Cinc Segles Forjant Ripoll

Renovación de un producto turístico en Ripoll

Proyecto de postgrado

Márquetin y comunicación de

destinos turísticos UOC - Año 2019

Roser Capdevila Caballero

ÍNDICE

1. Introducción 3

2. Renovación de un producto cultural: objetivos y marco teórico 5

3. Antecedentes y estado actual del tema 7

3.1. Origen y descripción del producto cultural Cinc Segles Forjant Ripoll 9

3.2. La comercialización del producto 15

4. Fases del desarrollo turístico en Ripoll 35

4.1. Primera Fase: 1835-1936 35

4.1.1. Agentes inductivos tipo I: 37

4.1.2. Agentes inductivos de tipo II: 37

4.1.3. Agentes inductivos encubiertos Tipo I: 11

4.1.4. Agentes inductivos encubiertos Tipo II: Prensa local, de Barcelona y folletos Generalitat. 12

4.1.5. Agentes de red externos al destino: Viajeros autóctonos dirigidos por el espíritu de la Renaixença. 12

4.2. Segunda Fase: 1967-2000 13

4.2.1. Agentes Inductivos tipo I: 15

4.2.2. Agentes inductivos tipo II 16

4.2.3. Agentes inductivos encubiertos tipo I 16

4.2.4. Agentes inductivos encubiertos tipo II 16

4.2.5. Agentes autónomos 16

4.2.6. Agentes orgánicos 17

4.3. Tercera Fase: 2000-actualidad 17

4.3.1. Agentes inductivos tipo I 19

4.3.2. Agentes inductivos tipo II 20

4.3.3. Agentes inductivos encubiertos tipo I: 20

4.3.4. Agentes inductivos encubiertos tipo II: 20

4.3.5. Agentes Autónomos: 20

4.3.6. Agentes Orgánicos: 21

5. Análisis de la marca Ripoll, Bressol de Catalunya 24

6. Análisis del destino 28

6.1. Auditoria de recursos: metodología. 31

6.2. Análisis de tendencias y datos secundarios relacionados con el destino 34

6.3. Identificación de dos destinos competidores 38

6.4. Análisis competitivo de acuerdo con el diamante competitivo de Porter..... 40

6.5. Identificación de los "point of parity" y "point of difference" del destino en relación con los destinos competidores 42

6.6. Visión, misión y objetivos para el destino 44

6.7. Estrategias para los objetivos: marca unificada y colaborativa. 45

6.8. Propuesta de reorientación en base a la imagen del destino: urbano, villa histórica y patrimonial 46

7. Propuesta de renovación de un producto cultural, el caso de Cinc Segles Forjant Ripoll 50

7.1. Contenido de valor: idea de urbanidad en relación con su proceso de creación51

7.1.1. Época medieval y moderna..... 52

7.1.2. Época Moderna/Contemporánea. 54

7.1.3. Actualidad. 56

7.2. Estudios de segmentos turísticos 56

7.3. Niveles de producto en Cinc Segles Forjant Ripoll 68

7.4. Plan de comunicación 69

7.5. Segmentación y *content marketing* concreto para Cinc Segles Forjant Ripoll... 73

7.6. Comercialización 75

8. A modo de conclusión:..... 78

9. Bibliografía y recursos web 80

1. Introducción

El propósito de escoger Ripoll (una villa de 10.000 habitantes) y uno de sus productos turísticos como objeto de estudio, tiene por efecto implementar las herramientas analíticas del marketing de destinos que permiten un enfoque transversal para destinos maduros que necesitan reforzar su posición en el mercado y que a la vez han generado una imagen pública o externa, una imagen turística en simbiosis con la identidad local, y por tanto tienen un marco identitario donde trabajar. En el caso del destino escogido, un reciente estudio sobre la patrimonialización de la cultura popular (Capdevila,2016), muestra como en este proceso social tiene un papel destacable la evolución del ciclo turístico del destino y su comercialización en la creación de actividades y eventos culturales y artísticos que forman parte de la identidad local y de la imagen inducida y emitida del destino. A partir de esta realidad, el objetivo es abrir una oportunidad para crear una nueva estructura de compresión y análisis en el marco del marketing experiencial y así establecer una metodología en la práctica, en la comunicación, en el desarrollo de producto y en el análisis cuantitativo y cualitativo de un destino que fue creado en a finales del siglo XIX.

Ripoll es un municipio situado en el Ripollès (pirineo oriental). Actualmente se encuadra dentro de las marcas turísticas catalanas en el destino Pirineus[1]. Como destino turístico y en la creación de su marca *Bressol de Catalunya*, se han observado tres etapas: la primera situada a finales del siglo XIX, principios del XX, en el contexto del romanticismo y particularmente en el caso catalán de La Renaixença que genera la imagen que aún hoy es efectiva: Ripoll y su monasterio son el punto geográfico dónde se originó Catalunya como nación. Esta etapa coincide con una primera fase de turismo incipiente. Este primer momento (finales xix-1936) es muy poco reconocido en la villa, mesuraba el éxito del destino por la cualidad de las visitas más que por la cantidad. En su segunda etapa (1967-2000), el destino experimenta la orientación hacia la producción y a las

[1] Marca turística que aparece en el 2016, la cual unifica todo el destino de los pirineos catalanes en una sola marca, substituyendo así la anterior Costa Brava-Pirineu de Girona

ventas: así pues, destacan el desarrollo y la venta de las visitas en el monasterio y la creación de la Festa de la Llana i Casament a Pagès. Este enfoque, aunque se intentó evitar en la tercera etapa (2000- actualidad), tanto por la administración local cómo por DMO regional no se ha abandonado y cómo podemos observar en la web local y también en la que pertenece a la agencia, se enfatiza el románico como elemento diferenciador de la competencia, se exponen las actividades y los eventos sin tener en cuenta la necesidad del cliente ni la creación de valor. Como consecuencia, y de nuevo en el enfoque local, Ripoll es un destino turístico Pike (2008), aunque su definición como tal y su marca necesita una revisión urgente para posicionarse en el mercado actual. Este proyecto propone una revisión a partir de un producto turístico existente conocido como *Cinc Segles Forjant Ripoll,* creado en el año 2007 a partir de la Xarxa de Turisme Industrial de Catalunya (XATIC) que tenía por objetivo fomentar el segmento turístico industrial a través de una red de destinos con tradición y necesidad de revalorizar su historia industrial. Fue implementada a través de plan de dinamización aprobado por la Generalitat en el año 2005.

En Ripoll el plan impulsó diversas propuestas de explotación turística, una ruta conocida como *GeoXating* que inventaba pruebas marcadas por coordenadas GPS (por resolver en el destino); *Industria viva,* que era un programa para incentivar empresas locales o industrias, en articular visitas turísticas y estructurar una oferta concreta; *contenido web* común para la web del destino y para la web del producto (XATIC); *un curso de guías* y finalmente la creación de *una ruta* aprovechando la historia local la cual tenía dos opciones: la primera era una visita guiada, teatralizada y de pago; y la segunda una visita gratuita a través de unos tótems (post exteriores) que ofrecen información en diferentes puntos urbanos.

Ripoll dejó de formar parte de la red XATIC entre el 2012-2013. La ruta ha quedado en el olvido. Existen los tótems urbanos, aunque algunos de ellos están dañados por falta de mantenimiento.

2. Renovación de un producto cultural: objetivos y marco teórico

Referente al marco teórico y al tratamiento de las fuentes, la revisión y la propuesta de renovación, se plantean en dos partes. La primera parte, a partir de la comprensión del modelo conceptual de imagen turística (Camprubí, R., Guía, J., & Comas, J.,2009). En un destino tradicional y sus fases de evolución centradas en el tipo de gestión y la evolución administrativa del destino y la industria turística en Catalunya (Tamajón; Alfonso, 2007). De acuerdo con Polo (2018) el análisis de la imagen y de las opciones estratégicas implica, por un lado, la selección de los segmentos objetivos, y por el otro, la medición de la imagen en poder de estos segmentos. En esta parte se observa como la imagen turística se construye dentro de un proceso social, donde el patrimonio e identidad local son parte de éste (patrimonialización). Este hecho está estrechamente vinculado a la imagen turística emitida. Así, tomándose en consideración las imágenes existentes pueden identificarse los factores que contribuyen al éxito o fracaso en el posicionamiento de productos, lo que permite ofrecer la clave para el éxito competitivo en el mercado (Rein, I., Kotler, P., & Haider, D.,1993)

La segunda parte el objetivo es realizar un análisis del tipo de destino, su marca y la renovación de estos a partir de una propuesta de renovación de un producto concreto. Para ello la revisión analiza tendencias y datos secundarios relacionados con el destino, proponiendo un análisis cualitativo del destino que permita definirlo dentro de la nueva estrategia, y plantea la renovación del producto específico *Cinc Segles* centrada en un estudio de segmentos turísticos, la innovación en el contenido basándose en conceptos de inboudmarketing que a la vez ayudan a planificar la comercialización.

La renovación puede ser una buena oportunidad para desarrollar dos objetivos principales. En primer lugar, reconocer el origen de la marca actual (Bressol de Catalunya), analizar la gestión de la marca a través de una metodología y fuentes específicas que permitan concretar qué indicadores se han utilizado para tomar decisiones en el posicionamiento del mercado y en qué necesidades actuales se

presenta el destino. El segundo objetivo y principal es proponer una renovación en la

gestión del turismo cultural en Ripoll a partir del producto Cinc Segles Forjant Ripoll. Esta propuesta sitúa la ruta en la innovación identificando la experiencia clave y la afectación de las diferentes capas del producto (principal, facilitador, de apoyo y aumentado). De ese modo, e identificando la historia moderna de la villa como producto turístico real, la renovación de la ruta puede asumir una identidad local representativa y crear una experiencia con el resto de oferta que a la vez hace indispensable una definición clara de la imagen y marca del destino.

Se sustenta en los siguientes objetivos:

1. Superar el planteamiento inicial y abrir la oportunidad de crear un nuevo marco de compresión y análisis en el marco del marketing experiencial que puede establecerse como una buena metodología en la práctica, la comunicación, en el desarrollo de producto y en el análisis cuantitativo y cualitativo.

2. Incorporar Cinc Segles Forjant Ripoll en la marca del destino, Bressol de Catalunya, no como un producto más que aumenta la oferta cultural, sino como una experiencia que integra la historia de la villa con el resto de las ofertas, aportando así un concepto integrador con el Museu Farga Palau, la Fira de les 40 hores.

3. Proponer una estructura de Costumer Journey que sea eficaz para monitorizar la ruta y que pueda ser extrapolable al resto de ofertas culturales.

4. Promover y comercializar la ruta. Entre los años 2007-2013 el producto perdió peso competitivo respecto al resto de ofertas. La promoción inicial no tuvo continuidad.

5. Proponer una nueva metodología basada en la actualización de la auditoria de recursos y la implementación del uso de indicadores turísticos que puedan cruzar datos. Actualmente, las estadísticas que ofrece la oficina de turismo de Ripoll no pueden cruzarse con los datos ofrecidos por la DMO regional, lo que no permite al destino conocer por ejemplo el gasto medio turístico.

Este proyecto pretende aprovechar esta oportunidad, presentando un análisis sobre

cómo se construyó la marca más reconocida de la villa y cómo podría convertirse en un valor actual. Asimismo, y dentro del marco de los productos culturales, cómo podría redefinir- se y actualizarse. Por esta razón la renovación de Cinc Segles Forjant Ripoll es una propuesta con una orientación práctica que permite la revisión de la imagen histórica de destinos que quieran renovarse. El enfoque analítico escogido incide en el estudio de la formación de la imagen turística con la finalidad de trazar un método de aplicación, en la renovación de la gestión y creación de productos que sean aceptados por el público interno y su identificación; y a la vez penetrar en el mercado turístico actual. Así, promueve una propuesta de renovación basada en la innovación y en la aplicabilidad, ya que tiene por fin trazar un camino para renovar el resto de oferta.

3. Antecedentes y estado actual del tema

De acuerdo con Camprubí, Guía Julve, & Comas (2017) la imagen turística es una construcción social, un tipo de conocimiento, constituido por distintas fases que implican la relación entre imágenes emitidas (universales, efímeras e inducidas) y su percepción por parte del turista. El destino turístico está estructurado en forma de red relacional de actores, que forman parte de ella y están vinculados entre sí (Comas y Guía, 2005). La literatura académica ha aceptado ampliamente la clasificación de los agentes de formación de la imagen establecida por Gartner (1993) según el rol que adoptan: agentes inductivos, agentes inductivos encubiertos, agentes autónomos y agentes orgánicos que actúan independientemente o en combinación. Camprubí, Guía, & Comas (2017) proponen una subdivisión de estos agentes en dos tipos, tipo I: los promotores del destino y empresas turísticos locales; y tipo II: tour operadores y agentes de viajes. Del mismo modo existe la división para los agentes inductivos encubiertos que se dividen entre el tipo I: líderes de opinión y tipo II: periodistas, reportajes, famtrips, presstrips, etc. Los agentes inductivos se consideran internos en la red. Los agentes autónomos (personas individuales u organizaciones que producen artículos, reportajes, películas…) y orgánicos (personas que han viajado al destino) se consideran externos.

Con el fin de observar cómo se integra el conocimiento turístico en los distintos agentes, (Camprubí et al., 2017) analizan el modo en el cual se crea la imagen turística inducida a partir de diferentes capacidades. En primer lugar, la capacidad de absorción de la información. Así los agentes con una posición central dentro de la red serán capaces de beneficiarse del conocimiento adquirido. La segunda capacidad para tener en cuenta es la adquisición, que consistirá en la recopilación de datos e información, la identificación de recursos y otros elementos que identifican un destino turístico. En tercer lugar, encontramos la capacidad de asimilar el conocimiento adquirido para procesar, interpretar y comprender toda la información disponible.

Según los autores, cuanta más cohesión existe en la red, más fácil es para los agentes integrar coherencia en el producto turístico y en la imagen inducida. En este paradigma se atribuyen una capacidad más, la capacidad de transformar el conocimiento previo y asimilarlo a través de la combinación del conocimiento existente y el nuevo obtenido. La capacidad de absorción completa permitirá a los agentes inductivos que forman parte de una red concreta, generar ventajas competitivas para su destino (Guia,2000; Zahra y George, 2002). Garay Tamajón (2007) estableció en su tesis una revisión global del desarrollo en Catalunya de la industria turística, mostrando las diferentes series en la oferta y la demanda des del turismo de masas hasta la actualidad.

Del mismo modo presenta la importancia de la actividad turística en la construcción de la imagen del territorio. Según este planteamiento, una comparación de los tres periodos de gestión establecidos según los agentes, observando la cohesión entre ellos y su centralidad en la red de relación se pueden detectar posibles *gaps* en la formación de la imagen turística inducida: el gap del producto turístico (cuando hay una falta de coherencia entre la imagen turística inducida que no refleja la realidad del destino) y el gap multi-imagen (cuando los agentes turísticos inducidos actúan de forma independiente, pueden ofrecer varias imágenes turísticas de formas simultaneas.) En el caso del producto Cinc Segles Forjant Ripoll observaremos como existe un gap de producto con la imagen inducida. Esta comparación, además tiene en cuenta la formación de la imagen turística emitida. Referente a la ordenación de los diferentes agentes de las tres fases, se opta tanto en la primera por nombrar agentes inductivos de tipo I aquellos organismos

que tuvieron la facultad de incidir directamente (centralidad) en la creación del destino coexistiendo con la creación de patrimonio cultural o monumental. Por otro lado, no se detectan en la primera fase agentes inductivos de tipo II por estar en la fase inicial del desarrollo turístico.

3.1. Origen y descripción del producto cultural Cinc Segles Forjant Ripoll

Cinc Segles Forjant Ripoll es una propuesta turística que se ofertaba a un público familiar, un segmento interesado especialmente en la historia industrial y cultural del destino. El producto cultural es el resultado final de un proceso de puesta en valor del recurso patrimonial (cultural, natural, tangible e intangible), el cual pasa por varias fases: identificación, conceptualización, creación y gestión del producto cultural (Tresserras 2003, citado por Noguer Juncà, Ester; Sáez, Álvar,2016). Estas fases se observarán en la creación de este recurso.

Según la memoria de acciones turísticas de Ripoll, El Ayuntamiento de Ripoll, a través de la línea de actuación XATIC quiso ampliar y potenciar el patrimonio industrial de la ciudad, junto con otros recursos patrimoniales existentes. La línea prioritaria se enfocó a partir de la Farga Palau, que es uno de los últimos ejemplos de una industria histórica (la forja catalana) que tuvo un papel muy importante en el desarrollo industrial para la obtención del hierro durante los siglos XVII y XVIII. De acuerdo con el posicionamiento estratégico de sus potencialidades turísticas, los principales objetivos de este plan para Ripoll fueron:

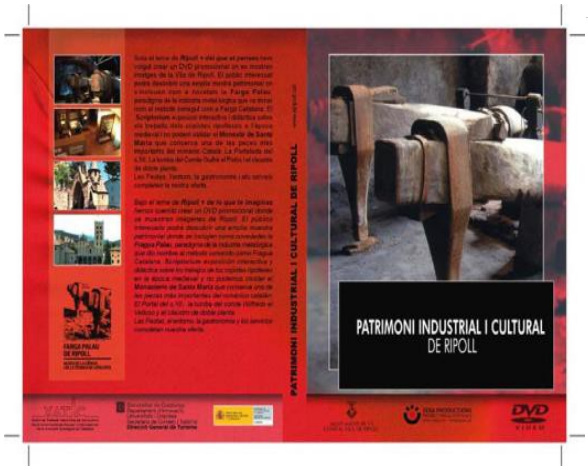
- Analizar la capacidad de la Farga Palau como producto turístico.
- Elaborar un estudio DAFO para reconocer el público y crear un producto turístico y cultural óptimo.
- Elaboración de un estudio histórico de la villa de Ripoll y la Farga Palau el s. XVII. A partir de aquí se han seguido dos líneas de actuación:
    1. Senyalització del recurso patrimonial de la villa, y editar Folletos "Cinc Segles Forjant Ripoll" para seguir a pie la ruta.
    2. Creación de una ruta turística guiada en torno a la villa de Ripoll y la Farga Palau, llamada "Cinc Segles Forjant Ripoll".
- Editar material de promoción. (DVD, flyers, y folletos)
- Vincular a otros agentes turísticos en el proyecto.

Se realizaron las siguientes acciones:

- *Acción 1: Acción individual: DVD "Patrimonio Industrial y Cultural de Ripoll"*

Descripción: Diseño, realización y edición de un DVD de 30 minutos, elaborado por Jordi Mascarella, un reconocido experto en la Farga Palau. Bajo el lema "Ripoll + de lo que crees" se ha creado un DVD donde se muestran imágenes de la ciudad de Ripoll. El público interesado puede descubrir una amplia muestra patrimonial donde se incluyó como novedad la Farga Palau.

Objetivos: Promocional y didáctico.



- *Acción 2: Acción individual: Curso de Guías*

Descripción: Jornadas de formación para técnicos y agentes de los sectores privados relacionados con el sector turístico, sobre la importancia de la planificación, gestión y las técnicas de una visita guiada.

Objetivos:

1. Formar nuevos guías, y dar nuevas herramientas a los guías en activo.
2. Vincular empresas de guías y servicios al nuevo recurso turístico de Ripoll, en este caso la Farga Palau.

- *Acción 3: Estudio Histórico Ripoll s. XVII-XVIII*

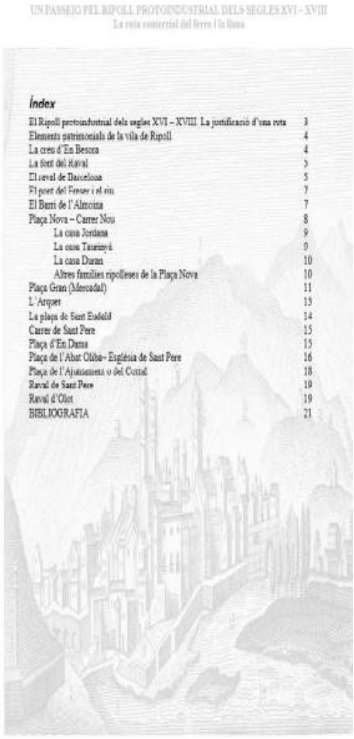
"Un paseo por Ripoll proto industrial los siglos XVI - XVIII", de Miriam Arévalo Viñas[2]

Descripción: Investigación inédita de la vida social y económica de la población de Ripoll, donde se han resaltado los principales valores patrimoniales (Monasterio de Santa María y Farga Palau) con el resto de los puntos de interés de la población.

Objetivos:

1. Dar contenido a dos nuevas rutas, una guiada, y la otra sin guiar, llamadas "Cinc Segles Forjant Ripoll".
2. Dar contenido a una nueva señalización patrimonial.

[2] Miriam Arévalo (2012) expone en su artículo una de las muchas fases de este antagonismo y las características de la villa independientemente del desarrollo del monasterio.



- *Acción 4: Acción individual: Ruta guiada "Cinc Segles Forjant Ripoll"*

Descripción:_Visita guiada ambientada en el siglo XVII, de la mano de Fray Benito monje limosnero del monasterio, por el casco antiguo de Ripoll y la Farga Palau.

Objetivos:

1. Mejorar la visita turística de la villa de Ripoll, con un nuevo producto.
2. Ampliar las visitas didácticas destinadas a las escuelas entre otros grupos.
3. Generar una nueva oferta laboral por los agentes

visita realizada por la empresa CEALTer

- *Acción 5: Acción Individual: Señalización del recurso patrimonial*

Descripción: Señalización de la ruta "Cinc Segles Forjant Ripoll" que vincula los recursos patrimoniales y culturales del Ripoll del S.XVII con la Farga Palau.

Objetivos: Establecer acciones de señalización que faciliten la relación y la accesibilidad de la ruta.

- *Acción 6: Acción Individual: Folleto de la Ruta con 4 idiomas* y también unas láminas para dibujar para los niños.

Descripción: Folleto descriptivo de todos los puntos de la ruta, que permite al turista una visita libre

Objetivos: Promoción y difusión de la ruta.

- *Acción 7: En la Farga Palau,* cambio de la máquina de diapositivas para un sistema nuevo de reproducción audiovisual

Descripción: Instalación de un proyector, un portátil en la parte posterior de la Farga Palau para proyectar material audiovisual

Objetivos: Volver a utilizar uno de los materiales didácticos más importantes que la Farga para las visitas.

- *Acción 8: Acción común: Geoxàting*

Descripción: Colaboración con el juego de pistas, que junto con otros municipios integran las acciones como unas de la red

Objetivos: Ofrecer un atractivo más dentro de las posibilidades turísticas de la ciudad.

- *Acción 9: Acción común: Industria Viva*

Descripción: Dentro del programa Industria Viva, la gerente del área económica y técnico de Turismo del Ayuntamiento, trabajan como antena.

Objetivos: Intención de buscar el máximo número de participantes. Actualmente se ha contactado con Galletas Birba. El objetivo es potenciar económicamente el territorio y ofrecer a las empresas la posibilidad de tener rendimientos económicos a partir del turismo.

- *Acción 10: Promoción y Difusión del Patrimonio industrial de la Villa.*

Descripción: Uso de la web XATIC para conseguir más presencia dentro de la red.

Objetivos: Promocionar y difundir el patrimonio industrial del municipio. Captación de nuevos visitantes a los elementos patrimoniales e incrementar los consumos turísticos en la ciudad. Dinamizar la actividad comercial y de servicios del municipio.

Web 1.0

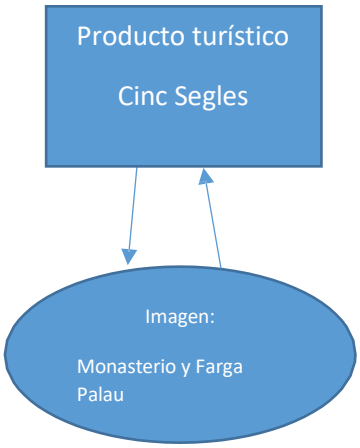
Hemos observado en el caso de Cinc Segles, que el producto cultural la Farga Palau y una ruta urbana es el recurso patrimonial, sobre el que se puede realizar una actividad (visitar, asistir, participar, estudiar, comprar, comer, etc.) puesto que se formula una propuesta de accesibilidad (cultural, temporal, espacial y económica) al mismo. Cuando el producto cultural se promociona (se hace accesible al público) se convierte en oferta cultural, es decir, se realiza un programa con acciones de comunicación, generales o específicas, dirigidas a un público determinado (publicidad, folletos, libros, webs, catálogos, etc.).

