

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**
Facultad de Gestión y Alta Dirección



Gestión de tensiones en empresas híbridas: El rol de los
grupos de interés en la toma de decisiones de Herpiro
Soqtapata

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Social que presenta:

Carla Olenka Balta Rojas

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Social que presenta:

Diego Alonso Canales Becerra

Asesor:

Juan Martín Beaumont Frañowsky

Lima, 2025

La tesis:

Gestión de tensiones en empresas híbridas: El rol de los grupos de interés en la toma de decisiones de Herpiro Soqtapata

ha sido aprobada por:

Mg. Regina Mariella Soriano Rivera
[Presidente del Jurado]

Dr. Juan Martin Beaumont Frañowsky
[Asesor Jurado]

Mg. Jorge Antonio Bentin Meseth
[Tercer Jurado]

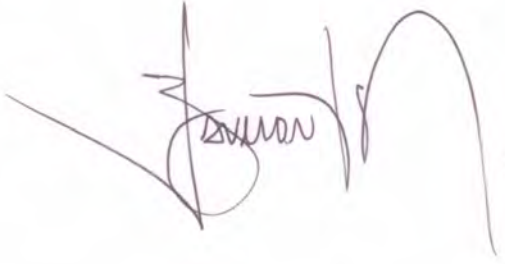


INFORME DE SIMILITUD

Yo, Juan Martín Beaumont, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada “Gestión de tensiones en empresas híbridas: El rol de los grupos de interés en la toma de decisiones de Herpiro Soqtapata”, de los autores Carla Olenka Balta Rojas y Diego Alonso Canales Becerra, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 4%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 24/11/25.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 24 de noviembre de 2025

Apellidos y nombres: Beaumont, Juan Martín	
DNI: 07833445	Firma: 
ORCID: 0000-0002-5318-6799	

A Jhovany, mi madre, por ser mi fuerza inquebrantable, mi ejemplo de entrega y amor verdadero. Gracias por cada sacrificio, por tus palabras que siempre me levantaron en los momentos difíciles y por enseñarme que con esfuerzo y constancia todo es posible. Este logro también es tuyo, porque sin tu apoyo no habría llegado hasta aquí.

A Edson, pilar fundamental en mi vida, gracias por ser guía y consejero, quien me guió con sus consejos y me acompañó en el camino correcto que debía seguir. Este logro es también tuyo. Gracias por confiar en mí desde el inicio, por darme la oportunidad y el empujón para estar aquí. Tu apoyo fue mucho más que un impulso: fue la base sobre la cual construí este logro.

A Joaquin y Valentina, mis hermanitos, por ser mi alegría constante, por recordarme con su cariño y espontaneidad lo que realmente importa. Ustedes me han enseñado a sonreír incluso en los momentos más exigentes y a ver este esfuerzo como una forma de inspirarlos también.

A Stefano, mi compañero de vida, gracias por tu paciencia, tu amor y tu confianza. Gracias por estar a mi lado en cada etapa, por apoyarme cuando esto se veía imposible y por celebrar conmigo cada pequeño avance de mi vida.

Olenka Balta

Dedico esta tesis a Manuel, mi padre, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo constante y la responsabilidad, y por mostrarme siempre la importancia de creer en uno mismo. Por aquella conversación que tuvimos mientras planchaba sus camisas, donde me animó a no tener miedo, a seguir adelante con convicción, donde juntos logramos derribar barreras, lloramos y nos entendimos por primera vez.

A Renata, mi hermana, por su cercanía y complicidad fraterna, un lazo que con el tiempo se ha fortalecido y que ha sido un apoyo invaluable en este camino. No existe otra persona con la que quiera compartir mi vida, ni alguien que me recuerde tanto el valor de la confianza y el cariño verdadero.

A Mónica, mi madre, mi ejemplo a seguir y el regalo más lindo que este mundo me ha dado. Su fe inquebrantable, su apoyo incondicional y su esfuerzo son la razón por la cual hoy estoy aquí, culminando esta etapa que también le pertenece a ella. Todo lo que hoy logro no es solo fruto de mi esfuerzo, sino también de su amor incansable. Esta tesis es, en gran medida, también suya. Te amo, mamá.

A mis amigos de toda la vida, con quienes comparto más de una década —y en algunos casos casi dos— de amistad, gracias por su complicidad, por escucharme y por hacerme sentir que encontré en ustedes una segunda familia que me acompaña siempre.

Diego Canales

AGRADECIMIENTOS

A Martín Beaumont, nuestro asesor, por darnos claridad en los momentos de mayor incertidumbre. Cuando la tesis parecía no tener un norte, él siempre estuvo presente con paciencia, escucha y guía, ayudándonos a ordenar ideas y a encontrar el rumbo que necesitábamos. Su apoyo constante fue clave para que este trabajo llegara a buen puerto.

A Ana y Rafael Pilares, cofundadores de una de las organizaciones más inspiradoras que hemos conocido, por abrirnos las puertas de Herpiro Soq̄tapata y enseñarnos que la investigación, el trabajo de campo y la vida misma cobran sentido cuando se hacen con propósito.

A Carlos Pilares, por su generosidad, apertura y tiempo durante todo el proceso. Sus ideas, su cercanía y la manera en que comparte y busca preservar el legado de sus padres fueron una inspiración constante para nosotros. La familia Pilares fue un soporte invaluable que nos enseñó que tener un propósito no solo es posible, sino también profundamente transformador: te sitúa en el lugar donde quieres estar y hace que lo demás florezca.



RESUMEN

La investigación se justifica por la necesidad de comprender cómo las empresas híbridas gestionan las tensiones derivadas de la interacción con múltiples grupos de interés, en un contexto donde las lógicas económicas, sociales y ambientales suelen entrar en conflicto. El estudio se centra en el caso de Herpiro Soqtapata, una empresa BIC orientada a la conservación de más de 9,600 hectáreas de bosque amazónico en Cusco. El objetivo principal es analizar cómo esta organización gestiona las tensiones generadas por sus grupos de interés, a fin de sostener su modelo híbrido. Para ello, se empleó una metodología cualitativa que incluyó entrevistas semiestructuradas a actores internos y externos de la organización, complementadas con triangulación documental.

Los hallazgos revelaron que Herpiro enfrenta tensiones en cuatro ámbitos principales: legales, económicas, sociales y culturales. Entre ellas destacan la falta de un marco normativo que reconozca a las empresas híbridas, las dificultades de sostenibilidad financiera, las expectativas divergentes de comunidades y aliados institucionales, y los desafíos de legitimidad simbólica en contextos culturales diversos. Se concluye que estas tensiones no deben ser entendidas como problemas a resolver, sino como condiciones estructurales de la hibridez que, mediante estrategias de acoplamiento selectivo, pueden ser gestionadas e incluso utilizadas como base para la sostenibilidad organizacional.

Palabras claves: Empresas híbridas, grupos de interés, gestión de tensiones, acoplamiento selectivo, Herpiro Soqtapata

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Preguntas de Investigación.....	4
2.1. Pregunta General.....	4
2.2. Preguntas Específicas	4
3. Objetivos de investigación	5
3.1 Objetivo General	5
3.2 Objetivos Específicos.....	5
4. Justificación del estudio.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Introducción a las empresas híbridas	8
1.1 Definición y características de empresas híbridas: Conceptos básicos y distinción entre empresas tradicionales y empresas híbridas	9
2. Gestión de Tensiones en Empresas Híbridas.....	10
2.1 Tensiones económicas y sociales.....	10
2.2 Tensiones legales y regulatorias.....	11
2.3 Tensiones culturales y éticas	13
2.4 Tensiones ambientales versus operativas	14
3. Teorías sobre la gestión de tensiones y grupos de interés.....	15
3.1 Teoría de los Grupos de interés.....	15
3.2 Teoría de la Legitimidad.....	16
3.3 Teoría de la Paradoja.....	17
3.4 Teorías de sostenibilidad en negocios	18
4. Modelo de Gestión de Tensiones utilizado	19
4.1 Modelo de Acoplamiento Selectivo	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	22
1. Transformaciones globales en los Modelos de Negocio.....	22
1.1 Cambios en los modelos empresariales tradicionales	22
1.2 Surgimiento y expansión del movimiento B	23
1.3 Empresas B ambientales y el impulso hacia una economía verde en el Perú	25
2. Empresas Híbridas en el Contexto Peruano.....	26
2.1. Rol de las empresas híbridas en sectores clave.....	27
2.2. Retos y oportunidades para empresas híbridas en Perú	29
3. Herpiro Soqtapata: Un caso representativo de empresas híbridas.....	30
3.1. Modelo organizativo y tensiones estratégicas.....	31
3.2. Entorno ecológico y desafíos territoriales de la concesión.....	37

3.3. Programas de Herpiro Soqtapata	38
3.4 Proyectos de Herpiro Soqtapata	40
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	48
1. Alcance	48
2. Enfoque	48
3. Selección de las unidades de observación	49
4. Metodología de recolección de la información	49
4.1 Variables e indicadores del estudio	52
4.2 Técnicas de Recolección de Información.....	53
4.3. Limitaciones del estudio.....	54
5. Metodología para la sistematización y análisis de datos	55
6. Ética de la investigación	56
CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
1. Descripción	57
2. Triangulación de las percepciones brindadas en torno a la gestión de tensiones en la empresa híbrida Herpiro Soqtapata.....	60
2.1. Tensiones Legales.....	60
2.2 Tensiones Culturales	68
2.3. Tensiones Económicas.....	78
2.4 Tensiones Ambientales.....	89
3. Discusión	97
CONCLUSIONES	113
REFERENCIAS	120
ANEXOS	134
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	134
ANEXO B: Análisis bibliométrico.....	136
ANEXO C: Estado del arte.....	141
ANEXO D: Guía de entrevistas para expertos en Gestión Social y Sostenibilidad	166
ANEXO E: Guía de entrevista para representantes del MIDAGRI.....	168
ANEXO F: Guía de entrevista para Clientes de Herpiro Soqtapata	170
ANEXO G: Guía de entrevista para asociaciones comunitarias	172
ANEXO H: Guía de entrevista para Herpiro Soqtapata	174
ANEXO I: Guía de Entrevistas para Aliados de Movilización de Recursos.....	176
ANEXO J: Guía de ficha de consentimiento informado	178
ANEXO K: Mapa político de la concesión Herpiro Soqtapata	180
ANEXO L: Mapa Geográfico de la concesión Herpiro Soqtap	181
ANEXO M: Datos generales de las entrevistas realizadas	182
ANEXO N: Descripción de los entrevistados del estudio	184

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Programas de Herpiro Soqtapata	38
Tabla 2: Proyectos de Herpiro Soqtapata	41
Tabla 3: Listado de grupos de interés preliminar	52
Tabla 4: Listado de grupos de interés consolidado	53
Tabla 5: Código por clasificación de entrevistados.....	58
Tabla 6: Categorías de la gestión de tensión en la empresa híbrida Herpiro	59
Tabla 7: Débil soporte institucional y burocracia estatal.....	61
Tabla 8: Formalización jurídica ambigua y desafíos de identidad organizacional	63
Tabla 9: Tensiones regulatorias para la conservación	66
Tabla 10: Tensiones por desconocimiento cultural.....	70
Tabla 11: Tensiones en la construcción de confianza y vinculación	74
Tabla 12: Tensiones por expectativas sociales vs. modelo organizacional	87
Tabla 13: Ausencia de mecanismos financieros estructurales: tensiones por autogestión, fragilidad normativa y falta de respaldo institucional	96
Tabla 14: Desigualdad en el entorno institucional: tensiones económicas frente a exigencias estatales, certificaciones y posicionamiento en el mercado	90
Tabla 15: Presión ecológica multiactor: tensiones por uso simultáneo del territorio en la concesión	96
Tabla 16: Intervención vs. conservación: tensiones generadas por operaciones y presencia institucional en territorio sensible	96
Tabla 17. Tensiones legales y respuestas institucionales de Herpiro.....	101
Tabla 18. Tensiones culturales y respuestas institucionales de Herpiro.....	104
Tabla 19. Tensiones económicas y respuestas institucionales de Herpiro.....	107
Tabla 20. Tensiones ambientales y respuestas institucionales de Herpiro.....	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Herpiro Soqtapata..... 33



INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en la influencia de los grupos de interés en la generación y gestión de tensiones dentro de Herpiro Soqtapata, una empresa híbrida del sector social dedicada a la conservación ambiental en el distrito de Camanti, Cusco, Perú. El estudio abarca el período desde la creación de la empresa hasta la actualidad, con un enfoque en cómo se equilibran los objetivos sociales, ambientales y económicos bajo las dinámicas de una organización certificada como empresa B e inscrita legalmente como empresa BIC (Beneficio e Interés Colectivo).

El análisis contempla una amplia gama de tensiones que enfrenta la organización, no sólo en el ámbito económico y social, sino también en aspectos de gobernanza, ética organizacional y relaciones con el entorno. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas con actores clave, así como en la revisión de documentos institucionales y normativa relevante. Los grupos de interés considerados incluyen representantes de las comunidades locales, directivos, colaboradores de distintas áreas funcionales, ONGs aliadas y entidades públicas vinculadas al quehacer ambiental (Ramus & Vaccaro, 2014).

Las organizaciones que operan bajo un modelo híbrido, como Herpiro Soqtapata, enfrentan desafíos complejos al intentar equilibrar su sostenibilidad financiera con una misión orientada al impacto social y ambiental. En el caso específico de Herpiro, estas tensiones se manifiestan en decisiones estratégicas y operativas, agravadas por su rol como concesionaria de un área natural protegida en un entorno sociocultural diverso y legalmente exigente. La empresa debe gestionar simultáneamente las expectativas y demandas de múltiples grupos de interés, así como cumplir con objetivos que pueden parecer contradictorios en la práctica.

Si bien la literatura especializada ha reconocido que las organizaciones híbridas experimentan tensiones inherentes por la coexistencia de lógicas institucionales diversas, como la lógica de mercado y la lógica social (Battilana & Lee, 2014), aún son escasos los estudios empíricos que exploran cómo estas tensiones se abordan, tanto en el contexto específico de concesiones de conservación ambiental en el Perú como en otros países de la región. Este estudio busca contribuir a ese vacío, explorando en profundidad cómo una organización como Herpiro Soqtapata gestiona estas tensiones y qué aprendizajes emergen de su experiencia.

En este contexto, Herpiro representa un caso representativo de empresa híbrida

operando en un entorno de alta sensibilidad ecológica y social, al gestionar una concesión con fines de conservación otorgada por el Estado Peruano en una zona de alta biodiversidad en la región amazónica andina. Su modelo de gestión combina actividades de protección ecosistémica, educación ambiental, monitoreo científico y ecoturismo sostenible, bajo estándares de certificación B y principios BIC. Esta integración de misión socioambiental y exigencias económicas permite estudiar de manera concreta las tensiones propias de las empresas híbridas. Así, el análisis del caso no solo aportará evidencia empírica sobre cómo se enfrentan estas tensiones en la práctica, sino que también generará aprendizajes teóricos y prácticos que contribuyan al fortalecimiento de modelos de gestión más resilientes, integradores y contextualizados para organizaciones que buscan equilibrar propósito y sostenibilidad.



CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

Herpiro Soqtapata es una organización que gestiona una concesión con fines de conservación en la región amazónica andina del Perú. Su modelo de negocio combina la generación de ingresos mediante actividades como el ecoturismo con una misión de protección ambiental y trabajo con comunidades locales. Esta condición híbrida, que articula objetivos sociales, ambientales y económicos, la obliga a interactuar con diversos grupos de interés, cuyos intereses pueden ser complementarios o contradictorios. La necesidad de responder a estas múltiples demandas genera tensiones organizacionales que inciden en su gestión y sostenibilidad. Comprender cómo estas tensiones se originan y son abordadas es clave para analizar los desafíos que enfrentan las empresas híbridas que operan en contextos socio ecológicos complejos. A partir de esta situación, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influyen los grupos de interés en la generación y gestión de las tensiones que surgen en Herpiro Soqtapata al intentar equilibrar sus objetivos sociales y económicos como empresa híbrida?

Buscamos responder a esta pregunta mediante una investigación cualitativa, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental para identificar las tensiones que surgen de su modelo de negocio híbrido. Herpiro Soqtapata fue concebida como una organización social orientada a la conservación ambiental, y opera bajo un enfoque que combina impacto social con sostenibilidad económica. Esta naturaleza híbrida se refleja tanto en su propósito como en su práctica. A lo largo de su trayectoria, la empresa ha optado por certificarse como Empresa B y registrarse como Empresa BIC, en coherencia con su misión; sin embargo, estas certificaciones no definen su carácter híbrido, sino que actúan como herramientas de validación frente a actores externos.

Tal como señalan Hahn et al. (2014a), las organizaciones orientadas a la sostenibilidad enfrentan tensiones estructurales al intentar atender simultáneamente objetivos sociales, ambientales y económicos. En el caso de Herpiro Soqtapata, estas tensiones se hacen evidentes en decisiones estratégicas sobre qué actividades priorizar, cómo distribuir los recursos, y cómo responder a las demandas de actores que muchas veces tienen expectativas distintas o incluso opuestas. Por ejemplo, mientras las comunidades con las que trabaja la empresa tienden a priorizar la protección del entorno natural y el respeto a sus prácticas culturales, algunos aliados o inversionistas pueden enfocarse más en la estabilidad económica

o el crecimiento financiero. Esta coexistencia de lógicas genera conflictos que no son únicamente internos, sino también relacionales, y que afectan directamente la capacidad de la organización para sostener su misión a largo plazo.

Si bien existe una literatura creciente sobre las tensiones que enfrentan las empresas híbridas, gran parte de esta se ha desarrollado en contextos de economías más consolidadas. Aún se conoce poco sobre cómo estas organizaciones gestionan dichas tensiones en entornos como el peruano, caracterizado por una alta diversidad sociocultural, exigencias regulatorias y recursos limitados. Esta investigación busca aportar evidencia contextualizada que permita comprender cómo los grupos de interés influyen en la generación de tensiones, y qué mecanismos utiliza la organización para gestionarlas en un entorno desafiante. Con ello, se espera contribuir al debate sobre gobernanza y sostenibilidad en empresas híbridas operando en territorios socio ecológicamente complejos.

En esta línea, y basándonos en el enfoque integrador propuesto por Hahn et al. (2014a), se reconocen tensiones estructurales en las organizaciones que buscan integrar simultáneamente objetivos económicos, sociales y ambientales. Estas tensiones se manifiestan en múltiples niveles y deben ser gestionadas sin priorizar necesariamente una dimensión sobre otra. De manera complementaria, Ramus y Vaccaro (2014) destacan que las organizaciones híbridas enfrentan conflictos derivados de lógicas institucionales divergentes, especialmente entre la rentabilidad financiera y los compromisos sociales o ambientales. A partir de estos aportes, en esta investigación se analizarán cuatro tipos de tensiones: económicas, legales, culturales y ambientales, entendidas como expresiones de los conflictos inherentes al modelo de negocio híbrido de Herpiro Soqtapata.

2. Preguntas de Investigación

2.1. Pregunta General

¿Cómo gestiona Herpiro Soqtapata, como empresa híbrida, las tensiones generadas por la interacción con sus grupos de interés, buscando equilibrar principalmente sus objetivos económicos, sociales y ambientales?

2.2. Preguntas Específicas

- ¿Qué teorías y modelos existentes explican la generación de tensiones en los modelos de negocio híbridos?
- ¿Cómo influyen las dinámicas sociales, legales y económicas del contexto

latinoamericano y peruano en la gestión de tensiones en Herpiro Soqtapata como empresa con modelo de negocio híbrido?

- ¿Cuáles son los principales grupos de interés de Herpiro Soqtapata, y cómo contribuyen sus diferentes intereses a la generación de tensiones dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son las principales tensiones económicas, legales, culturales y ambientales que enfrenta Herpiro Soqtapata en su esfuerzo por equilibrar sus objetivos múltiples?
- ¿Qué estrategias se pueden identificar en la gestión de tensiones por parte de Herpiro Soqtapata para promover un equilibrio entre sus compromisos sociales, ambientales y económicos?

3. Objetivos de investigación

El presente trabajo de investigación busca cumplir con los siguientes objetivos

3.1 Objetivo General

- Analizar cómo Herpiro Soqtapata, como empresa híbrida, gestiona las tensiones generadas por la interacción con sus grupos de interés, buscando equilibrar sus objetivos económicos, sociales y ambientales.

3.2 Objetivos Específicos

- Examinar las teorías y modelos existentes que explican la generación de tensiones en los modelos de negocio híbridos.
- Analizar cómo las dinámicas sociales, legales y económicas del contexto latinoamericano y peruano influyen en la gestión de tensiones en Herpiro Soqtapata, en tanto empresa con modelo de negocio híbrido.
- Identificar los principales grupos de interés de Herpiro Soqtapata y cómo sus diferentes necesidades e intereses contribuyen a la generación de tensiones dentro de la empresa.
- Identificar y describir las principales tensiones (económicas, legales, culturales y ambientales) que enfrenta Herpiro Soqtapata al tratar de equilibrar sus objetivos múltiples.
- Identificar y analizar las estrategias implementadas por Herpiro Soqtapata en la gestión

de tensiones, orientadas a promover un equilibrio entre sus compromisos sociales, ambientales y económicos.

4. Justificación del estudio

La investigación sobre la gestión de tensiones en empresas híbridas ha cobrado relevancia en un contexto donde la sostenibilidad y el impacto social son cada vez más demandados por la sociedad y los mercados. En el contexto peruano, muchas empresas están priorizando trabajar con socios y proveedores que demuestren tener un compromiso firme con la sostenibilidad o que presenten prácticas sostenibles en su cadena de valor (Perú Sostenible, s.f.). Herpiro Soqtapata, como empresa híbrida que busca equilibrar sus objetivos económicos con su misión de conservación ambiental y desarrollo comunitario, representa un caso ideal para analizar estas dinámicas en el contexto peruano.

Herpiro Soqtapata no solo es una sociedad empresarial certificada como Empresa B, sino que también se encuentra constituida como empresa de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), lo que la compromete legalmente a generar beneficios económicos, sociales y ambientales, de acuerdo con la Ley N.º 31072 (Congreso de la República del Perú, 2020). Estas certificaciones, aunque beneficiosas para su reputación y compromiso con la sostenibilidad, también generan desafíos al imponer criterios estrictos que pueden afectar la flexibilidad operativa y la viabilidad económica. Estas organizaciones representan una configuración empresarial que integra lógicas de mercado y sociales para alcanzar tanto rentabilidad como cumplimiento de una misión social. Estas entidades enfrentan el desafío de equilibrar sus objetivos económicos y sociales, ya que al buscar simultáneamente ser rentables y generar un impacto positivo, deben superar obstáculos únicos que pueden comprometer su estabilidad y eficacia. Este enfoque, conocido como "impulsado por la sostenibilidad", no se limita a mitigar impactos negativos, sino que también promueve activamente mejoras sociales y ambientales mediante sus prácticas y productos (Ojeda & Rodríguez, 2020).

Desde una perspectiva teórica, esta investigación contribuye a la literatura sobre empresas híbridas, que aún es limitada en el contexto de economías emergentes como la peruana. La mayoría de los estudios previos se han realizado en mercados desarrollados, donde las condiciones económicas y regulatorias son significativamente diferentes. Este vacío cobra especial relevancia en el Perú, donde las condiciones estructurales imponen desafíos adicionales para este tipo de organizaciones.

En Perú, las empresas enfrentan diversos desafíos estructurales que afectan su

desarrollo sostenible, como la falta de incentivos fiscales adecuados (Lizarzaburu, 2024) y barreras burocráticas que dificultan la creación y operación de nuevas organizaciones (Ybáñez, 2024). Estas condiciones sociales, institucionales y económicas también impactan particularmente a las empresas híbridas, que buscan equilibrar objetivos económicos, sociales y ambientales en un contexto desafiante.

Desde una perspectiva práctica, entender cómo Herpiro Soqtapata gestiona estas tensiones no solo ayudará a la empresa misma, sino que puede servir de guía para otras organizaciones con modelos de negocio similares del sector ambiental o de manera más general para sectores relacionados. Las empresas híbridas son clave para promover una economía más inclusiva y sostenible, y sus experiencias pueden ofrecer lecciones valiosas sobre la integración de objetivos financieros y sociales.

La relevancia social de esta investigación radica en la conexión directa de Herpiro Soqtapata con las comunidades locales con las que trabaja y la conservación ambiental. Una de las razones fundacionales de Herpiro Soqtapata fue colaborar con comunidades en situación de vulnerabilidad, generando empleo formal y evitando prácticas extractivas ilegales como la minería informal en la región. La empresa no solo genera empleo y oportunidades económicas, sino que también busca preservar el entorno natural de la región. En este sentido, comprender las tensiones que enfrenta y cómo las maneja es crucial para garantizar que las prácticas de conservación sean sostenibles y beneficiosas tanto para las comunidades locales con las que trabaja como las que las rodean. Además, la experiencia de Herpiro Soqtapata podría servir como referente para otras organizaciones interesadas en adoptar modelos similares de conservación ambiental con enfoque comunitario.

En resumen, este estudio busca aportar a la comprensión de modelos organizativos sostenibles en contextos desafiantes, ofreciendo contribuciones a nivel social (trabajo con comunidades locales), organizativo (gestión de tensiones en empresas híbridas) y académico (llenando vacíos teóricos en economías emergentes). Su análisis permitirá comprender cómo organizaciones como Herpiro Soqtapata enfrentan y gestionan tensiones complejas, generando aprendizajes aplicables a otras iniciativas con objetivos similares.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Introducción a las empresas híbridas

La literatura sobre empresas híbridas muestra que su surgimiento responde a transformaciones económicas, sociales y ambientales de las últimas décadas. Siguiendo a Wood Jr. (2010), el surgimiento de las empresas híbridas responde a una creciente demanda de modelos organizacionales que integren objetivos económicos y sociales, en un mundo donde los problemas globales exigen enfoques sostenibles y diversos. Según este autor, esta necesidad se hizo evidente hacia finales del siglo XX, cuando el aumento de los problemas sociales y ambientales empezó a superar la capacidad de los modelos empresariales tradicionales y de las organizaciones sin fines de lucro para abordarlos de manera efectiva. Estos desafíos se vieron, además, intensificados por cambios económicos y políticos a nivel global, como la liberalización de mercados y las privatizaciones, que añadieron complejidad y requerían modelos de negocio más flexibles para actuar en la intersección de lo social y lo económico (Wood Jr., 2010).

En este contexto, el crecimiento de las empresas híbridas ha sido impulsado tanto por la presión social y ambiental como por un interés creciente de los consumidores y los mercados en productos y servicios socialmente responsables. Según Stubbs (2017), estas empresas operan bajo "dos lógicas", integrando objetivos de mercado y propósitos sociales en un modelo que busca equilibrar ambos intereses. Este enfoque les permite combinar estrategias tradicionales de empresas con fines de lucro y prácticas propias de organizaciones sin fines de lucro, lo que facilita su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado sin comprometer su misión social y ambiental. Este balance entre lo económico y lo social es fundamental en un entorno donde los consumidores demandan cada vez más sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

Además, los avances legislativos han favorecido el crecimiento de las empresas híbridas mediante la creación de figuras legales específicas que respaldan su modelo operativo. Un ejemplo de esto es la categoría legal de las empresas BIC en Perú, que formaliza un marco legal para aquellas organizaciones comprometidas con el impacto social y ambiental sin descuidar sus objetivos financieros, según lo establecido en la Ley N.º 31072 (Congreso de la República del Perú, 2020). Es importante señalar que, a diferencia de las empresas BIC, las Empresas B no constituyen una figura legal, sino una certificación otorgada por B Lab para validar los esfuerzos sostenibles de las empresas (Haigh & Hoffman, 2014;

Stubbs, 2017). Este reconocimiento legal y certificativo permite a estas organizaciones legitimar su misión frente a sus grupos de interés, ofreciendo garantías sobre su compromiso con la sostenibilidad mientras navegan las tensiones inherentes entre objetivos económicos y sociales.

1.1 Definición y características de empresas híbridas: Conceptos básicos y distinción entre empresas tradicionales y empresas híbridas

En las últimas décadas, el modelo de empresas híbridas ha surgido como una opción innovadora en el mundo empresarial. Estas organizaciones integran objetivos financieros junto con compromisos sociales o ambientales, colocándose en un punto intermedio entre las empresas tradicionales, que buscan maximizar beneficios, y las organizaciones sin fines de lucro, enfocadas en el bienestar social. Las empresas híbridas combinan elementos de ambos tipos de organizaciones, generando valor económico al mismo tiempo que abordan desafíos sociales y ambientales, logrando así un modelo de negocio que busca la sostenibilidad y adaptado a un mercado cada vez más consciente de la sostenibilidad (Battilana & Lee, 2014; Mair & Seelos, 2005).

A diferencia de una empresa tradicional, que generalmente se enfoca en maximizar sus beneficios económicos y suele medir su éxito en términos de rentabilidad, una empresa híbrida integra tanto objetivos financieros como sociales en su modelo de negocio. Mientras que las empresas tradicionales tienden a priorizar la generación de valor para los accionistas, las empresas híbridas buscan equilibrar la rentabilidad con el impacto social o ambiental, generando beneficios para la sociedad al mismo tiempo que alcanzan sus metas económicas. Este enfoque les permite responder a demandas de sostenibilidad y responsabilidad social, cumpliendo una doble misión que las posiciona no solo como agentes de cambio social, sino también como actores clave que integran las necesidades y expectativas de diversos grupos de interés en la economía actual, cada vez más consciente de la importancia de un desarrollo más equitativo y responsable.

Este enfoque les permite cumplir con su misión social mientras persiguen sus objetivos de rentabilidad, ofreciendo un modelo que va más allá de la ganancia económica. Al integrar ambos objetivos en su misión y estrategia, estas empresas abordan de manera directa problemas sociales como la pobreza, el acceso limitado a servicios básicos o la conservación del medio ambiente, mediante un enfoque innovador que se adapta a un entorno global en constante cambio (Smith & Lewis, 2011). Esto convierte a las empresas híbridas en actores clave para la generación de impacto social y ambiental y el desarrollo de prácticas

empresariales sostenibles.

Sin embargo, el carácter híbrido de estas organizaciones también implica ciertos desafíos. Al operar entre la lógica del mercado y la lógica social, enfrentan tensiones inherentes entre objetivos que muchas veces son opuestos. Smith y Lewis (2011) sugieren que estas tensiones pueden verse no sólo como obstáculos, sino también como oportunidades para innovar y adaptarse. No obstante, las empresas híbridas deben lograr un equilibrio entre sus metas financieras y sus valores sociales, evitando desviar su misión o generar conflictos internos que pongan en riesgo su identidad y propósito social (Pache & Santos, 2013).

Para manejar estas tensiones, adoptan estrategias que les permiten mantener su identidad dual y misión social sin sacrificar su rentabilidad. Este equilibrio requiere prácticas de gestión innovadoras y una resiliencia que les permita adaptarse a las condiciones del mercado sin comprometer sus principios sociales (Hahn et al., 2014a). Así, estas empresas no solo se enfrentan al reto de ser rentables en un mercado competitivo, sino que también juegan un papel esencial en la construcción de economías más inclusivas y sostenibles.

Además, en un contexto global donde los desafíos sociales y ambientales ocupan un lugar central en la agenda pública y empresarial, las empresas híbridas son importantes agentes de transformación hacia un modelo de desarrollo más justo. Estas organizaciones no solo contribuyen al empleo y al crecimiento económico, sino que también logran un impacto positivo en comunidades vulnerables y en la preservación de recursos naturales, posicionándose como motores de cambio a largo plazo. Este rol refuerza su importancia en el panorama actual, donde se espera que las empresas contribuyan activamente al bienestar de la sociedad y el medio ambiente, más allá de sus beneficios económicos (Hahn et al., 2014b).

2. Gestión de Tensiones en Empresas Híbridas

Las empresas híbridas enfrentan diferentes tensiones al buscar un equilibrio entre sus diferentes objetivos y al querer operar en la intersección de lógicas institucionales, lo que genera muchos desafíos relacionados con la legitimidad, sostenibilidad, transparencia, etc. (Smith & Lewis, 2011; Battilana & Lee, 2014). Por ello, se presentarán y analizarán las diferentes tensiones que se presentan dentro de una empresa híbrida.

2.1 Tensiones económicas y sociales

Dentro de las empresas híbridas se generan decisiones difíciles al querer distribuir

recursos financieros entre actividades o proyectos sociales. Por ejemplo, el querer invertir en las actividades o programas sociales puede competir con las necesidades de financiamiento de expandir la empresa o mejorar diferentes aspectos de esta. Esta tensión surge cuando estas empresas intentan asignar recursos limitados entre actividades comerciales y sociales, lo que genera que no se sepa con claridad cuáles son las prioridades de estas (Battilana & Dorado, 2010).

Además, la naturaleza híbrida de estas empresas implica que, para sobrevivir y crecer, necesitan operar en mercados competitivos al mismo tiempo que cumplen con sus objetivos sociales. Este equilibrio trae consigo la necesidad de decisiones estratégicas que respondan a las demandas financieras y sociales de su entorno interno y externo (Doherty et al., 2014). Sin embargo, esta dualidad puede ser percibida como un riesgo por parte de los grupos de interés económicos, como inversionistas, empresas privadas o el gobierno local. En mercados emergentes, donde las presiones económicas son mayores, estos actores podrían dudar en apoyar a empresas híbridas que priorizan el impacto social, ya que esto podría considerarse como una limitación para alcanzar su máximo potencial financiero.

Esta percepción genera un fenómeno conocido como "desviación de la misión", en el cual las empresas pueden alejarse de sus objetivos sociales al priorizar demandas económicas (Ebrahim et al., 2014). Para evitar este desvío, las empresas híbridas deben buscar estrategias que les permitan mantener el equilibrio entre sus objetivos duales. Una de estas estrategias incluye el desarrollo de métricas claras que evalúen tanto el desempeño financiero como el impacto social. Estas métricas no solo ayudan a las empresas a monitorear su progreso, sino que también facilitan la comunicación con los grupos de interés, promoviendo la transparencia y generando confianza (Nicholls, 2009).

Por tanto, es fundamental diferenciar claramente entre las tensiones estructurales que enfrentan las empresas híbridas y las herramientas que emplean para gestionarlas. Si bien integrar métricas duales, promover la transparencia y adoptar estrategias equilibradas permite reforzar su sostenibilidad, estas acciones no eliminan el conflicto, sino que lo hacen manejable dentro de un entorno cambiante.

2.2 Tensiones legales y regulatorias

Tradicionalmente, los marcos legales han sido diseñados para organizaciones con fines de lucro o sin fines de lucro, sin contemplar adecuadamente modelos empresariales que integren ambos propósitos. Triponel & Agapitova (2017) señala que quienes buscan un punto intermedio entre ambos para habilitar empresas sociales, se encuentran con marcos legales

insuficientes. Como resultado, las empresas híbridas que operan en esta intersección enfrentan limitaciones normativas que dificultan su reconocimiento legal pleno y generan incertidumbre en su operación.

En los últimos años, algunos países de América Latina han comenzado a abordar esta brecha mediante nuevas figuras jurídicas orientadas a las empresas de triple impacto, como las sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC), adoptadas en países como Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Panamá (CEPAL, 2025; Connolly y Mujica, 2023). En el caso de Perú, la Ley N.º 31072, promulgada en 2020, introdujo la categoría de Empresa de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), que formaliza un marco legal para organizaciones comprometidas simultáneamente con la rentabilidad y el impacto social y ambiental (Congreso de la República del Perú, 2020). Si bien esta ley representa un avance normativo importante, también impone nuevas exigencias que pueden generar tensiones regulatorias.

De acuerdo con la Ley N.º 31072, las empresas que se acogen a la categoría de Empresa de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) deben cumplir, además de las obligaciones societarias, contables y tributarias previstas para las sociedades de capital tradicionales, nuevos requerimientos orientados al impacto, tales como incorporar en sus estatutos un propósito de beneficio común y elaborar anualmente un informe de gestión de impacto social y ambiental (Congreso de la República del Perú, 2020). En esta investigación se sostiene que la coexistencia de estas obligaciones tradicionales y de impacto configura una doble carga regulatoria que puede traducirse en costos operativos adicionales, mayores dificultades administrativas y una menor eficiencia, especialmente en contextos de recursos limitados.

Desde la perspectiva de la gestión de grupos de interés, Ebrahim et al. (2014) muestran que las organizaciones híbridas enfrentan desafíos complejos de rendición de cuentas, pues deben responder simultáneamente a marcos normativos y a las expectativas de diversos actores, lo que puede incrementar sus costos y dificultar el cumplimiento de su misión. Sobre esta base, en esta investigación se entiende que el Estado se configura como un actor clave generador de tensiones: por un lado, legitima a las empresas híbridas al crear marcos legales específicos; por otro, actúa como regulador al imponer exigencias adicionales que pueden no ir acompañadas de incentivos proporcionales. En este sentido, siguiendo la lectura de Ebrahim et al. (2014), la tensión legal no proviene únicamente de la ausencia de regulación, sino también de la manera en que esta se articula, se implementa y se relaciona con las capacidades reales de las organizaciones híbridas.

2.3 Tensiones culturales y éticas

Los desafíos culturales y éticos que enfrentan las organizaciones híbridas se vinculan con su naturaleza dual: estas organizaciones combinan lógicas económicas y sociales, lo que genera tensiones al intentar equilibrar objetivos de rentabilidad con compromisos sociales o comunitarios (Battilana & Lee, 2014; Ebrahim et al., 2014). En la práctica, estas tensiones se hacen visibles cuando las empresas introducen innovaciones o prácticas organizacionales modernas en comunidades donde los valores y costumbres tradicionales están profundamente arraigados. En esos contextos, los cambios impulsados por la organización pueden percibirse como una amenaza a la identidad local y a las formas de vida existentes, lo que genera resistencias, desconfianza y conflictos en la relación con los actores comunitarios (Mair & Rathert, 2019).

Desde esta perspectiva, las tensiones culturales en las empresas híbridas surgen cuando los valores, creencias o prácticas de los distintos grupos de interés —empresa, comunidades locales, autoridades, organizaciones sociales— entran en conflicto. Ello es especialmente evidente en territorios rurales o con fuerte arraigo comunitario, donde coexisten regulaciones formales con normas informales, tradiciones y significados locales sobre el uso de los recursos naturales y la organización de la vida colectiva (Mair & Rathert, 2019). Por ejemplo, una empresa que desea implementar prácticas de conservación o producción en territorios con significados tradicionales o formas comunitarias de uso puede encontrar resistencia si no respeta esas dinámicas (Battilana & Lee, 2014). Estas fricciones culturales pueden afectar la legitimidad de la organización frente a sus socios comunitarios y comprometer su sostenibilidad si no se gestionan con sensibilidad intercultural (Mair et al., 2012).

De acuerdo con Smith y Lewis (2011), las tensiones éticas en las empresas híbridas surgen cuando las decisiones estratégicas implican elegir entre alternativas que satisfacen a diferentes grupos de interés, pero que conllevan consecuencias morales opuestas. En esta línea, por ejemplo, puede presentarse un dilema cuando una empresa debe decidir entre mantener relaciones comerciales con una comunidad que enfrenta conflictos internos o cambiar de proveedor, poniendo en cuestión su compromiso con el desarrollo local. En situaciones como esta, los líderes no solo deben considerar los resultados económicos y sociales de sus decisiones, sino también los principios que las orientan, como la equidad, la transparencia o la responsabilidad ambiental. Desde la perspectiva de la teoría de la paradoja, Smith y Lewis (2011) sostienen que gestionar este tipo de tensiones requiere aceptar la

coexistencia de valores contradictorios y buscar respuestas que no necesariamente eliminen el conflicto, sino que lo aborden de manera reflexiva y adaptativa.

Para gestionar de manera efectiva las tensiones culturales, la literatura sobre gobernanza y participación sugiere que las empresas híbridas adopten enfoques que reconozcan la diversidad de valores presentes en sus entornos y que promuevan activamente la inclusión de esas perspectivas en los procesos de toma de decisiones. La participación sustantiva de los grupos de interés —incluidas comunidades locales, empleados, proveedores, reguladores e inversionistas— permite visibilizar intereses divergentes, construir confianza y fortalecer la legitimidad de las intervenciones empresariales (ICAT, 2020; OECD, 2020). La evidencia muestra que los procesos de gobernanza inclusiva pueden reducir conflictos, mejorar la percepción de justicia procedimental y facilitar el desarrollo de soluciones equilibradas que respeten las diferencias culturales, éticas y económicas presentes en el entorno.

De este modo, en el marco de la tesis las tensiones culturales se consideran un elemento inherente al trabajo de las empresas híbridas con comunidades y grupos de interés diversos. El énfasis no está en clasificarlas exhaustivamente, sino en observar cómo se expresan en los casos estudiados y qué implicancias tienen para la construcción de legitimidad y confianza.

2.4 Tensiones ambientales versus operativas

En las organizaciones híbridas, las tensiones ambientales y operativas emergen como un reto inherente al intento de equilibrar los objetivos de sostenibilidad con las exigencias de eficiencia en sus procesos. Estas tensiones se intensifican cuando la necesidad de proteger el medio ambiente entra en conflicto con los requerimientos logísticos o productivos que aseguran la viabilidad económica. Según Hahn et al. (2014a) este tipo de tensiones se produce por la coexistencia de metas que, aunque legítimas, pueden ser percibidas como contradictorias si no se alinean adecuadamente en los procesos diarios de la organización.

Un caso frecuente de este dilema es la implementación de prácticas sostenibles, como el uso de tecnologías limpias o la gestión responsable de residuos, que implican inversiones iniciales elevadas o reconfiguración de procesos operativos. Matzembacher et al. (2020) señalan que estas decisiones pueden tensionar el modelo de negocio si no se integran en una estrategia clara de creación de valor sostenible, en lugar de solo enfocarse en la maximización de beneficios a corto plazo. En este contexto, hablar únicamente de “captura de valor” resulta limitado, ya que el verdadero reto reside en crear valor de forma responsable

y viable.

Además, Ramus y Vaccaro (2014) enfatizan que estas tensiones no se pueden abordar únicamente desde el interior de la empresa, sino que requieren colaboración con actores clave. Por ejemplo, las alianzas con ONGs ambientales o proveedores sostenibles pueden facilitar el cumplimiento de estándares ecológicos sin comprometer la eficiencia. En el caso de Herpiro Soqtapata, esto puede verse reflejado en su articulación con instituciones especializadas para la gestión de residuos o en el diseño de proyectos con enfoque de ecoturismo que respetan la biodiversidad local.

Finalmente, Ojeda y Rodríguez (2020) explican que el manejo inadecuado del impacto ambiental puede generar tensiones no solo internas, sino también con las comunidades locales, afectando la obtención de licencia social. Por ello, es fundamental que las empresas híbridas adopten estrategias integrales que incluyan tecnologías sostenibles, formación de redes colaborativas y una cultura organizacional comprometida con la sostenibilidad ambiental como eje transversal.

3. Teorías sobre la gestión de tensiones y grupos de interés

Las tensiones organizacionales no son exclusivas de las empresas híbridas, sino que han sido ampliamente estudiadas en la literatura como fenómenos inherentes a cualquier organización que enfrente demandas múltiples y potencialmente contradictorias (Smith & Lewis, 2011). No obstante, en las empresas híbridas estas tensiones se manifiestan con especial intensidad, debido a la convivencia de lógicas institucionales diversas —como la lógica de mercado y la lógica social— que influyen en su estructura, operaciones y toma de decisiones (Hahn et al., 2014a). Para comprender cómo estas organizaciones navegan tales complejidades, la literatura académica ha desarrollado teorías que ofrecen marcos conceptuales útiles para su análisis y gestión. Estas teorías permiten explorar cómo las empresas híbridas equilibran intereses contrapuestos de sus grupos de interés y buscan mantener su legitimidad en un entorno competitivo. En los apartados siguientes se presentan algunas de estas teorías, cada una con una mirada particular sobre la interacción entre las organizaciones y sus grupos de interés, así como las estrategias que pueden adoptar para gestionar las tensiones inherentes a su modelo de negocio.

3.1 Teoría de los Grupos de interés

La teoría de los grupos de interés plantea que las empresas no existen en un vacío, sino que están inmersas en un ecosistema complejo de relaciones con diversos grupos de

interés que influyen en sus operaciones y decisiones estratégicas. Freeman (1984) definió a los grupos de interés como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos organizacionales. Esta perspectiva desafía la visión tradicional centrada exclusivamente en los accionistas, argumentando que el éxito a largo plazo de una empresa depende de su capacidad para equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.

En las empresas híbridas, esta teoría resulta especialmente relevante debido a su naturaleza dual, que combina objetivos económicos y sociales. Donaldson y Preston (1995) argumentan que las empresas deben considerar los intereses de todos los grupos de interés de manera simultánea, no solo como un medio para mejorar el desempeño financiero, sino como un principio ético que refuerza la legitimidad y sostenibilidad de la organización. Este enfoque implica que los intereses económicos, sociales y ambientales deben integrarse en la estrategia de la empresa de forma equilibrada.

Además, la gestión de grupos de interés en empresas híbridas presenta retos particulares. Greenwood (2007) destaca que, para construir relaciones de confianza y compromiso, las empresas deben adoptar procesos inclusivos que no sólo informen, sino que involucren activamente a los grupos de interés en la toma de decisiones. Esto es fundamental en contextos donde los valores y prioridades de los diferentes grupos pueden entrar en conflicto, como ocurre en mercados emergentes o en sectores altamente regulados.

Finalmente, la teoría de los grupos de interés también ofrece herramientas para abordar tensiones críticas en las empresas híbridas. Por ejemplo, Ramus y Vaccaro (2014) señalan que el compromiso activo de los grupos de interés puede ayudar a las organizaciones a evitar la "deriva de misión" al garantizar que las decisiones estratégicas reflejen tanto los valores sociales como los objetivos comerciales. Así, esta teoría no sólo guía la gestión de relaciones externas, sino que también fomenta la coherencia interna en las empresas híbridas.

3.2 Teoría de la Legitimidad

Suchman (1995) plantea, desde la teoría de la legitimidad, que las organizaciones dependen de la aceptación social para asegurar su continuidad, por lo que deben operar de acuerdo con las expectativas sociales y culturales de su entorno. Desde su enfoque, la legitimidad se entiende como la percepción generalizada de que las acciones de una organización son deseables, adecuadas y coherentes con las normas, valores y creencias socialmente construidos. En esta tesis, este concepto es clave para comprender cómo las

empresas híbridas gestionan su identidad y actúan en entornos donde conviven demandas potencialmente contradictorias.

En el caso de las empresas híbridas, la búsqueda de legitimidad puede ser particularmente desafiante, ya que estas organizaciones deben equilibrar las expectativas de grupos de interés tradicionales —como inversionistas y reguladores— con las de comunidades locales y otros actores que priorizan valores éticos y ambientales. Tracey y Phillips (2011) señalan que este equilibrio exige desarrollar estrategias específicas para responder simultáneamente a normas institucionales provenientes de múltiples ámbitos, lo que requiere un alto grado de adaptabilidad y capacidad de negociación organizacional.

Asimismo, la teoría de la legitimidad resalta la importancia de la comunicación para reforzar la percepción pública de las empresas. En el caso de las organizaciones híbridas, esto implica ser transparentes al explicar sus objetivos duales y las decisiones que toman para alcanzarlos. La transparencia en la información y en los criterios de decisión contribuye a fortalecer la confianza y la credibilidad en la relación con los grupos de interés (Schnackenberg & Tomlinson, 2016), lo que a su vez puede ayudar a prevenir posibles conflictos entre actores con expectativas diferentes.

Por último, siguiendo la idea de Suchman (1995), la legitimidad no se concibe como un estado estático, sino como un proceso dinámico que cambia a medida que se transforman las expectativas sociales y las condiciones del mercado. En este sentido, las empresas híbridas necesitan adoptar un enfoque proactivo para monitorear estas expectativas y adaptarse a las demandas emergentes, de modo que su propuesta de valor continúe siendo percibida como relevante y aceptable por sus audiencias clave.

3.3 Teoría de la Paradoja

La teoría de la paradoja proporciona un marco para comprender cómo las organizaciones pueden gestionar tensiones aparentemente opuestas de manera simultánea. Smith y Lewis (2011) definen las paradojas como elementos contradictorios pero interrelacionados que persisten a lo largo del tiempo. Estas tensiones son especialmente relevantes en empresas híbridas, donde la dualidad entre objetivos sociales y económicos genera desafíos constantes en la toma de decisiones estratégicas (Battilana & Lee, 2014).

Un aspecto fundamental de esta teoría es que las tensiones no deben percibirse como problemas a resolver, sino como dinámicas inherentes que deben ser gestionadas de forma continua (Smith & Lewis, 2011). Esto implica que las empresas deben adoptar un enfoque de

“ambos/y”, en lugar de un enfoque de “o esto o lo otro”. Por ejemplo, en lugar de elegir entre maximizar las ganancias o aumentar el impacto social, las organizaciones pueden buscar estrategias innovadoras que integren ambas prioridades.

Además, la teoría de la paradoja enfatiza la importancia de desarrollar capacidades organizacionales que permitan responder de manera flexible a las tensiones (Smith & Lewis, 2011). En esta tesis se entiende que esto incluye fomentar una cultura de aprendizaje continuo y construir estructuras organizativas que faciliten la colaboración entre equipos con objetivos diferentes. Estas capacidades no solo ayudan a las empresas híbridas a gestionar tensiones internas, sino que también les permiten adaptarse mejor a los cambios externos.

Finalmente, la teoría de la paradoja también tiene implicaciones para el liderazgo. En esta investigación se interpreta que los líderes en empresas híbridas deben ser capaces de navegar tensiones complejas mientras inspiran a sus equipos a adoptar una mentalidad abierta y colaborativa. Este enfoque no solo mejora la cohesión interna, sino que también fortalece la capacidad de la organización para alcanzar sus metas a largo plazo (Smith & Lewis, 2011).

3.4 Teorías de sostenibilidad en negocios

Las teorías de sostenibilidad en negocios destacan la necesidad de integrar los objetivos ambientales, sociales y económicos en los modelos operativos de las organizaciones. Schaltegger et al. (2015) sostienen que los modelos de negocio sostenibles no solo buscan mitigar impactos negativos, sino también generar valor positivo mediante la incorporación del desempeño social y ambiental como parte central de su propuesta de valor. En la misma línea, Lüdeke-Freund et al. (2024) subrayan que un modelo de negocio sostenible implica diseñar actividades organizacionales orientadas explícitamente a la creación de valor para la sociedad y el medio ambiente, lo que requiere innovaciones tanto estratégicas como operativas.

En las empresas híbridas, estas teorías refuerzan la importancia de adoptar estrategias que combinen eficiencia operativa con impacto social y ambiental. Pinkse et al. (2021) señalan que la sostenibilidad ofrece un marco integral para que las organizaciones aborden desafíos globales como el cambio climático, la degradación ambiental y las desigualdades sociales, al tiempo que fortalecen su resiliencia y capacidad de adaptación en contextos complejos. De este modo, la sostenibilidad no solo se convierte en un elemento diferenciador para las empresas híbridas, sino también en una guía para articular su valor en mercados cada vez más sensibles al desempeño social y ambiental.

Además, las teorías de sostenibilidad destacan la necesidad de involucrar a los grupos de interés en el diseño e implementación de iniciativas sostenibles. Desde el enfoque de *stakeholder governance*, Valentinov et al. (2025) argumentan que la creación de valor sostenible requiere la articulación de alianzas estratégicas con actores como gobiernos, ONG y comunidades locales, ya que estas colaboraciones permiten maximizar el impacto colectivo y fortalecer la legitimidad de las organizaciones. Para las empresas híbridas, estas redes de colaboración no solo amplían el alcance de sus iniciativas, sino que también facilitan el acceso a recursos, conocimientos y capacidades que serían difíciles de obtener de manera independiente.

