

**PROVINCIA DEL CHUBUT**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE  
COMUNICACIÓN PARA EL SISTEMA DE  
ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS**

**DEL CHUBUT**

**INFORME FINAL**

**GUANACO SOFTWARE FACTORY S.A.S.**



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Primer Informe:	5
RELEVAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE ANP'S EN LA ACTUALIDAD.	8
Resumen de reuniones sobre la Comunicación de las ANP's.	8
Relevamiento de material en áreas de Diseño del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas.	11
RELEVAMIENTO INTEGRAL FOTOGRÁFICO EN TERRITORIO DE LAS ANP'S.	14
RELEVAMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DE CREACIÓN DEL SISTEMA DE ANP's.	15
El origen del Ecoturismo.	15
Análisis de instrumentos legales de creación de las ANP's	17
Etapas: Reservas Naturales Turísticas	17
Etapas: Áreas Naturales Protegidas Provinciales	20
Ley de Creación del Sistema de Áreas Naturales Protegidas	22
Conclusión.	24
CUESTIONARIOS DE PERCEPCIÓN INTERNA DEL SISTEMA DE ANP'S	27
ANÁLISIS DE LOS FORMULARIOS	27
ESTUDIO Y DISEÑO DE LOGO DE ANP	33
Auditoria de Gestión de Branding ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS CHUBUT	33
Resumen	33
Contexto general de la gestión en el Branding de ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS CHUBUT	33
Análisis	35
Análisis FODA en el Branding de ANP Chubut	35
Análisis para Personalidad de Marca	38
Análisis para Propuesta de Valor	39
Análisis para Identidad de Marca	39
Análisis para Identidad Visual y Verbal	40
Comunicaciones integradas de Marca	45
Posicionamiento	46
Objetivos.	47
Objetivo general	47
Objetivos específicos	47
DISEÑO DE MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL	48
PROCESO DE CREACIÓN DE IDENTIDAD VISUAL Y VERBAL	48
Devoluciones del PRIMER INFORME:	48
Primera propuesta:	49
Segunda propuesta:	49
Tercera propuesta:	49
MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS CHUBUT PATAGONIA	50
ALTERNATIVAS DE GESTIÓN DE MARCA	51



Parques Nacionales de Nueva Zelanda	51
Parques Nacionales de la Región Norte de Australia:	52
Áreas Protegidas de la República de Panamá:	52
Parques Naturales de Sudáfrica:	53
Parques Nacionales de Estados Unidos:	54
ANP CHUBUT -	56
Entidades bancarias: Banco del Chubut / Banco Patagonia.	57
Marcas de indumentaria, ropa y calzado.	58
Medios de transporte.	58
Instituciones educativas.	58
ONG´s.	59
Sponsoreos, pautas, anuncios.	59
BIBLIOGRAFÍA	61

## ANEXOS

Anexo 1: Recopilación de imágenes más significativas del material relevado.

Anexo 2: Leyes provinciales de creación de las Áreas Naturales Protegidas de Chubut.

Anexo 3: Formularios de los resultados de la encuesta de percepción interna sobre las ANP´s Chubut.

Anexo 4: Proceso de creación de MIV. 1º Propuesta presentada.

Anexo 5: Proceso de creación de MIV. 2º Propuesta presentada.

Anexo 6: Proceso de creación de MIV. 3º Propuesta presentada

Anexo 7: Brandbook – Manual de Identidad Visual – 4º propuesta presentada y aprobada.

Anexo 8: Ejemplos de alternativas de gestión de marca.



## INTRODUCCIÓN

Este proyecto parte de la necesidad por parte del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas (órgano de aplicación de la Ley XI N°18) del cual depende el Sistema de ANP's Provincial a través de la Subsecretaría de Conservación, de empezar a construir la marca **ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS CHUBUT - PATAGONIA** y otorgarle al mismo homogeneidad, identidad y sustentabilidad.

Las **Áreas Naturales Protegidas** de la Provincia del Chubut nacen en la década del 60 como Reservas Faunísticas (Punta Loma, Isla de los Pájaros y Punta Norte) y constituyen territorios de ámbito continental, marítimo y aéreo comprendidos dentro de ciertos límites bien definidos, especialmente consagrados a la protección y al mantenimiento de la diversidad biológica, así como de los recursos naturales y culturales asociados a ellos.

Representan el mayor atractivo turístico de la provincia ya que albergan paisajes de belleza inigualable, donde la biodiversidad que protegen invita al visitante a disfrutar de experiencias únicas e inolvidables.

A lo largo del tiempo se fueron creando más Reservas Faunísticas o Áreas Protegidas hasta que en el año 2000 se promulga la Ley XI N°18 (antes Ley N°4617) y se crea el actual **Sistema de Áreas Naturales Protegidas** estableciéndose las normas que regirán su manejo.

Hoy el Sistema cuenta con dieciocho Áreas Naturales Protegidas. Las mismas poseen diferentes *Categorías de Manejo* establecidas por UICN clasificadas según el tipo de gestión, manejo o administración que reciben y que la ley describe.

Desde la Subsecretaría de Conservación se detectó la necesidad de contar con estrategias que den homogeneidad al mensaje de protección y conservación. Pensar que las **ANP's** forman parte de una unidad - tanto de manera interna como externa - implica ver su fortaleza como organización y generar una mejor operatividad y sustentabilidad.

A priori, el común denominador fue la deficiencia comunicacional del Sistema de ANP's en general, donde convivían la falta de cartelería y señalética, diferentes tipos de diseño visual y una total ausencia de un criterio comunicacional único que le permitiera llegar con un mensaje claro de



## **conservación y protección del medio ambiente.**

De esta manera, el Sistema de Áreas Naturales Protegidas, comunicaba, pero de manera desorganizada impidiendo que llegue al público lo que verdaderamente debe trascender: ***QUÉ SE PROTEGE, POR QUÉ SE PROTEGE Y CÓMO SE PROTEGE.***

El mundo de hoy requiere destinos que sean ejemplos de protección de los recursos naturales y este Sistema, es un verdadero modelo de sustentabilidad comprobado a lo largo de las décadas. Sin embargo, no termina de ser valorado en su justa medida, por los habitantes del lugar ni por los visitantes, por su deficiente comunicación.

Esto puede deberse a varios factores, pero sin dudas, una incorrecta percepción interna del Sistema por parte de las diferentes estructuras del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas trae aparejada la alteración de la percepción externa.

Por otra parte, la fragmentación del mensaje general que transmiten se hace tangible en territorio, esto debido en algunos casos, a que la creación de las Áreas que lo componen sucedió en distintos momentos, desde los años 60 hasta la actualidad, lo que ha generado incongruencias en la gestión de comunicación.

Este proyecto busca a través de una asistencia técnica integral **unificar el mensaje comunicacional de las ANP Chubut Patagonia, generando mayor conciencia del cuidado del medio ambiente y mayor respeto por la conservación sustentable. El objetivo final es *Desarrollar un Plan de Comunicación coherente y consistente, basado en la sustentabilidad y sostenibilidad de los recursos.***

### ***Primer Informe:***

En una primera instancia, se presenta un resumen de las reuniones realizadas junto a las autoridades máximas y los equipos técnicos de la cartera de Turismo de la Provincia, para analizar la realidad de la comunicación del sistema de las ANP.

Luego, se detallan los diferentes relevamientos realizados en la comunicación del Sistema. Se relevó tanto el material que se compartió desde la Subsecretaría de Conservación, como aquel obtenido en redes sociales,



folletería y diseños digitales de gestiones anteriores. Dicho material, sumado al relevamiento fotográfico realizado in situ, se utilizó para realizar un análisis de la situación actual, que finalmente, se volcó en el primer informe.

Por otro lado, y a partir de los instrumentos legales de creación y del sistema en general, planes de manejo y documentos técnicos se identificaron las premisas fundamentales que debería contener la comunicación.

La Auditoría de Gestión de Branding de las ANP Chubut fue resultado del relevamiento de la comunicación del Sistema en la actualidad, del material de diseño del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas y de un relevamiento integral fotográfico de varias Áreas Protegidas Provinciales. A través de ellos se llegó a un diagnóstico sobre la situación actual. Se identificaron además las distintas problemáticas en la gestión de la marca por parte de los diversos organismos y/o usuarios que intervienen en la toma de decisión y en su implementación (otros organismos públicos, municipios y ONG's).

Se definieron además los objetivos necesarios para dar respuesta a dichas problemáticas y lograr el posicionamiento deseado.

En este informe se presentan también los resultados del formulario de percepción interna realizada a las autoridades del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas (Ministro, Subsecretarios y Directores Generales) y Jefes de Áreas Protegidas seleccionados, guardafaunas, empleados del Ministerio y equipo técnico de conservación para determinar - según su criterio - qué son y qué función cumplen las Áreas Naturales Protegidas. Y así detectar oportunidades de diferenciación valiosas para la comunicación de la marca.

Tanto el Relevamiento fotográfico como los formularios de percepción, fueron utilizados como insumos para la capacitación del Manual de Identidad del Sistema en su aplicación operativa.

Para este Primer Informe se fijaron diferentes etapas de relevamiento según el plan de tareas acordado y con la información obtenida se realizó la Auditoría de Gestión de Branding.

Desde un primer momento se observó una resistencia por parte de gran parte del equipo del Ministerio de realizar un cambio completo de imagen y quisimos, a través del Primer Informe, mostrar la importancia y necesidad existente de un cambio radical de la misma.





## RELEVAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE ANP'S EN LA ACTUALIDAD.

### Resumen de reuniones sobre la Comunicación de las ANP's.

#### ***Primera reunión virtual con autoridades del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas.***

Fecha: 3 de junio de 2021.

Plataforma: Zoom

Integrantes:

- Ministro de Turismo y Áreas Protegidas: Néstor “Quique” García.
- Subsecretario de Conservación: Sergio Casín.
- Directora General Operativa y Logística: Soledad Díaz Ovejero.
- Subsecretaria de Turismo: Lic. Natalia Leske.
- Director General de Marketing: Germán Sánchez.
- Equipo Técnico de la Subsecretaría de Conservación: Nadia

Bravo.

- Equipo de Guanaco Software Factory

La primera reunión se realizó entre los profesionales que integran la consultora y las autoridades máximas de la cartera de turismo provincial. El objetivo fue conocer en profundidad todas las expectativas sobre el proyecto, las principales premisas a tener en cuenta y las diferentes opiniones respecto al funcionamiento y el uso del actual logotipo de las ANP.

Durante el encuentro se compartieron puntos de vista acerca del posible restyling del logo y se informó sobre los proyectos que actualmente están en proceso y que implican el uso de la imagen de las ANP Chubut. También, el Ministro de Turismo, Néstor García, planteó como problemática la similitud de las siglas de ANP con las de APN correspondientes a la *Administración de Parques Nacionales*, tanto a nivel visual como sonoro.

Finalizada la reunión, la Subsecretaria de Conservación compartió con la consultora material digital de referencia para su posterior análisis, entre ellos planes de manejos de algunas Áreas Protegidas, presentaciones previas realizadas y material de prensa, entre otros.





## **Segunda reunión virtual con el equipo técnico de la Subsecretaría de Conservación.**

Fecha: viernes 25 de junio de 2021.

Plataforma: Zoom

Integrantes:

- Subsecretario de Conservación: Sergio Casín.
- Directora General Operativa y Logística: Soledad Díaz Ovejero.
- Director de Planificación: Maximiliano Iturra.
- Director de Ordenamiento y Uso Público: Lic. Guillermo Felgueras.
- Director de Gestión de la Información: Tec. Joaquín Agüero.
- Resto del Equipo Técnico de la Dirección General Operativa y Logística.
- Equipo de Guanaco Software Factory.

El objetivo de esta segunda reunión fue obtener información relevante para poder iniciar los primeros pasos hacia la creación de una marca sólida, consistente y global, para el sistema de ANP de Chubut.

Algunos de los temas expuestos fueron: las debilidades actuales en la comunicación, la necesidad de crear la marca **ANP CHUBUT** y específicamente la definición del mensaje que como institución **necesitan comunicar**.

De esta manera y a modo de resumen surgieron algunas definiciones:

# La comunicación de las ANP no sólo debe abarcar al turismo y/o a la fauna sino también y principalmente al concepto de protección del espacio de conservación. A modo de ejemplo, no sólo hacer hincapié en el avistaje de ballenas (visión de marketing) sino también en el espacio geográfico que las protege (visión ANP).

# En lo que respecta a las ANP la comunicación no siempre es de "promoción turística" ya que al formar parte de distintos sellos de distinción y al trabajar en conjunto con ONG's o grupos científicos - muchas veces necesita también comunicar de manera más técnica o especializada.