3.2. La comercialización del producto

La propuesta de comercialización tuvo dos ejes. Por un lado, la creación de una visita guiada gestionada por la asociación Cea Alt Ter, quien elaboró los contenidos que se basaban en la presencia de un monje encargado de cobrar impuestos, a partir del cual de destramaba la evolución social/arquitectónica del casco antiguo. La ruta de comercializaba a partir de la oficina de turismo en visitas programadas en días festivos y puentes, e incluía la entrada al museo Farga Palau. La empresa también comercializaba, de hecho, sigue haciéndenlo a través de su web.

El otro punto de comercialización se ubicó en la web de la XATIC, aunque era una web 1.0, lo que implica generación de contenidos en base a la demanda, sin motor de reservas.

Referente a la imagen, se observa un gap concreto:

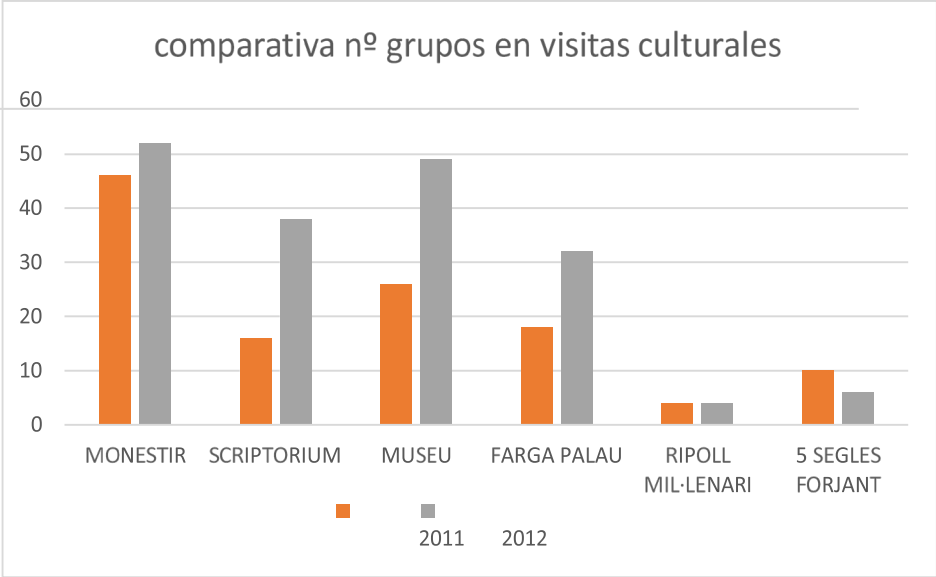


GAP: el producto crea una imagen del proceso histórico de Ripoll, pero se vende a partir de la imagen del monasterio

Elaboración propia a partir de Guía (2000) y Govers y Go (2004)

Las estadísticas reflejan series de datos no completos. Se registraron entre los años 2011 y 2012 el total de grupos que visitaban con reserva previa la oferta cultural del destino. Estos datos se refieren a visitas concertadas de grupos, visitas programadas en festividades y puentes. No existe ningún tipo de registro sobre el consumo de la ruta urbana gratuita a través de tótems y el folleto que se entregaba en la misma oficina.
Los datos se pueden comparar teniendo en cuenta que contabiliza grupos y no personas

Comparativa	2011	2012		%Var. 2012/2011	quota 11	quota 12
MONESTIR	46	52	6	**13,0**	38,33	28,73
SCRIPTORIUM	16	38	22	**137,5**	13,33	20,99
MUSEU	26	49	23	**88,5**	21,67	27,07
FARGA PALAU	18	32	14	**77,8**	15,00	17,68
RIPOLL MIL·LENARI	4	4	0	**0,0**	3,33	2,21
5 SEGLES FORJANT	10	6	-4	**-40,0**	8,33	3,31



En términos generales, observamos que la mayor demanda de actividad cultural se centra en la visita al monasterio, con una variación del 13% entre 2012 y 2011. No obstante, están muy por debajo las visitas a espacios musealizados como la Farga. Lo mismo sucede para el Scriptorium o el Museu Etnogràfic, aunque estos aumentaron de porcentaje en 2012, debido en gran parte a la reinauguración del Museu de Ripoll que es también quien gestiona la comercialización del Scriptorium. Durante el año 2011 se realizaron números actos de promoción y el año 2012 recibió el premio nacional de cultura. Cinc Segles con un 3.31% y la ruta urbana Ripoll Milenari con un 2.21% suponen un pequeño porcentaje del total de visitas. Cabe señalar que el museo Farga Palau que se incluyó en la visita Cinc Segles tenía en esos momentos más visitas por petición directa que a través del producto.

Ha sido imposible recopilar los datos de las visitas culturales entre 2007 y 2010 por un error en el formato de los ficheros que impide una lectura fiable. A partir del año 2013 la serie de datos cambió al incluirse la entrada conjunta del monasterio con el centro de interpretación vendida en la oficina de turismo. Los datos medios de visitas al monasterio indican aproximadamente 50.000 visitantes al monumento, lo que indica que actualmente la demanda continúa posicionada en el sector cultural del destino.

Después del intento de crear un producto turístico como Terra de Comtes i Abats y que la administración no obtuviera los resultados deseados por problemas con la comercialización y la comunicación de la nueva marca que quería implementarse; teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado desregularizado y la necesidad de crear propuestas con valor experiencial, se propone la revisión de la imagen de la marca con una propuesta que dote de significado y capacidad de marca al destino.

A modo de conclusión y siguiendo los preceptos de aplicabilidad del proyecto se recomienda para los dos agentes turísticos que competen en este destino (regidoría de turismo de Ripoll y Agencia Ripollès Desenvolupament) es que inicien un proceso de planificación basándose en las tendencias actuales del marketing. Todo los análisis que se han realizado y que muestran diferentes dimensiones de la política regional se enfocan en la necesidad, en las ventas y en la producción y muestran desorientación en el momento de vender el producto, una muestra de ello es el proyecto de Terra de Comtes i Abats que culminó con la creación de paquetes y en el cual no se invirtieron recursos suficientes en la promoción, por falta de recursos financieros y por no tener en cuenta el peso de la productividad en las acciones de marketing.

En el caso de la Agencia (OGD) en el 2014 revisó su hoja de ruta no se observa un objetivo claro en una estrategia de marketing, enfocado sólo y especialmente en la creación de paquetes turísticos y su venda. Para garantizar un buen posicionamiento en el mercado la recomendación es trabajar la marca, el contenido (actualmente parece haber un distanciamiento en los canales de venta entre el portal web de Ripoll y el de la agencia, no consigue dar una imagen conjunta que mejoraría en los procesos, es decir en la capacidad que deberían tener las actividades para aumentar el gasto de los clientes), desarrollar espacios web teniendo en cuenta el nuevo tipo de consumidor proksumer. Es indispensable pues desarrollar una estrategia de comunicación integral de marketing (CIM) que dirija las acciones que ya se desarrollan en personal, en los procesos y en la presentación, así como en la productividad hacia un objetivo común dentro de una marca aceptada internamente y reconocida y bien posicionada externamente. Actualmente está en fase de desarrollo la experiencia Els Pirineus más autèntics un nuevo plan de promoción turística con una dotación del Fondo europeo de

desarrollo regional (FEDER) que se rige según el órgano competente por la revisión del plan estratégico actual y que en el caso de Ripoll repercutirá en la mejora de instalaciones deportivas.

Redefinir la marca de Ripoll es esencial para dejar atrás el enfoque a ventas y producción y generar una imagen de destino que combine el orgullo por la identidad con el orgullo porque la actividad turística regenere económicamente parte del municipio. Esta marca debe permitir incluir toda la oferta en un mismo concepto, sean los eventos o las actividades, no como sucede ahora un número importante de ellos, actividades en el entorno natural no tienen una estrategia de comunicación clara ni definida, afectado a la capacidad de todo el conjunto de actividades para aumentar la estadía. Del mismo modo, la presentación de los productos no se dirige un cliente determinado, sino que se enfoca en la persuasión y en la venta sin tener proponer en el contenido una experiencia. La propuesta es redefinir el concepto de cuna hacia una estrategia de turismo urbano que pueda regenerar el destino. La estrategia de una nueva imagen convierte el destino en un ámbito sostenible, teniendo en una cuenta que el aumento de ingresos genera riqueza, reconocimiento por porta del lugareño y aportación directa en la marca agroalimentaria que afecta al sector primario de la zona. Del mismo modo puede permitir tácticas de comunicación, que permitan mantener espacios naturales como els Molins de Vilardell a través de la transparencia y la claridad en la información[8].

Para conseguir este objetivo se plantea la redefinición o creación de una marca en base a los nuevos conceptos del marketing y una propuesta experiencial en el turismo cultural que tenga en cuenta la imagen inducida, la identidad percibida y los *gap* o agujero observados.

La propuesta es desarrollar un plan de marketing estratégico (3-5 años) entorno a una idea que haga evolucionar el concepto de cuna, como un sitio que sustenta una identidad

[8] en este caso particular, no se ha establecido ningún protocolo para los comentarios en la red de los prokusmer y el mal uso del espacio natural. El ayuntamiento cierra el acceso de vehículos durante la temporada alta para evitar un desgaste mayor del entorno.

casi inamovible, hacia un marco de urbanidad[9]/capitalidad histórica que abra posibilidades de creación, que trabaje para comprender la percepción, las expectativas de los visitantes que llegan al destino con la idea de entender y sustentar ese origen y transformar las actividades culturales y naturales (visitas, recursos) enfocadas en la persuasión y en un discurso sobre el pasado, en experiencias y vitalidad. La doble personalidad (urbanidad y ruralidad) puede desarrollarse como un atractivo diferenciador en el mercado.

4. Fases del desarrollo turístico en Ripoll

4.1. Primera Fase: 1835-1936

El proceso de la formación de la imagen turística del destino Ripoll en su primera fase se debe a la influencia de toda la tipología de agentes y debe observarse a partir de la estructura administrativa catalana entre 1835 y 1936 así como de las características de la gestión turística en su estadio inicial como actividad social.

Fuente: elaboración propia a partir del modelo citado en (Camprubí et al., 2017:259)

- Imágenes inducidas: “Ripoll y el Monasterio son el origen glorioso y prestigioso de la nación catalana”. Las formas de vida rurales desaparecen en pro de la industrialización (*desaparecer excluye el concepto de evolucionar o estar en proceso hacia...)
- Imagen universal/arquetípica: origen
- Imagen efímera: el destino situado en la montaña medicinal (paradigma bacteriológico finales s.xix)
- Imagen emitida: *Ripoll Bressol de Catalunya* (Ripoll cuna de Cataluña)

Para comprender el origen de estas imágenes debemos centrarnos en la reconstrucción del municipio después de las guerras carlinas y su industrialización, la restauración del Monestir de Ripoll y el movimiento cultural de la Renaixença. Los cuatro elementos son claves para comprender el proceso de patrimonialización de la villa, entendida como un proceso social a partir del cual Ripoll y su principal monumento (el monasterio) favorece la aparición de una identidad e imagen local basada en el origen medieval de la nación catalana (Capdevila,2016). En 1835 empezó un periplo para la reconstrucción del monasterio de Ripoll que culminaría en el año 1893, cuando el obispo Josep Morgades ofició la primera misa de la restauración[2]. En Cataluña, durante el siglo XIX, surgió una nueva esfera simbólica en el movimiento cultural de la *Renaixença*. Este corriente se expresó una voluntad de cultura autónoma y realzó un estilo y temática de raíz romántica. Creó diferentes matices sobre la catalanidad. La que puede considerarse más “culturalista” aportó una visión de la identidad catalana conectada con la tierra y la medievalidad como estilo románico e historia de los condes catalanes (Lladanosa, 2003). Esta catalanidad encontró en el origen histórico de la nación en un espacio idóneo en el monasterio. Su reconstrucción coincide con el inicio de un proceso de patrimonialización de Ripoll (Capdevila, 2016) y la aparición del destino en un primer espacio turístico catalán. Prats i Jiménez (2006) identifican el primer periodo de la industria turística en el mundo como el paso de la categoría de viajero a la de turista. En este primer momento, entre finales del siglo XIX y principios del XX, y hasta la Guerra Civil los agentes que influyen en la formación de la imagen turística son los siguientes:

4.1.1. Agentes inductivos tipo I:

Siguiendo una definición estricta sobre la presencia de organizaciones turísticas locales, en la primera fase de desarrollo turístico catalán y concretamente en Ripoll solamente existió el Sindicat d'Iniciatives i Turisme, una entidad efímera nacida a partir del impulso de la Sociedad de Atracción de Forasteros de Barcelona, considerada como agente inductivo de tipo II. Su finalidad principal era pedir subvenciones y crear recursos turísticos. Fue fundada en 1932 y su actividad quedo paralizada con el inicio de la guerra civil (Capdevila, 2016:46).

Teniendo en cuenta el peso del monasterio en el éxito del destino debe considerase la importancia de la Diputació de Girona y de Barcelona, el ayuntamiento de Ripoll, que des del primer momento hasta la obertura declaraba la importancia del carácter artístico y su simbolismo nacional. Estas instituciones no pueden considerarse organizaciones turísticas per se, no obstante, su importancia y efectos en el destino son muy parecidos a los que podría conseguir una organización turística en el desarrollo de la imagen del destino.

4.1.2. Agentes inductivos de tipo II:

La Sociedad de Atracción de Forasteros de Barcelona. Creada en 1908 tenía dos líneas de actuación: la proyección exterior de la ciudad de Barcelona y de Cataluña (además de España) y el impulso de circuitos internos pensados sobre todo para un público acomodado. Ripoll accedió a figurar en el mapa turístico catalán por varios factores. Los monumentos como destino urbano y el aprovechamiento/descubrimiento del entorno a partir excursionismo y la imagen del Pirineo como un paisaje montañoso y natural dónde residía un espíritu primario o silvestre y donde el paradigma bacteriológico de la medicina proyectaba parte de las prácticas higienistas. De acuerdo con éste, las principales enfermedades estaban causadas por organismos microscópicos. Por ello, una buena práctica higienista llevó a las familias ricas a establecer segundas residencias lejos de las ciudades con el fin de alejarse de los focos de infección. De esta primera etapa han quedado con el tiempo,

una gran cantidad de parques y casas (modernistas o de otros estilos), que en la actualidad se han convertido en un elemento valorado como recurso patrimonial en muchas localidades. En Ripoll, por ejemplo, el paseo Ragull se construyó con la intención de crear un espacio lúdico para mejorar la estancia de los veraneantes.

Revista SAF: Las citas más destacables se publicaron entre 1912 y 1929. En 1912 el monasterio de Ripoll se mencionó en la revista Barcelona Atracción, junto con los de San Juan de las Abadesas y Queralbs. En 1922 se premió el hotel Monasterio de Ripoll. En 1927 la revista pidió que la línea Barcelona-Ripoll-Aix les Thermes fuera la conexión de Barcelona con París y por tanto con Europa. Se reclamó que la vía tuviera ancho europeo y que se construyera un tercer raíl. Era la opción preferida en contra de la conexión por Puerto Bou. En 1929 Barcelona Atracción publicó 5 itinerarios para automóviles. El primer recorrido incluía Vic, Ripoll y San Juan de las Abadesas.

4.1.3. Agentes inductivos encubiertos Tipo I:

Grup dels folklorists (GRF): Los impulsores del primer Museu de Ripoll, conocido como Arxiu-Museu Floklòric, fueron miembros activos de un movimiento vinculado al excursionismo y al folklore que desarrollo una intensa actividad en la prensa local y trabajos como el Cançoner del Ripollès (Beltran, 2005:25). Su observación de la realidad plasmo el convencimiento que la vida rural desaparecía en pro de la industrialización. La producción de los folkloristas consiguió contrarrestar una parte de los efectos de la restauración del monasterio, es decir, salvaguardar la identidad de la ciudad. Pero, al mismo tiempo, para hacerlo, generó una nueva identidad, que además recogía los valores que hasta entonces propugnaban las corrientes culturales predominantes. En la ruralización de la ciudad, a la folklorización de una parte de su historia, se añade el valor de la inmovilidad para contrarrestar lo que se pierde y la mitificación de la montaña. La ruralidad en contra de la urbanidad, la artesanía en contra de la industrialización, la vida sencilla en contra de la magnificencia que representaban todos los símbolos del catalanismo en aquellos momentos. La esencia de Ripoll se encontraría en esta pretendida ruralidad contraponiéndola a la imagen de un municipio urbano (relaciones comerciales, proto-

industria, guerras, fiestas). Puede existir en este punto un posible gap o falta de coherencia entre la imagen emitida y la realidad del destino que se observa en la segunda parte del análisis en la observación del destino (Camprubí et al., 2017:65).

4.1.4. Agentes inductivos encubiertos Tipo II: Prensa local, de Barcelona y folletos Generalitat.

Joan Mañé i Flaquer fue un periodista y escritor que llegó a ser uno de los redactores más prestigiosos de su tiempo. Así escribía sobre el monasterio en el Diario de Barcelona:

"El día en que el arado abra surco sobre los sepulcros de los reconquistadores de la independencia de Cataluña, ¿quién se atreverá a engalanarse con el título de catalán, convertida en ridículo apodo? ¿Qué es Cataluña sin sume Pasado? Como creación moderna No tiene razón de ser. Cataluña existe en super historia toda entera, una solución de Continuidad es la muerte, y la muerte de las autonomías se siempre un suicidio. El suicidio de Cataluña se consuma renunciando a su Pasado".

En 1933, La Generalitat editó una guía de viaje del Pirineo Catalán. La comarca del Ripollès ocupa la mitad de la información de los destinos y la otra parte corresponde a la Seu d'Urgell, Puigcerdà y el Vall d'Aran.

4.1.5. Agentes de red externos al destino: Viajeros autóctonos dirigidos por el espíritu de la Renaixença.

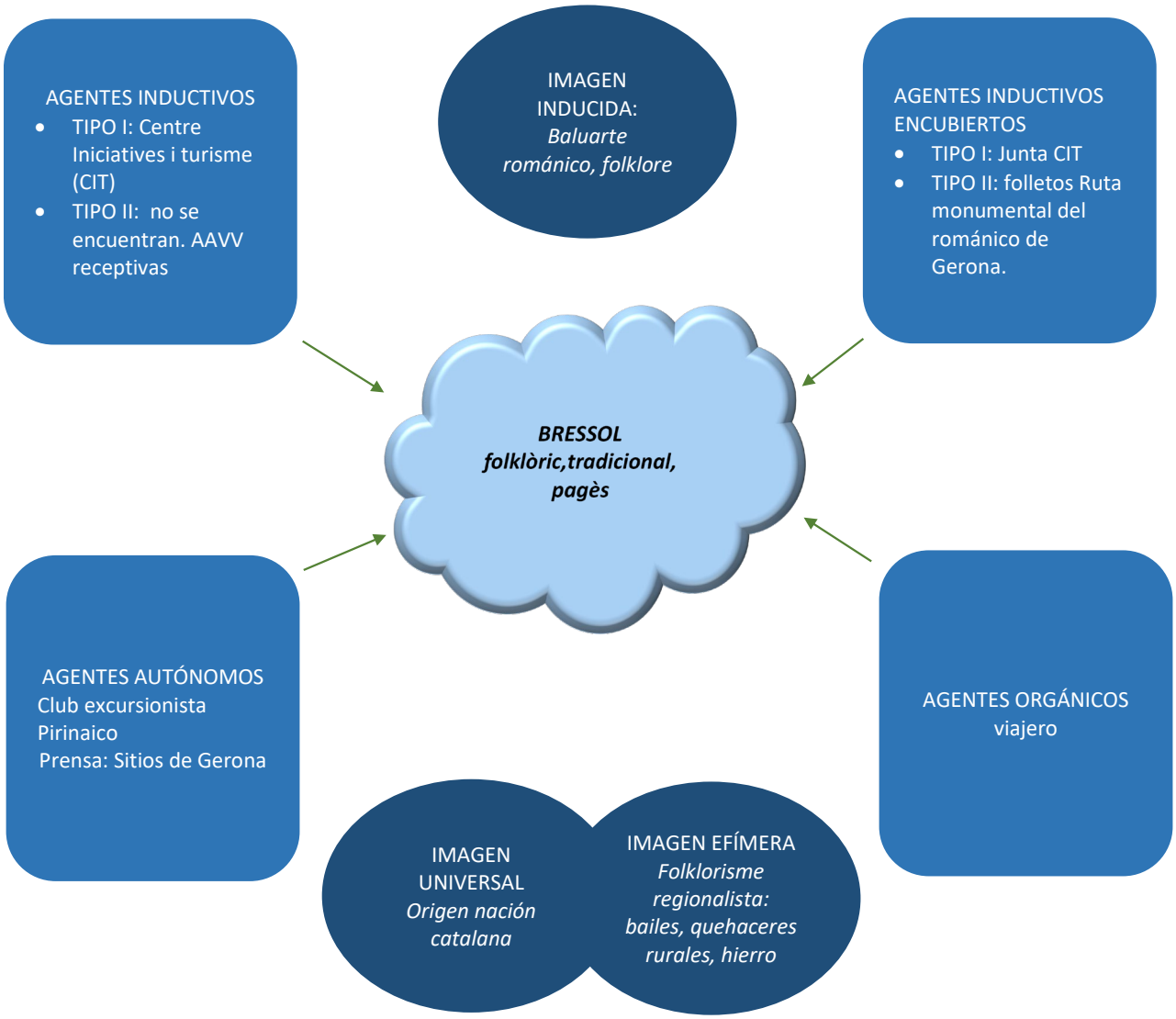
De entre muchos, sobresale el poeta y sacerdote Jacint Verdaguer, que dejó un conjunto de relatos e imágenes de todo el Pirineo. En relación con Ripoll, Verdaguer plasmo dos imágenes icónicas o arquetípicas: la cuna de Catalunya y la Biblia en piedra. Las dos imágenes se refieren al monasterio y en extensión a la villa de Ripoll, que nutren el concepto de origen. Encontramos también veraneantes o agentes orgánicos que convierte la población de Ripoll en un destino. Algunos de ellos pertenecían a la burguesía catalana como Teresa Amatller i Cros propietaria de la casa Amatller.

[2] Lacuesta, R., 2000. Restauració monumental a Catalunya (segles XIX i XX) Barcelona: Diputació de Barcelona.

4.2. Segunda Fase: 1967-2000

La segunda fase transcurre en el momento conocido como etapa de masificación turística. El régimen franquista lanzó en 1959 un Plan de Estabilización, que, entre otras medidas, devaluó la peseta dando comienzo a la etapa conocida como el boom turístico. Durante el 1962, Manuel Fraga Iribarne, ministro de Información y Turismo favoreció la promoción turística bajo el control político del régimen. Se quería incentivar la competitividad y el boom del turismo de masas, creando un modelo desarrollado hasta los años 90 (Garay, 2007: 123-144). Es en esta fase, que observamos la aparición de una organización turística local, el Centre d'Iniciatives i Turisme de Ripoll (CIT). Será el agente central de la red. Su marco de acción fue promocionar el patrimonio, comercializando visitas guiadas en el monasterio y el museo; aumentado y creando actividades festivas. A partir de los años 80 y en concordancia con el pujolismo, se afianza el concepto de cuna como una imagen simbólica basada en lo tradicional y folclórico y en la representación de la ruralidad y la vida en el campo. El máximo exponente será la Festa de la Llana i Casament a Pagès, que forma parte, desde su creación, de este concepto de cuna y junto con él evoluciona en el marco del discurso del catalanismo (Capdevila, 2006:53-79).

En cuanto a la creación de imágenes hay un elemento característico en etapa que es la contraposición entre imágenes/relatos aparecidos en la prensa controlada/censurada por el régimen franquista sobre el destino, y la resistencia cultural interna, tanto de la gente local, como de sectores del catalanismo o agentes orgánicos. En la primera etapa, la identificación simbólica con el monasterio y los restos condales ya había traspasado su punto original, es decir, desde la burguesía y las capas altas de la sociedad a la gente del pueblo. El nexo se encuentra en los procesos simbólicos que derivan de la construcción identitaria del catalanismo, concretamente entre el catalanismo más conservador, que define la patrimonialización de la primera etapa, y el catalanismo republicano, que toma fuerza justo antes de la guerra. La resistencia cultural al franquismo aposentó esta identidad. La imagen inducida del régimen mostraba el monasterio como un baluarte artístico del románico. El regionalismo franquista realzaba además el folklorismo del municipio. En el sí del municipio, existía grupos de gente influyente que mantenían otro tipo de imagen vinculada con el simbolismo de la primera etapa.