En conclusión, las teorías de sostenibilidad abogan por un cambio en los indicadores de desempeño, pasando de métricas puramente financieras a sistemas que integren el impacto social y ambiental. Este enfoque no solo alinea a las empresas híbridas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sino que también refuerza su capacidad para operar de manera resiliente en un entorno cada vez más interconectado y desafiante (Pinkse et al., 2021).

4. Modelo de Gestión de Tensiones utilizado

La gestión de tensiones en empresas híbridas requiere de enfoques prácticos que permitan abordar las demandas contradictorias derivadas de su naturaleza dual. Estas organizaciones, se enfrentan a intereses opuestos por parte de sus grupos de interés. Por ello, resulta crucial adoptar un modelo que no solo analice dichas tensiones, sino que también guíe la implementación de estrategias efectivas para gestionarlas. En esta investigación, se emplea el Modelo de Acoplamiento Selectivo como herramienta clave para analizar las tensiones en Herpiro Soqtapata, permitiendo evaluar cómo esta empresa equilibra las expectativas de sus grupos de interés y mantiene el equilibrio, sin perder su legitimidad.

Este modelo, desarrollado dentro del marco de la Teoría Institucional, ofrece un enfoque para combinar elementos aparentemente contradictorios de diferentes lógicas institucionales, como el impacto social y la rentabilidad económica. Su aplicación práctica en el análisis de las tensiones de Herpiro Soqtapata proporcionará una base sólida para comprender cómo esta empresa maneja las complejidades de operar como una organización híbrida.

4.1 Modelo de Acoplamiento Selectivo

El Modelo de Acoplamiento Selectivo, desarrollado por Pache y Santos (2013), se

enmarca en la teoría institucional como una estrategia para responder a las tensiones que enfrentan las organizaciones híbridas cuando integran lógicas institucionales en conflicto, como la lógica comercial y la lógica social. Tradicionalmente, las organizaciones han gestionado estas tensiones mediante dos enfoques: el desacoplamiento, que consiste en separar las prácticas internas de las expectativas externas para evitar el conflicto, y el compromiso, que busca una integración total entre las lógicas pero de manera parcial, lo que genera que en algún punto haya una inclinación por una sola lógica. Sin embargo, ambos enfoques tienen limitaciones, ya que pueden afectar la legitimidad o la coherencia interna de la organización.

En contraste, el acoplamiento selectivo propone una alternativa flexible: en lugar de adherirse completamente a una lógica u otra, las organizaciones pueden seleccionar y combinar de forma estratégica elementos intactos de cada una. Esta selección permite a las organizaciones proyectar legitimidad ante distintos grupos de interés sin tener que reconciliar completamente las contradicciones entre las lógicas institucionales. Esta estrategia ha demostrado ser especialmente útil para las empresas híbridas que deben responder a demandas simultáneas de impacto social y desempeño económico (Pache & Santos, 2013).

El modelo enfatiza que la selección de elementos debe estar alineada con la estructura y los valores de la organización, de modo que se mantenga la coherencia interna. Al hacerlo, las organizaciones híbridas pueden evitar costos innecesarios derivados de intentos de integración forzada, y al mismo tiempo fortalecer su capacidad de adaptación en entornos institucionales complejos y cambiantes. Además, este enfoque permite atender de manera diferenciada a distintos grupos de interés sin perder consistencia estratégica.

El análisis de acoplamiento selectivo de estas tensiones puede estructurarse en torno a las cuatro dimensiones expresadas en la Teoría de la paradoja: desempeño, organización, pertenencia y aprendizaje. Estas dimensiones permiten evaluar cómo las organizaciones equilibran las demandas de distintas lógicas institucionales en sus decisiones operativas, estructuras internas, relaciones con los grupos de interés y capacidad de adaptación en el tiempo.

- **Desempeño:** Refiere a cómo la organización define y mide el éxito. Las tensiones se expresan aquí en la necesidad de balancear indicadores económicos con impactos sociales o ambientales.
- **Organización:** Alude a cómo se configuran internamente los procesos y estructuras. Implica tensiones entre requisitos normativos o administrativos y las dinámicas propias

del trabajo social o comunitario.

- **Pertenencia:** Trata sobre los vínculos identitarios que conectan a los actores con la organización. Aquí emergen tensiones culturales o éticas que afectan el sentido de pertenencia y alineación de valores.
- **Aprendizaje:** Involucra la capacidad de la organización para procesar contradicciones, adaptarse y transformar sus prácticas. Las tensiones en esta dimensión pueden derivar de fricciones operativas o contextuales que requieren ajustes constantes.

Cada una de las tensiones identificadas puede relacionarse con una o más dimensiones de la Teoría de la Paradoja propuesto por Smith y Lewis (2011), lo que permite observar cómo las organizaciones híbridas procesan contradicciones institucionales de forma dinámica. Si bien es posible identificar asociaciones más frecuentes —como las tensiones económicas y sociales con la dimensión de desempeño, o las tensiones legales y regulatorias con la dimensión organizacional—, esto no implica una correspondencia exclusiva ni rígida. La forma en que estas tensiones se expresan y se gestionan depende en gran medida del contexto en el que opera la organización, de su modelo de negocio y de sus capacidades internas. Por ejemplo, las tensiones ambientales pueden involucrar tanto la dimensión de aprendizaje (ajustes continuos en contextos ecológicos sensibles) como la de desempeño (cumplimiento de objetivos de sostenibilidad), mientras que las tensiones culturales pueden cruzar dimensiones de pertenencia y organización. En ese sentido, las dimensiones del acoplamiento selectivo no deben entenderse como compartimentos estancos, sino como elementos interconectados que se activan simultáneamente frente a escenarios complejos. Esta lectura flexible resulta especialmente útil en contextos donde las organizaciones deben combinar lógicas institucionales aparentemente incompatibles. Tal como afirman Pache y Santos (2013), el acoplamiento selectivo “permite a las organizaciones híbridas proyectar legitimidad ante múltiples públicos sin tener que reconciliar completamente las contradicciones entre las lógicas institucionales” (p. 973).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Transformaciones globales en los Modelos de Negocio

En las últimas décadas, los modelos empresariales han atravesado transformaciones profundas impulsadas por una creciente demanda de responsabilidad social y ambiental. Las empresas ya no se enfocan únicamente en la maximización de beneficios financieros, sino que incorporan cada vez más propósitos sociales y éticos en el núcleo de su estrategia organizacional (Mason & Simmons, 2014). Esta orientación ha dado lugar a una diversidad de enfoques empresariales que buscan integrar el valor económico con el impacto social, dando paso al desarrollo de modelos como las empresas sociales, sostenibles e híbridas. Estos modelos se caracterizan por operar bajo una lógica dual que combina la eficiencia del mercado con una misión orientada al bien común, y responden a una transformación global sobre el rol y la legitimidad de las empresas en la sociedad contemporánea.

1.1 Cambios en los modelos empresariales tradicionales

En las últimas décadas, las empresas tradicionales que priorizan la maximización de beneficios económicos han enfrentado cambios significativos debido a las crecientes demandas sociales y ambientales de sus grupos de interés y de la sociedad. Como se mencionó, su principal objetivo es maximizar sus utilidades, lo que ha estado arraigado en la teoría económica clásica, donde el éxito empresarial se mide exclusivamente en términos de rentabilidad (Friedman, 1970). Sin embargo, con el tiempo, esta perspectiva ha sido cuestionada debido a su limitada capacidad para abordar los desafíos sociales y ambientales que enfrentan las sociedades contemporáneas.

Con la globalización, el cambio climático y las diversas crisis sociales, algunas empresas tradicionales han experimentado una creciente presión para adaptar su cadena de valor y reformular sus objetivos. Esta presión proviene principalmente de las nuevas generaciones, que, según Dyllick y Muff (2016), en su mayoría jóvenes, exigen cada vez más prácticas empresariales sostenibles y responsables. En respuesta, ciertas empresas han comenzado a integrar objetivos socioambientales en su estrategia, buscando alinearse con estas expectativas emergentes. Este proceso de adaptación puede, en algunos casos, conducir a su transformación en empresas con propósito.

Además, Porter y Kramer (2011) sostienen que esta transición no solo responde a la presión externa, sino que también se ha demostrado que las empresas con propósito tienden

a incrementar sus ganancias financieras al formar parte de un grupo empresarial más sostenible.

Esta tendencia también se observa en el contexto peruano, donde el concepto de empresa con propósito ha cobrado relevancia en sectores como la agricultura, el turismo y la minería. Por ejemplo, en 2022, once empresas peruanas fueron reconocidas internacionalmente como “Empresas B Best for the World” por su impacto positivo en aspectos como comunidad, trabajadores, clientes, medio ambiente y gobernanza (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2022). Estas distinciones reflejan una adopción creciente de modelos híbridos, donde se busca equilibrar las metas económicas con los beneficios sociales y ambientales que pueden generar (Carrasco, 2020).

1.2 Surgimiento y expansión del movimiento B

El movimiento B Corp surgió en 2006 en Estados Unidos, impulsado por la organización sin fines de lucro B Lab. Su propósito fue redefinir el papel de las empresas en la sociedad, promoviendo un modelo empresarial que no solo persiga la rentabilidad, sino también el impacto social y ambiental positivo (B Lab, 2024). Bajo este enfoque, se invita a las organizaciones a repensar sus estructuras, gobernanza y prácticas para generar valor para todos los grupos de interés. Como señalan Honeyman y Jana (2022), se trata de transformar el sistema económico global hacia uno más equitativo, resiliente y orientado al bien común.

Las organizaciones que desean obtener la certificación B deben someterse a una Evaluación de Impacto que mide su desempeño en cinco áreas —gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes— y alcanzar un puntaje mínimo de 80 sobre 200, además de cumplir con criterios legales y someterse a revisiones periódicas (B Lab, 2024). Este estándar busca asegurar que la certificación refleje un compromiso genuino con la sostenibilidad y no solo una estrategia de marketing reputacional, algo que la literatura reciente discute al analizar si la certificación B constituye una vía robusta hacia el desarrollo sostenible (Diez-Busto, 2025; Fonseca, 2022).

Según Beaumont (2024), este modelo de certificación no solo fortalece la sostenibilidad empresarial, sino que también promueve prácticas innovadoras, mejora la competitividad y contribuye al fortalecimiento de cadenas de valor más justas, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El crecimiento del movimiento B ha sido notable. Actualmente, existen más de 7 000 empresas B certificadas en más de 90 países y alrededor de 160 sectores industriales,

consolidando al movimiento como un referente global en modelos empresariales de triple impacto (B Lab, 2024; Sistema B, 2024). Este modelo ha ganado especial tracción en América Latina desde la creación de Sistema B en 2012, red regional que adaptó la propuesta de B Lab a los desafíos y oportunidades del contexto latinoamericano.

En Perú, el movimiento se ha expandido con fuerza desde 2016, año en que se constituyó formalmente la asociación Sistema B Perú como plataforma para promover las Empresas B en el país (Sistema B Perú, 2020). Aunque la primera certificación nacional se obtuvo en 2014, ha sido en los últimos años cuando se ha consolidado un ecosistema de empresas que apuestan por un modelo económico más inclusivo y sostenible, con presencia creciente en sectores como la agricultura regenerativa, la economía circular, el reciclaje y la conservación ambiental (Sistema B Perú, 2020; Sistema B, 2024).

Ejemplos destacados incluyen:

1. Nature Services Peru: Fundada en el 2012, es una empresa social comprometida con la conservación de ecosistemas y la sostenibilidad en el Perú. Su principal iniciativa es el manejo de concesiones para conservación, enfocándose en servicios ecosistémicos como la captura de carbono, la protección de la biodiversidad y la gestión de recursos hídricos. Entre sus proyectos destacados se encuentra la concesión en la región de Madre de Dios (Nature Services Peru, 2024).
2. SINBA: Certificada en enero de 2019, es una organización que se especializa en la transformación de residuos en recursos valiosos, promoviendo un modelo de economía circular que busca reducir el desperdicio y maximizar el aprovechamiento de recursos. (SINBA, 2024), (Sistema B, 2024).
3. RECIDAR: Certificada en enero del 2018, se enfoca en la gestión integral de residuos sólidos, ofreciendo una economía circular a través del recojo, mantenimiento y reutilización de objetos usados. Promueven prácticas sostenibles que reducen la huella ambiental de diversas industrias (RECIDAR, 2024),(Sistema B, 2024).

Estas organizaciones no solo han obtenido certificaciones por sus prácticas, sino que también han contribuido a visibilizar el potencial de un nuevo modelo empresarial en el país. La presencia de empresas de este tipo en el sector ambiental, en particular, resulta clave dado que sus operaciones suelen estar ligadas a comunidades rurales y ecosistemas frágiles, lo que intensifica su responsabilidad social y ecológica.

1.3 Empresas B ambientales y el impulso hacia una economía verde en el Perú

El desarrollo de empresas orientadas a la sostenibilidad ambiental en el Perú ha cobrado relevancia frente a los retos que enfrenta el país en términos de deforestación, pérdida de biodiversidad, contaminación de cuencas y minería informal. En este contexto, el surgimiento de modelos empresariales híbridos, como las Empresas B, ha abierto nuevas posibilidades para combinar la generación de ingresos con prácticas responsables de uso de recursos naturales.

Uno de los enfoques que ha acompañado esta transformación es el de la economía verde, definida como aquella que “resulta en la mejora del bienestar humano y la equidad social, al tiempo que reduce significativamente los riesgos ambientales y la escasez ecológica” (PNUMA, 2011). En el Perú, el Ministerio del Ambiente ha adoptado este concepto como parte de su Agenda Nacional de Acción Ambiental al 2030, promoviendo el desarrollo económico basado en la conservación de ecosistemas, la innovación limpia y la participación de actores sociales y empresariales (MINAM, 2020).

Las Empresas B ambientales se alinean con estos objetivos al integrar principios de sostenibilidad en toda su cadena de valor. En sectores como el manejo forestal, la agricultura regenerativa o el reciclaje urbano, estas organizaciones demuestran que es posible construir modelos económicos viables y a la vez contribuir a objetivos climáticos y comunitarios. Por ejemplo, Nature Services Peru, certificada como Empresa B, gestiona concesiones para la conservación de bosques amazónicos y trabaja en el diseño de mecanismos de compensación por servicios ecosistémicos. Asimismo, SINBA, también certificada, implementa una propuesta de economía circular que transforma residuos orgánicos en insumos para alimentación animal, reduciendo significativamente la huella ambiental urbana.

Estas experiencias reflejan cómo el sector privado puede jugar un rol activo en la transición ecológica del país, promoviendo soluciones desde lo local e involucrando a comunidades que tradicionalmente han sido excluidas del desarrollo económico formal. Además, al operar bajo modelos de gobernanza que valoran la transparencia, el impacto social y la regeneración ambiental, estas empresas también se posicionan como actores estratégicos en el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

2. Empresas Híbridas en el Contexto Peruano

En América Latina, las empresas híbridas han emergido como una respuesta innovadora a los problemas sociales y ambientales que afectan a la región. Estas organizaciones, que integran objetivos económicos y sociales, buscan transformar las dinámicas tradicionales de los negocios para crear un impacto positivo en las comunidades donde operan. Según Ojeda-Rodríguez (2021), este tipo de empresas tiene un rol clave en los mercados emergentes, ya que promueven un equilibrio entre la sostenibilidad financiera y el bienestar colectivo. Este modelo es particularmente relevante en América Latina, donde las desigualdades estructurales y la explotación de recursos naturales representan desafíos significativos. A medida que las comunidades y consumidores demandan soluciones más sostenibles, las empresas híbridas se posicionan como actores fundamentales para responder a estas expectativas.

En el contexto de la región, el modelo híbrido ha evolucionado para adaptarse a los desafíos específicos de América Latina. Estas empresas han demostrado ser efectivas en sectores como la agricultura, el turismo y la energía renovable, donde el impacto social y ambiental es crítico. Según Escudero y García (2014), las empresas híbridas aprovechan las oportunidades de los mercados locales al tiempo que introducen prácticas innovadoras que generan valor compartido. En países como Brasil, México y Colombia, estas empresas han desempeñado un papel transformador al abordar problemas de acceso a recursos, desigualdad económica y degradación ambiental. En este panorama, Perú no es una excepción, ya que la diversidad de su geografía y la dependencia de sus recursos naturales plantean tanto retos como oportunidades únicas para este tipo de organizaciones.

En Perú, las empresas híbridas han comenzado a ganar relevancia en sectores donde las tensiones sociales y ambientales son más pronunciadas. La agricultura y el turismo son sectores clave donde estas empresas están marcando una diferencia significativa. Según Cochachin-Ramírez (2021), estas organizaciones están ayudando a mitigar los impactos negativos de estas industrias, al mismo tiempo que promueven prácticas sostenibles y fortalecen el tejido social de las comunidades afectadas. La incorporación de figuras legales como las empresas BIC ha sido un paso importante para formalizar y legitimar el trabajo de estas organizaciones, aunque todavía existen vacíos regulatorios y falta de incentivos que limitan su desarrollo.

Las empresas híbridas en Perú enfrentan un contexto caracterizado por altos niveles de desigualdad, conflictos socioambientales y una débil institucionalidad. Estas condiciones,

aunque desafiantes, también ofrecen una oportunidad para que estas organizaciones lideren la transformación hacia un modelo de desarrollo más inclusivo y sostenible. Según Ojeda-Rodríguez (2021), la implementación de políticas públicas que promuevan la adopción de modelos híbridos y el fortalecimiento de alianzas estratégicas con actores clave como ONGs, gobiernos locales y empresas privadas son esenciales para maximizar su impacto. Estas alianzas no solo ayudan a las empresas híbridas a superar las barreras regulatorias, sino que también potencian su capacidad para generar cambios estructurales en las comunidades donde operan.

A pesar de los retos, las empresas híbridas en Perú han demostrado su capacidad para generar cambios significativos en las comunidades vulnerables y en los sectores clave donde operan. Un ejemplo de ello es el reconocimiento a 21 empresas peruanas durante la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE) 2021 por sus proyectos de valor compartido, los cuales buscan ofrecer soluciones a problemas sociales y ambientales mientras mantienen la rentabilidad como un objetivo clave (Cosmópolis, 2021). Al integrar la sostenibilidad ambiental, la inclusión social y la viabilidad económica en su modelo de negocio, estas organizaciones no solo abordan problemas estructurales, sino que también se convierten en agentes de cambio que promueven un futuro más equitativo. La experiencia peruana muestra que, aunque el camino está lleno de obstáculos, las empresas híbridas tienen el potencial de liderar una nueva era de desarrollo sostenible en América Latina, consolidándose como un referente en la gestión de tensiones sociales y ambientales.

2.1. Rol de las empresas híbridas en sectores clave

Según Vargas y Escudero (2021), en sectores clave como la agricultura y la minería, las empresas híbridas han demostrado ser intermediarias esenciales para gestionar las tensiones sociales, económicas y ambientales que surgen en estos contextos, pues facilitan la implementación de prácticas responsables que no solo reducen el daño ambiental, sino que también promueven la inclusión social y la mejora de las condiciones de vida. En el caso de la agricultura, estas empresas buscan promover prácticas sostenibles y justas que beneficien tanto a los agricultores como al medio ambiente. Según Ojeda-Rodríguez (2021), las empresas híbridas trabajan para garantizar que los productores tengan acceso a recursos y oportunidades, fomentando el desarrollo de comunidades rurales y minimizando el impacto ambiental de sus actividades. Este enfoque resulta crucial en un país como Perú, donde el sector agrícola es una fuente importante de empleo y sustento, pero enfrenta desafíos como la explotación laboral y el uso excesivo de recursos naturales.

En el ámbito minero, las empresas híbridas también desempeñan un papel clave al actuar como mediadoras entre las comunidades locales y las empresas extractivas. La minería, siendo una de las principales actividades económicas del Perú, ha generado históricamente conflictos sociales debido a la contaminación ambiental y la desigual distribución de los beneficios. Estas empresas ayudan a mitigar estos impactos al proponer soluciones sostenibles que beneficien tanto a las comunidades afectadas como a las empresas privadas. Según el Centro de Estudios sobre Minería y Sostenibilidad (CEMS) de la Universidad del Pacífico, las prácticas de gestión social adoptadas por las empresas mineras buscan equilibrar sus objetivos económicos con la minimización de impactos negativos, promoviendo el desarrollo social en las comunidades donde operan (CEMS, 2020)

Además de ser agentes de cambio en estos sectores, las empresas híbridas han asumido la responsabilidad de educar y capacitar a las comunidades locales para que puedan participar activamente en proyectos sostenibles. Esto incluye desde la implementación de técnicas de agricultura regenerativa hasta la formación en habilidades necesarias para integrarse en cadenas de valor responsables, tal como muestran los estudios sobre modelos de negocio híbridos que promueven cadenas inclusivas y sostenibles en contextos rurales (Doherty & Kittipanya-Ngam, 2021; De Bruin, 2023). Estas iniciativas no solo generan empleo digno, sino que también empoderan a las comunidades para que puedan mejorar sus condiciones de vida de manera autónoma. Según Cochachin-Ramírez (2021), este empoderamiento es fundamental para construir un modelo de desarrollo sostenible que sea resiliente frente a los desafíos económicos y sociales.

El rol de las empresas híbridas también se extiende al ámbito de la conectividad entre actores clave. Estas organizaciones actúan como puentes entre los diferentes grupos de interés —desde gobiernos locales hasta ONG internacionales y empresas privadas—, facilitando la colaboración y la implementación de proyectos de alto impacto. La literatura sobre gobernanza híbrida y ecosistemas comunitarios resalta precisamente esta capacidad de articular múltiples actores alrededor de objetivos comunes, lo que refuerza la legitimidad de las organizaciones y aumenta las probabilidades de éxito de las iniciativas a largo plazo (Mair, 2021; Bacq, 2022).

Finalmente, el impacto de las empresas híbridas en sectores clave no solo se mide por los beneficios económicos, sino también por los cambios sociales y ambientales que generan. Al integrar prácticas sostenibles en sectores tradicionalmente problemáticos, estas organizaciones pueden contribuir a transformar las dinámicas económicas hacia modelos de

negocio más responsables, orientados a la creación de valor económico, social y ecológico de manera simultánea (Pinkse, 2023; Dentoni, 2021). Esto las posiciona como referentes para otras organizaciones que buscan equilibrar la rentabilidad con la responsabilidad social y ambiental.

2.2. Retos y oportunidades para empresas híbridas en Perú

El desarrollo de las empresas híbridas en Perú enfrenta múltiples retos derivados del contexto económico, político y social del país. Estudios sobre organizaciones híbridas en economías emergentes muestran que estas operan en entornos marcados por limitaciones institucionales, asimetrías de poder y brechas socioeconómicas que condicionan su capacidad de generar impacto (De Bruin, 2023; Doherty & Kittipanya-Ngam, 2021). Uno de los desafíos más significativos es la falta de métricas claras para medir el impacto de las actividades que realizan estas empresas. Según Ojeda-Rodríguez (2021), la ausencia de indicadores específicos dificulta evaluar la eficacia de sus proyectos y comunicar resultados a los grupos de interés, lo que complica la rendición de cuentas en contextos donde la transparencia es clave para ganar la confianza de las comunidades y los inversionistas.

Otro reto importante está relacionado con la ética y la moral de los consumidores. La literatura reciente sobre sostenibilidad en empresas de América Latina muestra una demanda creciente por productos y servicios que no dañen el medio ambiente ni perpetúen prácticas laborales injustas, pero también evidencia que, en la práctica, muchas decisiones de consumo siguen fuertemente condicionadas por el precio y la accesibilidad (Clemente-Almendros et al., 2025). En el caso peruano, las empresas híbridas enfrentan además el desafío de operar en un entorno donde la informalidad, la debilidad regulatoria y prácticas asociadas a la maximización de beneficios económicos de corto plazo dificultan la implementación de modelos sostenibles, tal como se ha documentado para otras economías emergentes de la región (Heredia et al., 2025). Estas condiciones, pueden limitar las capacidades de las empresas híbridas para poder generar actividades o un flujo de la empresa centrado en generar un cambio.

A pesar de estos retos, las empresas híbridas en Perú tienen oportunidades valiosas para posicionarse como agentes de cambio. Su capacidad para integrar objetivos económicos y sociales les permite diferenciarse en el mercado y atraer a un segmento de consumidores y grupos de interés que valoran la sostenibilidad. Además, la creciente formalización del sector empresarial y el interés del gobierno en promover modelos de negocio sostenibles ofrecen un marco favorable para su desarrollo. En este sentido, el Ministerio de la Producción (2023)

resalta que la formalización empresarial facilita el acceso a nuevos mercados, la captación de más clientes y la obtención de financiamiento, además de brindar protección al patrimonio de los socios o accionistas. A su vez, Escudero y García (2014), señalan que estas empresas pueden beneficiarse del incremento de alianzas público-privadas y del acceso a financiamiento internacional, lo que les permite ampliar su alcance e impacto.

Una de las mayores oportunidades para estas empresas radica en la posibilidad de liderar la transición hacia una economía más inclusiva y responsable, ya que las organizaciones híbridas pueden actuar como motores de cambio institucional en contextos caracterizados por desigualdad y brechas sociales (Mair, 2021; Bacq, 2022). Esto hace que, al incorporar prácticas innovadoras, puedan demostrar que es posible generar beneficios y ser sostenibles en lo largo del tiempo. Esto no solo mejora su reputación, sino que también fortalece su capacidad para generar relaciones de confianza con sus grupos de interés y consolidar su legitimidad en el largo plazo (Doherty & Kittipanya-Ngam, 2021).

En conclusión, aunque el camino para las empresas híbridas en Perú está lleno de desafíos, las oportunidades de crecimiento y transformación son significativas. Con un enfoque claro en la sostenibilidad y el impacto social, estas organizaciones tienen el potencial de redefinir las prácticas empresariales en el país y convertirse en un modelo para la región. Para lograrlo, será crucial que sigan desarrollando métricas efectivas, fortaleciendo alianzas estratégicas y promoviendo una cultura empresarial que priorice la ética y la sostenibilidad.

3. Herpiro Soqtapata: Un caso representativo de empresas híbridas

En el contexto del creciente interés por los modelos de negocio híbridos en América Latina, resulta pertinente examinar experiencias concretas que permitan entender cómo estos se configuran y enfrentan desafíos particulares en territorios de alta complejidad. Herpiro Soqtapata constituye un caso singular dentro del ecosistema peruano por su doble compromiso: la conservación ambiental de un área de alta biodiversidad y la generación de oportunidades económicas sostenibles para las comunidades locales.

Su trayectoria y enfoque permiten observar con claridad cómo se articulan objetivos económicos, sociales y ecológicos bajo un modelo de gestión adaptativo, desplegado en condiciones institucionales frágiles y con recursos limitados. El análisis de este caso no solo contribuye al entendimiento empírico de las tensiones inherentes a las empresas híbridas, sino que también permite examinar, desde la práctica, la aplicabilidad de herramientas teóricas propuestas para su estudio, como el Modelo de Acoplamiento Selectivo o la Teoría de los grupos de interés.

En los apartados siguientes se detallará la evolución de la organización, su estructura operativa y el entorno físico y ecológico en el que se desenvuelve, así como los principales programas que integran su propuesta de valor.

3.1. Modelo organizativo y tensiones estratégicas

La empresa Herpiro S.A.C. BIC, en adelante referida como Herpiro Soqtapata, es una organización peruana dedicada a la conservación de bosques y al desarrollo sostenible en la región de Cusco. Su origen se remonta a 2007, cuando presentó una propuesta técnica para gestionar 9,600 hectáreas de bosque bajo la modalidad de concesión para conservación, una figura legal otorgada por el Estado peruano que permite a personas naturales o jurídicas administrar áreas con fines de preservación ambiental (Herpiro Soqtapata, s.f.; El Comercio, 2019). El contrato de concesión fue suscrito en julio de 2011, lo que marcó el inicio operativo de sus actividades de conservación en el área asignada (Herpiro Soqtapata, s.f.).

Desde entonces, Herpiro Soqtapata ha operado en un ecosistema de alto valor ecológico, caracterizado por su alta biodiversidad y por su importancia en la regulación de los recursos hídricos de la zona (Herpiro S.A.C. BIC, 2024). Según los directivos Ana Robles y Rafael Pilares (comunicación personal, 2024), la gestión de la concesión no se ha limitado únicamente a la protección ambiental, sino que también ha buscado generar oportunidades económicas sostenibles para las comunidades aledañas, muchas de las cuales dependían anteriormente de actividades informales y ambientalmente perjudiciales. Frente a esta situación, la organización desarrolló un modelo de negocio híbrido que buscaba combinar la conservación del ecosistema y un aprovechamiento responsable de los recursos naturales.

Herpiro Soqtapata tiene como misión principal la conservación de las 9,600 hectáreas de bosque que administra en Cusco. A través de su proyecto de gestión forestal, promueve la valoración de los ecosistemas mediante la investigación científica, el turismo sostenible y la educación ambiental (Herpiro Soqtapata, 2024). Su visión es generar prosperidad en territorios afectados por el abandono o las presiones extractivas, mediante estrategias sostenibles que equilibren la conservación ambiental con el desarrollo socioeconómico. En este sentido, la empresa busca consolidarse como un referente nacional en la gestión de concesiones para la conservación (Herpiro Soqtapata, 2024).

Para comprender mejor la ubicación y contexto territorial de la concesión, se presenta a continuación el Mapa Político de la Concesión (Anexo I), donde se detallan sus límites administrativos y su vinculación con actores clave en la gobernanza ambiental.

Ubicada en la provincia de Quispicanchi, distrito de Camanti, la concesión de Herpiro Soqtapata se encuentra en una zona de alta biodiversidad, formando parte de la cuenca del Río Inambari y abarcando terrenos de la selva alta peruana. Según el Plan de Manejo 2024 de la Concesión (Herpiro S.A.C. BIC, 2024), esta área constituye un corredor biológico que sostiene una amplia variedad de especies y servicios ecosistémicos esenciales para las comunidades locales. Su localización estratégica le permite desarrollar actividades económicas alineadas con la conservación del ecosistema, incluyendo la generación de oportunidades laborales para comunidades locales.

El Mapa Político de la Concesión Soqtapata (Anexo I) representa la delimitación territorial de la concesión dentro del distrito de Camanti, estableciendo sus límites administrativos y su relación con comunidades locales y entidades gubernamentales. Según el Plan de Manejo 2024 de la concesión (Herpiro S.A.C. BIC, 2024), Soqtapata se encuentra sujeta a la gobernanza de distintos niveles de gestión pública. En principio, por el Gobierno Nacional en donde se encuentra el Ministerio del Ambiente (MINAM), que supervisa la conservación de ecosistemas estratégicos y regula el aprovechamiento sostenible del territorio (SERNANP, 2021), y el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) que a través del SERFOR regula la administración de bosques y la gestión de concesiones forestales y de conservación (SERFOR, 2018). Así mismo, de manera piramidal, sigue el Gobierno Regional del Cusco, que responde como responsable de la supervisión de actividades económicas y ambientales en concesiones para conservación. Finalmente, la Municipalidad Distrital de Camanti, encargada de la planificación territorial y permisos locales para actividades dentro de la concesión.

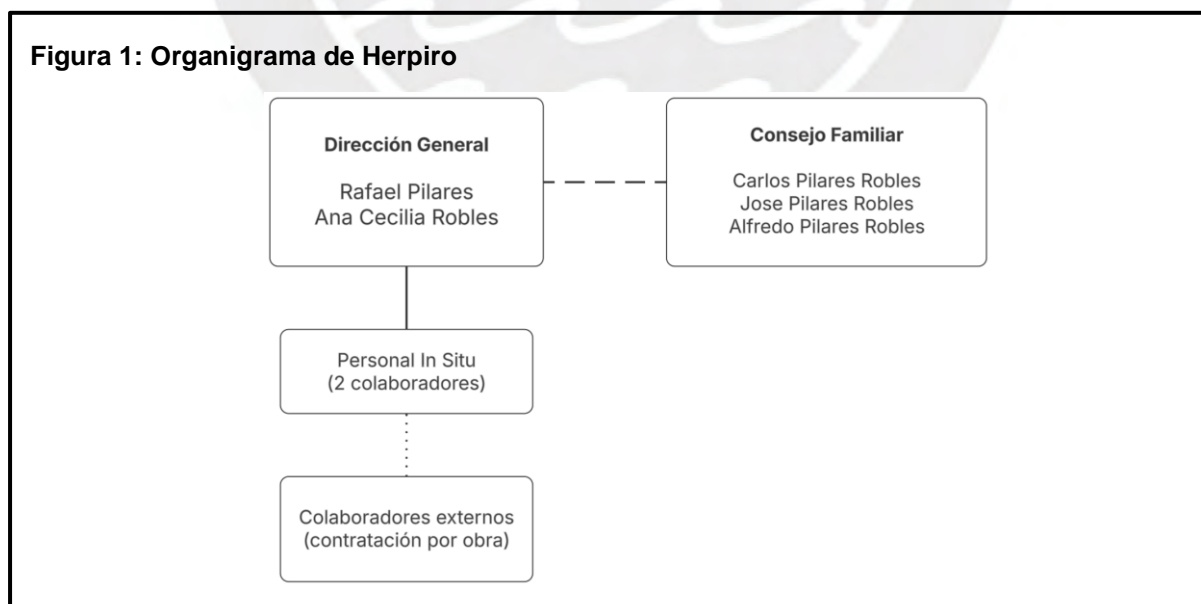
Por otra parte, se puede identificar una conexión con el Corredor de Conservación Binacional Vilcabamba-Amboró (CCVA) mediante un corredor ecológico que conecta a Perú y Bolivia, asegurando así la biodiversidad amazónica. Así mismo, este corredor es considerado una de las áreas de mayor importancia biológica en Sudamérica, ya que alberga especies en peligro de extinción y una diversidad genética clave para la resiliencia del ecosistema (WWF, 2020). Esto, permitiendo que esta concesión pueda crear programas para la educación sobre la conservación y sostenibilidad, teniendo en cuenta su ubicación. Adicionalmente se puede observar la relación directa con las comunidades locales. Por ejemplo, la proximidad de Herpiro Soqtapata con la Comunidad Unión Araza y la Asociación de Sectoristas Villa Cadena, dos actores clave en la gestión del territorio. La convivencia con estas comunidades representa un reto y una oportunidad para Herpiro Soqtapata, ya que debe equilibrar la conservación con el desarrollo económico local, generando empleo

sostenible y evitando conflictos socioambientales (Herpiro S.A.C. BIC, 2024).

Desde un punto de vista territorial, este mapa es clave porque permite comprender las relaciones socioeconómicas y políticas de la empresa con las comunidades aledañas, tales como la Comunidad Unión Araza y la Asociación de Sectoristas Villa Cadena, así como con los diferentes niveles de gobierno que regulan su actividad (Ministerio de Agricultura, Ministerio del Ambiente, entre otros).

La ubicación de Herpiro Soqtapata dentro del territorio concesionado no solo determina su relación con las comunidades y las autoridades gubernamentales, sino que también influye en su estructura organizativa y en su modelo de gestión, según se detalla en el *Plan de Manejo de la Concesión* (Herpiro S.A.C. BIC, 2024). Como parte de su compromiso con la sostenibilidad y la transparencia en su funcionamiento, en 2020 Herpiro Soqtapata obtuvo la certificación como Empresa B, reconocimiento otorgado por B Lab. Asimismo, según lo señalado por la Dirección General en las entrevistas realizadas para esta investigación, la empresa adoptó posteriormente la figura de Empresa de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) bajo la Ley N.º 31072 del Perú (Robles & Pilares, comunicación personal, 2024).

Herpiro Soqtapata es una empresa familiar que ha desarrollado un modelo de gestión basado en la sostenibilidad y la conservación de ecosistemas estratégicos. Su estructura organizativa refleja un equilibrio entre la dirección familiar y la contratación de especialistas externos para garantizar el cumplimiento de sus objetivos (Herpiro S.A.C. BIC, 2024). Este modelo le permite operar con flexibilidad y adaptarse a los retos ambientales y administrativos de la concesión.



Como se observa en la Figura 1, la concesión Herpiro Soqtapata es liderada por Rafael Pilares, quien, junto a su esposa Ana Cecilia Robles, conforman la Dirección General. Ambos son responsables de la toma de decisiones estratégicas y de establecer la visión a largo plazo de la empresa.

La Dirección General cuenta con el apoyo del Consejo Familiar, integrado por sus tres hijos, quienes desempeñan un rol clave en la administración de la concesión. Su labor se centra en fortalecer la relación de Herpiro Soqtapata con nuevos clientes, entidades de financiamiento y organismos gubernamentales, así como en la planificación de proyectos y programas alineados con su misión. Uno de los logros impulsados por este consejo es la creación de Ecotone, un programa de ecoturismo diseñado para conectar a ecoviajeros responsables con la naturaleza y las comunidades locales, promoviendo un turismo sostenible y de bajo impacto ambiental. A través del trabajo conjunto del Consejo Familiar y la Dirección General, Herpiro Soqtapata garantiza la continuidad de sus iniciativas y la implementación de nuevas estrategias de sostenibilidad que refuercen su impacto en la región.

Para las operaciones en el terreno, Herpiro Soqtapata cuenta con dos personas in situ que residen dentro de la concesión. Su rol es clave para la coordinación de actividades diarias, la asistencia a visitantes y la supervisión de las condiciones ambientales del bosque. Estas personas actúan como enlaces entre la dirección de la empresa y las comunidades locales, facilitando la ejecución de proyectos de conservación y educación ambiental.

Adicionalmente, la empresa complementa su equipo con colaboradores externos contratados por obra o proyecto, permitiendo la participación de profesionales especializados según las necesidades de cada iniciativa. Dependiendo del tipo de intervención, se pueden incorporar biólogos, ingenieros ambientales, especialistas en ecoturismo, investigadores, entre otros, quienes contribuyen al desarrollo de programas específicos, estudios de biodiversidad y estrategias de manejo sostenible del territorio. Contar con este enfoque flexible permite a Herpiro Soqtapata optimizar los recursos de la empresa, manteniendo costos operativos controlados sin comprometer la efectividad y progreso de sus proyectos.

La estructura organizativa descrita permite comprender cómo se distribuyen los roles y responsabilidades dentro de Herpiro Soqtapata. Sin embargo, para entender cómo esta estructura se traduce en acciones concretas y sostenibles, es necesario analizar su modelo de gestión, el cual combina elementos de gobernanza familiar, articulando la relación con actores externos y el cumplimiento de su propósito como empresa de conservación.

Herpiro Soqtapata responde a un modelo de gestión familiar con enfoque sostenible,

donde las decisiones clave se toman desde un liderazgo fundacional comprometido con la conservación ambiental y el bienestar comunitario. Aunque su estructura organizativa es reducida, la empresa ha incorporado progresivamente prácticas de gestión que reflejan valores ecológicos y sociales, integrando la sostenibilidad como principio transversal en sus relaciones internas y externas (Herpiro Soqtapata, 2024). Esta orientación le ha permitido fortalecer vínculos con aliados técnicos, redes de financiamiento y comunidades locales que comparten sus objetivos.

Aunque Herpiro Soqtapata cuenta con una estructura organizativa pequeña, Según Robles y Pilares (comunicación personal, 2024), han promovido una cultura organizativa orientada a la sostenibilidad, expresada en prácticas cotidianas que buscan coherencia con sus valores ambientales. El Plan de Manejo también resalta que la toma de decisiones incorpora criterios ecológicos y de responsabilidad hacia las comunidades locales (Herpiro S.A.C. BIC, 2024). Esto se refleja en prácticas cotidianas que buscan la coherencia entre sus valores ambientales y la forma en que se relaciona con su equipo de trabajo, comunidades cercanas y aliados estratégicos. Según López-Fernández et al. (2020), incluso en empresas de menor tamaño, incorporar principios de sostenibilidad en las prácticas laborales puede fortalecer el compromiso organizacional y la conexión con actores externos que comparten estos valores. En este sentido, Herpiro Soqtapata ha consolidado un entorno organizativo donde la conciencia ecológica influye en la toma de decisiones cotidianas, y se proyecta también en sus vínculos con otras iniciativas del sector.

De acuerdo con Robles y Pilares (comunicación personal, 2024), la organización mantiene un modelo de gestión adaptable y reconoce la necesidad de profesionalización mediante la incorporación de especialistas externos para respaldar la validación y ejecución de nuevos proyectos.

Para garantizar la continuidad de estas actividades (proyectos, programas, talleres, etc.) y cumplir con sus objetivos de conservación a largo plazo, resulta fundamental analizar cómo la organización sostiene financieramente su operación. En ese sentido, su modelo de negocio híbrido combina metas de conservación ambiental con mecanismos de generación de ingresos sostenibles. Esta estrategia se concreta a través de actividades económicas alineadas con su misión institucional, como el ecoturismo responsable, la investigación científica, programas educativos y la colaboración con organizaciones públicas y privadas (Herpiro S.A.C. BIC, 2024).

Una de sus principales fuentes de financiamiento ha sido la cooperación internacional.

La elaboración de la Declaración de Manejo 2024–2034 (DEMA), por ejemplo, fue posible gracias al Proyecto CEPF 113795, canalizado a través de PROFONANPE, como parte del componente 1 del Fondo de Alianzas para los Ecosistemas Críticos (CEPF). Este financiamiento permitió a la organización formular su plan estratégico para la próxima década, con énfasis en gobernanza, planificación territorial y sostenibilidad operativa (Herpiro S.A.C. BIC, 2024, p. 104).

Paralelamente, el ecoturismo representa una fuente relevante de ingresos. El *Plan de Manejo* indica que el 46.9% del presupuesto operativo estimado proviene del servicio ecosistémico del ecoturismo, a pesar de que su ocupabilidad actual es de solo el 4% (Herpiro S.A.C. BIC, 2024, p. 108). Esta cifra refleja una oportunidad de crecimiento, especialmente con la implementación de estrategias como la mejora de infraestructura, la consolidación de la marca Ecotone y la captación de viajeros internacionales interesados en experiencias sostenibles. La existencia de un público objetivo en crecimiento para este tipo de turismo ha sido respaldada por estudios como los de B Lab (2023), que señalan que el 70% de los consumidores globales preferirían pagar más por servicios ofrecidos por empresas con impacto ambiental positivo.

Otra línea de ingresos clave proviene de la investigación científica, especialmente a través del Centro de Investigación y Desarrollo Soqtapata (CIDS). Este centro permite que científicos y estudiantes accedan al territorio para realizar estudios especializados sobre biodiversidad, pagando por el uso de la infraestructura y los servicios logísticos ofrecidos. Además, la empresa ha firmado convenios con instituciones como la Universidad de Piura, la Universidad de Miami (Ohio) y la organización Fauna Forever, con quienes ejecutan proyectos de monitoreo de biodiversidad, comportamiento de primates y restauración de ecosistemas, generando ingresos y fortaleciendo su red de aliados (Herpiro S.A.C. BIC, 2024).

Finalmente, el modelo financiero de Herpiro Soqtapata se complementa con recursos obtenidos a través de concursos no reembolsables (27.3%) y el respaldo de organizaciones de la sociedad civil (25.8%) (Herpiro S.A.C. BIC, 2024, p. 108). Estas fuentes de financiamiento permiten mantener la operación diaria de la concesión y ejecutar proyectos comunitarios, educativos y de conservación sin comprometer la misión de la organización.

Este tipo de combinación de recursos es frecuente entre los emprendimientos sociales en el Perú, quienes suelen apoyarse en una estructura de ingresos mixtos—provenientes de actividades económicas, donaciones y fondos no reembolsables— como parte de su estrategia de sostenibilidad (López et. al, 2024).

3.2. Entorno ecológico y desafíos territoriales de la concesión

Al examinar este modelo de negocio y las fuentes de financiamiento, se debe hacer hincapié en la comprensión del entorno natural en el que se inserta esta iniciativa. El valor ecológico de la concesión no solo justifica sus objetivos de conservación, sino que también define los lineamientos de gestión y los criterios para establecer alianzas y proyectos científicos. En ese sentido, conocer la composición ecosistémica, climática y geográfica del área permite dimensionar su importancia ambiental y estratégica dentro del corredor de biodiversidad de los Andes tropicales.

La concesión, que abarca una superficie de 9,618.90 hectáreas, forma parte del Corredor de Conservación Binacional Vilcabamba-Amboró, considerado uno de los ecosistemas de mayor diversidad biológica del mundo (Herpiro S.A.C. BIC, 2024, p. 17). Esta ubicación le confiere una relevancia estratégica tanto por sus características geográficas como por su aporte a la conectividad ecológica entre la región andina y la cuenca amazónica.

El Anexo J muestra el Mapa Geográfico de la Concesión Soq̄tapata, el cual permite identificar el patrón altitudinal, la red hidrográfica y las principales formaciones geográficas del área. Esta representación cartográfica es clave para comprender la base física sobre la cual se desarrollan los ecosistemas y la gestión ambiental de la concesión.

Desde el punto de vista topográfico, el relieve de la concesión es abrupto y de alta pendiente, con elevaciones que van desde los 1,000 m s. n. m. hasta superar los 4,000 m s. n. m., abarcando una variedad de pisos ecológicos. Las pendientes predominantes oscilan entre el 25% y 50%, con presencia de laderas empinadas, colinas onduladas y terrazas naturales que influyen directamente en la distribución de especies y en el comportamiento hídrico del territorio (Herpiro S.A.C. BIC, 2024, p. 12).

En términos hidrográficos, la concesión es recorrida por una densa red de quebradas y riachuelos que desembocan en los ríos Araza y Azul Mayo, ambos tributarios del río Inambari. Estas fuentes de agua, alimentadas por precipitaciones que superan los 3,000 mm anuales, desempeñan un rol fundamental en la regulación hídrica de la región y en el sostenimiento de los ecosistemas de bosque montano y selva alta (Herpiro S.A.C. BIC, 2024, p. 5). La presencia permanente de humedad favorece la existencia de bosques de neblina, caracterizados por una alta concentración de epífitas como orquídeas y bromelias.

A nivel ecológico, la concesión abarca cuatro zonas de vida según la clasificación de Holdridge: Bosque Pluvial Subtropical (bp-S), Bosque Montano Subtropical (bm-S), Bosque

Muy Húmedo Montano Bajo Subtropical (bmh-MBS) y Bosque Muy Húmedo Montano Alto Subtropical (bmh-MAS). Esta variedad permite albergar una riqueza extraordinaria de especies de flora y fauna, muchas de ellas endémicas y en estado de amenaza, como el oso andino (*Tremarctos ornatus*), el mono choro gris (*Lagothrix lagotricha*) y numerosas especies de aves tropicales y anfibios (Herpiro S.A.C. BIC, 2024, pp. 16–17).

No obstante, este entorno privilegiado enfrenta importantes desafíos de conservación, como la presión de actividades ilegales en zonas cercanas, la fragmentación del hábitat y la limitada capacidad logística para atender toda la extensión del territorio. Estas amenazas obligan a implementar una gestión estratégica basada en ciencia, participación comunitaria y mecanismos de monitoreo ambiental adaptativo.

3.3. Programas de Herpiro Soq̄tapata

Como hemos dicho, el modelo de negocio de Herpiro Soq̄tapata se sustenta en múltiples fuentes de financiamiento, incluyendo colaboraciones con universidades y ONG, subvenciones de organismos internacionales, alianzas estratégicas con agencias de ecoturismo y la ejecución de proyectos de conservación con fondos propios, así como la venta de servicios vinculados a sus actividades sostenibles, como programas de ecoturismo, acceso de investigadores y biólogos al territorio concesionado para actividades educativas, etc. (Herpiro S.A.C. BIC, 2024; Robles & Pilares, comunicación personal, 2024). Esta diversificación permite que la empresa mantenga sus actividades de manera sostenible sin depender exclusivamente de una única fuente de ingresos.

Esta empresa desarrolla sus actividades dentro de un marco estratégico que se articula en diversos programas diseñados para abordar la conservación ambiental, la investigación científica, la educación y el ecoturismo sostenible (Herpiro S.A.C. BIC, 2024). Estos programas establecen líneas de acción que permiten la ejecución de múltiples proyectos en la concesión y la integración de actores clave, como universidades, ONG, comunidades locales y el sector privado (Herpiro S.A.C. BIC, 2024). A continuación, se presentan los principales programas que guían la gestión de Herpiro Soq̄tapata.

Tabla 1: Programas de Herpiro Soqtapata

Programa	Descripción	Objetivos	G.I Involucrados
Programa de Investigación	Promueve estudios sobre biodiversidad, especies endémicas y monitoreo ambiental en la concesión.	Generar conocimiento y contribuir a la conservación mediante la investigación científica.	Universidades (nacionales e internacionales), investigadores independientes, biólogos, ONG ambientalistas, fondos de conservación.
Programa de Educación y Capacitación	Capacita a comunidades locales y visitantes sobre conservación y manejo sostenible de recursos naturales.	Empoderar a comunidades con conocimiento ambiental y fomentar buenas prácticas.	Comunidades locales, voluntarios, colegios rurales, ONG educativas, cooperación internacional, instituciones públicas.
Programa de Relaciones Comunitarias y Participación Local	Involucra a comunidades aledañas en actividades de conservación y desarrollo sostenible.	Construir relaciones con comunidades y fomentar su participación en la gestión ambiental.	Comunidades locales, autoridades locales, ONG de desarrollo, organismos de cooperación.
Programa de Visitas	Facilita la llegada de investigadores, turistas y organizaciones interesadas en conocer la concesión.	Promover la interacción con la naturaleza y la investigación en la zona.	Turistas, instituciones ambientales, organizaciones académicas, operadores de turismo, ONG interesadas.
Programa de Ecoturismo	Implementa actividades turísticas sostenibles como caminatas guiadas y observación de fauna.	Generar ingresos sostenibles mediante el ecoturismo responsable.	Viajeros, comunidades locales, agencias de turismo sostenible, empresas privadas del sector turístico.

Adaptado de Soqtapata - Informe Anual 2024 y Plan de Manejo 2024

Herpiro Soqtapata desarrolla sus actividades a través de cinco programas estratégicos que estructuran su gestión y permiten una ejecución eficiente de sus iniciativas. El Programa de Investigación está enfocado en generar conocimiento sobre la biodiversidad y los ecosistemas dentro de la concesión, facilitando estudios científicos en alianza con universidades y ONG. Por su parte, el Programa de Educación y Capacitación busca

sensibilizar a comunidades y visitantes mediante talleres y actividades formativas sobre conservación y sostenibilidad. El Programa de Relaciones Comunitarias y Participación Local fortalece el vínculo con las comunidades aledañas, promoviendo su integración en la gestión del territorio y fomentando el desarrollo sostenible a nivel local. De manera complementaria, el Programa de Visitas facilita el acceso de investigadores, voluntarios y organizaciones interesadas en conocer y contribuir a la conservación de la concesión, mientras que el Programa de Ecoturismo desarrolla iniciativas para promover un turismo sostenible, garantizando el equilibrio entre conservación y generación de ingresos responsables (Soqtapata, 2024; Herpiro S.A.C. BIC, 2024).

La identificación y análisis de estos programas es clave para comprender con qué actores estratégicos trabaja Herpiro Soqtapata. A partir de esta estructura programática, es posible definir de manera más precisa los grupos de interés principales, ya que cada programa implica la colaboración con distintos grupos de interés, como universidades, ONG, comunidades locales, agencias de turismo y entidades gubernamentales. Esta clasificación nos permitirá no solo mapear a los actores relevantes, sino también identificar posibles vacíos o grupos de interés que podrían tener un rol más activo en la gestión de la concesión (Soqtapata, 2024; Herpiro S.A.C. BIC, 2024).

