

Bienvenido

Estás en la Sierra Norte de Madrid



PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA SIERRA NORTE DE MADRID

Sierra Norte Madrid

Centro de Innovación Turística “Villa San Roque”

Av/ La Cabrera, 36 28751 La Cabrera (Madrid)

Tlf. 912778101

www.sierranortemadrid.org



Compromiso
de Calidad Turística



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
1.1	¿POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO? JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES	6
1.2	PRESENTACIÓN DEL PLAN	13
2.	PREPARACIÓN DEL PLAN / METODOLOGÍA DE TRABAJO	15
2.1	PRESENTACIÓN DEL SECTOR/ QUIÉN FORMA PARTE DEL SECTOR.....	16
2.2	PARTICIPACIÓN DEL SECTOR: DETALLE DE LOS PARTICIPANTES EN LOS DOS FOROS DE REFLEXIÓN...18	
2.3	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO EN AMBOS FOROS	19
2.4	DETALLE DE LOS PARTICIPANTES EN LA JORNADA DE DECISIÓN DEL 4 DE JULIO	21
2.5	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO EN DICHA JORNADA	21
2.6	CONCLUSIONES DE LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR	22
2.7	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE VALIDACIÓN.....	23
2.8	VALORACIÓN DE LAS ENCUESTAS RECIBIDAS.....	24
3.	INFORMACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL DESTINO: ENTORNO/ OFERTA/ DEMANDA	25
3.1	INFORMACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL DESTINO	25
3.2	ENTORNO OPERATIVO Y DE MERCADO	29
3.3	OFERTA.....	32
3.4	DEMANDA E INTELIGENCIA DE MERCADO	36
3.5	DIAGNÓSTICO DEL DESTINO.....	38
3.6	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	42
4.	MISIÓN Y VISIÓN	45
4.1	MISIÓN	45
4.2	VISIÓN	45
5.	OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA	46
6.	PRESENTACIÓN LÍNEAS ESTRATEGICAS	47
6.1	LÍNEA ESTRATÉGICA 1 – ESTRATEGIA TERRITORIAL Y GOBERNANZA TURÍSTICA	47
6.2	ESTRATEGIA DE MARCA Y COMUNICACIÓN	47
6.3	CREACIÓN, INNOVACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	48
6.4	COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN, CONOCIMIENTO, COMERCIALIZACIÓN Y EXCELENCIA.....	48
7.	DESARROLLO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	48
7.1	LÍNEA ESTRATÉGICA 1 – ESTRATEGIA TERRITORIAL Y GOBERNANZA TURÍSTICA.....	48
7.2	LÍNEA ESTRATÉGICA 2 – ESTRATEGIA DE MARCA Y COMUNICACIÓN.....	59
7.3	LÍNEA ESTRATÉGICA 3 – CREACIÓN, INNOVACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	65
7.4	LÍNEA ESTRATÉGICA 4 – COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN, CONOCIMIENTO, COMERCIALIZACIÓN Y EXCELENCIA	85
7.5	RECOMENDACIONES OPERATIVAS EN FORMACIÓN.....	101
8.	PLAN DE ACCIÓN: RECOMENDACIONES Y ACCIONES OPERATIVAS PROPUESTAS PARA CADA LÍNEA ESTRATÉGICA IDENTIFICADA.....	103
9.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	104

1. INTRODUCCIÓN

A modo de introducción antes de abordar la delineación de este Plan Estratégico de Turismo para la Sierra Norte de Madrid, es necesario mencionar que un destino turístico solamente se entiende, desde el punto de vista estratégico, en el contexto de:

- Sus capacidades de atracción de flujos turísticos, en función de sus recursos patrimoniales, de su oferta y de sus condiciones operativas,
- Sus relaciones con los destinos que le rodean y con aquellos otros destinos que son su competencia relevante,
- Sus relaciones con los mercados emisores que se plantea alcanzar.

La estrategia propondrá cuáles son las acciones sobre el territorio (recursos, condiciones operativas, accesibilidad y visitabilidad) y sobre sus estructuras de gobernanza turística (planificación, promoción, calidad, supervisión y control de calidad de la producción) necesarias para alcanzar los objetivos de mercado deseados.