Fuente: elaboración propia a partir del modelo citado en (Camprubí et al., 2017:259)

- Imágenes inducidas: baluarte románico y folklore
- Imágenes universales/arquetípicas: origen nación catalana
- Imágenes efímeras: bailes quehaceres rurales
- Imagen emitida: El Bressol se define como: románico, folclore tradicional, payés

4.2.1. Agentes Inductivos tipo I:

CIT: en el año 1966 el Ayuntamiento de Ripoll creó una Comisión de Turismo y resolvió promover la constitución de una entidad autónoma para la gestión turística. En octubre del mismo año se constituyó la comisión organizadora del Centro de Iniciativas y Turismo de Ripoll y Comarca. En febrero de 1967 se legalizó la entidad y se registró en la Dirección General de Promoción del Turismo. Los centros de iniciativas son un fenómeno que se puede seguir por todo el Estado español. En la comarca, por ejemplo, se creó también una en Sant Joan de les Abadesses. En la actualidad en Cataluña sólo quedan activos dos CIT, el de Olot y el de Ripoll. En cambio, su presencia en el resto de España es más importante. El CIT ha tenido diez presidentes diferentes. La composición de cada una de ellas, ha variado con los años. Desde el punto de vista de la industria turística, el Centro de Iniciativas desarrolló su labor en la etapa de masificación del turismo (Garay, 2007). Cabe destacar tres puntos importantes que inciden en el marco de actuación de la entidad. Primero, durante los años previos a la constitución del CIT había poca promoción turística que generalmente se encuentra en publicaciones externas de la villa, donde se destacaba el monasterio y el contenido de la villa en segundo término. Por lo tanto, existía un discurso previo que se considera las semillas de la primera etapa y se va repitiendo durante ese momento, aunque las referencias al catalanismo desaparezcan. Segundo, el desarrollo del turismo de masas condiciona el nuevo tipo de recurso turístico que se creará y se promocionará. Tercero, respecto al inicio del modelo y sus fases, Ripoll accede a finales de los sesenta, años más tarde de que estallara el boom. Este hecho no es exclusivo de la ciudad, sino para la totalidad del Pirineo, que en comparación en el litoral catalán tardó más en incorporarse y lo hizo principalmente a partir de las estaciones de esquí.

En los años noventa el CIT mantiene la edición de los folletos turísticos y participa en la

Feria de Calella[3] para promocionar la ciudad a través de la administración local y comarcal. El nuevo modelo turístico estaba generando un tipo de consumo diferente al consumo masivo anterior. En el marco de los productos culturales y a finales de esta misma década, el CIT decidió impulsar el mercado medieval o Mercadal del Comte Guifré buscando emitir la imagen del origen condal de Ripoll y Catalunya.

4.2.2. Agentes inductivos tipo II

No se encuentran agencias de viajes receptivas.

4.2.3. Agentes inductivos encubiertos tipo I

Junta del CIT-presidentes: durante esta etapa, los presidentes del CIT ejercían como líderes de opinión. Se observan dos perfiles diferentes según la forma que se han compuesto las juntas. El primer perfil corresponde a las siete primeras juntas (entre 1966 y 2003): las integraban personas con una cierta notoriedad en el ámbito laboral y en buena parte de los casos muy relacionadas con otras entidades culturales como la Academia Católica (situada en el café y teatro de la Lira), el grupo de teatro Marià Font (también con sede en el teatro la Lira), el Club Excursionista Ripoll o la Agrupación Sardanista de Ripoll. El segundo perfil se observa a partir de 2003 (después de una junta gestora compuesta por gente profesional en el mundo del turismo) el CIT se constituye a partir de gente joven vinculada al mundo del "*pubillatje"*, El pubillaje es una fiesta centrada en la elección de unos representantes de la población que participan en actos institucionales (entre hombres y mujeres jóvenes de una localidad). En el año 2016 se ha constituido por primera vez una junta formada íntegramente por mujeres, que o bien ya estaban vinculadas a la entidad o bien son activas en el asociacionismo ciudadano. (Capdevila, 2016).

4.2.4. Agentes inductivos encubiertos tipo II

Diario *Los Sitios de Girona*: artículo sobre el destino Ripoll publicado 3/02/1945

Club Excursionista Pirenaico: organizaba salidas al entorno natural a finales de los años cuarenta[4].

4.2.5. Agentes autónomos

Entre 1940-1980 no se encuentran referentes.

---

[3] era una feria importante para fomentar el turismo interno de Cataluña

[4] Butlletí del Club Excursionista Pirenaico, núm. 81. 1949.

4.2.6. Agentes orgánicos

Imagen de un informante que visitaba Ripoll en los años setenta y que actualmente es residente:

Informante: -*Barcelona y Cataluña éramos diferentes. Cuando salíamos veíamos Cataluña de verdad. Eran la Cataluña de los porrones, de las alpargatas, los bosques. Así que volvías del fin de semana "rehecho".*

4.3. Tercera Fase: 2000-actualidad

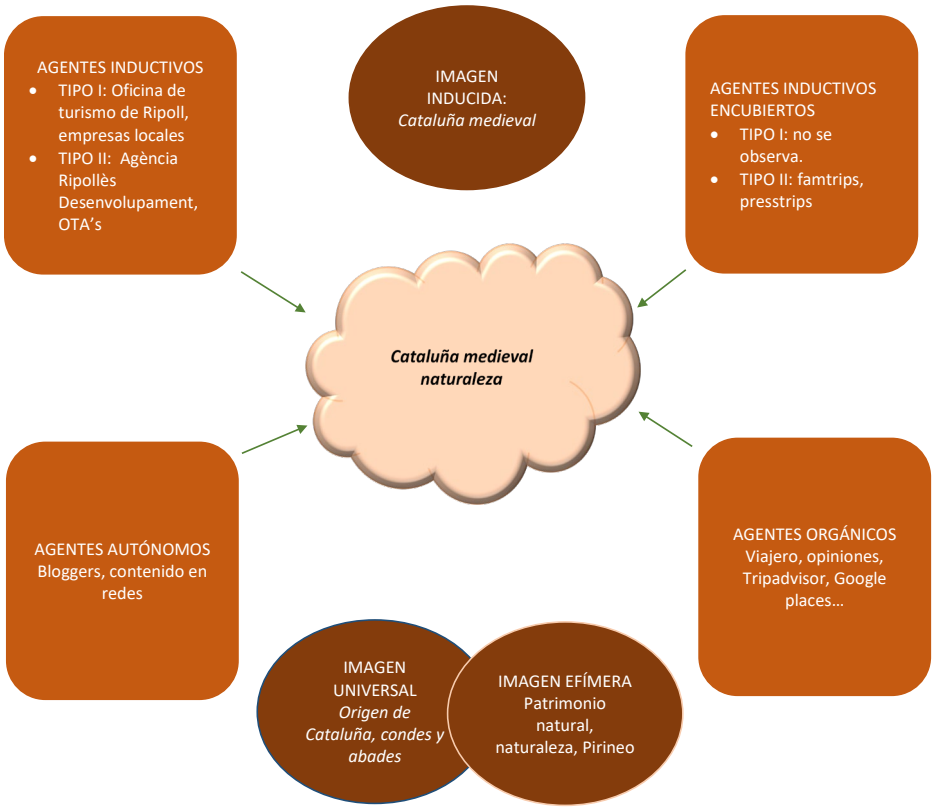
A partir de 1986 observamos un punto de inflexión en la evolución de la entidad. Aquel año se constituyó el Consorcio de Promoción Turística de Cataluña para promocionar el país. El Estado español había iniciado la flexibilización en la gestión y la promoción turística de tal manera que las entidades comarcales y municipales podían participar de ésta. Esta reforma llegó al Ripollès 1988 cuando se constituyó el Consell Comarcal del Ripollès y a partir de él se estructuró un nuevo marco de gestión turística, a través del cual se promocionará la comarca.

La nueva realidad administrativa resitúa al CIT. La entidad no podía promocionar directamente al municipio (tal y como había sido hasta ese momento), sino que ésta debía gestionarse desde la Comissió de Turisme de l'Ajuntament y el Consell Comarcal. El nuevo papel de la entidad se observa en 1987, cuando se inició el primer esbozo del futuro Plan Comarcal de Turismo dónde existían partidas económicas destinadas a la conservación del monasterio, concretamente para rehacer el segundo piso del claustro y la preservación de la portada. En él, el CIT propuso que la Oficina de Turismo de Ripoll se pudiera incluir dentro de la Red de Oficinas de Turismo de la Generalidad de Cataluña, y en 1988 participó en las Primeras Jornadas de Turismo en el Ripollès.

El nuevo contexto no afectaba sólo el tipo de gestión, sino también la idea del modelo turístico de Ripoll. En este punto el municipio se integró en un espacio turístico más amplio que fue el comarcal (El Ripollès) y en el contexto de las nuevas zonas turísticas establecidas por la Dirección General de Turismo: el Pirineo el pre-Pirineo, la Costa Brava, el Maresme, Garraf, la Costa Dorada y el interior. Asimismo, debió ajustarse a las nuevas tipologías turísticas como el turismo blanco, el de deportes de aventura,

las rutas culturales, el turismo de negocios, etc.

La desregularización del mercado tiene consecuencias visibles en el municipio especialmente a partir del año 2010[5] con la irrupción de internet 2.0 se transforma la tipología y el canal de los agentes orgánicos, los agentes autónomos, así como los agentes inductivos encubiertos. Es la primera vez que se observa en el destino una mayor presencia de agentes externos (entendiendo como tales, aquellos que no pertenecen a la ciudad) que pueden y emiten imágenes sobre Ripoll.



Fuente: elaboración propia a partir del modelo citado en (Camprubí et al., 2017:259)

[5] En este apartado no se observa el desarrollo de la crisis económica, ni los cambios en la gestión del producto Terra de Comtes (TCiA) que provocó la reubicación de la oficina de turismo. No obstante, desde el año 2007 y desde la misma ubicación y tipología de datos el destino muestra una menor atracción de visitantes. Entre el período 2007-2008-2009-2010- (¿)- 2012, el número de consultas fueron las siguientes: 26434; 24519; 25206; 25718; 26100. En el 2013 el cambio de ubicación favoreció el aumento de consultas 32821. A partir de esta fecha, la gestión del producto turístico TCiA influyó en la contabilización de visitantes, incluyendo en el cómputo global de consultas, las entradas al monasterio de Ripoll.

- Imágenes inducidas: Tierra de origen y condes: imagen del destino relacionado con los condes medievales- El producto turístico que “lanzó” este concepto es Terra de Comtes i Abats
- Imágenes universales/arquetípicas: origen nación catalana, medieval
- Imágenes efímeras: Naturaleza: espacio pre pirinaico y pirinaico para actividades deportivas y ocio
- Imagen emitida: El Bressol se define como: origen condal, monasterio medieval, realizar actividades en la naturaleza

4.3.1. Agentes inductivos tipo I

Oficina de Turismo de Ripoll: forma parte de la regidoría de turismo de Ripoll. Es la institución a través de la cual se fomentan distintos productos turísticos, entre ellos Cinc Segles Forjant Ripoll.

Empresas locales: Cea Alt Ter es una empresa de guiajes naturales y culturales que comercializa la ruta Cinc Segles, la imagen principal es la de un monje que hace de guía y explica la evolución arquitectónica y económica del pueblo. Incluye la visita a la Farga Palau. Vincula el desarrollo de Ripoll con el del monasterio, aunque no necesariamente es así, al contrario, en la villa hubo familias antagonistas al poder del monasterio y su gestión feudal6.

Scriptorium: una exposición permanente, inaugurada en el año 2003, presenta el trabajo de los copistas del tiempo del monasterio. Puede observarse como la musealización de un símbolo local, que había nacido en la primera fase como una cabecera de prensa.

Farga Palau: museo abierto en 2006. Emplazado en una antigua fragua, forma parte de la red del Museu de la Tècnica i la Ciència de Catalunya (mNATEC). Promueve la imagen del trabajo de las fraguas modernas y el trabajo con un tipo de cobre.

Cinc Segles Forjant Ripoll: ruta urbana que incluye visita a la Farga, propone originalmente la difusión de la las relaciones sociales en la villa durante los siglos XVI y XVII.

CAT Ripoll: centro inaugurado en el año 2010. Es el cuarto Centro de Acogida Turística que se abrió en Cataluña, (después de los de Teià, Vilajuïga y Sallent). El centro centraba su contenido en el origen mitológico e histórico de la familia condal de Barcelona. En palabras del consejero de Comercio y Turismo, Josep Huguet

(responsable final del proyecto) este discurso trataba "el nacimiento medieval de Cataluña a través del mítico Guifré el Pelós ", además enfatizaba lo que se llamó como patrimonio inmaterial del Ripollès, centrado en la leyenda de las cuatro barras y las incursiones del conde Arnau por tierras ripollesas".

4.3.2. Agentes inductivos tipo II

Tripadvisor experiencias: Catalunya medieval. Afectación de las OTA en la imagen inducida.

4.3.3. Agentes inductivos encubiertos tipo I:

En la actualidad, un amplio sector de la restauración, así como la percepción de la población, es que el destino no explota su potencial. La administración por su parte no ha establecido ningún plan estratégico, ni definido la imagen, el concepto de una posible marca, así como tampoco ha incorporado las nuevas estrategias analíticas y operativas que ofrece el márquetin y la comunicación actual. Como ejemplo de ello, des del auge de los new media y los now media (Jimmy Pons), no ha habido ninguna campaña específica de los productos que se ofrecen en el destino, de la misma manera que la posible marca #BressoldeCatalunya se mezcla con la identidad corporativa de la regidoría de turismo #ripollturisme #ripollestursime. Un plan estratégico y una marca clara deberían aportar al destino la capacidad para competir en el mercado actual.

4.3.4. Agentes inductivos encubiertos tipo II:

Famtrips y presstrips: se pueden consultar en la memoria de actividades de la DMO Agència Ripollès Desenvolupament. Los contenidos e imagen transmitida se establecen en los parámetros definidos por el producto Terra de Comtes i Abats (condes, origen, medieval, naturaleza, pirineo, productos KM0).

4.3.5. Agentes Autónomos:

Tus Destinos: tierra de condes, medieval, origen

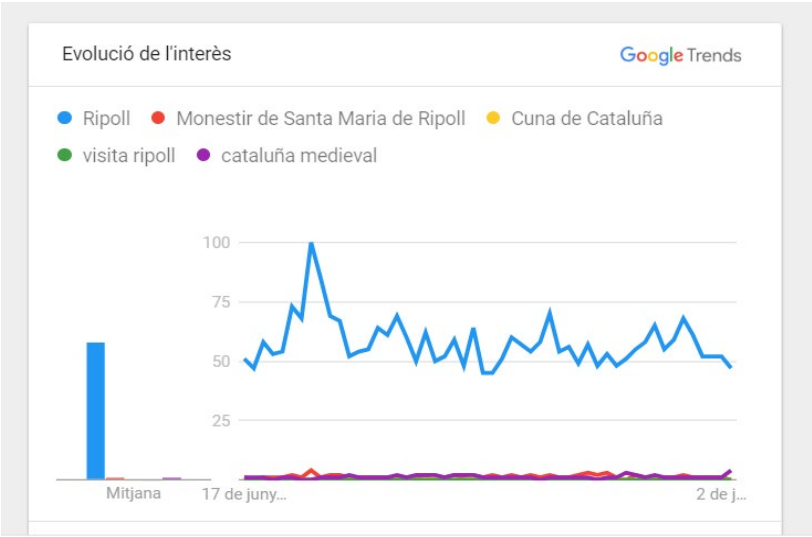
Viajes y rutas: Ripoll y el monasterio

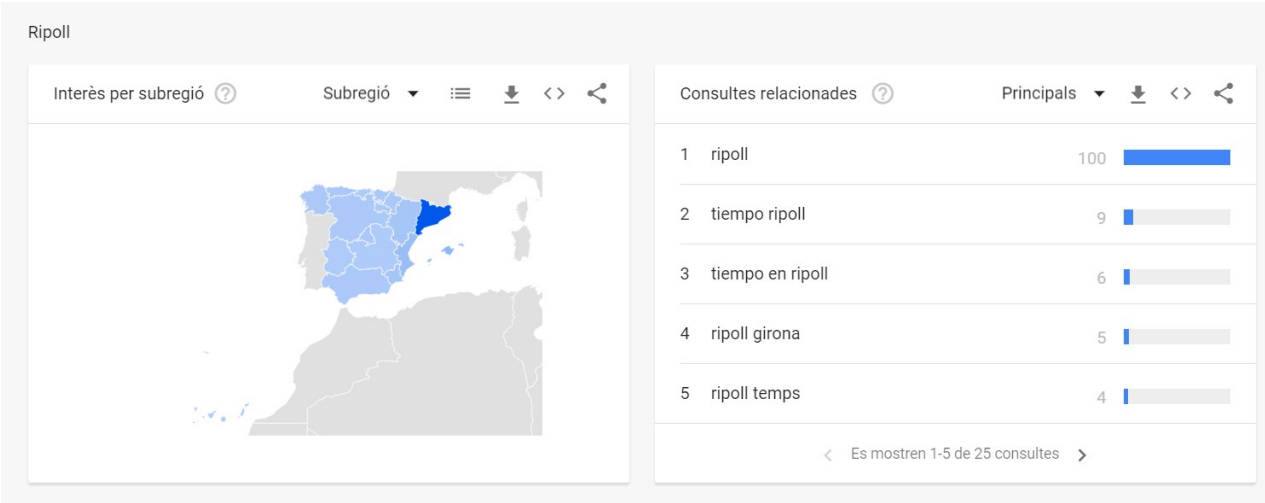
Viajablog: Ripoll y el pórtico del monasterio

4.3.6. **Agentes Orgánicos:**

Reviews de las OTA: por ejemplo Tripadvisor. Debe tenerse en cuenta que las opiniones se basan solamente en las experiencias u ofertas que están inseridas en las agencias online. En el caso que nos ocupa, el patrimonio es lo más vendido y más visitando y se describe generalmente como: cuna medieval, cuna cultura o nación catalana, monasterio. En el caso del Museo, las imágenes que se transmiten son trabajos antiguos, cultura popular, ancestros.

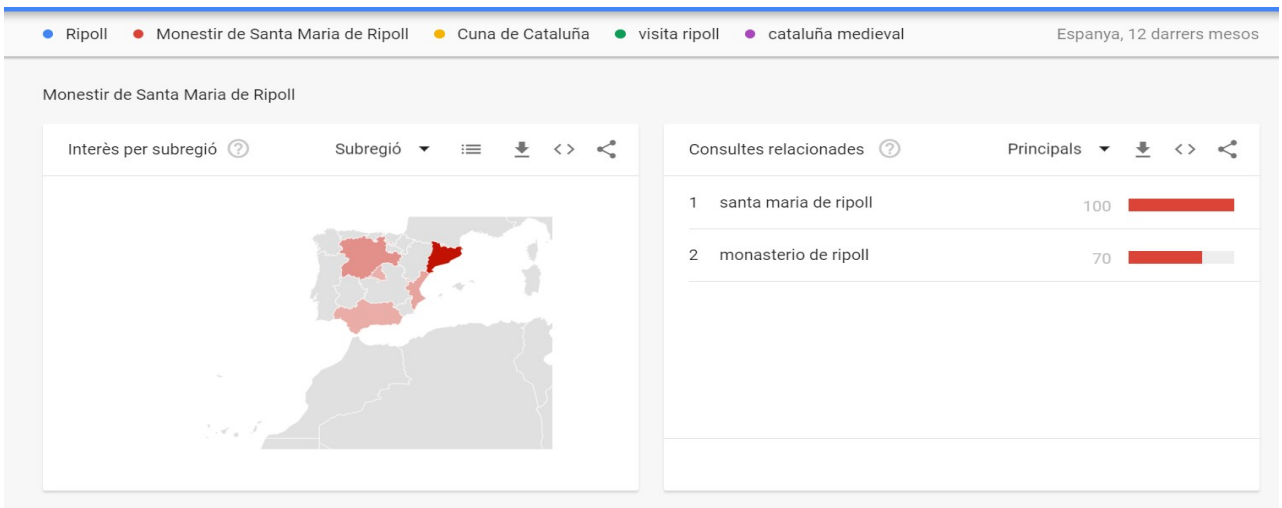
Por último, en esta etapa es posible utilizar indicadores de etiquetas y búsquedas. Google trends ofrece el siguiente análisis realizando la comparación entre 17 junio 2018 y 2 de junio de 2019 con las siguientes etiquetas: Ripoll, Monestir de Santa Maria de Ripoll, Cuna de Cataluña, visita Ripoll, Cataluña medieval. La búsqueda con el término Cinc Segles Forjant Ripoll o 5 Segles Forjant Ripoll no muestra resultados.





Datos consultados junio 2019

En el siguiente cuadro se muestran consultas relacionadas que ofrece Google Trends, con los términos principales: santa maría de Ripoll y monasterio y su origen principal que es Cataluña.



La mayor parte de los autores están de acuerdo que la imagen turística es una construcción mental, donde la representación visual se sitúa en un segundo plano frente a factores relacionados con el conocimiento, impresiones y creencias que tiene el turista sobre un destino turístico Camprubí, Guía y Comas (2009:258).

Así, la red relacional se estudia en aspectos fundamentales como la posición de los actores en el sistema, el grado de centralidad (Freeman, 1979), así como el grado de cohesión existente entre ellos (Coleman, 1988). El grado de centralidad se refiere a la capacidad que un actor o varios de ellos tienen para aglutinar información y así poder administrarla entre el resto de los agentes. Observando la evolución del ciclo de vida del destino, se perciben las necesidades de los diferentes agentes de la primera y segunda etapa, en afianzar o consolidar el patrimonio principal del municipio, eso es el monasterio y el museo. Esa necesidad de generar oferta hacia la demanda ha generado una simbiosis entre el monasterio y su historia; y Ripoll y su historia. Las dos son interdependientes, pero no así en la imagen turística emitida, a partir de la cual y con matices, sea por añadir condes, o por enfatizar el pasado medieval/románico, siempre se asimila monasterio con el destino, generando una imagen que llega a confundirse en algunos casos el destino y su monumento principal. Este gap observado en la década pasada no se ha resuelto favorablemente. En la tercera etapa los agentes inductivos desarrollan la musealización y la renovación del casco antiguo de la villa de Ripoll, pensado, en su reforma, para favorecer una economía de servicios y que tiene muy en cuenta las demandas turísticas (Capdevila, 2016). Es un periodo de interacción de diferentes agentes: desde el ayuntamiento (a partir de diferentes áreas), el Museo Etnográfico de Ripoll como ente propio, el asociacionismo y la iniciativa privada. Crean diferentes productos turísticos y dinamizan espacios.

No obstante, el contexto económico y tecnológico cambió respecto a los momentos anteriores de este mismo proceso. A nivel local, teniendo en cuenta los indicadores del VAB (valor añadido bruto), alrededor del año 2000 los servicios se convierten en el sector que genera más riqueza, por delante de la industria, la construcción y la agricultura.

La administración local y la DMO comarcal han promocionado productos culturales basándose en la capacidad de atracción de su principal monumento, que a la vez no gestionan directamente, ya que es propiedad del obispado de Vic, lo que deja al destino en desventaja en el mercado de los productos turísticos culturales por qué no controla realmente su explotación, comercialización e imagen emitidas. El cambio de paradigma del mercado turístico basado en la desregularización de los precios, los canales de venta, y los nuevos perfiles y sus hábitos de consumo hacen indispensable un plan estratégico específico para el municipio que es un destino maduro, con necesidades y particularidades ligadas sin duda

a la imagen y posición en el imaginario colectivo catalán y a la vez a la identidad local. La propuesta de renovación del producto Cinc Segles Forjant Ripoll obedece a este objetivo.

5. Análisis de la marca Ripoll, Bressol de Catalunya

El enfoque de este apartado es comprender los principales aspectos de una marca de destino y como, de acuerdo con Berta Polo (2018), comunicar su "sentido de lugar" y crear un vínculo emocional con su público. La clave reside en narrar una historia que dé a conocer el lugar, sus habitantes, su historia, su percepción del mundo y su relación con el medio ambiente, y en hacer que el lugar cobre vida y tenga hoy validez para la gente. Esta clave puede ser activada por la renovación del producto Cinc Segles, ya que permite el vínculo emocional interno, la gente de Ripoll se siente identificada con su propia historia y no solamente con la parte que la vincula a la del monasterio. Y a la vez puede expandir al vínculo externo, la del visitante que reconoce el simbolismo del destino, pero a quien no se le ofrece experiencias o historias más allá de las visitas al monasterio y su centro de interpretación o alrededor del casco antiguo.