3.4 Proyectos de Herpiro Soqtapata

Los proyectos de Herpiro Soqtapata son iniciativas específicas diseñadas dentro de los 5 programas ya mencionados, para alcanzar objetivos concretos en conservación, educación y desarrollo sostenible. Cada uno de estos proyectos responde a una necesidad y está respaldado por alianzas estratégicas. Estos son los proyectos en ejecución:

Tabla 2: Proyectos de Herpiro Soqtapata

Programa	Proyectos	Descripción	Objetivos	G.I involucrados	Fuentes de financiamiento
Programa de Investigación	Centro de Investigación y Desarrollo Soqtapata (CIDS)	Espacio de investigación de biodiversidad y ecosistemas en la concesión.	Generar conocimiento sobre especies locales y evaluar impacto ambiental	Universidades nacionales e internacionales, investigadores, ONG científicas y biólogos.	Investigadores independientes, universidades, fondos de conservación.

Tabla 2: Proyectos de Herpiro Soqtapata (continuación)

Programa	Proyectos	Descripción	Objetivos	G.I involucrados	Fuentes de financiamiento
Programa de Investigación	Convenio con Fauna Forever	Acuerdo con la ONG Fauna Forever para monitoreo de biodiversidad en la concesión.	Evaluar fauna y flora mediante cámaras trampa, redes de monitoreo y censos.	Investigadores ambientalistas, voluntarios y ONG ambientalistas	Fauna Forever (servicios pagos por estadía/logística).
	Convenio con Universidad de Miami, Ohio	Investigación sobre diversidad de primates y mamíferos frugívoros en la concesión.	Estudiar interacciones entre especies y su rol en la dispersión de semillas.	Universidad de Miami, estudiantes de posgrado, docentes y personal técnico	Convenio interinstitucional, fondos académicos de la Universidad de Miami
	Estación Climatológica Ordinaria Soqtapata	Infraestructura de monitoreo climático en colaboración con SENAMHI.	Recoger datos climáticos para estudios ambientales y conservación.	SENAMHI, técnicos locales, coordinadores logísticos	SENAMHI, apoyo institucional
Programa de Educación y Capacitación	Proyecto inmersivo "Management as Calling" - UDEP	Proyecto académico y espiritual que incluye talleres y actividades prácticas en Soqtapata.	Promover conciencia ambiental y social en futuros líderes empresariales.	Universidad de Piura (UDEP), docentes, estudiantes, comunidad local	UDEP (autofinanciado por alumnos con apoyo institucional)
	Capacitación interna y de seguridad para miembros de Herpiro Soqtapata	Formación del equipo sobre seguridad, manejo de GLP, protocolos y liderazgo ecológico.	Fortalecer capacidades del equipo para una gestión efectiva y segura.	Equipo interno de Herpiro, aliados técnicos (SERFOR, CEPF)	Entidades técnicas aliadas (p. ej. SERFOR), fondos de cooperación vinculados a proyectos.

Tabla 2: Proyectos de Herpiro Soqtapata (continuación)

Programa	Proyectos	Descripción	Objetivos	G.I involucrados	Fuentes de financiamiento
Programa de Educación y Capacitación	Educación y Talleres Ambientales (IE 50918 San Miguel – Cadena)	Talleres con niños, docentes y comunidades locales sobre conservación y cambio climático.	Sensibilizar sobre la importancia de la conservación ambiental.	Estudiantes, profesores, padres de familia, ONG	ONG aliadas, voluntarios y programas académicos (actividades logísticas o educativas asociadas a convenios)
Programa de Relaciones Comunitarias y Participación Local	Voluntariado Profesional Soqtapata (con UDEP)	Proyecto en colaboración con la Universidad de Piura para estudios sobre conservación.	Generar conciencia ambiental y realizar investigación en conservación.	UDEP, estudiantes, Nexos Comunitarios, equipo académico.	UDEP, Nexos Comunitarios.
	Escuelas Rurales en Alternancia	Conversatorios sobre educación secundaria rural con expertos en educación.	Explorar modelos de educación secundaria adaptados a zonas rurales.	Docentes locales, comunidades, expertos educativos	Cooperación educativa internacional y ONG educativas
Programa de Visitas	Pasantías y Prácticas en Soqtapata	Recepción de estudiantes y profesionales para prácticas en la concesión.	Facilitar la formación de estudiantes en temas de conservación y ecoturismo.	Universidades, estudiantes, coordinadores académicos.	Pasantías no remuneradas (sin cobro); prácticas financiadas a través de proyectos.
	Voluntariado (nacional y extranjero)	Recibimiento de voluntarios para apoyar en labores de conservación y educación ambiental.	Fomentar el ecoturismo y la participación en conservación.	Visitantes, investigadores, universidades, ONGs.	Aportes voluntarios, convenios académicos

Tabla 2: Proyectos de Herpiro Soqtapata (continuación)

Programa	Proyectos	Descripción	Objetivos	G.I involucrados	Fuentes de financiamiento
Programa de Ecoturismo	Eco-Lodge Ecotone	Proyecto de infraestructura turística sostenible.	Promover el ecoturismo y generar ingresos sostenibles.	Turistas, operadores turísticos, universidades visitantes, personal local	Pagos directos de visitantes, tarifas por servicios turísticos

Adaptado de Soqtapata - Informe Anual 2024 y Plan de Manejo 2024

Los programas y proyectos de Herpiro Soqtapata representan un enfoque integral para la conservación y el desarrollo sostenible en la concesión, tal como se presenta en el Informe Anual 2024 y en el Plan de Manejo de la concesión (Soqtapata, 2024; Herpiro S.A.C. BIC, 2024). A través de una combinación de investigación científica, educación ambiental, relaciones comunitarias y ecoturismo, la organización ha logrado consolidar una red de actores clave que contribuyen a sus objetivos estratégicos. La articulación entre programas y proyectos permite que cada iniciativa tenga un impacto concreto y medible dentro de la concesión, asegurando su sostenibilidad en el tiempo. Además, la identificación de grupos de interés y clientes dentro de cada programa es fundamental para fortalecer alianzas estratégicas y garantizar la viabilidad de las actividades implementadas (Soqtapata, 2024).

En el caso del Programa de Investigación, los proyectos son sostenidos principalmente a través de convenios específicos con instituciones académicas y organizaciones sin fines de lucro, según lo reportado en el Informe Anual 2024 (Soqtapata, 2024). Dos ejemplos clave son el convenio con la Universidad de Miami (Ohio, EE. UU.) y el establecido con la organización Fauna Forever (Herpiro S.A.C. BIC, 2024). Ambos acuerdos contemplan, como parte de su implementación, el pago por servicios logísticos que incluyen alimentación, hospedaje y, en algunos casos, servicios adicionales como transporte y soporte operativo. Estos pagos son gestionados por Herpiro Soqtapata mediante proformas o facturas emitidas en función de las necesidades estipuladas en cada visita o campaña de campo, tal como se detalla en las cláusulas del convenio con Fauna Forever (Herpiro S.A.C. BIC & Fauna Forever, 2024).

Este esquema de colaboración permite que los ingresos generados por los equipos de investigadores, pasantes y estudiantes que realizan sus actividades dentro de la concesión contribuyan directamente al sostenimiento de la infraestructura y servicios del Centro de

Investigación y Desarrollo Soqtapata (CIDS) (Soqtapata, 2024). Como ha señalado uno de los directivos de Herpiro, Carlos Pilares, estos pagos varían dependiendo del contenido del convenio y los requerimientos del grupo visitante, pudiendo incluir servicios complementarios como transporte desde Cusco u otros tipos de logística, aunque siempre procurando mantener tarifas accesibles (Carlos Pilares, comunicación personal, 2024).

De forma complementaria, el Programa de Educación y Capacitación también aporta a la sostenibilidad de la organización, aunque a través de mecanismos diferenciados (Soqtapata, 2024). Muchas de sus actividades se desarrollan con apoyo de universidades y organizaciones aliadas, que envían estudiantes o voluntarios bajo convenios establecidos (Herpiro S.A.C. BIC, 2024). Tal es el caso del proyecto de inmersión con la Universidad de Piura (UDEP), en el que los participantes cubrieron los costos de alojamiento y alimentación mediante tarifas gestionadas por Herpiro Soqtapata, de manera similar a lo aplicado en otros convenios académicos. De este modo, aunque el enfoque del programa no sea comercial, algunas actividades generan ingresos mediante la prestación de servicios logísticos (Herpiro S.A.C. BIC, 2024).

Otras acciones educativas, en cambio, no suponen ingresos directos, como ocurre con las capacitaciones internas para el personal, impartidas gratuitamente por entidades como el SERFOR o facilitadas a través de fondos internacionales que exigen estructuras institucionales robustas (Soqtapata, 2024). También se encuentran iniciativas como el proyecto con la I.E. 50918 San Miguel – Caden, donde voluntarios vinculados a convenios educativos colaboran impartiendo talleres ambientales, y otros voluntarios externos que, tras pagar por su estadía, participan en actividades comunitarias (Herpiro S.A.C. BIC, 2024). Esta diversidad de fuentes y modalidades ilustra la naturaleza híbrida de este programa, que combina impacto social con auto sostenibilidad operativa.

Por otro lado, otro componente central en la estrategia de sostenibilidad e inclusión de Herpiro Soqtapata es el Programa de Relaciones Comunitarias y Participación Local. En este marco se desarrollan experiencias formativas y de intercambio intercultural, como el voluntariado realizado en febrero de 2024 junto con la Universidad de Piura (UDEP) y la ONG Nexos Comunitarios. Durante esta actividad, estudiantes peruanos y extranjeros — procedentes de China— realizaron una estadía profesional orientada a comprender los efectos ecológicos y sociales de la deforestación en la región. Además de participar en la investigación de campo, los voluntarios cubrieron los costos de su estadía y alimentación, como parte del modelo de autosostenibilidad que la organización aplica a estos convenios

(Herpiro S.A.C. BIC, 2024, p. 47).

Este tipo de iniciativas no solo permite integrar el conocimiento académico con la acción en territorio, sino que también aporta a la dimensión intercultural de la experiencia al involucrar a personas de distintos contextos. Desde esta lógica, el componente comunitario se complementa con procesos de diálogo con actores locales, como ocurrió en la visita de David Baumann y su equipo, quienes presentaron el modelo de Escuelas Secundarias Rurales en Alternancia a profesores, padres de familia y líderes comunales de la zona de influencia. Esta reunión evidenció el interés de Herpiro en promover soluciones educativas innovadoras que reconozcan las realidades productivas, culturales y lingüísticas del entorno rural (Herpiro S.A.C. BIC, 2024, p. 49).

Además, este enfoque relacional se extiende al programa de visitas, el cual integra modalidades como pasantías, prácticas y voluntariado. Las pasantías están orientadas a profesionales que apoyan directamente en proyectos sin requerir supervisión, por lo que no representan ingresos para la organización, pero sí fortalecen su capacidad operativa. Por el contrario, los practicantes reciben una remuneración que puede ser financiada por Herpiro cuando lidera un proyecto directamente, o por fondos externos en el caso de alianzas con otras entidades (Soqtapata, 2024; Herpiro S.A.C. BIC, 2024).

En el caso del voluntariado, la participación está sujeta al pago de una tarifa que cubre alojamiento, alimentación y servicios logísticos, con montos diferenciados según el perfil del participante: nacionales, estudiantes de universidades locales, y extranjeros, siendo estos últimos quienes abonan el monto más elevado, de acuerdo con la ficha técnica institucional del programa de voluntariado (SOQTAPATA, s.f.). Según este documento, estas experiencias se estructuran con un 50 % del tiempo destinado a actividades de conservación —como monitoreo, ecoturismo o educación ambiental— y el otro 50 % a la inmersión personal en el entorno natural (SOQTAPATA, s.f.). Esta modalidad, además de generar ingresos, permite integrar perfiles diversos y construir una red de colaboración que refuerza tanto la sostenibilidad como el impacto social y ambiental de Herpiro Soqtapata.

Dentro de la estrategia de sostenibilidad de Herpiro Soqtapata, el ecoturismo cumple un rol complementario que permite diversificar ingresos mientras se promueve la valorización del entorno natural. Según el Plan de Manejo 2024, esta actividad está reconocida como secundaria, pero autorizada formalmente dentro del marco legal de la concesión con fines de conservación (Herpiro S.A.C. BIC, 2024). La organización ofrece experiencias de turismo responsable que incluyen visitas guiadas, recorridos ecológicos y actividades vivenciales

dirigidas tanto a visitantes nacionales como internacionales. Para facilitar estas experiencias, Herpiro Soqtapata cuenta con el Ecolodge Ecotone, una infraestructura diseñada para alojar a turistas, voluntarios e investigadores, con un enfoque sostenible y de bajo impacto ambiental. Esta instalación genera ingresos a través del cobro por servicios de hospedaje, alimentación y asistencia logística, los cuales son gestionados directamente por la organización y varían según el tipo de visitante y el convenio establecido. Aunque esta fuente de ingresos representa en promedio el 30 % del total anual, su importancia se intensifica en años en los que no se accede a fondos externos, llegando incluso a sostener el 100 % de los ingresos en contextos de mayor restricción financiera. De este modo, el ecoturismo no solo fortalece la sostenibilidad financiera de la organización, sino que también amplía su impacto educativo y conservacionista (Soqtapata, 2024; Herpiro S.A.C. BIC, 2024).

Más allá de los programas específicos y del contexto geográfico en el que opera Herpiro Soqtapata, el análisis integral del caso permite extraer aprendizajes más amplios sobre las dinámicas de gestión en organizaciones híbridas que actúan en entornos de alta complejidad. Esta empresa representa un caso emblemático para el estudio de organizaciones híbridas en el contexto latinoamericano, y especialmente en Perú. Su estructura y funcionamiento permiten observar cómo se gestionan tensiones estratégicas entre propósitos sociales, ambientales y económicos, particularmente en contextos donde estas dimensiones suelen entrar en conflicto, en línea con lo planteado por Mair (2021) y Bacq (2022) sobre el rol de las organizaciones híbridas como laboratorios de innovación institucional en economías emergentes.

En un país como Perú, donde los marcos legales, institucionales y financieros no siempre están alineados con los principios del desarrollo sostenible, estudiar a Herpiro Soqtapata permite comprender cómo una organización puede adaptarse, sostener su legitimidad y fortalecer su modelo híbrido frente a múltiples desafíos. Su doble certificación como Empresa B y como Empresa BIC evidencia ese compromiso formal, aunque también introduce exigencias que amplifican las tensiones operativas, tal como se desprende de la regulación de las Empresas BIC en la Ley N.º 31072 (Congreso de la República del Perú, 2020) y de los estándares de certificación B Lab (B Lab, 2024). Estas condiciones hacen del caso una oportunidad significativa para observar cómo se navega entre las lógicas de mercado y las de impacto social en economías emergentes, coincidiendo con los desafíos de rendición de cuentas y legitimidad descritos por Ebrahim et al. (2014) para las organizaciones híbridas.

Desde una perspectiva teórica, este estudio aporta evidencia desde un entorno aún poco explorado en la literatura: los Andes tropicales. Mientras que los principales estudios sobre empresas B y modelos híbridos provienen de contextos europeos o norteamericanos (Mair & Seelos, 2005; Battilana & Lee, 2014), el caso de Soqtapata permite enriquecer ese campo al considerar variables propias de entornos con informalidad, exclusión y fragilidad institucional. Así, no solo se valida el uso de herramientas analíticas como el Modelo de Acoplamiento Selectivo (Pache & Santos, 2013), sino que se robustecen con la experiencia práctica de organizaciones que operan en escenarios complejos.

Desde un enfoque práctico, las estrategias implementadas por Herpiro Soqtapata — como las alianzas multisectoriales, la participación comunitaria, la diversificación de ingresos y la profesionalización del equipo— permiten observar mecanismos organizativos relevantes para el estudio de otras iniciativas sociales y ambientales en contextos similares. Además, como destaca Ojeda-Rodríguez (2021), comprender cómo las empresas híbridas gestionan su legitimidad en contextos adversos es clave para orientar políticas públicas efectivas en el sur global.

Finalmente, este caso permite articular conceptos clave como sostenibilidad, gobernanza territorial y economía social a través de una experiencia concreta que ha demostrado resiliencia y capacidad de transformación. Al integrar activamente a sus grupos de interés, fomentar la conservación y generar oportunidades económicas sostenibles en territorios históricamente vulnerables, Herpiro Soqtapata se presenta como un referente valioso en el estudio de modelos híbridos en América Latina.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

1. Alcance

Existe una cantidad reducida de estudios que se relacionen con la gestión de las tensiones y la interacción entre los grupos de interés en empresas híbridas. Aun así, se han identificado teorías y marcos conceptuales —como la teoría de la paradoja organizacional, el acoplamiento selectivo o los enfoques sobre identidad híbrida— que permiten analizar cómo estos conceptos se articulan entre sí. Sin embargo, su aplicación concreta en el contexto peruano, y especialmente en organizaciones híbridas con enfoque conservacionista, sigue siendo limitada, lo que refuerza la necesidad de estudios empíricos que aborden estas dinámicas desde realidades locales.

Por ello, esta investigación adopta un alcance exploratorio y descriptivo. Es exploratoria porque busca comprender un fenómeno complejo relacionado con la gestión de tensiones organizacionales en una empresa híbrida, el cual no ha sido suficientemente abordado desde enfoques cualitativos. A la vez, es descriptiva porque se orienta a identificar y caracterizar las formas en que dichas tensiones se manifiestan en distintos ámbitos como el económico, legal, cultural y ambiental, así como las estrategias de respuesta desarrolladas por la organización. Este tipo de alcance es coherente con el enfoque interpretativo del estudio, cuyo objetivo es analizar patrones estructurales a partir de narrativas cualitativas, sin establecer relaciones causales ni medir variables (Ponce y Pasco, 2015).

2. Enfoque

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo, orientado a comprender fenómenos desde la perspectiva de los participantes, lo que permite obtener una visión detallada del contexto y las dinámicas internas de la organización estudiada (Creswell, 2013). En función de ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a distintos grupos de interés internos y externos vinculados a Herpiro Soqtapata. Si bien no se incluyó directamente a representantes de comunidades nativas, se priorizó la participación de actores con vínculos activos con la organización y con conocimiento directo de las tensiones analizadas. Sin embargo, se ha realizado una triangulación de información para obtener un panorama contextual sobre las comunidades vinculadas a la empresa, considerando que no fue posible entrevistarlas directamente debido a la distancia geográfica y las limitaciones de acceso a medios virtuales. Esta decisión metodológica implicó priorizar actores que pudieran ofrecer perspectivas indirectas, aunque pertinentes, sobre las dinámicas de relación entre Herpiro y los territorios

donde interviene.

3. Selección de las unidades de observación

La selección de unidades de observación se realizó mediante un muestreo intencionado o dirigido (purposive sampling), criterio ampliamente aceptado en investigaciones cualitativas que buscan obtener información rica y contextualizada sobre un fenómeno específico (Palinkas et al., 2015). En este caso, los participantes fueron escogidos por su experiencia directa, conocimiento o vínculo estratégico con Herpiro Soqtapata, lo que permitió acceder a diversas perspectivas sobre las tensiones organizacionales que enfrenta esta empresa híbrida en un entorno socioambiental complejo.

La identificación de participantes fue mediada por un informante clave, miembro del consejo directivo de Herpiro, quien facilitó el contacto con actores relevantes como representantes de ONGs aliadas, clientes, entidades públicas, concesiones forestales y expertos vinculados al campo de la conservación. La selección de cada participante respondió a criterios de pertinencia temática, diversidad de funciones y experiencia directa con las tensiones analizadas.

En algunos casos, se entrevistó a un solo representante por organización o grupo de interés. Esta decisión respondió a las condiciones de acceso, disponibilidad y sensibilidad del trabajo de campo, pero también al criterio de pertinencia funcional. Es decir, se priorizó la inclusión de participantes con conocimiento directo, experiencia comprobada y legitimidad institucional para hablar en nombre de sus organizaciones o sobre las tensiones analizadas. Por ejemplo, se incluyó al jefe del proyecto conservacionista de Herpiro, a técnicos con presencia territorial en zonas de intervención, y a representantes de entidades públicas que han trabajado directamente con la organización. Se reconoce como limitación que no se contrastaron voces dentro de cada actor colectivo, lo que podría enriquecer estudios futuros de tipo comparativo. Sin embargo, se asegura la idoneidad y relevancia de los informantes seleccionados.

4. Metodología de recolección de la información

Los programas desarrollados por Herpiro Soqtapata constituyen el eje articulador de sus acciones en la concesión de conservación, y a su vez, un punto de encuentro con múltiples actores. A través de iniciativas vinculadas a la investigación científica, la educación ambiental, el ecoturismo y la gestión del territorio, la organización establece relaciones continuas con distintos grupos de interés, cuyas perspectivas resultan fundamentales para comprender las tensiones organizacionales que enfrenta.

La identificación de estos grupos se realizó a partir de un mapeo inicial de actores relevantes, guiado por el enfoque clásico de Freeman (1984), quien define como grupos de interés a aquellos individuos o colectivos que pueden afectar o ser afectados por los objetivos de una organización. Esta definición fue complementada con los criterios de Mitchell et al. (1997), quienes sostienen que los grupos de interés no son estáticos ni universales, sino que varían según el contexto, la industria y el momento.

En el caso de Herpiro Soqtapata, los actores se clasificaron en dos grandes categorías: grupos de interés internos (personal directivo, coordinadores de programa, fundadores) y grupos de interés externos (clientes, aliados técnicos, organizaciones colaboradoras y entidades públicas). Esta clasificación funcional permitió organizar tanto la recolección como el análisis de datos, segmentando las entrevistas según el vínculo estructural que cada actor mantiene con la organización.

Tabla 3: Listado de grupos de interés preliminar

Grupos de interés externos	Organizaciones no Gubernamentales ambientalistas
	Expertos en gestión social y empresas híbridas
	Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica
	Biólogos
	Gobierno Regional del Cusco
	Ministerio de Agricultura y Riego
	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
	Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre
	Fondo Nacional para Áreas Naturales Protegidas por el Estado
	Comunidad local (Huaynapata, Moroto, San José, Cadena, Saucipata, etc.)

Tabla 3: Listado de grupos de interés preliminar (continuación)

Grupos de interés internos	Directivos
	Fundador y cofundador
	Trabajadores contratados
	Voluntarios
	Líder de proyecto

Cada uno de los grupos de interés identificados mantiene una relación estratégica con Herpiro Soqtapata, ya sea como aliado técnico, cliente, representante estatal o miembro del equipo directivo. Estas relaciones no solo influyen en el funcionamiento operativo de la concesión, sino que también inciden en la forma en que se configuran y gestionan las tensiones estructurales en torno a sus actividades. La selección de estos actores se centró en aquellos con mayor nivel de involucramiento en los programas clave de la organización, en especial aquellos orientados a conservación, educación ambiental y sostenibilidad económica.

A partir de una lista preliminar elaborada desde una perspectiva funcional, se procedió a ajustar los actores clave según el enfoque analítico de esta investigación, priorizando a aquellos que intervienen directa o estratégicamente en las dinámicas sociales y organizativas que sustentan el propósito híbrido de Herpiro. En este proceso, se excluyeron actores con vinculación marginal o indirecta a los ejes temáticos del estudio.

Con el objetivo de comprender mejor las percepciones vinculadas a las comunidades locales, se incorporó un proceso de triangulación mediante entrevistas a especialistas en gestión social, expertos en empresas híbridas y revisión de fuentes secundarias relevantes. Esta triangulación permitió enriquecer la interpretación de los vínculos comunidad-organización, compensando parcialmente la falta de entrevistas directas con representantes comunitarios.

Finalmente, se definió un conjunto de grupos de interés con incidencia significativa en las dinámicas institucionales de Herpiro, que fueron seleccionados como unidades clave para la recolección de datos. La tabla que se presenta a continuación resume los principales actores entrevistados, clasificados según su rol y nivel de involucramiento con los objetivos

del proyecto.

Tabla 4: Listado de grupos de interés consolidado

Grupos de interés internos	Consejo Familiar	
	Fundadores	
	Biólogos contratados	
Grupos de interés externos	Entidades u organizaciones	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
		Universidad de Miami, Ohio
		Red Amazónica de Conservación Voluntaria y Comunal 'Amazonía que Late'
		Fondo Nacional para Áreas Naturales Protegidas por el Estado
		Guías Turísticos
		Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica
		Comunidad local (Huaynapata, Moroto, San José, Cadena, Saucipata, etc.)
Grupos de interés externos	Expertos del tema	Expertos en gestión social
		Expertos en empresas híbridas y empresas con propósito

4.1 Variables e indicadores del estudio

El criterio para seleccionar a los actores incluidos en el análisis se definió como primer paso del proceso. Luego, se identificaron y explicaron las dimensiones analíticas utilizadas para organizar las tensiones observadas, basadas en el modelo propuesto por Smith y Lewis (2011), que sustenta el marco teórico de esta investigación. Este modelo contempla cuatro dimensiones clave para el análisis de tensiones organizacionales: desempeño, organización,

pertenencia y aprendizaje. Si bien estas dimensiones se utilizan aquí como categorías interpretativas para clasificar las tensiones, no deben entenderse como variables independientes en sentido empírico, ya que no buscan medir atributos, sino ofrecer un marco conceptual que capture la complejidad de las tensiones en contextos híbridos. Las tensiones económicas y sociales se vincularon con la dimensión de desempeño; las legales y regulatorias, con la dimensión organizacional; las culturales y éticas, con la de pertenencia; y las ambientales frente a exigencias operativas, con la dimensión de aprendizaje. También se desarrollaron las decisiones metodológicas relacionadas con las herramientas utilizadas para recopilar la información requerida. Finalmente, se detalla cómo se llevó a cabo el trabajo de campo, implementando las metodologías previamente seleccionadas.

4.2 Técnicas de Recolección de Información

El enfoque cualitativo de esta investigación permitió utilizar tres herramientas principales para la recolección de información: entrevistas semiestructuradas, reuniones exploratorias con actores clave y triangulación documental. Las entrevistas fueron aplicadas a distintos grupos de interés estratégicos vinculados a Herpiro Soq̄tapata, con el objetivo de identificar tensiones organizacionales desde distintas posiciones institucionales. Además, se sostuvieron reuniones con miembros del consejo directivo de la organización, las cuales sirvieron como espacios de comprensión del modelo híbrido, seguimiento del proceso de investigación y apertura hacia otros participantes clave. Por su parte, la triangulación documental se basó en el fichaje y revisión de materiales institucionales, informes de proyectos, publicaciones y registros digitales asociados a las actividades de la organización. Estas herramientas fueron seleccionadas para facilitar la comprensión de las tensiones organizacionales y de las estrategias de gestión adoptadas, incorporando las perspectivas de los distintos actores involucrados y las dimensiones analíticas del modelo de acoplamiento selectivo de Pache y Santos (2013): desempeño, organización, pertenencia y aprendizaje.

En primer lugar, las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo utilizando guías semiestructuradas (ver anexos A, B, C, D y E), diseñadas específicamente para los actores clave identificados en la investigación, como representantes del Estado y miembros de la empresa. Estas guías son preliminares, ya que, al ser semiestructuradas, algunas preguntas pueden ser omitidas, fusionadas o incluso agregadas, dependiendo de la información proporcionada durante la conversación. Esta técnica fue elegida por su flexibilidad, permitiendo adaptar las preguntas a medida que avanza la entrevista y fomentando una mayor profundidad en las respuestas. El propósito principal de estas entrevistas fue recopilar

información detallada sobre las tensiones económicas, sociales, legales, éticas y ambientales que enfrenta Herpiro Soqtapata, en relación con las variables mencionadas. Asimismo, se buscó obtener datos discursivos que reflejaran las percepciones y experiencias de los entrevistados, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Ponce y Pasco (2015).

Debido a la dificultad de acceso a las comunidades locales dentro de la concesión Soqtapata, no fue posible realizar entrevistas directas a estos actores. Para abordar esta limitación, se recurrió a una estrategia de triangulación que combinó el análisis de documentos institucionales, publicaciones previas y entrevistas a actores con conocimiento cercano de las dinámicas comunitarias, como miembros del consejo directivo de Herpiro, técnicos de campo y aliados institucionales. Estas voces indirectas aportaron información valiosa sobre la relación de la organización con las comunidades, lo que permitió construir una interpretación fundamentada de las tensiones vinculadas a pertenencia, articulación social y legitimidad local, a pesar de no contar con testimonios directos.

La combinación de estas técnicas resultó fundamental para obtener una visión integral de las tensiones que enfrenta Herpiro Soqtapata y cómo estas se vinculan con las variables del modelo de acoplamiento selectivo. Este enfoque no sólo permitió analizar las dinámicas internas y externas de la empresa, sino que también ayudó a comprender cómo las variables de desempeño, organización, pertenencia y aprendizaje contribuyen a la resolución de dichas tensiones. Este proceso metodológico fue la base para las conclusiones y recomendaciones presentadas en esta investigación.

4.3. Limitaciones del estudio

En este marco, las decisiones metodológicas adoptadas implicaron ciertas limitaciones ya señaladas en el capítulo, las cuales es necesario explicitar para delimitar con claridad el alcance de los resultados. Una de las más relevantes fue la imposibilidad de realizar entrevistas directas con representantes de comunidades locales debido a las restricciones de acceso geográfico y de conectividad en la zona de estudio. Para mitigar este vacío, se recurrió a la triangulación de información mediante fuentes secundarias y el testimonio de actores institucionales con conocimiento cercano de las dinámicas comunitarias. Esta estrategia permitió enriquecer el análisis y ofrecer una interpretación fundamentada de la relación entre la organización y los territorios donde interviene. Sin embargo, se reconoce que la ausencia de voces comunitarias directas restringe la posibilidad de captar con mayor amplitud las percepciones locales y su diversidad interna.

Asimismo, debe considerarse que la investigación se centró en un único caso de empresa híbrida con enfoque conservacionista en el contexto peruano, lo que delimita el alcance de los hallazgos. El carácter exploratorio del estudio refuerza esta condición, ya que los resultados no pretenden ser generalizables, sino aportar elementos conceptuales y metodológicos que orienten futuras investigaciones sobre la gestión de tensiones en contextos híbridos. A esto se suma que, en ciertos colectivos, la participación se redujo a un solo representante por institución, decisión tomada en función de criterios de pertinencia y disponibilidad. Si bien estas condiciones no invalidan la validez de los hallazgos, sí acotan la posibilidad de contrastar distintas voces al interior de un mismo grupo. Futuros estudios podrían ampliar la base de actores y desarrollar análisis comparativos, fortaleciendo así la comprensión de las tensiones organizacionales en escenarios diversos.

5. Metodología para la sistematización y análisis de datos

Al finalizar la recolección de información, se llevó a cabo un proceso de organización y análisis con el objetivo de comprender las tensiones económicas, legales, culturales y ambientales identificadas en la investigación. Este análisis se centró en explorar cómo estas tensiones afectan a los diferentes grupos de interés de Herpiro Soqtapata y cómo se relacionan con la gestión de la empresa.

En primer lugar, la información obtenida de las entrevistas, la observación no participante y la revisión documental fue organizada de manera cualitativa, priorizando la identificación de patrones y conceptos clave que reflejaran las percepciones y experiencias de los actores involucrados. Se seleccionaron palabras clave o ideas recurrentes en los datos recopilados, lo que permitió identificar puntos en común y diferencias entre los grupos de interés.

El análisis se desarrolló teniendo como base cada tipo de tensión, tratándolas como categorías independientes para garantizar un enfoque claro y estructurado. Esto facilitó una interpretación detallada de cómo cada tensión afecta las dinámicas entre la empresa y sus grupos de interés. Aunque los datos organizados serán presentados más adelante en el análisis, este proceso fue clave para establecer una base sólida que permitiera contrastar las diferentes perspectivas y comprender mejor las interacciones entre las partes.

En última instancia, esta metodología permitió organizar y analizar la información cualitativa de manera estructurada. Para ello, se construyeron matrices de análisis temático en Excel, donde se agruparon los fragmentos más relevantes por tipo de tensión (económica, cultural, legal y ambiental), código de entrevistado y subcategorías interpretativas. Esta

estrategia facilitó la comparación entre actores, la identificación de patrones y la formulación de interpretaciones analíticas que sirvieron como base para las conclusiones y recomendaciones del estudio.

6. Ética de la investigación

Conforme al *Protocolo para la revisión de principios de ética de la investigación en los trabajos de titulación* de la FGAD, disponible en el apartado “Ética en la Investigación” del Google Site *Estándares de Trabajos de Titulación FGAD 2023* (s. f.), este estudio se diseñó considerando los principios de respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, integridad científica y responsabilidad, los cuales orientaron todas las fases del proceso de investigación.

En relación con el principio de respeto por las personas, se informó a los/las participante de diferentes organizaciones y entidades sobre el propósito del estudio, sus objetivos y la naturaleza voluntaria de su participación. Así mismo, se utilizó el documento de protocolo de consentimiento informado para registrar el consentimiento informado y se comunicó explícitamente su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Respecto al principio de beneficencia y no maleficencia, se procuró que los procedimientos de recolección de datos, en este caso, entrevistas, no generaran riesgos ni perjuicios para los participantes, enfatizando que los resultados buscan aportar a la mejora de los procesos de gestión de la FGAD.

En cuanto al principio de justicia, se indicó a los participantes la forma en que podrían acceder a los resultados finales del estudio, a través del envío de la investigación terminada por correo. Finalmente, en el principio de integridad científica se resguardó mediante el tratamiento condifencial de la información, la codificación de los datos personales en un entorno seguro por un periodo de 1 año desde el registro del trabajo en el repositorio de tesis de la universidad.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis temático de las entrevistas realizadas a trece personas vinculadas directa o indirectamente a Herpiro Soq̄tapata. Estas personas fueron organizadas en cuatro grupos según su relación con la organización: grupos de interés externos – entidades y organizaciones, grupos de interés externos – clientes, grupos de interés externos – expertos en sostenibilidad y gestión social, y grupos de interés internos. Esta clasificación permitió captar una diversidad de perspectivas, facilitando una mirada integral sobre las tensiones estratégicas que enfrenta esta empresa híbrida.

El análisis de la información se realizó desde un enfoque cualitativo, mediante un proceso de codificación temática categorial en torno a las cuatro tensiones definidas en el marco conceptual: legales, culturales, económicas y ambientales. Para ello, se elaboraron matrices de categorización con base en los fragmentos significativos identificados en las entrevistas. Estas matrices facilitaron el análisis transversal y comparativo de las percepciones recogidas, permitiendo contrastar puntos de vista según el tipo de vínculo de los participantes con la organización.

El capítulo se estructura en función de estas cuatro tensiones. Para cada una de ellas se presenta una descripción de los hallazgos principales, integrando citas representativas, contrastes entre actores y documentación institucional. Finalmente, se cierra el capítulo con una discusión interpretativa que vincula los hallazgos con los conceptos clave desarrollados en el marco teórico, permitiendo profundizar en las implicancias de los resultados para el estudio de las empresas híbridas en contextos de alta complejidad como el peruano.

1. Descripción

En primer lugar, tal como se ha detallado en el marco metodológico, para poder realizar el estudio propuesto se ha entrevistado a un total de 13 participantes. En la tabla 5 se puede observar la distribución de estos en base a su clasificación o relación que tienen con la empresa híbrida Herpiro Soq̄tapata. Del mismo modo, la descripción de sus nombres, puesto, organización a la que pertenecen y el código que se les ha asignado.

Tabla 5: Código por clasificación de entrevistados

Clasificación	Descrip.	Puesto	Organización	Código
Grupos de interés externos (Organizaciones)	Miguel Bellota	Representante legal	Área de conservación Privada Santuario de la Verónica	GIEO 1
	Angela Orozco	Comunicadora social	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre	GIEO 2
	María Valladares	Coordinadora Regional	Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú	GIEO 3
	Almendra Chingo	Comunicadora social	Amazonía que Late	GIEO 4
Grupos de interés externos (clientes)	Elena Chaboteaux	Bióloga	Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica	GIEC 1
	James Tito	Biólogo	Trabajador independiente	GIEC 2
	Camila Vargas ¹	Bióloga	Trabajadora independiente	GIEC 3
	Laura Abondano	Docente primatóloga	Universidad de Miami (Ohio)	GIEC 4
Grupos de interés externos (expertos)	Hellen Lopez	Docente	Pontificia Universidad Católica del Perú	GIEX 1
	William Campbell	Director país	Save the Children	GIEX 2

¹ Seudónimo utilizado a solicitud de la participante para preservar su confidencialidad. Se mantiene el perfil profesional sin identificar su nombre real ni afiliación específica

Tabla 5: Código por clasificación de entrevistados (continuación)

Clasificación	Descrip.	Puesto	Organización	Código
Grupo de interés interno	Rafael Pilares	Director	Herpiro S.A.C BIC	GII 1
	Ana Robles	Directora	Herpiro S.A.C BIC	GII 2
	Carlos Pilares	Miembro del consejo	Herpiro S.A.C BIC	GII 3

Tal como se puede apreciar, la muestra total para poder realizar la recopilación de información es de trece personas dividido en 4 grupos. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencionado, el cual es común en investigaciones cualitativas que buscan profundidad más que representatividad estadística (Palinkas et al., 2015). La inclusión de los entrevistados respondió a su experiencia, relación con la organización Herpiro Soqtapata y conocimiento sobre sostenibilidad o gestión social. Algunos de ellos fueron identificados mediante la intermediación de un informante clave perteneciente al consejo directivo de la empresa. Para mayor claridad metodológica, la descripción detallada de los entrevistados y sus respectivos perfiles ha sido incluida en el Anexo K.

Con esta revisión, se pasará a realizar la descripción de las categorías de estudio. En la tabla 6, se pueden observar el total de categorías que se han considerado para poder realizar el estudio, que son un total de cuatro principales y una quinta en donde se destaca la priorización de tensiones actuales que tiene la organización. A continuación, se presenta la descripción de cada categoría junto con su respectivo código.

Tabla 6: Categorías de la gestión de tensión en la empresa híbrida Herpiro

Categoría	Código
Tensiones legales	TENL
Tensiones culturales	TENC
Tensiones económicas	TENE
Tensiones ambientales	TENA
Priorización de tensiones y recomendaciones	PRITYR

Tal como se puede observar, se le ha asignado un código a cada una de las categorías de la gestión de tensiones que pasarán a ser analizadas en la siguiente sección a partir del método denominado como triangulación de información.

2. Triangulación de las percepciones brindadas en torno a la gestión de tensiones en la empresa híbrida Herpiro Soqtapata.

Para realizar la triangulación de información correspondiente a las cinco categorías de análisis, se siguió un proceso en tres etapas: primero, el análisis de las percepciones recogidas en entrevistas a diversos grupos de interés; segundo, el fichaje analítico de fragmentos relevantes; y tercero, la contrastación con documentos institucionales. Este procedimiento permitió construir interpretaciones integradoras por categoría y fortalecer la consistencia analítica del estudio.

Cada sección desarrolla una tensión organizacional específica, basada en fragmentos codificados, acompañada por una interpretación crítica desde la gestión social, una articulación con el marco teórico, y una conclusión del análisis.

2.1. Tensiones Legales

Las tensiones legales en Herpiro Soqtapata constituyen uno de los principales ejes de conflicto estructural en su operación como organización híbrida. Estas tensiones no sólo se refieren a la existencia de normativas restrictivas o la falta de marcos específicos, sino también a la forma en que el aparato estatal y los organismos financiadores interpretan, regulan y condicionan a una organización que combina fines económicos y de conservación. La tensión legal se vincula directamente con la misión de Herpiro: conservar la biodiversidad en territorios de alta fragilidad ecológica bajo una estructura empresarial. Esta forma organizativa genera incertidumbre institucional, exige maniobras legales para ser reconocida y limita su acceso a apoyo estructural.

Desde los testimonios recopilados, se identifican tres dimensiones claves donde esta tensión se manifiesta: la interacción con el aparato estatal, los desafíos ligados a la formalización jurídica y las barreras prácticas en la aplicación de normativas ambientales. Estas dimensiones no aparecen aisladas, sino que se entrecruzan en las experiencias de los entrevistados, revelando una red de contradicciones que impactan en la viabilidad de Herpiro como actor híbrido. A partir de estos hallazgos, se presentan tres tablas que organizan los fragmentos más representativos de cada tipo de tensión.

La primera tabla corresponde a las tensiones legales que emergen por la debilidad del

soporte institucional y la burocracia estatal. Se incluyen aquí citas que expresan frustración, ineficiencia o abandono por parte del Estado y sus entidades reguladoras. Los fragmentos seleccionados fueron priorizados por su claridad en mostrar cómo esta ausencia de apoyo afecta directamente la capacidad de Herpiro para cumplir con los requisitos legales, obtener permisos o coordinar acciones de conservación. Esta tabla sintetiza cómo distintos actores perciben y experimentan la fragilidad institucional del entorno regulador peruano.

Tabla 7: Débil soporte institucional y burocracia estatal

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GIEX 1	<i>"las reguladoras... no se dan abasto, no se dan capacidad, como para apoyar este tipo de organizaciones."</i>	Señala una limitación estructural del Estado para respaldar iniciativas híbridas.
GIEO 1	<i>"muchas veces me han dicho que no hay ni para el combustible... los recursos son muy limitados"</i>	Refleja desarticulación operativa del Estado en zonas de conservación.
GII 2	<i>"El Estado no apoya. Si, ese es un gran inconveniente, el Estado no apoya."</i>	Lamenta el vacío institucional incluso ante cumplimiento legal por parte de Herpiro.
GIEC 3	<i>"los permisos que nos deben dar es por parte de SERFOR [...] se demora mucho tiempo [...] los especialistas no saben."</i>	Expone una percepción de incompetencia técnica desde el lado regulador.

El testimonio de GIEX 1 proviene de una experta externa con amplio conocimiento sobre la realidad legal de las organizaciones híbridas en el Perú. En su relato, destaca que muchas de estas entidades son mypes que enfrentan desafíos legales diferenciados según su industria, lo cual complica aún más el escenario. Su afirmación, "las reguladoras... no se dan abasto, no se dan capacidad, como para apoyar este tipo de organizaciones", sintetiza esa visión crítica sobre un Estado desbordado por la diversidad de marcos regulatorios. La tensión aquí no es normativa en su origen, sino institucional: el aparato estatal no logra desempeñar el rol que le corresponde. Herpiro se ve empujada a llenar esos vacíos, generando costos adicionales y reconfigurando sus propias capacidades. Desde Greenwood et al. (2007), este fenómeno se explica como una externalización de funciones estatales que obliga a las organizaciones a legitimar sus propias reglas en un entorno sin soporte.

El representante legal del Santuario La Verónica (GIEO 1) relata que han intentado mantener vínculos presenciales con el SERFOR, solicitando su visita para coordinar tareas de supervisión. Sin embargo, la respuesta institucional fue que *“no hay ni para el combustible... los recursos son muy limitados”*, y que sería mejor que ellos mismos se trasladen a la sede. Esta situación ilustra de forma concreta cómo la ausencia de recursos básicos impide ejercer funciones públicas esenciales, como el monitoreo ambiental. La ausencia de recursos básicos para la operación pública plantea una paradoja para Herpiro: se espera que cumpla con normativas, pero el propio Estado no está en condiciones de implementarlas o fiscalizarlas adecuadamente. Esta contradicción se alinea con lo que Pache y Santos (2013) definen como un desacoplamiento funcional, en el que las estructuras normativas existen, pero su materialización queda truncada por la falta de medios. La consecuencia es que el deber legal se transforma en una carga asimétrica para los actores comprometidos con su cumplimiento.

La intervención de GII 2, cofundadora de Herpiro, surge en un momento del testimonio en el que reflexiona sobre la necesidad de coherencia entre el compromiso social y ambiental y las acciones institucionales. Al afirmar que *“El Estado no apoya. Si ese es un gran inconveniente, el Estado no apoya”*, lo hace desde una experiencia prolongada de exigencia unilateral. Herpiro ha cumplido con regulaciones, ha optado por estructuras jurídicas alineadas con el bien común, y sin embargo no recibe soporte. Esta es una de las paradojas organizacionales más marcadas: el cumplimiento no genera respaldo, sino más carga. En este sentido, Smith & Lewis (2011) identifican un patrón de paradoja operativa, donde el exceso de exigencia en un entorno no corresponsable agota a las organizaciones híbridas.

Finalmente, el testimonio de GIEC 3 una cliente-investigadora, apunta a una dimensión técnica: La falta de capacidades del personal estatal encargado de aprobar permisos para investigaciones de fauna. Ella menciona: *“los permisos... por parte de SERFOR [...] se demoran mucho tiempo [...] los especialistas no saben”*. Su crítica no es solo al retraso burocrático, sino a la calidad de las observaciones recibidas, que considera desconectadas de los contenidos técnicos presentados. Este tipo de disonancia evidencia una brecha de conocimientos institucionales que afecta no solo la eficacia reguladora, sino también la credibilidad del sistema. Desde el análisis del acoplamiento selectivo, esta situación representa un fallo en la dimensión de desempeño: Herpiro y sus aliados se ven obligados a operar bajo estándares que sus propios reguladores no pueden interpretar correctamente.

En conjunto, los testimonios analizados revelan un patrón claro de tensión legal

vinculado a la fragilidad institucional del entorno estatal. Herpiro no solo enfrenta una sobrecarga operativa al tener que autogestionar parte de los requisitos normativos, sino que además debe sortear obstáculos técnicos, administrativos y simbólicos que emergen por la ausencia o deficiencia del aparato regulador. Este escenario no solo genera ineficiencia, sino también desincentiva el cumplimiento activo y reduce la legitimidad del marco legal entre los actores que sí buscan actuar conforme a la norma. La tensión no está en la existencia de las leyes, sino en su desconexión con la práctica cotidiana de quienes deben aplicarlas.

Esta problemática nos lleva a una segunda dimensión crítica de la tensión legal: las decisiones de formalización jurídica y los desafíos identitarios que estas generan. Antes de presentar la siguiente tabla, es necesario detenernos en una dimensión clave para organizaciones híbridas como Herpiro: la formalización jurídica. Esta tensión no solo se manifiesta en términos administrativos, sino que afecta el posicionamiento institucional, la forma en que otros actores perciben a la organización y las posibilidades de acceder a apoyo o reconocimiento. En un entorno donde el marco legal sigue dividido entre estructuras para entidades sin fines de lucro y empresas convencionales, elegir una figura jurídica se convierte en una decisión que implica costos simbólicos, estratégicos y operativos. Esta tabla recoge cuatro testimonios que revelan cómo estas decisiones afectan la legitimidad, el acceso a recursos y la sostenibilidad de Herpiro en el tiempo.

Tabla 8: Formalización jurídica ambigua y desafíos de identidad organizacional

Código del entrevistado	Fragmento textual	Subcategoría
GIEX 1	<i>“En el Perú las empresas híbridas se enfrentan... Primero, a nivel legal, de esa decisión de si me conviene ser asociación. Me conviene ser una sociedad anónima, me conviene tener ambas...”</i>	Dificultad para elegir forma jurídica
GIEO 3	<i>“Ellos son unas de las pocas empresas con las que trabajamos [...] normalmente trabajamos con ONGs muy grandes que ya conocen todo el proceso.”</i>	Reconocimiento institucional limitado frente a ONGs tradicionales

Tabla 8: Formalización jurídica ambigua y desafíos de identidad organizacional (continuación)

Código del entrevistado	Fragmento textual	Subcategoría
GII 2	<i>“Fuimos calificados. Antes que la normativa peruana incorporara esta modalidad de empresa [...] ya somos una empresa de bienestar e interés colectivo desde enero.”</i>	Transición hacia Empresa B y BIC
	<i>“El Estado nos veía como ‘ah ustedes son empresa, entonces ustedes tienen plata’... Las ONG decían ‘bueno ustedes también son una SAC entonces no’.”</i>	Estigmatización institucional por ser SAC

El testimonio de GIEX 1 señala la dificultad que enfrentan muchas organizaciones híbridas para decidir su forma legal, decisión que no sólo es administrativa sino estratégica. Al declarar que *“en el Perú las empresas híbridas se enfrentan... Primero, a nivel legal, de esa decisión de si me conviene ser asociación...”*, la entrevistada evidencia que esta elección tiene implicancias profundas en el modelo de negocio y en la forma en que una organización se articula con su entorno. En contextos donde la sostenibilidad económica y social deben conjugarse, la elección de una figura legal adecuada se vuelve un dilema identitario. Desde la perspectiva de Battilana y Dorado (2010), esto ilustra claramente una tensión de identidad híbrida, en la que las decisiones jurídicas estructuran cómo se negocia la doble misión institucional.

El fragmento de GII 2 sobre la transición hacia ser Empresa B y luego BIC revela un momento de redefinición organizacional. La decisión fue impulsada por una propuesta interna (de GII 3), y se adoptó porque la certificación y el marco legal les ofrecían una figura coherente con lo que ya hacían. Al afirmar *“ya somos una empresa de bienestar e interés colectivo desde enero”*, se marca un hito simbólico y operativo. Esta transformación puede leerse como una forma de acoplamiento selectivo dentro de la dimensión de pertenencia: la organización modifica su identidad formal para ser reconocida en entornos que valoran el compromiso social, sin renunciar a su base empresarial. Según Pache y Santos (2013), este tipo de estrategia permite a las organizaciones híbridas responder simultáneamente a lógicas

institucionales diversas.

En otro momento del mismo testimonio, GII 2 reflexiona sobre los efectos que tuvo el hecho de operar legalmente como una SAC. Señala que tanto el Estado como las ONGs los excluían o los veían con desconfianza: *“El Estado nos veía como ‘ah ustedes son empresa, entonces ustedes tienen plata’...”*. Esta estigmatización operativa muestra que, más allá del cumplimiento legal, existen imaginarios institucionales que condicionan el acceso a recursos o alianzas. La tensión legal se convierte aquí en una tensión simbólica: el marco jurídico no basta para legitimar a una organización híbrida. Esta situación se alinea con lo que Hahn et al. (2014a) identifican como tensiones entre integridad y legitimidad, donde la forma legal puede generar contradicciones entre lo que se es y cómo se es percibido.

Finalmente, el testimonio de GIEO 3 pone en evidencia un tipo específico de exclusión funcional. Señala que organizaciones pequeñas logran acceder a fondos menores, pero cuando intentan escalar hacia financiamiento mayor, se enfrentan a un conjunto de exigencias legales e institucionales que no pueden cumplir. *“Normalmente trabajamos con ONGs muy grandes que ya conocen todo el proceso”*, indica, aludiendo a que la trayectoria legal pesa más que la propuesta técnica. Este fragmento refleja una barrera de entrada que no es explícitamente normativa, pero que se articula como una condición legal-operativa. Desde la teoría de la paradoja, esta situación evidencia una presión sobre la dimensión de organización: Herpiro debe construir capacidades formales que van más allá de su misión, solo para cumplir con estructuras que privilegian a actores históricamente legitimados.

Los testimonios aquí reunidos revelan que la forma jurídica no es solo un trámite, sino un espacio donde se juega la identidad, la legitimidad y la viabilidad institucional de Herpiro. La elección entre SAC, ONG, Empresa B o BIC no es neutra, sino que implica costos y beneficios desiguales en función de los marcos que estructuran el campo legal e institucional. La organización ha tenido que navegar entre estos formatos, adaptándose según las exigencias del entorno sin perder de vista su misión. Esta capacidad de adecuación, sin embargo, no elimina la tensión: revela que el sistema legal aún no está preparado para reconocer plenamente a actores que transitan entre lo económico y lo social. En ese proceso, Herpiro responde a las presiones mediante estrategias de acoplamiento selectivo, especialmente en las dimensiones de pertenencia y organización, ajustando su identidad legal para sostener relaciones con distintos grupos de interés.

