

**Análisis de Mercado de Empresas Comunitarias de Conservación y sus Vínculos con la Gestión  
Comunitaria de los Recursos Naturales**

---



**Julio 2025**

## **I.- ANTECEDENTES DE WWF**

WWF, el Fondo Mundial para la Naturaleza, es una de las organizaciones de conservación independientes más longevas del mundo. Fue fundada en Suiza en 1961 y actualmente cuenta con cinco millones de socios, 4.500 empleados, 75 oficinas en todo el mundo y más de 13.000 proyectos en 157 países.

Para contribuir a la conservación de los ecosistemas únicos identificados en los sitios prioritarios del sur de Chile, WWF ha colaborado en el país, durante varias décadas, junto a Organizaciones No Gubernamentales, instituciones públicas, comunidades locales, el sector privado, universidades y organismos internacionales.

WWF Chile trabaja para asegurar que la biodiversidad única albergada en los sitios prioritarios del sur de Chile, tanto terrestres como marinos, esté adecuadamente representada en un sistema de áreas protegidas gestionadas de manera efectiva, que los recursos naturales se utilicen de manera sostenible en todo el paisaje, y que la conservación sea un compromiso de todos los actores involucrados, beneficiándose de este proceso que promueve la reducción de impactos mediante la mejora de prácticas productivas en los ámbitos forestal, acuícola y marino.

## **II.- ANTECEDENTES DE LA CONSULTORÍA**

### **Contexto:**

Chile cuenta con un marco legal nacional que reconoce los derechos de los Pueblos Indígenas y pescadores artesanales sobre espacios costeros y recursos marinos, así como mecanismos de gestión comunitaria liderados por las comunidades. Este marco incluye áreas de manejo designadas, como las áreas gestionadas por pueblos indígenas, que tienen el potencial de ser reconocidas como Otras Medidas Efectivas Basadas en Áreas (**OMECA**). WWF está trabajando actualmente en una iniciativa para apoyar la conservación basada en áreas, liderada por pueblos indígenas y comunidades locales, en particular, con los Espacios Costeros Marinos de Pueblos Originarios (**ECMPO**) y las Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (**AMERB**). Estas áreas, aunque no fueron creadas con fines de conservación, también han mostrado una contribución significativa a este objetivo, siendo gestionadas por comunidades indígenas y organizaciones de pescadores artesanales.

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las comunidades, tanto a nivel de organizaciones de base como de empresas comunitarias de conservación, es la falta de disponibilidad y/o acceso a recursos financieros para el establecimiento y gestión comunitaria de los recursos marinos. WWF Chile está impulsando iniciativas que fortalecen la conservación liderada por comunidades mediante actividades económicas sostenibles. Las empresas comunitarias (CBEs) basadas en la gestión de recursos naturales presentan modelos prometedores para combinar medios de vida, resiliencia y resultados de biodiversidad. Sin embargo, las empresas comunitarias no siempre operan necesariamente de una manera compatible con los objetivos de gestión sostenible, ni contribuyen a los costos de gestión, a pesar de los beneficios que obtienen de estas áreas. En otros casos, carecen de capital de trabajo o acceso a financiamiento para desarrollar modelos de negocio que impulsen los objetivos de gestión sostenible o diversifiquen hacia actividades compatibles.

Para avanzar en el proyecto, es necesario comprender más sobre estas empresas, cuáles son sus barreras o restricciones financieras y si el acceso a capital representa un incentivo para

transformar los modelos de negocio, escalar aquellos que ya son sostenibles o crear nuevas empresas que beneficien a las comunidades y la biodiversidad. Esta consultoría apoyará el trabajo más amplio de WWF Chile en conservación liderada por comunidades proporcionando un análisis de mercado robusto del panorama económico en el que operan las CBEs de conservación e identificando caminos para fortalecer su integración con la gestión comunitaria de recursos marinos y costeros. El análisis recopilado en este estudio proporcionará un insumo crítico para una comprensión más amplia de qué mecanismos financieros podrían ser necesarios para equipar tanto a las entidades de gestión comunitaria, como a las comunidades y empresas, para apoyar el avance de áreas de gestión sostenible que tengan acceso a fuentes de financiamiento a largo plazo para su éxito continuado.