De acuerdo con Buncle (2011) los principales aspectos de una marca de destino son los siguientes:

- La marca es una identidad competitiva. Resalta los rasgos característicos de un producto o destino y lo distingue del resto.
- La marca se refiere a la esencia o conjunto de características básicas de un producto o destino, lo cual abarca su personalidad y lo hace singular y distinto de la competencia.
- La marca no es un logotipo, un eslogan, un producto o una campaña de marketing.
- La marca existe en la medida en que alguien la percibe; se trata de una relación dinámica entre el producto y su percepción por los posibles clientes y visitantes.
- La marca es el componente fundamental en el que deben basarse todas

las comunicaciones y comportamientos de marketing.

En este sentido, la marca Ripoll, Bressol de Catalunya, es una marca competitiva porque otorga al destino diferenciación. No hay ningún territorio catalán que pueda tomar este nombre o que genere confusión. Resalta los rasgos de un producto, que es el monasterio, no así del destino que tiene mucha más oferta, pero invisibilizada debajo de éste. La imagen del destino ha sido dibujada en diferentes etapas, actualmente su oferta no es distinta a la de la competencia que se expone más adelante en el análisis competitivo.

Centrándonos en su análisis formal, la marca tiene un logo que proviene de un concurso público realizado durante el período 1999-2004. La imagen busca la connotación del color del hierro oxidado que es propio del patrimonio ofrecido en el museo o en la Farga Palau y que recuerda al trabajo industrial. A la vez incorpora la idea de dos torres que son el reflejo del monasterio, y los trazados tradicionales con los que se marcaba el ganado. (historia, oficio, ruralidad)

Logo actual del destino Ripoll

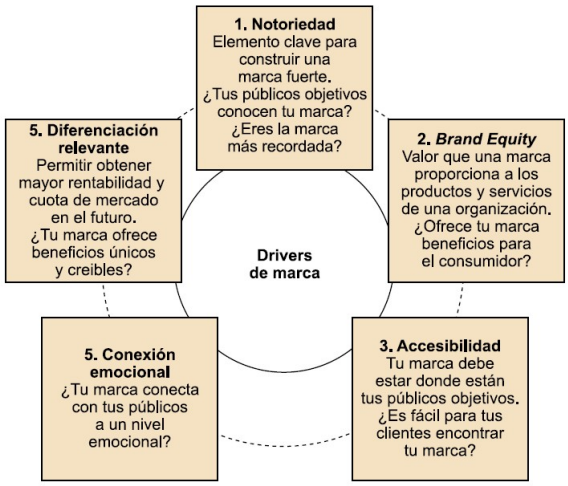
Se trabajó sobre la base de elementos gráficos o connotaciones que se muestran a continuación:

Detalle libro estilo logo Ripoll

Los productos de la marca son difíciles de reconocer más allá del monasterio de Santa Maria de Ripoll. Entre 2005-2008, la administración local quiso construir una marca nueva antes de redefinir la existente. El año 2008 se aprobó el proyecto Terra de Comtes i Abats, que agrupaba a los 19 municipios de la comarca y tenía como objetivo "mejorar el atractivo de los recursos turísticos y la promoción de la oferta de turismo cultural en el Ripollès, en la marca Cataluña, contribuir también al desarrollo del turismo rural, optimizar los recursos turísticos y buscar el consenso institucional y territorial para el desarrollo del turismo cultural". La agencia, que en aquellos momentos era un consorcio, propuso una renovación integral de la imagen del Ripollès como destino turístico. El concepto Tierra de Condes, viaje a los orígenes de Cataluña, estaba vinculado a la tradición histórica, la recuperación de recursos y entornos, el mantenimiento de la calidad ambiental y la estructuración de los recursos y su presentación. El plan se estructuró en torno a cinco líneas estratégicas: adecuación de los recursos, creación de una marca turística-cultural, creación de una oferta de productos turísticos dirigida a los usuarios del turismo rural, creación de un instrumento eficaz para la gestión creativa del patrimonio cultural y la creación de un órgano de coordinación de políticas locales de desarrollo turístico.

La mayor parte del presupuesto estaba destinado a la creación de centros de interpretación: el centre d' interpretació del Comte Arnau en Sant Joan de les Abadesses, el Centre Any 0 en Montgrony y el Centre d'Interpretació del Monestir de Ripoll, en Ripoll.

La renovación del producto turístico se desarrolló en plena crisis económica, cambio de paradigma del mercado turístico.



Fuente: Derrick Daye (2008)

En cuanto a la notoriedad, Brand Equity y accesibilidad, el proyecto TCiA dividió los públicos objetivos según la segmentación sociodemográfica tradicional en la cual las familias y las parejas son el público principal de la oferta cultural de la zona. Además de buscar la oferta escolar. Esta segmentación no tuvo en cuenta elementos disruptivos como la crisis y el efecto de la red 2.0 y la desregularización del mercado con las apariciones de las OTA. La marca TCiA fue gestionada por una empresa privada Transversal SL que no ofrecía las mismas condiciones a todos los proveedores de servicios turísticos locales y existentes. Los paquetes que se comercializaron no ofrecían valor añadido ni consiguieron desestacionalizar. En la promoción o accesibilidad no se implementó el tráfico orgánico o SEO de la web, tampoco se consiguió comercializar a través de un motor de reservas reconocido, ni se accedió vía SEM a público más joven a través de redes como Facebook, o Google ads que en esos años era las plataformas más usadas. Las campañas, se delimitaron a los medios tradicionales (Catalunya Radio y Rac1, con un alto coste, y baja repercusión según la oficina de turismo que no detecto picos de visitantes o un aumento generalizado de turistas).

Referente a la conexión emocional tampoco se establecieron enlaces ni con los lugareños, los stakeholders ni con los visitantes que no comprendían exactamente qué era el producto/marca. De ese modo no se consiguió ninguna diferenciación relevante y el proyecto fue abandonado. La conexión relevante que permite mayor rentabilidad no se consiguió. Hay algunos agentes privados a quienes la propuesta significó más clientes, en otros casos la afectación fue imperceptible. No existen análisis concretos de las correlaciones entre la inversión del proyecto y los beneficios

conseguidos. El proyecto de la nueva marca se abandonó entre los años 2013-2014. Actualmente, el territorio a través de su DMO trata de redefinir la marca de la comarca con un proyecto mencionado en el apartado de análisis de tendencias y datos secundarios.

Comparando los elementos de la primera o tradicional marca *Ripoll Bressol de Catalunya* con la propuesta de valor/imagen del proyecto Terra de Comtes (TCiA), observamos en primera instancia que la conexión emocional de la primera es más fuerte en identificación y reconocimiento, dado por la literatura existente, los años de antigüedad y reconocimiento y la identidad local, que en la segunda (TCiA). Teniendo en cuenta esta experiencia, la propuesta actual no genera una nueva marca, sino que expande y redefine la tradicional, al destino, conectando a nivel emocional con públicos objetivos, ofreciendo un valor experiencial que otros no pueden y aumentar así los beneficios.

6. Análisis del destino

De acuerdo con Rodríguez-Sánchez, I., & Conejero Quiles, A. M. (2011), en el marco teórico de la evolución de los destinos turísticos, existen muchos enfoques para identificar los estadios de la evolución de éstos. El punto de partida de esta investigación identifica los agentes que han influenciado en la creación de la imagen del destino en diferentes etapas con el objetivo de incorporar elementos analíticos concretos que pudieran ser competentes para la consecución de una marca renovada. Des de este enfoque, la investigación entiende la madurez de un destino como una fase de adaptación a los cambios y de reorientación o reinvención mediante políticas de renovación, reestructuración y recualificación (Ivars,2003)[6].

Partiendo de la premisa básica de definición de destino según los nuevos indicadores europeos un destino puede definirse como:

- Una zona geográfica que sea o pueda ser atractiva para visitantes y turistas;
- un lugar o una zona reconocida, que pueda definirse fácilmente como un destino para visitantes y que disponga de una serie de servicios y productos para fines turísticos;
- un lugar o zona fomentada como destino;

[6] Las autoras citan diferentes modelos de referencia como Butler (1980) o planteamientos deterministas que sugieren el declive irreversible de destinos de sol y playa. No obstante, para este análisis y la especificidad del destino, se opta por reconocer la necesidad de renovación como hecho intrínseco en una etapa de madurez.

- un lugar o zona donde se puede medir la oferta y la demanda de servicios turísticos, es decir, la economía de los visitantes;
- un lugar o zona en que el proceso de gestión de visitantes incluye generalmente una amplia gama de partes interesadas de los sectores público y privado, así como de la comunidad local de acogida.
- Las zonas amplias, como los espacios nacionales o regionales que no gestionan directamente los recursos e instalaciones turísticas pero que interactúan con las partes interesadas, no resultan adecuadas para este sistema. Los destinos turísticos constituyen el núcleo de la actividad turística.

De acuerdo con estos indicadores, Ripoll es un destino fomentado como tal, con recursos atractivos y un interés por parte de la administración y sectores privados. A la vez, es un destino maduro con ciertas connotaciones negativas ya que habiendo alcanzado un grado de desarrollo (en relación la oferta y la demanda y su visibilidad como destino) se encuentra en una fase o período de crecimiento marginal o estancamiento (Rodríguez-Sánchez, I., & Conejero Quiles, A. M: 2011-973). Los stakeholders locales y opiniones particulares sustentan que el destino no sabe aprovechar, eso es, rentabilizar los recursos y la imagen histórica de la marca.

Ripoll como caso de estudio es un destino maduro, situado en zona montañosa, y con la necesidad de la renovación del producto turístico que debe mantener su "sentido de lugar", narrando su historia particular que es también historia central catalana, permitiendo conocer a sus habitantes, su historia y su propia percepción en un marco interpretativo nuevo que se relaciona con la historia del monasterio, pero no desaparezca detrás de la importancia de este, al contrario, cohabite para aumentar el valor. Y, además, que cumpla con los drivers de marca antes mencionados, con una gestión económica y social (T. Buncle, 2003) lo que implica determinar sus activos, tomarlos como base y promoverlos (Polo, 2018:63).

La urbanidad es el espacio que es y enseña la ciudad. Wainberg (1999:11) destaca que, la semiótica del ambiente urbano nos enseña que la ciudad debe ser vista como una escritura, un habla a ser interpretada por el transeúnte. Trátase de un enigma a ser descubierto por la explotación. La percepción es estimulada por el extrañamiento ocasionado por su arquitectura, vías, límites, barrios, puntos nodales, marcos, avenidas, cafés y bares. Es una obra de arte viva, y sus actores muebles son sus habitantes. Existen colores y olores. Hábitos y costumbres. Historia y memoria. En el campo extraño, todo detalle es relevante en la composición del todo y la ciudad como escritura

debe ser entendida como desafío cognitivo. La percepción reúne los fragmentos aparentemente ilegibles, y los decodifica a partir de una sintaxis disponible y que autoriza el enlace.

Proponer una comunicación de destino urbano[7] que enseñe la ciudad conviviendo con su entorno rural tiene por objetivo crear una imagen única y diferencial basada en la sostenibilidad del destino y su marca. Como ejemplo este espacio puede comunicarse en conexión al parque natural Capçaleres del Ter i Freser, con explotaciones ganaderas que proporcionan producción agroalimentaria KMO o local food, y hábitos que se acercan a las experiencias de slow tourism, donde por ejemplo se puede practicar bicicleta o roller, en rutas por la montaña y vía verde (La ruta del ferro) que son utilizadas asiduamente por los locales, al igual que fiestas muy particulares como *La Trobada de Llaers* organizada por el grupo musical *els Randellaires,* abierta a todo el mundo y donde se pide bailar y cantar sin complejos y se puede participar en talleres. Del mismo modo existe actividades de trashumancia en las que participan pastores locales e invitados durante un día, des de un municipio cercano como es Gombrèn hasta Pla d'Anella dónde hay la cabaña del pastor que lo realiza. Estas actividades que se definen tradicionalmente como rurales, son experiencias compartidas donde el turista y el local se confunden, son eventos propios de la zona con actores locales. La urbanidad del destino Ripoll cohabita con la "ruralidad" y sostenibilidad de su paisaje.

Para generar productos turísticos urbanos el foco debe situarse en la villa y sus recursos. Con este propósito se propone una tipología para realizar una auditoría de recursos, una propuesta de evaluación de recursos, y el uso de indicadores turísticos como, análisis de tendencias y datos secundarios, análisis de competencia de acuerdo con el diamante de Porter, identificación de los point of parity y point of difference y el establecimiento de visión, misión, objetivos y estrategias para la marca, que permitan una redefinición del destino y a la vez la renovación e integración del producto Cinc Segles Forjant Ripoll en éste.

[7] Actualmente, la identificación con la ruralidad y su comunicación se establece alrededor de un conjunto de fiestas o actividades vinculadas al mundo rural, entre las cuales Festa de la Llana i Casament a Pagès o la Fira de Santa Teresa (dedicada al ganado) que en esencia recuerdan el papel de capital que aglomeraba en su mercado la oferta del resto de valles de la comarca. No obstante, la identificación con ese pasado económico genera una imagen distorsionada de la realidad social histórica y actual, ya que son actividades comunicadas como singulares e importantes en un momento histórico que no es el actual. Su función es especialmente representativa.

6.1. Auditoria de recursos: metodología.

Para la elaboración de un primer inventario actualizado (el primer inventario que se regía por una metodología cercana a la propuesta UNESCO se realizó entre el 2000-2003 por los servicios técnicos de la regidoría de turismo) se ha tenido en cuenta la propuesta que la Organización Mundial de Turismo propone y que Mandil Álvarez (2012) expone en su tesis sobre el ámbito local[8]. EL objetivo es actualizar el inventario para mejorar la comprensión del mercado y dotarlo de información útil para el nuevo marketing de destinos, pasando de una primera plantilla generada por la siguiente información (con variaciones según el tipo de recurso)

- Nombre
- Localización.
- Caracterización: aspectos del interés turístico (cultural/natural), tipo de turismo que genera e imágenes.
- Acceso al recurso
- Requisitos de ingreso: regulaciones o permisos necesarios.
- Valoración: estado actual, nivel de utilización, accesibilidad, utilización potencial y acciones de revitalización.

A la siguiente propuesta de trabajo que se expone a continuación y que se encuentra en su primera fase de análisis (se adjunta un detalle del documento recursos naturales):

- ID recurs: denominació, localització, descripció del recurs, condició climàtica, zona turística, Info web/imatge
- Relació
- Infraestructura
- Senyalització i accessos
- Servei d'informació
- Equipaments i serveis turístics existents

[8] la autora detalla cuatro metodologías de inventario (la de la Organización de Estados Americanos, la de la Organización Mundial de Turismo, la de la UNESCO y la del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, como referente en la jerarquización de sus recursos).

- Calendari i horari utilització
- Planificació existent
- Nivell i grau utilització
- Tipus demanda que utilitza el recurs
- Propietat (pública o privada)
- Org.resonsable ordenació, conservació, promoció
- Caract. Particulars del recurs
- Especificació del recurs
- Facilitat accés i prox als centres emisors de demanda
- Importància actual del recurs
- Existència d'actvitats incompatibles amb la pràctica turística
- Existència directrius en matèria d'ordenació i planificació
- Aprofitament i utilització convenient

A partir de ésta, se ha categorizado según: recursos naturales, recursos culturales, actividades (subdivididas en naturales y culturales/artísticas) eventos, eventos deportivos (por su gran número), servicios y recursos.

A partir de la auditoria se observa que los recursos culturales, las actividades y los eventos que actualmente se ofertan en la web, se han conformado como tales des de finales de los años sesenta hasta el 2005, con la excepción de las pequeñas ferias gastronómicas (10 o 12 estantes).Todos ellos tienen un punto en común en la forma de comunicación que es la idea de origen de Catalunya que en la marca se desarrolla con el concepto Bressol de Catalunya o Cuna de Catalunya, la imagen que transmiten es tierra de origen, condes y naturaleza. La venta se sustenta en el patrimonio románico como un atractivo principal.

Referente al segmento de turismo urbano, nos encontramos que una de les dificultades que experimentan las villas o municipios pequeños es que no son suficientemente grandes como para hablar de ellas como ciudades, ni tan pequeñas como para desarrollar estrategias en zonas rurales. No han vivido la masificación de las zonas de costa o no están

viviendo fenómenos actuales cómo la turismofobia de las grandes ciudades[9]. Esta dificultad puede convertirse en una doble planificación estratégica, por un lado, aplicando segmentos concretos de la oferta y analizando en detalle las herramientas de promoción y los productos destinados a un turista que busca experiencias urbanas en un entorno de municipio situado en la montaña (propuesta de renovación de Cinc Segles) y al revés, trabajar el grupo que busca la naturaleza en entorno rural para realizar actividades o ver paisaje en el ámbito urbano.

Para identificar un nuevo segmento de mercado y según las características actuales, puede desarrollarse un análisis de marketing en las variables demográficas y geográficas (que son las más estudiadas), teniendo en cuenta las psicográficas sobre todo por actitudes y valores. Un segmento de jóvenes entre 25-35 años con poder adquisitivo medio y familias de 35 a 50 años, nivel cultural medio alto y poder adquisitivo medio pueden ser trabajados en esta doble propuesta. Es un tipo de turismo cultural, de patrimonio y de deportes que ya están identificados en esta zona pero que, debido al posicionamiento, a la imagen del destino ancorada en la persuasión podrían perderse. Este segmento además posee diferentes targets, que en el caso de la renovación del producto serán expuestas más adelante.

La auditoría permite lanzar dos tipos de propuesta, la innovación en los productos culturales, objeto de estudio de este trabajo y el turismo deportivo. Los dos pueden ser complementarios y conformadores un espacio urbano. En la zona (el Ripollès) es el tipo de turismo que ha crecido más en los últimos años. La DMO de la región no presenta por ahora datos sobre la repercusión de este segmento, pero des del año pasado elabora una guía con todas las actividades anuales. Es un tipo de turismo emergente creado a partir de la oferta privada que combina en términos de calidad, competición reconocida y que puntúa en distintas federaciones, buena organización realizada por profesionales que son además habitantes locales. La singularidad principal de esta actividad es que partiendo de Barcelona (según los datos de la oficina de turismo, continúa siendo el origen principal de los visitantes) y a solo una hora y media se pueden practicar deportes en zona pirinaica, a diferencia del competidor occidental (Vall d'Aran y Pallars). El atractivo reside en los diferentes niveles de pruebas que permiten ampliar los segmentos y en la experiencia de esfuerzo, superación y sobre todo lo gratificante que resulta competir en entorno natural por las vistas y el

[9] en el caso concreto de Ripoll, a partir del año 2000 los servicios y concretamente el turismo pasaron a ser según datos del VAB (valor añadido bruto) el primer sector productivo (Capdevila, 2016).

conocimiento de la dureza de la montaña y sus condiciones. Uno de los nichos de mercado en esta actividad son los deportistas con familias. Se ha observado que pueden llegar un día antes para visitar la zona o la localidad y complementar la actividad personal con el tiempo familiar. EL potencial turístico de este nicho y la capacidad para proponer experiencias a partir de las actividades actuales puede aumentar el potencial del producto.

En conclusión la urbanidad puede abrir una oportunidad a la comunidad y al visitante en cambiar su percepción de que la cuna, como espacio simbólico eso es el pueblo, deje de ser algo inmóvil, donde el turismo solo se mesura por las ventas y pase a ser un espacio dónde la experiencia, la parte lúdica pueda construir relaciones entre empresas, de empresas al cliente y generar empatía a través de la actividad económica en los habitantes y no solo en la representación identitaria.

6.2. Análisis de tendencias y datos secundarios relacionados con el destino

Respecto al análisis de tendencias y datos secundarios y en pro de establecer una propuesta estratégica que englobe el histórico del destino, enfoco la propuesta a partir de la relación turística y administrativa que existe entre Ripoll i el Ripollès. Como destino, Ripoll es anterior al concepto del Ripollès como comarca. En los folletos promocionales de la Generalitat del año 1933 (Capdevila, 2016) los destinos eran: Ripoll, Ribes de Freser y Camprodon.

Como destino Ripoll posee una marca turística creada hace más de cien años (Capdevila, 2016) momento que se crearon recursos turísticos, un agente turístico y promoción de estos. La marca ha pasado por diferentes fases: en el momento del turismo de masas incremento su oferta en festividades folclóricas. Durante la primera década de este siglo el destino ha buscado sin éxito su lugar en el mercado, incorporándose a propuestas comarcales y al trabajo en colaboración con otros municipios de la comarca Lo que podría resultar una ventaja se ha convertido en una amenaza al desatender la marca (su fuerza y su potencial). La literatura existente y los contenidos que se exponen no han estado revisados, mantienen el enfoque de producción: ni el contenido, ni las imágenes, etc. No existe, en el caso de Ripoll ningún estudio o plan estratégico que posicione claramente en el municipio hacia el interior del territorio y hacia el exterior. Esto se debe, en parte, a la estructura administra de la comarca que centralizó el desarrollo turístico a partir de la actual Agencia Ripollès Desenvolupament (ARd). Por esta razón los datos que se extraen del destino deben ser buscados en gran medida a partir de las acciones de la agencia. Así encontramos en el año 2003 la elaboración de un plan estratégico con un objetivo hacia el año 2020, que tuvo una revisión en el año 2014.

Este primer plan fue desarrollado por la empresa *Sustainable World Prospective Institute* que elaboró un plan estratégico y un informe de realización. En este informe se observa la metodología para identificar y estructurar cinco fases de realización del plan. En términos generales se organiza a través de un estudio del sistema y la estrategia, diagnóstico DAFO, posicionamiento y opciones estratégicas. Tiene su origen por una de las recomendaciones presentadas en el plan estratégico del sector terciario del Ripollès.

En el año 2011, ARd elaboró un plan de acción, proyectado hacia el 2021 y basado en los acuerdos definidos en el programa de desarrollo territorial Vall *del Ges Orís i Bisarura* financiados por el programa Leader 2007-2013. Un año más tarde se desarrolló una revisión estratégica encargada al grupo Transversal , la publicación de la cual no aporta el informe de realización. En sus conclusiones propone un plan de gestión comarcal supervisado por una empresa privada, una propuesta de comercialización basada en una central de reservas comarcal, así como diversas estrategias de creación de producto tales como la creación de un centro de interpretación del románico o ampliar la oferta aprovechando recursos patrimoniales no explotados. Los ejes se centran en la cultura, gastronomía y la naturaleza que debería convertirse, según el informe, en el recurso de máximo provecho a partir del Parque Natural de les Capçaleres del Ter i el Freser. En la actualidad el Consell Comarcal del Ripollès ha propuesto un plan de promoción turística conocida como *L'Experiencia dels Pirineus més autèntics*, valorado en 2.130.221, el 41.31% del cual está financiada por el fondo de desarrollo regional (FEDER). Aproximadamente la mitad del presupuesto se destina a aumentar los recursos turísticos según las peticiones de cada pueblo. En el caso de Ripoll, la inversión anunciada, se realizará en un centro de alto rendimiento deportivo. Aunque la voluntad expresada por la administración es la difusión y la comercialización, más de la mitad de la inversión se traducirá en la construcción de nuevos espacios o rehabilitación de viejos recursos. Se percibe de nuevo una tendencia a generar un destino con orientación a la producción.

En el histórico de planes y revisiones que se han elaborado en este caso se observan lo siguiente:

- El concepto del turismo continúa viéndose como una acción de futuro, como una actividad natural que substituye a la industrialización.
- Se han elaborado diferentes planes. Un plan maestro inicial en el año 2003, planes de acción y revisiones en la promoción. No obstante, no se ha elaborado ningún tipo de plan de marketing que aprovechando la información y las estrategias propuestas pueda generar

un marco de actuación efectivo, eficiente, con perspectiva de cliente, inteligente para estudiar el mercado con regularidad y

proponer nuevos segmentos si son necesarios, con un enfoque de sectores que permita vender según las necesidades específicas y teniendo en cuenta la disparidad geográfica. Así, por ejemplo, el turismo cultural puede buscar colaboración con Vic ya que propuestas que enlazan los dos destinos y en cambio los productos naturales o de deportes deben encontrar la diferencia ya que Osona es un gran competidor en este sector. Los planes actuales no tienen en cuenta la tecnología para la elaboración de análisis de datos. Buscan la involucración y la consistencia porqué la no consecución de los objetivos y los cambios de administración han causado la sensación de inoperatividad.