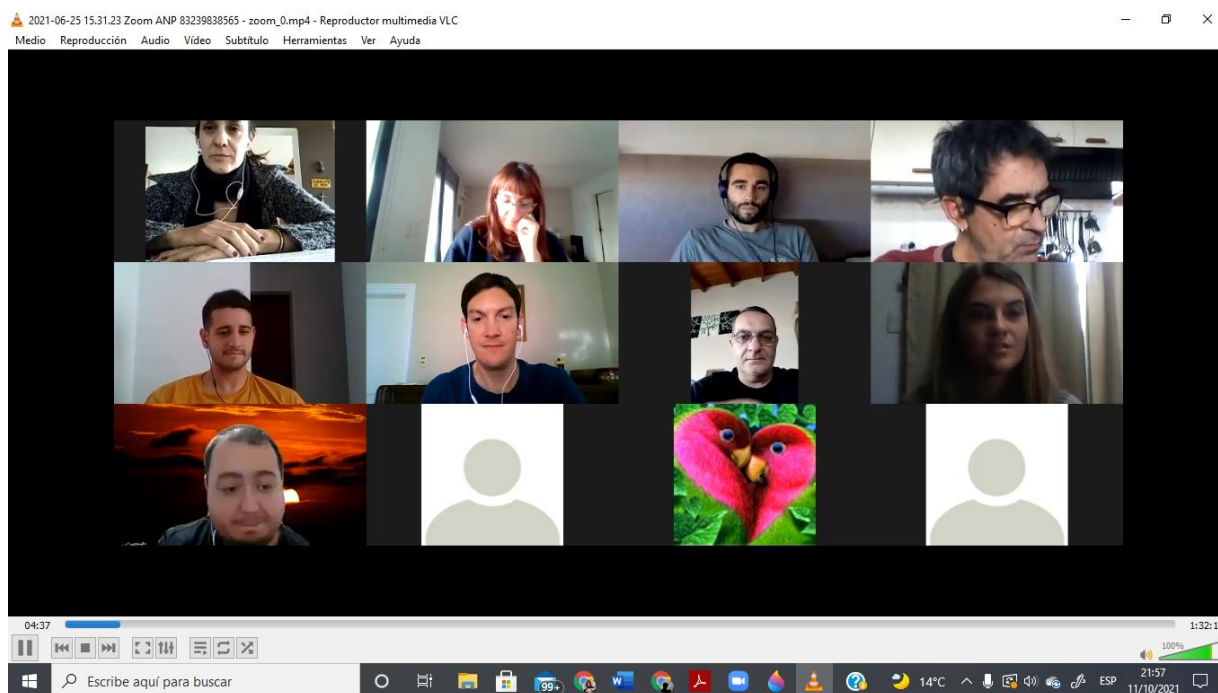
# La comunicación debe adaptarse a diferentes soportes (ej. formularios cerrados de organizaciones) y a distintos públicos. De cualquier manera, se plantea una imperiosa necesidad de contar con una identidad bien definida para poder otorgarle al mensaje - y a la marca - un estilo reconocible y una coherencia lógica.

# Respecto al Proyecto financiado por el CFI en el año 2017 denominado “Experiencia Chubut” se desprenden las siguientes apreciaciones:

La identidad no se aplicó en muchas de las ANP porque las propuestas no coincidían con los manuales que se utilizan desde el área para la cartelería (por ejemplo, los carteles interpretativos deben estar muchas veces a 45°).

# Desde el área de marketing y comunicación desde donde actualmente se promocionan las ANP, muchas veces se deja fuera del mensaje el motivo principal de las mismas que es la “conservación”.

# Se debe posicionar a la conservación como un producto turístico en sí mismo y generar una empatía con la protección. Y lograr la sustentabilidad a través de la visita turística.



***Tercera reunión virtual con el área de Marketing y Comunicación del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas.***

Fecha: viernes 9 de julio de 2021.

Plataforma: Zoom.

Integrantes:

- Director General de Marketing: Germán Sánchez.
- Equipo profesional de Guanaco Software Factory.

El principal objetivo de la tercera reunión fue conocer los criterios que se aplican en el área específica de marketing, para comunicar y promocionar a las Áreas Naturales Protegidas de Chubut. Además de identificar las falencias o debilidades que observan en la imagen actual y cómo es el funcionamiento y la dinámica del trabajo en conjunto entre las dos áreas.

***Relevamiento de material en áreas de Diseño del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas.***

La información detallada en el informe surge de un análisis descriptivo y cualitativo del branding - es decir logramos extraer significados y conclusiones de datos no estructurados y heterogéneos - surgidos del relevamiento realizado de:

**Material fotográfico** tomado en las Comarcas de Península Valdés, Senguer – San Jorge y Meseta Central. De estas imágenes se analizaron los criterios comunicacionales aplicados hasta ahora.

Link de imágenes:

**<http://guanaco.myqnapcloud.com:32777/s/7FaG3qvVafAomBQ>**

**Material en áreas de diseño del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas:** realizamos una recolección y estudio de la información digital e impresa existente hasta el momento. Todo lo relacionado al logotipo y desarrollo operativo de la imagen actual del Sistema de ANP's en sus distintas aplicaciones. La información fue suministrada por el equipo técnico de la Subsecretaría de Conservación y se subió a un drive creado por ellos.



Se analizaron ítems como el lenguaje, Pantone, sistematización de la aplicación de diseño y aplicación de logos que conviven en toda la comunicación institucional.

El análisis comprendió material tan diverso y heterogéneo como la indumentaria de los guardafaunas, el manual de marca de las ANP (último rediseño de identidad de las ANP) material de cartelería interpretativa, fichas y carteles de centros de interpretación, folletos, material incluido dentro del Informe denominado "Experiencia Chubut" - especialmente el apartado que incluye a las ANP - material fotográfico de los ingresos a las ANP, material de prensa, presentaciones internas - como Piedra Parada, Reserva de la Biósfera y Patrimonio Mundial 2018 Península Valdés - avisos de gráfica para Clarín y La Nación, etc. Además, se revisaron redes sociales y portales web:

#### Instagram:

- @chubutpatagonia
- @puntamarques
- @rocas\_coloradas\_anp
- @peninsulavaldesoficial
- @probapatagonia
- @madryn.travel
- @visitargentina

#### Páginas web:

- <https://www.esquel.tur.ar/>
- <https://radatilly.gob.ar/anp-punta-marques/>
- <https://peninsulavaldes.org.ar>
- <https://puntatombo.com>
- <https://madryn.travel>
- <https://sib.gob.ar>
- <https://patagonia.gob.ar>
- <https://rewildingargentina.org>
- <https://chubutpatagonia.gob.ar/areas-naturales-protegidas/> entre

otras.



Finalmente, analizamos cartelera instalada, ploteo de vehículos, materiales de estructuras edilicias y uniformes del personal entre otros en territorio de las Áreas Protegidas Provinciales.

*Se adjuntan en el **Anexo1- “Recopilación de imágenes más significativas del material relevado”** una parte del material relevado ya que es imposible adjuntar la totalidad de este por la cantidad de archivos relevados.*

Esta información se utilizó para la realización de la “**Auditoria de gestión de branding de las ANP’s**”, documento de diagnóstico que se encuentra detallado dentro del “**Estudio y diseño del Logo de ANP**”. Analiza entre otras cosas las problemáticas de enfoque integrado en alternativas como lenguaje, sistematización de la aplicación del diseño y de logos que conviven en toda comunicación institucional, Pantone, etc.



## **RELEVAMIENTO INTEGRAL FOTOGRÁFICO EN TERRITORIO DE LAS ANP'S.**

Con referencia al Relevamiento fotográfico, si bien la asistencia técnica se desarrolla para el Sistema en general, abarcando todas las Áreas Protegidas que lo componen, la tarea de campo se realizó sobre un grupo testigo de Áreas Protegidas, seleccionadas por criterio de objeto de protección, uso público y geografía.

De acuerdo con esta premisa establecida en conjunto con la contraparte provincial, se relevaron las siguientes Áreas:

- Comarca Península Valdés: Península Valdés y Punta Tombo.
- Comarca Meseta Central: Piedra Parada.
- Comarca Senguer – San Jorge: Bosque Petrificado Sarmiento, Cabo Dos Bahías y Punta Marqués.

Si bien estaba previsto visitar Lago Baggilt en la Comarca de los Andes, esto no fue posible por razones climáticas y operativas, dado que en invierno esta ANP permanece cerrada y es imposible su acceso.

El relevamiento se realizó en las fechas indicadas:

- Punta Tombo
- Bosque Petrificado Sarmiento
- Península Valdés (etapa 1)
- Península Valdés (etapa 2)
- Cabo Dos Bahías
- Piedra Parada

Se seleccionaron aproximadamente 30 fotografías representativas por área, las cuales fueron subidas al siguiente drive. Link:

<http://guanaco.mygnapcloud.com:32777/s/7FaG3qvVafAomBQ>



## **RELEVAMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DE CREACIÓN DEL SISTEMA DE ANP's.**

### ***El origen del Ecoturismo.***

Si nos ubicamos en el tiempo donde se originó la búsqueda y planificación de la actividad turística en Chubut, tenemos que remitirnos a mediados de 1950 partir de la fundación del Club Náutico Atlántico Sur que instalaba al turismo submarino, diferenciando su oferta, de las demás alternativas del país.

Luego, la pesca deportiva de altura y el disfrute de la fauna marina diferenció al destino como de sol, playa, mar activo y fauna marina. De esta manera, entre 1965 y 1975, se generó un destino competitivo: Península Valdés - Valle del Chubut.

El 6 de enero de 1966 se crea el primer eslabón Ecoturístico, **las Reservas Naturales Turísticas Punta Loma, Punta Norte e Isla de los Pájaros**, lo que representó una situación inédita para Latinoamérica, la protección de lobos y elefantes marinos (cazados hasta promediando los años 50's) y avifauna desde una jurisdicción federal - provincial.

En 1968, con el apoyo de la Administración Nacional de Parques Nacionales, se habilita un Laboratorio de Vida Silvestre frente a Isla de los Pájaros. Más tarde la Asesoría Científica de Presidencia de la Nación dio origen al programa **Conicet - Centro Patagónico de Estudios Científicos, CENPAT** en 1970.

Esto permitió asistencia a programas de estudio como "Toninas Overas en la Desembocadura del Río Chubut", "Avifauna en Punta Tombo y Cabo Dos Bahías" y "Elefantes Marinos y la diversidad faunística de Península Valdés".

Por aquellos años el aporte en infraestructura de la Dirección Nacional de Turismo permitió el desarrollo de las **Reservas**, fundamentalmente en Península Valdés (hoy **Unidades Operativas** dentro de la **ANP Península Valdés**).

Todos los atractivos de naturaleza en Chubut, antes de ser habilitados a la visita, tuvieron estudio científico y de manejo, como el realizado en conjunto con la Sociedad Zoológica de Nueva York sobre preservación y manejo en avistajes turísticos, fundamentalmente de la Ballena Franca Austral.





Otro, realizado con la gestión de la Asociación Geográfica de la Patagonia, permitió el apoyo de las fundaciones Zoológicas de Frankfurt y Nueva York para el estudio de los "Pingüinos de Magallanes en Punta Tombo", lográndose construir viviendas para Guardafaunas y Científicos. A partir de allí, la **Reserva Natural Turística Punta Tombo** fue creada en 1972.

De 1976 al 2006, Chubut recibió en donación de "Turismo Nacional" la flota completa de vehículos Borward para todas las Unidades de Conservación, la financiación del Centro de Interpretación del Istmo y - a través de créditos y presupuesto provincial - se realizó la cinta asfáltica Puerto Madryn - Puerto Pirámides.

Hubo diversos intentos por traspasar administraciones de determinadas Reservas a Parques Nacionales o a la Fundación Vida Silvestre. Esa idea finalmente no prosperó y primaron principios de identidad y compromiso.

Un ejemplo de esta situación se dio en 1994 cuando desde la Unesco manifestaban como condición para la declaración de "Patrimonio de la Humanidad Península Valdés" tener estatus de Parque Nacional. La pretensión de la Provincia fue entender lo Federal y evitar la centralización. Finalmente, Unesco solicitó dar inicio al Plan de Manejo de Valdés, permitiendo durante su desarrollo la clasificación de **Patrimonio Natural Mundial** el 6 de julio de 1999.

Luego se logró el **Sitio Mundial Ramsar** y las **Biósferas Andino Norpatagónica** y más tarde **Valdés y Patagonia Azul**, y el Sello Patrimonio Mundial Alerzal Milenario, otorgando a los chubutenses las **máximas clasificaciones de las Américas para un Sistema Natural - Turístico**.