### III.- DESCRIPCIÓN DE LA CONSULTORÍA

#### Objetivo:

Realizar un diagnóstico estructurado y participativo del panorama de mercado y financiamiento para empresas comunitarias orientadas a la conservación en la Patagonia Norte, identificando vínculos concretos entre estas empresas y mecanismos de gestión comunitaria de recursos naturales como AMERB y ECMPO. Estos vínculos pueden incluir flujos financieros, dependencias de servicios o recursos, acuerdos de co-manejo o resultados ecológicos compartidos que alineen las actividades de las empresas con las prioridades locales de conservación.

#### Alcance Geográfico:

Este análisis se realizará con foco en los siguientes seis sitios de trabajo identificados por WWF Chile mediante un proceso riguroso de selección:

1. **Caleta Huellehue, costa de Osorno, Región de Los Lagos:** AMERB enfocada en la extracción de loco (*Concholepas concholepas*) y lapa (*Fissurella sp.*). Los principales desafíos incluyen la extracción ilegal, la necesidad de fortalecer el control del área y la promoción de la diversificación de actividades económicas. Además, se desarrolla un instrumento financiero innovador bajo el proyecto GEF "Instrumentos Económicos", liderado por el Ministerio del Medio Ambiente en colaboración con el sindicato de pescadores. WWF trabaja aquí desde 2024.
2. **Chepu, Ancud, Isla de Chiloé:** Sitio con cuatro AMERB gestionadas por el sindicato de pescadores Mar Adentro, con base económica en la extracción de loco y erizo (*Loxechinus albus*). También incluido en el ámbito del proyecto GEF Instrumentos Económicos y apoyado por WWF desde 2024. El desafío principal es escalar el negocio actual, conectándolos con nuevos mercados o agregando valor a los productos.
3. **Guapilacuy, Ancud, Isla de Chiloé:** Sitio con cuatro AMERB gestionadas por el sindicato "Gente de Mar de Chaular", enfocado en la extracción y engorda de pulpo rojo patagónico (*Enterocyathus megalocyathus*). WWF apoya a esta comunidad desde 2024.
4. **AMERB en Raúl Marín Balmaceda, Región de Aysén:** WWF trabaja con dos AMERB (**Brazos del Pillán y Marín Balmaceda Sector D**) que coexisten con el Área Marina Costera Protegida de Múltiples Usos Pitipalena-Añihué. El principal desafío es la extracción ilegal de recursos marinos por pescadores foráneos.
5. **ECMPO "Cóndor":** ECMPO oceánica declarada en 2016, que coexiste con el AMCP-MU Lafken Mapu Lahual y dos AMERB.

6. **Asociación Gremial “Chilotas, contra corriente A.G.”:** Agrupa a mujeres pescadoras artesanales del Archipiélago de Chiloé para defender sus derechos, promover la equidad y fortalecer su participación en la toma de decisiones, además de trabajar por la sostenibilidad de los recursos marinos y visibilizar las necesidades de las mujeres del sector.

## **IV.- FASES Y ACTIVIDADES DE LA CONSULTORÍA**

### **I. Inicio y Definición del Alcance:**

- Elaboración del cronograma y plan de trabajo, y realización de reunión de inicio con WWF Chile y WWF US para alinear expectativas y finalizar el plan de trabajo, incluyendo fechas propuestas para visitas a terreno considerando la disponibilidad del equipo WWF.
- Desarrollo de metodología, mapa de actores y guías de entrevista, incluyendo herramienta de evaluación del aporte/impacto actual de las CBEs en biodiversidad.
- Entrega de un Informe de Inicio (máx. 4 páginas) que detalle objetivos, alcance, cronograma, plan de trabajo, metodología, hitos y roles del equipo.

### **II. Revisión Documental y Mapeo de Actores:**

- Revisión de literatura relevante, análisis de cadenas de valor y documentos de gobernanza.
- Mapeo de CBEs y mecanismos de gestión de recursos naturales asociados en los sitios clave, documentando los posibles vínculos entre ambos (flujos financieros, dependencias de servicios o recursos, acuerdos de co-manejo, resultados ecológicos compartidos).
- Revisión del panorama financiero para pymes en la región, incluyendo análisis de proveedores de microfinanzas y otros servicios financieros, su alcance de mercado y principales restricciones financieras para las CBEs.