Referente a la marca Bressol de Catalunya, actualmente no comunica personalidad, quedando reducida a un par de logos y al slogan Bressol de Catalunya. Un plan de marketing integral permitiría al destino Ripoll y al Ripollès.

- Ampliar la segmentación tradicional que es esencialmente sociodemográfica. No se observa estudio de posibles nichos de mercado.
- Superar la falta de eficiencia endémica, eso es un incremento de costes en recursos turísticos que no tienen una justificación en su creación a partir de un análisis. Un ejemplo es la creación de centros de interpretación que no son visitados por las familias. En el caso de Ripoll según los datos recogidos el año pasado[10], son un segmento destacado, junto con las parejas. Los niños se aburren tanto con la visita del CI Monestir como con el recurso pedagógico de las tablets, pensada exclusivamente para público adulto con intereses culturales.
- la necesidad de un estudio de mercado y una propuesta de análisis concreta que permita abrir el segmento en perfiles subjetivos y si fuera necesario proponer otro

  tipo de segmentos según la relación directa con el origen (mayoritariamente Barcelona y área de influencia).
- El análisis debe justificar al detalle el porqué de las decisiones y así abandonar el discurso y las justificaciones basadas en la necesidad perenne del destino.

[10] no se aporta el porcentaje exacto de este segmento. La recogida de datos es solo geográfica.

- Trabajar en la consistencia del destino. En la actualidad, si el cliente opta por buscar información en las webs oficiales no hay ninguna percepción de marca (http://www.elripolles.com/ o https://visit.ripoll.cat/).
- La tecnología debe formar parte de la planificación estratégica especialmente en la elaboración y análisis informática de datos, que, según las informaciones publicadas, no se ha utilizado o desarrollado eficazmente. Así en el informe del año pasado las consultas por internet no diferencian porque redes llegan. No se ha trabajado un perfil concreto en las redes.
- Protocolos de comunicación de destino, frente a situaciones problemáticas y extremas como lo sucedido en el año 2017, cuando se comunicó que el origen de los terroristas de los atentados de Barcelona eran vecinos de Ripoll.

A modo de conclusión, aunque una investigación de mercado no asegura la consecución de las decisiones, los actuales planes o falta de ellos dejan el destino sin acción frente las variables actuales: en primer lugar no contempla los actuales cambios demográficos y sociales provocados por las crisis globales como el peso de Oriente, el aumento de clases medias de países emergentes con necesidades concretas, el envejecimiento de la población, los turistas senior que siguen activos, actos violentos o la irrupción de los Millenials y la generación Z. Todo ello es importante porqué según las estadísticas efectuadas tanto por la ARd como por la regidoría de turismo de Ripoll, aproximadamente el 80% de turismo proviene de Catalunya y en gran parte de Barcelona o su núcleo. Los Millenials también son público familiar y los gustos y consumo son particulares.

El plan de desarrollo de la ciudad de Barcelona, aunque no afecta directamente al destino interior sí que puede generar condiciones favorables que el destino puede aprovechar como por ejemplo la búsqueda de ejecutivos de sitios cercanos a la ciudad, pero lejos del bullicio para trabajar y desconectar a la vez[11]. En segundo lugar, no se tiene en cuenta el cambio tecnológico y sus consecuencias (internet de las cosas, 4g/5g o sus sucesivas ampliaciones, big data). Una de las consecuencias más palpables es la dispersión de la información en webs, redes 2.0 que han generado reacciones constates por parte de la administración y sin previsión sobre el abuso de

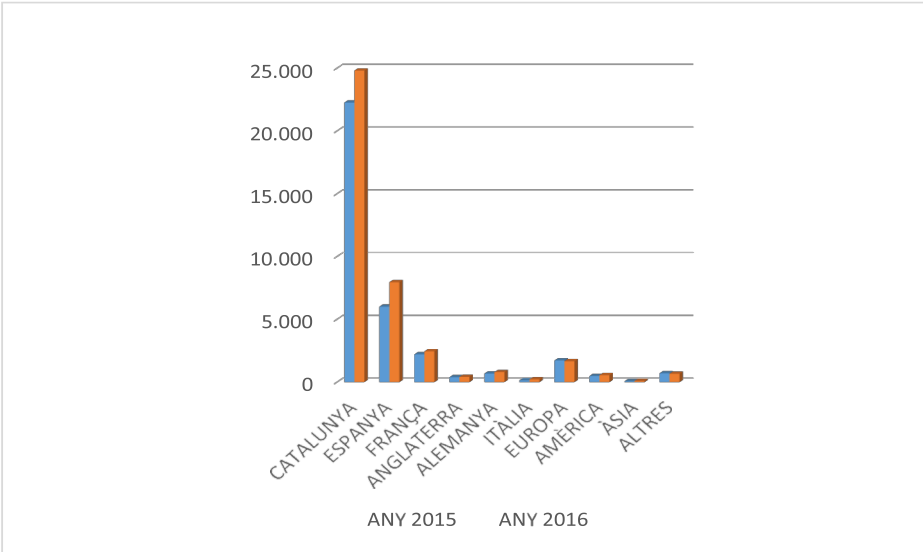
[11] algunas casas de turismo rural del Ripollès han empezado a recibir este tipo de demanda. Si se establece un plan de acción este segmento hasta ahora desconocido puede ayudar a desestacionalizar.

espacios naturales como las pequeñas cascadas de agua, muy utilizadas por la población local y que en la actualidad generan malestar y preocupación. No existe un plan de comunicación ni protocolos concretos hacia el prokonsumer. En tercer lugar, no se observa el cambio económico que ha generado la crisis y el consumo consciente de los turistas que buscan valor añadido (desconexión, transformación, demanda de experiencias, el bleisure, por ejemplo, que, en este destino, de forma ocasional recibe demanda de empresas que buscan un entorno natural, personalización en el trato del alojamiento).

6.3. Identificación de dos destinos competidores

Enfocándonos de nuevo en el destino Ripoll, se adjunta en el informe los datos del año 2016 que ha proporcionado la oficina de turismo del municipio. El análisis se centra en la segmentación geográfica.

Consultes segons procedència 2015/2016				
Procedència	**Consultes 2015**	**Consultes 2016**	**Porcentantge 2016**	Variació 2015/2016
Catalunya	22.264	24.811	62,55	11,44%
Espanya	6.012	7.960	20,07	32,40%
França	2.216	2.457	6,19	10,88%
Anglaterra	395	416	1,05	5,32%
Alemanya	685	798	2,01	16,50%
Itàlia	149	221	0,56	48,32%
Unió Europea*	1.730	1.669	1,41	-3,53%
Amèrica*	489	559	1,41	14,31%
Àsia	73	95	0,24	30,14%
Altres*	707	670	1,69	5,23%
TOTALS	**34.720**	**39.664**		**14,24%**



Ripoll es un destino de proximidad, el turismo que proviene de Cataluña representó en el año 2016 el 62.55% de la totalidad. Es adecuado comprender e identificar sus competidores. Actualmente el máximo competidor de Ripoll es el Ripollés, concretamente Camprodon y su valle, y Ribes de Freser y la estación de montaña de Núria. Las razones principales se centran en el desapego administrativo entre los valles y la parte baja de la comarca. En el 2005 la Agencia dirigió buena parte de sus esfuerzos en impulsar un nuevo producto turístico, conocido como Terra de Comtes i Abats enfocado en el Baix Ripollés, la zona que tradicionalmente dentro de la mentalidad local necesitaba un refuerzo en la política turística por su pasado y presente industrial. La ejecución del proyecto fue modificándose. La crisis obligó a cambiar de empresas proveedoras, así como el gestor que comercializaría el producto. Finalmente, no se supo trabajar la cohesión territorial ni se realizó un plan de marketing particular, enfocando la estratégica exclusivamente en la venda de paquetes y la búsqueda de grupos. Los informes de la regidoría de turismo municipal muestran que el proyecto consiguió mejorar la cuantificación de los visitantes, amplió la oferta de fin de semana, pero no mejoró la realidad existente. Así el destino entró en un marco de desestructuración, hacia el

interior; la estacionalidad permanece y las propuestas no consiguen buscar experiencias, sino enfocándose en la venta y producción. Y también hacia el exterior; las administraciones de los dos valles empezaron a trabajar en micro marcas para conseguir atraer el público natural, con ello se refieren al que llega sin publicidad. El órgano que regula la Agencia, el Consell comarcal, ha lanzado el nuevo plan, buscado el equilibrio territorial en las inversiones a través de las

necesidades locales.

El riesgo vuelve a ser semejante a la experiencia del 2011. Construcción de recursos sin existencia de un plan de marketing. Los competidores reales, según mi opinión y si el marco de trabajo fuera unificado son

- Oferta de turismo deportivo, natural y gastronómico: Garrotxa que dispone de una marca, con actividades/experiencias y una web de reserva directa, así como la Cerdanya con dos pistas de esquí, Molina y Masella, el parque natural Cadí Moixeró, un posicionamiento definido en el entorno natural: el *gran Vall del Pirineu*.
- Referente al turismo cultural, Ripoll i el Ripollès compiten con el destino Girona, tanto en importancia patrimonial como en valor identitario. Los dos monasterios más importantes de esta marca residen en Ripoll i Sant Joan de les Abadesses. (https://ca.costabrava.org/on-anar/pirineu-de-girona). Aunque la situación actual, y según el balance de turismo y congresos 2016 la comparación seguramente es poco equitativa ya que hablamos de ciudad versus un municipio/destino de interior, en términos de patrimonio cultural/histórico en el marco catalán, los dos destinos se pueden equiparar en importancia y relevancia.
- Referente al turismo comercial y ferias, Vic es el gran competidor y actualmente quien sobresale, en proximidad es el destino que trabaja el segmento de bleisure.

6.4. Análisis competitivo de acuerdo con el diamante competitivo de Porter

Según el modelo Porter, se contempla las posibles ventajas:

- Las condiciones de los factores de producción. Ripoll dispone de línea de tren- R2 conexión Barcelona-Puigcerdà. Desde hace diez años la autovía C-17 conecta en doble carril Barcelona (origen principal) y la comarca. A nivel geográfico se divide en dos espacios: pre Pirineu y Pirieneu con un parque natural y áreas de interés. A nivel financiero los recursos de desarrollo turístico llegan principalmente en forma de subvenciones de desarrollo rural, planes de fomento. A excepción de Beget (valle de Camprodon) y pequeños espacios, hay conexión 4G. Ripoll y la parte baja de la comarca dispone de fibra óptica. La Agencia ha apostado desde su creación en la formación del sector turístico. Todas las oficinas de turismo tienen un técnico titulado. Anualmente en el sector de la restauración y la ganadería dispone de diferentes cursos de formación a través de la agencia y el Aula de hostelería comarcal.

- En los sectores de apoyo existen empresas locales y externas que abastecen restaurantes, bares, etc. Existe una marca de calidad *Producte del Ripollés* que engloba diferentes subproductos para que las explotaciones ganaderas tengan un sello de calidad.
- La condición de la demanda en la producción local y comarcal se estudian a través de perfiles demográficos. Los clientes son familias con niños y parejas jóvenes. La potencialidad radica, des de mi punto de vista, en abrir la segmentación a la subjetividad, observar las tendencias de los millenials, los diferentes tipos de familia y qué están buscando exactamente parejas jóvenes: un destino rural, un destino urbano que tenga muy próxima la naturaleza, que tipo de experiencia buscan en una escapada de fin de semana y como puede diferenciarse de destinos parecidos.
- Referente a empresas turísticas, existen principalmente empresas de guías, tanto culturales como naturales. La estrategia de empresas como Cea Alt Ter o Luxmundi en el sector cultural es ofrecer rutas en el patrimonio histórico. La

  primera, por ejemplo, nació como una asociación. Sus ingresos dependen del flujo de visitantes estacional y de los proyectos que el sector público implementa. Las empresas de guías en actividad deportiva o natural muestran objetivos claros, como creación de productos propios y especializados: Oxineu ofrece cursos en las estaciones de esquí, BI2000 creo una ruta de alta exigencia aprovechando los picos del pirineo oriental. Tienen canales propios de difusión y no dependen como las primeras de la administración pública en la promoción. En el caso de Ripoll actualmente hay una asociación local que de forma residual asume visitas guiadas en el monasterio, o los diferentes museos, la empresa que gestiona el monasterio tiene su sede en Vic. No hay ninguna empresa que oferte actividades en el entorno natural o combine la oferta gastronómica con otro tipo de experiencias.

Según el modelo DAFO:

Oportunidades:

- Actualización de la marca y su definición estratégica. Un análisis que permita observar si todavía es reconocida y en el caso que así sea, su actualización hacia los contenidos y percepción cultural actuales.

- Nuevos nichos de mercado

Amenazas:

– La amenaza principal es la propia definición de la marca en la identidad nacional y el peso que eso supone tanto en la promoción y la definición de cuna y su simbolismo

Fortalezas:

- Rehabilitación y nuevo contenido didáctico de espacios y museos como la Farga Palau, el Museu Etnogràfic, el CI del monasterio y toda la serie de recursos expuestos en la primera parte del documento.
- Red de comunicaciones (fibra).
- Autovía C17.

Debilidades:

- La falta de un pacto común entre todos los actores políticos locales que supere los cambios de administración.
- Falta de empresas locales con capacidad para mantenerse en el mercado e innovar.
- Falta de inversión en la vía del tren de cercanías.

6.5. Identificación de los "point of parity" y "point of difference" del destino en relación con los destinos competidores

Point of parity de Ripoll en relación con:

- Oferta de turismo deportivo y natural y gastronómico: Garrotxa/ Olot: dispone de senderos fáciles para practicar con las familias, comparte una vía verde, están cerca de los parques naturales, son capitales con acceso a través de autovías. A nivel gastronómico, Garrotxa desarrolló la marca: Cuina volcánica que combinaba cocina tradicional y de investigación. En el caso del Ripollès se ha creado producto del Ripollés que pretende dar un sello de calidad a la cocina tradicional de la zona.
- Referente al turismo cultural, Ripoll y el Ripollès compiten con el destino Girona: pertenecen a la misma marca Pirineu- Costa Brava. Girona en la demarcación se postula como la ciudad más importante/destacada y ofrece muchos recursos para

  visitar la ciudad vieja. Ripoll pose el reconocimiento de su peso histórico cultural por su pasado medieval y su transformación en la Renaixença. No compite con la oferta de actividades que puede ofrecer Girona, aunque Girona no puede ser el Bressol de Catalunya.

- Vic y el turismo comercial y ferias. El análisis más realista podría concluir con que actualmente Vic no tiene competidor en este segmento. Ripoll posee ferias sectoriales y tradicionales que con una apuesta clara como hace la capital de Osona (segmentado y dirigiéndose a un público concreto) y en el tamaño que pueda asumir el municipio, pueden convertirse en un recurso más, aprovechando que Vic (está a mitad de camino entre Barcelona y Ripoll) ya genera movilidad turística. La credibilidad conseguida en Vic puede convertirse en una buena estrategia para un destino más pequeño que habita entre lo urbano y lo rural.

Point of difference:

La comparación con la competencia se centra en los recursos creados, el simbolismo del patrimonio y las infraestructuras. Se enfoca en la capitalidad sin tener en cuenta el tamaño. Vic, Olot y Girona son las capitales de sus regiones y centralizan y dispersan la oferta hacia diferentes destinos a través de su urbanidad hacia las áreas más rurales. Ripoll posee esta ambivalencia como destino y como municipio. Es a la vez destino urbano por tamaño y rural por proximidad y partencia al ámbito montañoso.

Cada ciudad tiene segmentos específicos de turismo y comparte los factores antes mencionados. La diferencia en el enfoque cultural es el peso del monasterio y los diferentes recursos patrimoniales en el ámbito de la historia catalana. Ninguno de los tres destinos anteriores posee el hecho diferencial de considerarse la cuna de Cataluña. Ninguna de estas capitales permite al turista entrar en el entorno natural en menos de veinte minutos si lo desea sin usar vehículos para acceder, o alrededor de treinta y cinco minutos (con vehículo) para acceder al pirineo oriental. Es un municipio suficientemente pequeño para generar una marca de éxito que mantenga la demanda actual que busca entorno natural y espacios pequeños, dentro de un espacio urbano reconocido como villa

(nunca será gran ciudad, pero tampoco un pueblo pequeño de alta montaña). Bien posicionado podría optimizar los flujos turísticos entre las capitales a través del Patronat Costa Brava hacia Girona y Garrotxa o Vic aprovechando patronatos existentes como el Patronat dels Camins del Bisbe i l'Abat Oliba.

El otro elemento de diferencia respeto a los competidores es que puede convertir su marca

tradicional en una marca actual basada en la capitalidad. La cuna es un concepto romántico bien estudiado por autores locales, como Jordi Mascarella o Miquel Sitjar, el destino y el concepto de este se creó bajo intereses burgueses en un periodo concreto de la historia. Remplazarlo sería seguramente imposible y poco aconsejable para quien lo proponga (la administración local de los años 80 lo intentó sin ningún éxito). Una opción de éxito puede residir en aprovechar tal singularidad, adaptar el imaginario/contenido a la demanda actual y posicionarlo en el marco catalán de forma semejante y permitiendo la exageración como la relación Glasgow-Edimburgo, sin pretender ser una segunda ciudad catalana sino solo la segunda en referencia histórico/simbólica.

6.6. Visión, misión y objetivos para el destino

La visión es que Ripoll asuma su capitalidad comarcal generando una marca propia, que potencie y colabore con una marca comarcal pero que nunca sea secundaria a ella. A diez años vista la misión es posicionar el municipio como un referente simbólico actualizado, que ya existe en el imaginario del país, manteniendo su tamaño por sostenibilidad y generando corrientes turísticas con los posibles competidores. Estas corrientes en realidad ya han sido propuestas a partir de diferentes recursos, pero no están englobadas en una visión general de marca y se venden como productos según segmentos. Los objetivos principales es generar una perspectiva unificada y colaborativa con el resto de la comarca. Agrupar todos los recursos en una estrategia amplia y comunicarlos y promocionarlos en el sí de una marca y con los canales apropiados y no sólo a través de los medios generalistas. Con la propuesta se espera reducir la estacionalidad, generar espacios y oportunidades para empresas locales, invertir la financiación que consiguen las administraciones con eficiencia e inteligencia turísticas y especialmente en conformidad con la cultura, la tradición local y aprovechando todos los recursos anteriormente creados. Un posible slogan que aglutine la intención de esta visión podría ser:

"Ripoll bressol de Catalunya, vine a viure amb mi"

La idea se centra en la emotividad de alguien cuando te pide exactamente eso, porqué quiere compartir quien es y tomar su lugar correspondiente. Políticamente no se sitúa en ningún extremo, se puede utilizar para todos los segmentos, familias y parejas. En el ámbito de deportes y naturaleza la idea enfoca la casa, es decir, ven y vívelo (el entorno) con respeto y amor. La idea también engloba la gastronomía, ya que especialmente se vende a través de la idea de comida

casera, tradicional y de la tierra. Por último, trata de asimilar el turista con el local porque no le pide que comparta, sino que sea uno más.

6.7. Estrategias para los objetivos: marca unificada y colaborativa.

La primera estrategia es crear un plan de gestión donde reunir a todos los stakeholders y todos los actores políticos locales para proponer la actualización de la marca bajo un contenido actualizado que use los medios pertinentes. Para crear la marca es necesario generar un plan de marketing que fomente el sentido de pertenencia y aproveche la empatía para trabajar en pro de ese cambio.

La segunda estrategia es cooperar con cada municipio comarcal para establecer una estrategia común que aproveche la iniciativa. De ese modo convencer a Camprodon y el valle que su inclinación en la actividad turística hacia la Garrotxa y Girona es la puerta perfecta para hacer llegar al resto de destino comarcal su público geográfico natural que no accede al territorio por autovía o tren, si no a través de carreteras nacionales pequeñas y que pudiera analizarse sí puede existir un segmento de slowtourism a quien ofertar el destino. A la vez modificar la percepción de que ese valle recibe más turismo que nadie. Esta percepción no se basa en ningún dato concreto y se sustenta en la historia inicial del turismo que descartaba la presencia de Ripoll en origen pero que en la actualidad ya se ha demostrado que no es así (Capdevila, 2016). Del mismo modo aprovechar la oferta de Ribes o Campdevànol en el turismo activo como parte de esta marca y que Ripoll no puede crear en su núcleo urbano.

Respeto a la financiación eficiente la estratégica es elaborar un plan operativo de desarrollo turístico con la finalidad de abandonar la costumbre de crear recursos turísticos basados en el románico, o centros de interpretación sin tener en cuenta el segmento concreto para los cuales se están creando. Los grupos familiares con niños se aburren en centros que repiten o aumentan la información de los monumentos. Si tienen que escoger, al igual que los grupos, la visita se reduce a la autenticidad que supone el patrimonio cultural.

La segunda estrategia consiste en ejecutar inversiones eficientes en el marketing, evitando la falta de foco en la promoción actual de productos que ya tienen marcas, y trabajan la sostenibilidad, pero no están plenamente reconocidas ni el territorio ni fuera de él.

Por último, elaborar un plan de marketing turístico 360º que asuma la candidatura UNESCO de la portalada con los distintos reconocimientos que tienen el resto de los recursos, por ejemplo,

el Museu Etnogràfic fue premio nacional de cultura en 2012, la Farga Palau es representativa de un sistema de trabajo preindustrial conocido como el método de la farga catalana.

A modo de conclusión, según la OMT "la marca se refiere a la esencia o conjunto de características básicas de un producto o destino, lo cual abarca su personalidad y lo hace singular y distinto a la competencia". El mercado actual genera la necesidad de redefinir de marca, entendiendo que forma parte de un estilo de vida y de valores que deben respetarse en correlación con la actividad turística si se quiere una propuesta efectiva. La revisión de este recurso cultural como concepto marco transversal al conjunto de actividades y recursos culturales. Como intangible la calidad puede observase en los monumentos o actividades que sostiene. En el caso de Ripoll, la principal evidencia física se encuentra en el Real Monasterio de Santa Maria pertenece al Obispado de Vic, la conservación, mantenimiento y seguridad se trabajan a través de un patronado formado por el ayuntamiento, el obispado y la Generalitat.

La singularidad de esta marca es el reconocimiento del resto del territorio catalán (principal mercado). Su atractivo: actualmente el enfoque que el destino da a la marca y como entiende el "origen" no genera atracción en toda la oferta existente o sólo lo genera hacia un punto. Así el Monasterio, según datos del obispado recibe 50.000 visitas al año, mientras que la oficina de turismo compatibiliza anualmente 45500 (este decalaje responde, según la oficina, a vistas directas que llegan al monasterio sin pasar por la oficina). El marketing se enfoca en destacar el románico y la idea de origen y no tiene en cuenta establecer un escenario de comunicación fluida que deje atrás la persuasión y trabaje en la experiencia. Como ejemplo las frases: "Historia: impregnada d'una llarga historia que dona signe d'identitat a Catalunya" o "Viu els orígens de Catalunya, vine i deixa't encisar per una vila on es trepitja historia a cada pas". Este concepto de viejo marketing debe dejar paso a las nuevas técnicas que además generan un trabajo colaborativo entre todos los agentes[28], definiendo qué tipo de destino puede ser.

6.8. Propuesta de reorientación en base a la imagen del destino: urbano, villa histórica y patrimonial

La imagen urbana del destino se hace indispensable en términos de competitividad. Ripoll no es demasiado pequeño como para posicionarse como un pueblo, ni suficientemente grande como para ser una ciudad media, pero en su reorientación puede convertirse en un destino urbano, patrimonial y a la vez ciudad histórica. En el marco de un destino urbano y de acuerdo con Quaglieri Domínguez, Alan; Paolo Russo (2010) la competitividad de un destino se determinaría a partir de la capacidad de

éste de ofrecer una atmósfera distinta y estimulante donde, según las lógicas de la mercadotecnia basada en experiencias, actividades ordinarias se transforman en experiencias memorables. Des del año 2000 se abrió diariamente la oficina de turismo de Ripoll. Durante casi vente años se ha trabajado en la promoción del destino y en el desarrollo de productos turísticos. Una de las informaciones que proporciona es la percepción del turista sobre el destino. En muchos casos, la gente que visita Ripoll habla de ciudad, por sus dimensiones, no obstante, no encuentra evidencias, comparando con otras ofertas, de que así sea. Así no todos los comercios abren en los días festivos, ni la oferta cultural en festivales u otros eventos es suficientemente destacable como para generar diferenciación y reclamo. Lo que sucede es que la visita se reduce a la oferta patrimonial y el espacio urbano no genera suficientes ofertas culturales o de eventos, que puedan completar la oferta patrimonial tradicional. La propuesta en la marca de destino avanza hacia un proyecto transversal de gestión en políticas culturales y territoriales donde la promoción del destino incluya y fomente necesariamente otro tipo de ofertas que no sea solamente patrimoniales o de actividades en la naturaleza. En este sentido, el destino debe ser necesariamente urbano dónde la experiencia turística pueda ser la ciudad en su totalidad como un producto cultural complejo e indefinido, compuesto por elementos de la tradición local, estilos de vida, aspectos contemporáneos y "globales" que producen un paisaje mental ecléctico y, sobre todo, único. En esta dimensión el destino puede encontrar una diferenciación estratégica.