La historia original de las ANP's de Chubut contiene al estudio científico y la conservación de los recursos naturales y culturales y la actividad turística. Esta última como generadora de desarrollo del Sistema a partir de la sustentabilidad y sostenibilidad que le otorga no solo por ingresos por recaudación sino como motor de crecimiento y desarrollo de las localidades que las asisten.

Además, el reconocimiento y la actividad de protección que desarrolla permiten el fortalecimiento de gestión ante diversas instituciones a nivel mundial en un círculo virtuoso con resultados concretos respecto a los objetivos buscados.





De esta manera, se hace imposible separar las Áreas Protegidas. Su desarrollo como sistema en diferentes etapas conceptuales van siempre ligadas a la actividad turística (por eso el Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas es autoridad de aplicación de la Ley que crea el Sistema) y, por ende, con aporte fundamental a la oferta turística provincial, de la historia original ecoturística de las décadas del 50 y 60.

La hoja de ruta que implica el análisis de los instrumentos legales que fueron desarrollándose en el tiempo hasta la actualidad, no debe soslayar el origen ligado al turismo de naturaleza que dinamizan hasta hoy su consolidación en íntima relación al sistema comercial turístico provincial.

### ***Análisis de instrumentos legales de creación de las ANP's***

#### **Etapas: Reservas Naturales Turísticas**

**Punta Loma, Punta Norte e Isla de los Pájaros**, fueron las primeras **Reservas Naturales Turísticas** creadas por Ley en el año 1966, en tierras fiscales a favor del Sistema.

Su objeto en ese entonces era "conservar y proteger en ellas a la naturaleza en todos los aspectos de su flora, fauna y gea, sus especies o manifestaciones autóctonas; procurar su vuelta al grado prístino en todos aquellos casos de que factores extraños la hayan modificado y hacerlos accesibles al hombre, con fines científicos y/o turísticos bajo las condiciones que establezca la reglamentación".

En ese entonces, se fijaron como recursos económicos:

a) Los derechos de entrada, tránsito, y permanencia en las Reservas Faunísticas Provinciales.

b) Los derechos que resulten del ejercicio de actividades lucrativas específicas dentro de las Reservas Faunísticas Provinciales, tales como transportes terrestres y lacustre de pasajeros, o cargas, guías de pesca, de excursiones y fotógrafos profesionales, etc.

c) Los derechos que resulten de la edificación, mejoras, cercos y construcciones en general, tanto en las tierras de dominio público como en las de propiedad privada, así como todas las tasas que se establezcan por la



retribución de los servicios públicos que brinde la administración por intermedio de cualquiera de sus reparticiones.

d) Las multas que resulten por la transgresión a los Reglamentos de las Reservas Faunísticas Provinciales.

e) El producido por el arrendamiento de locales, artefactos e instalaciones fiscales para servicios turísticos, deportivos, dentro de las Reservas Faunísticas Provinciales.

Luego de la creación del **Sistema ANP** donde nacen las diferentes categorizaciones, reciben la Categoría IV (Área de Manejo de Hábitat/Especies) con uso permitido para Turismo y Educación Ambiental.

En la década del 70 fueron creadas tres Áreas: las **Reservas Naturales Turísticas: Punta Tombo** en 1972, **Cabo Dos Bahías** y **Bosque Petrificado de Sarmiento** en 1973, estas dos últimas a través de Resoluciones con objetivos específicos.

Hasta allí, las Reservas se generaron considerando el mismo uso público para Turismo y Educación Ambiental pero luego con la creación del Sistema, se le otorgan Categorías diferentes, atentos a los nuevos preceptos de conservación aplicados en el mundo: **Punta Tombo** Categoría II (Parque Provincial), **Cabo Dos Bahías** Categoría VI (Área de Manejo de Hábitat/Especies) y **Bosque Petrificado** Categoría III (Monumento Nacional).

Desde el inicio, surge la intención de ligar la actividad turística y la sustentabilidad y sostenibilidad que brinda, a la protección de los Recursos Naturales y Culturales.

En la década del 80 se incorporan nuevos usos que amplían la visión. De esta manera se crean en 1983 **Península Valdés** como **Reserva Natural Turística Integral**, luego ANP categoría VI (Áreas Protegidas con Recursos Manejados) con Uso Turístico, ganadero, pesca artesanal y educación ambiental y **Laguna Aleusco** como **Reserva Natural Turística Específica**, luego ANP con categoría I (Reserva Natural científica con objetivo de preservación de especies, en este caso con sitios de nidificación del Flamenco Austral y otras aves acuáticas) y uso solo de investigación.



En 1984 por Ordenanza Municipal (609/84) se crea el Área Punta Marqués bajo gestión de la Municipalidad de Rada Tilly para luego, en 1985, por Ley Provincial incorporarla como **Reserva Natural Turística Punta Marqués** con la actual categoría IV brindada a partir de la creación del Sistema (Área de Manejo de Hábitat/Especies, con preservación de especies y diversidad genética, investigación científica y apostadero de lobos marinos de un pelo) y uso para Turismo y Educación Ambiental. Al presente se encuentra co-administrada con el Municipio de Rada Tilly, con asistencia técnica del Sistema de Áreas Protegidas.

En 1985 se crea **Punta León** con actual Categoría IA (Reserva Natural Estricta, con preservación de especies y diversidad genética, protegiendo una zona del litoral marino y estepa arbustiva patagónica con colonias reproductivas de 7 especies de aves marino- costeras y apostaderos de lobos de un pelo y elefantes marinos) y Uso exclusivo científico.

De esta manera, el Sistema nace integrando la conservación y la actividad y el uso turístico, pero a partir del crecimiento de las de visitas y el posicionamiento del Chubut turístico ligado al concepto de protección del recurso natural, las Áreas comienzan a diversificarse.

Las Áreas más visitadas generan recursos que se vuelcan incluso a aquellas con escasa visitas o las vedadas al uso público. Ese apego a la visión del Sistema sustentable es lo que lo hace poderoso e indivisible, permitiendo avanzar en la intención de creación de nuevas Reservas y la gestión de aportes económicos, científicos, sellos y capacitación de recursos humanos preparados.

En los '90 se crea por Ley del **ANP Lago Baggilt**, con categoría IB (Área Natural Silvestre) conservando atributos y calidades naturales del ambiente, recursos genéticos y procesos ecológicos. Su objetivo es garantizar el Uso público, promover la investigación y monitoreo, educar e interpretar, aportando estos beneficios a los pobladores.

En 1994 se firma el Convenio con los poseedores de las tierras de **Nant y Fall** lo cual se refrenda por Ley. No posee un instrumento legal de creación más allá de lo enunciado.



## **Etapas: Áreas Naturales Protegidas Provinciales**

De 1990 al 2000 hay un trabajo intensivo en Planes de Manejo como el de **Península Valdés** y fundamentalmente en la creación del **Sistema de Áreas Protegidas de la Provincia**, a través de la Ley Provincial N° 4617 del año 2000. Ya dejan de llamarse **Reservas** y toman la denominación de **Áreas Naturales Protegidas**.

La misma establece además que podrán ser administradas por entes públicos no estatales que recibirán la denominación de Administración del Área Natural Protegida correspondiente.

En el año 2001 se creó, por Ley Provincial N° 4722, el **Área Natural Protegida Península Valdés** y también se aprueba su Plan de Manejo, creándose en ese mismo año la **Administración del Área Natural Protegida Península Valdés**.

En el año 2004 se firma el Convenio de Transferencia, dando inicio al actual régimen y a sus actividades operativas dentro del Área.

Se crea en el 2006 la **ANP Piedra Parada** con categoría V (Paisaje Terrestres y Marinos Protegidos) cuyo objetivo es conservar recursos y procesos, belleza y atributos geológicos, paleontológicos, arqueológicos para investigación y monitoreo, garantizando el uso público, aportando beneficios a pobladores y disminuyendo impactos negativos.

En 2009 nace el **Parque Interjurisdiccional Marino - Costero (Patagonia Austral)** con Uso Turístico, ganadero y promoción de pesca artesanal. Con categoría VI (Área Protegida con Recursos Manejados) tiene el objetivo de mantener ecosistema, proteger el paisaje y patrimonio cultural, propiciar la investigación, promover actividades sostenibles, concientizar sobre interpretación y educación ambiental, pero siempre garantizando el Uso Público. Su originalidad es que incluye el **ANP Cabo Dos Bahías**, ampliando el territorio y compartiendo en este caso la tarea con **Parques Nacionales**, convirtiéndose en la primera incursión de la **Administración de Parques Nacionales** en zonas costero - marítimas.

Del 2010 al 2020 se incrementa de manera significativa la creación de nuevas Áreas Protegidas, incorporando territorios prístinos en muchos casos, otras incorporando poblaciones y otras con Uso público que precisaba de un ordenamiento.



De esta manera en 2014 se crea por Ley la **ANP Los Altares**, categoría V (Paisaje Terrestre y Marino Protegidos) con uso ganadero y turístico, que incluye propiedades privadas y al ejido de la comuna rural Los Altares. Los objetivos de conservación incluyen la protección del paisaje e interacción equilibrada con la naturaleza, proporcionar productos y servicios ambientales y propiciar actividades científicas y educativas.

En 2015 se crea otra área original, la **ANP Punta Tombo Marina** con categoría V (Paisaje Terrestre y Marino Protegido) la cual incluye mar jurisdiccional provincial acoplándose a la **ANP Punta Tombo**. De acuerdo a su Plan de Manejo, conserva una zona de sensibilidad ambiental para protección y gestión sostenible de la biodiversidad marina con zonas de alimentación y tránsito de los Pingüinos de Magallanes, facilitando la investigación científica.

Ya desde el año 2010 la **ANP Punta Tombo** y el Ente Trelew Turismo (ENTRETUR) venían cooperando con la autoridad de aplicación provincial en situaciones de servicio en el Área. Lo hacían a través de aportes no reintegrables del Gobierno Provincial que permitían dar soluciones rápidas y efectivas. Desde el año 2016, mediante la firma de un convenio refrendado en Legislatura, el ENTRETUR co-administra con el Ministerio generando obras, mantenimiento constante, soluciones de servicio y modernización en el sistema de cobro.

2018 marca el año de creación de tres nuevas Áreas con iguales categorías y objetivos de protección, conservando la misma ecorregión de Bosques Patagónicos. Estas son:

**ANP Naciente de Río Tigre** con Categoría VI (Área Protegida con Recursos Manejados) con uso forestal y ganadero y con objetivo de protección del patrimonio, promover la conservación y sustentabilidad, propiciar el conocimiento y proteger el manejo sostenible de bosques y Glaciares.

**ANP Huemul Hielo** con categoría VI (Área Protegida con Recursos Manejados) con actividad forestal y ganadera y mismos objetivos que la **ANP Naciente de Río Tigre**.

**ANP Río Engaño** con misma categoría y mismos objetivos y actividad.

Finalmente se crea en el 2020 la **ANP Rocas Coloradas** que en estos momentos se encuentra en tareas de ampliaciones temáticas sobre la rica



geología y paleontología del lugar, gestiones previas al desarrollo del Plan de Manejo y coordinación con el Ente Mixto Comodoro Turismo quienes aportan un grupo de Pre ventores, los que comienzan a marcar presencia en un Área con uso público previo por parte fundamentalmente de pobladores de Comodoro Rivadavia.

Respecto a los Planes de Gestión de las Áreas **ANP Lago Baggilt, ANP Punta Tombo, ANP Bosque Petrificado de Sarmiento, ANP Península Valdés, ANP Interjurisdiccional Marino Costero Patagonia Austral y ANP Naciente de Río Tigre**, tienen Plan de Manejo elaborados y están próximos a desarrollarse los de Punta Marqués, Rocas Coloradas y Punta León (Incorporando al Área la zona de Pta. Ninfas).

### **Ley de Creación del Sistema de Áreas Naturales Protegidas**

La Ley XI n°18 (Antes Ley 4617) crea en el año 2000 el **Sistema de Áreas Naturales Protegidas Provinciales**, dependiente del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas, de la cual se rescatan tres puntos de interés:

Artículo 3°. -, inciso a) Las Áreas Naturales Protegidas son aquellas comprendidas dentro de ciertos límites bien definidos, especialmente consagradas a la protección y al mantenimiento de la diversidad biológica, así como de los recursos naturales y culturales asociados a ellos. La propiedad de las tierras podrá ser estatal o privada pero su manejo se ajustará a las normas que fije el Estado atendiendo a un fin primordial de conservación.