En el caso de la Sierra Norte de Madrid, su mercado está en la actualidad mayoritariamente centrado en el mercado excursionista de proximidad de Madrid capital y su entorno, lo que limita mucho sus posibilidades de especialización en productos netamente turísticos, es decir, que incluyan pernoctación.

Por ello es objetivo central de este Plan Estratégico aumentar las pernoctaciones en el destino y alcanzar progresivamente mercados más lejanos geográficamente, empezando por el resto de las Comunidades Autónomas y sin descartar mercados internacionales; según se vaya avanzando en el destino en profesionalización de los recursos humanos, así como en diversificación y en especialización de la oferta hacia estándares europeos e internacionales.

Desde el punto de vista de la competitividad, no existe más limitación inicial de cara a alcanzar mercados especializados y lejanos, que la progresiva especialización de las empresas, la innovación en productos y la progresiva profesionalización de los recursos humanos del sector turístico en la Sierra Norte de Madrid.

Por ello se insiste repetidamente en las recomendaciones operativas que se derivan de este Plan Estratégico, en los aspectos ligados a la formación avanzada y a la profesionalización de los recursos humanos del sector turístico en la Sierra Norte de Madrid.

El conocimiento profundo de la estructura y funcionamiento del mercado turístico nos permitirá posteriormente tomar las mejores decisiones en cuanto a:

- Conceptualización, diseño y desarrollo de productos y servicios,
- Diseño y producción de materiales informativos y promocionales,
- Asistencia a ferias y otros eventos de marketing turístico,
- Elección de los canales de distribución más adecuados para cada producto,

Por otra parte, la progresiva fortaleza asociativa del sector turístico de la Sierra Norte de Madrid, unida a un mayor conocimiento del mercado gracias al aumento de la inteligencia de mercado disponible, permitirá aumentar las ventas por los canales directos y reducir la dependencia de intermediarios externos; aumentando así mismo la rentabilidad de los negocios turísticos en la Sierra Norte de Madrid y su independencia frente al mercado.

Se debe recalcar en este punto que se entiende por inteligencia de mercado la información de que se disponga sobre el mercado turístico una vez tamizada e interpretada, de modo que sirva para tomar decisiones de marketing. Por ejemplo, será inteligencia de mercado:

- El conocimiento del gasto medio diario de visitantes y turistas en la Sierra Norte de Madrid y la distribución de ese gasto en cada uno de los componentes y servicios; con el fin de adaptar al mercado las políticas de precios y el diseño de los servicios y productos (*estrategia PMMA - product, market, matching and alignment: alineación de productos y precios con el mercado*).
- El conocimiento permanente de los precios de los servicios y productos en los mercados cercanos o competidores, de modo que permita aplicar, en relación con el epígrafe anterior, precios alineados con el mercado a los productores turísticos de la Sierra Norte de Madrid, en relación con cada temporada turística.
- El conocimiento de la estancia media y la distribución del tiempo por actividades de los visitantes y turistas de la Sierra Norte de Madrid.
- El conocimiento de los soportes en los que dichos visitantes y turistas han visto la publicidad y promoción del destino.
- El conocimiento de los canales de distribución y comercialización en los que han adquirido el producto.
- El benchmarking de productos de otros destinos que ya estén operando en el mercado turístico y que sirvan como orientación para la conceptualización, diseño y desarrollo de productos en la sierra Norte de Madrid

La inteligencia de mercado es esencial para la competitividad de los destinos y de las empresas, así como para la rentabilidad de la producción. Tiene un elevado componente coyuntural que cambia continuamente con la evolución del mercado, con una temporalidad muy acusada; por lo que se incluye en las recomendaciones operativas consecuentes a este Plan Estratégico la creación de un Observatorio Turístico para la Sierra Norte de Madrid.

La inteligencia de mercado que acompaña a un plan estratégico de turismo permite dibujar las líneas operativas de marketing y convertirlas en planes operativos anuales efectivos, en función de un conocimiento del mercado

actualizado en cuanto a segmentos/ perfiles (buyer persona), precios, tendencias, canales, competitividad comparada de otros destinos, evolución y cambios en la oferta del destino, etc.

1.1. ¿POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO? JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

La consolidación de la Sierra Norte de Madrid como destino turístico en plena evolución positiva, necesita de un Plan Estratégico de Turismo (en adelante el Plan), que la lleve a mejorar su potencia, su diferenciación, su posicionamiento y su competitividad en el mercado turístico.