Actualmente existen marcas que pueden favorecer la urbanidad del destino. El municipio tiene una mención honorífica como villa[12]. En el año 2017, la Agencia Catalana de Turisme (ACT) creó una nueva marca para promocionar urbes de tamaño mediano o pequeño con el objetivo de diversificar y repartir la oferta turística más allá de Barcelona. Esta marca se conoce como "Ciutats i Viles amb Caràcter i Pobles amb Encant" integrada por ciudades como Girona o Vic entre otros municipios. Formar parte de esta marca sería un buen marco o para desarrollar estrategias que apuntan hacia la consecución de un destino urbano reconocible y destacado. La propuesta no trata de enfrentar una villa a una ciudad, sino de trasladar el concepto de turismo urbano líquido, a un

[12] La realidad territorial de Catalunya, con muchos municipios que de denominan como tal, hizo que en el año 2003 la Generalitat de Catalunya, publicara en su diario oficial del 20 de mayo el siguiente artículo, número 34: *"Nom del municipi. 34.1 Els municipis poden anteposar al seu nom el títol de vila si tenen més de cinc mil habitants i el de ciutat si en tenen més de vint mil. L'adopció o la modificació del tractament ha d'ésser acordada per l'ajuntament, el qual n'ha de donar compte al Departament de Governació i Relacions Institucionals. 34.2 No obstant el que disposa l'apartat 1, els municipis mantenen els títols i els honors que els hagin estat reconeguts"*

espacio muy próximo al entorno natural, que dispone de recursos suficientes para convertirse en un foco de atracción turística sostenible, y que no atraiga necesariamente a un tipo de turismo contemplativo, sino de aquel que convive en el espacio por una oferta con cantidad, calidad y variedad acorde con la imagen proyectada y la realidad social del destino.

En base al concepto de ciudad histórica y de acuerdo con Brito (2008) el Proyecto ATLANTE, en el marco del Interreg IIIB, de la Comisión Europea, fue el marco que definió la noción de Ciudad Histórica. Según el "Diccionario de historia urbana y urbanismo' de M. J. Fuente (1999) todas las ciudades podrían tener la consideración de ciudad histórica, por ser ellas fruto de un, más o menos largo, proceso histórico. Sin embargo, (…) se considera ciudad histórica aquella que conserva un sitio o conjunto del pasado de cierta relevancia. Por tanto, cuando se trata la ciudad histórica se está hablando de un espacio físico concreto, definido por la pervivencia del pasado, que se manifiesta no sólo en esta realidad física, sino también en el tipo de dinámicas y relaciones socioculturales que la han configurado, y las que hoy se pueden identificar" (ATLANTE, 2005b:19)

Este estudio no tiene por objeto desarrollar la justificación y reconocimiento del destino como ciudad histórica, si bien y teniendo en cuenta la pervivencia en el pasado, las seis destrucciones que como emplazamiento ha sobrevivido, así como las relaciones socioculturales que ha tenido respeto a la vida política medieval y moderna de Cataluña entre otros factores (Arévalo, 2016), así como el reconocimiento en la Renaixença como la cuna de Catalunya y el proceso de patrimonialización que ha vivido, la reorientación pudiera examinar esta realidad teniendo en cuenta, además, que la administración local en el año 2003 aprobó medidas de protección y reconocimiento de espacios urbanísticos en el caso antiguo.

De acuerdo con Brito (2008: 63-64) en una ciudad histórica como un destino patrimonial, por un lado,

las funcionalidades urbanísticas de la actividad turística deben considerar:

- la accesibilidad física a los atractivos como un reto, cuya conservaciónde estructuras patrimoniales impliquesu acercamiento y disfrute sin riesgo físico para los ciudadanos, tanto residentes como visitantes (Romero Morgas, 2001); En el caso de Ripoll, la accesibilidad del Monasterio, Museo, la Iglesia de Sant Pere tienen accesos turísticos.
- las dotaciones urbanísticas correlatas son una exigencia, cuyo aprovisionamiento, si no adecuado, puede solapar esfuerzos de promoción turística para la consolidación del destino

o sustraer el sentido de oportunidad de nuevas inversiones económicas en equipamientos de difícil mantenimiento y, por lo tanto, de cuestionable justificación; La Llei de Barris 2003 inició la peatonalización del casco antiguo (Capdevila, 2016).

- el uso y ocupación del suelo son determinantes para el mantenimiento de la vitalidad del tejido urbano, cuyas disposiciones reglamentarias podrán favorecer o conllevar procesos de degradación, terciarización, gentrificación o banalización según la lógica de desarrollo urbano adoptado y conforme estén establecidas en sus instrumentos de gestión específicos que en última instancia van a asegurar o mermar la autenticidad e integridad de la ciudad histórica (Romero Moragas, 2001). En este caso, la administración local, con mayor o menor acierto incentiva propuestas para revivir el centro ayudando con incentivos económicos a la creación de empresas sean de servicios o innovación que instalen su sede en el destino.

Por otro lado, las funcionalidades culturales, de naturaleza patrimonial, de la actividad turística en las ciudades históricas deben considerar:

- la adecuada preparación de la ciudad, cuyas acciones deben evitar el simulacro, estableciendo una innecesaria competición por llamar la atención externa, en contraposición a una Ciudad viva y vibrante de contemporaneidad (Romero Moragas, 2001); En este sentido Ripoll vive fiestas y actividades como la Festa de la Llana i Casament a Pagès (reconocida como patrimonio festivo por la generalitat) o la Trobada de dracs (Capdevila, 2016)

- la presentación de la ciudad, cuyas iniciativas deben residir en poner en valor los recursos culturales existentes, creando condiciones de la visita, a fin de animar al conocimiento e interacción, así como a disuadir intenciones de realizar un acercamiento superficial, por lo concienzudo que pueda parecer introducirse en la historia local; El producto Terra de Comtes i Abats creó condiciones de visita con un conocimiento más profundo sobre la historia del monasterio. En este sentido, el obispado de Vic juntamente con la empresa que gestiona la entrada aumentan el contenido de la historia del monumento.
- la interpretación de la Ciudad histórica y de su patrimonio cultural, cuyas medidas deben concitar el interés y provocar una efectiva comunicación basada en la comprensión sobre lo que se ve y, consecuentemente, en la generación de su aprecio y disfrute

(Martín, 2007:63). En este punto resulta indispensable la renovación del producto Cinc Segles Forjant Ripoll, por su aporte en la interpretación de la ciudad histórica su importancia patrimonial en relación con la historia local y catalana.

7. Propuesta de renovación de un producto cultural, el caso de Cinc Segles Forjant Ripoll

El turismo cultural constituye una forma de turismo que obedece a necesidades y motivos propios de los consumidores por lo que su delimitación es altamente subjetiva. Lo que es turismo cultural para unos (por ejemplo, asistir a un concierto de rock) es turismo de ocio para otros. El reflejo académico de esta realidad es que no existe consenso en la literatura sobre los límites del concepto (Elodie M; González-Gallarza; Fayos, 2013). De acuerdo con Noguer Juncà, Ester; Saez, Alvá (2016:158) en el turismo cultural se produce una simbiosis perfecta entre las nociones de cultura como proceso (identificación de pueblos y épocas) y cultura como producto (manifestaciones artísticas e históricas de los dichos pueblos y épocas), que se identifican en un segmento determinado del mercado turístico. La imagen turística es una construcción social resultante de la interacción de los distintos agentes que intervienen en el destino turístico (Camprubí, Guia, & Comas, 2009). Este hecho implica la existencia de múltiples

[28] actualmente la web de destino Ripoll no muestra los productos turísticos desarrollados por la Agencia Ripollès Desenvolupament. La falta de conexión no genera embudos de venta.

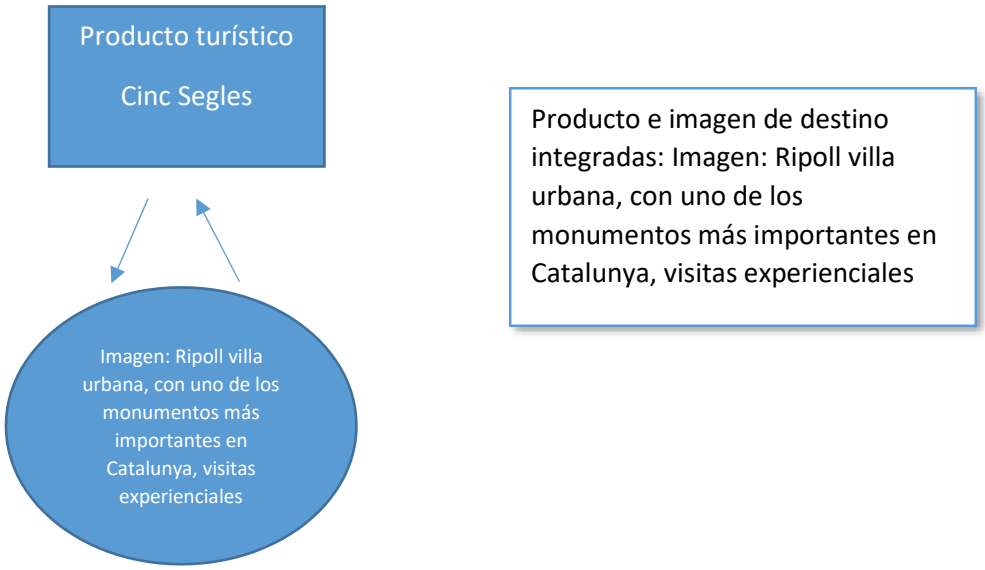
relaciones, vínculos y contratos entre diversos actores que producen parte de la experiencia turística. Así mismo el marketing de destino necesita de la comunicación y generación de imágenes asociadas al destino. Según los autores esta realidad se ve en la literatura académica como un elemento estratégico para el posicionamiento y la competitividad. Según Smart Travel un estudio realizado por la empresa *Vivential Value*, especializada en innovación en inteligencia turística, se han identificado 8,9 millones de recomendaciones online emitidas por los turistas respecto los principales destinos urbanos peninsulares, de las cuales un 38% (más de 3 millones) hacían referencia a su marcado atractivo cultural, muy por delante de otros productos como la gastronomía, el ocio o las compras. El turismo cultural para un destino como Ripoll que se ha posicionado tradicionalmente a través de una imagen que realza unos valores históricos y culturales concretos es sin duda un segmento a trabajar.

Teniendo en cuenta la naturaleza del producto cultural y la tendencia global, la propuesta de renovación gira en torno a tres ejes: en primer lugar, integrar el producto en la propuesta de marca, identificando del *gap de producto original.* De ese modo proponer contenidos coherentes con la propuesta de renovación de la imagen externa e interna del destino. En segundo lugar, se propone un estudio de segmentos turísticos con motivación cultural para el destino, teniendo en cuenta las características de los millenial y tomando por referencia los targets creados por Canada Destination referentes al turista cultural y sus motivaciones. En tercer lugar, la innovación en contenidos de valor que a la vez será útil en el proceso de comercialización en el mercado actual, dónde las OTA y webs de actividades tienen un gran peso.

7.1. Contenido de valor: idea de urbanidad en relación con su proceso de creación

En la primera parte hemos observado las consecuencias del *gap* en la creación y primera comercialización de Cinc Segles Forjant Ripoll. Este agujero se creó en el momento de la comercialización, ya que mientras el producto se enfocaba en la historia del municipio y revalorizaba un museo existente como la Farga Palau, parte de la comercialización de las visitas guiadas se hizo a través de la imagen del monasterio.

La propuesta es fundir este *gap* entre imagen inducida e imagen percibida.



Elaboración propia a partir de Guia (2000) y Govers y Go (2004)

Juan Tresserras (1990) en Ballart, (2007) propone una planificación de desarrollo turístico que contemple estrategias a corto, medio y largo plazo y que establezca cooperación con los stakeholders en la promoción y comercialización conjunta. En una primera fase, así fue, pero la propuesta de ampliar y potenciar el patrimonio no paso de su primera fase y el diseño de los productos sufrieron este *gap,* en parte porqué el único motor de venda del destino es y ha sido el monasterio.

La propuesta de contenidos se basa división cronología clásica en la historia, partiendo de grandes ciclos de los cuales destacan época medieval, época moderna, época contemporánea, en ella se posicionan los monumentos espacios divulgativos que tienen más relevancia para el ciclo propuesto, sin obviar que no son fases cerradas y todos los contenidos pueden y seguramente debieran generar una idea de proceso. De ese modo y teniendo en cuenta los recursos actuales, la propuesta se divide:

7.1.1. Época medieval y moderna

El contenido y su valor diferencial actualmente pone de relieve la figura de Guifré el Pelós como fundador del monasterio y del territorio catalán. No obstante, el monasterio es además el primer panteón de la casa condal de Barcelona, hecho suficiente para

desarrollar contenido de cómo se desplegó la política catalana en ese período y porqué y qué papel tuvo el monasterio y las personas vinculadas a él. Ya existe un ejemplo de ello, a través de la figura del Abat Oliba[13]. Del mismo modo, encontramos referencias al campo de las matemáticas y ciencias en el Scritporium, que actualmente es una exposición didáctica sobre su funcionamiento, la relevancia de sus trabajos y además un taller donde se explica cómo realizar letra carolina. Siguiendo la idea de proceso histórico para generar continuidad en el sentido urbano, el espacio también pudiera hablar del papel transmisor entre el al-Andalus y la Europa medieval en cuanto a conceptos de astronomía y construcción de astrolabios, ya que algunas de las primeras traducciones del árabe al latín que se realizaron en la marca hispánica a mediados del siglo X y que conectaron el imperio Carolingio con el califato de Córdoba se hicieron en el entorno del monasterio de Ripoll y la catedral de Barcelona. Por último, encontramos la historia de la iglesia y la fe en época medieval expuesta especialmente en el Centre d'Interpretació del Monestir, y que exponen una parte importante de la historia de la institución que puede complementarse con las visitas guiadas actuales las guerras hispánicas y europeas, .

La propuesta de gestión para la consecución de la nueva imagen y marca trata de redirigir los recursos y el enfoque del proyecto de TCiA hacia un enfoque concreto para la imagen y marca de Ripoll y que a la vez pueda tener espacio y sentido en una posible y nueva marca comarcal. La propuesta establece líneas de acción a tener en cuenta:

- Crear equipo de trabajo con medievalistas para encontrar un discurso coherente e integrador con el objetivo final.
- Proponer nuevo contenido para las visitas guiadas urbanas: el territorio antes de la aparición del monasterio[14] y el feudalismo, la casa condal de Barcelona, su origen y expansión, así como su necesidad de un primer panteón,
- Trabajar juntamente la empresa que crea productos turísticos en el monasterio de Ripoll para consensuar productos turísticos (historia política y económica y

[13] Esta figura permite, además, en términos de propuesta de producto, reconectar con el Centre d'Intereprétació del Bisbe Oliba en Vic, y podría ser una oportunidad para generar experiencias comunes.
[14] Macarella i Rovira, J., 1990. L'Abaciologi glossat del monestir de Ripoll. *C.E.C.R Annals 1989-1990.* Ripoll, 1990

religión).

- La realidad fundacional de los monasterios y la creación de experiencias turísticas de contenido completo que ayuden a comercialización. El monasterio de Ripoll originariamente tenía dos iglesias: Santa María y San Juan (posteriormente Sant Joan de les Abadesses[15]). Este hecho puede rehacer la promoción y el contenido inicial de las visitas guiadas básicas de ambos espacios.
- desvincular la imagen de la oficina de turismo con la del centro de interpretación del monasterio. La imagen de Ripoll no se centra en el monasterio sino en su capitalidad.

7.1.2. Época Moderna/Contemporánea.

El discurso y los contenidos de los espacios divulgativos de la época moderna pueden centrare en la relación con España y Europa: las guerreros hispánicas y europeas, la frontera, el comercio de paños y posteriormente pistolas. Según Garcia Espuche (1998) Barcelona, a partir del siglo XV fue una ciudad especializada en la terminación de productos, sastres, zapateros, pasamaneros etcétera, se convirtió en un eje comercial y de distribución. Mientras las fases previas de la producción se desarrollaban en otros núcleos locales. Se desdibuja así el esquema convencional de campo-ciudad, ya que los talleres se distribuyeron por todo el territorio, apareciendo una corona de ciudades entre la costa y el interior. Para ese fin existió un eje viario que conectaba Barcelona con el Pirineo y que pasaba por Vic, Ripoll, Puigcerdà, con un ramal hacia Olot. Esta parte de la historia urbana es desconocida ampliamente, aunque esencial para comprender los sucesos posteriores, algunos de los cuales se conmemoran cada año como la fiesta del 27 de mayo (recuerdo de los hechos de la primera guerra carlina). Del mismo modo, es indispensable para concretar los factores que actualmente permiten comprender no sólo porqué se industrializó la zona, gracias a leyes que lo permitirían y un espacio social con menor grado de conflictividad que en ciudades más grandes, sino además la existencia de conocimientos técnicos para sustentar especialmente la transformación metalúrgica. La propuesta de gestión para este caso observa diferentes puntos de acción sustentados

[30] Catalunya Románica, volumen de Ripollès.

en recursos actuales y en espacios que pudieran serlos, como la iglesia de Sant Pere (actualmente restaurada) y la Farga Palau (MNATEC).

Es, de hecho, una época y un discurso que debe plantearse de nuevo para lo cual fuera indispensable trabajarla con un equipo creativo con enfoque turístico, histórico y de marketing, capaz de establecer desarrollar imágenes, discursos y experiencias que siga los ejes narrativos de la época medieval y a partir de los estudios más recientes de la historia local. La relación y los conflictos entre el monasterio de Ripoll y la villa son un buen hilo conductor para explicar el contexto histórico y las sinergias de cada siglo, así como el declive del monasterio y los intentos de la villa para convertirse en un municipio independiente de su señor feudal. La propuesta establece las siguientes líneas de acción:

- Creación un equipo de trabajo para encontrar un discurso coherente e integrador con el objetivo final.
- Definición mejores espacios para generar contenido de valor de acuerdo con los objetivos, como por ejemplo la Farga Palau o la iglesia de Sant Pere[16] como espacio y símbolo de la lucha y la prosperidad de la ciudad.
- Potenciación de la Farga Palau: reformular el tipo de visitas guiadas muy centradas en la técnica de las Fraguas. El comercio, la armaría real y el aprovechamiento de los recursos hidráulicos y la transformación del agua en vapor son el principio básico de la industrialización catalanas.
- Renovación de Cinc Segles Forjant Ripoll: la propuesta de renovación se presenta exhaustivamente en los siguientes apartados.
- Integración del Museo Etnográfico de Ripoll, premio nacional de cultura 2012. La gestión de contenidos actual puede integrase con facilidad en la nueva propuesta y a la vez su reconocimiento aumenta la calidad de la nueva marca.
- Festa de la Llana i Casament a Pagès- Patrimonio festivo 2016. Organiza Centro de Iniciativas y turismo. Adopta cada cierto tiempo diferentes actos que la redefinen y su integración a la nueva propuesta resulta fácil de suponer.
- Definición del espacio urbano y privado óptimo para este contenido. Existen

[16] La iglesia es un espacio utilizado para distintos eventos culturales. Una de las opciones para mostrar el contenido de valor, es aprovechar los nuevos productos como (Https://www.magicleap.com/#/home) que permiten la convivencia con distintos usos.

espacios restaurados por privados que permiten comprender el alcance de la industrialización.

7.1.3. Actualidad.

El espacio y contenido de la “actualidad” tiene doble interpretación: por un lado, y teniendo en cuenta el nuevo de enfoque de contenidos, estos son creados en el momento presente y con la perspectiva social, económica actuales, es en sí una forma de dar contenido a la actualidad. Pero, por otro lado, permite trabajar la imagen en un amplio sector de actividades culturales, artísticas, deportivas y de ocio que formarían parte de la oferta de un núcleo urbano con cierta vitalidad social. Por tanto, las líneas de acción propuestas y enfocadas en este momento se traducen en la imagen de la proyección de actividad en el municipio con un mensaje e imagen definidas, que aporte sensación de urbanidad. Para ese fin, se propone como línea principal de trabajo la

- Creación un equipo de trabajo para encontrar un discurso coherente e integrador con el objetivo final.

7.2. Estudios de segmentos turísticos

Para conocer las características de los turistas con motivación cultural que llegan al destino Ripoll se propone desarrollar un plan de marketing específico para ese segmento y un plan en destino para mejorar la satisfacción de los turistas con motivación cultural, así como la fidelización de estos. Para ello, es esencial conocer dicho turismo específico, hacer un estudio de investigación basado en la realización de encuestas a turistas con motivación cultural, y basándose en sus características, motivaciones, forma de información, aspectos de interés, etc., se puedan articular lo más eficientemente posible el plan de marketing y de destino. Debido a la extensión del proyecto y al tiempo de ejecución se plantea a continuación las técnicas que se utilizarían en este caso concreto:

- Observación
- Encuestas
- Escala Likert.

El enfoque para formular una hipótesis es el cuantitativo. La propuesta de segmentación se basa en el análisis del segmento *millennial,* así como el reconocimiento o no, del concepto "cuna" que se usa como patrimonio intangible en toda la oferta cultural. Según el tiempo y los recursos disponibles, se propone dos técnicas de investigación: la primera de tipo cuantitativo y datos secundarios para formular la hipótesis ya que existen series de datos sobre el número de consultas en oficina de turismo, así como pernoctaciones y llegadas en hoteles. Ésta tendría el objetivo de ampliar el conocimiento sociodemográfico actual hacia un marco más subjetivo para poder focalizar el segmento millenial (encuestas en línea y directamente cara a cara). La segunda técnica centra la importancia del concepto en la identidad local y trata de trabajar un enfoque cualitativo, optando por el método Delphi a partir de reuniones de expertos para poder sospesar la evolución del concepto y posibles metamorfosis del significado según las previsiones que puedan aparecer a partir de la primera técnica de investigación.

600 encuestas, grado de confianza y error muestral

- Universo: Turistas nacionales que visiten Ripoll de abril 2019 a abril 2020
- Ámbito geográfico: Ripollès (provincia de Girona)
- Total, de viajeros nacionales enero - diciembre 2017 localidad de Ripoll: 27295
- Recogida de información: Cuestionario personal. Encuesta.
- Tamaño de la encuesta: 600
- Grado de confianza: 95%
- Error muestral: **c**on una muestra de 600 personas para un universo de 27295, se obtiene un margen de error 4%.

Encuestas a todo tipo de alojamientos o empresas que gestionan alojamientos en OTA's.

Ripoll tiene 240 plazas hoteleras, 750 plazas de camping y 77 de turismo rural[17], además de una empresa de gestión de apartamentos turísticos. Para una muestra de 600 encuestas además ampliaría a la oficina de turismo y al resto de alojamientos de la comarca: hoteles de la comarca que cuentan con 2.396 plazas, los campings con 4.824 y turismo rural con 1.011.

[17] *Plazas hoteleras - Información IDESCAT año 2017*

Puntos muestrales: Para determinar los puntos, tendría en cuenta el proceso de selección del destino. Bigne (2000:222) lo distribuye en tres etapas a las que incorporo los puntos muestrales de este ejercicio.