### **III. Trabajo de Campo y Recolección de Datos Primarios:**

- Entrevistas semiestructuradas y grupos focales con CBEs, organizaciones indígenas, autoridades locales y actores de gestión de recursos naturales, incluyendo:
  - CONADI
  - Comité de Desarrollo y Fomento Indígena
  - Programa Chile Indígena
  - Fondo de Desarrollo Indígena (FDI)
  - Fondo de Cultura y Educación
  - CRECIENDO
  - Subsidio para la adquisición de tierras
  - SUBPESCA
  - SERNAPESCA
  - INDESPA
  - Fondo de Administración Pesquero (FAP)
  - Gobiernos Regionales (GORE), mediante FNDR u otros fondos.
- Validación y ampliación de los hallazgos del mapeo previo.
- Primera ronda de visitas a terreno a al menos tres sitios prioritarios.
- Recolección de datos cualitativos y cuantitativos sobre el paisaje de CBEs, incluyendo actividades típicas, tamaño, necesidades y restricciones financieras, vínculos de mercado existentes y potenciales.
- Entrevistas con bancos y otras instituciones financieras relevantes.

### **IV. Análisis y Síntesis:**

- Análisis del paisaje de mercado en el ámbito geográfico definido, incluyendo:
  - Industrias clave, cadenas de valor y dinámicas de mercado existentes a nivel local e internacional.
  - Principales actores y sus interrelaciones.
  - Principales desafíos que enfrentan las CBEs para operar y escalar, desagregados según género, condición indígena y enfoque de conservación.
  - Vínculos existentes entre CBEs y gestión comunitaria de recursos naturales.
- Análisis y síntesis del potencial para fortalecer el acceso a mercados y financiamiento – oportunidades y restricciones.
- Desarrollo de una teoría de cambio simple basada en el análisis de paisaje de mercado.
- Organización de un taller para discutir los hallazgos con WWF Chile y WWF US antes de finalizar recomendaciones.

#### V. Informes y Recomendaciones Estratégicas:

- Redacción y entrega de un Informe de Análisis de Mercado incluyendo todas las áreas descritas.
- Propuesta de recomendaciones prácticas para pasos siguientes, incluyendo el potencial de WWF Chile para apoyar el diseño e implementación de esquemas de incentivos alineados con los resultados del proyecto y la teoría de cambio.

#### ENTREGABLES Y ACTIVIDADES ASOCIADAS

Entregables	Actividades asociadas
<p><b>1. Informe de Inicio</b> Informe que detalle objetivos, alcance, metodología, cronograma, hitos y actores clave a entrevistar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión de inicio con el equipo WWF para acordar los aspectos relevantes del plan de trabajo.</li> <li>- Ronda de reuniones con otros miembros clave de WWF involucrados en la iniciativa.</li> <li>- Elaboración de una hoja Excel para listar actores clave y hacer seguimiento de acciones con cada uno, incluyendo en la misma hoja la guía de entrevistas.</li> </ul>
<p><b>2. Revisión Documental y Mapeo de Actores</b> Informe breve que sintetice los principales hallazgos de la revisión documental y el mapeo de actores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de literatura relevante y mapeo de actores.</li> <li>- Documentación, mediante revisión de literatura y análisis, del paisaje de mercado para empresas orientadas a la conservación, identificación de desafíos para escalar y acceder a capital, e identificación de posibles vínculos entre actividad empresarial y gestión comunitaria de recursos naturales.</li> <li>- Formulación de hipótesis sobre cómo las empresas sostenibles pueden ser apalancadas para mejorar los resultados de conservación en estructuras comunitarias de manejo de recursos naturales mediante incentivos apropiados.</li> </ul>
<p><b>3. Informe de Hallazgos de Visitas a Terreno</b> Informe breve que sintetice los principales hallazgos de las visitas a terreno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de entrevistas con actores clave (primera ronda de visitas a terreno).</li> <li>- Realización de visitas a terreno incluyendo miembros relevantes de WWF.</li> <li>- Validación de hallazgos e hipótesis generadas a partir de la revisión documental.</li> </ul>