A partir de estas tensiones internas vinculadas a la identidad legal, el análisis se traslada ahora a un ámbito más técnico-operativo. La tercera tabla introduce una dimensión

particularmente sensible para Herpiro: la aplicación concreta de normativas ambientales en contextos de conservación. A diferencia de las tensiones estructurales o identitarias ya tratadas, esta se vincula directamente con los procedimientos legales exigidos para llevar a cabo acciones de conservación o investigación. En el Perú, normativas como el "Reglamento para la Gestión de Fauna Silvestre" (Decreto Supremo N.º 019-2015-MINAGRI) y la "Resolución de Dirección Ejecutiva N.º 060-2016-SERFOR/DE", que establece los lineamientos para autorizaciones de investigación científica, definen estándares y procedimientos que, si bien buscan proteger la biodiversidad, imponen altos requerimientos técnicos y administrativos (MINAGRI, 2015; SERFOR, 2016). Estas exigencias no siempre son comprendidas ni implementadas de manera adecuada por los funcionarios encargados de su aplicación, generando fricciones que afectan directamente la operatividad de organizaciones como Herpiro. En esta sección, se analizan testimonios que revelan cómo estas normas, cuando no son aplicadas con criterio técnico o contextual, se convierten en obstáculos para la gestión efectiva de la conservación.

Tabla 9: Tensiones regulatorias para la conservación

Código	Fragmento textual	Subcategoría
GII 2	<i>"tú cumples con las regulaciones, estás al día con los documentos de gestión y no vas a tener inconvenientes."</i>	Cumplimiento complejo de normativas
GIEEX 1	<i>"vivimos en un país que no pone a la naturaleza en el centro... son leyes que están, pero no llegan a ejecutarse."</i>	Normativas inaplicables o ineficientes
GIEC 1	<i>"teníamos que presentar informes a SERFOR [...] pero no lo tenía listo [...] nada grave, pero burocrático."</i>	Dificultades con permisos e informes
GIEC 4	<i>"Hubo muchos comentarios específicos del área legal [...] por ejemplo, cláusulas sobre patentes... Herpiro no tenía idea."</i>	Tensiones con universidades extranjeras
GIEO 4	<i>"es una titulación que se hace por cuarenta años renovables [...] las comunidades pueden pensar que es una entrega privada."</i>	Confusión sobre propiedad de la tierra

El testimonio de GII 2 revela cómo la experiencia acumulada de Herpiro en la gestión de su concesión ha demostrado que el seguimiento legal continuo no es sólo una exigencia externa, sino una herramienta para sostener la operación sin interrupciones. La frase “*si no manteníamos este seguimiento podría ser una piedra en el camino constante*” subraya que la legalidad no es una formalidad, sino una dimensión estratégica del trabajo conservacionista. Esta visión se alinea con la lógica de la Teoría de la Paradoja en su dimensión de aprendizaje, entendida como la capacidad organizacional para reflexionar y modificar prácticas a partir de la interacción con múltiples lógicas institucionales (Smith y Lewis, 2011).

Desde una mirada estructural, GIEX 1 ofrece una crítica más amplia sobre el contexto legal ambiental en Perú. Al afirmar que “*las leyes... no llegan finalmente a ejecutarse*”, denuncia un fenómeno de disfuncionalidad estatal: las normas existen —como la Ley N.º 28245 de Áreas Naturales Protegidas o la Ley N.º 30884 sobre plásticos de un solo uso—, pero carecen de mecanismos reales de implementación (Congreso de la República del Perú, 2004; 2018). En ese vacío, las organizaciones como Herpiro deben asumir tareas de sensibilización y regulación que no les corresponden. Este es un caso claro de desacoplamiento funcional (Pache y Santos, 2013), donde el discurso normativo es incapaz de sostenerse sin ejecución operativa.

El relato de GIEC 1 ilustra una tensión operativa que surge durante su vínculo con Herpiro en el marco de la concesión para conservación. La investigadora debía presentar un informe a SERFOR tras realizar actividades de campo, pero admite haber tenido demoras por sobrecarga de trabajo. Aunque califica el proceso como “*nada grave, pero burocrático*”, la situación revela una fricción entre los tiempos administrativos exigidos por el Estado y las dinámicas reales de investigación y trabajo colaborativo. La tensión no está en la exigencia legal en sí, sino en la forma en que estas normas interactúan con procesos más flexibles, como los de investigación aplicada. En este caso, el cumplimiento de lo estipulado por la Resolución N.º 060-2016-SERFOR/DE representa un desafío indirecto para Herpiro, que debe responder institucionalmente, aunque el retraso provenga de un actor externo. Este tipo de fricción pone en evidencia cómo incluso interacciones menores con el aparato normativo pueden traducirse en exigencias que afectan a toda la red de colaboración.

GIEC 4 describe un conflicto legal derivado de las exigencias de su universidad extranjera al establecer acuerdos de investigación con Herpiro. El punto de fricción aparece cuando se introducen cláusulas legales complejas sobre patentes, derechos de hallazgo o saberes locales, frente a las cuales la entrevistada percibe que Herpiro no estaba

familiarizado. Esta situación revela una tensión jurídica provocada por el alto nivel de detalle y especialización requerido en este tipo de convenios, especialmente cuando involucran investigaciones en biodiversidad o recursos naturales. Estas exigencias se enmarcan en normativas como la Decisión Andina 486, que regula la propiedad industrial en la región andina. La dificultad no radica tanto en un incumplimiento, sino en la diferencia de conocimientos y expectativas entre ambas partes, lo que hace que los procesos legales resulten largos y confusos. La tensión se expresa en el esfuerzo adicional que Herpiro debe realizar para comprender y responder a estos requerimientos sin contar con un equipo legal especializado.

Por último, el testimonio de GIEO 4 profundiza en una dimensión social del régimen legal de concesiones para conservación. Ella explica que, aunque el título legal no implica propiedad, muchas comunidades perciben la concesión como una forma de privatización. Esto genera tensiones de legitimidad y puede despertar resistencias o malentendidos. La normatividad actual, bajo el marco del Decreto Supremo N.º 018-2015-MINAGRI sobre concesiones forestales con fines de conservación, establece reglas claras, pero no contempla mecanismos efectivos de comunicación cultural para prevenir estas percepciones. Herpiro, por tanto, asume tareas de difusión legal que corresponden al Estado.

Los fragmentos analizados muestran cómo las normativas ambientales y de conservación, aunque bien intencionadas, generan tensiones cuando se implementan sin considerar las condiciones reales del territorio ni las capacidades de los actores involucrados. Herpiro enfrenta estas tensiones desde múltiples frentes: el técnico, el administrativo, el legal y el simbólico. La organización responde con estrategias adaptativas, pero lo hace en un contexto en el que la carga regulatoria se ha desplazado hacia los actores que buscan cumplir con la ley. En este escenario, las tensiones legales no desaparecen con el cumplimiento formal, sino que se reconfiguran continuamente, demandando de Herpiro una flexibilidad constante y un aprendizaje institucional permanente.

Concluido el análisis de las tensiones legales, el siguiente apartado aborda las tensiones culturales. En este nivel, el foco ya no estará en las estructuras normativas, sino en los significados, identidades y percepciones que se generan en torno a la conservación y la relación con las comunidades locales.

2.2 Tensiones Culturales

Las tensiones culturales en Herpiro Soqtapata constituyen un eje crítico dentro de su dinámica como organización híbrida. Estas tensiones surgen cuando los valores, saberes,

códigos y expectativas de las comunidades locales no coinciden —y a veces chocan— con las lógicas institucionales, operativas y simbólicas que Herpiro encarna desde su rol empresarial y conservacionista. Se trata de un tipo de conflicto estructural que va más allá de las diferencias de idioma o costumbre: implica divergencias profundas sobre qué se entiende por desarrollo, sostenibilidad, legitimidad y pertenencia. En el caso de Herpiro, estas tensiones culturales tienen un peso estratégico porque afectan su legitimidad en el territorio, su capacidad para generar vínculos sólidos y su rol como referente en conservación. En contextos rurales y de alta diversidad cultural, las organizaciones híbridas enfrentan no solo el desafío de “hacer bien”, sino de ser reconocidas como legítimas por aquellos a quienes buscan incluir y beneficiar.

Estos tres núcleos no se presentan como categorías cerradas, sino como formas interrelacionadas en que la tensión cultural se manifiesta en Herpiro. El primer núcleo —las tensiones por desconocimiento cultural— constituye el punto de partida de muchas fricciones posteriores (tabla 10). A partir de ese escenario inicial, emergen dos expresiones más concretas de esta tensión: por un lado, las dificultades para establecer vínculos de confianza y pertenencia con las comunidades (tabla 11); y por otro, las contradicciones estructurales entre las expectativas culturales del entorno y el modelo organizacional de Herpiro (tabla 12). Estas tres dimensiones, aunque diferenciadas analíticamente, configuran un campo de conflicto común que atraviesa el trabajo cotidiano de esta empresa. Este primer núcleo recoge fragmentos que reflejan malentendidos, prejuicios y distancias simbólicas entre Herpiro y su entorno social inmediato. No se trata de rechazos explícitos, sino de fricciones que nacen cuando los actores no comparten los mismos referentes: qué significa conservar, qué implica ser empresa, quién tiene derecho a intervenir en el bosque. Esta tabla fue priorizada porque revela el punto de partida de muchas otras tensiones posteriores: cuando no hay entendimiento cultural, incluso las mejores estrategias pierden efecto. Además, se trata de una tensión presente tanto en voces externas como internas, lo que indica que su resolución requiere trabajo desde ambos lados.

Tabla 10: Tensiones por desconocimiento cultural

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GIEX 1	<i>“Muchas, no necesariamente todas las empresas sociales, tienen equipos que entienden la culturalidad, o lo que es el capital natural y el vínculo que hay del capital natural con las comunidades”</i>	Falta de comprensión de las prácticas locales
	<i>“No necesariamente el equipo humano local cuenta con las capacidades de gestión social [...] Ahí viene la labor del emprendimiento y de las empresas en general [...] de formar a su capital humano.”</i>	Ausencia de capacidades técnicas en personal local
GII 2	<i>“No todo se logra con transparencia si uno llega ahí, verás que algunos le van a creer, no todo el mundo [...] nadie había escuchado de lo que era conservación cuando nosotros llegamos.”</i>	Estigmatización inicial del concepto de conservación
GIEO 1	<i>“Las comunidades pensaban que como iniciativa privada era un negocio esto, no, la verdad es que es muy difícil poder hablar de sostenibilidad si no tenemos los recursos”</i>	Interpretación errada del trabajo en conservación
GIEO 1	<i>“Los vecinos piensan que yo estaba lucrando o podría lucrar, ¿no? Y ellos, ¿por qué no?”</i>	Expectativas erróneas sobre el turismo

El testimonio de GIEX 1 alerta sobre una carencia estructural en muchas organizaciones sociales: la subestimación del conocimiento cultural del territorio. Al señalar que muchas empresas híbridas no comprenden el vínculo entre las comunidades y el capital natural, se revela una distancia crítica que impide la construcción de confianza. No se trata solo de desconocimiento técnico, sino de una ceguera cultural que puede llevar a errores estratégicos. En términos de acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), esto representa una falla en la dimensión de "pertenencia", ya que los equipos externos no logran integrarse de forma significativa con las realidades del entorno.

En relación con la formación de capacidades, la misma entrevistada destaca que el personal local suele carecer de habilidades técnicas para asumir roles de gestión. Herpiro ha respondido a este desafío con programas de capacitación dirigidos a voluntarios y trabajadores locales, lo que refleja una intención explícita de construir un puente entre lo técnico y lo cultural. Sin embargo, esta tensión no puede entenderse únicamente como una carencia de los actores del entorno: también expresa una capacidad organizacional aún en proceso de maduración. El hecho de no encontrar, fortalecer o institucionalizar mecanismos sostenibles para el desarrollo del capital humano local forma parte de las propias limitaciones estructurales de Herpiro. Así, esta tensión se sitúa entre las dimensiones de “organización” (cómo se estructura la intervención) y “pertenencia” (quiénes se sienten parte del proyecto) del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013). El riesgo es reproducir una lógica institucional que forma para sus propios fines sin transformar su modo de acoplarse genuinamente al contexto cultural del territorio.

GII 2 aporta una perspectiva interna que reconoce que al inicio del proyecto existía una cierta distancia cultural que generaba desconfianza entre la organización y las comunidades. Esta situación llevó a que el equipo de Herpiro adoptara una política de comunicación basada en la transparencia total —“no decir nada por debajo de la mesa”— como estrategia para disipar dudas y prevenir malentendidos. Esta actitud no surge de una ruptura con el entorno, sino como parte de un aprendizaje institucional que permitió reconfigurar el vínculo con las comunidades. En términos del modelo de acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), esta apertura puede leerse como una forma de compromiso que permitió a la organización ajustarse culturalmente sin renunciar a su identidad. Lejos de representar una fragilidad, la transparencia se convierte aquí en un recurso relacional clave para consolidar legitimidad y pertenencia en el largo plazo.

En el caso de GIEO 1, la confusión entre emprendimiento privado y proyecto de conservación deja entrever cómo la forma jurídica de una organización puede ser interpretada como un signo de lucro y exclusión. La lógica empresarial genera sospechas cuando no se articula con códigos locales de reciprocidad y beneficio compartido. Esta situación se alinea con los dilemas de identidad híbrida planteados por Battilana y Dorado (2010), en donde las organizaciones deben demostrar que su propuesta no es extractiva sino transformadora. Aquí, la dimensión de pertenencia del acoplamiento se ve comprometida por símbolos institucionales que no son reconocidos como legítimos.

Finalmente, el mismo entrevistado describe cómo limitar el flujo de turistas se volvió

una estrategia para evitar tensiones con la comunidad. La percepción de que "más visitantes" equivale a "más ganancia para unos pocos" revela una fractura en la forma en que se distribuye el valor simbólico y económico del territorio. Esta paradoja cultural —el turismo como oportunidad y amenaza— exige a Herpiro no solo control operativo, sino sensibilidad cultural. En clave de acoplamiento selectivo, se trata de navegar entre los imperativos de desempeño (sostener el modelo económico) y los de pertenencia (mantener legitimidad ante los vecinos). Esta tensión, si no se procesa adecuadamente, puede erosionar la base social de su proyecto de conservación.

En conjunto, los fragmentos analizados muestran que las tensiones culturales por desconocimiento no son simples errores de comunicación, sino expresiones de diferencias estructurales en las formas de habitar y significar el territorio. Herpiro ha logrado procesar estas tensiones a través de estrategias de formación, transparencia y control operativo, pero estos esfuerzos sólo son efectivos cuando se traducen en reconocimiento simbólico mutuo. Desde la perspectiva del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), este conjunto de tensiones revela un aprendizaje organizacional que ha permitido pasar del desacoplamiento inicial a formas parciales de compromiso. Sin embargo, la consolidación de una identidad híbrida legítima (Battilana y Dorado, 2010) requiere que estos esfuerzos se institucionalicen y se sostengan en el tiempo. La tensión cultural por desconocimiento, entonces, no es un obstáculo puntual, sino un campo de transformación donde se juega la viabilidad a largo plazo del modelo híbrido.

Si bien las tensiones por desconocimiento son estructurales, su forma más cotidiana se expresa en las relaciones directas. Esta tabla se enfoca en los desafíos que enfrenta Herpiro para generar vínculos estables y legítimos con las comunidades. No se trata de un nuevo tipo de tensión, sino de una manifestación concreta de las tensiones culturales: la confianza, el reconocimiento y la pertenencia son dimensiones profundamente atravesadas por diferencias culturales.

Se decidió separar esta subcategoría porque refleja un proceso relacional en desarrollo. Los fragmentos seleccionados muestran tanto estrategias como obstáculos en la forma en que Herpiro construye cercanía con los actores locales. En estos vínculos se juega buena parte de su legitimidad social.

Tabla 11: Tensiones en la construcción de confianza y vinculación

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GIEO 1	<i>“Hemos retomado la relación con los pobladores [...] nunca vamos a lograr satisfacer ni ser al 100% bienvenidos, siempre hay alguna persona que no acepta”</i>	Construcción lenta de relaciones con comunidades
	<i>“Me he tenido que meter en las venas, en la sangre de ellos, es decir, sentarme con ellos si era necesario”</i>	Estrategias culturales para integración
GII 2	<i>“A nuestros vecinos, a algunos les costó un poco más aceptarnos, aquí a otros, ¿no? Algunos dijeron sí, de hecho, vengan acá y otros dijeron no”</i>	Percepciones divididas sobre aceptación comunitaria
	<i>“La escuela ha sido una buena medida para que ellos también sepan qué cosa es lo que nosotros realizamos acá.”</i>	Relevancia de actores intermedios para facilitar vínculo

El entrevistado GIEO 1 relata cómo, ante el desafío de construir legitimidad en el territorio, fue necesario involucrarse de manera profunda y directa con las comunidades locales. La frase *“meterme en las venas, en la sangre de ellos”* condensa una estrategia de inmersión cultural que trasciende el vínculo formal. No se trata solo de visitar o coordinar con líderes, sino de establecer una presencia viva, cotidiana, capaz de compartir no sólo objetivos, sino emociones, frustraciones y alegrías. Esta forma de vínculo relacional refuerza la dimensión de “pertenencia” del modelo de acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), al generar un tipo de legitimidad que no se basa en la normativa ni en los resultados, sino en el reconocimiento mutuo. La integración aquí no se impone, se cultiva desde el afecto y la convivencia.

Al mismo tiempo, su testimonio muestra una comprensión realista sobre los límites de esa integración: *“nunca vamos a lograr satisfacer ni ser al 100% bienvenidos”*. Esta frase no revela una derrota, sino una madurez institucional que reconoce la tensión como parte constitutiva de operar en contextos multiculturales. El reconocimiento de que siempre habrá disenso o resistencia muestra una organización que ha aprendido a trabajar desde el conflicto

y no a pesar de él. Esto evidencia un tipo de compromiso relacional que, más que buscar armonía total, apuesta por construir confianza en medio de la diferencia.

Desde la perspectiva interna, GII 2 aporta una lectura matizada de la aceptación social del proyecto. Señala que algunos vecinos abrieron las puertas de inmediato, mientras que a otros les costó más. Esta diversidad de reacciones muestra que la comunidad no es un bloque homogéneo, sino un espacio de subjetividades múltiples, afectado por trayectorias históricas, relaciones previas y experiencias con otras organizaciones. El reconocimiento de esa heterogeneidad es fundamental para diseñar estrategias diferenciales de acercamiento. Desde el marco de Pache y Santos (2013), esta situación obliga a gestionar la dimensión de “pertenencia” como un proceso relacional no lineal, donde la aceptación se gana progresivamente y no se garantiza por el simple hecho de “hacer lo correcto”.

Esta misma entrevistada destaca el rol de la escuela como un espacio intermedio fundamental para explicar qué hace Herpiro. La escuela actúa como dispositivo de visibilización, pero también de traducción cultural: allí se produce una pedagogía del reconocimiento que permite que los actores locales interpreten por sí mismos el sentido de la organización. Esta dinámica coincide con lo planteado por Greenwood et al. (2011), quienes sostienen que las organizaciones híbridas deben generar marcos simbólicos compartidos con sus audiencias locales para construir legitimidad y evitar disonancias institucionales. La participación comunitaria en estos espacios genera una forma de verificación directa que refuerza la transparencia institucional. Esta práctica fortalece la dimensión de “aprendizaje” del acoplamiento selectivo, al permitir que las tensiones se procesen desde la experiencia compartida y no solo desde la política organizacional. El hecho de que la escuela se convierta en un puente simbólico refuerza la idea de que la confianza no se decreta: se construye desde los lugares donde circula el vínculo social cotidiano.

Las tensiones en la construcción de confianza y vinculación muestran que el conflicto cultural en organizaciones híbridas como Herpiro no se resuelve únicamente con estructuras institucionales, sino con presencia, sensibilidad y continuidad. Lo que está en juego no es solo la capacidad de comunicar o ejecutar un proyecto, sino de ser percibido como parte legítima del tejido social local. La legitimidad, en este contexto, no se otorga de una vez ni para siempre: debe ser renovada cotidianamente a través de gestos, prácticas y espacios compartidos.

Los testimonios revelan que la confianza no se construye en el plano de las declaraciones, sino en los vínculos personales y simbólicos que la organización logra tejer con

las comunidades. Este enfoque coincide con lo que Pache y Santos (2013) identifican como acoplamiento en la dimensión de “pertenencia”: la capacidad de la organización para ser reconocida desde dentro, no solo como entidad operativa, sino como parte del “nosotros” comunitario. A su vez, el uso de espacios como la escuela demuestra que la dimensión de “aprendizaje” del acoplamiento es clave para procesar tensiones, corregir errores y generar nuevas formas de colaboración social.

Smith y Lewis (2011) advierten que las organizaciones híbridas deben habitar la paradoja: avanzar en sus misiones sin resolver completamente las tensiones que las atraviesan. La experiencia de Herpiro así lo confirma: la confianza no se alcanza por completo, pero tampoco se diluye. Se negocia, se repara, se reconstruye. Esta es una forma de gobernanza relacional que no elimina los conflictos, pero los vuelve transitables. Y es precisamente en esa tensión donde la organización demuestra su capacidad de adaptación, legitimación y sostenibilidad social.

La tercera tabla aborda un tipo de tensión que emerge cuando los valores culturales y expectativas sociales de los actores locales entran en contradicción con la lógica operativa, simbólica y normativa de Herpiro como organización híbrida. A diferencia de las tensiones por desconocimiento o por vínculo relacional, aquí el conflicto se sitúa en el plano estructural: cómo se concibe el valor, el desarrollo y el rol de una empresa en el territorio.

Esta subcategoría fue diferenciada porque refleja una fricción de fondo entre dos racionalidades: la lógica institucional que busca eficiencia, impacto y sostenibilidad; y la lógica social local, que demanda inclusión, reciprocidad y beneficios tangibles. Es en esta tensión donde se expresa con mayor claridad lo que Battilana y Dorado (2010) describen como los desafíos de consolidar una identidad híbrida. Los fragmentos seleccionados muestran cómo Herpiro debe navegar entre el compromiso con el entorno y la necesidad de preservar su coherencia organizativa, enfrentando cuestionamientos sobre su rol, su forma jurídica y su distribución de beneficios simbólicos y materiales.

Tabla 12: Tensiones por expectativas sociales vs. modelo organizacional

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GIEO 1	<i>“La gente reclama el derecho a ese espacio [...] tuve que hacer yo otro trabajo de relación comunitaria, vamos a decir, me he tenido que involucrar con ellos.”</i>	Falta de respuesta inmediata a expectativas comunitarias
GII 1	<i>“Las empresas están mal vistas a nivel nacional y mundial, porque claro, lucran, lucran. Creo que el lucrar no es malo, en tanto cumplas ambiental y socialmente bien.”</i>	Dudas sobre legitimidad del rol de empresa en zonas rurales
GIEX 1	<i>“Hay tensiones ahí porque el mundo occidental cree que hay que medir todo [...] pero hay que reconocer el valor espiritual también”</i>	Diferencias entre visiones empresariales y comunitarias
	<i>“La percepción occidental dice que hay que medir todo, lo que no se mide no funciona. Pero en todo caso pensar en otras formas de recoger ese valor espiritual sería interesante.”</i>	Subvaloración de saberes tradicionales

El testimonio de GIEO 1 señala las dificultades para integrar el turismo dentro de un modelo de conservación que sea legítimo para las comunidades vecinas. El entrevistado expresa que es *“muy difícil poder decir que vamos y necesitamos en la visita o al cliente como un turista”*, mostrando que, aunque el turismo es necesario para sostener económicamente el modelo, su presencia puede generar tensiones sociales. La selección estratégica de turistas (investigadores, estudiantes, visitantes con sensibilidad ambiental) se convierte en una forma de control simbólico y una estrategia de contención frente a percepciones de lucro o exclusión. Esta medida responde a una lógica de desacoplamiento parcial (Pache y Santos, 2013), donde se ajustan los elementos visibles del modelo económico para preservar la relación comunitaria. Aquí la tensión no se resuelve, se gestiona: se sacrifica potencial de ingresos para proteger la legitimidad.

El testimonio de GII 1 revela una de las tensiones identitarias más persistentes para Herpiro: su forma jurídica como empresa social genera desconfianza en los actores

tradicionales del ámbito ambiental. La frase *“la empresa estaba mal vista a nivel nacional y mundial, porque claro, lucran, lucran”* sintetiza el prejuicio aún vigente que equipara la actividad empresarial con el lucro ilegítimo. Este tipo de percepción debilita el reconocimiento institucional y social de la organización, incluso cuando sus objetivos son ambientales y comunitarios. Desde la teoría del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), esto representa una limitación en la dimensión de “pertenencia”, ya que la identidad híbrida de Herpiro no es aceptada por los marcos culturales dominantes. Aun así, el mismo testimonio indica un esfuerzo activo por sensibilizar a otros actores, lo cual podría interpretarse como una forma de compromiso institucional con la transformación cultural del entorno.

El testimonio de GLEX 1 introduce una crítica a la racionalidad instrumental de muchas organizaciones: *“cuando hablamos de valor, vamos a hablar de un valor espiritual también [...] la percepción occidental dice que hay que medir todo”*. Esta declaración plantea un conflicto profundo entre la lógica organizacional orientada a resultados cuantificables y los marcos culturales locales, donde el valor se expresa en dimensiones no medibles, como lo espiritual, lo simbólico o lo comunitario. Esta tensión representa un desafío para el modelo de desempeño de Herpiro, que debe rendir cuentas a donantes, socios y agencias bajo criterios de impacto cuantificable. A la luz del acoplamiento selectivo, este conflicto se sitúa entre las dimensiones de “desempeño” y “pertenencia”, revelando que una organización no solo debe adaptarse a su entorno, sino también ser capaz de transformar sus propios criterios de evaluación para integrar otras lógicas de valor.

Las tensiones asociadas a las expectativas sociales frente al modelo organizacional de Herpiro evidencian que el conflicto no se limita a la ejecución de actividades o a la falta de comunicación, sino que alcanza el corazón mismo del proyecto institucional. Estas fricciones surgen cuando los actores del territorio leen el accionar de la organización desde marcos culturales que no coinciden con los de la gestión organizacional moderna: mientras la lógica institucional se basa en la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad financiera, la lógica social local prioriza la equidad, la reciprocidad y el valor simbólico del territorio.

Este tipo de tensiones, como señalan Battilana y Dorado (2010), son características de las organizaciones híbridas, que deben negociar constantemente su identidad entre lógicas institucionales opuestas. En el caso de Herpiro, las tensiones se agravan porque la figura empresarial despierta sospechas, el turismo genera interpretaciones ambivalentes, y los criterios de medición del valor no logran incorporar dimensiones como lo espiritual o lo comunitario.

Desde la perspectiva del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), estas fricciones ponen en tensión las dimensiones de desempeño, pertenencia y organización. Tal como se indicó previamente, si bien estas fricciones pueden estar más relacionadas con ciertas dimensiones, su interpretación depende del contexto específico en que se presentan. La organización ha desarrollado estrategias para mitigar algunos de estos choques —selección de públicos, limitación del flujo turístico, sensibilización a actores externos—, pero los testimonios muestran que aún no se logra una integración plena de las distintas lógicas de valor en juego. Estas tensiones, por tanto, no son simplemente obstáculos, sino campos de prueba donde Herpiro define su capacidad de transformación institucional, su legitimidad cultural y su sostenibilidad a largo plazo.

Las tensiones culturales analizadas hasta aquí revelan que los conflictos en Herpiro no se limitan a la diferencia de costumbres o visiones, sino que atraviesan aspectos estructurales del proyecto organizacional. Estas fricciones afectan directamente su identidad híbrida, su legitimidad social y su capacidad de gobernanza territorial.

Ahora bien, estos desafíos no se desarrollan en un vacío: están íntimamente ligados a condiciones materiales y estructuras de sostenibilidad económica que también generan tensiones profundas. En el siguiente apartado se abordarán las tensiones económicas.

2.3. Tensiones Económicas

La tercera categoría de estudio son las tensiones económicas, una de las dimensiones más complejas en la gestión de tensiones dentro de la concesión Soqtapata. Esta tensión no sólo remite a la sostenibilidad financiera de la organización, sino que se articula estructuralmente con su misión conservacionista y social. A diferencia de otras tensiones más territoriales o normativas, la tensión económica representa un conflicto persistente entre la viabilidad del modelo de negocio híbrido y las lógicas predominantes del mercado, que no reconocen ni retribuyen adecuadamente los servicios ecosistémicos y sociales que ofrece Herpiro.

La evidencia empírica recogida a través de las entrevistas revela que las tensiones económicas que enfrenta Herpiro Soqtapata se expresan en tres niveles estructurales e interdependientes: .primero, en las dificultades para sostener financieramente un modelo basado en ecoturismo y conservación frente a otras actividades económicas, muchas de las cuales —como las extractivas— resultan más rentables a corto plazo, aunque también existen opciones productivas compatibles con la conservación que no siempre cuentan con suficiente apoyo o valorización local; segundo, en la falta de apoyo estructural por parte del Estado para

financiar o incentivar proyectos de conservación productiva; y tercero, en la competencia simbólica y material con otras formas de economía local que gozan de mayor legitimidad comunitaria. Para ordenar estos hallazgos, se presentan a continuación tres tablas que agrupan los principales fragmentos que reflejan dichas contradicciones. Cada tabla obedece a un criterio específico de codificación e interpretación, y permite comprender cómo estas tensiones son estructurales e inherentes al carácter híbrido y periférico del proyecto.

La primera tabla aborda una tensión económica estructural relacionada con las dificultades para consolidar un flujo financiero suficiente y sostenido que permita cubrir las necesidades operativas y estratégicas del modelo híbrido de Herpiro Soqtapata. Si bien la organización genera ingresos a través de servicios como el ecoturismo, obtiene donaciones privadas y accede a fondos de investigación, estos recursos no siempre resultan suficientes para sostener el conjunto de actividades vinculadas a su misión de conservación, educación ambiental y monitoreo científico. Además, aunque existen fondos públicos y respaldos institucionales dirigidos a iniciativas ambientales o productivas, muchos de estos no están adaptados a las particularidades jurídicas y funcionales de organizaciones híbridas como Herpiro, lo que genera barreras de acceso o limitaciones en su aplicación. Los testimonios seleccionados reflejan esta condición: desde la necesidad de recurrir a formas de autogestión forzada, hasta las dificultades para aplicar a mecanismos de financiamiento científico o estatal. En conjunto, los fragmentos evidencian cómo esta fragilidad económica compromete no solo la continuidad del proyecto, sino también su capacidad de generar impactos sostenibles en el tiempo, consolidando su posición periférica dentro del ecosistema económico e institucional. A continuación, se presentan los fragmentos más representativos.

Tabla 13: Ausencia de mecanismos financieros estructurales: tensiones por autogestión, fragilidad normativa y falta de respaldo institucional

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GIEO 1	<i>“No tenemos asistencia ni apoyo del Estado”</i>	Denuncia la desconexión entre iniciativas de conservación y la estructura estatal que debería respaldarlas.

Tabla 13: Ausencia de mecanismos financieros estructurales: tensiones por autogestión, fragilidad normativa y falta de respaldo institucional (continuación)

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GII 2	<i>“Fue todo un trámite que nos demoró bastante tiempo [...] a ustedes no se les puede ayudar, o no se les debe ayudar”</i>	Se visibiliza cómo el marco normativo no contempla adecuadamente a empresas híbridas, generando exclusiones por su forma jurídica.
GII 2	<i>“El Estado nos veía como ‘ah ustedes son empresa, entonces ustedes tienen plata”</i>	Denuncia una percepción institucional que invisibiliza necesidades económicas reales de una empresa con fines híbridos.
GII 1	<i>“La conservación es perfectamente compatible con el desarrollo [...] pero tenemos que demostrarlo sin apoyo”</i>	Evidencia la paradoja de exigir resultados sin brindar incentivos, financiamiento ni reconocimiento institucional.
	<i>“Hemos trabajado mucho en el tema de educación ambiental con los niños [...] pero todo con nuestros recursos”</i>	Revela una sostenibilidad basada en esfuerzo personal, que evidencia la precariedad estructural del modelo.
GII 3	<i>“No podemos hacer más. No hay plata [...] todo se resume en la sostenibilidad económica”</i>	Refleja la imposibilidad de expandir actividades de conservación sin fuentes de financiamiento sostenibles.
GIEO 1	<i>“Todo lo hacemos con nuestro propio peculio [...] No tenemos apoyo del Estado [...] supervivencia”</i>	Se describe un modelo de autogestión económica sostenido únicamente por recursos personales y turismo selectivo.

Por su parte, GIEO 1 indica de forma directa que *“no tenemos asistencia ni apoyo del Estado”*, lo que refuerza una crítica ya señalada en tablas anteriores: la desconexión entre el rol público que Herpiro asume en términos de conservación y la falta de respuesta del aparato estatal. Esta ausencia debilita la sostenibilidad institucional del proyecto, ya que obliga a la organización a reemplazar funciones estatales sin el acompañamiento necesario. Desde Donaldson y Preston (1995), esto revela una falla en la redistribución de responsabilidades entre actores, donde una organización asume tareas colectivas sin contraprestación ni respaldo.

La misma entrevistada (GII 2) afirma que *“fue todo un trámite que nos demoró bastante tiempo [...] a ustedes no se les puede ayudar, o no se les debe ayudar”*, evidenciando una forma de exclusión normativa hacia modelos organizacionales que no encajan fácilmente en las categorías legales existentes. Si bien instrumentos como la Ley BIC han representado un avance en el reconocimiento formal de las empresas híbridas, y existen mecanismos concursables como los fondos de Profonampe, la experiencia de Herpiro sugiere que estos recursos no siempre son plenamente accesibles o pertinentes frente a las especificidades operativas y jurídicas de este tipo de organizaciones. Esta brecha no necesariamente implica una falta de voluntad institucional, pero sí evidencia una cierta rigidez en los marcos de apoyo, que tienden a responder mejor a modelos convencionales de emprendimiento o de empresa tradicional. Desde el marco de Pache y Santos (2013), esta situación limita el acoplamiento organizacional, es decir, la capacidad de articularse selectivamente con recursos provenientes de diferentes lógicas institucionales. Tal como señalan Battilana y Dorado (2010), estas fricciones legales pueden obstaculizar la consolidación de una identidad híbrida coherente y sostenible.

GII 2 señala que *“el Estado nos veía como ‘ah ustedes son empresa, entonces ustedes tienen plata’*, lo que revela una percepción institucional que ignora las particularidades de las organizaciones híbridas. Este testimonio refleja una forma de deslegitimación estatal basada en una lectura simplista de la figura jurídica empresarial, que no reconoce el componente no lucrativo de Herpiro ni sus necesidades reales de apoyo económico. Esta lógica binaria, que separa entidades “con fines de lucro” de “organizaciones que deben recibir ayuda”, omite el espectro intermedio donde operan los modelos híbridos. Donaldson y Preston (1995) proponen que una organización debe ser comprendida como una red de grupos de interés legítimos, independientemente de su forma legal, mientras que Greenwood (2007) advierte que el compromiso con grupos de interés no siempre se traduce en responsabilidad efectiva, especialmente cuando las organizaciones desafían las categorías tradicionales del sistema

institucional.

En la misma línea, el mismo entrevistado (GII 1) señala: *“la conservación es perfectamente compatible con el desarrollo [...] pero tenemos que demostrarlo sin apoyo”*. Esta frase condensa una paradoja estructural central: Herpiro debe probar que su modelo híbrido es viable, pero en un entorno donde no existen incentivos, financiamiento ni reconocimiento institucional que respalden esa apuesta. Desde el enfoque de acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), esta situación expresa una tensión por desempeño: se exige cumplir con estándares de impacto sin ofrecer condiciones para alcanzarlos, generando un desfase persistente entre expectativas externas y recursos reales.

Siguiendo esa misma lógica de exigencias desbalanceadas, el entrevistado también comenta: *“hemos trabajado mucho en el tema de educación ambiental con los niños [...] pero todo con nuestros recursos”*, expresión que pone de manifiesto una forma de sostenibilidad basada en el esfuerzo personal de los propios fundadores y actores locales. Esta situación no responde a una estrategia deseada, sino a la falta de financiamiento estable que permita sostener las actividades sociales del proyecto. Desde la teoría de la paradoja (Smith & Lewis, 2011), esta tensión remite al conflicto entre valores: el compromiso con la misión se sostiene a costa de la viabilidad estructural, consolidando una dinámica de precariedad voluntaria difícilmente escalable.

En palabras del entrevistado GII 3, *“no podemos hacer más. No hay plata [...] todo se resume en la sostenibilidad económica”*. Esta declaración condensa una tensión estructural crítica en el modelo híbrido de Herpiro Soqtapata: la falta de recursos financieros suficientes impide sostener y expandir sus actividades de conservación, incluso cuando existe una clara voluntad institucional. La frase refleja cómo, en contextos donde no hay subsidios estables ni ingresos sistemáticos, la lógica económica termina subordinando la lógica de misión. Desde el enfoque de Pache y Santos (2013), esto constituye una tensión por desempeño: las organizaciones híbridas deben rendir económicamente sin traicionar su propósito social, pero hacerlo sin incentivos estructurales conduce a escenarios insostenibles. Smith y Lewis (2011) advierten que la persistencia de estas paradojas no resueltas puede comprometer la viabilidad del proyecto a largo plazo si no se desarrollan mecanismos internos y externos de equilibrio.

Por su parte, GIEO 1 comenta: *“todo lo hacemos con nuestro propio peculio [...] no tenemos apoyo del Estado [...] supervivencia”*. Aquí se explicita una estrategia de autogestión económica basada principalmente en el esfuerzo personal y el trabajo voluntario. Esta forma de operar, sostenida por recursos privados y turismo de bajo impacto, revela una situación

límite en la que las organizaciones híbridas de conservación no siempre logran consolidar un modelo de ingresos suficiente sin apelar a esfuerzos extraordinarios de sus miembros. Esta condición refleja una tensión estructural entre las dimensiones económica y socioambiental, tal como señalan Hahn et al. (2014a), en contextos donde el alineamiento entre sostenibilidad financiera y propósito social o ambiental no se alcanza, obligando a sacrificar uno de los frentes. En este caso, se prioriza la misión, pero a costa de una precariedad persistente. Desde el marco de Pache y Santos (2013), esta situación evidencia una limitada capacidad de acoplamiento organizacional: si bien existen oportunidades externas como fondos y alianzas, muchas veces estas organizaciones enfrentan obstáculos para integrarse a marcos institucionales diseñados para esquemas más tradicionales. Esto no implica una demanda de subsidios permanentes, sino que pone de relieve la necesidad de marcos organizativos más adaptativos, capaces de generar ingresos viables sin comprometer su identidad híbrida.

Los testimonios analizados evidencian que la tensión económica en Herpiro Soqtapata trasciende la mera escasez de recursos, manifestándose como una condición estructural de desajuste entre el modelo híbrido de la organización y el entorno institucional en el que opera. Esta tensión se expresa en al menos tres niveles entrelazados: la percepción estatal que invisibiliza sus necesidades económicas por asumir que, al ser una empresa, debe ser autosuficiente; la exclusión normativa que impide su acceso a fondos o beneficios dirigidos a entidades sin fines de lucro; y la dependencia de redes científicas también precarizadas. Estos factores obligan a Herpiro a sostenerse desde la autogestión y el compromiso personal, en un régimen más cercano a la supervivencia que a la sostenibilidad. A la luz del marco teórico, estas tensiones reflejan una fricción persistente entre lógicas institucionales incompatibles (Pache y Santos, 2013), especialmente en lo relativo al acoplamiento por desempeño y organización, y muestran cómo los híbridos, al no encajar del todo en ninguna categoría dominante, quedan fuera de los mecanismos de reconocimiento y apoyo. Desde la teoría de la paradoja (Smith & Lewis, 2011), esta situación se interpreta no como una anomalía temporal, sino como una contradicción constitutiva que requiere estrategias adaptativas para sostener el equilibrio entre misión social y viabilidad económica.

En segundo lugar, se presenta la siguiente tabla, que agrupa fragmentos relacionados con los costos operativos y de acceso que obstaculizan la sostenibilidad económica de Herpiro Soqtapata. Esta categoría fue construida bajo los criterios de identificar expresiones que evidencien cómo las condiciones estructurales del entorno (infraestructura deficiente, escasez de recursos logísticos, exigencias de certificación o limitaciones presupuestarias) imponen barreras económicas para sostener actividades claves como la investigación científica, la

formación de voluntarios, y la certificación institucional. A diferencia de la primera tabla, que centraba su análisis en la relación con el Estado y la ausencia de financiamiento público, esta segunda tabla se enfoca en los obstáculos derivados de la operación cotidiana y de los requisitos institucionales impuestos a las organizaciones híbridas. Los fragmentos seleccionados dan cuenta de cómo estas condiciones reducen la capacidad de Herpiro para cumplir con su misión y generar alianzas sostenibles.

Tabla 14: Desigualdad en el entorno institucional: tensiones económicas frente a exigencias estatales, certificaciones y posicionamiento en el mercado

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GIEC 4	<i>“Yo no recibo tanto apoyo para mis investigaciones [...] a mí me toca costearlo del bolsillo. A mí me encantaría ir a Soqapata todos los años, pero ya no puedo.”</i>	Expone cómo la falta de financiamiento personal limita la participación académica continua en procesos de conservación.
GIEC 1	<i>“Cuando uno lleva mucho equipo [...] cruzar dos ríos [...] no sabíamos cómo llevarlo a la estación”</i>	Destaca las dificultades logísticas como barreras económicas directas para implementar actividades colaborativas.
GIEC 1	<i>“El tractor debería ser incluido en el precio de la estadía [...] es imposible llegar si no es así”</i>	Denota cómo la falta de infraestructura de acceso eleva los costos de operación e interfiere en la logística investigativa.
GIEO 1	<i>“Hoy en día [...] si entran muchachos jóvenes tienen que entrar ya con financiamiento”</i>	Subraya un cambio en la política de admisión de voluntarios debido a restricciones presupuestarias.
GIEO 1	<i>“Solo recibimos y tenemos al turista ideal [...] lo hacemos de boca a boca”</i>	Representa una decisión económica y ecológica que privilegia sostenibilidad sobre rentabilidad masiva.
GII3	<i>“Ya, tu solución es haz turismo para que te den plata, pero vas a pagar un montón de impuestos y no eres competitivo”.</i>	Cuestiona la promoción estatal del turismo sin considerar las trabas fiscales ni la desigualdad competitiva.

Tabla 14: Desigualdad en el entorno institucional: tensiones económicas frente a exigencias estatales, certificaciones y posicionamiento en el mercado (continuación)

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GIE X 2	<i>“La certificación tipo B no te va a costar menos de veinticinco mil dólares al año [...]”</i>	Evidencia las tensiones entre sostenibilidad financiera y exigencias normativas en empresas con enfoque social.
GII 2	<i>“Nuestros recursos son muy limitados. Entonces, a veces no podemos otorgarles todo lo que quisiéramos darles”</i>	Refleja las limitaciones financieras para ofrecer condiciones adecuadas a investigadores y aliados clave.

El testimonio de GIEC 4 revela que *“yo quisiera ir todos los años, pero ya no puedo por el costo económico”*, una afirmación que pone en evidencia cómo las limitaciones financieras personales pueden obstaculizar la participación académica continua en procesos de conservación. Esta situación reduce la capacidad de organizaciones híbridas como Herpiro para sostener vínculos estables con sus aliados científicos, restringiendo el flujo de conocimiento y el aprendizaje institucional. Desde la teoría de la paradoja (Smith & Lewis, 2011), esta tensión se sitúa en el eje de aprendizaje, ya que la organización depende del conocimiento externo, pero no puede garantizar las condiciones mínimas para que este se produzca de manera sostenida, generando así un ciclo de exclusión por razones económicas. Esta dinámica revela una fragilidad institucional más amplia: aunque estas organizaciones ofrecen un entorno privilegiado para la investigación —como es el caso de bosques con gradiente altitudinal, alta biodiversidad y condiciones ideales para el trabajo de campo—, y cuentan con ciertas facilidades como conectividad, laboratorios básicos, áreas de alojamiento y espacios para actividades colectivas, aún enfrentan barreras logísticas y de sostenibilidad que limitan su capacidad para consolidar alianzas científicas estables en el tiempo.

Cuando GIEC 1 afirma que *“cuando uno lleva mucho equipo [...] cruzar dos ríos [...] no sabíamos cómo llevarlo a la estación”*, se hace evidente una barrera logística estructural que limita la participación de actores clave y genera sobrecostos para las actividades académicas y científicas. Esta cita refleja cómo la ausencia de infraestructura mínima no solo implica una dificultad operativa, sino también una restricción económica concreta para sostener el modelo colaborativo que Herpiro promueve. Desde el marco de Pache y Santos

(2013), esto representa una limitación de acoplamiento organizacional, ya que el entorno material no permite vincularse de manera efectiva con aliados externos. La afirmación de GIEC 1 —“*cuando uno lleva mucho equipo [...] cruzar dos ríos [...] no sabíamos cómo llevarlo a la estación*”— revela una tensión económica asociada a la infraestructura deficiente y la dificultad logística. Esta condición eleva los costos de operar en el territorio y limita la colaboración externa con actores clave como investigadores o técnicos. Esta barrera no solo dificulta el acceso físico, sino que erosiona la posibilidad de ampliar redes científicas y académicas. Desde el enfoque de Pache y Santos (2013), esta situación refleja una limitación en el acoplamiento por organización, ya que la estructura operativa de Herpiro no logra articularse con los requerimientos logísticos del ecosistema institucional que la rodea.

La afirmación de GIEC 1, quien sostiene que “*el tractor debería ser incluido en el precio de la estadía [...] es imposible llegar si no es así*”, revela cómo la falta de infraestructura básica, en este caso el acceso vehicular a la concesión incrementa significativamente los costos de operación y dificulta la llegada de visitantes o investigadores. Esta condición geográfica se convierte en una barrera estructural que compromete la logística institucional y obstaculiza la articulación con aliados externos. Según el marco de Pache y Santos (2013), esto evidencia una tensión en el acoplamiento por organización: la estructura territorial y material de Herpiro no se alinea con las exigencias operativas del entorno científico ni turístico, forzando a la organización a asumir costos o a limitar su apertura.

Desde una perspectiva de sostenibilidad operativa, GIEO 1 señala que “*hoy en día [...] si entran muchos chicos jóvenes tienen que entrar ya con financiamiento*”, lo que da cuenta de un cambio relevante en las políticas de admisión de voluntarios, ahora condicionadas a la autosuficiencia económica de los postulantes. Esta medida, aunque necesaria para cubrir costos internos, restringe el acceso de jóvenes sin recursos y tensiona el componente formativo y comunitario de la organización. Según Smith y Lewis (2011), esto expresa una paradoja entre inclusión y eficiencia: al priorizar la viabilidad económica, se sacrifica la dimensión social y educativa. Esta tensión también puede leerse como un desplazamiento del criterio de pertenencia (Pache y Santos, 2013) hacia uno centrado en el desempeño financiero.

En esa misma línea de decisiones condicionadas por la viabilidad económica, el mismo entrevistado agrega: “*solo recibimos y tenemos al turista ideal [...] lo hacemos de boca a boca*”, lo que refleja una estrategia deliberada de contención turística, en la que se prioriza el perfil del visitante alineado con los principios de conservación, por encima de modelos de alto

volumen y rentabilidad. Esta decisión, aunque coherente con la misión institucional, limita los ingresos y visibilidad del proyecto. Desde el marco de Haigh y Hoffman (2014), esto representa una lógica herética, donde se desafía la lógica dominante del crecimiento económico para preservar el sentido original del proyecto híbrido.

Finalmente, GII 3 critica: *“ya, tu solución es haz turismo para que te den plata, pero vas a pagar un montón de impuestos y no eres competitivo”*. Esta frase evidencia una tensión estructural entre los caminos sugeridos por las políticas públicas y las condiciones reales que enfrentan las organizaciones pequeñas y conservacionistas. Si bien el turismo se plantea como solución financiera, el régimen tributario y las exigencias del mercado hacen inviable esta alternativa para muchos proyectos híbridos de conservación. Desde la perspectiva del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), esta es una tensión por desempeño, donde las reglas del entorno no están adaptadas a la lógica ni a la escala operativa de estas organizaciones, generando condiciones de desventaja estructural. Sin embargo, esta realidad no exime a dichas organizaciones de la necesidad de diseñar modelos de negocio viables dentro de esos márgenes, ni de fortalecer sus capacidades para incidir en la formulación de políticas públicas más inclusivas. En ese sentido, la articulación con redes de apoyo como Sistema B, con organizaciones multilaterales o humanitarias, o con plataformas sectoriales, podría constituir una vía estratégica para superar parcialmente estas barreras y consolidar su sostenibilidad en el largo plazo.

Al señalar que *“la certificación tipo B no te va a costar menos de veinticinco mil dólares al año”*, GIIEX 2 visibiliza el conflicto entre el deseo de Herpiro por cumplir estándares internacionales de sostenibilidad y el peso económico que ello implica. Esta cita evidencia cómo ciertas exigencias institucionales, como la certificación B, pueden volverse inaccesibles para organizaciones pequeñas con fines sociales, tensionando la relación entre legitimidad simbólica y sostenibilidad real. Desde el enfoque de Hahn et al. (2014a), esta es una clara expresión de tensiones entre niveles: los marcos globales de evaluación no se adaptan a las realidades de entidades que operan en contextos con recursos limitados, reproduciendo así desigualdades institucionales encubiertas.

Finalmente, la expresión de GII 2 —*“nuestros recursos son muy limitados. Entonces, a veces no podemos otorgarles todo lo que quisiéramos darles”*— pone de manifiesto una tensión ética y relacional, en la que las aspiraciones institucionales de reciprocidad y hospitalidad se ven reducidas por la escasez de medios económicos. Esta brecha entre intención y capacidad afecta el vínculo con los grupos de interés clave, como investigadores

y voluntarios, debilitando el capital social de la organización. Desde la perspectiva de Donaldson y Preston (1995), esta situación erosiona la calidad de la relación con los grupos de interés, al no poder cumplir las expectativas mínimas para una interacción equitativa, y refuerza la necesidad de un modelo de gestión que contemple de forma realista las limitaciones económicas de las empresas híbridas.

Los fragmentos reunidos en esta tabla revelan un conjunto de tensiones económicas vinculadas a las condiciones operativas y estructurales que dificultan la sostenibilidad del modelo híbrido de Herpiro Soqtapata. A diferencia de la primera tabla, donde predominaba la ausencia de apoyo estatal, aquí emergen barreras como la falta de infraestructura de acceso, los altos costos logísticos para investigadores y voluntarios, y la presión normativa derivada de certificaciones costosas. Estas tensiones se traducen en restricciones para sostener alianzas, limitar el acceso a experiencias formativas, y comprometer el cumplimiento de estándares externos. Desde el enfoque de acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), se evidencia una dificultad para armonizar la estructura organizativa con las exigencias del entorno institucional y técnico. Al mismo tiempo, la teoría de la paradoja (Smith & Lewis, 2011) permite interpretar estas tensiones como conflictos persistentes entre inclusión y eficiencia, aprendizaje y desempeño, donde cada decisión implica renunciar a un valor central. En conjunto, estos hallazgos muestran cómo el entorno operativo y las condiciones normativas no están adaptadas a las realidades de una organización híbrida en contexto periférico, generando desequilibrios que comprometen tanto la misión como la viabilidad de Herpiro.