Artículo 3°. -, inciso f) El desarrollo sostenido de las mismas será a partir del uso adecuado y racional de los ecosistemas con aplicación de técnicas ambientalmente apropiadas y formas de organización social consensuadas, en procura de la satisfacción de las necesidades humanas, generando y promoviendo un desarrollo económico y social, sostenido y sostenible, que mejore la calidad de vida de la comunidad.

Artículo 10°. Las categorías de manejo, en base a las establecidas por la UICN, son:

#### **Categoría I**

- Reserva Natural Estricta
- Área Natural Silvestre





Categoría II: Parque Provincial

Categoría III: Monumento Natural

Categoría IV: Área de Manejo de Hábitat/Especies

Categoría V: Paisajes Terrestres y Marinos Protegido

Categoría VI: Área Protegida con Recursos Manejados

A partir de este momento, las **Reservas Naturales Turísticas** pasan a ser **Áreas Naturales Protegidas**, incorporando las ya existentes y previendo futuras Áreas.

El móvil del fomento de creación de nuevas **Áreas Naturales Protegidas (ANP's)** además de la protección de los recursos naturales y culturales, es generar sustentabilidad a partir de la actividad turística en aquellas categorías que lo tienen permitido, lo que repercute en ingresos económicos a partir de recaudación por visita y el desarrollo de ofertas complementarias.

Fija los principios básicos y generales definiendo las ANP's, sus categorías de manejo y en cuanto a la conservación engloba "la sabia administración y uso de los ambientes silvestres, recursos naturales y fuentes productivas, sobre bases científicas y técnicas dirigidas a lograr estabilidad, permanencia, productividad y rendimiento sostenido, a través de su estricta protección, manejo preservación cita y diversas modalidades físicas, químicas o biológicas del aire, tierra o agua que pueda afectar nocivamente a los seres vivos y al medio."

En cuanto al desarrollo sostenido marca: un "uso adecuado y racional de los ecosistemas con aplicación de técnicas ambientalmente apropiadas y formas de organización social consensuadas, en procura de la satisfacción de las necesidades humanas, generando y promoviendo un desarrollo económico y social, sostenido y sostenible, que mejore la calidad de vida de la comunidad".

Define la realización de los Planes de Manejo como un marco de desarrollo de todas las actividades a realizarse en el interior de las ANP's por las entidades administradoras o por cualquier institución pública o privada, comprendiendo temas de manejo y actividades permitidas.



Para ello prevé zonas que permiten la gestión y administración de estas, las cuales pueden ser intangibles, restringidas, de uso sostenible de rehabilitación natural y cultural y de amortiguación.

Plantea que los Planes de Manejo deben resguardar los derechos de los legítimos ocupantes compatibilizándolos con sus objetivos, previendo introducción y desarrollo de nuevos asentamientos humanos, sujeto a las normas y pautas que establezca la Autoridad de Aplicación.

Si bien la Autoridad de Aplicación es el Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas, la Administración de las mismas se organiza asegurando la participación de los sectores particulares interesados, comprendiendo como mínimo a los propietarios de tierras rurales, pobladores de las mismas, organizaciones ecologistas no gubernamentales, organismos técnicos - científicos, el Estado Provincial y en el caso de asentarse en ejidos, a la municipalidad competente.

Incluye sanciones y acciones judiciales e incorpora la formación del **Sistema Provincial de Guardafaunas** dependiente de la Autoridad de Aplicación, con sus deberes, jurisdicción y competencia.

## Conclusión.

Si bien desde su concepción, las primeras Reservas Naturales Turísticas fueron concebidas con una fuerte impronta turística, en la medida que fue desarrollándose el turismo en el territorio chubutense y con mayor dinámica en la Comarca Turística Península Valdés, fue incorporándose con mayor fuerza la necesidad de generar Áreas que permitieran preservar, organizar y en algunos casos reestablecer escenarios que contienen recursos naturales y culturales trascendentes.

Por ello la necesidad de la creación del **Sistema de Áreas Naturales Protegidas** con mayores definiciones conceptuales, categorías y que abarcan de diferentes tipos de administración, fortaleciendo a los Guardafaunas, el estudio científico e incorporando privados e instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

La visita turística ya no conforma el único aporte a la sustentabilidad. Sin perder su importancia, comparte su aporte con todas las alternativas financieras y técnico - científicas que derivan de la importancia de sus objetos de protección y la necesidad de organización de sus espacios preservados.





De esta manera podemos definir lo siguiente:

### ***A. Misión del Sistema***

Conservar las unidades biogeográficas terrestres y acuáticas para contribuir al mantenimiento de la diversidad biológica y cultural de los espacios singulares donde se ubican.

### ***B. Visión***

Proteger ecosistemas característicos o únicos, comunidades o especies de particular interés o valor, procesos ecológicos y evolutivos naturales, paisajes o rasgos geofísicos de gran valor estético o científico, ambientes que circundan las nacientes de cursos de aguas, valores antropológicos, arqueológicos, paleontológicos o culturales; todo ello organizando su uso público en las categorías que lo prevean como aporte a la sustentabilidad y conocimiento del Sistema, el estudio técnico - científico permanente y la convivencia con pobladores preexistentes e instituciones que aporten a su fortalecimiento como tal, todo para **el disfrute de la generaciones presentes y futuras.**

### ***C. Valores y principios***

A partir de los instrumentos legales de creación, identifica claramente sus objetivos de creación, delimitación de las Áreas, Autoridad de Aplicación, categorías, Planes de Manejo y zonificación.

De acuerdo con estos ítems, desarrolla técnicamente las herramientas que permiten su sostenimiento ya sea a través del desarrollo organizado de la actividad turística y/o los estudios científicos que monitorean el cumplimiento de los objetivos trazados.

### ***D. Bosquejo del mensaje***

La comunicación del Sistema, si bien debe poseer una fuerte identidad homogénea que exprese de manera clara y sin contradicciones su espíritu, su misión y visión, debe ser dirigida a diferentes receptores que implican diferentes mercados turísticos, Instituciones técnico - científicas, entes gubernamentales y no gubernamentales, pobladores de las Áreas, de sus alrededores de incidencia, educadores y educandos y los recursos humanos de la propia Institución o Autoridad de Aplicación.



A través del tiempo, si bien fueron mutando sus principios inspiradores del siglo pasado hacia preceptos mayormente ligados a la protección de los espacios, nunca dejaron de relacionarlos a la organización del Uso Público y la interrelación con la actividad turística que brinda la posibilidad del disfrute de las personas, su difusión mundial como Sistema integral, sustentabilidad y eficacia.

Siempre comprometido con el estudio técnico - científico permanente que monitorea la relación de los objetos de protección con el uso público, pobladores y actividades coexistentes.

Es por ello que no solo debe comunicar el atractivo puntual de visita sino que, además, debe fortalecer el mensaje como Sistema, como ejemplo de Protección y preservación de los recursos naturales y culturales que, en un periodo de más de 60 años, ha permitido el desarrollo y crecimiento del turismo en Chubut de manera coherente y con compromiso.

Los Sellos logrados en el tiempo (Patrimonios Naturales **de la Humanidad, Reservas de Biósfera, Sitios Ramsar**, etc.) deben ser parte fundamental de la comunicación del Sistema fortaleciendo su eficacia, identidad y seriedad como Sistema, facilitando su proyección y difusión mundial y generando conciencia e identificación a todos los habitantes de Chubut.

*\*Se incluye en el **Anexo 2** las Leyes Provinciales de creación de las Áreas Naturales Protegidas de Chubut.*



## CUESTIONARIOS DE PERCEPCIÓN INTERNA DEL SISTEMA DE ANP'S

### ANÁLISIS DE LOS FORMULARIOS

El cuestionario se presenta en formato digital a través de la aplicación de "Formularios" de Google. El mismo fue enviado a la directora general, Soledad Díaz Ovejero, y desde su área se encargaron de enviarlos a quienes ellos seleccionaban (empleados, guardafaunas, funcionarios). Los mismos eran anónimos. Se detalla una imagen del contenido de estos y en el **Anexo 3** podemos ver las respuestas que obtuvimos.

### Cuestionario de percepción interna ANP Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas

Sabemos que ustedes conocen más que nadie a las ANP por eso queremos invitarlos a realizar un pequeño cuestionario que puede ser de gran ayuda para entender con claridad qué son y qué función cumplen. Este ejercicio tiene la finalidad de potenciar la creatividad y generar resultados que trabajando individualmente no serían posibles. Con tu ayuda es posible generar y detectar oportunidades de diferenciación, muy valiosas para la comunicación de la marca.


[info@guanacosoftware.com.ar](mailto:info@guanacosoftware.com.ar) (no compartidos)
 

[Cambiar de cuenta](#)

**\*Obligatorio**

Te pedimos que pienses, cuáles son las primeras palabras / conceptos / ideas que se te vienen a la cabeza cuando decimos "ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS". Podés mencionar a continuación y aunque no tengan relación entre sí entre 10 y hasta 15 palabras - también pueden ser frases - que consideres importantes, valiosas o que para vos naturalmente estén asociadas a las ANP \*

Tu respuesta

---

a) ¿Qué entiendes por "Sistema de Áreas Protegidas"? \*

Tu respuesta

---



AREAS  
NATURALES  
PROTEGIDAS  
CHUBUT PATAGONIA



c) ¿Cuál es tu opinión de que las Áreas Protegidas se administren en el mismo organismo que tiene a cargo el desarrollo del turismo de la provincia? \*

Tu respuesta

b) ¿Qué función cumplen las ANP's? \*

Tu respuesta

d) ¿La práctica de la actividad turística tiene impacto en los valores de conservación de las Áreas Protegidas, a las que está asignado?

Tu respuesta

e) ¿Qué aportes genera el turismo?

Tu respuesta

f) ¿Qué elementos de comunicación percibes como efectivos en tu área?  
Enumerar elementos donde se aplica la comunicación (Cartelería, Folletos, etc.)

Tu respuesta



g) ¿El sistema de ANP tiene un mensaje? ¿Cuál es?

Tu respuesta

---

h) ¿Cuáles consideras que son los principales públicos a los que se dirigen las comunicaciones de las ANP? Podés mencionar varios o los de mayor importancia. \*

Tu respuesta

---

**Enviar** **Borrar formulario**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfKmAkICbBVFqJ2LxmYTyBKHqpuGipfav3ALFQuP5SDBhR2gQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfKmAkICbBVFqJ2LxmYTyBKHqpuGipfav3ALFQuP5SDBhR2gQ/viewform?usp=sf_link)

Los mismos se enviaron por email desde la Subsecretaría de Conservación y fueron reforzados con una nota formal del Ministro Néstor García.

Estuvo dirigido a:

- Autoridades del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas (Ministro, Subsecretarios y Directores Generales)
- Jefes de Áreas Protegidas seleccionadas (4 Zonas)
- Equipo Técnico de la Subsecretaría de Conservación
- Otros actores que se consideraron pertinentes



A pedido del equipo de consultoría, se agregó además una pregunta inicial "extra" que se detalla a continuación:

a) Te pedimos que pienses, cuáles son las primeras palabras / conceptos / ideas que se te vienen a la cabeza cuando decimos "ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS". Podés mencionar a continuación y aunque no tengan relación entre sí entre 10 y hasta 15 palabras - también pueden ser frases - que consideres importantes, valiosas o que para vos naturalmente estén asociadas a las ANP.

Luego, se realizaron el resto de las preguntas previstas:

b) ¿Qué entiende por Sistema de Áreas Protegidas?

c) ¿Qué función cumplen las ANP's?

d) ¿Cuál es su opinión de que las Áreas Protegidas se administren en el mismo organismo que tiene a cargo el desarrollo del turismo de la provincia?

e) ¿La práctica de la actividad turística tiene impacto en los valores de conservación de las Áreas Protegidas, a las que está asignado?

f) ¿Qué aportes genera el turismo?

g) ¿Qué elementos de comunicación percibe como efectivos en su área? Enumerar elementos donde se aplica la comunicación del mismo (Cartelería, Folletos, etc.)

h) ¿EL sistema de ANP tiene un mensaje?

A partir del análisis de las respuestas, logramos puntualizar coincidencias y disidencias en lo que respecta a la percepción interna de la imagen de marca actual de las ANP. El acceso a esta información también nos permitió extraer algunos conceptos e ideas centrales que nos servirán como insumo para planificar posteriores acciones de capacitación o comunicación.