Entregables	Actividades asociadas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción y presentación de hallazgos al equipo WWF para discusión.</li> <li>- Finalización de los hallazgos de terreno para el informe final.</li> <li>- Análisis y síntesis de resultados de revisión documental y visitas a terreno.</li> <li>- Presentación y discusión de resultados con el equipo WWF.</li> <li>- Redacción del análisis y síntesis para el informe final.</li> </ul>
<p><b>4. Market and Finance Landscape Analysis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un informe final que resuma el panorama de mercado y proponga los próximos pasos para que WWF-Chile diseñe e implemente incentivos adecuados para las empresas orientadas a la conservación que apoyen la gestión comunitaria de los recursos naturales.</li> </ul>

Otras actividades importantes a considerar durante la ejecución de la consultoría:

- Reunión de inicio con el equipo de WWF para identificar los aspectos relevantes a considerar en el plan de trabajo.
- Revisión de los insumos relevantes de la iniciativa proporcionados por WWF.
- Participación en una serie de talleres o reuniones con los equipos de WWF que trabajan en la iniciativa, para aportar contexto local crítico, situación política y estado del relacionamiento local con WWF. Se solicitará a los consultores que consideren la información entregada en estos talleres como insumo para la consultoría.
- Reuniones semanales o quincenales con el/la contraparte de WWF para revisar avances.
- Facilitación de reuniones y talleres que se acuerden en el plan de trabajo para cumplir con los objetivos de la consultoría.
- Revisión del diseño de la iniciativa y de la información ya recopilada por otros componentes.
- Coordinación con el equipo de WWF y consideración de al menos un viaje a terreno a los sitios mencionados en el Alcance Geográfico de la Consultoría.
- Coordinación de reuniones y entrevistas con actores clave dentro y fuera de la organización, siempre con previo acuerdo y coordinación con las contrapartes de WWF.
- Elaboración de los informes solicitados como productos, los cuales deberán incorporar las observaciones de la contraparte de WWF en su versión final.

## V.- ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

El trabajo de esta consultoría considera investigación de gabinete, visitas a terreno, participación en reuniones virtuales y/o presenciales con WWF para la coordinación e implementación del proyecto. El/la consultor/a deberá reportar su trabajo al director técnico del contrato de WWF Chile, en este caso, a la jefa de proyecto, Cristina Torres.

## VI.- PLAZOS

La convocatoria permanecerá abierta hasta el 8 de agosto. Esta es la fecha límite para la recepción de postulaciones.

La consultoría tendrá una duración aproximada de seis meses. Período de consultoría: del 1 de septiembre de 2025 al 28 de febrero de 2026.

## **VII.- PERFIL DEL CONSULTOR/A**

El equipo consultor deberá demostrar:

- Experiencia comprobada en análisis de mercado y evaluación de cadenas de valor en Chile o América Latina.
- Conocimiento de la gestión comunitaria de recursos marinos y costeros (preferentemente con experiencia en AMERB/ECMPO).
- Experiencia de trabajo con Pueblos Indígenas, organizaciones lideradas por mujeres y empresas comunitarias.
- Buen conocimiento del contexto de conservación marina y de áreas protegidas y conservadas en Chile.
- Capacidad para una vinculación de calidad con actores clave, trabajo de campo y síntesis de datos.
- Experiencia comprobada en el análisis y propuesta de soluciones financieras que vinculen resultados de conservación con beneficios y resultados económicos.
- Excelentes habilidades de redacción y presentación tanto en español como en inglés.
- Fuertes capacidades organizacionales, de gestión y comunicación.
- Fluidez en español y manejo profesional de inglés.

## **VIII.- PROPUESTA TÉCNICA**

El equipo consultor deberá presentar una propuesta técnica que incluya, al menos:

- Metodologías generales e hitos relevantes a considerar en el desarrollo de la consultoría.
- CV del/de la consultor/a principal y del equipo.
- Presupuesto detallado por entregables, incluyendo costos propuestos para viajes u otros gastos relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la propuesta.

## **IX.- PRESUPUESTO**

El presupuesto total a considerar por concepto de honorarios de consultoría es de entre USD 20.000 y 30.000, incluyendo costos de transacción bancaria.

Previo a la firma del contrato, se solicitará al consultor/a una estructura de costos detallada, incluyendo estimaciones de honorarios, materiales para talleres y viajes, u otros elementos necesarios para cumplir con los Términos de Referencia.