En conjunto, estos hallazgos muestran cómo el entorno operativo y las condiciones normativas no están adaptadas a las realidades de una organización híbrida en contexto periférico, generando desequilibrios que comprometen tanto la misión como la viabilidad de Herpiro. Las tensiones identificadas no deben entenderse como anomalías aisladas, sino como manifestaciones estructurales de una condición operativa extendida en organizaciones híbridas como Herpiro Soqtapata. La dependencia del esfuerzo personal, la ausencia de condiciones operativas consolidadas y la necesidad constante de equilibrar viabilidad económica con coherencia ecológica no son fallas del modelo, sino características inherentes al entorno en el que este se implementa. Desde la teoría de la paradoja (Smith & Lewis, 2011), esto evidencia una contradicción persistente entre misión y medios; mientras que desde el enfoque del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), estas tensiones expresan un vínculo aún precario entre la propuesta institucional del proyecto y los marcos normativos, simbólicos y financieros que lo rodean. Reconocer esta precariedad como condición estructural, y no como excepción, permite interpretar los límites y posibilidades reales del

accionar híbrido en contextos periféricos.

2.4 Tensiones Ambientales

Finalmente, la cuarta de las dimensiones clave en la gestión de tensiones dentro de la concesión Soqtapata es la ambiental. Esta tensión surge del hecho de que la organización, al desarrollar su actividad en un ecosistema de alta sensibilidad ecológica, debe compatibilizar su operación cotidiana con su misión de conservación. A diferencia de otras tensiones más estructurales, como las culturales o económicas, la tensión ambiental aparece como una paradoja constante entre intervención y preservación, entre necesidad operativa y daño potencial.

La evidencia empírica recogida a partir de las entrevistas muestra que las tensiones ambientales que enfrenta Herpiro Soqtapata se manifiestan en tres niveles estructurales y entrelazados: primero, en la presión generada por la presencia simultánea de múltiples actores en un mismo espacio ecológico; segundo, en los impactos derivados de las operaciones e intervenciones físicas necesarias para sostener el funcionamiento institucional; y tercero, en los efectos colaterales que producen ciertas decisiones tecnológicas y logísticas adoptadas como soluciones adaptativas. Para organizar estos hallazgos, se presentan a continuación tres tablas que agrupan los principales fragmentos que expresan dichas contradicciones. Cada tabla responde a un criterio específico de codificación e interpretación, y permite analizar cómo estas tensiones no son contingentes, sino inherentes al modelo híbrido y territorialmente situado de la organización.

La primera tabla recoge una tensión ambiental que surge del uso simultáneo del territorio de Herpiro Soqtapata por múltiples actores: investigadores, escolares, turistas, personal técnico y comunidades locales. La coexistencia de estos grupos, con distintas motivaciones, niveles de conciencia ambiental y formas de interactuar con el entorno, genera una presión acumulativa sobre el ecosistema que resulta difícil de controlar. Los fragmentos seleccionados fueron escogidos bajo el criterio de visibilizar expresiones donde se reconozca esta complejidad: momentos en los que la diversidad de usos empieza a desbordar la capacidad de gestión ecológica del espacio. Esta tensión, aunque menos visible que otras de orden técnico o logístico, es estructural, ya que compromete tanto la sostenibilidad ambiental como la capacidad institucional de Herpiro para articular participación sin deterioro. A continuación, se presentan los fragmentos representativos.

Tabla 15: Presión ecológica multiactor: tensiones por uso simultáneo del territorio en la concesión

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GIEC 3	<i>“Bueno, en su momento puede ser el ruido ambiental, también que aleja a los animales... fue un impacto momentáneo [...] pero igual fue momentáneo, y por lo demás el construir eso siempre tiene un impacto.”</i>	Las adecuaciones físicas revelan una tensión estructural: la limitada capacidad para prevenir impactos incluso menores, en contextos de uso compartido del territorio.
GIEC 1	<i>“Había otro grupo... era un colegio... estaban cortando demasiado... hasta helechos.; uno tenía que poner flagging para decir ese no corte, por favor.”</i>	La intervención inadecuada de ciertos grupos, por falta de orientación previa, evidencia una tensión entre inclusión educativa y capacidad de control ambiental.
GIEO 2	<i>“Cuando hay muchos grupos al mismo tiempo se pierde un poco el control del impacto que se está generando.”</i>	La coincidencia de múltiples actores en un espacio limitado agrava el impacto ecológico, evidenciando barreras logísticas para manejar la presión territorial.
GII 2	<i>“A veces es difícil porque todos quieren venir, todos quieren participar, pero no siempre podemos garantizar que el espacio lo soporte.”</i>	La alta demanda de participación sobrepasa la capacidad ecológica del espacio, generando tensiones por sobreuso en contextos de acceso y monitoreo limitados.
	<i>“Quisiéramos dar un poco más... sobre todo a los jóvenes estudiantes nacionales, pero nuestros recursos son muy limitados.”</i>	La capacidad institucional no alcanza para regular a todos los públicos.
GII 1	<i>“Soqtapata puede ser la última maravilla en biodiversidad del mundo, pero de nada me sirve si no lo nuestro.”</i>	La necesidad de visibilización incrementa la presión sobre el ecosistema.

Tabla 15: Presión ecológica multiactor: tensiones por uso simultáneo del territorio en la concesión (continuación)

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GIEC 1	<i>“Yo creo que todas las personas que han visitado se sienten parte de la familia de Soqtapata.”</i>	La apertura simbólica amplía el acceso, pero también los riesgos ecológicos.

El testimonio de GIEC 3 señala que *“el ruido ambiental, también que aleja a los animales... fue un impacto momentáneo [...] pero igual fue momentáneo, y por lo demás el construir eso siempre tiene un impacto”*. Este fragmento expresa cómo los preparativos físicos para habilitar espacios de trabajo generan afectaciones al entorno natural, incluso cuando se perciben como transitorios. La cita pone en evidencia una tensión estructural más profunda: la limitada capacidad para prevenir impactos menores en contextos de uso compartido del territorio. Desde la perspectiva de Pache y Santos (2013), esta situación demanda un tipo de acoplamiento que permita sostener la operación técnica sin romper el equilibrio ambiental. Se revela aquí la paradoja entre ejecutar intervenciones necesarias y conservar el ecosistema que las sustenta, en un margen de acción donde incluso los ajustes más mínimos implican transformaciones ecológicas.

El segundo fragmento, en voz de GIEC 1, refiere que *“había otro grupo... era un colegio... estaban cortando demasiado... hasta helechos... uno tenía que poner flagging para decir ese no corte, por favor”*. Esta declaración expone la dificultad de garantizar comportamientos ecológicamente adecuados entre públicos externos, especialmente cuando no existe una mediación o formación previa. Si bien la intención educativa está presente, la ausencia de mecanismos de orientación o supervisión sistemática señala una tensión entre inclusión social y gestión ambiental. En términos de Hahn et al. (2014b), esta situación revela una paradoja estructural entre fines pedagógicos y conservación. No se trata solo de una acción externa, sino de una expresión de las limitaciones institucionales para regular adecuadamente el acceso y uso del territorio, lo que puede comprometer la legitimidad conservacionista del proyecto ante actores especializados.

GIEO 2 profundiza esta línea al señalar que *“cuando hay muchos grupos al mismo tiempo se pierde un poco el control del impacto que se está generando”*. Esta afirmación explicita la saturación funcional del territorio y la dificultad de monitorear los efectos ecológicos cuando la demanda por el espacio supera su capacidad de absorción. En clave de paradoja

(Smith & Lewis, 2011), la aspiración a diversificar el uso y ampliar la participación se convierte en fuente de inestabilidad. Tal como ocurre en otros espacios protegidos de alta demanda, la presión por incorporar más actores —por razones educativas, turísticas o económicas— puede exceder la capacidad de carga del ecosistema. Herpiro queda atrapado en esta tensión estructural: expandir su red de aliados sin poner en riesgo el entorno que sostiene su legitimidad conservacionista. Esta simultaneidad sin regulación suficiente representa una amenaza tanto para el ecosistema como para la sostenibilidad institucional.

Desde una perspectiva complementaria, GII 2 sostiene que *“a veces es difícil porque todos quieren venir, todos quieren participar, pero no siempre podemos garantizar que el espacio lo soporte”*. Esta cita refleja el desajuste entre la vocación de apertura y los límites físicos del ecosistema. Herpiro debe seleccionar o priorizar entre públicos, lo que exige criterios de exclusión o de adecuación ambiental. En términos del acoplamiento por desempeño (Pache & Santos, 2013), esto implica ajustar los procesos según la capacidad del entorno y los recursos disponibles, generando decisiones estratégicas que afectan la legitimidad social. La paradoja aquí es que la misión de educación y sensibilización ambiental se enfrenta a su propia capacidad de implementación responsable. Esta limitación no obedece a una escasez de espacio físico per se, sino a un principio conservacionista: minimizar el impacto humano concentrando las actividades en zonas delimitadas. Además, la ubicación actual —en una zona llana y accesible— permite evitar riesgos estructurales y facilita una salida rápida ante emergencias. Expandirse hacia zonas más internas, con mayor pendiente o sin infraestructura, implicaría no solo un costo económico y logístico mayor, sino también una contradicción ambiental frente al objetivo de mantener áreas de bosque virgen sin intervención humana directa.

En un nivel más institucional, la misma entrevistada (GII 2) indica que *“quisiéramos dar un poco más... sobre todo a los jóvenes estudiantes nacionales, pero nuestros recursos son muy limitados”*. Este fragmento introduce una tensión entre intención y capacidad. El esfuerzo de inclusión y acceso se ve restringido por factores operativos, económicos y humanos, lo que acentúa la desigualdad en el acceso al conocimiento y, al mismo tiempo, compromete la vigilancia ambiental. Desde Hahn et al. (2014a), esta es una típica tensión entre objetivos múltiples que no pueden resolverse simultáneamente sin algún tipo de pérdida relativa. La sostenibilidad de la apertura requiere entonces una reestructuración institucional que permita compatibilizar misión educativa con responsabilidad ecológica.

El testimonio de GII 1 expresa que *“Soqtapata puede ser la última maravilla en*

biodiversidad del mundo, pero de nada me sirve si no lo muestro". Aquí aparece una tensión simbólica fundamental: el acto de mostrar y visibilizar el valor ambiental del lugar es parte de la estrategia de sostenibilidad y de generación de alianzas. Sin embargo, esta visibilidad conlleva mayor tránsito, exposición y presión sobre el ecosistema. Desde la teoría de la paradoja (Smith & Lewis, 2011), esto representa una contradicción persistente: dar a conocer el valor ambiental puede terminar por amenazarlo si no se regula adecuadamente el acceso. Esta declaración refuerza la necesidad de estrategias de acoplamiento selectivo que delimiten quiénes, cómo y cuándo pueden usar el espacio.

Finalmente, GIEC 1 aporta una dimensión relacional al señalar que *"todas las personas que han visitado se sienten parte de la familia de Soqtapata"*. Esta construcción simbólica de pertenencia es poderosa para fortalecer la cohesión institucional, pero puede erosionar los límites ecológicos del uso del territorio si se interpreta como una autorización implícita a actuar sin restricciones. En términos de legitimidad (Donaldson & Preston, 1995), la confianza social debe ir acompañada de regulación técnica. Herpiro enfrenta aquí una paradoja entre hospitalidad institucional y sostenibilidad territorial, donde la gestión del afecto debe complementarse con lineamientos ecológicos claros.

Los fragmentos analizados permiten identificar una tensión estructural persistente entre la vocación participativa de Herpiro Soqtapata y los límites ecológicos de su territorio. Esta tensión no puede ser entendida como un problema puntual de gestión, sino como una paradoja organizacional que emerge de su propio modelo híbrido: conservar un espacio natural mientras se lo comparte con múltiples públicos. La multiplicidad de actores en un entorno biodiverso y frágil produce impactos acumulativos que superan la capacidad operativa de regulación, monitoreo y acompañamiento. A diferencia de una empresa convencional, que podría optar por expandir su infraestructura para responder a una mayor demanda, Herpiro se rige por una lógica conservacionista que impide intervenir nuevas áreas del territorio. Esta decisión responde tanto a principios ecológicos —mantener amplias zonas libres de actividades de impacto humano— como a restricciones prácticas, como el alto costo económico y ambiental de construir en zonas de difícil acceso. Desde el marco del acoplamiento selectivo (Pache & Santos, 2013), Herpiro necesita diseñar mecanismos institucionales que permitan segmentar accesos, regular flujos y distribuir responsabilidades ambientales. La gestión de esta tensión requiere no sólo recursos materiales, sino también una narrativa clara que delimite las condiciones de participación y uso del espacio. En este sentido, la sostenibilidad de Herpiro dependerá de su capacidad para gestionar el equilibrio entre apertura e integridad ecológica sin erosionar su legitimidad frente a los diversos grupos

de interés que articula.

La segunda tabla recoge las tensiones vinculadas al impacto ambiental que surge directamente de las actividades operativas de Herpiro. Estas tensiones fueron identificadas a partir de fragmentos donde los entrevistados reconocen que, a pesar de las intenciones conservacionistas, la presencia y actividad humana en el territorio implica una modificación inevitable del entorno natural. Se priorizó incluir testimonios que evidencian dilemas sobre la ubicación de infraestructura, el uso de maquinaria y la intervención en áreas sensibles. Esta tensión se vuelve crítica en la medida en que confronta dos dimensiones centrales del quehacer institucional: la necesidad de operar con eficiencia en el territorio y el mandato de reducir el daño ecológico al mínimo. Se trata de una tensión estructural que no puede ser resuelta simplemente con decisiones técnicas, pues está arraigada en la lógica misma del modelo de intervención de Herpiro. A continuación, se presentan los fragmentos que ilustran esta problemática.

Tabla 16: Intervención vs. conservación: tensiones generadas por operaciones y presencia institucional en territorio sensible

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GII 3	<i>“...cada vez que estamos ahí ponemos un palo o pisamos una planta, estamos generando un impacto... el impacto positivo es mucho más grande que el negativo...”</i>	Toda intervención deja huella, incluso con fines conservacionistas. La tensión surge por no contar con medios suficientes para gestionar ese impacto en un modelo híbrido con recursos limitados.
	<i>“...cada vez que prendamos una máquina para poder construir algo nuevo, vamos a tener un impacto negativo.”</i>	La intervención técnica genera impactos ecológicos inevitables que Herpiro no siempre puede mitigar, lo que refleja limitaciones estructurales más que errores puntuales.
GII 2	<i>“...cuando llegaron acá... decidimos hacer lo que nosotros hemos realizado acá, las construcciones... evitando el desbroce del bosque.”</i>	La estrategia fue ocupar áreas previamente intervenidas para minimizar impacto, lo que aún implica compromisos ambientales.
GIEO 4	<i>“...han tenido que adecuar muchos espacios de la zona para que sea más fácil para estos grupos [turismo e investigación].”</i>	Adaptar el entorno natural para visitantes implica alteraciones al ecosistema.

Tabla 16: Intervención vs. conservación: tensiones generadas por operaciones y presencia institucional en territorio sensible (continuación)

Código del entrevistado	Fragmento textual	Observación interpretativa
GIEC 1	<i>“...Estaban tratando de mejorar el camino para llegar a la estación, eso es algo súper importante, sobre todo cuando uno lleva mucho equipo... cuando uno tiene equipo tecnológico y electrónico es bien difícil...”</i>	La mejora de acceso conlleva intervenciones necesarias, pero con riesgo ecológico, reflejando tensiones entre funcionalidad e impacto.

El primer fragmento, proporcionado por el entrevistado GII 3, evidencia una comprensión clara de que toda intervención, incluso con fines conservacionistas, deja una huella ecológica. Al afirmar que *“cada vez que estamos ahí ponemos un palo o pisamos una planta, estamos generando un impacto... el impacto positivo es mucho más grande que el negativo”*, el testimonio refleja una racionalidad pragmática que acepta el impacto como inherente al accionar en el territorio. Sin embargo, esta aceptación no elimina la tensión: lo que emerge es una dificultad estructural para mitigar ese impacto de forma sistemática, producto de operar bajo un modelo híbrido con capacidades limitadas. Desde la teoría de la paradoja (Smith y Lewis, 2011), esta situación no se resuelve eliminando el conflicto, sino gestionándolo dentro de márgenes viables. Desde el enfoque de Pache y Santos (2013), Herpiro enfrenta una tensión de acoplamiento organizacional: carece de mecanismos suficientes para sostener la integridad ecológica sin comprometer su operación técnica. Esta condición no es un error aislado, sino un síntoma estructural de operar en un entorno exigente sin los recursos necesarios para responder plenamente.

En un segundo testimonio, también de GII 3, se profundiza en esta misma línea al reconocer que *“cada vez que prendamos una máquina para poder construir algo nuevo, vamos a tener un impacto negativo”*. Esta afirmación explicita la tensión estructural entre el desarrollo de infraestructura y la sostenibilidad ecológica, mostrando que, aun con intención conservacionista, la intervención técnica conlleva efectos inevitables. La cita no revela una falla puntual, sino una condición persistente del modelo híbrido que opera con recursos limitados. Como señalan Hahn et al. (2014a), en contextos organizacionales con múltiples fines, las tensiones no desaparecen, sino que se estabilizan mediante mecanismos de gestión adaptativa. En este caso, la ausencia de medios suficientes para mitigar el impacto agrava la paradoja: Herpiro debe avanzar en funcionalidad sin contar con las herramientas necesarias

para minimizar adecuadamente su huella ambiental. Esta situación no refleja una contradicción aislada, sino una limitación estructural de fondo.

Por su parte, el entrevistado GII 2 aporta un matiz estratégico a esta tensión al indicar que *“cuando llegaron acá... decidimos hacer lo que nosotros hemos realizado acá, las construcciones... evitando el desbroce del bosque”*. Aquí se observa una decisión de planificación territorial orientada a minimizar los daños al ecosistema, utilizando zonas ya intervenidas para emplazar nuevas construcciones. Desde el marco del *acoplamiento organizacional* (Pache y Santos, 2013), esta práctica puede leerse como una forma de ajustar la arquitectura institucional para mantener la coherencia con los valores ambientales que sustentan la legitimidad de Herpiro. Sin embargo, esta estrategia no elimina los dilemas de fondo. La organización sigue interviniendo el espacio, aunque lo haga bajo criterios de menor impacto. El dilema, por tanto, no desaparece, sino que se reconfigura en una forma más sutil de intervención.

El testimonio de GIEO 4 introduce una nueva dimensión del conflicto al señalar que *“han tenido que adecuar muchos espacios de la zona para que sea más fácil para estos grupos [turismo e investigación]”*. En este caso, la tensión emerge del intento de adaptar el ecosistema a las necesidades de los visitantes. Esta adecuación implica transformaciones del entorno natural para facilitar el acceso y la operatividad de actores externos, lo que refuerza el carácter híbrido de Herpiro como organización que articula ciencia, conservación y turismo. Según Smith y Lewis (2011), esta es una manifestación típica de las paradojas organizacionales, en las que la apertura al entorno externo entra en conflicto con la necesidad de preservar la integridad ecológica. Asimismo, este tipo de tensiones obliga a la organización a desplegar estrategias institucionales que le permitan responder simultáneamente a demandas de funcionalidad y a expectativas de sostenibilidad, manteniendo su legitimidad ante múltiples grupos de interés (Donaldson y Preston, 1995).

Finalmente, el fragmento proporcionado por GIEC 1 aborda una problemática operativa con consecuencias ambientales: *“estaban tratando de mejorar el camino para llegar a la estación, eso es algo súper importante, sobre todo cuando uno lleva mucho equipo... cuando uno tiene equipo tecnológico y electrónico es bien difícil”*. Esta afirmación da cuenta de la necesidad de mejorar accesos logísticos, un aspecto clave para garantizar el funcionamiento cotidiano de Herpiro, especialmente en tareas vinculadas a la investigación científica. Sin embargo, estas mejoras requieren intervenciones físicas que pueden generar afectaciones al ecosistema. Esta tensión se enmarca en la dimensión de desempeño

organizacional (Hahn et al., 2014a), donde los requerimientos técnicos entran en conflicto con los límites ecológicos del entorno. Herpiro, en este caso, debe aplicar mecanismos de *acoplamiento por desempeño* que le permitan legitimar la intervención a través de criterios de eficiencia, sin comprometer su compromiso ambiental.

Los fragmentos analizados permiten identificar una tensión estructural persistente entre el quehacer operativo de Herpiro Soqtapata y su compromiso ambiental. Esta tensión no se presenta como un conflicto puntual, sino como una paradoja organizacional (Smith & Lewis, 2011) que debe ser gestionada de forma constante. Las intervenciones necesarias para habilitar infraestructura, mejorar accesos o facilitar actividades de investigación generan inevitablemente impactos en el entorno, aunque se implementen medidas de mitigación. Esto obliga a la organización a desarrollar estrategias de *acoplamiento selectivo* (Pache y Santos, 2013), tanto en el diseño estructural de sus operaciones como en la definición de criterios de éxito ambiental. A su vez, estas decisiones repercuten en su legitimidad institucional (Donaldson y Preston, 1995), especialmente frente a actores técnicos y científicos que exigen coherencia entre discurso ecológico y práctica organizativa. En este contexto, la sostenibilidad de Herpiro depende no de la eliminación de los conflictos, sino de su gestión adaptativa (Hahn et al., 2014b), que le permita navegar entre el ideal de conservación y las condiciones operativas que posibilitan su existencia.

3. Discusión

La presente discusión tiene como propósito integrar los hallazgos empíricos con las categorías conceptuales desarrolladas en el marco teórico, con el fin de interpretar de manera estructural las tensiones organizacionales que enfrenta Herpiro Soqtapata como empresa híbrida en un entorno socioambiental complejo. A partir del análisis cualitativo de fragmentos discursivos, organizados en tablas temáticas por tipo de tensión, se han identificado patrones de contradicción, conflicto o paradoja que configuran dilemas estructurales en cuatro dimensiones clave: económica, ambiental, legal-regulatoria y cultural-ética.

Cada una de estas dimensiones fue abordada mediante una lógica analítica que combinó interpretación inductiva con categorías teóricas previamente establecidas, en particular las dimensiones del modelo de acoplamiento selectivo propuesto por Pache y Santos (2013): desempeño, organización, pertenencia y aprendizaje. Asimismo, se recurrió a marcos complementarios como la teoría de la paradoja organizacional (Smith y Lewis, 2011) y el enfoque de identidad híbrida (Battilana y Dorado, 2010), entre otros autores revisados en el marco teórico, para profundizar la comprensión de los mecanismos con los que Herpiro

responde, resiste o adapta sus prácticas frente a lógicas institucionales en conflicto.

En los siguientes apartados se discuten los hallazgos correspondientes a cada tipo de tensión, vinculando las expresiones empíricas de contradicción con los marcos interpretativos mencionados. Posteriormente, se presentan reflexiones transversales que permiten extraer aprendizajes sobre la gobernanza organizacional, la legitimidad y la sostenibilidad del modelo híbrido de Herpiro.

En primer lugar, las tensiones legales que enfrenta Herpiro Soqtapata revelan una paradoja estructural propia de las organizaciones híbridas: deben cumplir con marcos normativos exigentes mientras operan en entornos donde las respuestas estatales, aunque existentes —como la normativa ambiental o la declaratoria BIC—, resultan fragmentarias, poco adaptadas o difíciles de implementar en contextos locales específicos. Esta contradicción no responde a un problema puntual o coyuntural, sino que forma parte de un sistema institucional que, pese a contar con herramientas legales, no logra reconocer ni apoyar plenamente la especificidad de actores que combinan fines de conservación con estrategias empresariales.

Desde la perspectiva del modelo de acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), estas tensiones activan principalmente las dimensiones de organización y pertenencia. La primera se manifiesta en los conflictos entre los requerimientos normativos formales y la capacidad operativa real de Herpiro, forzando a la organización a asumir funciones que corresponderían al Estado. Este tipo de sobrecarga institucional coincide con lo que los autores denominan “desacoplamiento funcional”: las reglas existen, pero su implementación efectiva queda delegada a los actores regulados. En ese contexto, Herpiro responde desarrollando capacidades legales internas, reorganizando recursos y ajustando prácticas, sin que ello implique una reducción de la presión normativa.

Por otro lado, la dimensión de pertenencia se expresa en las tensiones relacionadas con la forma jurídica adoptada por la organización. El tránsito de Herpiro entre figuras como SAC, Empresa B y BIC no solo es una estrategia administrativa, sino una táctica de legitimación frente a públicos diversos. Aquí aparece la lógica de acoplamiento en su forma simbólica: adaptar la identidad legal para ser reconocida como un actor confiable en campos institucionales que siguen operando bajo lógicas binarias entre lo comercial y lo social. Esta estrategia se alinea también con la noción de “identidad híbrida” propuesta por Battilana y Dorado (2010), en la medida en que la organización debe construir una narrativa institucional coherente con su doble misión, aun cuando el entorno no ofrezca marcos estables para

sostenerla.

Además, la aplicación práctica de normativas ambientales muestra una tercera dimensión clave: el aprendizaje organizacional. Las tensiones que surgen por la rigidez de procedimientos, la falta de criterio técnico en los funcionarios o las implicancias simbólicas de la concesión han llevado a Herpiro a internalizar la legalidad como una herramienta estratégica. Esta capacidad de aprendizaje constante permite a la organización operar en un entorno legalmente inestable sin comprometer su misión. Sin embargo, también genera costos ocultos: desgaste institucional, exclusión de fondos por falta de trayectoria jurídica o tensiones de legitimidad ante actores locales.

En conjunto, la discusión de estas tres tablas muestra que la tensión legal no radica solo en la existencia de normas, sino en su aplicación desigual, en la ambigüedad de los marcos institucionales y en la ausencia de reconocimiento explícito para modelos híbridos. Lejos de resolverse mediante cumplimiento, estas tensiones se reconfiguran continuamente, y Herpiro debe responder mediante un equilibrio precario entre adaptación legal, posicionamiento simbólico y sostenibilidad operativa. La gestión de estas tensiones legales, por tanto, se convierte en una función estratégica, donde el acoplamiento selectivo no es una elección, sino una necesidad para sobrevivir en un entorno sin estructuras que reconozcan plenamente su naturaleza híbrida.

Como síntesis de lo discutido, la siguiente tabla presenta las principales tensiones legales identificadas en Herpiro Soqtapata, junto con sus dimensiones asociadas según el enfoque de acoplamiento selectivo y las respuestas institucionales desarrolladas por la organización para enfrentarlas.

Tabla 17: Tensiones legales y respuestas institucionales de Herpiro

Tensión	Descripción sintética de la tensión	Dimensión	Respuesta institucional de HS
Ausencia de soporte estatal	El Estado impone exigencias regulatorias sin contar con capacidad operativa o técnica para implementarlas, lo que transfiere la carga de cumplimiento a la organización.	Desempeño, Organización	Herpiro asume estos sobrecostos en parte, implementando medidas compensatorias como la entrega anticipada de documentación, la generación de reportes detallados y la coordinación de reuniones virtuales con SERFOR.

Tabla 17. Tensiones legales y respuestas institucionales de Herpiro (continuación)

Tensión	Descripción sintética de la tensión	Dimensión	Respuesta institucional de HS
Ambigüedad legal e identitaria	Elegir una forma jurídica implica riesgos de estigmatización y exclusión, ya que no existe una categoría institucional clara para organizaciones híbridas.	Pertenencia, Organización	Transición voluntaria hacia Empresa B y luego BIC, como estrategia de legitimación simbólica y coherencia normativa. Aun así, persisten los imaginarios negativos.
Exigencias regulatorias inaplicables	Normativas complejas o mal aplicadas generan tensiones técnico-administrativas con investigadores, universidades y comunidades.	Desempeño, Aprendizaje	Herpiro media entre las exigencias legales y las capacidades de sus aliados. Asume tareas que deberían ser estatales. Para enfrentar esta limitación, consulta a expertos para revisar documentos oficiales y cumplir adecuadamente con los requisitos legales.

En el plano legal, las tensiones que enfrenta Herpiro Soqtapata se manifiestan simultáneamente en los niveles normativo, simbólico y operativo. Normativamente, la organización debe cumplir con exigencias estatales que no siempre están acompañadas de soporte técnico o logístico. Esta carga se ha gestionado mediante estrategias como la entrega anticipada de documentación, reportes detallados y reuniones virtuales con autoridades como SERFOR, aunque sin una solución estructural. En el nivel simbólico, la falta de una categoría jurídica adecuada ha generado estigmatización y ambigüedad sobre la identidad organizacional.

Frente a esto, Herpiro ha optado por transitar hacia figuras como Empresa B y BIC, buscando legitimarse ante el entorno institucional. Finalmente, en el plano operativo, las exigencias regulatorias aplicadas a sus aliados —como investigadores o universidades— han obligado a la organización a asumir tareas que normalmente corresponderían al Estado, lo que gestiona mediante asesoría externa y revisión de documentos oficiales. Esta triple dimensión revela que las tensiones legales no se limitan a un incumplimiento de normas, sino que afectan directamente la identidad organizacional y su capacidad de operar eficazmente dentro de un sistema legal no diseñado para modelos híbridos.

En segundo lugar, las tensiones culturales que enfrenta Herpiro Soqtapata constituyen un eje estructurante de su experiencia como organización híbrida inserta en un territorio de

alta diversidad simbólica, social y ambiental. A diferencia de los conflictos meramente operativos o normativos, estas tensiones se sitúan en el plano de los significados, las identidades y las formas de habitar el territorio, desafiando continuamente la capacidad de la organización para ser reconocida como un actor legítimo por parte de las comunidades locales.

Desde el marco del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), estas tensiones activan de manera directa la dimensión de pertenencia, al poner en juego el grado en que los actores locales perciben a Herpiro como parte del “nosotros” territorial. En contextos donde los marcos culturales valoran la reciprocidad, la memoria y el reconocimiento mutuo, la lógica institucional de eficiencia, medición y legalidad resulta insuficiente para construir legitimidad. Los testimonios analizados muestran que esta legitimidad no se decreta, sino que se construye a través de vínculos personales, presencia sostenida y prácticas simbólicamente significativas, como la transparencia en la comunicación o el uso de la escuela como espacio de traducción cultural. En este sentido, Herpiro ha desarrollado formas parciales de compromiso cultural que permiten sortear el rechazo, pero que aún requieren institucionalización y continuidad para consolidarse como una forma estable de integración.

Por otro lado, la tensión cultural también se expresa en la necesidad de gestionar una identidad híbrida que sea comprensible y aceptable para los actores del entorno. Tal como plantea Battilana y Dorado (2010), las organizaciones híbridas deben construir narrativas que integren simultáneamente lógicas sociales y económicas sin sacrificar su coherencia interna. En el caso de Herpiro, esta identidad se ve desafiada por interpretaciones locales que asocian la forma empresarial con lucro ilegítimo, exclusión o privatización del territorio. Las estrategias de contención simbólica, como limitar el turismo o seleccionar públicos específicos, pueden leerse como intentos de desacoplamiento parcial para proteger la legitimidad comunitaria sin renunciar al modelo económico, lo que evidencia una gestión activa, aunque aún fragmentaria, de la tensión.

Asimismo, los datos revelan que estas tensiones culturales no se reducen al plano relacional, sino que alcanzan el modelo mismo de creación de valor. Tal como advierte Smith y Lewis (2011), las paradojas organizacionales no se resuelven, sino que se gestionan. Herpiro debe operar en un campo donde el valor se define tanto por impactos cuantificables como por dimensiones espirituales, simbólicas o afectivas, difíciles de traducir en indicadores de desempeño. Esta tensión entre lógicas de evaluación puede limitar su capacidad para responder simultáneamente a donantes, comunidades y aliados institucionales, afectando su

legitimidad ante distintos públicos.

En conjunto, las tensiones culturales analizadas en las tres tablas muestran que la sostenibilidad del modelo híbrido no depende solo de recursos o cumplimiento normativo, sino de su capacidad para habitar el conflicto cultural como parte constitutiva de su acción territorial. Herpiro ha dado pasos significativos hacia una integración cultural basada en el respeto, la adaptación y el aprendizaje compartido. Sin embargo, la persistencia de interpretaciones divergentes sobre su rol, sus formas de operar y sus símbolos organizacionales muestra que la construcción de pertenencia y legitimidad cultural es un proceso inacabado, que requiere sensibilidad constante, negociación simbólica y capacidad institucional para sostener el vínculo más allá de la operación cotidiana.

Las tensiones culturales identificadas no pueden comprenderse como malentendidos aislados, sino como expresiones de una disputa más profunda por el significado, la autoridad y la legitimidad en un territorio compartido. Lejos de constituir un ruido externo a la operación, estos conflictos culturales atraviesan el quehacer de Herpiro y configuran el modo en que es percibido y aceptado por las comunidades locales. A continuación, se presentan las tensiones culturales principales sistematizadas en la tabla, junto con las respuestas institucionales desplegadas —o no— para abordarlas.

Tabla 18. Tensiones culturales y respuestas institucionales de Herpiro

Tensión	Descripción sintética de la tensión	Dimensión	Respuesta institucional de HS
Desconocimiento cultural y simbólico	Herpiro enfrenta tensiones con el entorno local debido a la falta de reconocimiento mutuo de códigos culturales, valores y expectativas, lo que debilita su legitimidad en el territorio.	Pertenencia, Organización	Programas de formación a personal local y voluntarios; transparencia como estrategia comunicacional; selección de públicos turísticos según afinidad con la misión, además de incluir en sus paquetes de turismo actividades alineadas con los objetivos de concesión
Dificultades para generar confianza relacional	La construcción de vínculos con la comunidad ha sido lenta y desigual, revelando tensiones en el proceso de legitimación social cotidiana.	Pertenencia, Aprendizaje	Estrategias de inmersión cultural; uso de la escuela como espacio intermedio para traducir el proyecto; presencia constante y construcción de relaciones personales.

Tabla 18. Tensiones culturales y respuestas institucionales de Herpiro (continuación)

Tensión	Descripción sintética de la tensión	Dimensión	Respuesta institucional de HS
Choque de racionalidades culturales	Herpiro debe conciliar su modelo organizativo (eficiencia, impacto, medición) con lógicas locales que valoran la reciprocidad y lo simbólico.	Desempeño, Pertenencia, Organización	Sensibilización interna sobre otras formas de valorar el territorio; esfuerzos por comunicar el sentido no lucrativo del proyecto.

En el plano cultural, las tensiones que enfrenta Herpiro Soqtapata atraviesan principalmente las dimensiones simbólicas, operativa y, en menor medida, normativa. En el plano simbólico, se evidencia una falta de reconocimiento mutuo entre los códigos culturales de la organización y los del entorno local. Esta disonancia ha debilitado su legitimidad territorial, situación frente a la cual Herpiro ha respondido mediante programas de formación a personal local y una cuidadosa selección de públicos turísticos alineados con su misión. En el plano operativo, las dificultades para generar vínculos de confianza cotidiana con la comunidad revelan una ausencia de estrategias claras para la intermediación intercultural. Ante ello, la organización ha optado por trabajar desde espacios intermedios —como la escuela local— y sostener una presencia constante para traducir el proyecto en códigos compartidos.

Finalmente, en el plano normativo-cultural, el modelo organizacional de Herpiro (orientado a la eficiencia, la medición y el impacto) entra en fricción con marcos locales que priorizan la reciprocidad, la espiritualidad y lo simbólico. Esta tensión ha sido abordada parcialmente a través de procesos internos de sensibilización y esfuerzos comunicacionales por explicar el carácter no lucrativo del proyecto. Las tensiones culturales, por tanto, no remiten sólo a fallas de comunicación, sino a contradicciones estructurales en la forma de habitar y significar el territorio.

En tercer lugar, las tensiones económicas en Herpiro Soqtapata constituyen una expresión estructural de las contradicciones que enfrentan las organizaciones híbridas al intentar articular sostenibilidad financiera con compromisos sociales y ecológicos en contextos periféricos. A diferencia de otras tensiones más simbólicas o normativas, aquí el conflicto se

ancla directamente en la viabilidad material del modelo: cómo sostener una operación económicamente frágil, sin subsidios ni incentivos, mientras se cumplen objetivos conservacionistas y se responde a expectativas comunitarias.

Desde el enfoque del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), estas tensiones movilizan principalmente las dimensiones de desempeño y organización. Por un lado, la dimensión de desempeño se ve desafiada por la necesidad de generar ingresos en un entorno donde las actividades ambientalmente responsables —como el ecoturismo científico o la educación ambiental— no reciben reconocimiento ni retribución institucional. La ausencia de mecanismos de financiamiento, incentivos fiscales o acceso a fondos por parte del Estado ubica a Herpiro en una condición de desventaja estructural. Tal como señalan Smith y Lewis (2011), esta paradoja entre misión y sostenibilidad no puede resolverse completamente, sino que exige a la organización mantener un equilibrio inestable entre lo deseado y lo posible.

Por otro lado, la dimensión organizacional del acoplamiento se ve afectada por barreras logísticas, normativas y simbólicas que impiden que Herpiro articule de manera fluida sus capacidades con los requerimientos del entorno institucional. El peso de certificaciones costosas, la falta de infraestructura de acceso y la precariedad de las alianzas con el sistema científico son señales claras de un entorno que no reconoce ni apoya adecuadamente a modelos híbridos de pequeña escala. Esta desconexión produce lo que Hahn et al. (2014a) denominan tensiones entre niveles de sostenibilidad: mientras la organización cumple con exigencias ambientales y sociales, su base económica se debilita por no encajar en las estructuras dominantes.

Además, la dimensión de pertenencia aparece en momentos clave, cuando la identidad organizacional es cuestionada por actores externos, o cuando decisiones estratégicas (como limitar el turismo o priorizar voluntarios con financiamiento) tensionan la coherencia interna del proyecto. Estas decisiones, aunque racionales desde la lógica de contención, pueden debilitar la legitimidad simbólica de Herpiro ante ciertos públicos. En este sentido, las tensiones económicas no son solo contables: son también narrativas, relacionales y políticas.

Finalmente, la revisión transversal de las tres tablas evidencia que la sostenibilidad económica de Herpiro se sostiene no por las condiciones del entorno, sino a pesar de ellas. La organización opera bajo un régimen de precariedad estructural, compensado por el compromiso personal de sus miembros y por estrategias de adaptación que priorizan la coherencia con la misión por encima de la rentabilidad inmediata. Esta lógica, que Haigh y

Hoffman (2014) denominan “herética” frente al mercado, refuerza la identidad híbrida de Herpiro, pero también limita su escalabilidad y reproduce dinámicas de vulnerabilidad. En suma, las tensiones económicas no se presentan como un obstáculo externo, sino como una condición constitutiva del modelo híbrido en territorios sin alineación institucional, lo que obliga a repensar los marcos de apoyo y evaluación de este tipo de iniciativas.

En esta línea, y a partir del análisis cualitativo realizado, se identificaron las tensiones económicas centrales que estructuran los dilemas de sostenibilidad en Herpiro Soq̄tapata. A través de distintos testimonios, estas tensiones revelan la fragilidad de operar en una lógica híbrida sin un soporte estructural acorde, lo que obliga a priorizar, reconfigurar o incluso restringir dimensiones clave del proyecto. La siguiente tabla resume estas tensiones, detallando sus dimensiones organizativas comprometidas y las respuestas —parciales o ausentes— que ha desplegado la organización.

Tabla 19. Tensiones económicas y respuestas institucionales de Herpiro

Tensión	Descripción sintética de la tensión	Dimensión	Respuesta institucional de HS
Acceso condicionado por infraestructura deficiente	El acceso a la concesión está limitado por la falta de transporte adecuado, lo que encarece la llegada de aliados clave como investigadores.	Organización	Herpiro asume estos sobrecostos en parte, aunque sin una solución estructural consolidada.
Exclusión económica de voluntarios e investigadores	La necesidad de autofinanciamiento excluye a jóvenes y científicos con menos recursos, tensionando los ideales de inclusión y formación.	Pertenencia, Desempeño	La organización ha priorizado el ingreso de voluntarios con financiamiento, aunque en algunos casos excepcionales ha cubierto los costos de personas sin recursos.
Certificaciones y estándares inaccesibles	Los estándares de sostenibilidad internacional demandan inversiones que Herpiro no puede asumir, generando un desajuste entre expectativas externas y capacidad interna.	Desempeño	No hay una respuesta consolidada; se mantiene la tensión entre deseo de reconocimiento y falta de viabilidad económica.

Tabla 19. Tensiones económicas y respuestas institucionales de Herpiro (continuación)

Tensión	Descripción sintética de la tensión	Dimensión	Respuesta institucional de HS
Falta de apoyo estatal y presión por resultados	Se espera que Herpiro demuestre resultados en conservación y desarrollo sin recibir el respaldo necesario por parte del Estado.	Desempeño	No se han registrado acciones efectivas de incidencia o articulación con el Estado.
Sostenibilidad basada en esfuerzo personal	Muchas actividades educativas y ambientales se sostienen por esfuerzo propio, sin financiamiento externo, lo que refuerza una dinámica precaria difícil de sostener.	Pertenencia, Desempeño	No hay mecanismos institucionales estables de financiamiento; las acciones se sostienen con recursos propios.

Las tensiones económicas que enfrenta Herpiro Soqtapata se expresan con fuerza en el plano operativo, al poner en cuestión la sostenibilidad financiera de un modelo que debe mantener infraestructura, educación ambiental y acciones de conservación sin respaldo estatal constante ni mecanismos institucionales de financiamiento. El acceso a la concesión está condicionado por barreras logísticas (como la falta de transporte adecuado), que encarecen el vínculo con aliados estratégicos como investigadores. A esto se suma la dependencia de recursos propios para sostener actividades claves del proyecto, una situación que genera dinámicas de precariedad estructural difíciles de escalar. Si bien la organización ha asumido algunos de estos costos, las soluciones implementadas no han sido suficientes para transformar el problema en una oportunidad institucional consolidada.

Por otro lado, en el plano simbólico y normativo, Herpiro también se ve tensionado por estándares de sostenibilidad internacional cuya implementación requiere inversiones que no puede asumir, así como por la falta de articulación efectiva con el Estado. La expectativa de “hacer más con menos” sitúa a la organización en una paradoja permanente entre desempeño exigido y recursos disponibles. Además, el criterio de autofinanciamiento para seleccionar voluntarios o investigadores excluye a personas con menos recursos, tensionando los principios de inclusión y formación. Aunque la organización ha hecho esfuerzos puntuales para mitigar estos efectos, no ha logrado construir una estrategia integral que resuelva el desfase entre sus aspiraciones sociales y su viabilidad económica.

Por último, las tensiones ambientales en Herpiro Soqtapata representan el corazón del

dilema híbrido que define a la organización: conservar activamente un ecosistema de alta sensibilidad mientras se lo interviene cotidianamente desde múltiples frentes operativos, educativos, científicos y comunitarios. A diferencia de otras tensiones analizadas, esta dimensión no se sitúa solo en el plano institucional o simbólico, sino que se materializa en el territorio mismo, generando fricciones constantes entre la misión conservacionista y las exigencias prácticas de gestión, acceso y sostenibilidad.

Desde la teoría de la paradoja (Smith & Lewis, 2011), esta tensión se configura como una contradicción persistente entre intervención y preservación: Herpiro debe operar para conservar, pero cada operación —sea educativa, turística, científica o logística— introduce una huella ambiental que pone en riesgo aquello que busca proteger. Esta paradoja, lejos de ser contingente, es estructural: emerge del diseño mismo del modelo híbrido, que articula múltiples actores, tecnologías y objetivos en un espacio físico con límites ecológicos precisos.

A partir del enfoque del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), estas tensiones se expresan con fuerza en las dimensiones de desempeño, organización y aprendizaje. La dimensión de desempeño aparece cuando Herpiro debe justificar su impacto positivo frente a acciones que, en la práctica, producen deterioro ambiental momentáneo o acumulativo. Esta exigencia se intensifica por la falta de indicadores ambientales adaptados al contexto, lo que obliga a la organización a sostener su legitimidad sin herramientas claras de evaluación externa. Al mismo tiempo, la dimensión organizacional se ve comprometida por la necesidad de adaptar el espacio físico —mediante caminos, infraestructura o tecnología energética— sin los recursos o capacidades técnicas necesarias para hacerlo con mínima intervención. Las decisiones sobre logística y equipamiento, por tanto, no son neutras: cada ajuste implica un costo ecológico y un dilema estratégico.

En paralelo, la dimensión de aprendizaje resulta clave para interpretar cómo Herpiro ha gestionado estas tensiones a lo largo del tiempo. La incorporación de tecnologías más limpias, como turbinas o nuevos métodos constructivos, muestra una organización en constante ajuste, que aprende de sus propios errores y que busca reducir impactos sin sacrificar su operación. Sin embargo, este aprendizaje no es lineal: las mismas soluciones generan nuevas fricciones, como el ruido de las turbinas o las percepciones comunitarias de deterioro ambiental. En este sentido, la experiencia de Herpiro confirma lo que Hahn et al. (2014b) denominan “paradojas dinámicas”, en las que cada respuesta institucional implica nuevas preguntas éticas, técnicas y relacionales.

Un aspecto adicional que emerge con fuerza es la tensión entre apertura y control. El

modelo participativo de Herpiro —basado en recibir a estudiantes, voluntarios, investigadores y visitantes sensibles— fortalece su legitimidad social, pero debilita su capacidad de contención ecológica. El territorio se ve presionado por la simultaneidad de usos, la ausencia de criterios claros de acceso y la dificultad para monitorear el comportamiento de todos los actores. Esta es una paradoja de gobernanza: el mismo diseño inclusivo que otorga legitimidad puede comprometer la integridad ecológica si no se acompaña de mecanismos institucionales robustos. Según Donaldson y Preston (1995), esta tensión obliga a repensar el equilibrio entre apertura simbólica y regulación técnica como base de una sostenibilidad relacional.

En conjunto, las tensiones ambientales analizadas muestran que la sostenibilidad ecológica de Herpiro no puede ser entendida como un estado alcanzado, sino como una práctica continua de negociación entre valores, recursos y capacidades. Cada decisión en torno al acceso, la infraestructura o la tecnología es también una decisión sobre los límites del modelo híbrido. Para sostener su legitimidad a largo plazo, Herpiro necesita fortalecer su capacidad de aprendizaje institucional, diseñar mecanismos de regulación diferenciada y desarrollar criterios más finos para gestionar el territorio como un bien común con límites claros. En este proceso, la tensión no se elimina: se convierte en brújula crítica que orienta la adaptación constante del proyecto conservacionista.

A partir de este análisis, se sintetizan a continuación las tensiones ambientales que condensan los desafíos estructurales que enfrenta Herpiro al operar en un entorno biodiverso con múltiples lógicas de uso. Estas tensiones no responden a errores puntuales, sino a la complejidad inherente de equilibrar conservación, participación y desarrollo operativo. La tabla que sigue resume estos conflictos, sus dimensiones organizativas comprometidas y las respuestas institucionales observadas.

Tabla 20: Tensiones ambientales y respuestas institucionales de Herpiro

Tensión	Descripción sintética de la tensión	Dimensión	Respuesta institucional de HS
Presión multiactor sobre el territorio	La convivencia simultánea de investigadores, escolares, voluntarios y turistas en un ecosistema frágil genera impactos acumulativos difíciles de gestionar.	Organización, desempeño, pertenencia	La organización realiza monitoreos periódicos del territorio para identificar impactos humanos, zonas intervenidas o con tala, y ajustar su gestión territorial. Como parte de este esfuerzo, ha incorporado el uso de drones para ampliar la cobertura y precisión del seguimiento ambiental.

Tabla 20: Tensiones ambientales y respuestas institucionales de Herpiro (continuación)

Tensión	Descripción sintética de la tensión	Dimensión	Respuesta institucional de HS
Estrategias tecnológicas con efectos colaterales	Las soluciones energéticas (como turbinas) y constructivas (uso reducido de cemento) minimizan impactos, pero aún generan externalidades como ruido o presión sobre el entorno.	Desempeño, organización	Se adopta tecnología más sostenible y se reducen materiales agresivos, aunque sin eliminar efectos adversos.
Inclusión educativa vs. control ambiental	Los objetivos de apertura educativa generan desajustes con la capacidad institucional para supervisar el comportamiento de grupos externos, como escolares.	Pertenencia, organización	Cuando llegan investigadores o actores externos, Herpiro los presenta a las comunidades aledañas y les informa sobre el tipo de trabajo a realizar. Esto permite generar apoyo local, aclarar el tipo de interacción con el entorno y promover una vinculación más consciente con el territorio.
Intervención técnica en áreas sensibles	La infraestructura necesaria para operar (caminos, estaciones, accesos) altera el entorno, generando contradicción entre viabilidad operativa y coherencia ecológica.	Organización, desempeño	Antes de ejecutar intervenciones físicas o técnicas, la organización realiza estudios internos de impacto ambiental para evaluar riesgos y minimizar daños, lo que le permite tomar decisiones más responsables respecto al uso del espacio.

Las tensiones ambientales identificadas en Herpiro Soqta pata revelan una contradicción persistente en el plano operativo: la necesidad de conservar un entorno frágil mientras se realizan actividades que, por su propia lógica, implican intervención humana. La convivencia simultánea de públicos diversos —investigadores, escolares, voluntarios, turistas— genera una presión territorial difícil de mitigar, incluso con monitoreo ambiental y uso de drones. La infraestructura básica, necesaria para sostener la operación, también deja huella: caminos, estaciones o maquinaria inevitablemente alteran el entorno. Aunque Herpiro realiza estudios de impacto interno y ajusta decisiones, el equilibrio entre operación y conservación sigue siendo frágil.

En los planos simbólico y organizacional, la tensión se amplifica cuando los objetivos de apertura educativa (como recibir grupos escolares) desbordan la capacidad institucional

para orientar su comportamiento. Además, aunque se adoptan tecnologías más sostenibles o métodos constructivos menos invasivos, estos no eliminan completamente las externalidades. La gestión ambiental, entonces, no solo demanda decisiones técnicas, sino también criterios culturales y pedagógicos para ordenar el uso del espacio. En este contexto, las tensiones ambientales no se resuelven del todo, pero se vuelven indicadores críticos que orientan la capacidad adaptativa del modelo híbrido.

Finalmente, tras haber analizado en detalle las tensiones legales, culturales, económicas y ambientales, se vuelve necesario proponer una mirada transversal que integre estos hallazgos y permita extraer aprendizajes estructurales sobre la experiencia de Herpiro Soq̄tapata como organización híbrida. Esta integración revela patrones que no solo se repiten en las distintas dimensiones, sino que configuran el núcleo operativo y estratégico de la organización. Uno de los más consistentes es la disonancia entre misión y medios: en cada categoría analizada emerge la paradoja entre los fines que Herpiro busca alcanzar (conservación, inclusión, sostenibilidad) y las limitaciones estructurales —normativas, simbólicas o materiales— que restringen su capacidad de acción. Esta contradicción no se resuelve de forma definitiva, sino que se navega de manera continua en un entorno de alta inestabilidad institucional.