PERFIL SOCIODEMOGRAFICO		• Sexo • Edad • Lugar de residencia • Formación
ANTES DEL VIAJE, DECISION DESTINO Y COMPRA	Reconocimiento del deseo o de la necesidad Búsqueda de alternativas y obtención de información Evaluación de las alternativas Decisión o elección de destino y compra	Como viaja: • Motivo del viaje:
DURANTE SUS VACACIONES	Consumo	• Pernoctaciones • Gasto por escapada • Motivación por visitarnos • Actividades para realizar • Lugares para visitar • Patrimonio material • Patrimonio inmaterial

		• Nivel de preocupación por el medio ambiente • Destinaciones comarcales de su interés
TRAS LA EXPERIENCIA VACACIONAL	Evaluación percibida de las vacaciones	• Como nos conoció

Teorías:

- El legado cultural/patrimonial ha sido el principal aliciente que mueve el turista que visita Ripoll.
- El concepto de Cuna de Catalunya es el mayor recurso/concepto cultural en torno al cual se generan un conjunto de actividades turísticas.
- Este concepto forma parte de la identidad local. Cualquier propuesta que pueda ampliar/modificar/renovar este concepto debe conseguir un amplio consenso de los ciudadanos (posibilidad de aplicar método Delphi).
- La mayor parte de la procedencia del turismo es interior a nivel de Cataluña.
- Este concepto es poco conocido o desconocido para el segmento millenial.
- En paralelo al turismo cultural aparece la oferta vinculada con la naturaleza, los deportes y el turismo activo relacionada con el entorno municipal y comarcal (Ripollès).
- La oferta se dirige a partir del concepto de cuna de Catalunya. El monasterio es el recurso cultural más visitado, pero no se genera contenido/espacio que relacione el monumento con el destino. Así, aunque hay historia común no se muestra.

Marco teórico: La oferta cultural de Ripoll puede ser presentada desde diferentes ópticas, se opta en este caso por el concepto propuesto por Howard (2002), citado por Curiel (2006:98) quien plantea dos dimensiones sobre el concepto cultural. Por un lado, la dimensión interna formado por el pasado en términos patrimoniales, monumentos y contemplación pasiva, de fiestas tradicionales, por ejemplo; y un círculo externo que simboliza actividades culturales con participación como los estilos de vida o industrias creativas y en la que podríamos incluir una definición más cercana al turismo de experiencial.

En el caso concreto de Ripoll no existen estudios actualizados sobre el impacto de la actividad turística. Por esta razón y dentro de la metodología para elaborar un análisis útil para el destino, se establecerían dos propósitos previos en la metodología. En primer lugar, calcular los principales impactos del turismo sobre la economía local, ya que la implantación de cualquier actividad que no existe o que pueda modificar una marca cultural que a la vez es identitaria conlleva una seria de consecuencias sobre el desarrollo de ésta, la sostenibilidad del medio natural y de la población local son importantes para ponderar los factores positivos y negativos. Un análisis input-output permitiría analizar la interdependencia e incidencia entre las actividades de producción. Sin un estudio previo, difícilmente el destino podría pasar de una creencia tal como: *queremos más turistas* (sin calcular el gasto medio) a saber qué gasto y qué impacto tiene el turismo cultural con otras actividades como la agraria y ganadera y para qué

mejorar y fidelizar diferentes segmentos del turismo cultural. El segundo objetivo es determinar los impactos socioculturales del turismo y concretamente del turismo cultural entre residentes y visitantes. Actualmente la oficina de turismo ofrece estadísticas de consultas. En el año 2017 se recibieron 45514, el 65% pertenecen a visitantes residentes en Catalunya, el 17% pertenecen a España. El conjunto monástico es el principal recurso visitado (42%) seguido núcleo urbano (19.3%) y el museo (7%). El objetivo es mejorar y fidelizar para aumentar el gasto turístico en el segmento millennial. Este segmento no ha sido trabajo ni desarrollado en la estrategia turística de la localidad. En el año 2017 *Visit Scotland* publicó un informe sobre este segmento, el cual caracteriza con los siguientes tips:

- Los millennials tienden a alejarse de materialismo - a menudo eligen gastar dinero en experiencias tales como viajar en lugar de posesiones y su gasto en experiencias es solo fijado para aumentarlas.
- Los millennials tienden a preferir lo único, en destinos se aplica a destinos con actividades de aventura, alojamiento peculiar y comida local.
- Compartir la economía es una muy popular. Lo que les une a experiencias económicas sujetas al mismo concepto, como por ejemplo redes locales.
- Dada su etapa de carrera, todavía están relativamente sensible al precio, con ganas de más por menos. Sin embargo, si viaja por ocio negocios, el gasto es selectivo y pueden optar por un presupuesto alto
- La generación confía en sus compañeros. Seguirán las recomendaciones de sus amigos y familiares a través de sociales medios de comunicación, y son menos propensos a responder a mensajes de marketing sencillos.
- Son muy sociables, toman su familia y amigos en vacaciones y se mezclan más con otros viajeros o locales que otras generaciones.
- Los millennials viajan con muchos dispositivos y están conectados todo el tiempo. Ellos esperan conexión Wi-Fi y una gran experiencia de sitio web fácil de usar. Estos viajeros no pasan mucho tiempo en su habitación de hotel; usan espacios del lobby, tanto para trabajar como para socializar.

A diferencia de las generaciones anteriores vive en medio y rápidamente de profundos cambios sociales, culturales y tecnológicos, su perfil de consumidor ha adquirido también

diferentes connotaciones. Como consumidor no solo pide experiencias si no se informa por medios distintos a sus antecesores. El patrimonio cultural intangible que “alimenta” el contenido de los recursos culturales del municipio se generó y comunicó mediante canales anteriores a esta generación. El concepto cuna al no ser comunicado por nuevos conceptos no llega especialmente a este sector.

Se propuso una prueba de 24h en un perfil de una mujer joven de 26 años de Ripoll que pedía a sus seguidores de Instagram si conocían el *Bressol de Catalunya*. Las respuestas fueron reveladoras: hubo 32 respuestas, de las cuales, los perfiles de 40 años o más sabían que el término se refería a Ripoll, en cambio los perfiles de 18-25 preguntaban exactamente qué era. Esta encuesta rápida puede dar pistas de como comunicar la imagen, sobre todo porqué este segmento pertenece a la zona de Barcelona, que es el origen principal de las visitas al destino. Además, puede generar en el futuro un conflicto de reconocimiento público con la identidad local. A nivel interno, existe la percepción que se escoge el destino Ripoll para visitar el conjunto monástico por el reconocimiento del concepto “cuna de Cataluña”. Aunque solo hablando con guías o los técnicos de turismo locales se desprende primero no hay un análisis que certifique o niegue dicha afirmación y segundo que hay un sector “joven” que no sabe o descubre in situ el significado, lo que de entrada podría descartar el peso de este concepto en la toma de decisión. Analizar el comportamiento y evaluarlo puede delimitar las líneas estratégicas y de márquetin.

ACCION	Monitorización	Información consumidor	Previsión	Aspectos económicos
Info	Info más reciente sobre volumen de visitantes y tasas de crecimiento	Comportamiento del consumidor y proceso de toma de decisiones	Evolución probable del futuro del sector	Medición de la contribución del turismo a la economía.

Tipo de datos	Estadísticas llegadas			
Fuente	OTR	Ard OTR	Ard	Ard
frecuencia	Mensual	Trimestral	Dos veces año	anual

Cronograma previsto

	1Cua19	2Cua19	3Cua19	4Cua 19	1Cua20
obtencion fuentes y citas					
Metodo investigacion					
preparacion cuestionario					
recopilacion datos					
codificacion datos					
analisis resultados					
conclusión					
revisión y presentación informe					

ENCUESTA

PRIMERA PARTE

1. Sexo:

____Mujer

____Hombre

2. Edad (si su respuesta es entre 18-40, por favor rellene la segunda parte de la encuesta)

____18 - 40 años

____40 - 67 años

____+ 67 años

3. Lugar de residencia:

____Provincia de Barcelona

____Provincia de Girona

____Provincia de Lleida

____Provincia de Tarragona

____Estado español

Indicar: _____

4. Formación:

____ESO

____Bachillerato

____Formación Profesional

____Universitario

____Máster

____Doctorado

5. Con quién viaja:

____Familia

____Pareja

____Grupo

____Solo/a

6. Cómo viaja:

____Coche propio

____Coche de alquiler

____Moto

____Tren

____Bus

____Bicicleta

7. Duración de la estancia:

____1 día

____2 días

____3 días

____4 días

____1 semana

____15 días

8. Motivo del viaje:

____Descanso o placer

____Ocio

____Negocios

____Cultura

____Visita a familiares

____Otro: _____

9. En su escapada en Ripoll
¿qué actividades le gustaría combinar?

____Conjunt Monàstic

____Museu Etnogràfic

____Museu Farga Palau

____Scriptorium

____Fiestas tradicionales

____Festivales

____Visitas guiadas

____Senderismo

____BTT

____Vall de Ribes y Vall de Núria

____Vall de Camprodon

____Gastronomía

____Relax y Salud

10. ¿Conoce el significado de “Cuna de Catalunya”?

____Sí

____No

11. ¿Nos ha visitado antes?

____Si

____No

12. ¿Si pudiera volver, repetiría la escapada?

____Si

____No

SEGUNDA PARTE

13. En quien ha confiado para hacer esta escapada:

____Ya conocía Ripoll

____Amigos/conocidos

____Redes sociales y blogs

____Sitos de reserva on-line

____Agencia de viajes tradicionales

____Agencia de viajes on-line

____Otros

14. ¿Por qué razón principal decides escaparte a Ripoll?

____Para incrementar mis conocimientos sobre la historia del pueblo

____Para incrementar mis conocimientos sobre el Monasterio

____Para conocer la “Cuna de Catalunya”

____Para explorar paisajes naturales

____Para practicar deportes en la naturaleza

____Para comer productos de calidad

____Para comprar productos agroalimentarios de calidad

____Para interactuar con la gente local

____Para encontrar emoción y diversión

____Para desconectar

¡¡Muchas gracias!!

7.3. Niveles de producto en Cinc Segles Forjant Ripoll

De acuerdo con Bárbara Smith (2019) la teoría de marketing ha diferenciado distintos niveles en lo que ofrece el producto con el fin de distinguir entre las partes más básicas del producto y la verdadera esencia de lo que ofrece. Los cuatro niveles del producto se conocen como:

- Nueva experiencia clave o principal: aventura cultural de dos días que incluye ruta urbana con contenido propuesto en el apartado anterior referente a la época moderna, con experiencias para aprender a forjar o scape room dedicados a la armería real y experiencia slow travel con micro concierto acústico de música local y comida KM0 o local food (cerveza y queso artesanos). Gestión privada
- El producto de facilitación: son los diversos servicios y productos que deben estar presentes para que el comprador utilice el producto principal. Restauración y alojamientos (www.elripolles.com) además de las ofertas de alojamientos turísticos en diferentes OTA.
- Producto de apoyo: son productos de valor añadido o extras ofrecidos al producto básico para ayudar a diferenciarlo de la competencia. Los productos de apoyo pueden ayudar a posicionar el producto. Como apoyo y aprovechando la existencia de los tótems urbanos y wifi gratuito, se propone una ruta con RA, comprada a partir de una app en market Android y Apple, a través de beacons que activen el contenido cada vez que se pase por delante de los tótems. El contenido de la ruta RA aprovecha las localizaciones para explicar una batalla entre el monasterio y la villa de Ripoll, mezclando tropas castellanas o francesas. El objetivo es la gamificación para atraer público joven a través de dibujos/cómic que aparezcan y que obliguen a posicionarse en un bando de la aventura. Esta propuesta podría ser asumida por la DMO regional o el ayuntamiento. El uso de beacons y una aplicación permitiría la construcción de una base de datos fiable, además de ser un buen incentivo de promoción por la innovación tecnología y de contenido que representa para el destino.
- Producto aumentado: incluye la atmósfera, la interacción del cliente con la organización o empresa, la participación del cliente y la interacción entre ellos y

con los demás componentes intangibles de un producto. Los acompañamientos o interacción con la gente local son esenciales en este punto.

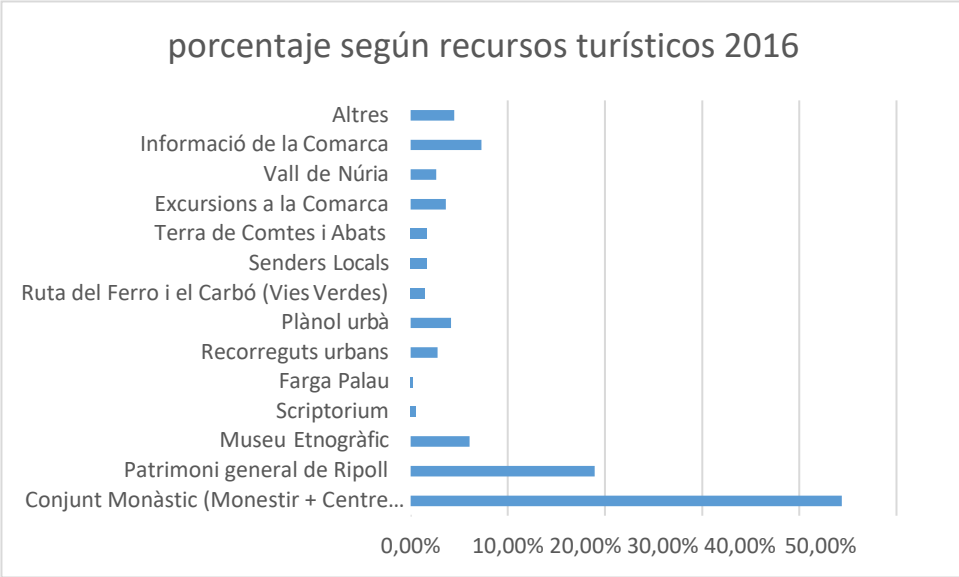
Cada nivel de producto propuesto se inserta en las tendencias actuales. Según Expedia Group Media Solutions. (2018), las tendencias para el año 2019 muestran un importante crecimiento en el turismo de experiencias, de entre las cuales destacan: el turismo culinario especialmente y gracias a Instagram, el segmento " Insiders" que son aquellos que buscan la inmersión autentica en el sitio que visitan, los destinos que aparecen en series o películas, el Bleisure que pertenece a la generación Z que es aquella que sucede a los millenials, y finalmente la apuesta tecnológica especialmente aprovechando teconologias de AR (realidad aumentada) o VR (realiad virtual). Las propuestas de innovación para Cinc Segles responden a estas tendencias en consonancia a la idiosincrasia del destino.

7.4. Plan de comunicación

En este apartado se opta por no presentar un cronograma, ya que el ejercicio resultaría demasiado abstracto dado la naturaleza y los agentes implicados, en el proyecto de renovación. En una primera parte se presenta las propuestas genéricas para la marca, seguidas de las propuestas concretas para el producto en base al marketing de contenidos, el costumer journey del producto y el marketing en red.

Porcentajes según el interés en los recursos turísticos en Ripoll 2016

Conjunt Monàstic (Monestir + Centre d'interpretació)	44,37%
Patrimoni general de Ripoll	18,94%
Museu Etnogràfic	6,05%
Scriptorium	0,55%
Farga Palau	0,31%
Recorreguts urbans	2,78%
Plànol urbà	4,16%
Ruta del Ferro i el Carbó (Vies Verdes)	1,44%
Senders Locals	1,66%
Terra de Comtes i Abats	1,72%
Excursions a la Comarca	3,62%
Vall de Núria	2,63%
Informació de la Comarca	7,29%
Altres	4,48%



En el año 2016 el 62.55% de los visitantes llegaron de la provincia de Barcelona. Se observa además una tendencia creciente a la visita del conjunto monástico que incluye el interior de la basílica y claustro más el centro de interpretación. Estos recursos aportan el contenido e imagen al lugar, es su clave actual de superioridad competitiva, pero no generan estancias largas. El resto de los recursos que podrían complementar la estancia con actividades y experiencias están muy por debajo, menos de la mitad (Patrimoni general de Ripoll 18,94%) de la demanda sobre el monasterio.

Para despertar *el sentido de lugar* es preciso ensalzar la población, los productos, la cultura y el patrimonio de un lugar, cuidar su entorno, natural o humano, y presentar la esfera pública como reflejo de la verdadera esencia del lugar, desde la gestión de los edificios públicos a la organización de eventos y espectáculos artísticos públicos. Se trata fundamentalmente de suscitar una reacción afectiva personal ante el lugar, no de limitarse a hablar de sus activos físicos (Canada Content Marketing Strategy, 2016). La distribución de contenidos a través de los ciclos propuestos permite generar y dirigirlos al visitante, dependiendo de la fase de compra e incluyendo diferentes niveles de profundidad, formato, etc. De acuerdo el libro de contenido de Destination Canadá, los atributos para un buen contenido deben añadir valor. El contenido describe, revela o proporciona experiencias que resuelven problemas, informan, entretienen y cambian las percepciones que un viajero tiene sobre un destino. Siguiendo las

recomendaciones de este raport, el tono de la comunicación de establecer en los siguientes puntos:

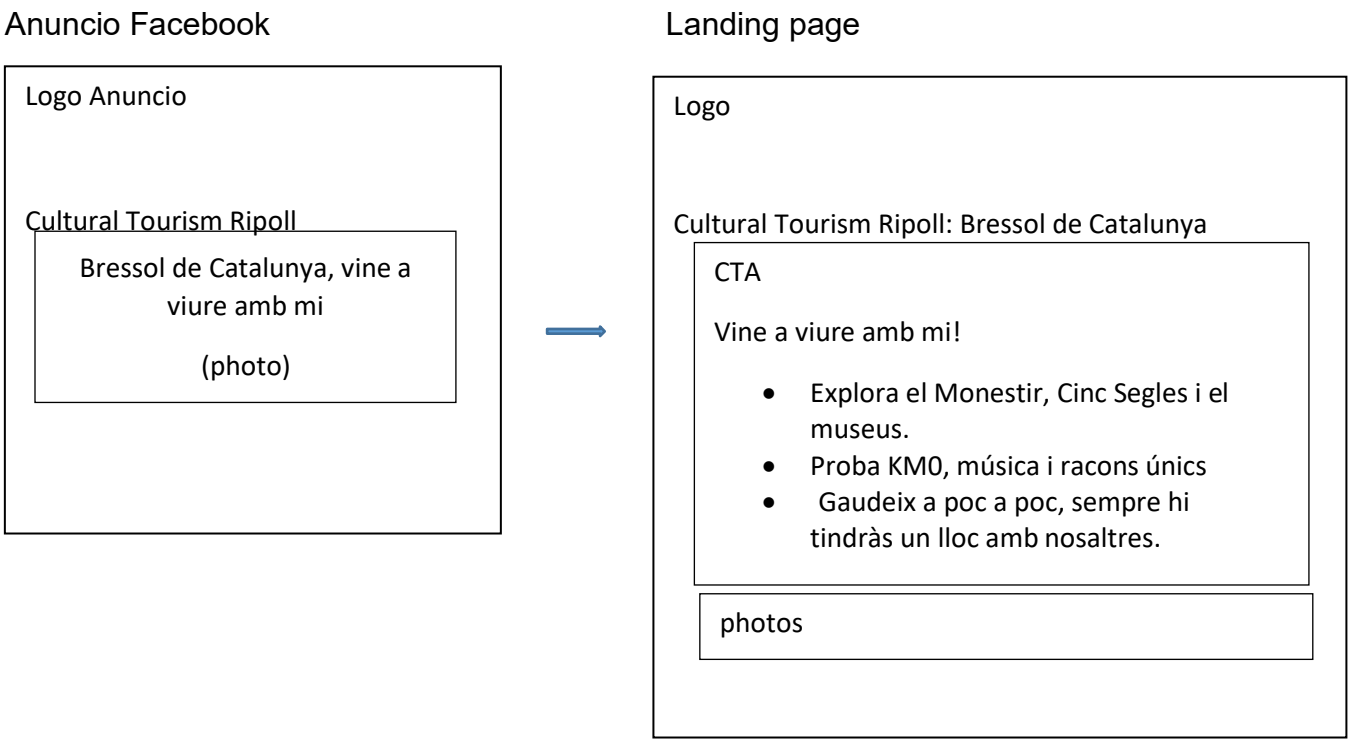
- Tiene una voz auténtica, humana. En lugar de establecer un punto de vista anterior o retirado del viajero, el contenido habla con ellos como personas comunes que tienen algo que compartir. Este tono permite aparcar eslogans como: "Història: Impregnada d'una llarga història que dóna signe d'identitat a Catalunya". Y hablar de tú a tú con el visitante como la siguiente propuesta de Perú: http://www.youtube.com/watch?v=42AXjcP-B2U
- Es compartible. Un gran contenido es lo que la gente quiere compartir con sus amigos, lo que nos ayuda a alcanzar, atraer y atraer viajeros y hace que todo nuestro contenido sea más fácil de encontrar. Actualmente la presencia en contenidos en las redes se instala en salutaciones formales a partir de imágenes genéricas del paisaje o del monasterio. Aun cuando el lenguaje en Instagram o Facebook necesita diferentes formatos: En el caso de Instagram observamos falta de imagen de marca y falta de estrategia de contenidos, solamente se tiene presencia en la red.

Detalle de diferentes posts en Instagram: @turismeripoll

- Utiliza múltiples formatos. El contenido viene en muchas formas y se puede entregar en línea y fuera de línea. El marketing de contenido entrega cada pieza de contenido en el mejor formato al canal más apropiado, basado en la información de la audiencia.

Para el segmento de turismo cultural la entrega de formatos se propone folletos culturales, la utilización del video marketing para generar contenidos, mayor audiencia y conversiones y aportar una imagen de marca en espacios como Instagram, una web de destino con motor de reservas y que permita pageland para recoger anuncios, por

ejemplo, haciendo un anuncio en Facebook y landing page con Call to Action (CTA) para convertir visitas en clientes a través del nuevo contenido.



La innovación tecnológica permitirá sin duda alcanzar el segmento millenial y además los targets concretos al segmento cultural.

- Evita las ventas. Debido a que el contenido se comparte entre las audiencias en diversos puntos del camino de compra, no siempre podemos esperar una venta de él. El buen contenido construye las relaciones primero y luego las ventas. En este sentido se crea la frase reclamo: Vine a viure amb mi (ven a vivir conmigo) y propone en la pageland una idea de tranquilidad, puedes volver cuando quieras. El objetivo es crear el vínculo emocional y la durabilidad.
- Proporciona un retorno de la inversión. El rendimiento del marketing de contenidos se puede medir y optimizar en función de objetivos comerciales específicos, con lo cual nos permitirá integrar indicadores de consumo que actualmente no están contabilizados, por ejemplo, a través del análisis de datos de las visualizaciones del videomarketing o los posts dirigidos en Instagram

7.5. Segmentación y *content marketing* concreto para Cinc Segles Forjant Ripoll

De acuerdo con Destination Canada el interés por la cultura supone el 35% del mercado global. Este interés genera dos tipos de públicos: los exploradores culturales y auténticos experimentadores. Es interesante esta segmentación para el caso de Ripoll y Cinc Segles, porqué es un destino maduro con un público que ya ha visto y lo conoce, y, además, tiene comportamientos próximos a la definición de Slow Tourism, eso es tener en cuenta la sostenibilidad, el contacto con la gente del destino, probar la comida, etc. La diferencia básica entre los dos targets es que mientras los primeros valoran el aprendizaje y el descubrimiento y no quieren sentirse como "turistas", los segundos prefieren ir *a su aire* en todo momento. En cuanto a los intereses de unos y otros tienen en común los siguientes puntos, a nivel local, son interesantes de extrapolar porqué buena parte de ellos forman parte de la oferta local o comarcal.:

- Actividades de observación de la naturaleza. (rutas en btt o senderos en las montañas proximas)
- Exposiciones, arquitectura, sitios / edificios históricos, museos. (museu de Ripoll e Iglesia de Sant Pere)
- Actividades de turismo.
- Actividades relacionadas con el alojamiento.
- Actividades al aire libre a base de agua. (zonas de pozas de agua- Molins de Vilardell o El Torrent de la Cabana entre otros)
- Actividades de aprendizaje practico. En este caso la aplicación de RA de Cinc Segles genera una aventura de aprendizaje.
- Festivales, eventos y deportes de espectadores (diferentes feries y festividades expuestas en la auditoria)
- Deportes al aire libre / naturaleza y actividades (circuitos btt y rutas pirinaicas)
- Actividades de invierno al aire libre (ski alpino en estaciones: Vallter i Vall de Núria, cerca de la Molina y Massella).