# Con respecto a la función que cumplen las ANP se destacan principalmente las de "conservación y cuidado". También se menciona mucho la palabra "protección" ya sea de animales, naturaleza, flora y fauna, de la tierra y los recursos naturales y culturales, de la biodiversidad, de la historia, de los paisajes y del medio ambiente. Si bien se habla de una función esencial que





es la de evitar que ciertos sitios o lugares se destruyan, también se desprende la idea de que no son áreas prohibidas, sino lugares que permiten ciertos usos con los cuidados que sean necesarios. Otras funciones que se mencionan tienen que ver con el control, la investigación, el manejo y la gestión, la divulgación, monitoreo y cuidado de procesos únicos. También se destaca el ofrecer oportunidades de desarrollo sostenible, brindar oportunidades de educación y ayudar a generar respaldo público a la conservación.

# Otro atributo sobresaliente asociado a las ANP Chubut tiene que ver con el "ser únicas". Se mencionan de manera recurrente términos como escenarios y paisajes únicos / vida salvaje y momentos únicos / procesos y espacios únicos / recursos culturales y especies animales únicas.

# Por otra parte, y con respecto a la relación del Turismo con las ANP, se habla de la importancia en el desarrollo de la economía y de la región, de la posibilidad de generar – a través del turismo – la promoción de las riquezas naturales abriendo las puertas de la difusión a nivel local, nacional e internacional. También se percibe que el turismo genera o propicia la inversión y los intercambios académicos, interdisciplinarios e interinstitucionales. Otro dato importante surge de la idea de que el turismo bien administrado puede contribuir a la educación ambiental y a sensibilizar a las personas que visitan un área para que “aprendan” a respetar y valorar las especies.

# De las respuestas también surgen datos interesantes en lo que respecta a la percepción sobre todo lo que las áreas protegen: biodiversidad, vida silvestre, flora y fauna nativas, recursos naturales, valores paleontológicos, arqueológicos, geológicos y culturales. Paisajes y rasgos geofísicos particulares. Ecosistemas y hábitats.

# En lo que respecta al "cómo se pueden disfrutar" se hace especial hincapié en el tema de la educación. Sobresalen conceptos primordiales como "conocer para conservar", promover valores y principios de conservación de la naturaleza, concientización y sensibilización.

# Desde el punto de vista de su "atractivo para el turismo" las ANP se perciben como lugares especiales para disfrutar de la naturaleza y de paisajes imponentes / hermosos / invaluables / singulares. Una oportunidad para descubrir el patrimonio natural y cultural. Una opción ideal para el turismo responsable, sostenible, científico, de naturaleza, de tranquilidad o ecoturismo.



# Finalmente gracias a las respuestas nos fue posible identificar algunos mensajes que se consideran importantes o esenciales para las ANP: la naturaleza y las áreas las cuidamos entre todos, “bienvenidos”, disfrutar y fotografiar, lugares para la conservación y el disfrute, maravillas para contemplar, observar y apreciar la vida en su hábitat natural, naturaleza, cuidado y protección para el futuro, preservación a perpetuidad. “Conocer para proteger” “proteger, educar y conservar” o “conservar para disfrutar” son algunos de los mensajes que más se mencionan. Cabe destacar también que muchas de las respuestas apuntan a que el sistema actualmente no posee un mensaje preciso o bien definido – más allá del mensaje indirecto de conservación – o bien no lo identifican clara o directamente lo desconocen.

*Nota: se incluye en el **Anexo 3** la nota formal del Ministro de Turismo, Néstor García y el total de los cuestionarios completados.*





## ESTUDIO Y DISEÑO DE LOGO DE ANP

### ***Auditoria de Gestión de Branding ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS CHUBUT***

#### **Resumen**

El presente informe brinda un diagnóstico sobre la situación del branding, tanto interno, como externo para la Marca Áreas Naturales Protegidas Chubut.

En este análisis se identifican las distintas problemáticas en la gestión del branding por parte de los diversos organismos y/o usuarios que intervienen en la toma de decisión y en su implementación.

Se definen también los objetivos necesarios para dar respuestas a dichas problemáticas y lograr así el posicionamiento deseado.

De esta manera se pretende establecer el estado actual de los diferentes componentes que construyen la arquitectura de Branding: la personalidad, propuesta de valor e identidad de Marca y cómo éstas intervienen en las comunicaciones integradas.

#### **Contexto general de la gestión en el Branding de ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS CHUBUT**

La mayoría de las organizaciones a nivel mundial se han visto envueltas en una dinámica de cambios acelerados, tales como la integración y adaptación de su vida institucional a un contexto de globalización. Esto las ha llevado a gestionar sus Marcas para hacerse de una imagen que genere más beneficios a su reputación y de esa manera se adapten a los nuevos cambios a las que se ven expuestas. *(Tkaczek, N. D. (2018). Auditoría de marca)*

El Branding es la disciplina que se ocupa de la creación y la gestión de las marcas. *(Llopis, Emilio (2011). Branding & Pyme)*

La comprensión del Branding, de su desarrollo y de las comunicaciones integradas aporta gran valor a las instituciones, por ello, la gestión estratégica de Marca se convierte en una pieza clave dentro de las organizaciones. *(Tkaczek, N. D. (2018). Auditoría de marca)*



El objetivo principal del Branding es la creación y gestión del capital de marca, es decir, del valor de la marca para el consumidor, y esta creación de valor se consigue mediante la conexión racional y emocional de la marca con el cliente. *(Llopis, Emilio (2011). Branding & Pyme)*

Para alcanzar un neto posicionamiento en su mercado de referencia, las marcas deben poseer y comunicar características distintivas que le son propias. Sólo a partir de los rasgos que la hacen única, logrará emerger entre otras tantas marcas indiferenciadas. *(Pol, A. Branding y personalidad de la marca visual)*

Se presenta a continuación una descripción general del contexto para la toma de decisión en la gestión de Branding de ANP Chubut:

- En la comunicación organizacional no se encuentra de manera clara, el desarrollo ni la implementación de una estrategia de Branding integral para ANP Chubut.

- En esta comunicación no se identifican los objetivos en función de la estrategia de Branding.

- No se determina un conocimiento claro sobre la identidad de Marca porque no hay definiciones (previas) fuertes o unánimes que indiquen cuál es el camino que se necesita tomar.

- Existen diferentes “decisores” en la gestión. Y cada “decisor” contribuye con la generación de un sistema anárquico, que denota diferentes interpretaciones sobre la gestión y que carece de coherencia y cohesión en su implementación.

- La gestión de Marca se ve muy afectada por los conflictos de intereses que existen entre los diferentes objetivos de comunicación de cada una de las marcas intervinientes en los diferentes medios utilizados.

- No existe un claro posicionamiento para la Marca ANP Chubut dentro del sistema de comunicación.

- Si bien existe un trabajo previo sobre la normalización del logo ANP, enmarcado dentro de la estrategia Experiencia Chubut, no se ha desarrollado hasta ahora y de manera completa un manual de identidad de Marca propio que explique su intervención o que delimite su utilización.



- Hay confusión por parte de los diferentes “gestores de Marca” sobre los elementos que componen la identidad de Marca y su utilización en las comunicaciones integradas.

## Análisis

Las marcas en la actualidad no solo representan el nombre de un producto o servicio, sino que forman parte de la cultura del público que las asocia, por esta razón, la gestión de Branding se vuelve crucial para el crecimiento de la organización a la que representan. *(Tkaczek, N. D. (2018). Auditoría de marca)*

El Branding no sólo va asociado con el marketing, el diseño, la comunicación interna y externa y los recursos humanos, sino que incluye todos esos factores. Es el canal a través del cual la institución se presenta ante sí misma y ante los diversos mundos exteriores. *(Pol, A. Branding y personalidad de la marca visual)*

El proceso de Branding consistirá en definir una identidad de marca (lo que queremos ser) y a través de las estrategias de Branding obtener una determinada imagen de marca (lo que nuestros consumidores piensan que somos). *(Llopis, Emilio (2011). Branding & Pyme)*

Es en este proceso en el que intervienen diferentes conceptos y actividades que constituyen la gestión del Branding.

## Análisis FODA en el Branding de ANP Chubut

Un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es un ejercicio sumamente útil para tener una visión de cómo está posicionada la marca respecto al mercado en el que se encuentra. Es una herramienta importante para la toma de decisiones ya que facilita saber a dónde está y hacia dónde debería ir.

En el caso particular de las ANP Chubut el FODA surge de un análisis descriptivo y cualitativo del branding - es decir logramos extraer significados y conclusiones de datos no estructurados y heterogéneos - surgidos de las reuniones virtuales con los principales referentes del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas, responsables del Área Técnica de Conservación, textos (informativos y publicitarios de las ANP y folletería) observaciones de campo (relevamiento fotográfico de la Comarca Península Valdés y Comarca Senguer



– San Jorge) imágenes, videos y datos online (redes sociales y sitios web) y comentarios en sitios especializados (como Tripadvisor) entre otros.

Cabe destacar que la información responde a un momento en particular - específicamente al presente - y que por lo tanto puede cambiar con el tiempo y con el conocimiento. Como herramienta, el análisis FODA, es útil tanto para empresas de nueva creación como para aquellas como las ANP, que tienen un histórico, pero que quieren hacer una investigación de su situación actual.

La finalidad de este informe en particular es descubrir oportunidades de éxito que no se conocían, destacar posibles amenazas antes de que se conviertan en un peligro mayor, ver oportunidades y sobre todo lograr nueva perspectiva con respecto a la marca y la toma de decisiones. Una vez hecho el análisis, los responsables deben tomar decisiones que conlleven a nuevos proyectos, iniciativas, lanzamientos de productos, etc.

A continuación, compartimos los resultados del análisis realizado por el equipo de consultoría.

#### **a) Fortalezas**

- Una propuesta de valor única.
- Gran valor para el turismo.
- Departamento interno de MKT y comunicación.
- Las ANP despiertan el interés de visitantes / turistas / conservadores / investigadores de todo el mundo.
- En el centro de la Patagonia Argentina, un sitio reconocido mundialmente por sus especies, lugares y bellezas únicas.
- Más de 55 años de trabajo sostenido y sustentable.
- Reconocimiento de prestigiosas organizaciones mundiales como UNESCO, Red hemisferio WHSRN, Reserva de la Biósfera y programa sobre el hombre y la Biósfera, Convención de Ramsar, etc.

#### **b) Debilidades**

- Naming sin diferencial con respecto a otras propuestas.



- No es fácil determinar cuál es la Identidad de Marca en las piezas de comunicación.

- Diferencias en la dirección con respecto al objetivo de Branding.

- No existe un manual de Identidad de Marca.

- No existe una planificación temporal para la comunicación de Marca.

- No está correctamente identificada/comunicada la/s propuesta/s de valor.

- Identidad Visual sin normalizaciones, con muchos cambios temporales.

- Distintos gestores de Marca sin interrelación entre ellos.

- Branding con un posicionamiento confuso.

- Los constantes cambios perjudican la construcción de una sólida identidad.

### **c) Oportunidades**

- Facilidad para llegar con nuestra propuesta a las diferentes audiencias, tanto regionales como globales.

- Reconocimiento mundial de nuestras propuestas.

- Aumento en la demanda del turismo “ecológico” y “de experiencias”.

- Crecimiento de los diferentes segmentos que son potenciales para nuestras propuestas.

- Bajo una arquitectura de marca tipo endoso las ANP Chubut (y todas sus submarcas vinculadas a ella como marca corporativa) pueden expandirse, alcanzar la imagen deseada y ser reconocidas por atributos únicos y un estilo inconfundible.

### **d) Amenazas**

- Mejoras en las comunicaciones de otras ANP’s en el país.



- Globalización de propuestas mejor posicionadas.
- Crecimiento de ANP's de Chubut que manejan un estilo y una identidad independientes o individualistas. Prevalece la fragmentación sobre el todo.

### **Análisis para Personalidad de Marca**

La personalidad de marca es el conjunto de rasgos humanos concretos que se podría atribuir a una marca en particular.

Al igual que sucede con un ser humano, la marca es dotada de cierta personalidad. Los rasgos, atributos, características, emociones, sentimientos y valores que la configuran, permiten su identificación por parte del público y la diferencian destacándola entre otras marcas de su categoría o actividad. *(Pol, A. Branding y personalidad de la marca visual)*

- Al no ser percibidas como una marca-persona, las ANP actúan en consecuencia como una marca abstracta - intangible y lejana - y no producen el contacto adecuado con su público. **(Anexo 4, imágenes 1a y 2a)**

- Las ANP tienen una función más allá de informar. Igual que las personas tienen la posibilidad de comunicar, emocionar y generar sentimientos. Para eso es necesario previamente definir con claridad una personalidad, con sus rasgos de carácter, atributos, valores y sentimientos. Sólo así ANP CHUBUT será capaz de comunicarse de "igual a igual" con su público, y también de diferenciarse y destacarse. **(Anexo 4, imagen 3a y 4a)**

- Sin ese valor extra, la marca queda expuesta a un mercado donde existen productos similares y donde prevalece una homogeneización de la oferta. Es necesario pensar... (¿Qué las distingue de las otras ANP del país? ¿Y del mundo?) para luego comunicarlo, sin olvidar, que la diferenciación podrá también estar apoyada sobre factores simbólicos y emocionales.