Después de más de dos décadas, intentando estructurar el Sector Turístico, se ha dado la coyuntura público-privada que ha hecho posible abordar la concepción y el diseño de este Plan.

En la Sierra Norte, el turismo se perfila cada vez más como una opción de desarrollo futuro a consolidar; frente una serie de situaciones negativas entre las que se puede recalcar como principales problemáticas:

- El proceso de despoblación,
- La pérdida de servicios para los residentes,
- Un sistema de transporte público basado en el autobús, que no permite una movilidad efectiva para los habitantes de la Sierra, ni permite a turistas y visitantes llegar con facilidad y flexibilidad a los principales recursos turísticos los fines de semana,
- El retroceso de otras actividades productivas en algunos puntos de la comarca,
- La monoespecialización laboral (un 80 % del empleo en el destino es en el sector servicios, especialmente en el turismo y la hostelería, y en la administración pública),

El proceso de despoblación, unido al retroceso de actividades productivas tradicionales, contribuye a reducir las opciones de desarrollo socio-económico y a la pérdida del atractivo de la “ruralidad” del territorio y de la característica configuración del paisaje, debida justamente a esas actividades tradicionales.

En lo relativo al transporte, la flexibilidad y la multimodalidad ayudarían a aumentar la demanda y su grado de satisfacción y disfrute del destino; y así mismo a consolidar un modelo de transporte más sostenible, tanto hacia/ desde el destino como en cuanto a su movilidad interna.

La movilidad sostenible ligada al turismo es uno de los grandes retos que se plantea el destino, buscando la reducción de los impactos negativos de todo tipo que se derivan de la excesiva concentración puntual de vehículos privados en el tiempo y en el espacio.

En paralelo, aumentan la presión y el interés en el destino por parte de la demanda turística, en especial desde el resto de la Comunidad de Madrid; como consecuencia del aumento paulatino del reconocimiento de marca y del

posicionamiento de la Sierra Norte de Madrid como un destino diferenciado en la región.

El destino Sierra Norte de Madrid es muy reconocido dentro y fuera de la Comunidad de Madrid por la naturaleza y el paisaje bien conservados, por la riqueza en biodiversidad de los espacios naturales protegidos y por la oferta muy diversa de actividades.

Estas circunstancias refuerzan la necesidad de contar con un Plan Estratégico de Turismo, que sienta las líneas estratégicas claves y las orientaciones para el futuro desarrollo del turismo en la Sierra Norte de Madrid a medio y largo plazo, de una forma planificada y coordinada entre los diferentes entes implicados en su gobernanza.

Es importante mencionar que el desarrollo socio-económico ligado al turismo debe de potenciarse en paralelo al desarrollo del resto de las actividades económicas, a fin de evitar una excesiva dependencia o monocultivo del turismo en la comarca, que en el futuro podría comprometer la solidez y la sostenibilidad de su desarrollo. La potenciación de la actividad comercial y hostelera derivada del turismo es obvia y deseable, pero al mismo tiempo es conveniente reducir la dependencia excesiva del turismo de estos sectores.

Es importante anotar aquí, desde la perspectiva estratégica, que el monocultivo turístico ha sido y es el causante de grandes distorsiones y de situaciones de riesgo en los destinos turísticos en general; incluyendo aquellos con un componente intenso de “ruralidad” como es el caso de la Sierra Norte de Madrid, y es necesario aprender lecciones estratégicas de ello.

La evitación de situaciones de riesgo ligadas a la dependencia y el monocultivo turísticos, implica la planificación de estrategias de desarrollo turístico que estén centradas en la innovación, la diversificación, la cualificación y la especialización de los productos. En especial, es importante promover el aumento de las pernoctaciones y reducir así la excesiva dependencia de los flujos de visitantes de un día o excursionistas.

El hecho de que el diseño de este Plan Estratégico de Turismo se haya puesto en marcha durante el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo 2017 tiene un significado casi simbólico: el mercado turístico nacional e internacional, aunque a distintas velocidades, ya no se puede entender sin la preocupación generalizada de la sociedad por la sostenibilidad; la cual influye directamente en los requerimientos y expectativas de la demanda turística. Una sociedad que incorpora paulatinamente valores y estilos de vida sostenibles y saludables en su vida cotidiana, los va esperar también en su destino de excursión o de vacaciones, y consecuentemente estos valores van a formar parte de los requerimientos de sostenibilidad que le va a pedir el consumidor a los proveedores de servicios turísticos.