Desde el marco del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), las dimensiones más comprometidas por estas tensiones son la de desempeño y la de organización. La primera se manifiesta en la exigencia de generar impacto en un contexto donde los ingresos son insuficientes para sostener las múltiples funciones que la organización ha asumido. Esta limitación no necesariamente expresa una falla del modelo híbrido, sino las condiciones estructurales del entorno donde opera: baja densidad institucional, escaso financiamiento público y marcos normativos rígidos. La segunda dimensión, la organizativa, se refleja en el desajuste entre la arquitectura jurídica y operativa de Herpiro y las reglas dominantes del entorno institucional. La dimensión de pertenencia, por su parte, aparece especialmente en las tensiones culturales, donde la legitimidad de la organización se juega en su capacidad de ser reconocida como actor legítimo por las comunidades locales. Finalmente, la dimensión de aprendizaje actúa principalmente en clave reactiva: más que anticipar tensiones, Herpiro ha debido adaptarse sobre la marcha, procesando conflictos desde la experiencia más que desde sistemas formales de innovación.

Otro patrón transversal identificado es el papel amplificador de la ausencia de soporte institucional. Las tensiones se intensifican no solo por la acción del Estado, sino por la

debilidad general del ecosistema institucional: marcos regulatorios rígidos, sistemas de financiamiento inadecuados, estándares de legitimidad excluyentes y una fragmentación entre actores públicos y privados que deja a las organizaciones híbridas en una zona de ambigüedad funcional. En este contexto, Herpiro no encuentra respaldo para su propuesta organizativa; al contrario, debe cargar con funciones públicas sin los recursos ni el reconocimiento correspondiente. Esto traslada el peso de la sostenibilidad a la resiliencia individual, al voluntarismo de sus miembros y a redes informales de apoyo.

En conjunto, estas observaciones permiten caracterizar a Herpiro como un laboratorio extremo del modelo híbrido en contextos periféricos. Su experiencia ilustra tanto el potencial transformador de articular una lógica empresarial con fines ecológicos y sociales, como los límites estructurales que enfrentan estas iniciativas cuando operan en entornos institucionales no preparados para acogerlas. En esa fricción entre innovación y desajuste se juegan las posibilidades de sostenibilidad, legitimidad y expansión de este tipo de proyectos en América Latina. Herpiro no solo padece las tensiones que lo atraviesan, sino que las convierte en campo de experimentación institucional y estrategia adaptativa.

A partir de lo anterior, lejos de ser meros obstáculos, las tensiones identificadas en Herpiro Soqtpata deben comprenderse como efectos constitutivos de su forma actual de operar. Cada contradicción —entre misión y medios, entre legalidad y flexibilidad, entre pertenencia simbólica y desempeño organizacional— no señala una falla, sino una manifestación inherente a un modelo que combina propósitos sociales y ambientales en un entorno institucional complejo. Aunque algunas de estas tensiones podrían atenuarse con cambios estratégicos, forman parte de las condiciones reales bajo las cuales el proyecto ha construido su legitimidad y su trayectoria hasta el momento. Las tensiones, por tanto, no paralizan el proyecto: lo configuran, lo desafían y lo obligan a reinventarse continuamente.

Desde esta perspectiva, la gestión (o no gestión) de dichas tensiones tiene efectos directos sobre la legitimidad, la viabilidad y la posibilidad de escalabilidad del modelo. Una gestión activa y consciente —como en los casos de adaptación jurídica, traducción cultural o innovación técnica— permite sostener el equilibrio entre exigencias múltiples, manteniendo la coherencia interna y el reconocimiento externo. En cambio, cuando las tensiones no se procesan o se naturalizan, se produce un deterioro institucional progresivo que debilita la legitimidad frente a actores clave y limita las condiciones para replicar el modelo en otros contextos.

Herpiro, en tanto organización híbrida, no sólo convive con estas tensiones, sino que

ha desarrollado capacidades para enfrentarlas en el desarrollo de sus actividades. Esta plasticidad organizacional, sin embargo, encuentra límites: requiere un entorno institucional mínimamente receptivo y una arquitectura interna capaz de sostener el conflicto sin desbordarse. Por ello, la experiencia de Herpiro invita a repensar los marcos de apoyo a este tipo de iniciativas, no desde la excepción, sino desde el reconocimiento de que la hibridación organizacional no es una anomalía, sino una forma emergente de responder a desafíos sociales y ambientales en territorios marginados.



CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar cómo Herpiro Soqtapata, en tanto empresa híbrida, gestiona las tensiones generadas por la interacción con sus distintos grupos de interés, en un esfuerzo por equilibrar sus compromisos económicos, sociales y ambientales. Esta pregunta orientadora permitió estructurar un análisis en profundidad de las dinámicas organizativas, institucionales y territoriales que configuran el quehacer cotidiano de la organización, reconociendo que dichas tensiones no pueden entenderse como simples obstáculos operativos, sino como expresiones complejas de su posicionamiento en múltiples campos institucionales simultáneos.

Desde esta perspectiva, el abordaje teórico fue clave para interpretar el carácter estructural de las tensiones observadas. En relación con el primer objetivo específico, que buscó examinar las teorías y modelos que explican la generación de tensiones en organizaciones híbridas, esta investigación se apoyó centralmente en la propuesta de Pache y Santos (2013) sobre el acoplamiento selectivo. A diferencia de enfoques que describen a las tensiones como fallas o anomalías en el diseño organizacional, este modelo permite conceptualizarlas como consecuencias inevitables de la coexistencia de lógicas institucionales en conflicto, especialmente cuando estas deben sostenerse en el tiempo.

El caso de Herpiro Soqtapata confirma empíricamente varios de los planteamientos clave del modelo. Primero, reafirma que la hibridez no es una característica superficial, sino una condición estructural que genera fricciones constantes entre marcos normativos, simbólicos y operativos. Segundo, da cuenta de que las organizaciones híbridas no necesariamente optan por estrategias de desacoplamiento o compromiso, sino que seleccionan elementos intactos de cada lógica —social, ambiental, económica— para construir configuraciones coherentes con su campo de acción.

Este uso estratégico de elementos divergentes muestra cómo Herpiro aplica un acoplamiento selectivo tanto en su forma legal como en su gestión territorial o su narrativa de legitimidad. En lugar de resolver las tensiones, la organización las institucionaliza y las convierte en base de su funcionamiento. Esto resuena con la figura del “caballo de Troya” descrita por Pache y Santos, donde organizaciones de origen menos legítimo en un campo incorporan componentes simbólicamente reconocidos para ganar aceptación. En el caso de Herpiro, lo híbrido no es solo un resultado, sino un modo de operar y adaptarse a un ecosistema hostil que no está diseñado para organizaciones con múltiples fines simultáneos.

En suma, el modelo de acoplamiento selectivo no solo enmarca conceptualmente las tensiones identificadas en Herpiro, sino que también ofrece un lente potente para entender cómo estas tensiones pueden ser gestionadas —y en algunos casos instrumentalizadas— como parte del ADN organizacional.

En cuanto al segundo objetivo específico, que buscó analizar cómo las dinámicas sociales, legales y económicas del contexto latinoamericano y peruano influyen en la gestión de tensiones en Herpiro Soqtapata, los hallazgos empíricos permiten afirmar que dichas dinámicas no solo condicionan externamente la acción organizacional, sino que configuran estructuralmente el campo de posibilidad en el que la organización opera.

El caso Herpiro pone en evidencia que los modelos híbridos no se desarrollan en el vacío, sino en ecosistemas institucionales marcados por fragmentación normativa, ambigüedad legal y escaso reconocimiento a las propuestas organizacionales que articulan fines múltiples. En este sentido, el entorno latinoamericano, caracterizado por la coexistencia de regulaciones formales rígidas y prácticas informales de gestión, impone una carga adicional a las organizaciones que buscan sostener coherencia entre su misión y su viabilidad.

Desde la perspectiva del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), esto implica que las dimensiones de desempeño y organización se ven particularmente tensionadas. En el caso de Herpiro, el desempeño no se mide exclusivamente con criterios económicos, sino que integra formas de valor social, ecológico y simbólico. Esta orientación genera disonancias frente a un entorno que prioriza métricas convencionales, como la rentabilidad o la productividad, dificultando el reconocimiento institucional de sus logros. En cuanto a la dimensión organizacional, el marco jurídico-administrativo vigente no contempla con claridad las especificidades de las organizaciones híbridas, lo que genera barreras de acceso a ciertos sistemas de financiamiento, incentivos fiscales y mecanismos de validación estatal.

Esta situación revela que el entorno no es solo un escenario donde se despliegan estrategias organizacionales, sino un actor co-constitutivo de las tensiones. Lejos de ser obstáculos coyunturales, las dinámicas del contexto configuran un “campo institucional hostil” que exige a Herpiro operar en clave de resistencia estratégica. Esto obliga a la organización a diseñar formas creativas de acoplamiento que no sólo respondan a las demandas del entorno, sino que las transformen parcialmente desde adentro, incorporando elementos legítimos para sostener su identidad híbrida.

En síntesis, la experiencia de Herpiro confirma que la hibridez organizacional en América Latina no puede comprenderse sin analizar críticamente las estructuras

institucionales que moldean —y muchas veces limitan— su desarrollo. Gestionar tensiones en este contexto implica no solo adaptarse, sino también desafiar los marcos dominantes que no reconocen plenamente las formas emergentes de sostenibilidad organizacional.

En relación con el tercer objetivo específico, orientado a identificar los principales grupos de interés de Herpiro Soqtapata y cómo sus necesidades e intereses contribuyen a la generación de tensiones, los hallazgos evidencian que la heterogeneidad de actores vinculados a la organización constituye tanto una fortaleza como una fuente constante de conflicto estructural. Cada grupo de interés —comunidades locales, agencias estatales, investigadores, voluntarios, organizaciones aliadas, clientes turísticos— proyecta sobre Herpiro expectativas específicas que responden a lógicas institucionales distintas, muchas veces contradictorias entre sí.

Esta diversidad de intereses se traduce en demandas que activan simultáneamente distintas dimensiones del modelo de acoplamiento selectivo. Por un lado, en la dimensión de pertenencia, Herpiro debe construir legitimidad simbólica ante comunidades locales que valoran el arraigo, la reciprocidad y el reconocimiento cultural. Por otro lado, en la dimensión de desempeño, enfrenta exigencias de impacto ambiental y económico por parte de aliados técnicos, donantes o instituciones regulatorias. Adicionalmente, la organización se ve tensionada por la necesidad de cumplir con marcos legales y administrativos que no están diseñados para modelos híbridos, mientras gestiona internamente las demandas diferenciadas de su base colaborativa.

El análisis permite concluir que la interacción con los grupos de interés no es simplemente un proceso de negociación puntual, sino una condición constitutiva del modelo híbrido. Las tensiones que de ahí emergen no son efectos secundarios del vínculo, sino elementos estructurales que moldean la operación, el discurso y la legitimidad de la organización. En este sentido, Herpiro no solo responde a sus grupos de interés, sino que se constituye a través de ellos, en un proceso continuo de ajuste, traducción y contención de expectativas divergentes.

Así, las tensiones derivadas de esta interacción no se resuelven mediante una jerarquización simple de intereses, sino que han sido abordadas por Herpiro a través de prácticas que articulan sensibilidad territorial, adaptaciones estratégicas y formas específicas de vinculación con actores diversos. Tal como se observa en las respuestas institucionales registradas, la organización no ha buscado suprimir las contradicciones, sino gestionarlas parcialmente. Esto sugiere que la sostenibilidad organizacional, en contextos de alta

diversidad institucional, depende menos de alcanzar un equilibrio estable que de sostener una narrativa cohesionada capaz de integrar —sin homogeneizar— demandas múltiples.

En lo que respecta al cuarto objetivo específico —examinar las principales tensiones económicas, sociales, legales, éticas y ambientales que enfrenta Herpiro Soqtapata al intentar equilibrar sus objetivos múltiples—, los hallazgos empíricos permiten afirmar que estas tensiones no son fenómenos aislados, sino expresiones estructurales del carácter híbrido de la organización. A través del análisis cualitativo de testimonios y su posterior codificación temática, se identificaron cuatro núcleos de tensión interdependientes: la fragmentación legal e institucional, la fricción cultural entre códigos comunitarios y lógicas empresariales, la precariedad económica estructural, y la paradoja ambiental entre intervención y conservación.

Estas tensiones no solo configuran dilemas operativos, sino que expresan contradicciones de fondo entre las lógicas institucionales que Herpiro debe articular en su quehacer diario. Desde el marco del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), se constata que las dimensiones más comprometidas por estas tensiones son el desempeño (la necesidad de generar resultados positivos con escasos recursos), la organización (el desajuste entre la arquitectura jurídica y las exigencias del entorno), y la pertenencia (la construcción de legitimidad simbólica ante actores comunitarios y estatales). La dimensión de aprendizaje, por su parte, aparece de forma más reactiva: la organización adapta sus prácticas a medida que las tensiones se intensifican, pero aún carece de sistemas formales de innovación institucional que le permitan anticiparse a nuevos escenarios conflictivos.

A su vez, la reiterada ausencia de soporte institucional emerge como un factor amplificador transversal a todas las tensiones. Herpiro opera en un entorno en el que el Estado delega responsabilidades sin ofrecer apoyo, y donde las estructuras de financiamiento, regulación o legitimación no han sido diseñadas para organizaciones híbridas. Este vacío institucional traslada el peso de la sostenibilidad a la resiliencia organizacional, lo que refuerza la idea de que las tensiones no son obstáculos externos, sino componentes estructurales del modelo híbrido en contextos periféricos.

En definitiva, este objetivo confirma que la viabilidad de Herpiro como organización híbrida no depende de la eliminación de las tensiones, sino de su capacidad para gestionarlas, habitarlas y convertirlas en núcleos de adaptación estratégica. Así, las tensiones no bloquean su funcionamiento: lo configuran, lo desafían y lo obligan a desarrollar formas singulares de institucionalidad que no están previstas en los marcos tradicionales de evaluación organizacional.

En relación con el quinto objetivo específico —identificar y analizar las estrategias implementadas por Herpiro Soq̄tapata en la gestión de tensiones, orientadas a promover un equilibrio entre sus compromisos sociales, ambientales y económicos—, los hallazgos evidencian que la organización ha desarrollado un repertorio de respuestas adaptativas, situadas y en evolución constante. Estas estrategias no conforman un modelo cerrado ni estandarizado, sino un conjunto de acciones prácticas que combinan legitimidad jurídica, arraigo territorial, criterios de conservación y vínculos simbólicos. Herpiro no responde a las tensiones desde la rigidez, sino desde una flexibilidad construida sobre la experiencia acumulada, la negociación con su entorno y la capacidad de mantener coherencia en medio de la diversidad institucional.

Aunque este estudio no tuvo como objetivo examinar directamente las capacidades organizacionales de Herpiro, los hallazgos permiten inferir la importancia de fortalecerlas para sostener su viabilidad a largo plazo. Prácticas como la gestión del acceso al territorio, el acompañamiento cultural a investigadores externos o el desarrollo de infraestructuras con criterios de bajo impacto constituyen respuestas situadas que, si se sistematizan, podrían evolucionar en capacidades organizacionales más robustas. En línea con la teoría de la paradoja (Smith & Lewis, 2011), construir estructuras internas que fomenten el aprendizaje continuo, la articulación entre áreas diversas y la institucionalización de soluciones efectivas permitiría no solo gestionar tensiones actuales, sino también anticipar y adaptarse a escenarios futuros más complejos.

Desde el marco del acoplamiento selectivo (Pache y Santos, 2013), las respuestas identificadas evidencian una práctica organizacional basada en la integración parcial de elementos institucionales divergentes. A lo largo del análisis, se observa cómo Herpiro selecciona, combina y resignifica marcos normativos, expectativas comunitarias, dispositivos de mercado y criterios científicos para sostener su viabilidad sin comprometer su orientación misional. Este acoplamiento permite gestionar tensiones de manera situada, aunque también muestra límites: se apoya en gran medida en la capacidad de adaptación del equipo y en condiciones específicas del entorno, sin una estructura formalizada que garantice replicabilidad. El desafío que enfrenta Herpiro no es solo gestionar el conflicto institucional en el presente, sino convertir su repertorio adaptativo en un modelo de sostenibilidad más estructurado que le permita escalar y perdurar.

Este estudio confirma que las tensiones organizacionales no deben ser vistas como anomalías a resolver, sino como condiciones estructurales del funcionamiento híbrido en

contextos institucionalmente frágiles. En el caso de Herpiro, las tensiones no representan un obstáculo inmovilizador, sino un componente central que orienta su toma de decisiones moldea su narrativa institucional y define los márgenes de sus vínculos territoriales. La organización ha aprendido a reconocer estas tensiones como parte de su dinámica operativa, y a partir de ellas ha delineado criterios de acción, mecanismos de priorización y formas de legitimación que fortalecen su capacidad adaptativa. Más que resolver las contradicciones, Herpiro las utiliza como base para ajustar y rediseñar su estrategia organizativa.

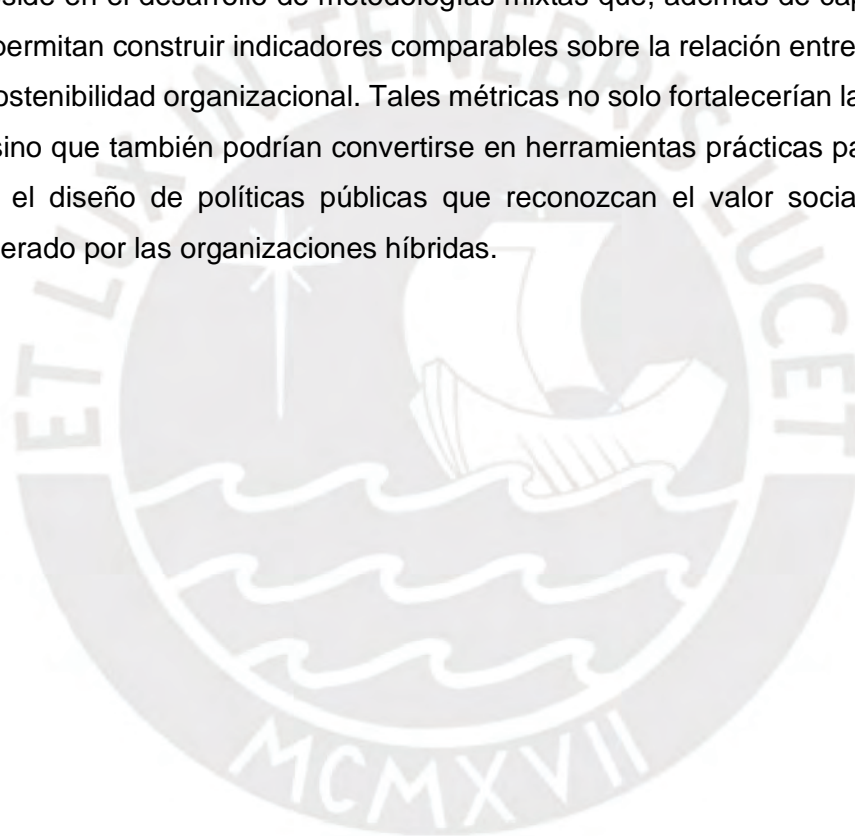
Desde una perspectiva más amplia, los hallazgos de esta investigación invitan a repensar el diseño de marcos institucionales capaces de reconocer y sostener la complejidad de las organizaciones híbridas. En lugar de seguir reproduciendo lógicas binarias —entre lo público y lo privado, lo lucrativo y lo solidario, lo legal y lo legítimo—, los ecosistemas de política pública, financiamiento y evaluación deben abrirse a la heterogeneidad organizacional como fuente de innovación social. Herpiro demuestra que una gobernanza sensible a la tensión no busca resolverla, sino acompañarla con reglas, recursos e indicadores que reflejen su naturaleza conflictiva y su potencia transformadora. En este sentido, la experiencia aquí documentada constituye una interpelación directa a tomadores de decisión, académicos y actores institucionales para rediseñar sus propios marcos desde una lógica más situada, dialógica y relacional.

En términos teóricos, la hibridez debe dejar de ser entendida como una etapa transicional o como una anomalía institucional. Es, más bien, una respuesta estructural a entornos fragmentados, donde la coherencia sólo puede alcanzarse mediante prácticas reflexivas, acoplamientos estratégicos y aprendizajes adaptativos. El modelo de acoplamiento selectivo no es solo una herramienta explicativa: es también una guía para la acción institucional en territorios excluidos, donde las tensiones no se eliminan, sino que se gestionan de manera sostenida y creativa.

Este estudio plantea la necesidad de abrir nuevas líneas de investigación comparativa que indaguen cómo otras organizaciones híbridas gestionan tensiones similares en el campo latinoamericano. ¿Qué condiciones permiten pasar del voluntarismo a la institucionalidad duradera? ¿Qué tipo de arreglos legales y simbólicos favorecen la legitimidad sostenida? ¿Cómo pueden diseñarse marcos de evaluación que reconozcan el valor no monetario —relacional, ecológico, territorial— que estas iniciativas generan? Herpiro Soq̄tapata no representa un modelo cerrado, sino una invitación abierta a imaginar otras formas de sostenibilidad, donde la tensión no sea el problema, sino la clave para reconfigurar la

institucionalidad desde los márgenes.

Finalmente, a partir de estas preguntas, se reconoce la necesidad de que futuras investigaciones amplíen el horizonte analítico abierto por este estudio. Una primera línea se orienta a incorporar de manera directa las voces de las comunidades locales, lo que permitiría enriquecer la comprensión de las tensiones desde perspectivas territoriales y no solo institucionales. Otra línea relevante corresponde a estudios comparativos entre distintas organizaciones híbridas en América Latina, con el fin de identificar patrones y divergencias en la gestión de tensiones bajo contextos institucionalmente frágiles. Del mismo modo, se requieren estudios longitudinales que examinen cómo estas tensiones evolucionan en el tiempo y qué capacidades organizacionales emergen para sostenerlas. Finalmente, un campo promisorio reside en el desarrollo de metodologías mixtas que, además de captar narrativas cualitativas, permitan construir indicadores comparables sobre la relación entre los grupos de interés y la sostenibilidad organizacional. Tales métricas no solo fortalecerían la investigación académica, sino que también podrían convertirse en herramientas prácticas para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas que reconozcan el valor social, ecológico y territorial generado por las organizaciones híbridas.



REFERENCIAS

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107>.
- Atanasio, G., Battistella, C., & Chizzolini, E. (2025). B-Corp certification: Systematic literature review and research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32, 3729–3769. <https://doi.org/10.1002/csr.3118>
- Agencia Peruana de Noticias Andina. (2022, julio 21). *Reconocen a 11 empresas peruanas a nivel global por prácticas sostenibles*. <https://andina.pe/agencia/noticia-reconocen-a-11-empresas-peruanas-a-nivel-global-practicas-sostenibles-902579.aspx>
- B Lab. (2024). *What are B Corps?* <https://bcorporation.net>
- B Lab. (2023). *Global B Corp Impact Report 2023*. <https://www.bcorporation.net/en-us/news/global-b-corp-impact-report-2023>
- Baque, O., Pilacúan, L., & Hurtado, J. (2017). Sistema de gestión integrado para empresas híbridas, Caso de las B-corps. *Dominio de las Ciencias*, 3(2),148-188. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889741>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Bacq, S., & Aguilera, R. V. (2022). *Stakeholder governance for responsible innovation: A theory of value creation, appropriation, and distribution*. *Journal of Management Studies*, 59(1), 29–60. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>
- Bacq, S., Janssen, F., Sabbatucci, A.-S., & Wuillaume, A. (2025). The dark side of doing good: A guiding framework for advancing research on the negative outcomes of social entrepreneurship. *Small Business Economics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01094-3>
- Battilana, J., Beckman, C. M., & Yen, J. (2025). *On democratic organizing and organization theory*. *Administrative Science Quarterly*, 70(2), 297–327. <https://doi.org/10.1177/00018392251322430>

- Bednarek, R., & Smith, W. K. (2024). "What may be": Inspiration from Mary Parker Follett for paradox theory. *Strategic Organization*, 22(3), 582–596. <https://doi.org/10.1177/14761270231151734>
- Beaumont, M. (2024). La innovación en los modelos de negocio de las empresas B de América Latina. *Innovar*, 34(92), e100498. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.100498>
- Bommel, K. V. (2018). Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies. *Business Strategy and the Environment*, 27(6), 872-884. <https://doi.org/10.1002/bse.2071>
- Blok, V. (2019). Politics versus economics: Philosophical reflections on the nature of corporate governance. *Philosophy of Management*, 19, 69–87. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00118-9>
- Carrasco, M. (2020). Sostenibilidad y Empresas con Propósito en Perú: Retos y Oportunidades. *Revista Latinoamericana de Gestión Empresarial*, 10(3), 45–60.
- Carrasco, A. (2020). *Transformación empresarial en América Latina: hacia modelos sostenibles e inclusivos*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Calabrò, A., Minola, T., Campopiano, G., & Pukall, T. (2025). Does it pay for family firms to go green? The moderating role of familiness. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 18–35. <https://doi.org/10.1002/bse.3920>
- Campanale, C., Cinquini, L., & Grossi, G. (2021). The role of multiple values in developing management accounting practices in hybrid organisations. *The British Accounting Review*, 53, 100999. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.100999>
- Centro de Estudios sobre Minería y Sostenibilidad. (2020). *Prácticas de gestión social en la industria minera peruana: hallazgos clave de la encuesta a empresas de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE)*. Universidad del Pacífico. <https://www.academia.edu/44555800>
- Ciambotti, G., Bacq, S., Haugh, H., Dorado, S., Doherty, B., Pedrini, M., & Markman, G. (2025). Transformational hybridity: Shape, shake, and shift up for societal grand challenges. *Journal of Management Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/joms.13236>
- Correa, F., & Villalobos, R. (2025, marzo 12). *Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC): Institucionalidad desde América Latina* [Informe técnico]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) & OIBESCOOP. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25805.35044>

- Cochachin-Ramírez, J. (2021). Innovación y sostenibilidad en las empresas híbridas de Perú. *Revista de Gestión Empresarial y Desarrollo Sustentable*, 12(1), 45-63.
- Cosmópolis, M. (2021, noviembre 17). CADE 2021: 21 empresas peruanas reconocidas por sus proyectos de valor compartido. El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/cade-2021-21-empresas-peruanas-reconocidas-por-sus-proyectos-de-valor-compartido-noticia/>
- Congreso de la República del Perú. (2004). *Ley de Áreas Naturales Protegidas, Ley N.º 28245*. Diario Oficial El Peruano.
- Congreso de la República del Perú. (2018). *Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables, Ley N.º 30884*. Diario Oficial El Peruano.
- Congreso de la República del Perú. (2020). *Ley N.º 31072, Ley de la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (Sociedad BIC)*. Diario Oficial El Peruano, 24 de noviembre de 2020. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1905747-1>
- Conolly, C., y Mujica, J. (2023). *Movimiento legislativo de sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC) en América Latina: análisis, desafíos y propuestas para su avance*. Innovación Económica.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *La matriz de la desigualdad social en América Latina*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40668-la-matriz-la-desigualdad-social-america-latina>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). *Caracterización y ecosistema de las sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC) en América Latina*. CEPAL.
- Comunidad Andina. (2000). *Decisión Andina 486: Régimen Común sobre Propiedad Industrial*. Secretaría General de la Comunidad Andina.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3ra ed.). SAGE Publications.
- Cuervo-Cazurra, A., López-Morales, J. S., & Ramírez-Cedillo, E. (2024). How to ensure sustainability practices have a positive influence? Evidence from MSMEs in 17 Latin American countries. *Journal of Cleaner Production*, 447, 140879. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140879>
- Dabić, M., Kraus, S., Clauss, T., Brem, A., & Ritala, P. (2024). Business models for the sharing economy: Charting the multidisciplinary research field. *R&D Management*, 54(5),

1089–1103. <https://doi.org/10.1111/radm.12720>

- De Bruin, A., Roy, M. J., Grant, S., & Lewis, K. V. (2023). Advancing a contextualized, community-centric understanding of social entrepreneurial ecosystems. *Business & Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00076503221121820>
- Dentoni, D., Bitzer, V., & Schouten, G. (2021). Linking sustainable business models to socio-ecological resilience through cross-sector partnerships: A complex adaptive systems view. *Business & Society*, 60(2), 427–475. <https://doi.org/10.1177/0007650320935015>
- Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Faherty, C., & O’Gorman, C. (2025). Resilience behaviors and temporal orientation in family firms. *Family Business Review*, 38(3), 184–209. <https://doi.org/10.1177/08944865251341696>
- Diez-Busto, E., Sánchez-Ruiz, L., & Fernández-Laviada, A. (2025). B Corp certification: True commitment or interest? *Total Quality Management & Business Excellence*, 36(12), 1252–1267. <https://doi.org/10.1080/14783363.2025.2540305>
- Doherty, B., & Kittipanya-Ngam, P. (2021). The role of social enterprise hybrid business models in inclusive value chain development. *Sustainability*, 13(2), 499. <https://doi.org/10.3390/su13020499>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Dueñas, S., Perdomo, J. & Villa, L. (2021). La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha. *Innovar*, 31(80), 113-128. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v31n80/0121-5051-inno-31-80-113.pdf>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>.
- 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>

El Comercio. (2019, 6 de setiembre). *Soqtapata: Un proyecto de compromiso con la naturaleza*. <https://especial.elcomercio.pe/perusostenible/soqtapata-un-proyecto-de-compromiso-con-la-naturaleza/>

Escudero, M., & García, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina*. Universidad de Deusto. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=731694>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. https://books.google.com.pe/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article-15-no-title.html>

Fonseca, L., Silva, V., Sá, J. C., Lima, V., Santos, G., & Silva, R. (2022). B Corp versus ISO 9001 and 14001 certifications: Aligned, or alternative paths, towards sustainable development? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(3), 496–508. <https://doi.org/10.1002/csr.2214>

García Castro, R., Ariño, M. A., & Canela, M. A. (2010). La gestión de los grupos de interés y su impacto a largo plazo en el valor para el accionista. *IESE Insight*. <https://www.iese.edu/es/insight/articulos/gestion-grupos-interes-beneficios-largo-plazo/>

Garst, J., Blok, V., Branzei, O., Jansen, L., & Omta, O. S. W. F. (2021). Toward a value-sensitive absorptive capacity framework: Navigating intervalue and intravalue conflicts to answer the societal call for health. *Business & Society*, 60(6), 1349–1386. <https://doi.org/10.1177/0007650319876108>

Gerlich, C., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Sustainable corporate entrepreneurship as a catalyst for sustainability: A systematic literature review. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/14657503241307138>

Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>

- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2014a). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014b). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463–487. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0341>
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2014). The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability. *Organization & Environment*, 27(3), 223-241. <https://doi.org/10.1177/1086026614545346>
- Herpiro S.A.C. BIC. (2024). *Plan de Manejo de la Concesión para Conservación Soqtapata 2024*. Cusco, Perú.
- Herpiro S.A.C. BIC & Fauna Forever. (2024). *Convenio de colaboración interinstitucional*. En *Informe Anual 10 – 2024*. Herpiro S.A.C. BIC.
- Heredia, W., Ponce Oliva, R. D., & Aguilera-Caracuel, J. (2025). Proactive environmental strategies adoption by family firms in emerging economies: The role of informality and environmental policy stringency. *Business Strategy & Development*, 8, e70240. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70240>
- Hernández, M. (2022). Reformists, decouplists, and activists: A typology of ecocentric management. *Organization & Environment*, 35(4), 457–484. <https://doi.org/10.1177/1086026621993204>
- Higueras Redecillas, J. C. (2020). Estrategia con propósito: hacia nuevos modelos de negocio sostenibles. *Harvard Deusto*, (315), 6-13.
- Honeyman, R., & Jana, T. (2022). *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good (2da ed.)*. Berrett-Koehler Publishers.
- Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2021). Between actors with partially distinct logics: The case of fair trade. *Management international / International management / Gestión internacional*, 25(4), 176–189. <https://doi.org/10.7202/1077789ar>
- Huybrechts, B., Rijpens, J., Soetens, A., & Haugh, H. (2020). Building legitimacy for hybrid organisations. En D. Billis & C. Rochester (Eds.), *Handbook on hybrid organisations* (pp. 407–423). Edward Elgar.
- Konietzko, J., Das, P., & Bocken, N. M. P. (2023). Towards regenerative business models: A necessary shift? *Sustainable Production and Consumption*, 38, 120–134.

<https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.04.014>

- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., & Gast, J. (2022). Sustainability in family business: Mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting & Social Change*, 176, 121450. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121450>
- López-Fernández, M., Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2020). Human resource management and sustainability: The role of environmentally oriented HR practices. *Sustainable Development*, 28(4), 1011–1020. <https://doi.org/10.1002/sd.2044>
- LÓPEZ, H. D. R.; BEAUMONT, J. M.; Varela, C.; Alcántara, C.(2024). *Segundo Reporte del Estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/75c0f9f4-1c7f-4211-85e5-0e7d8602b2cc>
- Lizarzaburu, E. (2024, septiembre). *Desafíos y soluciones para la formalización de las pymes en el Perú*. Blog Conexión ESAN. <https://blogs.gestion.pe/conexion-esan/2024/09/desafios-y-soluciones-para-la-formalizacion-de-las-pymes-en-el-peru.html>
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2024). What makes a business model sustainable? Activities, design themes, and value functions. *Organization & Environment*, 37(2), 194–220. <https://doi.org/10.1177/10860266241235212>
- LP Derecho. (2020). *Ley N° 31072: Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (Sociedad BIC)*. <https://lpderecho.pe/ley-31072-sociedad-beneficio-interes-colectivo-sociedad-bic/>
- Mair, J., & Seelos, C. (2005). Sustainable development: How social entrepreneurs make it happen. *IESE Insight*, 2(3), 17–26.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Mair, J., Martí, I., & Ventresca, M. J. (2012). Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids. *Academy of Management Journal*, 55(4), 819–850. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0627>
- Mair, J., & Rathert, N. (2019). *Alternative organizing with social purpose*. *Socio-Economic Review*, 17(3), 657–683. <https://doi.org/10.1093/ser/mwz031>
- Mair, J., Wolf, M., & Ioan, A. (2020). Governance in social enterprises. En H. K. Anheier & T.

- Baums (Eds.), *Handbook on advances in corporate governance: Comparative perspectives*. Oxford University Press.
- Mair, J., & Rathert, N. (2025). The political side of social enterprises: A phenomenon-based study of sociocultural and policy advocacy. *Journal of Management Studies*, 62(5), 1181–1209. <https://doi.org/10.1111/joms.13134>
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., & Muktadir, M. A. (2023). Motivations and outcomes of environmental corporate sustainability in family and non-family Mexican firms. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 10554–10570. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22515-9>
- Matzembacher, D. E., Raudsaar, M., Dutra de Barcellos, M., & Mets, T. (2020). Business models' innovations to overcome hybridity-related tensions in sustainable entrepreneurship. *Sustainability*, 12(11), 4503. <https://doi.org/10.3390/su12114503>
- Mason, C., & Simmons, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 77–86. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1615-9>
- MIDAGRI. (2015). *Decreto Supremo N.º 019-2015-MINAGRI. Reglamento para la Gestión de Fauna Silvestre*. Ministerio de Agricultura y Riego del Perú.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2025). The best of firms, the worst of firms: Ethical bifurcation in family businesses during crises. *Journal of Business Ethics*, 198, 733–748. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05939-5>
- Ministerio de la Producción. (2023). *Formalización empresarial en el Perú: Beneficios y estrategias*, página web del Ministerio de la Producción.
- MINAM. (2020). *Agenda Nacional de Acción Ambiental al 2030*. Ministerio del Ambiente del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/1422254>
- Ministerio del Ambiente. (2021). *Política Nacional del Ambiente al 2030*. Gob.pe. <https://www.minam.gob.pe>
- Molecke, G., Hahn, T., & Pinkse, J. (2024). *Folding organizational paradoxes: Narrative practices for legitimation amid competing stakeholder demands*. *Human Relations*, 77(9), 1362–1396. <https://doi.org/10.1177/00187267231186532>

- Muñoz, P., Farny, S., Kibler, E., & Salmivaara, V. (2024). How founders harness tensions in hybrid venture development. *Business & Society*, 63(8), 1842–1886. <https://doi.org/10.1177/00076503241255483>
- Muñoz, P., Kimmitt, J., & Dimov, D. (2020). Packs, troops and herds: Prosocial cooperatives and innovation in the New Normal. *Journal of Management Studies*, 57(3), 471–504. <https://doi.org/10.1111/joms.12542>
- Muñoz, P., & Gamble, E. N. (2024). When given two choices, take both! Social impact assessment in social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(9–10), 1161–1187. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2349207>
- Nature Services Peru. (2024). *Conservación y gestión de ecosistemas*. Nature Services Peru. <https://www.natureservices.net/>
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended value accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 755–769. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008>
- Ojeda G. & Rodríguez, O. (2020). El modelo híbrido: modelo de negocio para la sostenibilidad. *Debates IESA*, 25(2), 24-27.
- Ojeda, J., & Rodríguez, K. (2020). Empresas híbridas y conflictos socioambientales: Retos de legitimidad en contextos rurales. *Revista de Gestión Pública y Sociedad*, 4(1), 71–85.
- Ojeda-Rodríguez, J. (2021). El modelo híbrido y su aplicación en la gestión empresarial. *Revista de Innovación Social*, 14(2), 102-120.
- Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V., & Mulder, M. (2022). Learning organization for corporate social responsibility implementation: Unravelling the intricate relationship between organizational and operational learning organization characteristics. *Organization & Environment*, 35(1), 130–153. <https://doi.org/10.1177/1086026620933915>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Pache, A.-C., Battilana, J., & Spencer, C. (2024). An integrative model of hybrid governance: The role of boards in helping sustain organizational hybridity. *Academy of Management Journal*, 67, 437–467. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0966>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental*

- Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528>
- Pinkse, J., Hahn, T., & Figge, F. (2019). *Supersized tensions and slim responses? The discursive construction of strategic tensions around social issues*. *Academy of Management Discoveries*, 5(3), 314–340. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0150>
- Pinkse, J., Dommerholt, E., & Kolk, A. (2023). The organizational dynamics of business models for sustainability: Discursive and cognitive pathways for change. *Organization & Environment*, 36(2), 167–191. <https://doi.org/10.1177/10860266231176913>
- Ponce Regalado, M. de F., & Pasco Dalla Porta, M. M. (2018). *Guía de investigación en gestión* (2.^a ed. digital). Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://investigacion.pucp.edu.pe/>
- Perú Sostenible. (s.f.). *¿Qué hacemos?* <https://perusostenible.org/que-hacemos/cadenas-de-impacto/>
- PNUMA. (2011). *Hacia una economía verde: Guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. <https://www.unep.org/es/resources/informe/hacia-una-economia-verde>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Ramus, C. A., & Vaccaro, A. (2014). Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 285-298. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2033-6>
- Ramus, T., & Vaccaro, A. (2014). Stakeholders matter: Promoting proactive environmental strategy through empowering nonprofit organizations. *Organization Studies*, 35(4), 573–593. <https://doi.org/10.1177/0170840613518521>
- Ramus, T., Vaccaro, A., & Brusoni, S. (2021). Social innovation in hybrid organizations: Balancing purpose and profit. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 25-39. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04497-8>
- Recidar. (s.f.). *Recidar*. <https://recidar.pe/>
- Reyes, D. (2024). Empresas híbridas y oficina inteligente: transformación digital en la industria 4.0. *Revista Pertinencia Académica*, 8(2), 1-13. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/rpa/article/view/3187>
- Roy, M. J., & Farmer, J. (2021). Beyond the state of the art: Where do we go next on the

- topic of social enterprise, health, and wellbeing? En M. J. Roy & J. Farmer (Eds.), *Social enterprise, health, and wellbeing: Theory, methods, and practice* (pp. 268–290). Routledge.
- Roy, M. J., Dey, P., & Teasdale, S. (2021). Re-embedding embeddedness: What is the role of social enterprise in promoting democracy and protecting social rights? *Social Enterprise Journal*, 17(3), 379–397. <https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2021-0011>
- Sánchez, L. (2020). Empresas híbridas y su marco regulatorio en América Latina. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(3), 35-47.
- Santander, M., Baque, O. & Litardo, M. (2016). Paradigma empresarial, organizaciones híbridas que combinan valores sociales y objetivos comerciales. *Contribuciones a la Economía*, 14(3), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9041738>
- SENAMHI. (2022). *Boletín Hidrometeorológico*. (Boletín No. [03]). <https://www.senamhi.gob.pe/load/file/04601SENA-96.pdf>
- SERFOR. (2016). *Resolución de Dirección Ejecutiva N.º 060-2016-SERFOR/DE. Lineamientos para autorizaciones de investigación científica en flora y fauna silvestre*. Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre del Perú. https://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/sinia/archivos/public/docs/dre_060-2016-serfor.pdf
- SERFOR. (2018). Marco normativo para la gestión de concesiones forestales y de conservación. Lima, Perú. <https://www.serfor.gob.pe>
- Sistema B. (2024). *Sistema B en América Latina*. Sistema B. <https://sistemab.org>
- Sistema B. (2024). *Qué es una Empresa B*. Sistema B. <https://www.sistemab.org/es/que-es-unaempresa-b/>
- SINBA. (2024). *Modelo de economía circular*. <https://www.sinba.pe>
- Siesquen-More, L. (2024). El crecimiento de la certificación B en América Latina: Un análisis comparativo. *Revista Latinoamericana de Estudios Empresariales*, 12(1), 56-73.
- SOQTAPATA. (s.f.). *Volunteer Experience – Ficha Técnica*. Herpiro S.A.C. BIC. <https://www.conservamospornaturaleza.org/voluntariado/soqtapata/>
- Soqtapata. (2024). Nuestra historia. <https://www.soqtapata.com/ourstory>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>

- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. <https://doi.org/10.1017/S1052150X00006369>
- Stubbs, W. (2017). Sustainable entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331-344. <https://doi.org/10.1002/bse.1920>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2015). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schrage, S., Andriopoulos, C., Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2025). Unleashing the creative potential of research tensions: Toward a paradox approach to methods. *Organizational Research Methods*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/10944281251346804>
- Schultz, F. C., Valentinov, V., & Pies, I. (2025). The stakeholder business case for circular economy: An ordonomic approach for developing a circular economy business case by stakeholder governance. *Journal of Industrial Ecology*, 29(4), 1279–1292. <https://doi.org/10.1111/jiec.70046>
- Slawinski, N., Winsor, B., Mazutis, D., Schouten, J. W., & Smith, W. K. (2021). Managing the paradoxes of place to foster regeneration. *Organization & Environment*, 34(4), 595–618. <https://doi.org/10.1177/1086026619837131>
- Smith, W. K., & Pina e Cunha, M. (2021). *A paradoxical approach to hybridity: Integrating dynamic equilibrium and disequilibrium perspectives*. En M. Besharov & B. Mitzinneck (Eds.), *Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 69, pp. 93–111). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000069005>
- Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 264-271. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.25223465>
- Triponel, A., & Agapitova, N. (2017). *Legal frameworks for social enterprise: Lessons from a comparative study of Italy, Malaysia, South Korea, United Kingdom and United States*.

World Bank Group.

- Urbani, L. (2023). La revolución del impacto económico y social de las empresas B. *Revista Iberoamericana de Innovación Social*, 18(2), 45-59.
- Vacca, R. (2020). Impacto de la Ley 1901 en el desarrollo de empresas BIC en Colombia. *Revista de Derecho Empresarial*, 15(4), 123-140.
- Vargas Sáenz, M., & Escudero Pulgarín, C. (2021). Financiamiento para investigaciones en innovación social de la academia latinoamericana: Retos y desafíos. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(3), 747-762.
- Valentinov, V., & Chia, R. (2022). Stakeholder theory: A process-ontological perspective. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4), 762–776. <https://doi.org/10.1111/beer.12441>
- Valentinov, V., & Roth, S. (2024). Stakeholder theory: Exploring systems-theoretic and process-philosophic connections. *Systems Research and Behavioral Science*, 41(2), 301–315. <https://doi.org/10.1002/sres.2970>
- Van Opstal, W., Vallet, F., De Cramer, A., De Lille, C., & Ramioul, M. (2024). Towards sustainable growth paths for work integration social enterprises in the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 455, 143296. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143296>
- Vedula, S., Dobliger, C., Pacheco, D. F., York, J. G., Bacq, S., Russo, M. V., & Dean, T. J. (2022). Entrepreneurship for the public good: A review, critique, and path forward for social and environmental entrepreneurship research. *Academy of Management Annals*, 16(1), 391–425. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0143>
- Wood Jr., T. (2010). Modelos híbridos: Estrategias ante los desafíos de la sostenibilidad global. *Gestión y Sostenibilidad*, 22(1), 67-80.
- White, G. R. T., Samuel, A., Peattie, K., & Doherty, B. (2022). Reconciling social enterprise: Beyond the paradox perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(2), 500–526. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2021-0135>
- WWF. (2003). *Corredor de Conservación Binacional Vilcabamba-Amboró* [Reporte en pdf]. <https://app.ingemmet.gob.pe/biblioteca/pdf/Amb-38.pdf>
- Ybáñez Gamboa, I. (2024, mayo). *Día Nacional de la Mype: los desafíos que enfrentan las micro y pequeñas empresas en el Perú*. Cámara de Comercio de Lima. <https://lacamara.pe/dia-nacional-de-la-mype-los-retos-y-desafios-que-enfrentan-las->

micro-y-pequeñas-empresas-en-el-peru

Ziegler, R., Bauwens, T., Roy, M. J., Teasdale, S., Fourrier, A., & Raufflet, E. (2023). Embedding circularity: Theorizing the social economy, its potential, and its challenges. *Ecological Economics*, 214, 107970. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.107970>



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Pregunta general	Objetivo general	Preguntas específicas	Proposiciones exploratorias	variables	Subvariables	Fuentes de información
¿Cómo gestiona Herpiro Soqtapata las tensiones generadas por las expectativas contrapuestas de sus grupos de interés, y de qué manera equilibra sus objetivos económicos, sociales y ambientales para lograr sostenibilidad a largo plazo?	Analizar cómo Herpiro Soqtapata gestiona las tensiones generadas por las expectativas contrapuestas de sus grupos de interés, buscando mantener un equilibrio sostenible entre sus objetivos	¿Cómo maneja Herpiro Soqtapata las tensiones regulatorias y legales derivadas de sus relaciones con el Estado, en especial en el contexto de proyectos ambientales y concesiones?	Las tensiones regulatorias y legales con el Estado podrían influir en la implementación y sostenibilidad de los proyectos ambientales de Herpiro Soqtapata.	Tensiones regulatorias y legales	<ul style="list-style-type: none"> - Débil soporte institucional y burocracia estatal - Formalización jurídica ambigua y desafíos de identidad organizacional - Tensiones regulatorias para la conservación 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas semiestructuradas - Documentos internos de Herpiro Soqtapata - Informes legales
		¿Qué estrategias utiliza Herpiro para abordar las tensiones culturales y éticas que surgen en la interacción con las comunidades locales, asegurando la confianza y la legitimidad de sus proyectos?	La percepción de confianza y legitimidad de Herpiro entre las comunidades locales podría depender de su capacidad para manejar tensiones culturales y éticas de manera efectiva.	Tensiones culturales y éticas	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento cultural - Tensiones en la construcción de confianza y vinculación - Tensiones por expectativas sociales vs. modelo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas semiestructuradas - Informes de ONGs - Documentos internos relacionados con proyectos culturales

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta general	Objetivo general	Preguntas específicas	Proposiciones exploratorias	variables	Subvariables	Fuentes de información
¿Cómo gestiona Herpiro Soqtapata las tensiones generadas por las expectativas contrapuestas de sus grupos de interés, y de qué manera equilibra sus objetivos económicos, sociales y ambientales para lograr sostenibilidad a largo plazo?	Analizar cómo Herpiro Soqtapata gestiona las tensiones generadas por las expectativas contrapuestas de sus grupos de interés, buscando mantener un equilibrio sostenible entre sus objetivos	¿Cómo gestiona Herpiro las tensiones económicas con los diversos grupos de interés mientras mantiene su misión híbrida?	Herpiro podría gestionar las tensiones económicas priorizando iniciativas sociales que refuercen su misión híbrida.	Tensiones económicas	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de mecanismos financieros -Desigualdad en el entorno institucional 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas semiestructuradas -Informes de impacto económico -Documentos internos sobre proyectos híbridos
		¿Cómo las demandas ambientales y operativas dentro del entorno estratégico de Herpiro Soqtapata contribuyen a la generación de tensiones?	Las demandas contrastantes dentro del entorno estratégico de Herpiro Soqtapata, vinculadas a la sostenibilidad ambiental y la eficiencia operativa, generan tensiones críticas que impactan en la capacidad de la empresa para implementar prácticas sostenibles sin comprometer sus objetivos de crecimiento y competitividad.	Tensiones ambientales y operativas	<ul style="list-style-type: none"> - Presión ecológica multiactor - Intervención vs. conservación 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas semiestructuradas -Reportes técnicos -Documentos internos sobre sostenibilidad

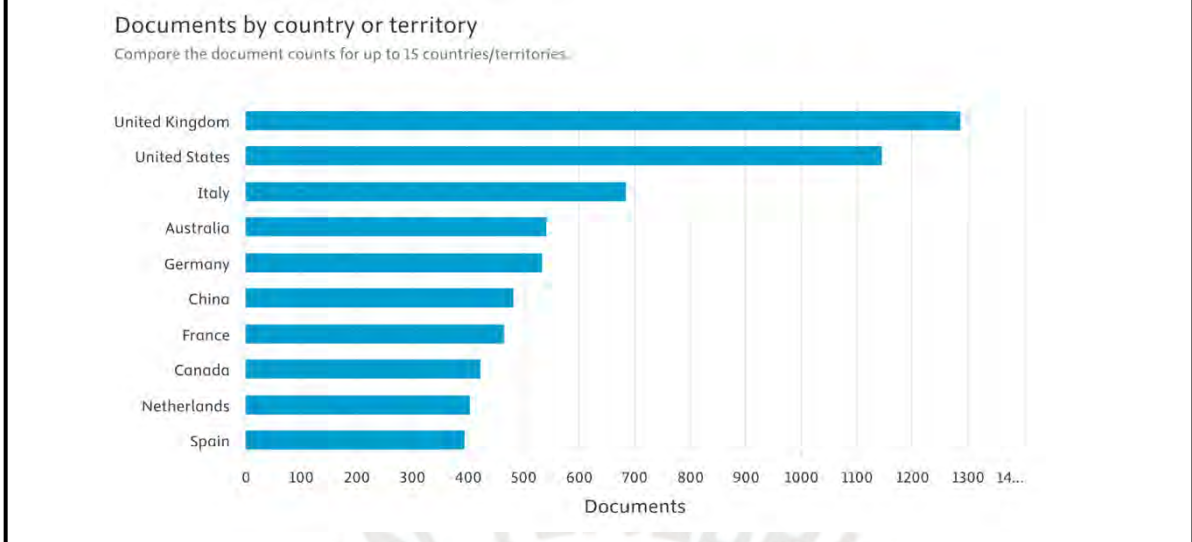
ANEXO B: Análisis bibliométrico

Para la selección de documentos, se llevó a cabo una búsqueda el 16 de noviembre de 2025 en la base de datos Scopus, con el fin de identificar literatura sobre organizaciones híbridas, tensiones organizativas y grupos de interés. La estrategia de búsqueda se aplicó en el campo título, resumen y palabras clave (*Article title, Abstract, Keywords*) mediante la siguiente combinación booleana:

("hybrid organization*" OR "social enterprise*" OR "sustainable business model*" OR "mission-driven organization*") AND (tension* OR paradox* OR "institutional logic*" OR "mission drift") AND (stakeholder* OR "stakeholder theory" OR "multi-stakeholder")

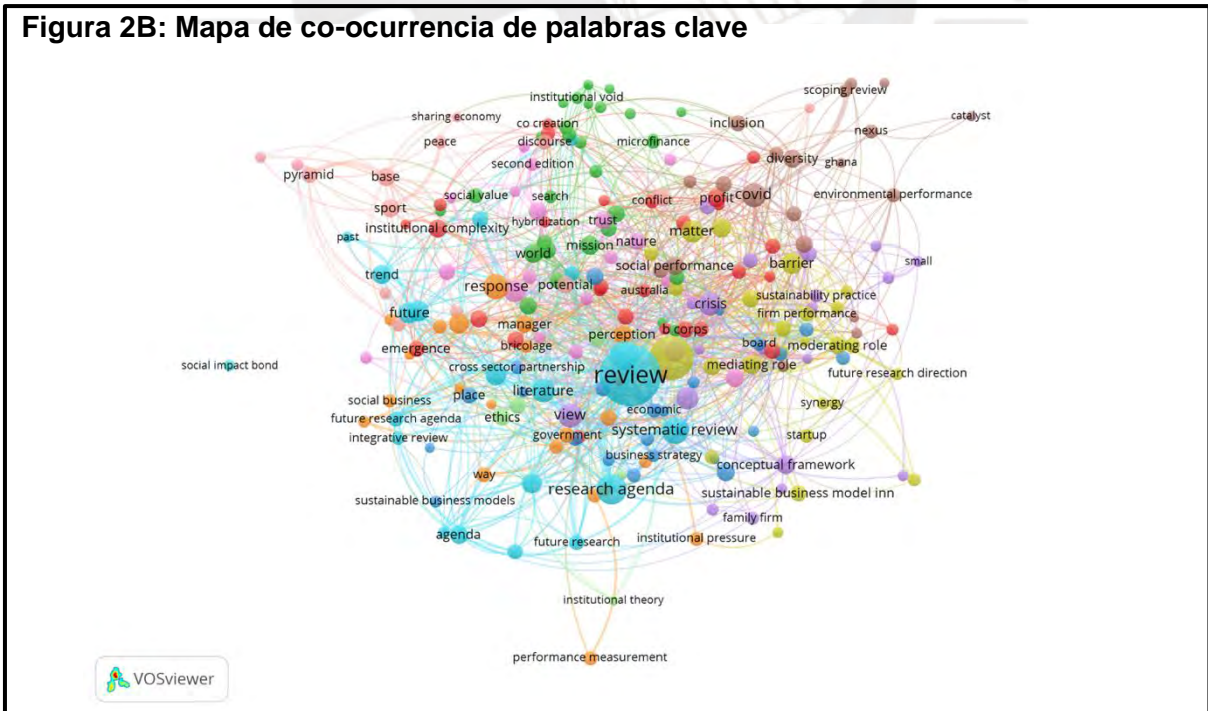
No se establecieron restricciones de idioma ni de año de publicación y, posteriormente, los resultados se limitaron a las áreas temáticas *Business, Management and Accounting, Social Sciences, Economics, Econometrics and Finance, Environmental Science, Decision Sciences, Earth and Planetary Sciences* y *Multidisciplinary*, con el propósito de acotar el corpus a investigaciones vinculadas a las ciencias sociales, la gestión y la sostenibilidad. Como resultado de esta estrategia de búsqueda y de los filtros aplicados, se obtuvo un total de 6 972 documentos. A fin de caracterizar con mayor detalle este corpus, se analizó también la distribución geográfica de la producción científica identificada. La Figura 1 muestra que los países con mayor número de publicaciones son el Reino Unido y Estados Unidos, seguidos por Italia, Australia, Alemania y China, mientras que otros países europeos como Francia, España y los Países Bajos, así como Canadá, presentan también volúmenes significativos de documentos.