- Sin personalidad para proyectar, sin sentimientos para compartir y sin un objetivo claro que busque emocionar hoy la marca se limita a informar. **(Anexo 4, imágenes 5a, 6a y 7a)**



## Análisis para Propuesta de Valor

El objetivo del Branding es la creación de capital de marca, es decir de valor de marca. Este valor es doble: valor de marca para el consumidor y valor de marca para la empresa. (Llopis, Emilio (2011). *Branding & Pyme*)

- Aunque existen varias propuestas que podrían ser consideradas de VALOR para la marca, las ANP no han logrado definirse en lo que respecta a “LA PROPUESTA” mediante la cual podrían llegar a diferenciarse. La búsqueda de ese DISTINTIVO – que además de interesante debe ser REAL - es lo que le permitirá ser una marca única e incomparable.

- Las ANP necesitan imperiosamente elegir una personalidad - adecuada y sobre todo coherente y creíble - porque sólo así el público será capaz de identificarlas. La ausencia de definición sobre los valores o determinadas características sólo provoca fisuras, desconexión y falta de consistencia a nivel de identidad.

## Análisis para Identidad de Marca

La identidad de marca o corporativa es el concepto más importante en el Branding. Está formada por un conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de una organización. (Llopis, Emilio (2011). *Branding & Pyme*)

- En lo que respecta a ANP no se visualiza una marca con atributos, sentimientos o rasgos bien definidos. Al no tener una fuerte presencia a nivel visual y verbal, el contenido pierde la referencia y al final no se sabe quién está comunicando: ¿es el Ministerio de Turismo? ¿Es una Anp en particular? ¿Es el gobierno de Chubut? ¿Son todas las ANP juntas? Es fácil imaginar la confusión que se crea en la mente del consumidor: si no es capaz de identificar con claridad cuál es la marca que le está hablando (QUIÉN) mucho menos podrá construirse en su interior una imagen coherente y comprender por qué se lo están comunicando (POR QUÉ LO HACEMOS). (**Anexo 4**, imágenes 8a, 9a y 10a)

- La función identificadora y distintiva, le es inherente a la marca desde sus orígenes. Las aplicaciones actuales de identidad parecen no adecuarse o no seguir ningún tipo de pauta clara o de manual. Así, se muestra el logotipo soportado por un bloc de notas, calado a blanco sobre imagen sin respetar los mínimos permitidos de lectura, sobre fondos en degradé o bandas de





diferentes colores. Aspectos importantes como la visibilidad, legibilidad y el contraste, se ven afectados por estas prácticas frecuentes.

## **Análisis para Identidad Visual y Verbal**

El desarrollo de la identidad visual es un proceso creativo que requiere de la interpretación de los aspectos intangibles - valores, beneficios, atributos y rasgos de la marca - para definir los parámetros de diseño - en cuanto a formas, colores, espacio, tipografía, etc.- en coherencia y adecuación con los objetivos de Branding preestablecidos. *(Pol, A. Branding y personalidad de la marca visual)*

La identidad visual no está escindida de la identidad verbal. El nombre a través de su sonoridad, su fonética y sus connotaciones es componente también del Branding. *(Pol, A. Branding y personalidad de la marca visual)*

### **Identidad visual**

#### **a) Isologo**

- El isologo debe reflejar la personalidad de Marca, se trata de una representación gráfica o simbólica de ella.

- Dentro del sistema actual existe un uso anárquico y “a medida” del Isologo en las comunicaciones de ANP Chubut.

- Por diferentes causales, no se respetan los parámetros gráficos de uso que están planteados en el manual de rediseño de Isologo. **(Anexo 4, imágenes 1b y 2b)**

- Estas deformaciones del Isologo, disminuyen su potencial y sesgan su capacidad de generar Identidad.

- No existe una normalización en los diferentes usos del Isologo que el sistema plantea para su identificación.

- El Isologo de ANP Chubut está compuesto, para su comprensión e identificación, por un isotipo y un logotipo.

#### **b) Isotipo**





- El Isotipo de ANP Chubut está clasificado dentro de los Isotipos - anagrama.

- En los Isotipos - anagrama se utiliza una letra o sílaba de cada palabra del nombre de la Marca, o una reordenación de las letras que lo componen. Esto es común en marcas con nombres demasiados largos.

- Con el último rediseño y las correcciones realizadas en el manual de rediseño del Isologo, se logró un isotipo con una mejor y más clara lectura de los signos que lo componen.

- El Isotipo carece de fuerza visual y no está bien contenido. Como consecuencia esto trae diversos problemas en su identificación y aplicación.

### **c) Logotipo**

- Un logotipo es la representación gráfica de una marca utilizando únicamente letras, palabras y cifras con una tipografía o caligrafía específica que sea legible.

- Se observan problemas en la asociación visual del isotipo con el logotipo.

- El logotipo no tiene una lectura clara, presenta problemas de espacialidad, de escalabilidad y de integración morfológica con el isotipo. (**Anexo 4, imagen 3b**)

- No están especificadas en el manual de rediseño de Isologo las distintas opciones de integración entre isotipo y logotipo ni sus diferentes usos.

- Es necesaria una normalización que determine y que contenga las variantes en los usos de los diferentes logotipos del sistema.

### **d) Tipografías**

Las tipografías seleccionadas para dar forma a nuestros textos y mensajes deben ser también representativas del estilo y del carácter de Marca. Es un elemento de gran importancia, el cual no se debe descuidar.

Una tipografía demasiado expresiva o que dificulte la legibilidad puede ser un error, mientras que una demasiado estática o seria puede dificultar el



conectarnos emocionalmente con nuestro cliente. Es importante ser coherentes con el uso de las tipografías ya que cada una fue diseñada para una función específica.

- No están determinados los usos de las tipografías en la Identidad de Marca de ANP Chubut.

- Sólo están definidas las tipografías utilizadas en el manual de rediseño del Isologo.

- El uso tipográfico no está normalizado. Esto trae como consecuencia una falta de homogeneidad y de jerarquías en su utilización. Sólo existen criterios “propios” para los diferentes soportes de comunicación. (**Anexo 4**, imágenes 1b, 2b y 4b)

- Esto implica una falta de coherencia en el discurso, genera dificultades de Identidad y degrada la construcción de la Imagen de Marca por parte de los consumidores.

#### **e) Paleta de cromática**

La importancia del color es un factor clave a la hora de implementar estrategias de Branding que resulten efectivas y complementen la fuerza de elementos como el naming o el mensaje descriptivo.

La utilización de colores en una marca es uno de los elementos más memorables de todo proyecto de diseño. Es de los componentes de identidad que más rápido se asocia a la Marca.

Cuando definimos una paleta cromática, debemos entender que cada color cuenta con una funcionalidad y una jerarquía dentro del proyecto de diseño y es de igual importancia la proporción que estos tendrán dentro de la identidad visual.

El color en la identidad proporciona fuertes declaraciones visuales que permiten comunicar un determinado mensaje a los usuarios. Por lo tanto:

- Es necesario una construcción cromática, no hay congruencia ni armonía en la aplicación cromática dentro de la comunicación. (**Anexo 4**, imágenes 1b, 2b, 4b y 5b)



- No está definido el color principal de la Identidad de Marca.

- El uso de “un color” es de gran importancia para el posicionamiento dentro de un contexto de enorme competencia interna en el que la Marca ANP Chubut se desenvuelve.

#### **f) Patrones y texturas**

La utilización de diferentes elementos gráficos complementarios en nuestra identidad visual también es importante. Hablamos de fondos, patrones, texturas, ilustraciones, etc.

Estos pueden tener mayor o menor protagonismo en función de los diferentes proyectos o de los diversos soportes en la comunicación.

- No están normalizados los usos de patrones y texturas en las comunicaciones integradas.

- El uso es arbitrario y están presentes en las diferentes piezas los criterios de cada diseñador.

#### **g) Señalética**

El diseño de señalética debe tener un enfoque muy neutral y concebir al usuario como centro de su diseño. Debe pensar en las necesidades del usuario y de los servicios que ofrece a una institución. Su fin no es publicitar productos sino informar. *(Ortiz Loaiza, S. M. (2011). Análisis de la efectividad en la señalética del Sistema Masivo Integrado)*

La señalética debe comunicar explícitamente sobre los lugares dónde se ofrecen los servicios en un espacio establecido. Esta información necesita estar claramente diseñada para orientar a los individuos.

La señalética se adapta según el entorno. Debe cumplir funciones sociales, adecuarse a las condiciones arquitectónicas y debe estar en concordancia con el estilo ambiental del lugar donde se aplicará.

Esta adaptación suele diversificarse en una serie de limitantes. El espacio, entendido en su sentido general como espacio total y espacios parciales, la morfología del entorno, la organización en función de los servicios ofrecidos, las distancias de visión de las piezas y la iluminación del ambiente.



El objeto señalético será acorde a la identidad de Marca que la empresa desea proyectar en sus usuarios, respetando las normalizaciones definidas y buscando la máxima simplicidad. La situación actual de las ANP demuestra que:

- No está normalizado el diseño señalético para los diferentes sistemas de Identidad.
- No está claro el diseño como señalética.
- No existe una conexión visual clara entre el diseño señalético y la Identidad de Marca.
- No hay coherencia ni cohesión en el diseño de los diferentes sistemas. (**Anexo 4**, imágenes 4b y 5b)
- Hay confusión entre sistema señalético y formatos contenedores de comunicación. (**Anexo 4**, imagen 4b)
- Se advierte la falta de simplicidad y de claridad en los mensajes en las diferentes piezas de señalética.
- No hay una correcta diagramación del sistema, se entremezclan la funcionalidad individual de las piezas y el mensaje que esta debe contener. (**Anexo 4**, imágenes 5b, 6b y 7b)
- Se observa la convivencia de diferentes sistemas señaléticos que no están claramente identificados ni por el emisor ni por los usuarios. (**Anexo 4**, imágenes 8b y 9b)

### ***Identidad verbal***

El objetivo de la identidad verbal es hacer distintivo el lenguaje con el que se expresa en concreto la marca, esto incluye diversos factores entre los que se encuentran el nombre, el eslogan y el tono de voz:

- Nombre: ANP es un nombre que se puede clasificar dentro de la categoría descriptivo (Áreas Naturales Protegidas designan “áreas definidas geográficamente que han sido designadas o reguladas y son administradas a fin de alcanzar objetivos específicos de conservación”). Tanto las siglas como el nombre son utilizados en otras provincias de Argentina y también en otros



países del mundo. Visualmente y a nivel sonoro comparten una gran similitud con otras siglas como por ejemplo las utilizadas para designar la Agencia Nacional de Parques Nacionales (ANPN).

- Por su condición y su carácter literal los nombres descriptivos como el de ANP tienden a no transmitir diferenciación o emoción. Por eso cuando se menciona las ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS no se logra distinguirlas inmediatamente de otras áreas/marcas.

- Eslogan: no se visualiza en convivencia con el logo la presencia o el uso de un eslogan de marca perdurable o diferenciador.

- Tono de voz: el tono se desprende de los valores y la personalidad y es básicamente la forma en que la marca se comunica con su audiencia o público objetivo. Como la propuesta de valor y los valores generales no están claramente definidas, el tono en consecuencia también pierde claridad y consistencia.

### **Comunicaciones integradas de Marca**

Las comunicaciones integradas y el estilo que éstas adoptan van forjando la imagen, entendida como una cadena de significación enlazada por el público, cuyos eslabones están representados por cada acción comunicacional estratégicamente planteada por la institución responsable del mensaje. *(Pol, A. Branding y personalidad de la marca visual)*

Muchas de las comunicaciones actuales relevadas, cuentan con una característica en común: la ausencia del logo de ANP Chubut.

La ausencia en la utilización del isologo y los criterios dispares para su aplicación son dos problemas recurrentes.