Los actores del turismo en la Sierra Norte de Madrid han insistido repetidamente en la necesidad de la inclusión de la sostenibilidad turística integral en este Plan Estratégico a lo largo de los foros y talleres celebrados para su elaboración y validación.

Más adelante en este Plan se detalla un poco más en qué consiste la sostenibilidad integral desde el punto de vista de un destino turístico, y cuál es la forma de abordarla en la práctica desde el destino Sierra Norte de Madrid, a través de las consiguientes recomendaciones operativas.

En todo caso, se propondrá de una forma general que se fomente y facilite la planificación y la realización de actividades turísticas amigables con el medio ambiente y con la lucha contra el cambio climático; así como la progresiva implantación de medidas de economía circular aplicadas específicamente a la actividad turística.

Ello responde a una preocupación creciente no sólo de la industria turística sino también de la sociedad en general, por los impactos negativos de la actividad turística.

Los signos positivos de evolución de la actividad turística y de ocio organizado en la Sierra Norte de Madrid se pueden apreciar desde varias perspectivas, que son a su vez antecedentes y orientaciones para este plan; las cuales se pueden comprobar desde el punto de vista cuantitativo con las estadísticas disponibles (ver apartados y anexos relativos a estadísticas de demanda e inteligencia de mercado).

Entre estos signos positivos se pueden citar:

- Aumento cuantitativo y mejora de prestaciones de la oferta, lo que se aprecia especialmente en los apartados de turismo rural y activo, en un claro proceso de cualificación de la oferta y adaptación de la misma a la diversidad de los mercados emisores. Esta diversidad se traduce desde el punto de vista de la segmentación de la demanda en los perfiles específicos de clientes o “buyer persona” citados más adelante.
- Aumento de presión e interés en el destino por parte de la demanda, principalmente desde Madrid y su periferia; aunque mayoritariamente de visitantes de un día o excursionistas.
- Aumento del número y diversidad de eventos puntuales, que han ayudado a posicionar el destino y generar notoriedad, especialmente a nivel regional, como por ejemplo: ferias, mercados medievales, belenes vivientes, eventos deportivos. Estos últimos generan una estacionalidad muy elevada y un uso muy intensivo del territorio en determinados momentos y lugares, cuyo uso no está exento de impactos negativos y conflictos con la población local y con los productores agropecuarios; éstos son factores de conflictividad los cuales será necesario abordar en el desarrollo futuro de este Plan.
- Consiguiente necesidad de aumentar las pernoctaciones para convertir a los visitantes o excursionistas en turistas, dinamizando la vida de las poblaciones y tratando de ir más allá de las estancias de fin de semana

(este epígrafe está muy relacionado a su vez con la elevada estacionalidad en el destino).