Figura 1B: Resultados filtrados por países



Mediante el uso de VOSviewer se generó, en primer lugar, un mapa de coocurrencia de palabras clave que revela las interrelaciones entre los términos utilizados en los documentos académicos obtenidos a través de la búsqueda en Scopus. En este mapa, cada palabra clave se representa como un nodo y su tamaño refleja la frecuencia con la que aparece en el conjunto de documentos, mientras que la distancia entre nodos y el grosor de los enlaces indican el grado de asociación entre términos.

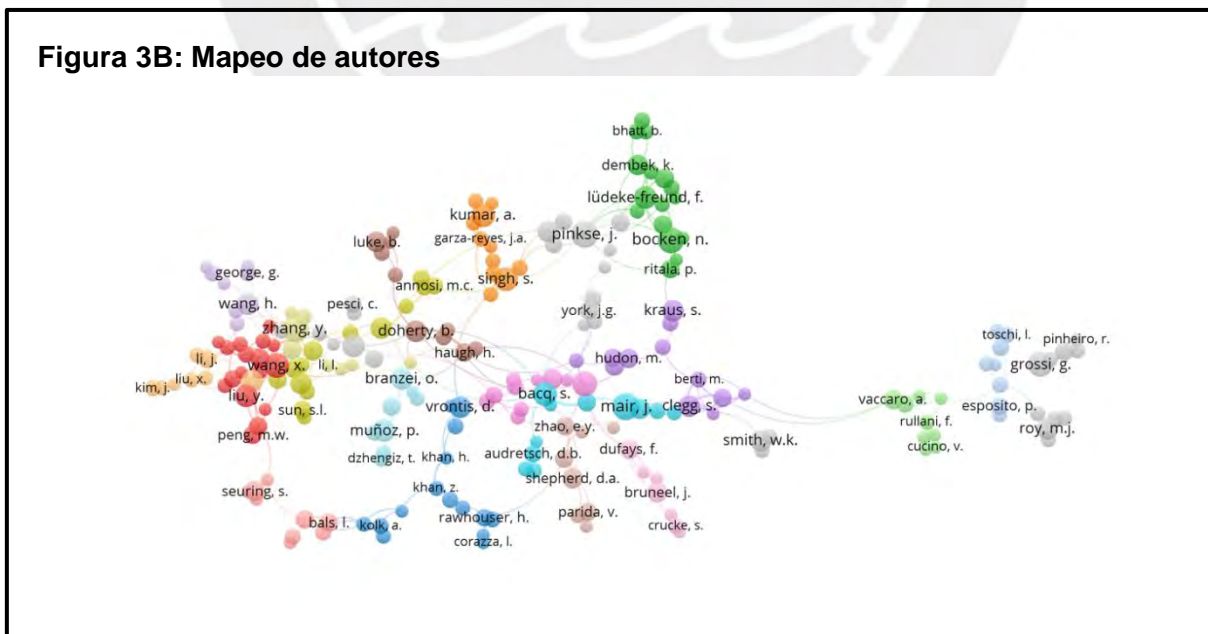
Figura 2B: Mapa de co-ocurrencia de palabras clave



El mapa de co-ocurrencia de palabras clave permite identificar varios clústeres temáticos dentro del campo analizado. En el núcleo de la red destacan términos como *review*, *systematic review*, *research agenda* y *literature*, lo que indica una presencia importante de trabajos de síntesis que ordenan y consolidan la discusión sobre organizaciones híbridas y modelos de negocio sostenibles. En torno a este núcleo se agrupan conceptos vinculados a empresas híbridas y emprendimiento social, tales como *social enterprise*, *social business*, *social performance*, *stakeholder theory*, *institutional complexity* o *mission*, que remiten a las tensiones entre creación de valor social y económico y al papel de los grupos de interés en su gestión. Otros clústeres se articulan alrededor de la sostenibilidad y el desempeño ambiental —con términos como *sustainable business models*, *sustainable supply chain management*, *environmental performance* o *triple bottom line*— y de temas específicos como la inclusión financiera, la base de la pirámide o los *social impact bonds*. En conjunto, la red confirma que la literatura relevante para esta tesis se sitúa en la intersección entre hibridez organizativa, sostenibilidad y gobernanza orientada a los stakeholders.

En segundo lugar, VOSviewer permitió generar un mapa de coautoría que identifica las relaciones entre investigadores en función de las publicaciones que comparten. Este mapa ofrece una representación visual de la red de colaboración científica, donde los nodos representan a los autores y las conexiones entre ellos indican la frecuencia y la intensidad de la colaboración. En la red se observan áreas claramente conectadas, lo que sugiere la existencia de subgrupos de investigación interrelacionados en torno a las organizaciones híbridas, la sostenibilidad y el rol de los grupos de interés.

Figura 3B: Mapeo de autores



Cabe señalar que la red de coautoría incluye también investigadores procedentes de campos más periféricos respecto del objeto de esta tesis (por ejemplo, marketing, ingeniería, medicina u otras áreas aplicadas), cuyos trabajos, aunque vinculados a la sostenibilidad, no abordan de manera directa las tensiones organizativas ni la hibridez. Por ello, se realizó una selección intencional de los autores más relevantes para el análisis de organizaciones híbridas y empresas orientadas al impacto social y ambiental, priorizando aquellos procedentes de la gestión, la estrategia, la sostenibilidad empresarial y el estudio de la gobernanza público-social.

Con el fin de comprender mejor la densidad y orientación de estas conexiones, se elaboró una tabla de síntesis que agrupa a los autores seleccionados y sus principales campos de investigación vinculados al objeto de esta tesis. En particular, se distinguen tres líneas: (i) estudios sobre hibridez organizativa y emprendimiento social; (ii) trabajos centrados en modelos de negocio sostenibles y transición hacia la sostenibilidad; y (iii) aportes sobre gobernanza pública y formas híbridas en el sector social. Esta sistematización permite identificar qué investigadores y corrientes teóricas resultan más pertinentes para el análisis del caso Herpiro Soq̄tapata y para la discusión sobre tensiones y lógicas institucionales.

Tabla 1B: Investigadores y sus campos de estudio

Autor	Campo de investigación
Johanna Mair	Estudios sobre hibridez organizativa y emprendimiento social
Julie Battilana	
Sophie Bacq	
Pablo Muñoz	
Jonatan Pinkse	Modelos de negocio sostenibles y transición hacia la sostenibilidad
Nancy Bocken	
Florian Lüdeke-Freund	
Tobias Hahn	
Vladislav Valentinov	Gobernanza pública, cooperativas y formas híbridas en el sector público/social
Giuseppe Grossi	
Matthew Roy	

Al realizar esta segmentación, se focaliza la atención en fuentes y autores cuyo trabajo dialoga de manera directa con el objeto de la tesis: las organizaciones híbridas, la gestión de tensiones entre lógicas institucionales y el rol de los grupos de interés en contextos de sostenibilidad. De este modo se evita dispersarse en líneas de investigación que, si bien se relacionan con la temática general de la sostenibilidad o el emprendimiento, no aportan elementos sustantivos para comprender los dilemas de gobernanza y legitimidad presentes en empresas híbridas como Herpiro Soqtapata.

La tabla reúne, por tanto, a aquellos autores cuyas contribuciones resultan fundamentales para entender cómo se configuran y gestionan las organizaciones híbridas, cómo se articulan las tensiones entre objetivos sociales, ambientales y económicos y qué papel desempeñan los grupos de interés en estos procesos; al centrarse en estos referentes —provenientes de la hibridez organizativa y la gobernanza público-social— se garantiza que el análisis esté anclado en marcos teóricos sólidos y pertinentes, proporcionando una base consistente para las interpretaciones, conclusiones y recomendaciones de esta investigación.



ANEXO C: Estado del arte

En los últimos años, el estudio de las organizaciones híbridas se ha consolidado como un campo central para comprender cómo las entidades económicas articulan, en un mismo proyecto organizacional, objetivos económicos, sociales y ambientales. Frente a crisis ecológicas, desigualdades persistentes y demandas crecientes de responsabilidad corporativa, estas organizaciones cuestionan las fronteras tradicionales entre empresa privada, Estado y sociedad civil, y obligan a repensar las formas en que se crean y distribuyen el valor. La literatura más reciente muestra que la hibridez ya no es una anomalía marginal, sino una condición cada vez más extendida en sectores tan diversos como las empresas sociales, los emprendimientos de impacto, las corporaciones multinacionales y las empresas familiares. En este marco, este estado del arte se propone actualizar y ampliar el marco teórico originalmente utilizado en la tesis, incorporando especialmente los aportes publicados en los últimos años sobre organizaciones híbridas, sostenibilidad y empresas familiares.

Este giro hacia la hibridez ha ido acompañado por una sofisticación teórica importante. Por un lado, se han desarrollado marcos que describen las formas organizativas híbridas, sus modelos de negocio, sus mecanismos de gobernanza y sus modos de inserción en ecosistemas locales y globales. Por otro lado, se ha fortalecido una agenda que estudia las tensiones y paradojas que atraviesan a estas organizaciones: la coexistencia de lógicas múltiples, las presiones de distintos grupos de interés y los dilemas que emergen al intentar conciliar la creación de valor económico con la justicia social y la sostenibilidad ambiental. Estos debates se entrecruzan con tradiciones teóricas como la teoría de las lógicas institucionales, la teoría de la paradoja, la teoría de grupos de interés y los enfoques críticos sobre gobernanza y legitimidad.

Al mismo tiempo, la expansión de certificaciones y marcos normativos —como las empresas *B Corp* y las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)— ha introducido nuevos dispositivos para reconocer, estandarizar y regular la hibridez organizacional. Estas herramientas proponen métricas, sellos y requisitos legales que, al tiempo que buscan orientar las prácticas hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social, generan también nuevas formas de visibilidad, evaluación y disputa en torno a qué cuenta como “empresa de impacto” y en qué condiciones. La literatura reciente examina tanto el potencial transformador de estas certificaciones como sus límites, ambigüedades y posibles usos simbólicos.

En este contexto, las empresas familiares se vuelven un laboratorio privilegiado para estudiar la hibridez. Suelen articular horizontes de largo plazo, identidades comunitarias,

vínculos afectivos y objetivos de continuidad intergeneracional, lo que las predispone a integrar dimensiones sociales y ambientales en sus decisiones estratégicas. Sin embargo, buena parte de la evidencia empírica sigue concentrada en Europa y Norteamérica, mientras que los contextos latinoamericanos —atravesados por desigualdades estructurales, informalidad, debilidades institucionales y marcos legales emergentes como las BIC— continúan sub-representados. Este vacío de investigación es particularmente relevante para el caso de organizaciones como Herpiro Soqtapata, donde convergen hibridez organizacional, arraigo territorial y gobernanza familiar.

A partir de estas consideraciones, el estado del arte se organiza en cuatro bloques conectados entre sí. El primer bloque revisa los avances recientes sobre organizaciones híbridas, atendiendo tanto a cómo se las ha definido y clasificado como a sus formas de gobernanza y su inserción en distintos ecosistemas. El segundo bloque se concentra en la literatura que aborda las tensiones y paradojas propias de la sostenibilidad y la hibridez, destacando cómo se conceptualizan estos conflictos y qué respuestas organizativas se han documentado. El tercer bloque se ocupa de los debates sobre grupos de interés, gobernanza y certificaciones, incluyendo el papel de estándares como las *B Corp* y las BIC en la institucionalización de ciertos modelos híbridos. Finalmente, el cuarto bloque se focaliza en las empresas familiares y los contextos latinoamericanos, resaltando la evidencia disponible sobre su relación con la sostenibilidad y las tensiones que enfrentan en términos institucionales, éticos y de gobernanza. En conjunto, estos bloques permiten pasar de una mirada general sobre la hibridez organizativa a un enfoque situado, que prepara el terreno para el análisis del caso Herpiro Soqtapata.

a. Avances recientes en el estudio de las organizaciones híbridas

a.1. Mapas y revisiones recientes del campo de las organizaciones híbridas

En primer lugar, los mapas y revisiones del campo permiten ubicar la hibridez organizativa dentro de un paisaje más amplio de investigación sobre emprendimiento social, ambiental y corporativo. El trabajo de Vedula et al. (2022) es clave porque revisa de manera sistemática casi tres décadas de estudios sobre emprendimiento social y ambiental, mostrando que ambos campos han evolucionado en paralelo y comparten hoy la preocupación por el “emprendimiento para el bien público”. A partir de un análisis bibliométrico y cualitativo, el artículo identifica núcleos temáticos, vacíos y conexiones posibles entre estos dos subcampos y la agenda general del emprendimiento. Esta revisión no solo ordena la literatura, sino que plantea que la creación simultánea de valor económico, social y ambiental

debería dejar de ser un nicho periférico y pasar a ocupar el centro del campo del emprendimiento, precisamente por su potencial para enfrentar desafíos socioecológicos complejos (Vedula et al., 2022).

En una línea complementaria, Gerlich et al. (2025) realizan una revisión sistemática sobre *sustainable corporate entrepreneurship*, que funciona como mapa del giro hacia la sostenibilidad dentro de grandes corporaciones. Al sintetizar 95 publicaciones recientes, los autores proponen un marco con tres dimensiones —foco, enfoque y evaluación— que permite clasificar cómo las empresas establecidas integran la innovación sostenible en sus estrategias y capacidades dinámicas. Esta revisión muestra que la hibridez ya no se restringe a organizaciones “de nicho” como las empresas sociales, sino que atraviesa cada vez más los modelos de negocio y los sistemas de innovación corporativos, donde se intenta conciliar objetivos financieros con metas ambientales y sociales (Gerlich et al., 2025). Para esta tesis, este trabajo es importante porque amplía el foco más allá del emprendimiento social clásico e incorpora formas de hibridez alojadas en empresas consolidadas.

Dabić et al. (2024) ofrecen otro mapa del campo al revisar los modelos de negocio de la economía colaborativa. Su artículo conceptualiza este ámbito como un ecosistema socioeconómico en el que múltiples actores comparten activos mediante plataformas digitales, y organiza la literatura alrededor de tres dimensiones: dinámicas de mercado, tecnologías digitales y sostenibilidad. Aunque el foco no es explícitamente la “organización híbrida”, el texto muestra cómo los modelos de negocio de la *sharing economy* combinan lógicas comerciales, comunitarias y de sostenibilidad, y cómo la investigación se ha ido desplazando desde descripciones fenomenológicas hacia marcos más integrados que capturan estas tensiones (Dabić et al., 2024). En términos del estado del arte, esta revisión ayuda a entender cómo la hibridez se manifiesta también en plataformas y ecosistemas digitales, no solo en organizaciones comunitarias o territoriales.

Finalmente, Roy y Farmer (2021) cierran este primer subbloque con una reflexión de síntesis sobre empresa social, salud y bienestar. Aunque se trata de un capítulo de cierre de libro más que de una revisión sistemática, su función es eminentemente cartográfica: los autores recuperan la evidencia acumulada, validan y amplían un marco conceptual que conecta empresa social, bienestar individual y comunitario, y señalan las lagunas persistentes, en particular la falta de atención a los contextos del Sur global y a las desigualdades estructurales. Al hacerlo, proponen nuevas líneas de investigación sobre ecosistemas de empresa social, impactos a múltiples niveles y perspectivas críticas que

cuestionan quién se beneficia realmente de estas iniciativas (Roy & Farmer, 2021).

En términos generales, este conjunto de trabajos configura una entrada panorámica al campo: muestra cómo la literatura ha ido organizando y relejando las experiencias híbridas, desde el emprendimiento social y ambiental hasta el intraemprendimiento sostenible y los modelos de negocio de la economía colaborativa. Además, marca un desplazamiento desde visiones celebratorias hacia enfoques más críticos y relacionales, preocupados por las tensiones entre distintos bienes públicos, por los límites del impacto y por los sesgos geográficos y de poder que atraviesan el campo. Sobre esta cartografía reciente se construyen los apartados siguientes, donde se profundiza en las formas específicas de hibridez, en sus arreglos de gobernanza y en su inserción en ecosistemas y comunidades.

a.2. Nuevas formas de hibridez organizacional y gobernanza híbrida

Más allá de estos esfuerzos de mapeo, diversos trabajos recientes abordan las nuevas formas de hibridez y los mecanismos de gobernanza híbrida, dimensiones que han cobrado relevancia en la literatura por su papel en sostener organizaciones que combinan objetivos sociales, económicos y ambientales. Los estudios analizados exploran cómo la hibridez se expresa tanto en el diseño de modelos de negocio sostenibles como en estructuras de gobernanza que permiten gestionar tensiones entre lógicas institucionales. En su conjunto, iluminan la transición desde enfoques centrados en la mera coexistencia de propósitos hacia arquitecturas dinámicas que integran prácticas, estructuras y procesos para sostener múltiples valores en escenarios complejos.

Una primera convergencia entre los estudios es la preocupación por cómo sostener la hibridez en el tiempo. Pache et al. (2024) muestran que los directorios en organizaciones híbridas cumplen un rol crítico como “guardarraíl” para evitar desvíos de misión, y proponen un modelo integrador basado en dos mecanismos: una estructura protectora del consejo, que asegura la representación estable de las lógicas, y procesos de liderazgo relacional —enculturación y *bridging*— que reducen conflictos cognitivos y emocionales y facilitan la activación simultánea de objetivos sociales y comerciales. De manera complementaria, Ciambotti et al. (2025) amplían la mirada al nivel interorganizacional y societal, ¡introduciendo la noción de hibridez transformacional y tres mecanismos —*Shape up!*, *Shake up!* y *Shift up!*— que explican cómo las prácticas híbridas evolucionan desde ajustes internos hacia reconfiguraciones de fronteras y, finalmente, transformaciones sistémicas frente a desafíos globales. Ambos trabajos coinciden en que la hibridez no es estática, sino que requiere capacidades adaptativas y una gobernanza flexible para evitar la deriva hacia una lógica

dominante.

Por su parte, Doherty y Kittipanya-Ngam (2021) y Lüdeke-Freund et al. (2024) abordan la hibridez desde la perspectiva de los modelos de negocio sostenibles. El primero analiza diez casos de empresas sociales en cadenas de valor agroalimentarias, identificando arquitecturas híbridas que combinan *upgrading* sostenible (de producto, proceso y gobernanza) con mecanismos de empoderamiento y distribución equitativa del valor, incluyendo propiedad compartida y certificaciones como B Corp. Lüdeke-Freund et al. (2024), en cambio, sistematizan 390 estudios para proponer un marco de diseño basado en actividades, doce temas y tres funciones de valor —mantener, desbloquear y compartir— que distinguen los modelos sostenibles de los convencionales. A diferencia de Pache et al. (2024) y Ciambotti et al. (2025), estos trabajos se centran en la lógica operativa y en la creación de valor más que en la arquitectura de gobernanza; sin embargo, todos comparten la premisa de que la hibridez exige mecanismos deliberados para integrar objetivos múltiples.

Entre los aportes clave de este conjunto de estudios destacan tres ideas: (i) la gobernanza híbrida como espacio de mediación estratégica que combina estructura y procesos relacionales (Pache et al., 2024); (ii) la hibridez transformacional como enfoque multinivel para enfrentar desafíos sistémicos (Ciambotti et al., 2025); y (iii) la necesidad de incorporar principios de sostenibilidad en el diseño de modelos de negocio mediante funciones orientadas a mantener, desbloquear y compartir valor (Lüdeke-Freund et al., 2024; Doherty & Kittipanya-Ngam, 2021). Estas contribuciones son esenciales para comprender cómo las organizaciones híbridas pueden sostener múltiples objetivos sin comprometer su viabilidad. No obstante, presentan limitaciones: la evidencia proviene principalmente de Europa y Asia, con escasa atención a empresas familiares y a contextos latinoamericanos, donde las tensiones institucionales y culturales pueden alterar las dinámicas de hibridez. Además, se observa poca exploración sobre cómo estas formas de gobernanza interactúan con estructuras familiares, un vacío relevante para esta tesis.

En síntesis, este apartado muestra que la hibridez contemporánea implica tanto innovación en modelos de negocio como en mecanismos de gobernanza, pero deja abiertas preguntas sobre su adaptación en entornos emergentes y en organizaciones con fuerte identidad familiar. Estas reflexiones enlazan con el siguiente conjunto de trabajos, donde la atención se desplaza desde la organización individual hacia los ecosistemas y comunidades en los que se insertan estos híbridos.

a.3. Organizaciones híbridas en ecosistemas y comunidades

Paralelamente, se abordan las organizaciones híbridas en clave de ecosistemas y comunidades. Aquí el foco se desplaza desde la organización individual hacia los entramados relacionales e institucionales en los que se insertan los emprendimientos sociales. Estas organizaciones no solo combinan lógicas diversas, sino que operan en contextos colectivos que condicionan su legitimidad, sostenibilidad y capacidad de generar impacto. Los estudios revisados coinciden en que la hibridez se despliega en espacios donde múltiples actores — estatales, corporativos y comunitarios— configuran oportunidades y restricciones, aunque difieren en el nivel de análisis y en los mecanismos que privilegian para explicar la adaptación y la acción colectiva.

De Bruin et al. (2023) ofrecen una visión sistémica al conceptualizar los ecosistemas de emprendimiento social como estructuras dinámicas que evolucionan según factores contextuales, históricos y culturales. Su aporte central es situar a la comunidad como actor crítico, no solo como beneficiaria, sino como agente que articula interacciones y genera externalidades positivas. Desde este enfoque, la creación de valor social depende de la densidad relacional y de la capacidad de coordinación entre actores diversos, incorporando dimensiones como el tiempo y la cultura para explicar la resiliencia de los ecosistemas.

Huybrechts y Nicholls (2021) analizan las colaboraciones intersectoriales en el comercio justo y muestran cómo la coexistencia de lógicas parcialmente distintas se gestiona mediante dispositivos institucionales como la certificación. Este tipo de mecanismos facilita la estandarización y la replicabilidad, pero genera efectos ambivalentes: reduce la necesidad de negociación personalizada, a la vez que puede limitar el aprendizaje mutuo y mercantilizar la credibilidad ética. En una línea complementaria, Huybrechts, Rijpens y Haugh (2020) se concentran en la construcción de legitimidad de organizaciones híbridas como las cooperativas de energía renovable, identificando estrategias discursivas —criticar, proponer, abogar y comunicar— que permiten redefinir los límites del campo y posicionar a estos actores como alternativas legítimas. Así, la legitimidad aparece como un proceso simbólico y narrativo, más que como mero cumplimiento normativo.

Finalmente, Mair y Rathert (2025) amplían el debate al introducir la dimensión política de las empresas sociales mediante el concepto de “mercados de propósito público”. A partir de un estudio comparativo en siete países europeos, muestran que la participación en *advocacy* sociocultural y normativa depende tanto de factores meso —como la competencia y las variaciones en el gasto público— como de decisiones de gobernanza —forma legal, fuentes de ingreso, grado de colaboración. Su análisis revela que las organizaciones híbridas

no son receptoras pasivas de políticas, sino actores que buscan influir activamente en marcos regulatorios y normas sociales, reforzando su papel como agentes de cambio sistémico.

En líneas generales, estos trabajos evidencian que la sostenibilidad de las organizaciones híbridas depende tanto de su anclaje comunitario como de su capacidad para navegar entornos institucionalmente plurales, combinar estrategias discursivas y aprovechar oportunidades de incidencia política. No obstante, persisten vacíos importantes: la escasa integración entre perspectivas de legitimidad simbólica y poder político, la poca atención a la interacción entre dinámicas locales y procesos de *advocacy* transnacional, y la falta de métricas robustas para evaluar el impacto de las estrategias de certificación y discurso en la resiliencia organizativa. Estas brechas abren líneas de investigación sobre gobernanza adaptativa y escalamiento en contextos de alta complejidad, y preparan el terreno para el último apartado de este primer bloque, que introduce explícitamente la perspectiva de la paradoja como lente para comprender las tensiones constitutivas de la hibridez.

a.4. Hacia una lectura paradójica de la hibridez organizacional

Finalmente, este apartado funciona como un puente entre los avances recientes sobre organizaciones híbridas y la literatura que aborda explícitamente las paradojas y tensiones que las atraviesan. El capítulo de Smith y Pina e Cunha (2020) propone una lectura paradójica de la hibridez organizativa, argumentando que las combinaciones de lógicas, identidades y formas que constituyen a las organizaciones híbridas no solo son contradictorias, sino también interdependientes. Desde esta perspectiva, las tensiones no se conciben como anomalías pasajeras que deberían eliminarse, sino como una condición inherente de la organización, que persiste en el tiempo y que, bien gestionada, puede convertirse en fuente de aprendizaje e innovación.

Los autores distinguen, además, entre dos formas de entender la paradoja: un enfoque de equilibrio dinámico, centrado en cómo los equipos directivos buscan balancear de manera continua polos en tensión (por ejemplo, misión social y viabilidad económica), y un enfoque de “desequilibrio permanente”, que pone el acento en los conflictos, las relaciones de poder y los procesos de cambio que reconfiguran las tensiones a lo largo del tiempo. Integrar ambas miradas permite concebir la hibridez no como un estado estable, sino como un proceso en el que las organizaciones oscilan entre polos, negocian significados y redefinen continuamente sus fronteras.

Este giro paradójico resulta clave para la presente tesis, porque desplaza la pregunta desde “cómo resolver” las tensiones propias de las organizaciones híbridas hacia “cómo vivir

con ellas” y qué implicancias tiene esta convivencia para su sostenibilidad en el largo plazo. Al adoptar esta lente, la hibridez deja de ser una categoría estática y se convierte en un campo de fuerzas donde coexisten equilibrio y desequilibrio, orden y conflicto. Sobre esta base, el siguiente bloque del estado del arte se centrará precisamente en los desarrollos recientes de la teoría de la paradoja y en los estudios empíricos que analizan cómo las organizaciones híbridas gestionan —o no— las tensiones asociadas a la sostenibilidad, la gobernanza y las demandas de múltiples grupos de interés.

b. Paradojas y tensiones en sostenibilidad y organizaciones híbridas: nuevos énfasis

b.1. Tensiones en torno a modelos de negocio sostenibles y regenerativos

En segundo lugar, el estado del arte se ocupa de las paradojas y tensiones que atraviesan los modelos de negocio sostenibles y, más recientemente, las propuestas de regeneración. La literatura reciente sobre *business models for sustainability* muestra que no basta con “añadir” objetivos sociales y ambientales a modelos existentes, sino que es necesario reconfigurar de manera profunda qué se entiende por valor, cómo se crea y para quién. En esta línea, Pinkse et al. (2023) proponen un marco de cambio organizacional que distingue tres palancas —valor, recursos y transacciones— y dos grandes vías de transformación —discursiva y cognitiva— para explicar cómo las organizaciones intentan legitimar e implementar modelos de negocio sostenibles en sectores maduros. El aporte clave es que visibilizan las tensiones entre la lógica dominante del sector y las nuevas configuraciones de valor que buscan beneficiar a una gama más amplia de grupos de interés, mostrando que los modelos sostenibles avanzan en la medida en que logran alterar tanto el discurso organizacional como los esquemas cognitivos de directivos y gerencias.

Desde una perspectiva más sistémica, Dentoni et al. (2021) vinculan directamente los modelos de negocio sostenibles con la resiliencia socioecológica, utilizando la teoría de sistemas adaptativos complejos. Su argumento es que el rasgo distintivo de estos modelos no es solo el tipo de valor que crean, sino la forma en que se organizan a través de alianzas intersectoriales con actores públicos y de la sociedad civil. Estas alianzas se analizan a partir de tres dimensiones —estratégica, institucional y de aprendizaje— que permiten entender cómo los modelos de negocio pueden contribuir, o incluso dañar, la resiliencia de los sistemas socioecológicos más amplios en los que operan. De este modo, la tensión central ya no se juega únicamente en el desempeño económico de la firma, sino en el desajuste entre promesas de sostenibilidad y efectos reales sobre la capacidad de los sistemas naturales y

sociales para absorber shocks y adaptarse al cambio.

En paralelo, Konietzko et al. (2023) plantean que la sostenibilidad se ha vuelto una condición necesaria pero insuficiente, y proponen el concepto de modelos de negocio regenerativos como un desplazamiento normativo y práctico. Estos modelos se definen por orientarse a la “salud planetaria y el bienestar societal”, creando y capturando valor a múltiples niveles —naturaleza, comunidades, clientes, proveedores, inversionistas y trabajadores— mediante actividades como el liderazgo regenerativo, las alianzas co-creativas con la naturaleza y esquemas de contabilidad multicapital que buscan impactos netos positivos. Este giro intensifica varias tensiones: entre regenerar y, al mismo tiempo, permanecer competitivos; entre narrativas de “net positive” y riesgos de *greenwashing*; o entre integrar saberes indígenas y operar en mercados altamente financiarizados.

Los trabajos empíricos recientes profundizan estas tensiones al analizar contextos y configuraciones específicas. Van Opstal et al. (2024) estudian empresas de integración laboral en la economía circular y muestran que, aun cuando los modelos de negocio apuntan a la inclusión social y al cierre de ciclos de materiales, las trayectorias de crecimiento sostenible están atravesadas por *trade-offs* entre viabilidad económica, objetivos sociales y exigencias ambientales crecientes. De forma relacionada, Slawinski et al. (2021) exploran las “paradojas del lugar” en iniciativas de regeneración y evidencian cómo las organizaciones deben negociar tensiones entre escalas espaciales (local vs. global), horizontes temporales (corto vs. largo plazo) y expectativas divergentes de comunidades, empresas y autoridades. Estas contribuciones subrayan que los esfuerzos regenerativos no eliminan los conflictos, sino que los desplazan y complejizan.

Finalmente, Hernández y Muñoz (2022) introducen la noción de gestión ecocéntrica, elaborando una tipología —reformistas de mercado, “*decouplists*” legitimados y activistas centrados en sí mismos— que muestra cómo las empresas pueden situar a la naturaleza en el centro de la toma de decisiones en distintos grados. Su trabajo evidencia que incluso cuando se adoptan discursos y prácticas más radicales de cuidado ambiental, persisten configuraciones parciales y, muchas veces, contradictorias entre valores ecocéntricos y presiones de mercado. Esto refuerza la idea de que los modelos de negocio sostenibles y regenerativos son, en la práctica, campos de batalla donde se negocian continuamente prioridades económicas, sociales y ecológicas.

En síntesis, este segundo bloque muestra que la discusión sobre modelos de negocio sostenibles ha evolucionado hacia enfoques más ambiciosos —regeneración, resiliencia

socioecológica, ecocentrismo—, pero al mismo tiempo ha hecho visibles nuevas paradojas y tensiones. Los modelos analizados proponen formas innovadoras de crear y distribuir valor, apoyadas en alianzas intersectoriales, cambios cognitivos y marcos regenerativos; sin embargo, dejan abiertas preguntas sobre sus efectos reales en los sistemas socioecológicos, el riesgo de apropiación simbólica de estas nociones y su adaptación a contextos periféricos como América Latina. Estas cuestiones preparan el terreno para los siguientes apartados del bloque, donde se profundizará en las tensiones estratégicas, las respuestas organizativas y los “lados oscuros” de la hibridez en sostenibilidad.

b.2. Tensiones estratégicas y de gobernanza con grupos de interés

En una línea más centrada en la estrategia y la gobernanza con stakeholders, la atención se desplaza hacia cómo las tensiones estratégicas en torno a asuntos sociales se construyen y gestionan en diálogo con distintos grupos de interés, y cómo la gobernanza orientada a stakeholders puede encauzar —o reforzar— esas tensiones. Pinkse, Hahn y Figge (2019) analizan el caso de la industria de alimentos y bebidas frente al problema de la obesidad, mostrando que las empresas se enfrentan a tensiones “sobredimensionadas” entre su modelo de negocio basado en productos ultraprocesados y las demandas sociales por salud pública. A partir de un estudio discursivo de la cobertura mediática, los autores identifican un enfoque “aceptante-defensivo”, en el que las compañías reconocen el problema, pero despliegan tácticas retóricas para proteger la autonomía de su core business, por ejemplo, enfatizando la responsabilidad individual del consumidor, promoviendo soluciones voluntarias o encuadrando sus acciones como parte de la solución más que del problema. Esta contribución matiza la literatura de tensiones organizativas al mostrar que aceptar la existencia de tensiones no implica necesariamente respuestas constructivas: es posible aceptar discursivamente el conflicto y, al mismo tiempo, responder de manera defensiva para ganar tiempo, reducir exposición y preservar el modelo vigente.

Molecke, Hahn y Pinkse (2024) profundizan en la dimensión micro de estas dinámicas al estudiar cómo emprendedores sociales legitiman sus respuestas ante demandas paradójicas de distintos grupos de interés, en particular la exigencia simultánea de crear y medir impacto social. A partir de un enfoque de *narrative sensemaking*, los autores proponen el mecanismo de *folding*, mediante el cual los actores construyen relatos que alternan, de forma “coherentemente incoherente”, alineamientos y oposiciones temporales con los intereses de diferentes grupos de interés. Mediante las prácticas narrativas de *embodying* (asociar actores concretos a cada polo de la tensión) y *positioning* (situarse

momentáneamente del lado de unos u otros), los emprendedores producen relatos que presentan su actuación como equilibrada y no sesgada, aun cuando en cada episodio realizan elecciones parciales. Este modelo desplaza el foco desde las categorías abstractas (lucro/propósito, corto/largo plazo) hacia las constelaciones de actores y sus intereses, subrayando que la legitimidad de las respuestas organizativas depende de cómo se narran y justifican frente a quienes sostienen demandas en tensión.

En una línea complementaria, Bacq y Aguilera (2022) abordan las tensiones con grupos de interés desde la perspectiva de la gobernanza para la innovación responsable. Las autoras proponen un marco de *stakeholder governance* que integra la teoría basada en el valor y la teoría de grupos de interés para explicar cómo las organizaciones que buscan responder a grandes desafíos sociales crean, apropian y distribuyen valor económico y social entre múltiples grupos. Definen la gobernanza de *stakeholders* como el conjunto de mecanismos organizativos que diseñan derechos de participación y responsabilidades de los distintos grupos (accionistas, trabajadores, proveedores, consumidores, beneficiarios) y guían sus interacciones con la organización, incorporando procesos deliberativos para decidir qué valor se crea, quién puede apropiárselo y cómo se distribuye entre los destinatarios “intencionados”. Este enfoque muestra que las tensiones estratégicas no solo se expresan en el discurso público o en narrativas individuales, sino también en las reglas formales e informales que estructuran la participación y el reparto de beneficios entre grupos de interés.

De manera agregada, estos trabajos desplazan el análisis de las tensiones estratégicas hacia las formas específicas en que las organizaciones construyen, legitiman y gobiernan los conflictos entre demandas sociales y objetivos económicos. Mientras Pinkse et al. (2019) evidencian cómo las empresas pueden aceptar discursivamente tensiones “*supersized*” sin traducir esa aceptación en cambios sustantivos, Molecke et al. (2024) muestran que los actores también pueden presentar como “ambas cosas a la vez” una secuencia de decisiones parciales frente a demandas en conflicto. Bacq y Aguilera (2022), por su parte, sugieren que una gobernanza más participativa y orientada a múltiples grupos de interés podría ofrecer marcos más robustos para gestionar estas tensiones en clave de innovación responsable. Sin embargo, la evidencia sigue centrada en grandes corporaciones y emprendimientos sociales del Norte Global, con escasa atención a organizaciones familiares híbridas y contextos latinoamericanos, lo que abre un espacio para explorar cómo estas dinámicas se configuran en casos como Herpiro Soqtapata.

b.3. Paradojas y efectos no deseados en empresas sociales e híbridas

A su vez, la literatura reciente ha empezado a mirar de frente el “lado oscuro” de las organizaciones híbridas y del emprendimiento social, cuestionando la visión excesivamente optimista que predominó durante años. Bacq et al. (2025) proponen un marco prescriptivo para estudiar los resultados negativos del emprendimiento social, organizado en torno a dos preguntas: quién se ve afectado (beneficiarios, empleados, comunidades, emprendedores, financiadores) y qué tipo de capital se pone en riesgo (económico, social, psicológico, relacional, ambiental). Al hacerlo, muestran que iniciativas diseñadas para “hacer el bien” pueden producir daños no intencionados, como sobrecarga emocional, precarización laboral en nombre de la misión, reforzamiento de desigualdades locales o destrucción de capital social comunitario cuando los proyectos son poco sostenibles. Esta mirada permite equilibrar el entusiasmo por el impacto con una comprensión más realista de los *trade-offs* y de las responsabilidades éticas asociadas a la hibridez.

Desde una perspectiva más micro, Muñoz y colegas exploran cómo los fundadores de emprendimientos híbridos se relacionan con estas tensiones en su práctica cotidiana. El estudio de Muñoz y Gamble (2024) sobre evaluación de impacto social muestra que los emprendedores construyen dos tipos de argumentos: argumentos “de valía”, con los que ellos mismos intentan entender y experimentar el impacto que generan, y argumentos “de legitimidad”, dirigidos a financiadores y grupos de interés externos para justificar sus resultados. Esta “doble argumentación” revela tensiones entre lo que el emprendimiento considera valioso y lo que los entornos de financiamiento esperan ver estandarizado y medible, y ayuda a explicar por qué la evaluación de impacto social se vive, al mismo tiempo, como herramienta de aprendizaje y como fuente de presión y frustración. En la misma línea, el trabajo de Muñoz (2024) sobre el desarrollo de emprendimientos híbridos pone el foco en cómo los fundadores aprovechan las tensiones —más que solo sufrirlas— para redefinir oportunidades, ajustar modelos de negocio y negociar expectativas con sus grupos de interés.

Complementariamente, White et al. (2022) cuestionan la idea, cada vez más extendida, de que las empresas sociales son “inherentemente paradójicas”. A partir de una revisión crítica del uso de la teoría de la paradoja en este campo, los autores argumentan que etiquetar todas las tensiones como paradojas tiende a fijar estos conflictos y puede llevar a los equipos gestores a asumir que ciertos dilemas son, por definición, irresolubles. En su lugar, proponen un marco ontológico que distingue entre mitos, dilemas y dialécticas, mostrando que muchas tensiones en realidad pueden abordarse mediante decisiones difíciles pero resolubles (dilemas) o procesos de síntesis creativa (dialécticas), en lugar de aceptarse como paradojas permanentes. Esto abre la puerta a una gestión más matizada de los

conflictos entre misión social y viabilidad económica, y matiza el énfasis, a veces excesivo, en la paradoja como único lente interpretativo.

Considerados en su conjunto, estos trabajos desplazan la discusión desde una visión abstracta de las tensiones hacia una comprensión más situada de sus costos, efectos colaterales y posibilidades de manejo. Por un lado, advierten que el “hacer el bien” puede implicar daños distribuidos de manera desigual entre actores y tipos de capital; por otro, muestran que una parte de las tensiones que se viven como paradojas pueden reconceptualizarse y trabajarse de manera más estratégica. Para esta tesis, centrada en una empresa familiar híbrida de conservación, estos aportes son clave: invitan a mirar no solo cómo Herpiro Soqtapata construye valor social y ambiental, sino también qué riesgos y efectos no deseados puede generar sobre la familia, las comunidades locales y el territorio; y, al mismo tiempo, sugieren que ciertas tensiones —entre negocio y conservación, entre familia y comunidad— pueden abordarse como dilemas y procesos dialécticos más que como paradojas inamovibles.

b.4. Refinamientos recientes de la teoría de la paradoja en estudios organizacionales

Por último, dentro de este bloque, la literatura más reciente sobre paradojas ha comenzado a revisar críticamente los supuestos de la propia teoría de la paradoja, proponiendo extensiones que buscan hacerla más útil para enfrentar desafíos estratégicos y sociales contemporáneos. Bednarek y Smith (2024) retoman la obra de Mary Parker Follett para mostrar que la teoría de la paradoja no solo puede describir tensiones persistentes, sino también alimentar formas de “teorización radical” orientadas a imaginar “lo que puede llegar a ser” y no solo “lo que es”. Desde una filosofía anclada en el pragmatismo, el holismo, el proceso y el humanismo, las autoras argumentan que las paradojas deben entenderse como entramados dinámicos en los que (i) lo micro construye lo macro, (ii) las posibilidades de cambio significativo dependen de cómo se configuran las relaciones de poder y participación, y (iii) la gestión de tensiones pasa por interacciones participativas y no solo por decisiones de élite.

Este giro implica desplazar la teoría de la paradoja de una mirada principalmente descriptiva —centrada en clasificar tensiones y documentar respuestas organizativas— hacia una perspectiva más normativa y transformadora. Bednarek y Smith (2024) muestran que, al recuperar a Follett, la investigación en paradojas puede cuestionar arreglos organizativos “*business as usual*” y abrir preguntas sobre cómo se configuran las tensiones en situaciones

de desigualdad, crisis climática o conflictos laborales, y qué formas de organización y gobernanza podrían emerger si se privilegia el poder-con por encima del poder-sobre. Al enfatizar la construcción relacional de las tensiones y el papel de la agencia colectiva, su propuesta invita a repensar las paradojas no solo como “problemas a gestionar”, sino como oportunidades para imaginar alternativas organizativas más democráticas y orientadas al bien común.

En una línea complementaria, Schrage, Andriopoulos, Lewis y Smith (2025) desplazan el foco hacia la propia práctica investigativa, argumentando que la producción de conocimiento está atravesada por tensiones metodológicas persistentes —entre complejidad y simplicidad, especificidad y generalidad, cercanía y distancia, inducción y deducción, entre otras— que rara vez se problematizan de forma explícita. A partir de múltiples estudios empíricos sobre paradojas, proponen un “enfoque paradójico de los métodos” basado en cuatro prácticas: aceptar las tensiones, diferenciarlas, integrarlas y “anudarlas” a lo largo del proceso de investigación (*scope*, definición de constructos, supuestos, recolección y análisis de datos, interpretación). Esta propuesta no solo ofrece un vocabulario para tratar los dilemas metodológicos de manera reflexiva, sino que, en coherencia con la lógica *both/and*, sugiere que la creatividad teórica y la innovación metodológica emergen precisamente del trabajo consciente con esas tensiones, en lugar de negarlas o reducirlas a elecciones excluyentes.

Si se leen de forma articulada, estos aportes refinan la teoría de la paradoja en dos direcciones clave: por un lado, la reanclan en una filosofía relacional y humanista que busca pasar de describir tensiones a explorar su potencial transformador; por otro, vuelven visible que la investigación sobre paradojas está ella misma atravesada por paradojas que deben ser gestionadas con la misma sensibilidad *both/and* que se reclama a las organizaciones. Este doble movimiento resulta especialmente relevante para esta tesis, que se sitúa en la intersección entre sostenibilidad, hibridez y gobernanza familiar: invita a pensar cómo las tensiones observadas en Herpiro Soqtapata no solo reflejan estructuras macro (instituciones, mercados, marcos legales), sino que se co-construyen en interacciones cotidianas, y cómo las propias decisiones analíticas del investigador pueden abrir o cerrar posibilidades para imaginar formas alternativas de organización híbrida.

c. Grupos de interés, gobernanza y certificaciones

c.1. Renovaciones de la teoría de grupos de interés y de la gobernanza

En tercer lugar, este bloque se centra en las renovaciones recientes de la teoría de stakeholders y de la gobernanza, las cuales han reformulado de manera profunda los

supuestos normativos y ontológicos desde los cuales se entiende la empresa. Una línea clave de esta renovación proviene de Valentinov y Chia (2022), quienes replantean la teoría de grupos de interés desde una ontología de procesos, alejándose de la visión “sustancialista” típica de la gestión estratégica que concibe a la firma como un conjunto de actores individuales maximizadores. En su propuesta, la empresa y sus grupos de interés se entienden como redes de prácticas y relaciones que se mantienen en el tiempo a través de cadenas de acción interdependientes, lo que permite abordar problemas centrales del capitalismo contemporáneo —como la creación de valor, la ética de los negocios y los marcos mentales gerenciales— desde una perspectiva relacional y no puramente contractual. En un trabajo complementario, Valentinov y Roth (2024) articulan esta renovación con la teoría de sistemas sociales de Luhmann, interpretando la “tesis de integración” de la teoría de grupos de interés como una unidad paradójica entre negocio y ética: conceptos distintos, pero necesariamente imbricados si se quiere comprender cómo se crea valor de manera legítima en entornos complejos y volátiles.

Esta relectura teórica se enlaza con debates más amplios sobre el carácter político de la empresa y su rol en la democracia. Roy et al. (2021), retomando a Polanyi, proponen entender a la empresa social como un actor económico “alternativo” dentro de una economía plural, capaz de contribuir a re-anclar el mercado en la sociedad mediante tres funciones: provisión de servicios públicos guiada por principios de reciprocidad, promoción de la decisión colectiva y fomento de la deliberación pública. En esta clave, la gobernanza deja de ser un problema puramente técnico de alineamiento de incentivos y pasa a ser un espacio donde se negocian derechos sociales, formas de protección y modalidades de participación. Blok (2020), desde una reflexión filosófica sobre gobierno corporativo, profundiza en la tensión entre la lógica económica y la lógica política, mostrando que tratar a la empresa únicamente como instrumento económico invisibiliza las disputas normativas sobre qué fines debe perseguir y quiénes tienen voz legítima en su orientación. Estas aportaciones acercan la teoría de grupos de interés a una comprensión más abiertamente política de la empresa como institución que puede contribuir —o erosionar— la democracia.

Finalmente, Battilana (2025) vincula directamente estos debates con la discusión organizacional sobre modelos de organización democrática. Su propuesta examina en qué medida las distintas formas de “*organizing*” democratizan (o no) la participación de trabajadores y otros grupos de interés, y cómo esa participación puede tener efectos de derrame sobre la vida cívica más allá de la organización. En diálogo con Roy et al. (2021), ello sugiere que determinadas configuraciones de gobernanza pueden funcionar como

escuelas de ciudadanía, mientras que otras reproducen arreglos autoritarios o tecnocráticos aunque se presenten como socialmente responsables. En perspectiva, estos trabajos desplazan la teoría de *stakeholders* desde una lectura instrumental —donde los grupos de interés son recursos a gestionar— hacia una perspectiva normativa que concibe la gobernanza como un problema de justicia, inclusión y deliberación. Este giro es especialmente relevante para el caso Herpiro Soqtapata, pues permite analizar no solo qué valor crea la organización, sino también cómo se distribuye el poder de decidir entre familia, trabajadores, comunidades locales y otros actores.

c.2. Gobernanza híbrida y gestión de múltiples valores desde dentro

En una línea más aplicada, la literatura reciente sobre organizaciones híbridas ha puesto el foco en cómo la gobernanza interna y las capacidades organizacionales permiten gestionar, desde dentro, la coexistencia de múltiples valores y demandas. Mair, Wolf e Ioan (2020) muestran que las empresas sociales operan en una “zona gris” de gobernanza, donde los consejos, los mecanismos de rendición de cuentas y las reglas formales deben sostener simultáneamente objetivos sociales y económicos, evitando el *mission drift* y manteniendo la condición híbrida. Más que reproducir los esquemas clásicos de gobierno corporativo, estas organizaciones experimentan con arreglos flexibles que combinan representación de distintos grupos de interés, mecanismos participativos y formas de *accountability* que responden tanto a financiadores como a beneficiarios y comunidades.

Desde una óptica más instrumental, Grossi y sus coautores analizan cómo las organizaciones híbridas diseñan y utilizan prácticas de contabilidad de gestión en contextos de co-producción de servicios sociales, marcados por la coexistencia de valores públicos, comunitarios y profesionales (Campanale et al., 2021). En lugar de asumir que los sistemas contables son neutrales, el estudio muestra que las métricas, los presupuestos y los indicadores incorporan selectivamente ciertos valores y excluyen otros, comprometiendo la “validez” de la contabilidad cuando solo una parte de los actores participa en su diseño. Paradójicamente, el trabajo sugiere que el conflicto entre valores —si se canaliza mediante procesos deliberativos— puede mejorar la contabilidad al forzar la integración de perspectivas económicas, éticas y sociales en un mismo dispositivo de gestión.