Aún dentro del portal del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas de Chubut (<https://chubutpatagonia.gob.ar>) uno de los pocos – sino e único espacio – que podría ser percibido como propio – el logotipo de ANP está aplicado sólo en la portada del micrositio, sin demasiada relevancia o impacto a nivel visual. En este caso puntal la referencia a las Áreas se establece sólo a través del logo, pero no como marca integradora de un estilo y una identidad bien definida. Otras comunicaciones – como es el caso de ANP específicas como Punta del Marqués y Rocas Coloradas – y entidades turísticas como Proba Patagonia, Turismo de Esquel o Visit Argentina omiten o prefieren “no



identificar" el logo de ANP Chubut aunque se comunique o se haga referencia directa a las mismas. (**Anexo 4**, imágenes 11a, 12a y 13a)

- Partiendo de la premisa de que todo comunica, cada elemento (acciones, publicidad y demás técnicas de comunicaciones integradas) interviene en el proceso de construcción de la imagen. Hoy las ANP evidencian una notable fragmentación a ese nivel: las propias presentaciones internas no logran unificar "el todo" bajo un solo criterio estético. Muchos documentos empiezan con una intención - una búsqueda de diseño o estilo - y terminan con otro completamente diferente. (**Anexo 4**, imágenes 14a y 15a)

- Si a nivel interno no es posible mantener un criterio estético lógico, armonioso y coherente, mucho menos podrá lograrse a nivel externo. Construir una marca – hacia adentro y hacia fuera - requiere esfuerzo y criterio. Es un proceso que nunca se acaba y se alimenta de absolutamente todas y cada una de las acciones que se emprenden. Simplemente todo construye (o destruye) la marca.

- A nivel mensajes ANP co-existe bajo una fuerte presencia y variedad de conceptos asociados y generados por el turismo (entes oficiales, ciudades y destinos turísticos) y por otras áreas naturales: # Chubut es tu viaje (Provincia de Chubut) / # Viví Patagonia (ente Patagonia Turismo) / # Viví naturaleza todo el año (Puerto Pirámides) # Lo natural es que vengas (Puerto Madryn) sólo por nombrar algunos.

## Posicionamiento

El posicionamiento supone la identificación y el establecimiento de los puntos de semejanza o paridad y los puntos de diferencia con el fin de determinar la identidad e imagen correctas de la marca. (MT)

- En lo que respecta a las ANP Chubut no hay una clara definición sobre el posicionamiento. Para poder ostentar un determinado "lugar" es necesario investigar a los consumidores. De lo contrario, el foco puede estar alejado de la realidad y conducir a estrategias incorrectas. El posicionamiento - que no es una cuestión de presupuesto sino de foco y método - debe ser activamente comunicado, en cualquier manifestación hacia el mercado.

- Otra vez, para poder comunicar de manera efectiva, la marca debe contar con atributos, sentimientos o rasgos bien definidos. De lo contrario no



llegará con claridad a la mente del consumidor y en consecuencia no podrá lograr el posicionamiento que desea.

### **Objetivos.**

#### **Objetivo general**

Generar una nueva imagen e identidad de Marca para ANP Chubut, que permita mejorar el posicionamiento actual y que contenga las nuevas tendencias del público objetivo.

#### **Objetivos específicos**

- Componer una visión global que permita entender la marca como un todo.
- Definir los lineamientos conceptuales para que el público construya de una manera coherente la imagen de Marca pretendida.
- Componer una personalidad "bien definida" que humanice a la marca ANP Chubut.
- Definir la personalidad de marca, de manera que se convierta en una estructura relativamente estable, que le otorgue persistencia y predictibilidad.
- Determinar componentes de valor en nuestras propuestas, que permitan una diferenciación efectiva, adecuada, coherente y creíble.
- Definir una identidad formal que se ajuste a la nueva propuesta de valor de Marca.
- Considerar las distintas opciones en la integración del logotipo, normalizando las variantes en sus diferentes usos dentro del sistema.
- Definir el sistema señalético para dotar de simplicidad y claridad, establecer una conexión visual clara entre el diseño señalético y la Identidad de Marca definida.





## DISEÑO DE MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL

### PROCESO DE CREACIÓN DE IDENTIDAD VISUAL Y VERBAL

#### Devoluciones del PRIMER INFORME:

Luego de presentado el primer informe recibimos devoluciones por parte del equipo técnico de la Subsecretaría de Conservación que fueron tomados para continuar con el proceso creativo y de comunicación.

Destacamos a continuación los más relevantes:

- Agregar “**Cómo se protege**” para poder sacar del imaginario colectivo el hecho de “*no se puede hacer nada*” dentro de los límites de las áreas naturales protegidas. Sino que se podrán hacer algunas actividades, de tal manera, temporalidad, intensidad y localización que no dañen los principales recursos que se pretenden proteger.
- En lugar del “**no uso**” promover el “**uso responsable**”. La misión es **CONSERVAR**. pero la estrategia será mediante un uso responsable / sustentable.
- “**Todo lo que no está permitido está prohibido**” en contra de la regla jurídica en las ANP’s se cree que “**Todo lo NO está prohibido está permitido**”.
- Dar la idea de que el visitante se convierta en un “**socio de la conservación**”.
- Se destacaron los aportes del “**Análisis de propuesta de valor**” y el “**Análisis para la identidad de la Marca**”

Cabe aclarar que muchas de las sugerencias vinieron de profesionales o personal del ministerio que lógicamente no estaba familiarizado con el lenguaje de comunicación y diseño. Es por eso por lo que se buscó que el proyecto



tenga como fin dejar un documento profesional que sea entendible por todos. Sin embargo, es importante entender que el MIV es una herramienta creada para que cualquier profesional del diseño y la comunicación (Diseñador Gráfico, Periodista, Comunicador Social, Publicista, Community Manager, etc.) cuente con las bases, herramientas y parámetros necesarios para poder seguir ampliándolo.

Lo principal es que se evaluó la necesidad de una campaña de reconversión de imagen completa principalmente diseñada para las nuevas generaciones.

Es por ello por lo que nos propusieron avanzar con la propuesta de modificación del logo actual. En los **Anexos 4, 5 y 6** se encuentran las distintas propuestas presentadas y finalmente en el **Anexo 7** el Brandbook y Manual de Identidad final aprobado.

**Primera propuesta:**

Anexo 4

**Segunda propuesta:**

Anexo 5

**Tercera propuesta:**

Anexo 6



## **MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS CHUBUT PATAGONIA**

El proceso de diseño de las ANP CHUBUT debe materializarse en un manual que documente todas las aplicaciones de la marca. Esta será como una guía básica de aplicación - un documento fundamental de trabajo y consulta permanente - para todas las personas que intervengan en la realización de cualquier elemento de comunicación.

El manual de identidad de las Áreas Naturales Protegidas Chubut tendrá en cuenta:

- Presentación de Identidad
- Isologotipo
- Concepto
- Cromática
- Modo de uso
- Usos Tipográficos
- Aplicación en gráfica
- Aplicación en soporte físicos
- Aplicación en señalética
- Aplicación en cartelería
- Papelería requerida
- Usos en soporte digital

*En el **Anexo 7** se encuentra el Brandbook con el diseño del Manual de Identidad Visual.*



## ALTERNATIVAS DE GESTIÓN DE MARCA

A continuación, identificamos 5 ejemplos de Sistemas de Áreas Protegidas / Parques Nacionales en el mundo con características similares en cuanto a objetos de protección, dependencia estatal y objetivos de conservación similares, donde se detectan trabajos de alianzas estratégicas de comunicación. Estas alianzas o asociaciones - con empresas, instituciones y diferentes organismos - permiten ampliar los beneficios económicos, de imagen y de investigación, y a la vez fortalecer objetivos de creación generando visitas, sin quebrantar su esencia.

Estos ejemplos se presentan como una fuente de inspiración para las Áreas Naturales Protegidas de Chubut. Y para lograr - en un futuro cercano - que éstas también puedan desarrollar alternativas similares o innovar, conociendo la realidad de su grupo de pertenencia y competencia.

### ***Parques Nacionales de Nueva Zelanda***

En el caso de Nueva Zelanda desde la misma página oficial de parques nacionales <https://www.newzealand.com/ar/national-parks/> se puede encontrar información relevante y a la vez acceder a búsquedas relacionadas con:

- Vuelos disponibles a través de **Air new Zealand**, la aerolínea de bandera del país y **Qantas**.
- Listas de reproducción actualizadas según la temporada o el momento del año a través de la plataforma de música **Spotify**.
- Alternativas relacionadas al transporte, alojamiento, actividades, tours y excursiones. Es decir que quienes visitan el sitio pueden no sólo descubrir el Parque Nacional que desean visitar, sino que también encuentran las herramientas que le brindan la posibilidad de hacerlo una realidad.

Esto es muy relevante durante la etapa de búsqueda de información de los consumidores. Una vez detectada la necesidad o el deseo, el consumidor emprende la tarea de búsqueda de información y alternativas. Facilitar este proceso, ofreciendo información relevante, precisa y actualizada puede marcar la diferencia.



En la búsqueda de alojamientos, se brinda acceso directo a las calificaciones de viajeros de la plataforma **Tripadvisor**.

*Nota: se adjunta imagen en **Anexo 8***

### **Parques Nacionales de la Región Norte de Australia:**

En el caso de la página de los Parques Nacionales del Territorio Norte de Australia detectamos algunas alianzas estratégicas relevantes, entre las que se cuentan:

**LONELY PLANET** es una de las plataformas online más conocidas en el mundo de los viajes. Su web contiene información sobre los destinos y recomendaciones para viajeros además de información para visitar lugares y conocer nuevas culturas. Recoge también experiencias de viajeros alrededor del mundo.

*Nota: se adjunta imagen en **Anexo 8***

Además de brindar accesos directos hacia alojamientos y vuelos en oferta de compañías aéreas también hacen hincapié en el desarrollo local de la región, sumando a los visitantes la posibilidad de conocer los distintos mercados locales y ferias regionales.

*Nota: se adjunta imagen en **Anexo 8***

### **Áreas Protegidas de la República de Panamá:**

En el caso de la República de Panamá el Ministerio de Medio Ambiente del cual dependen las Áreas Naturales Protegidas cuenta con un sistema de fideicomiso constituido. Este se fortalece con aportes del Gobierno Central y del sector privado en concepto de préstamos, donaciones, transferencias y otras, con inversiones o transacciones lícitas y convenientes que le generan al fondo beneficios o rentabilidad.

"El Fideicomiso procura ser una fuente permanente de financiamiento y de apoyo a iniciativas ambientales de inversión pública, privada y locales para



cerrar la brecha financiera existente en la gestión ambiental y al mismo tiempo, generar espacios de crecimiento económico verde que fortalezcan las capacidades socio-ecosistémicas en las comunidades".

Así junto a empresas, fundaciones e instituciones como el Centro Interactivo de Ciencias y Arte, la Universidad Tecnológica de Panamá, el Centro de reciclaje Volcán y el Consejo Nacional de la Empresa Privada entre muchas otras se llevan adelante proyectos de desarrollo sostenible, educación, centros ecológicos, restauración y recuperación de áreas, establecimiento de centros de investigación y medición de huella de carbono a través del programa Reduce tu Huella Corporativo que busca promover la cuantificación de la huella hídrica de las organizaciones panameñas.

En otra iniciativa novedosa el Ministerio de Ambiente de Panamá lanzó en 2019 la plataforma Ecoturismo 360, una aplicación que permite a turistas conocer el país - y unas 12 áreas protegidas que son detalladas en videos, sonidos, imágenes - en 360 grados y vistas desde las alturas a cámara rápida; además de datos de interés general y uso de Google Street View. El formato también estuvo disponible para cascos de realidad virtual.

*Nota: se adjunta imagen en Anexo 8*

### **Parques Naturales de Sudáfrica:**

En el caso de los Parques Nacionales Sudafricanos ofrecen una interesante propuesta como lo es la **Wild Card Membership**, una tarjeta de membresía, que otorga por diferentes tarifas, un año de entradas a más de 80 parques, reservas y resorts alrededor de todo Sudáfrica. Se puede comprar por primera vez y/o renovar desde la misma página [www.sansparks.org](http://www.sansparks.org) bajo 3 modalidades distintas: membresía individual, para parejas o familias.

Además, permite acceder a reservas en línea de hotelería y lodges de lujo con la presentación de alojamientos y actividades destacadas - featured accommodation - por cada uno de los parques. También ofrece opiniones reales de viajeros de todo el mundo a través de un link interno a la plataforma de Tripadvisor.



SANParks llevó adelante la organización de una cumbre empresarial como parte de su esfuerzo por explorar nuevas oportunidades de asociaciones público-privadas. A través de esta iniciativa se involucró e interactuó con inversionistas actuales y potenciales en torno a la APP de SANParks. El propósito fue reducir costos, mejorar los niveles de servicio y aprovechar el capital privado y la experiencia para ampliar la gama de productos turísticos y generar ingresos adicionales para la financiación de la conservación. Gracias a ello, SANParks aumentó sus transacciones en los últimos 15 años, cubriendo una amplia gama de proyectos que incluyen alojamiento, restaurantes, comercios y actividades, entre otros.