- Aumento del reconocimiento de marca y del posicionamiento de la Sierra Norte de Madrid como un destino diferenciado en la región de Madrid, y progresivamente en el resto del destino España. Se trataría de consolidar y sistematizar desde el punto de vista de la promoción y la comunicación la imagen actual de destino Sierra Norte de Madrid, que es principalmente reconocido por la naturaleza bien conservada y la oferta muy diversa de actividades (rasgos que ya existen en su imagen de marca pero que es necesario desarrollar, clarificar y potenciar ante el mercado), pero debe reforzarse con otros atributos que hagan diferencial al Destino; entre ellos hay que recalcar los valores culturales (tangibles e intangibles) y gastronómicos.
- Aumento de la complejidad y diversidad de los sistemas de comercialización y distribución turísticas, con un aumento sensible de la venta online. Así se debe consolidar el modelo de comercialización conjunta, agrupada y en tiempo real, de la oferta de alojamiento en el destino, donde se pueda ofrecer a los clientes reserva directa en tiempo real (disponibilidad y precios) de los alojamientos, adaptándonos así al comportamiento de los clientes en su reserva de viajes y evitando la pérdida de clientes en el destino, que con la fórmula de comercialización telefónica se pierden un gran número de reservas que se derivan a otros destinos.
- Aumento paralelo del interés por parte de agencias de viajes y operadores especializados en turismo activo, de naturaleza y deportivo por programar actividades en la Sierra Norte de Madrid (este punto incluye los ya citados eventos deportivos de mediano y gran tamaño, los cuales presentan en sí mismos una especial problemática por la concentración de los impactos en un tiempo y en un espacio determinados).
- Influencia directa de la actividad turística en la generación de empleo a nivel local y en el consumo directo de productos locales, que va acompañada de la consiguiente reducción de márgenes de intermediación, costes de distribución e impactos sobre el cambio climático. Dicho consumo directo de productos turísticos locales puede ser potenciado por medio de las estrategias correspondientes, las cuales forman parte de este documento (detalladas así mismo en las recomendaciones operativas desde el punto de vista práctico). Estas estrategias tienen también relación directa con la potenciación de la mejora y la especialización de la hostelería y el comercio locales.
- Mayor potenciación del ecoturismo, del turismo de naturaleza, del turismo activo y del turismo gastronómico desde la Comunidad de Madrid. Estas cuatro líneas de producto están muy presentes en la Sierra Norte de Madrid y se encuentran en pleno crecimiento en cuanto a empresas y diversificación de productos.
- Incorporación de nuevos municipios del territorio a las Villas de Madrid, con lo que ya son cuatro en la Sierra Norte de Madrid: Buitrago del Lozoya, Rascafría, Patones de Arriba y Torrelaguna.
- Inclusión del Hayedo de Montejo como Patrimonio de la Humanidad y por tanto dentro de los programas Patrimonio Mundial de la Comunidad de Madrid.

Estas diversas circunstancias refuerzan la necesidad ya justificada de contar con un Plan Estratégico de Turismo, que sienta las líneas claves y las orientaciones para el futuro desarrollo del turismo en la Sierra Norte de Madrid a medio y largo plazo.

Para un destino, el hecho de no contar con una estrategia clara de turismo implica necesariamente que las actividades de planificación, gobernanza y marketing se realizan con objetivos cortoplacistas, con decisiones no informadas y con resultados aleatorios; sin una línea de continuidad ni una posición como destino claras de cara al mercado. Sin inteligencia de mercado ligada a dicha estrategia, los errores y desviaciones en las acciones de marketing operativo que se cometan, se perpetúan al no poder ser evaluados para corregirlos.

La carencia de un Plan Estratégico implica además necesariamente la programación de actividades contradictorias entre sí, generando una imagen confusa de los objetivos turísticos del destino; de cara al mercado y de cara a sus propios actores turísticos. Ello tiene además efectos directos en la captación de inversiones turísticas, sean locales o externas, y en la programación de actividades y eventos turísticos en el territorio, que necesitan de una elevada coordinación entre sí.

El Plan Estratégico es así mismo necesario para que las acciones dentro del sector turismo se puedan coordinar bien con el resto de otros campos transversales inherentes al desarrollo turístico; por citar los más evidentes:

- Empleo,
- Desarrollo económico-empresarial,
- Ecosistemas, biodiversidad y medio ambiente,
- Paisaje,
- Agricultura,
- Ganadería,
- Conservación del patrimonio (cultural, industrial, antropológico...) tangible e intangible,

El mercado turístico, de cara a fidelizarse con un destino, prima y agradece especialmente:

- la continuidad en las acciones de marketing,
- la claridad de la marca del territorio,
- la consolidación de dicha marca.

La existencia del Plan Estratégico de Turismo en la Sierra Norte de Madrid y de su desarrollo operativo permitirá, a modo de ejemplo, una planificación a medio y largo plazo de la presencia en ferias y del resto de las acciones de marketing *offline* y *online* que tiene previstas el destino para cada año, de cara a conseguir objetivos de mercado

claros y cuantificables; tanto en cuanto a segmentos específicos de la demanda (buyer persona) como en cuanto a segmentos y mercados emisores a alcanzar o aumentar.