Observando los intereses determinamos que destino y la renovación del producto tienen suficientes recursos para satisfacer los intereses complementarios del segmento cultural. Es importante esta división a la hora de crear los contenidos, por qué no será lo mismo

buscar un segmento cultural quien además puedas aumentar el valor con sus intereses secundarios que buscar un público de actividades en la naturaleza o deportivas que complementan su visita con recursos culturales. Los contenidos en el marketing deben diferenciarse por dar valor. Así la propuesta de contenido para el producto Cinc Segles es generar el concepto de una Gran Experiencia, que no paquetes o packs, y que tiene que ver en la generación de una imagen conjunta de la oferta del producto y la información nueva que el visitante puede adquirir. Así la visita puede ser "libre" sin necesidad de comprar paquetes, pero sabiendo que en el total de las experiencias va a comprender el verdadero sentido del destino, no antes.

Definición en valores de la Gran Experiencia: exploración cultural en Ripoll, villa conocida como cuna de Catalunya. La experiencia trata de descubrir e integrar las etapas del municipio versus el monasterio, en nexo con contenidos históricos más amplios, y con una resolución que debe explicar: ¿por qué fue el último pueblo en deshacerse de un señor feudal en el siglo xviii en puertas de la industrialización[18]?

- La ruta urbana a través de beacons explica parte de la vida íntima de la población, a través de protagonistas que cuentan una historia concreta basada en el contrabando de pistolas ripollesas.
- El Scape Room puede escenificarse en el periodo de la *Guerra del Francès* (guerra napoleónica) y mostrar como esconderse y escapar en el pueblo.
- La experiencia de la música local con local food o KM0 aporta fiesta, descubrimiento de bares o restaurantes o de oferta privada como patios donde se pueda realizar la actividad.
- Experiencia de Forjador permite disfrutar del proceso de crear una herramienta de hierro.

[18] este hecho es una anomalía respecto al resto de municipios catalanes que iniciaron su independencia municipal en el siglo xvi. Es, por tanto, un hecho suficientemente significativo para generar interés y diferenciación en los contenidos.

7.6. Comercialización

En último término se apunta una propuesta de comercialización del producto. De acuerdo con Alicia Estrada (2019) distribuir un producto se ha convertido en una cuestión eminentemente técnica, en el en el mercado hay herramientas tecnológicas que sirven para favorecer la distribución a través de esquemas muy diferentes de funcionamiento: integraciones, metabuscadores o comparadores de tarifas; páginas de comunidad vinculadas a sistemas de venta; agregadores; venta flash; clubs de viajes etc. Aunque hay fisuras en la ley actual, las administraciones no pueden comercializar, si lo hacen son a través de soluciones mixtas con creación de agencias o explotación de terceros.

Para este caso concreto la propuesta de comercialización se basa en crear una experiencia que pueda ser vendida a través de la red a partir de una web del destino que tenga un motor de reservas, y a la vez subir la experiencia en diferentes OTA como Airbnb, Booking, Treksoft o Tripadvisor. Del mismo modo, la renovación también propone participación privada como es el caso de la experiencia de forjador o la creación de un Room Scape

La venta de las experiencias se centra en:

- Experiencia de forjador: comercializada en tripadvisor
- Scape Room. Esta experiencia necesita de inversión privada y puede venderse en cualquier OTA.
- Acústico de música local y local food: actividad en jardines privados con músicos locales. Posible comercialización en Weezevent/Eventbrite y meetup (es necesario un estudio de costes para conocer la viabilidad del portal más adecuado al producto).

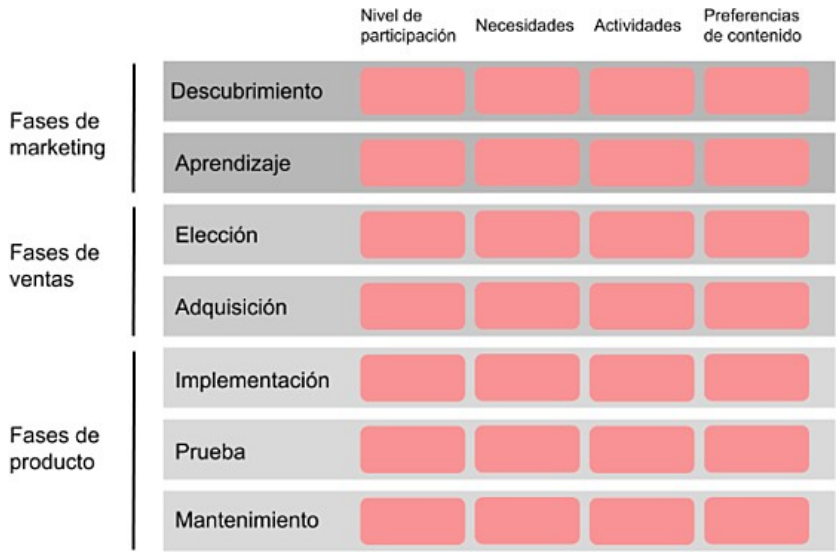
Según la agencia de marketing Inboundclycle (2019), generalmente el ciclo se comprende como el proceso que vive una empresa desde el momento que interactúa por primera vez con un consumidor potencia hasta que éste formalice una transacción. Cuando internet no había irrumpido en este sector era frecuente referirse indistintamente a los ciclos de venta y de compra. Actualmente no es así y el ciclo de compra se define esencialmente por cuatro fases:

1. Atención: el usuario se percata que tiene una necesidad o problema

2. Investigación: el usuario intenta averiguar cómo solucionar el problema que le preocupa. Por ello se informa.
3. Decisión: Tras conocer las empresas que les brindan los productos o servicios adecuados a sus necesidades, el usuario analiza cuál de ellas puede ofrecerle el mejor resultado.
4. Acción: después de decantarse por una de las empresas o productos.

Costumer journey es lo mismo que el proceso de compra, es por tanto un proceso por el que pasa una persona para comprar el producto o servicio sobre la base de una necesidad que se le plantea, y toda la investigación y consideración de alternativas que hay entremedio. Definir y mapear este viaje del consumidor permite entender todo el proceso, cuáles son las necesidades, como investiga y qué tipo de información necesita en cada fase para avanzar (Bel,2019).

Fuente: https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey



Fuente: https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey

En primer lugar, en la fase de discovering o descubrimiento el consumidor ya es consciente de que tiene una necesidad y busca informarse sobre el tema. En esta investigación se define el problema, se entienden las causas y cómo otras personas lo han afrontado, y se aprenden buenas prácticas. Es, por lo tanto, una gran oportunidad para el departamento de marketing para presentar contenidos educativos que cubran esta necesidad y creen una urgencia para resolverla. La propuesta es a través de video marketing dar contenido gratuito con un tono informal (Facebook, Youtube e Instagram). Opciones: utilizar un video animado por ejemplo explicando cómo no deber fraguarse. Y por qué el sistema de fragua utilizado en la Farga Palau solucionó, como en otros puntos, problemas de logística y costes.

En segundo lugar y siguiendo la propuesta de Bel (2009), encontramos la fase de learning o aprendizaje en la que el consumidor aprende qué soluciones existen a su pain point o necesidad. Se tienen en cuenta las distintas opciones que hay y se empieza a crear una lista con ellas. Desde marketing podemos influir sobre esta fase con contenidos

MOFU (contenidos embudo), enfocados a establecer un criterio de compra y a identificar necesidades de negocio y técnicas. En la fase de ventas: en el momento de elección es cuando puede escogerse que portales son los más adecuados, que etiquetas utilizar, lecturas de Analitycs (Google, Bing, etc). Esta fase es especialmente practica y a través de la experiencia de mercado, con lo cual, sólo se apunta el procedimiento a seguir. Si este momento es bien comprendido, el cliente acaba comprando el producto. La última fase, la de producto, es al fin, la ejecución de la propuesta de renovación que debe poder tener fases de análisis en su aplicación, así como la capacidad para incorporar nuevas oportunidades sin perder el marco de la marca.

8. A modo de conclusión:

Referente a la imagen, la literatura acepta generalmente que una buena imagen del destino turístico es clave para atraer a los turistas debido a la gran influencia que tiene sobre su comportamiento de compra. Esto supone que todos los agentes que intervienen en el sistema turístico deben trabajar de forma coordinada y colaborativa para proyectar la mejor imagen posible antes y después de la experiencia turística (Parra; Beltrán, 2016).

De acuerdo con Tom Buncle (2011) los destinos se eligen por una serie de razones muy diversas. Con el crecimiento de la demanda de vacaciones «temáticas», el tema determina en un primer momento la lista de destinos preseleccionados, pero no el destino en sí. Además de ofrecer el producto concreto que busca el cliente (por ejemplo, playas, culturas, deportes acuáticos o senderos), los destinos cada vez tienen que esforzarse más por atender las necesidades afectivas del viajero. La gente desea trabar un vínculo emocional con un destino; ya sea por la vía del contacto personal, la aventura, el aprendizaje de algo o la exposición a una mentalidad distinta, anda en busca de experiencias que le inspiren la sensación de realización personal. Tales supuestos constituyen un cambio de la manera tradicional de elegir un destino vacacional más centrada en los activos físicos del destino, (por ejemplo, el paisaje, las playas o las atracciones), pero no debemos cometer el error de pensar que la imagen del destino no es importante. Tal imagen, y la consiguiente idea del lugar como un entorno atractivo o carente de interés, podrán determinar si el destino aparece en la lista de candidatos preseleccionados o no. Desde el momento en que un viajero confecciona una lista propia de destinos que ofrecen la experiencia que le atrae, es probable que su decisión se vea

influida por su percepción del lugar, especialmente si nunca lo ha visitado antes. Aquí es donde se activa «el sentido de lugar» generada por el destino y la gente empieza a decantarse por un lugar en función de lo que este le hace **sentir.**

La propuesta de renovación de la marca tiene por objetivo comprender la nueva realidad, proponer un supuesto para que el destino tenga más oportunidades en el mercado turístico actual, teniendo en cuenta el sentido del lugar, des de la perspectiva interna, eso es, aquella que afecta a la identidad local, y la necesidad y los comportamientos de los nuevos segmentos turísticos, sea en los millenials o en targets concretas del turismo cultural.

Según Berta Polo (2018) podemos mesurar el posicionamiento del destino en la diferenciación, vender en función de los atributos del producto del lugar del precio. Estos productos se pueden identificar por el atributo físico, el servicio, el personal, la ubicación y la diferenciación a través de la imagen. En el caso que proponemos, la diferenciación viene dada por el cambio en la identificación del producto principal en el marco del turismo cultural, pasando del monasterio y la historia de Cataluña a la historia de Ripoll versus la historia del monasterio/ catalana, hispánica y europea. La diferenciación a través de una nueva imagen trabajada a partir del marketing de conceptos que añada valor un destino maduro que necesita mantener su reputación y aumentar su diferenciación.

9. Bibliografía y recursos web

Álvarez, M. D. (2010). Marketing of Turkey as a Tourism Destination. *Anatolia*, *21*(1), 123-138. https://doi.org/10.1080/13032917.2010.9687094

André, M. (s.d.). El turisme a les ciutats mitjanes. *Estudis de turimse de Catalunya*. Recuperado de http://empresa.gencat.cat/web/.content/04_-_serveis_i_tramits/documents/05_-_etc/doc_24802974_1.pdf

Aragó, N. J., 1986. «La restauració de Ripoll, un episodio de la Renaixença». Revista de Girona, 114, pp. 73–75.

Arévalo Viñas, M. (2016). Ripoll: menestrals i monjos en el marc feudal: segles XVI-XVIII. *TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*. Recuperado de https://www.tesisenred.net/handle/10803/401345

Ballart Hernández, J.; Juan i Treserras, J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural* (Ariel). Barcelona.

Bel, O. (2019). Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia. Recuperado 26 juny 2019, de https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey

Brito, M. (2008). *Las ciudades históricas como destinos patrimoniales: potencialidades y requisitos.* Marcelo brito universidad complutense de Madrid facultad de geografía e historia departamento de geografía

Buncle, T. (2011). *Manual de branding sobre destinos turísticos (UNWTO).* https://doi.org/https://doi.org/10.18111/9789284413706

Camprubí, R., Guía, J., & Comas, J. (2009). La formación de la imagen turística inducida: un modelo conceptual. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 7, 255-270.* Recuperado de http://www.pasosonline.org/Publicados/7209/PS0209_8.pdf

Capdevila, R. (2016). *Festa de Llana i Casament a Pages (E. Proxima, Ed.). Ripoll.*

Caro, J. L., Luque, A., & Zayas, B. (2014). Aplicaciones tecnológicas para la promoción de los recursos turísticos culturales. *XVI Congreso de Tecnologías de la información geográfica, 9.*

Choque Mamani, V. (2017). *Determinantes en la decisión del millennial para elegir el destino: Bolivia.*

Commission, E. (s.d.*). El Sistema Europeo de Indicadores Turísticos Herramienta del ETIS para la gestión de destinos sostenibles.* https://doi.org/10.2873/683262

Comunidad de Castilla – La Mancha. *Plan Estratégico de Turismo 2015 – 2019 Castilla-La Mancha. http://www.turismocastillalamancha.es/PLAN-ESTRATEGICO-TURISMO-2015- 2019.pdf*

Consell Comarcal del Ripollès. (s.d.). *Capçaleres del Ter i del Freser. Parcs naturals. Generalitat de Catalunya. Recuperado 27 juny 2019, de http://parcsnaturals.gencat.cat/ca/ter-freser*

Crispi i Cantón, Maria; Puigferrat i Oliva, C. (s.d.). *Monestir de Santa Maria de Ripoll | Web del Monestir de Santa Maria de Ripoll.* Recuperado 27 juny 2019, de http://www.monestirderipoll.cat/

Desenvolupament, C. R. (2011). full-text.

Destination Canada. (s.d.). *Canada Content Marketing Strategy - 2016.* Recuperado de https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/2016-08/contentplaybook_en.pdf

Díez Santo, D. (2011). La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas. *Revista Investigaciones Turísticas, 1(1), 70-93.* https://doi.org/10.14198/INTURI2011.1.05

Estrada, A. (2019). *Distribución electrónica* (Núm. PID_00151561).

Expedia Group Media Solutions. (2018). Five Trends That Will Shape Experiential Travel in 2019 – *Skift.* Recuperado 1 juliol 2019, de skift.com website: https://skift.com/2018/11/06/five-trends-that-will-shape-experiential-travel-in-2019/

Font, X. (2009). *Responsible Tourism Marketing.* Leeds: LMU-ICRT.

G. Gandara, José Manoel; Torres, Enrique; Costa, E. J. (2004). *La imagen de los destinos turísticos urbanos. Recuperado de* https://www.esade.edu/cedit2004/pdfs/68_torres.pdf

Garay Tamajón, L.A. (2007)*. El ciclo de Evolucion del Destino Turístico. Una aproximación al desarrollo histórico del turismo en Cataluña.* Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

Garay Tamajón, L.A.; Cànoves Valiente, G. (2010). Un análisis del desarrollo turístico en Cataluña a través del ciclo de evolución del destino turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles,* núm. 52, pp. 43–58.

García, G. (2005). *Medición de la Capacidad de Carga de la Población Local y los Turistase en un Destino Turístico.* Universidad autónoma de Madrid.

García, R. N. (2015). *La construcción de la imagen turística de los destinos turísticos tradicionales: imagen proyectada y percibida de la ciudad de Alicante. Análisis espacial y representación geográfico.* Universidad de Zaragoza-AGE. ISBN: 978-84-92522-95-8

González, F., Esther, R., & Fernández, P. (s.d.). *Planificación y gestión de destinos y atracciones de turismo cultural. Recuperado de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/6844/10/T*

Grup Transversal. (s.d.). *Estudi de revisió estratègica turística del ripollès.* Recuperat de www.ripolles.com

Inboundclycle. (2019). *El ciclo de venta y el ciclo de compra.* Recuperado de *https://cdn2.hubspot.net/hub/136661/file-1257714472.pdf*

Instituto de Turismo de España, Plan Estratégico de Marketing 2014 -2015. *Documento marco.*

Joly, Marie-Claude; Verner, Alix; Côtéa, A. (2009). Urban geotourism: the case of Montreal. *E- review of Tourism Research.,* 7(6), p124-132.

Lacuesta, R. (2000). *Restauració monumental a Catalunya (segles XIX i XX) Barcelona: Diputació de Barcelona.*

Lladanosa, M., (2013). *La construcció de la catalanitat. Evolució de la concepció de la identitat nacional a Catalunya, 1860-1990* Col·lecció. D. d'Història de l'Art i H. S. Departament de Geografia i Sociologia, Departament d'Història, ed., Lleida: Facultat de Lletres-Universitat de Lleida.

Kenya, M. of T. of. (s.d.). Strategic Plan. Recuperado de http://atpadvisory.com/pdfs/Ministry of Tourism - Strategic Plan (2008 - 2012).pdf

Mallor, Elodie; González-Gallarza, Martino;Fayos, T. (2013). ¿Qué es y cómo se mide el Turismo Cultural? Un estudio longitudinal con series temporales para el caso español. *www.pasosonline.org, 11(2), 269284.*

https://doi.org/https://doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.017

Mandil Álvarez, M. (2012). L'inventari de recursos turístics a l'àmbit local. *http://www.recercat.cat/handle/2072/249135. Recuperado de https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/10275/MandilAlvarezMaria_Treball.pdf?sequence=1*

Molina Collado, A; Martin-Consuegra, D (2007). Segmentación de la demanda turística: un análisis aplicado del destino de turismo cultural*. Revista de análisis turístico. N.º 4.*

Mondéjar Jiménez, Juan Antonio; Cordente Rodríguez, María; Mondéjar Jiménez, José; Meseguer Santamaría, M. L. (2009). Perfil del turista cultural: una aproximación a través de sus motivaciones. *Her&Mus. Heritage & Museography, 02, 52-58.* Recuperado de http://www.raco.cat/index.php/Hermus/article/view/314613

Montse Peñarroya. (s.d.). Montse Peñarroya - *Estratègia digital en Turisme i Cultura.* Recuperado 1 juliol 2019, de https://www.montsepenarroya.com/ca/

Morrison, A. (s.d.). *Destination Management and Destination Marketing: The Platform for Excellence in Tourism Destinations.* Recuperado de http://www.lyxk.com.cn/fileup/PDF/2013-1-6.pdf

Noguer Juncà, Ester; Saez, álvar. (2016). Del producto cultural al turismo cultural: el caso del Camino de Santiago. *Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR, 2, 157-165. https://doi.org/DOI*

Park, J., Wu, B., Morrison, A. M., Shen, Y., Cong, L., & Li, M. (2016). The Tourism System Research Categorization Framework. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 21(9), 968-1000.* https://doi.org/10.1080/10941665.2015.1085885

Parra, María Concepción; Beltrán, M. A. (2016). *Estrategias De Marketing Para Destinos Turísticos http://www.eumed.net/libros/libro.php?id=1560.* Recuperado 26 juny 2019, de https://www.researchgate.net/public

Pons García, R. C., Morales Morales, L., & Díaz González, Y. (2018). La imagen del destino y el comportamiento de compra del turista. *Teoría y Praxis, 3(3), 89-102.* https://doi.org/10.22403/uqroomx/typ03/07

Pons, J. (s.d.). *Jimmy Pons Innovación turistica, Mindfulness Ejecutivo, soft skills en turismo.*
Recuperado 29 juny 2019, de https://www.jimmypons.com/

Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review, 85(11).*
Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/176100

Pujals Vilà, MªA (2017). *La gastronomía com atractiu turístic d'un destí. Cas d'estudi:* Tossa de Mar. UdG- Máster en direcció i Planificació del turisme

Quaglieri Domínguez, Alan; Paolo Russo, A. (2010). Paisajes Urbanos En La Época Post- Turística. Propuesta De Un Marco Analítico. *Scripta Nova revista electrónica de geografía y ciencias sociales. Recuperado http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-323.htm*

Rein, I., Kotler, P., & Haider, D. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. Recuperado de https://www.scholars.northwestern.edu/en/publ*

Ripollès, C. C. del. (2018). El Ripollès*: L'Experiència dels Pirineus més autèntics. Recuperado 28 juny 2019, de http://ripolles.cat/pirineusautentics/*

Ripolles Desenvolupament (2011). *Pla d'acció del consorci Ripollès Desenvolupament 2011- 2021*

Rodriguez-Sanchez, I., & Conejero Quiles, A. M. (2011). *Renovación de destinos turísticos maduros, expertos y grupos de interés, discurso global-local y escenarios de futuro: el caso de Benidorm*. Recuperat de http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20508

Romero, C. (2019). *Herramientas de comunicación turística II.* (PID_00202162)

Rufín Moreno, R., Medina Molina, C., Sierra Anaya, G., & Rey Moreno, M. (2010). *La medida de la imagen de los destinos turísticos y sus consecuencias. Measuring tourist destinations images: some consequences, 52(173), 31-65.* Recuperado de http://www.ine.es/revistas/estaespa/173_2.pdf

Sancho Perez, A. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo.* Recuperado de https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284404889

Sismotur - Beacons. (s.d.). Recuperat 1 juliol 2019, de

http://www.sismotur.com/beacon.html SmartTravelNews. (2017). *El turismo cultural lidera las recomendaciones online sobre los destinos urbanos -.* Recuperado 27 juny 2019, de SmartTravelNews website: https://www.smarttravel.news/2017/09/13/el-tur

Smith, B. (2018). *Creación e innovación del producto turístico.* (PID_00199239-1)

Stepchenkova, S., & Zhan, F. (2013). Visual destination images of Peru: Comparative content analysis of DMO and user-generated photography. *Tourism Management, 36, 590-601.* https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.08.006

Traverso Cortés, J., & Román-Onsalo, M. (2006). Desarrollo de la imagen de un destino *turístico. Modelo de gestión. FACES: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, 12(25), 43-68.* Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2738306&orden=303819&info=link

Tripadvisor. (s.d.). Monestir de Santa Maria de Ripoll - TripAdvisor. Recuperado 29 juny 2019, de https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g1063979-d1867820-Reviews- Monestir_de_Santa_Maria_de_Ripoll-Ripoll_Province_of_Girona_Catalonia.html#REVIEWS

Tusdestinos.net. (s.d.). Ruta por Ripoll. Qué ver en Ripoll | Tusdestinos.net - Turismo y viajes. Recuperado 29 juny 2019, de tusdestinos.net website: https://tusdestinos.net/viaje-a-la- historia-de-cataluna-en-la-tierra-de-condes-y-abades-ruta-por-ripoll

Ulmer, A. (2014). *Santiago's Cultural Rebirth Leads the Way for Tourism Growth. Recuperado de https://skift.com/2014/06/29/santiagos-cultural-rebirth-leads-the-way-for-tourism- growth/*

Universidad Autónoma Chapingo. Departamento de Sociología Rural, I., Pat Fernández, V. G., Ascencio, F. J., & Castro Celaya, B. (2013). *Viabilidad técnica y económica de un proyecto ecoturístico en Hueytamalco, Puebla. En Textual (Chapingo) (p. 53-74). Recuperado de https://biblat.unam.mx/es/revista/textual-chapingo/articulo/viabilidad-tecnica-y- economica-de-un-proyecto-ecoturistico-en-hueytamalco-puebla*

Verdes, V. (s.d.). Ruta del Ferro i del Carbó | Vies Verdes. *Recuperado 27 juny 2019, de http://www.viesverdes.cat/rutes_vies_verdes/ruta-del-ferro-i-del-carbo/*

Viñals Blasco, M. J. (s.d.). Turismo en espacios naturales y rurales II. *Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=71566*

VisitScotland. (s.d.). Visitors to Scotland - Demographic Research | VisitScotland.org. Recuperado de https://www.visitscotland.org/research-insights/about-our-visitors/types

World Tourism Organization., & European Travel Commission. (2010). Demographic change and tourism. World Tourism Organization.

www.alt-ter.org. (s.d.). Cea Alt Ter. Recuperado 29 juny 2019, de

http://www.alt-ter.org/ www.innovtur.com. (s.d.). Branding de Destinos: La

importancia de crear una marca turística | Cursos turismo y hostelería | Innovtur. Recuperado 28 juny 2019, de https://www.innovtur.com/branding-de-destinos-

www.viajablog.com. (s.d.). Escapada de dos días desde Barcelona - Viajablog. Recuperado 29 juny 2019, de www.viajablog.com website: https://www.viajablog.com/escapada-de-dos- dias-desde-barcelona/

www.viajesyrutas.es. (s.d.). Ripoll y el Monasterio de Santa María: descubriendo Girona. Recuperado 29 juny 2019, de www.viajesyrutas.es website: https://www.viajesyrutas.es/2018/04/ripoll-monasterio-santa-maria.html