### ***Parques Nacionales de Estados Unidos:***

El Servicio de Parques Nacionales de Estados Unidos (nps.gov) tiene miles de organizaciones asociadas que trabajan en proyectos, programas y comunidades de todo el país. Algunas de ellas son:

Oficiales Estatales de Preservación Histórica y Servicio de Impuestos Internos, para revisar y aprobar proyectos que utilizan créditos fiscales federales para dar una nueva vida a los edificios históricos # Unidos, para otorgar subvenciones del Fondo de Conservación de Tierras y Aguas para apoyar proyectos locales de recreación # Tribus indias, sobre preservación histórica # Organizaciones que brindan voluntarios, financiamiento, apoyo logístico y defensa del Sistema Nacional de Senderos # Espacios de patrimonio nacional, para promover la historia local y fomentar el turismo patrimonial # Comunidades, para ayudarlas a conservar ríos, preservar espacios abiertos y desarrollar senderos y vías verdes.

Además, trabajan con Grupos de Amigos y la Fundación de Parques Nacionales, que recaudan fondos para apoyar el trabajo de los parques, Asociaciones colaboradoras, Universidades en la red nacional de Unidades de Estudios Cooperativos de Ecosistemas, La Asociación Estudiantil de Conservación y otras organizaciones juveniles, para ofrecer oportunidades para que los niños experimenten los parques nacionales.

Por otra parte, el sistema ofrece "oportunidades de asociarse" con diferentes marcas creando apoyo mutuo e infinitas posibilidades de crecimiento y desarrollo. Un claro ejemplo de alianza estratégica fue la asociación con BMW América del Norte, el Departamento de Energía y los parques nacionales.





Como parte de esta asociación público-privada se donaron e instalaron 100 puertos de carga para vehículos eléctricos en los parques y sus alrededores.

A través de este esfuerzo conjunto, los conductores de vehículos eléctricos ahora tienen más lugares para cargar el automóvil mientras se recargan con la naturaleza. Ampliar el acceso a los vehículos eléctricos también minimiza las contribuciones de gases de efecto invernadero y reduce la huella de carbono general del automóvil, lo que ayuda al NPS a cumplir su misión de preservar los recursos naturales, históricos y culturales intactos para el disfrute, la educación y la inspiración de esta y futuras generaciones.

Otro ejemplo exitoso de alianza estratégica fue el caso de Jenny Lake. A lo largo de los años, esta área en particular se deterioró por el paso de millones de visitantes que buscaban las famosas vistas que definen al lago. El daño acumulativo amenazó el frágil hábitat e impidió que las personas con habilidades limitadas exploraran todo lo que el área ofrece. Los equipos del Servicio de Parques Nacionales mejoraron el acceso a destinos icónicos mediante la construcción de escalones de piedra, alisando y nivelando senderos y asegurando un mejor drenaje para el agua de lluvia y deshielo.

El trabajo logró además reducir la congestión y la ambigüedad al crear senderos direccionales sugeridos, muelles para botes más grandes, mayores instalaciones sanitarias y áreas designadas para descansar y disfrutar de las impresionantes vistas. Los elementos interpretativos prácticos, como los mapas en relieve tridimensionales de bronce, la nueva señalización, los visores de montaña y una aplicación móvil lograron combinar plataformas tradicionales y modernas para enriquecer la experiencia para visitantes de todas edades y capacidades. Esta transformación no hubiera sido posible sin la asociación público-privada de la Fundación del Parque Nacional Grand Tetony.

A través de su **Programa de Servicios Comerciales** el Servicio de Parques Nacionales de Estados Unidos se asocia permanentemente con distintas empresas privadas para brindar a los visitantes una variedad de servicios y comodidades, incluido el alojamiento y alimentación; visitas guiadas en barco, vehículos de nieve; excursiones de travesía a islas, ríos y arrecifes; transporte y hasta alquiler de equipos recreativos.

*Nota: se adjunta imagen en **Anexo 8***



## ANP CHUBUT -

Para pensar en la futura búsqueda de empresas que acompañen a las Áreas Naturales Protegidas de CHUBUT en su crecimiento y desarrollo es necesario entender que - como marca - puede apoyarse en compañías que le permitan alcanzar sus objetivos organizativos y también lograr (con ellas o mediante ellas) la entrada a nuevos mercados, que de otra manera serían inalcanzables.

En la actualidad el gran crecimiento de "actores" en el mercado y la intensificación de la competencia han hecho que las alianzas se conviertan en una herramienta práctica, accesible y fundamental. El concepto de marketing evolucionó incorporando una actitud **proactiva** ante aspectos del entorno que antes se consideraban "no controlables".

En palabras simples y claras podemos decir que la alianza estratégica entre marcas es una potente herramienta y una oportunidad de colaboración, que el marketing pone a nuestra disposición.

Entonces ¿qué alternativas podríamos explorar para el caso puntual de las Áreas Naturales Protegidas Chubut?

En primer lugar, y por ejemplo, el **Cobranding**. Es decir, la unión entre dos marcas (o más) que trabajan en forma conjunta, con un mismo objetivo, para el beneficio de ambas. Una marca impulsa la actividad y la otra, es la que hace que esa acción sea viable.

Para que la alianza tenga éxito tiene que haber equilibrio, es decir un mutuo beneficio entre las partes: que nuestra marca pueda promover el producto o servicio de ellos y que ellos, a su vez, puedan promover los nuestros.

Identificar estos potenciales aliados estratégicos requiere tener en cuenta algunos aspectos importantes:

- La compatibilidad de valores y personalidad.
- La coherencia en los objetivos estratégicos.
- La simbiosis adecuada de productos o servicios.
- La cultura empresarial.



- La relevancia del producto o servicio final para el público objetivo.
- La división de responsabilidades y competencias.
- La claridad, duración y el equilibrio del acuerdo.

Con frecuencia, cuando dos marcas deciden unir fuerzas, el mercado reacciona positivamente y cada empresa u organización puede sacar provecho de la respectiva reputación e imagen de la otra.

Como marca AREAS NATURALES PROTEGIDAS CHUBUT PATAGONIA es esencial entender que no todo lo que queremos hacer en términos de sostenibilidad, podemos hacerlo solos. Las empresas y las marcas necesitan vincularse y crear redes colaborativas con las cuales cumplir sus objetivos. Para ello - como se dijo - existen distintos tipos de alianzas que pueden ser temporales, permanentes, estratégicas (para llevar a cabo un proyecto en común) puntuales o de co-branding.

Basándonos en la experiencia y las necesidades de las distintas ANP CHUBUT creemos que serían posibles realizar alianzas con diferentes empresas (locales, nacionales o internacionales) para lograr un positivo desarrollo de todas las áreas y todos los ambientes protegidos a lo largo y a lo ancho de la provincia: Cordillera / Meseta / Costa.

#### **Entidades bancarias: Banco del Chubut / Banco Patagonia.**

Desarrollar en conjunto el diseño de las tarjetas de crédito y débito para dar a conocer las diferentes áreas naturales protegidas de Chubut. La difusión a nivel local y regional sobre el conocimiento de TODAS las ANP resulta clave para el crecimiento y fortalecimiento de la marca. Crear un fuerte sentimiento de orgullo y de pertenencia entre las ciudades y comunidades que están más cerca de las Áreas, resulta crucial. Una alianza estratégica con un banco con fuerte presencia en la provincia, popularmente reconocido y utilizado a nivel local puede proveer canales de comunicación no tradicionales que permitan una mayor visualización de imagen y contenido además de presencia de marca en el día a día de los consumidores.



### **Marcas de indumentaria, ropa y calzado.**

Pueden ser proveedores oficiales de las ANP CHUBUT. De la indumentaria que utilizan los guardafaunas, pero también científicos y conservacionistas que trabajan en las ANP.

El sello de hecho en Chubut, en Argentina o en la Patagonia tiene fuerza de por sí, genera oportunidades de trabajo para el desarrollo de empresas locales y tiene un nivel de aceptación extremadamente positiva por parte de los consumidores. También es necesario entender que existen grandes oportunidades en marcas reconocidas internacionalmente por sus atributos y su compromiso ambiental como es el caso de Patagonia. Buscar aliados a ese nivel puede significar la entrada a nuevos mercados, que de otra manera serían inalcanzables.

### **Medios de transporte.**

Investigar posibles alianzas con todos aquellos medios que hacen posible descubrir y conocer las ANP CHUBUT. Aerolíneas Argentinas - la aerolínea de bandera de Argentina - Flybondi - una de las compañías líderes en el país en el formato Low Cost y LADE - Líneas Aéreas del Estado que realiza vuelos y conexiones entre ciudades de la Patagonia - pueden ser grandes aliados estratégicos para la marca. La posibilidad de acceder a miles y miles de pasajeros que vuelan a diario por cada una de estas aerolíneas - a través de sus páginas web, oficinas y lugares estratégicos dentro de los aeropuertos, canales en el interior de las aeronaves, redes sociales, etc.) para despertar el interés y descubrir todas y cada una de las ANP de Chubut. Sin duda, alianzas de este tipo, se presentan como una gran oportunidad para desarrollar y expandir la marca.

### **Instituciones educativas.**

Hemos visto durante todo el proceso que la educación resulta fundamental para el cuidado, el desarrollo, el respeto y la difusión de las ANP CHUBUT. Crear alianzas con instituciones educativas primarias, secundarias y universitarias, públicas y privadas de excelencia puede ser el camino para alcanzar información vital a un público muy específico.



La educación ambiental resulta fundamental para el conocimiento, respeto y el desarrollo actual y futuro de las áreas naturales protegidas. Desarrollar concursos provinciales o nacionales que premien la innovación y las ideas originales para la conservación, protección, difusión y/o cuidado de las Áreas, programas de formación especiales y cursos online de corta duración, charlas educativas presenciales o virtuales a cargo de guardafaunas y conservacionistas, pueden ser parte de una estrategia a largo plazo.

Incluso la posibilidad de explorar **transmisiones sponsoreadas en vivo o streaming a través de plataformas como YouTube o Instagram** desde las ANP de CHUBUT para promover su difusión y acercar la palabra de los guardafaunas a los estudiantes puede ser una excelente estrategia para difundir y despertar el interés por las Áreas.

## ONG's.

Alianzas estratégicas con organizaciones que estén directamente relacionadas con alguna de las especies que se protegen dentro de las ANP ejemplo la Global Penguin Society para Punta Tombo y el Instituto de Conservación de Ballenas para Península Valdés, entre otras. Trabajar junto a estas instituciones reconocidas y prestigiosas, en sinergia, desarrollando acciones conjuntas para involucrar cada vez más a las personas acercándoles información valiosa e invitándolos a **ser parte de diferentes iniciativas y propuestas pro-ambientales.**

## Sponsoreos, pautas, anuncios.

Sumar mediante pautado, anuncios o sponsoreo las calificaciones ya existentes de viajeros de Tripadvisor por Área Natural Protegida. Estas reseñas ya están publicadas en la web y en la aplicación - de manera voluntaria y espontánea - y sólo por mencionar algunos ejemplos cuentan con: Área Natural Protegida Nant & Fall 297 comentarios / Área Natural Protegida Punta Marqués 50 reseñas / Área Natural Protegida Piedra Parada 95 reseñas / Área Natural Protegida Punta Loma 1128 reseñas / Área Natural Protegida Los Altares 196 opiniones etc. Estos comentarios permiten a futuros viajeros y visitantes conocer el estado de las diferentes áreas, saber qué pueden esperar y qué necesitan saber antes de visitarlas, basado en experiencias reales de viajeros.



Tripadvisor puede ser un importante aliado estratégico a largo plazo, ya que es una herramienta ampliamente difundida en el mundo, disponible en 49 mercados y en 28 idiomas que ofrece oportunidades de negocios o alianzas, servicio de ubicaciones patrocinadas y por supuesto pagado de anuncios.



## BIBLIOGRAFÍA

**Llopis, Emilio** (2011). Branding & Pyme, Un modelo de creación de marcas para pymes y emprendedores. *Publicación Digital. Ebook pdf.*

**Pol, A.** Branding y personalidad de la marca visual Branding and Personality of Visual Brands. *Zincografía.*

**Ramos-Serrano, M.** (2007). La emoción como valor estratégico de la marca. De la inteligencia emocional al diseño Kansei. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 71, 22-28.

**Ortíz Loaiza, S. M.** (2011). Análisis de la efectividad en la señalética del Sistema Masivo Integrado de Occidente de Cali.

**Tkaczek, N. D.** (2018). Auditoría de marca: análisis y diagnóstico de la situación marcaría de Ferraro.

**Digesto de la Honorable Legislatura de la Provincia del Chubut.**