Todo ello coincide con varias situaciones puntuales que tienen así mismo especial relevancia al objeto de este Plan Estratégico:

- La presentación del Plan Estratégico de Turismo de la CM en septiembre de 2016, la cual implica la necesidad de generar sinergias con los objetivos de dicho Plan; con el fin de poder aprovechar las acciones derivadas del mismo desde el ámbito de la Comunidad de Madrid, especialmente en lo que respecta al refuerzo del marketing operativo. La Sierra Norte de Madrid necesita en esta perspectiva un Plan Estratégico de Turismo, porque ello le permitirá alinearse con las acciones del Plan Estratégico de la Comunidad de Madrid a medio y largo plazo. La cobertura promocional derivada de las acciones de marketing de la Comunidad de Madrid se podrá optimizar así por parte del destino Sierra Norte de Madrid.
- La realización por parte de la Comunidad de Madrid del Plan Estratégico de Turismo Sostenible.
- Plan Estratégico para la puesta en marcha del Proyecto de Cooperación Interterritorial, “Madrid Destino Rural”.

Este Plan pretende elaborar un plan de acción específico detallado y presupuestado que ayude al destino a promocionar y comercializar los diferentes territorios y su oferta de productos y recursos turísticos, dentro de uno de los mercados emisores con mayor potencial para aumentar el número de visitantes y turistas, como es la propia Comunidad de Madrid; y que así mismo se pueda presentar como proyecto final a aprobar, por parte de la Comunidad de Madrid, como proyecto de cooperación interterritorial. Los objetivos generales de dicho proyecto son:

Transformar los territorios desarrollando una estrategia integral de destino, ofreciendo a los turistas propuestas diferenciales que atraigan más visitantes y volumen de gasto, todo ello a través de un mayor conocimiento de sus necesidades, motivaciones y hábitos de consumo (ver referencias a inteligencia de mercado).

Comercializar de manera global e innovadora la oferta de productos y servicios de los territorios como lo hacen destinos de primer nivel, identificando los segmentos de turistas más afines, así como los canales más adecuados para llegar a ellos y construyendo un conjunto de nuevas experiencias diferenciales.

Optimizar el desarrollo actual del territorio así como los elementos que componen la oferta, para acceder a un perfil de turista más amplio (ver referencias a buyer persona) que nos permita generar un mayor volumen de visitas e ingresos, permitiendo rentabilizar más las inversiones ejecutadas en el pasado.

- La celebración en 2017 del ya citado Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo; esta celebración ha permitido generar en ferias, eventos y publicaciones en España y en todo el mundo una gran visibilidad para la sostenibilidad del turismo durante el propio año 2017; igualmente, ha realzado la necesidad de la industria turística internacional de apostar por la sostenibilidad en el futuro inmediato. 2018 será el año de la consolidación de la apuesta de los destinos por el turismo sostenible si quieren ser

competitivos. En esta perspectiva, la Sierra Norte de Madrid no puede quedarse fuera de esta apuesta por la sostenibilidad si quiere tener futuro, y el reto es intenso y a largo plazo tanto para el destino como para las empresas. La sostenibilidad integral es totalmente transversal y afecta a prácticamente la totalidad de las líneas estratégicas de este Plan.

Esta reivindicación de la sostenibilidad en el turismo genera oportunidades de alinear con ella los objetivos de este Plan Estratégico, reforzando el compromiso efectivo de sostenibilidad del destino Sierra Norte de Madrid; ante el mercado turístico y ante el propio territorio, sus habitantes y sus actores turísticos.

En lo que respecta a la sostenibilidad, el mercado turístico espera cada vez más experiencias interactivas y evidencias prácticas de sostenibilidad, más allá de marcas, sellos o certificaciones, que incidan de forma directa, visible y emocional en la experiencia turística. Los códigos o decálogos de conducta para el turista responsable se muestran inicialmente como la forma más económica, accesible y directa para comenzar a implicar al turista de la Sierra Norte de Madrid en el turismo responsable, sin que ello implique costes inviables y dificultades técnicas para las empresas y los profesionales. Por ello serán un objetivo en el apartado de las recomendaciones operativas.

La planificación estratégica del turismo en la Sierra Norte de Madrid dependerá a su vez, de sus relaciones de sinergia y competencia con el resto de los destinos que son su competencia directa o relevante, tanto en la Comunidad de Madrid como en el resto de las regiones de España. La existencia de un Plan Estratégico de Turismo es clave para la orientación y definición de tales sinergias; así como para definir acciones operativas que se deriven de las mismas.

La creciente globalización de la actividad turística afecta directamente a la necesidad de abordar la sostenibilidad, con el fin de alinearse:

- Por un lado, con las demandas del mercado,
- Y, por otro lado, con las políticas de planificación, desarrollo, gestión y marketing incluidas en la gobernanza del destino.