Otros aportes profundizan en cómo las capacidades organizacionales median la implementación de agendas de sostenibilidad y responsabilidad social. Garst et al. (2021) proponen un marco de “capacidad de absorción sensible al valor” que explica cómo las organizaciones enfrentan conflictos entre valores (*intervalue* e *intravalue*) al responder a

demandas sociales complejas, destacando la importancia de traducir estos conflictos en procesos de aprendizaje, selección de conocimientos y decisión estratégica. En una línea complementaria, Osagie et al. (2022) muestran empíricamente que ciertas características de la organización que aprende —liderazgo para el aprendizaje, conexión sistémica con el entorno y aprendizaje grupal— se asocian de forma directa con una mejor implementación de la RSE, mientras que las capacidades de aprendizaje más operativas actúan sobre todo de manera indirecta. Esto refuerza la idea de que la gestión de múltiples valores en organizaciones híbridas depende tanto de estructuras formales de gobernanza como de culturas internas que favorecen el cuestionamiento crítico, la reflexión colectiva y la apertura a actores externos.

En conjunto, estos trabajos coinciden en que la gobernanza híbrida no se reduce a “equilibrar” intereses en el nivel formal, sino que implica construir dispositivos internos —consejos, sistemas contables, rutinas de aprendizaje— capaces de hacer visibles, confrontar y recombinar valores en tensión. Para esta tesis, que analiza una empresa familiar híbrida anclada territorialmente, estos enfoques ofrecen claves para pensar cómo las estructuras de gobierno, los sistemas de información y las dinámicas de aprendizaje pueden favorecer (o limitar) la integración entre objetivos económicos, ecológicos y comunitarios desde el interior de la organización.

c.3. Gobernanza con grupos de interés para la sostenibilidad, la circularidad y la economía social

A continuación, el análisis se desplaza hacia las formas de gobernanza con grupos de interés orientadas explícitamente a la sostenibilidad, la circularidad y la economía social. Schultz, Valentinov y Pies (2025) reformulan el “business case” de la economía circular desde una perspectiva ordonómica, planteando que la creación de valor en circularidad solo es sostenible cuando se concibe como un proyecto de cogobernanza con los grupos de interés, y no como una simple extensión instrumental de la lógica de beneficio privado. Su propuesta distingue entre semánticas, gobernanza y optimización de los grupos de interés, y muestra cómo el diseño de reglas y acuerdos entre actores puede alinear incentivos de rentabilidad con objetivos de transición circular, evitando que la lógica de negocio termine subordinando los fines ambientales y sociales.

Desde una mirada más anclada en la economía social, Ziegler et al. (2023) critican la concepción dominante de economía circular como proceso tecnocrático y “neutral”, y argumentan que la verdadera circularidad requiere estar socialmente “embebida” en

instituciones, redes y marcos cognitivos de la economía social y solidaria. Para ello, proponen que los modelos de negocio de la economía social reflejen las necesidades de sus grupos de interés priorizando la creación de valor social, promuevan la participación ciudadana en la deliberación y toma de decisiones, empoderen a los usuarios en el uso de tecnologías y fortalezcan cadenas de valor regionales basadas en el territorio. Esta perspectiva desplaza la idea de grupos de interés como meros “afectados” hacia un rol de co-diseñadores de arreglos institucionales y modelos productivos que buscan simultáneamente eficiencia, justicia distributiva y escala ecológicamente sostenible.

Complementariamente, Muñoz, Kimmitt y Dimov (2020) estudian cooperativas prosociales en el contexto del “*New Normal*”, mostrando cómo la gobernanza cooperativa — basada en propiedad colectiva, toma de decisiones democrática y fuerte arraigo comunitario— configura entornos particularmente complejos de grupos de interés, pero también fértiles para la innovación orientada al bien común. Identifican tres configuraciones organizativas (“*Attentive Pack*”, “*Eclectic Troop*” y “*Wandering Herd*”) que combinan liderazgo, estructuras de decisión y procesos internos para habilitar distintos grados de novedad e innovación, evidenciando que la gobernanza orientada a múltiples grupos de interés puede ser fuente de ventaja competitiva, aunque con altos costos de coordinación y riesgos de “profesionalización” excesiva.

En suma, estos aportes convergen en una idea clave: la gobernanza con grupos de interés no es solo un mecanismo de rendición de cuentas, sino una arquitectura política y organizativa que puede habilitar transiciones hacia modelos de economía circular y socialmente integrados. Sin embargo, la evidencia se concentra principalmente en Europa y en cooperativas o iniciativas de economía social del Norte global, con escasa atención a experiencias latinoamericanas y a empresas familiares híbridas que combinan arraigo territorial, objetivos de conservación y lógicas de mercado. Este vacío conecta directamente con el cuarto bloque del estado del arte y con el caso de Herpiro Soqtapata, donde la gobernanza familiar y comunitaria se vuelve un espacio privilegiado para explorar hasta qué punto estas formas de *stakeholder governance* pueden sostener, tensionar o transformar proyectos de sostenibilidad en contextos marcados por desigualdad y debilidad institucional.

c.4 De la gobernanza a las certificaciones y figuras jurídicas híbridas

Por último, dentro de este bloque, la literatura reciente ha comenzado a examinar con más detalle las certificaciones y figuras jurídicas que buscan institucionalizar la hibridez organizacional, en particular la certificación B Corp y las Sociedades de Beneficio e Interés

Colectivo (BIC). Fonseca (2022) compara la certificación B Corp con normas de gestión consolidadas como ISO 9001 e ISO 14001, mostrando que, más que sustituirlas, la B Corp introduce una capa adicional de exigencia al incorporar explícitamente dimensiones sociales y de gobernanza junto con la ambiental. Desde esta perspectiva, las certificaciones funcionan como dispositivos que traducen preocupaciones éticas y de sostenibilidad en criterios verificables, pero también como mecanismos de mercado que reordenan las jerarquías de reputación entre empresas.

Otros trabajos ponen el foco en la ambivalencia de estas herramientas. Diez-Busto (2025) se pregunta hasta qué punto la certificación *B Corp* refleja un compromiso profundo con la sostenibilidad o responde, en algunos casos, a intereses reputacionales y de diferenciación competitiva, subrayando los riesgos de usos instrumentales o simbólicos de la etiqueta. Complementariamente, la revisión sistemática de Attanasio, Battistella y Chizzolini (2025) muestra que la literatura sobre *B Corp* se ha centrado en cuatro grandes ejes — motores y facilitadores de la certificación, barreras, desafíos de implementación y resultados— y que tiende a ofrecer una imagen excesivamente optimista de sus efectos, con escasa problematización de sus límites y de las tensiones que genera en la práctica. Estos hallazgos son relevantes para esta tesis, en la medida en que sugieren tratar la certificación no como garantía automática de hibridez “lograda”, sino como un proceso atravesado por dilemas, negociaciones y posibles *decouplings*.

En América Latina, la discusión sobre certificaciones se entrecruza con la emergencia de figuras jurídicas híbridas como las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Correa y Villalobos (2025) analizan cómo las BIC se inscriben en el campo más amplio de la economía social y solidaria, incorporando empresas con fines de lucro que, no obstante, asumen compromisos explícitos de impacto social y ambiental y de gobernanza orientada al interés colectivo. Su estudio muestra que estas formas legales buscan reconciliar la posibilidad de distribuir utilidades con la primacía de la misión social, al tiempo que dependen fuertemente de los marcos regulatorios y de las capacidades institucionales de cada país. En términos generales, estos aportes permiten entender las certificaciones B Corp y las BIC como dispositivos de codificación jurídica y técnica de la hibridez, que abren oportunidades para consolidar modelos empresariales orientados al bien común, pero que también introducen nuevas tensiones en torno a la medición del impacto, la credibilidad y la adaptación a contextos como el latinoamericano, donde predominan empresas familiares y arreglos institucionales frágiles. Este puente resulta clave para el análisis de Herpiro Soqtapata y prepara el terreno para el cuarto bloque del estado del arte, centrado en empresas familiares

híbridas y contextos latinoamericanos.

d. Empresas familiares híbridas en contextos latinoamericanos

d.1. Empresa familiar y sostenibilidad: evidencia global sobre hibridez de objetivos

En cuarto lugar, la literatura reciente sobre empresa familiar ha comenzado a tratar la sostenibilidad como un problema de hibridez de objetivos, en el que las firmas gestionadas por familias buscan, de manera simultánea, prosperidad económica, calidad ambiental y equidad social. Clauß, Kraus y Jones (2022) sintetizan este giro proponiendo tres grandes áreas analíticas: los antecedentes de la sostenibilidad en la empresa familiar, su gestión cotidiana y las formas de “negociar” o capitalizar esa sostenibilidad frente a distintos grupos de interés. Su revisión muestra que la especificidad de las empresas familiares —en términos de estructuras de propiedad, valores y modos de gobernanza— produce configuraciones híbridas en las que la lógica económica se entrelaza con objetivos socioambientales y con la preservación de la riqueza socioemocional de la familia. Esto las convierte en casos privilegiados para estudiar cómo se articulan y tensionan múltiples fines dentro de un mismo proyecto organizacional.

Sobre esta base conceptual, estudios cuantitativos recientes aportan evidencia de que “ir hacia lo verde” puede ser rentable para las empresas familiares, reforzando la idea de hibridez de objetivos más que de sustitución entre rentabilidad y responsabilidad ambiental. Gangi et al. (2025) analizan una muestra internacional de 335 empresas familiares y un grupo de control de firmas no familiares, mostrando que el compromiso con la responsabilidad ambiental corporativa se asocia a un mejor desempeño financiero, tanto en medidas contables como de valor de mercado, y que dicha relación es particularmente fuerte en el caso de las empresas familiares. Además, identifican que la edad de la firma y el grado de propiedad familiar moderan positivamente el vínculo entre responsabilidad ambiental y resultados, lo que sugiere que la trayectoria y el control familiar refuerzan la posibilidad de alinear objetivos económicos y ambientales en un horizonte de largo plazo.

Desde una perspectiva más procesual, Díaz-Moriana et al. (2025) exploran cómo las empresas familiares desarrollan comportamientos de resiliencia frente a eventos adversos y cómo estos se relacionan con su orientación temporal. Su estudio muestra que, en contextos de crisis, muchas empresas familiares adoptan una “ambitemporalidad”, gestionando simultáneamente necesidades de corto plazo (supervivencia, liquidez) y compromisos de largo plazo (continuidad intergeneracional, reputación, vínculos comunitarios). Esta

capacidad de sostener a la vez horizontes temporales distintos —lo que los autores llaman reflexividad temporal— permite que las firmas revisen y fortalezcan comportamientos de resiliencia, convirtiendo la crisis en una oportunidad para reafirmar su vocación de sostenibilidad y su identidad híbrida.

La evidencia sobre empresas familiares en América Latina empieza a dialogar con estos hallazgos globales, aunque todavía de forma incipiente. Flores-Rivera et al. (2024) comparan motivaciones y resultados de la sostenibilidad ambiental corporativa en empresas familiares y no familiares mexicanos, mostrando que, en las primeras, los motivos internos —valores familiares, reputación local, compromiso con la comunidad— tienen un peso particular en la adopción de prácticas ambientales, y que estas prácticas pueden traducirse en beneficios reputacionales y competitivos. En una escala más amplia, Clemente-Almendros et al. (2025) analizan a las micro, pequeñas y medianas empresas de 17 países latinoamericanos, y exploran en qué condiciones las prácticas de sostenibilidad impactan positivamente en su desempeño. Aunque el foco no se restringe a empresas familiares, el estudio evidencia que la adopción de prácticas socioambientales convive con fuertes restricciones estructurales y que sus efectos dependen de la interacción entre capacidades internas, entorno regulatorio y acceso a recursos.

En síntesis, este primer conjunto de trabajos del bloque D muestra que las empresas familiares constituyen un espacio privilegiado para observar hibridez de objetivos: combinan racionalidades económicas, socioambientales y familiares; movilizan recursos específicos (capital relacional, horizonte de largo plazo, reputación comunitaria); y, al mismo tiempo, operan bajo presiones de mercado y regulatorias. Sin embargo, persisten vacíos importantes. Buena parte de la evidencia procede de contextos europeos u otros mercados consolidados, y aun los estudios latinoamericanos rara vez abordan casos donde la sostenibilidad se juega en actividades de conservación ambiental o en territorios rurales y periféricos. Este vacío es particularmente relevante para organizaciones como Herpiro Soqtapata, donde la gobernanza familiar se articula con objetivos de conservación y desarrollo local en un contexto andino-amazónico.

d.2. Empresas familiares híbridas como casos límite: tensiones institucionales, ética y gobernanza

Ahora bien, más allá de esta evidencia sobre sinergias entre sostenibilidad y desempeño, una línea emergente de investigación advierte que las empresas familiares también pueden funcionar como “casos límite”, donde la hibridez de objetivos se expresa en

tensiones extremas, especialmente en contextos de crisis o en entornos institucionales frágiles. Miller y Le Breton-Miller (2025) introducen el concepto de bifurcación ética para describir cómo las empresas familiares tienden a estar sobrerrepresentadas tanto entre las organizaciones más éticas como entre las más dañinas para sus grupos de interés durante episodios críticos. A partir de una perspectiva de riqueza socioemocional modificada, los autores argumentan que la fuerte conexión afectiva entre familia y firma, la elevada discrecionalidad decisoria y la relativa opacidad frente al escrutinio externo permiten que algunas empresas familiares asuman sacrificios extraordinarios en favor de empleados y comunidades, mientras que otras incurren en conductas abiertamente explotadoras o depredadoras.

Esta ambivalencia ética se articula con tensiones temporales y de resiliencia que ya estaban presentes en la literatura. Como muestran Díaz-Moriana et al. (2025), las empresas familiares enfrentan tensiones entre gestionar el corto plazo de la crisis y mantener una orientación de largo plazo basada en la continuidad y la reputación intergeneracional, desarrollando comportamientos de resiliencia relacional —apoyo entre miembros de la familia, vínculos comunitarios, aprendizajes intergeneracionales— que pueden fortalecer o, en algunos casos, sobredimensionar la importancia de ciertos grupos de interés frente a otros. En este sentido, la hibridez de objetivos no solo ofrece oportunidades de “hacer el bien” de manera sostenida, sino que también puede amplificar los efectos de prioridades éticas restringidas o sesgadas a favor de la familia propietaria.

Los contextos institucionales de economías emergentes añaden nuevas capas de complejidad a estas dinámicas. Heredia et al. (2025) estudian la adopción de estrategias ambientales proactivas por parte de empresas familiares en economías emergentes, mostrando que la informalidad y el grado de exigencia de las políticas ambientales ejercen un doble efecto: pueden facilitar la flexibilidad necesaria para innovar en prácticas verdes, pero también abrir espacios para el incumplimiento o la adopción meramente simbólica de estas prácticas. En una escala más amplia, Clemente-Almendros et al. (2025) analizan cómo las prácticas de sostenibilidad influyen en el desempeño de MIPYMES de 17 países latinoamericanos, evidenciando que los efectos positivos de dichas prácticas no son automáticos, sino que dependen de la interacción entre capacidades internas, entorno regulatorio y articulación con redes y políticas públicas. En contextos de alta informalidad y debilidad institucional, las empresas —incluidas las familiares— pueden experimentar fuertes tensiones entre sostener inversiones socioambientales y responder a presiones competitivas inmediatas.

En una clave más abiertamente ética, Miller y Le Breton-Miller (2025) muestran que la misma configuración familiar que permite conductas extraordinariamente generosas puede, bajo otras prioridades, derivar en prácticas profundamente dañinas para trabajadores, comunidades y el entorno natural, especialmente durante crisis económicas, sanitarias o ambientales. La combinación de prioridades socioemocionales, concentración de poder y baja transparencia hace que los resultados de la hibridez puedan oscilar entre formas de *stewardship* ampliado —que incorporan a múltiples grupos de interés en la definición del bien común— y estrategias extractivas centradas en la protección del patrimonio familiar. Con esta última línea de trabajos se cierra la revisión de aportes recientes sobre empresa familiar y sostenibilidad dentro del estado del arte, poniendo en evidencia que las organizaciones familiares híbridas constituyen, a la vez, un espacio privilegiado y riesgoso para observar tensiones entre economía, ética y territorio. A partir de ello, las conclusiones del estado del arte retomarán estos hallazgos para sintetizar qué aporta este corpus al análisis del caso Herpiro Soqtapata y qué vacíos persisten en torno a empresas familiares de conservación en contextos latinoamericanos.

A modo de cierre, la revisión realizada en este anexo muestra que el campo de las organizaciones híbridas no solo se ha consolidado, sino que se ha complejizado en varias direcciones. El primer bloque confirma que la hibridez ha dejado de ser un “nicho” para convertirse en un patrón extendido de organización, que atraviesa desde el emprendimiento social y ambiental hasta la innovación corporativa y los modelos de negocio de la economía colaborativa. Los mapas y revisiones recientes no desautorizan el marco teórico original de la tesis, sino que lo amplían: refuerzan la centralidad de la combinación de lógicas económicas, sociales y ambientales, y añaden capas analíticas sobre gobernanza, modelos de negocio y ecosistemas, subrayando la importancia de la comunidad, las redes y la acción política como dimensiones constitutivas de la hibridez.

El segundo bloque aporta un giro importante al poner en primer plano las paradojas y tensiones que atraviesan la sostenibilidad y los modelos regenerativos. La literatura revisada muestra que la transición hacia modelos de negocio sostenibles y, más aún, regenerativos, no elimina los conflictos, sino que los desplaza y complejiza: se tensionan simultáneamente valor económico, resiliencia socioecológica, expectativas de grupos de interés y horizontes temporales. La teoría de la paradoja se refina y se vuelve más crítica, al problematizar tanto los usos retóricos de la sostenibilidad como las respuestas defensivas de las organizaciones frente a presiones sociales. Al mismo tiempo, la propia literatura empieza a mirar el “lado oscuro” del emprendimiento social, evidenciando daños no intencionados y asimetrías en

quién asume los costos de la hibridez. Esto ofrece un andamiaje conceptual robusto para leer las tensiones de Herpiro Soqtapata no como anomalías, sino como parte de dinámicas más amplias de gestión de conflictos entre misión, mercado y territorio.

El tercer bloque desplaza el foco hacia los grupos de interés, la gobernanza y las certificaciones, y aporta un componente normativo y político clave. Las renovaciones de la teoría de grupos de interés y de la gobernanza insisten en entender la empresa como una red de relaciones y prácticas más que como un mero instrumento económico, reabriendo la discusión sobre democracia organizacional, justicia y deliberación. Desde ahí, la gobernanza híbrida aparece como un trabajo interno de articulación de valores múltiples, apoyado en estructuras formales (consejos, sistemas contables, rutinas de aprendizaje) y en capacidades relacionales. La *stakeholder governance* para circularidad y economía social, así como el análisis crítico de certificaciones como *B Corp* y figuras jurídicas como las BIC, muestran que la institucionalización de la hibridez abre oportunidades, pero también nuevas tensiones en torno a medición, credibilidad y posibles usos simbólicos de estos dispositivos.

Finalmente, el cuarto bloque introduce la especificidad de la empresa familiar y de los contextos latinoamericanos, que es donde se ubica empíricamente la tesis. La evidencia reciente sugiere que las empresas familiares constituyen un terreno privilegiado para observar hibridez de objetivos, dado su horizonte de largo plazo, su arraigo comunitario y la centralidad de la riqueza socioemocional. A la vez, advierte que estas organizaciones pueden funcionar como “casos límite” de bifurcación ética, especialmente en economías emergentes marcadas por informalidad y debilidad institucional. Los estudios sobre América Latina confirman que existen esfuerzos reales de sostenibilidad en MIPYMES y empresas familiares, pero también que sus efectos dependen de condiciones estructurales, políticas públicas y redes de apoyo, y que siguen siendo escasos los análisis que vinculen conservación ambiental, empresa familiar y marcos jurídicos híbridos como las BIC.

Vistos de manera integrada, la síntesis de estos cuatro bloques permite extraer tres implicancias centrales para la tesis. Primero, confirma la pertinencia de las categorías analíticas ya trabajadas en el marco teórico —hibridez organizacional, tensiones paradójales, gobernanza y grupos de interés—, mostrando que siguen siendo ejes activos y en expansión en la literatura reciente. Segundo, evidencia que el campo se ha desplazado hacia miradas más críticas y relacionales, que ponen atención en los costos, las ambivalencias y los arreglos de poder que atraviesan la sostenibilidad y el emprendimiento social, lo que orienta la lectura de las tensiones en Herpiro Soqtapata más allá de un relato lineal de “impacto positivo”. Y

tercero, deja claro que persiste un vacío específico: hay muy pocos estudios que articulen, en un mismo caso, empresa familiar híbrida, arraigo territorial en contextos amazónicos-andinos, conservación ambiental y marcos emergentes de certificación o reconocimiento jurídico. Es precisamente en ese cruce donde se sitúa el aporte original de esta tesis, y donde el caso Herpiro Soqtapata puede dialogar críticamente con la literatura internacional, aportando una perspectiva situada desde América Latina sobre los desafíos y posibilidades de las organizaciones híbridas familiares de conservación.



ANEXO D: Guía de entrevistas para expertos en Gestión Social y Sostenibilidad

Preguntaremos inicialmente si conocen a Herpiro y el modelo de trabajo que tienen. En caso no conocieran a la organización se hará una breve introducción para pasar a hablar de temas de empresas híbridas, gestión social y sostenibilidad.

Preguntas introductorias:

- ¿Podría describir brevemente su experiencia en temas de sostenibilidad, gestión social o empresas híbridas?
- En su experiencia, ¿qué características son esenciales para que una empresa híbrida gestione con éxito su relación con grupos de interés como comunidades, reguladores y clientes? *(Esto ayuda a establecer el contexto y el interés principal del experto.)*
- Desde su perspectiva, ¿cuáles son las tensiones más comunes que enfrentan las empresas híbridas?

Categoría 1: Tensiones Legales

¿Qué desafíos regulatorios suelen enfrentar las empresas híbridas, y qué estrategias han demostrado ser efectivas para manejarlos?

¿Qué rol deberían jugar las entidades reguladoras para facilitar el cumplimiento normativo de empresas como Herpiro?

Categoría 2: Tensiones Culturales

En su experiencia, ¿cómo pueden las empresas híbridas adaptarse mejor a las prácticas culturales y valores éticos de las comunidades locales?

¿Qué tan importantes son las dinámicas culturales y éticas en la construcción de confianza entre una empresa y sus grupos de interés?

Categoría 3: Tensiones Económicas

¿Qué estrategias han demostrado ser efectivas para que una empresa híbrida equilibre la rentabilidad con el impacto social y ambiental?

¿Qué modelos económicos considera más efectivos para generar beneficios compartidos

entre empresas híbridas y comunidades locales?

Categoría 4: Tensiones Ambientales

¿Qué prácticas sostenibles recomendaría para que una empresa híbrida minimice las tensiones ambientales en sus operaciones?

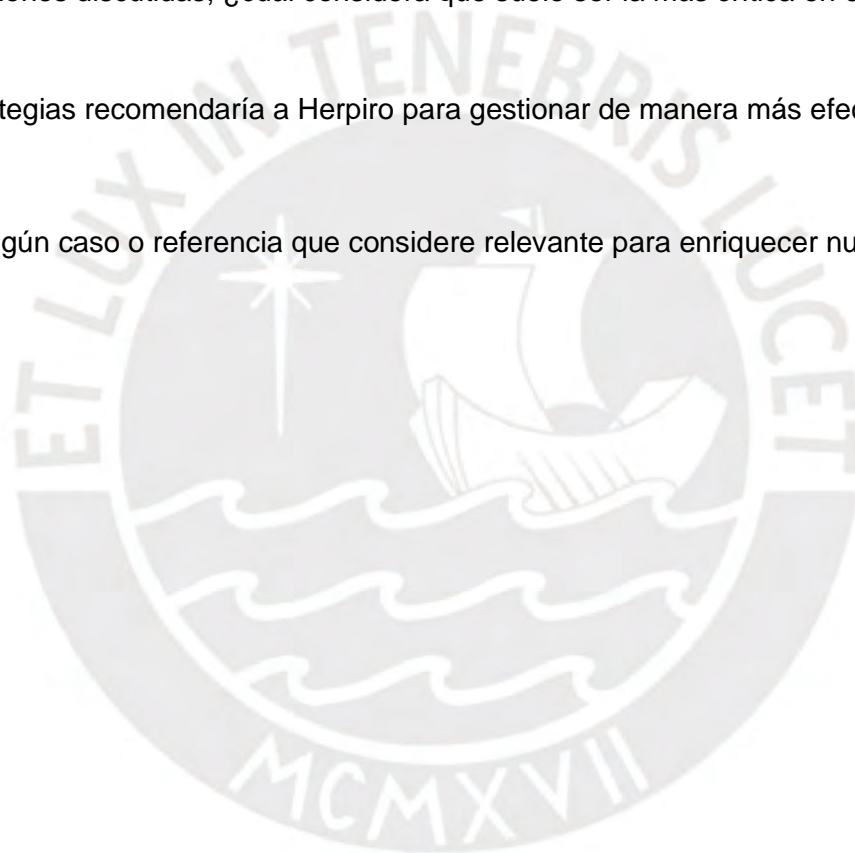
¿Qué métricas o indicadores son útiles para evaluar el impacto ambiental en contextos como el de Herpiro?

Categoría 5: Priorización de tensiones y recomendaciones

De las tensiones discutidas, ¿cuál considera que suele ser la más crítica en empresas híbridas?

¿Qué estrategias recomendaría a Herpiro para gestionar de manera más efectiva estas tensiones?

¿Conoce algún caso o referencia que considere relevante para enriquecer nuestro análisis?



ANEXO E: Guía de entrevista para representantes del MIDAGRI

Preguntas introductorias:

- ¿Cuál es el rol de SERFOR en la supervisión de empresas como Herpiro?
- ¿Qué tipo de interacción ha tenido SERFOR con Herpiro en términos de regulación y cumplimiento normativo? *esto preguntamos dependiendo de qué tipo de supervisión haga la empresa, más inclinado a económico, legal, etc.*
- Desde su perspectiva, ¿cómo describiría la relación entre SERFOR y Herpiro?
- ¿Qué espera SERFOR de Herpiro en términos de cumplimiento normativo y manejo sostenible de los recursos forestales?
- ¿Qué considera más importante para que empresas como Herpiro contribuyan al desarrollo sostenible en su sector?

Categoría 1: Tensiones Legales

¿Cómo evalúa SERFOR el cumplimiento de las normativas regulatorias por parte de Herpiro?

¿Ha identificado SERFOR tensiones entre Herpiro y otros actores (como comunidades u ONGs) relacionadas con el cumplimiento normativo?

¿Qué estrategias recomendaría para mejorar la colaboración entre SERFOR y empresas como Herpiro en temas regulatorios?

Categoría 2: Tensiones Culturales

Desde su perspectiva, ¿cómo maneja Herpiro las tensiones relacionadas con las prácticas culturales y valores éticos de las comunidades donde opera?

¿Qué rol considera que debería jugar SERFOR en apoyar a las empresas para respetar las prácticas culturales locales?

Categoría 3: Tensiones Económicas

¿Qué impacto económico percibe SERFOR que tiene Herpiro en las comunidades donde opera?

¿Existen desafíos económicos para las comunidades o para Herpiro que puedan generar

tensiones?

- *Repregunta:* ¿Qué acciones cree que Herpiro podría tomar para equilibrar sus intereses económicos con los de las comunidades?

Categoría 4: Tensiones Ambientales

¿Cómo evalúa SERFOR el impacto ambiental de las operaciones de Herpiro en las áreas donde opera?

- *Repregunta:* ¿Cree que las medidas tomadas por Herpiro son suficientes para garantizar la sostenibilidad ambiental?

¿Han surgido conflictos relacionados con el uso de recursos naturales entre Herpiro y otros grupos de interés (como comunidades u ONGs)?

¿Qué recomendaciones haría para que Herpiro mejore su manejo ambiental y sus prácticas sostenibles?

Categoría 5: Priorización de tensiones y recomendaciones

De todas las tensiones discutidas, ¿cuál considera que es la más crítica en la relación entre SERFOR y Herpiro?

¿Qué acciones concretas recomendaría para fortalecer la colaboración entre SERFOR y Herpiro?

¿Cree que Herpiro podría ser un modelo para otras empresas del sector en términos de manejo sostenible?

ANEXO F: Guía de entrevista para Clientes de Herpiro Soqtapata

Preguntas introductorias:

- ¿Cómo describiría brevemente su relación con Herpiro? ¿Qué servicios recibe y qué aporta en esta relación?
- ¿Qué busca lograr a través de su colaboración con Herpiro? *(Esta pregunta identifica el interés principal del cliente.)*
- ¿Qué aspectos del servicio de Herpiro son más importantes para su trabajo o investigación?
- ¿Considera que Herpiro cumple con sus expectativas en términos de apoyo y colaboración?

Categoría 1: Tensiones Legales

¿Ha enfrentado desafíos regulatorios o relacionados con normativas durante su interacción con Herpiro?

- *Repregunta:* ¿Cree que Herpiro ofrece algún tipo de apoyo para manejar estos desafíos?

¿Qué más podría hacer Herpiro para facilitar el cumplimiento de normativas o permisos en su trabajo?

Categoría 2: Tensiones Culturales

En su experiencia, ¿ha enfrentado tensiones étnicas o culturales al trabajar en áreas donde opera Herpiro?

- *Repregunta:* ¿Estas tensiones afectan directamente su trabajo o son algo que observa en la relación de Herpiro con otros actores?

Desde su perspectiva, ¿cómo evalúa el manejo ético de Herpiro en relación con las comunidades locales y los recursos que utiliza?

Categoría 3: Tensiones Económicas

En esta parte queremos saber si herpiro ayuda a resolver alguna tensión económica que hayan tenido los clientes al momento de realizar investigaciones

¿Ha experimentado limitaciones económicas que afecten su capacidad para interactuar con Herpiro?

- *Repregunta:* ¿Cómo cree que Herpiro ha ayudado (o podría ayudar) a mitigar estas dificultades?

¿Cree que los precios y condiciones de Herpiro son adecuados para las necesidades de su investigación?

- *Repregunta:* ¿Qué facilidades adicionales esperaría de la empresa en este aspecto?

Categoría 4: Tensiones Ambientales

¿Ha notado algún impacto ambiental relacionado con las operaciones de Herpiro que afecte su trabajo o investigación?

- *Repregunta:* ¿Cree que Herpiro implementa medidas adecuadas para mitigar estos impactos?

¿Qué desafíos operativos (como acceso, logística o recursos) ha enfrentado al trabajar con Herpiro?

- *Repregunta:* ¿Cómo podría Herpiro mejorar estos aspectos para facilitar su trabajo?

Categoría 5: Priorización de tensiones y mapa de grupos de interés

De todas las tensiones mencionadas, ¿cuál considera que es la más crítica para su relación con Herpiro?

¿Qué acciones específicas recomendaría a Herpiro para mejorar su relación con clientes como usted?

ANEXO G: Guía de entrevista para asociaciones comunitarias

Preguntas introductorias:

- ¿Cuál es su rol dentro de la asociación comunitaria y cómo representa las opiniones de su comunidad en temas relacionados con Herpiro?
- ¿Qué conoce sobre los proyectos de Herpiro en su región y cómo cree que afectan a su comunidad?
- ¿Cómo describiría la relación actual entre la comunidad y Herpiro?

Categoría 1: Tensiones Legales

¿Qué desafíos legales o regulatorios han enfrentado como comunidad en relación con Herpiro?

¿Percibe que Herpiro cumple con las normativas legales que afectan a su región?

¿Conoce si existen conflictos legales o regulatorios con otros actores, como el Estado o ONGs, relacionados con los proyectos de Herpiro?

Categoría 2: Tensiones Culturales

¿Cree que la organización respeta las tradiciones y prácticas culturales de su comunidad?

¿Han surgido en algún momento conflictos relacionados con valores culturales o normas éticas en su interacción con la organización?

¿Han tenido diferencias culturales o éticas con otros actores, como ONGs o el Estado, en temas relacionados con los proyectos de Herpiro?

Categoría 3: Tensiones Económicas

¿Considera que el modelo de conservación ha generado beneficios económicos para su comunidad (e.g., empleos, proyectos de desarrollo)?

¿Qué oportunidades económicas cree que Herpiro debería fomentar más en su comunidad?

Queremos conocer si, ¿existen tensiones económicas con otros actores, como empresas o el Estado, en relación con los proyectos de Herpiro?

Categoría 4: Tensiones Ambientales

¿Cómo perciben el impacto ambiental de las actividades de la organización en su territorio?

¿Sienten que Herpiro implementa prácticas sostenibles que beneficien a su comunidad y al medio ambiente?

¿Qué medidas considera necesarias para proteger los recursos naturales y mantener un equilibrio con las actividades económicas?

Categoría 5: Priorización de tensiones y mapa de grupos de interés

Comparando su experiencia con otras comunidades, ¿considera que enfrentan tensiones similares o diferentes?

De las tensiones discutidas (legales, económicas, culturales, ambientales), ¿cuál considera la más importante para su comunidad?

ANEXO H: Guía de entrevista para Herpiro Soqtapata

Preguntas introductorias:

- ¿Cómo describiría la misión y visión de Herpiro en términos de impacto ambiental, social y económico?
- ¿Qué considera que diferencia a Herpiro de otras empresas que trabajan en contextos similares?
- ¿Cómo describiría la relación de Herpiro con sus principales grupos de interés, incluyendo comunidades, reguladores y clientes como investigadores?
- ¿Qué tipo de compromisos ha asumido Herpiro con estos grupos?
- ¿Existen grupos cuya relación con Herpiro sea especialmente desafiante? Si es así, ¿por qué?

Categoría 1: Tensiones Legales

¿Qué desafíos regulatorios ha enfrentado Herpiro en sus operaciones?

Con respecto a entidades como Osinfor o Serfor, ¿han habido algunas problemáticas regulatorias?

Re pregunta: ¿han percibido tensiones legales entre otros grupos de interés?

¿Qué estrategias utiliza Herpiro para cumplir con las normativas legales aplicables a sus actividades?

Categoría 2: Tensiones Culturales

¿Qué acciones ha implementado Herpiro para respetar y adaptarse a las prácticas culturales de las comunidades donde opera?

¿Han surgido conflictos éticos en la gestión de los **recursos naturales** con las comunidades? ¿Cómo los han manejado?

¿Cómo describiría el equilibrio entre los valores éticos de Herpiro y las necesidades operativas de la empresa?

Categoría 3: Tensiones Económicas

¿Qué estrategias han utilizado para equilibrar la sostenibilidad económica de Herpiro con su propósito social y ambiental?

¿Cómo gestionan las expectativas económicas de los vecinos, ONGs y clientes investigadores o personas que realizan ecoturismo?

¿Qué oportunidades económicas ven en el futuro para fortalecer el modelo híbrido de Herpiro?

Categoría 4: Tensiones Ambientales

¿Cómo evalúa Herpiro su impacto ambiental en las áreas donde opera?

¿Qué desafíos operativos enfrentan al equilibrar las demandas de sostenibilidad con las necesidades de crecimiento?

Categoría 5: Priorización de tensiones y recomendaciones

¿Cuál consideran ustedes que ha sido la tensión más fuerte que ha enfrentado Herpiro con alguno de sus grupos de interés? ¿Ha sido con el estado?, ¿los vecinos? sus clientes? y,

¿cuál ha sido esta tensión?

ANEXO I: Guía de Entrevistas para Aliados de Movilización de Recursos

Preguntas Introductorias

- ¿Podría describir brevemente su relación con Herpiro Soqtapata y cómo han colaborado en la movilización de recursos?
- ¿Cómo ha sido su experiencia al trabajar con Herpiro en la gestión y obtención de financiamiento?
- ¿Existen diferencias en la forma en que Herpiro gestiona los recursos en comparación con otras organizaciones con las que ha trabajado?

Categoría 1: Tensiones Legales

¿Han enfrentado desafíos regulatorios o normativos al colaborar con Herpiro en la movilización de recursos?

¿Existen requisitos legales o administrativos que han generado dificultades en el financiamiento de proyectos con Herpiro?

¿Han encontrado diferencias entre el cumplimiento normativo de Herpiro y el de otras organizaciones con las que han trabajado?

Repreguntas:

- ¿Cómo han abordado estas dificultades con otras entidades similares? esta no
- ¿Qué mejoras podrían implementarse para facilitar la gestión legal de los recursos en colaboración con Herpiro?

Categoría 2: Tensiones Culturales

¿Han identificado diferencias en la forma en que Herpiro y su entidad perciben la movilización de recursos?

¿Existen diferencias en valores, enfoques o expectativas que han generado desafíos en la colaboración con Herpiro?

¿Han enfrentado dificultades para alinear las expectativas de financiamiento con las necesidades culturales o comunitarias de los proyectos?

Categoría 3: Tensiones Económicas

¿Han experimentado desacuerdos con Herpiro sobre las prioridades de inversión o asignación de recursos?

¿Qué desafíos económicos han identificado al trabajar con Herpiro en comparación con otras organizaciones?

¿Existen diferencias en la forma en que Herpiro estructura sus propuestas de financiamiento en comparación con otras entidades?

Categoría 4: Tensiones Ambientales

¿Existen diferencias en la forma en que Herpiro y su entidad abordan la sostenibilidad ambiental en la movilización de recursos?

¿Han identificado conflictos en la priorización de objetivos financieros y ambientales dentro de los proyectos con Herpiro? esta no

¿Considera que Herpiro ha enfrentado dificultades para comunicar su impacto ambiental a inversionistas o donantes?

Categoría 5: Priorización de tensiones y recomendaciones

¿Cuál considera que es la principal tensión entre Herpiro y su organización?

¿Qué tensiones identifica entre Herpiro y otros actores que afectan el desarrollo de proyectos sostenibles? esta pregunta no pero dio recomendaciones

ANEXO J: Guía de ficha de consentimiento informado

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Diego Canales y Olenka Balta, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación, denominada “*Gestión de tensiones en empresas híbridas: El caso de Herpiro Soqtapata*”, tiene como propósito comprender cómo las empresas híbridas manejan las tensiones entre sus objetivos sociales y económicos, tomando a Herpiro Soqtapata como caso de estudio.

Se le ha contactado en calidad de stakeholder relevante para este análisis. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas relacionadas con el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente 1 hora. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de nuestra tesis. A fin de poder registrar adecuadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas en dispositivos personales de los investigadores durante un periodo de tres años después de la publicación del trabajo, y solo los investigadores tendrán acceso a estas. Al finalizar este periodo, la información será eliminada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la entrevista en cualquier momento, sin que ello implique ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse con nosotros a los correos electrónicos: canales.diego@pucp.edu.pe y olenka.balta@pucp.edu.pe. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo en que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

	<u>Declarada</u> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
	<u>Confidencial</u> , es decir, que en la tesis <u>no</u> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha

Diego Alonso Canales Becerra

Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

Carla Olenka Balta Rojas

Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

ANEXO K: Mapa político de la concesión Herpiro Soqtapata

Figura K1: Mapa político de la concesión Herpiro Soqtapata

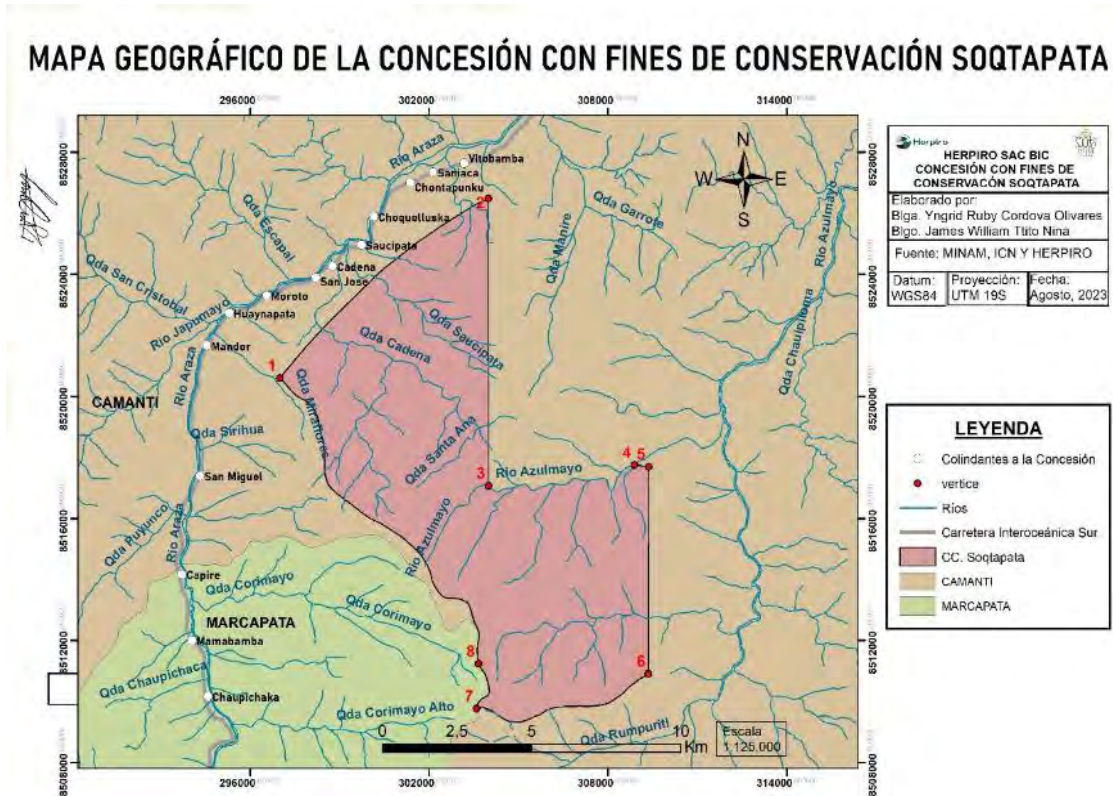
MAPA POLÍTICO DE LA CONCESIÓN CON FINES DE CONSERVACIÓN SOQTAPATA



Fuente: Herpiro S.A.C. BIC (2024, p. 133).

ANEXO L: Mapa Geográfico de la concesión Herpiro Soqtap

Figura L1: Ubicación geográfica de la concesión



Fuente: Herpiro S.A.C. BIC (2024, p. 134).

ANEXO M: Datos generales de las entrevistas realizadas

Tabla M1: Datos generales de las entrevistas realizadas

<i>Entrevistas fueron realizadas en modalidad virtual vía Zoom</i>					
No	Fecha	Puesto	Nombre	Organización	Duración
1	09/12/24	Representante legal	Miguel Bellota	Área de conservación Privada Santuario de la Verónica	50 min
2	03/12/24	Comunicadora social	Angela Orozco	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre	56 min
3	25/03/25	Coordinadora Regional	María Valladares	Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú	27 min
4	09/12/24	Comunicadora social	Almendra Chingo	Amazonía que Late	46 min
5	13/03/25	Bióloga	Elena Chaboteaux	Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica	38 min
6	31/03/25	Biólogo	James Tito	Trabajador independiente	32 min
7	05/12/24	Bióloga	Camila Vargas ²	Trabajadora independiente	40 min
8	20/03/25	Docente primatóloga	Laura Abondano	Universidad de Miami (Ohio)	1 h
9	05/12/24	Docente	Hellen Lopez	Pontificia Universidad Católica del Perú	36 min

Tabla M1: Datos generales de las entrevistas realizadas (continuación)

<i>Entrevistas fueron realizadas en modalidad virtual vía Zoom</i>					
No	Fecha	Puesto	Nombre	Organización	Duración
10	09/12/24	Director país	William Campbell	Save the Children	41 min
11	09/12/24	Director	Rafael Pilares	Herpiro S.A.C BIC	1:20:00 min
12	09/12/24	Directora	Ana Robles	Herpiro S.A.C BIC	
13	09/12/24	Miembro del consejo	Carlos Pilares	Herpiro S.A.C BIC	59 min



ANEXO N: Descripción de los entrevistados del estudio

En principio, se identifica el grupo de interés externo (organizaciones), conformados por representantes de entidades vinculadas a la actividad de la empresa. Este grupo incluye un total de cuatro participantes. El primero de ellos, codificado como GIEO 1, corresponde a Miguel Bellota, guía de profesión y representante legal del área de conservación privada Santuario de la Verónica, ubicada en el Valle Sagrado, en el distrito de Oriente y Tambo, camino a Machu Picchu. Bellota señaló que, a la fecha, su organización protege 20 hectáreas con especies nativas, destacando la flora y fauna características de la zona (comunicación personal, 2024).

También, se incluye a Angela Orozco, codificada como GIEO 2, licenciada en Comunicación Social y especialista en comunicaciones. Actualmente trabaja en el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), donde se desempeña desde hace ocho años. Previamente, laboró en el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), experiencia que le permitió conocer de cerca los procesos de conservación desarrollados en la región Cusco (comunicación personal, 2024).

Así mismo, se incluye a María Valladares, identificada como GIEO 3, quien actualmente se desempeña como especialista en proyectos de conservación en PROFONANPE, institución que actúa como equipo regional de implementación del fondo internacional CEPF (Critical Ecosystem Partnership Fund) para el hotspot de los Andes Tropicales. En esta función, Valladares ha gestionado procesos de financiamiento para organizaciones de la sociedad civil que trabajan en ecosistemas críticos, entre ellas Herpiro Soqtapata (comunicación personal, 2024).

Por último, se cuenta con la participación de Almendra Chingo, identificada como GIEO 4, quien actualmente se desempeña como Directora del Programa de Comunicación, Cultura y Género de la organización Amazónicas por la Amazonía (AMPA). Desde esta función, Almendra tiene un rol clave en la Secretaría Técnica de la Red Nacional Amazonía Que Late, una articulación que reúne a iniciativas de conservación en once regiones del Perú. Específicamente, mantiene un vínculo cercano con la red Ayni Cusco, en cuya jurisdicción se ubica la concesión para conservación Soqtapata, administrada por Herpiro (comunicación personal, 2024).

En segundo lugar, se identifica el grupo de interés externo (clientes). En este grupo, se encuentra Elena Chaboteaux, identificada como GIEC 1. Es bióloga y forma parte de la Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica (ACCA), organización que gestiona diversas estaciones biológicas en la Amazonía peruana. Chaboteaux conoció la concesión Soqtapata en 2021, y regresó en 2022 con un equipo de asistentes de investigación. Desde entonces, mantiene un vínculo académico con Herpiro, destacando su interés en integrar esta concesión a la red de estaciones biológicas que promueve ACA (comunicación personal, 2025).

El segundo integrante del grupo de clientes e investigadores es James Tito, identificado como GIEC 2. Biólogo de formación y fundador del centro de investigación Vertebrate. Ha participado tanto en actividades de investigación como en la prestación de servicios profesionales, especialmente en la elaboración de documentos técnicos como la Declaración de Manejo (DEMA). Su colaboración con Herpiro combina consultoría ambiental y trabajo de campo, bajo una relación contractual formal. Actualmente, continúa brindando soporte técnico en iniciativas de sensibilización y monitoreo comunitario (comunicación personal, 2025).

La tercera integrante del grupo de clientes e investigadores es Camila Vargas, identificada como GIEC 3. Es bióloga egresada de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) y ha mantenido un vínculo con Herpiro Soqtapata a través de trabajos de investigación y consultorías, incluyendo la elaboración de una declaración de manejo durante el año 2023. Ha liderado actividades de monitoreo de biodiversidad y levantamiento de información socioambiental en zonas aledañas (comunicación personal, 2024).

Por último, identificada como GIEC 4, se encuentra Laura Abondano. Es profesora de la Miami University en Ohio y primatóloga con especialización en el estudio del mono choro. Desde el 2017, ha liderado múltiples iniciativas de investigación y talleres de educación ambiental en Herpiro Soqtapata, tanto de forma independiente como junto a estudiantes universitarios. Su vínculo con esta empresa combina una relación institucional como docente investigadora y un acompañamiento técnico-científico constante, destacando su rol como asesora externa en temas de biodiversidad y ciencia aplicada (comunicación personal, 2025).

En tercer lugar, se incluye al grupo de interés externo (expertos), conformado por profesionales con experiencia académica o práctica en sostenibilidad, empresas híbridas y gestión social. Este grupo incluye actores externos que, si bien no interactúan directamente

con la operación cotidiana de Herpiro Soqtapata, ofrecen insumos clave para interpretar sus tensiones institucionales y aportar una mirada transversal y crítica sobre los desafíos estructurales que enfrentan este tipo de empresas.

Una de las integrantes de este grupo es Hellen López, identificada como GIEX 1. Es docente e investigadora del Departamento de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con amplia trayectoria en proyectos de impacto social vinculados a los sectores de minería, industria extractiva y consumo masivo. Desde su experiencia, ha identificado las principales tensiones que enfrentan las empresas híbridas en el Perú, destacando los conflictos entre sostenibilidad económica y resultados sociales, los vacíos institucionales del Estado, y los retos de interculturalidad en territorios rurales. Su testimonio permite contextualizar a Herpiro dentro de los desafíos más amplios del ecosistema de emprendimiento social en el país (comunicación personal, 2024).

El segundo integrante de este grupo es William Campbell, identificado como GIEX 2. Actualmente se desempeña como director país de la ONG internacional Save the Children, desde donde impulsa el fortalecimiento de cadenas de valor inclusivas y sostenibles. En paralelo, ejerce la docencia universitaria en temas de sostenibilidad, emprendimiento social y financiación de impacto. A lo largo de su trayectoria, ha acompañado a empresas híbridas en sus etapas tempranas, abordando desafíos relacionados con la visión estratégica, la gestión financiera y los altos costos de certificaciones como el sistema B. También destaca la dificultad de acceso a financiamiento estructurado como una barrera recurrente para este tipo de organizaciones (comunicación personal, 2024).

Finalmente, se considera al grupo de interés interno (GII), integrado por los representantes y miembros clave de Herpiro Soqtapata. Este grupo aporta una visión desde la gestión directa de la concesión, articulando las dimensiones estratégicas, operativas y comunitarias. Sus testimonios permiten comprender cómo se enfrentan cotidianamente las tensiones organizacionales desde adentro, considerando tanto los desafíos estructurales como las decisiones que configuran el modelo híbrido de la organización.

Uno de los miembros fundadores de Herpiro Soqtapata es Rafael Pilares, identificado como GII 1. Es gestor ambiental con amplia trayectoria en planificación estratégica y desarrollo sostenible. Desde la creación de Herpiro, ha liderado los procesos de consolidación institucional, relacionamiento comunitario y gestión de alianzas nacionales e internacionales. Su enfoque enfatiza la compatibilidad entre conservación y desarrollo local, proponiendo una visión empresarial ética, sostenida en la educación ambiental, la tecnología y la generación

de oportunidades para actores locales (comunicación personal, 2024).

También se incluye a Ana Robles, identificada como GII 2, cofundadora de la concesión y responsable de las operaciones logísticas y académicas de Herpiro. Su experiencia en gestión educativa y trabajo comunitario ha sido clave para fortalecer el vínculo con las comunidades locales vecinas, promover el liderazgo femenino y garantizar condiciones adecuadas para la investigación científica. Ha desempeñado un rol central en los procesos de formalización legal, certificación como empresa B y desarrollo de programas de sensibilización ambiental en la zona (comunicación personal, 2024).

Por último, identificado como GII 3, se encuentra Carlos Pilares. Es uno de los miembros del consejo de Herpiro Soqtapata y líder de estrategia de negocios y servicios de esta empresa. Actualmente participa en la gestión operativa y estratégica de la concesión. Su rol se centra en el diseño de modelos de sostenibilidad, articulación con actores externos y fortalecimiento del enfoque empresarial de la organización. Ha estado involucrado en la implementación de metodologías adaptativas, el diseño de servicios para investigadores y el impulso de nuevas líneas de financiamiento vinculadas al turismo científico y la conservación (comunicación personal, 2024).