La actividad turística genera diversas externalidades tanto positivas (p/ej. desarrollo socioeconómico) como negativas (p/ej. impactos en los ecosistemas) en el destino. La estrategia turística actúa a medio y largo plazo para reducir las externalidades negativas y aumentar las externalidades positivas.

1.2. PRESENTACIÓN DEL PLAN

El Plan se pone en marcha a comienzos de 2017, por medio de dos Foros Estratégicos de Reflexión sobre el futuro del turismo en la Sierra Norte de Madrid, abiertos a todos los actores del turismo y los ciudadanos, celebrados en el mes de marzo.



En fecha 4 de julio se celebra un Taller de Validación de los objetivos del Plan, acompañado de la presentación y priorización de los principales perfiles de cliente o “buyer persona”; los cuales han sido inicialmente identificados como los objetivos prioritarios de mercado para la Sierra Norte de Madrid.

Este taller ha sido posteriormente acompañado de un proceso de validación *online*, para facilitar el proceso de participación en el Plan a todos los actores del turismo en la Sierra Norte; en el caso de que no hayan podido estar presentes en todos o en parte de los talleres de formulación y validación del Plan.

Desde el punto de vista estratégico, y para facilitar las futuras actuaciones, el Plan se distribuye en cuatro grandes líneas o focos de actuación que actúan de forma general sobre los pilares del destino que son:

- Los recursos patrimoniales,
- Los mercados,
- Los productos turísticos,
- La institucionalidad y la gobernanza.

Desde un punto de vista práctico, estos pilares del destino serán abordados por medio, entre otros, de los siguientes bloques de acciones sobre:

- **Los recursos:**

Se trata de poner en valor los recursos patrimoniales, naturales y culturales, tangibles e intangibles, e interpretar el paisaje para garantizar la mejor experiencia de visita a cada cliente. Se pueden ver mayores detalles sobre estas

acciones en las recomendaciones operativas.

- **Los mercados:**

El reto es investigar el mercado turístico por medio de herramientas de inteligencia de mercado, con el fin de satisfacer necesidades y cumplir expectativas de los visitantes y turistas en la Sierra Norte de Madrid. El conocimiento profundo de la demanda y de sus perfiles (*buyer persona*) nos llevará a diseñar cada vez mejores experiencias en el territorio.

- **Los productos:**

El objetivo es mantener una estrategia permanente de innovación, cualificación, diversificación y especialización de productos. Ello nos permitirá alcanzar segmentos del mercado cada vez más lejanos, más especializados, con mayor nivel de gasto y menos estacionales. Del mismo modo, estos segmentos serán progresivamente más exigentes, por lo que los productos deberán ser cada vez más cualificados. Los segmentos de demanda más especializados son así mismo muy sensibles a los factores y medidas de sostenibilidad.

Este bloque de acciones, al igual que el anterior relativo a los mercados, está directamente relacionado con la alineación de productos y precios con el mercado (*PMMA - product market matching and alignment*), ya citada. Queremos dar a cada segmento del mercado el servicio y la experiencia más adecuados en el marco mejor conservado.

Los productos responderán en la medida de lo posible al USP-unique selling proposal o elemento más diferencial de cada una de las empresas y de los recursos del territorio.

- **La institucionalidad y la gobernanza:**

La meta es establecer en la Sierra Norte de Madrid un mecanismo fiable y con continuidad que esté a cargo de la organización institucional y gobernanza turísticas del destino; el cual le permita desarrollarse respetando el marco legal, así como las capacidades de carga ambientales y sociales, favoreciendo las mejores condiciones operativas en el destino para el desarrollo de actividades turísticas responsables.

El refuerzo del asociacionismo y de los entes actuales dedicados a la gestión de la actividad turística en la Sierra Norte de Madrid es esencial para que se pueda avanzar hacia esta meta de consolidación de la institucionalidad y la gobernanza del turismo en la Sierra Norte de Madrid.

Se deriva a su vez de estas cuatro grandes líneas estratégicas un gran bloque transversal de acciones relativo a las condiciones operativas:

- El objetivo es prestar atención especial a garantizar la sostenibilidad económico-empresarial y la creación de negocios estables en el territorio; los cuales permitirán fijar población y aumentar las opciones de trabajo y profesionalización en el marco del sector turístico en la Sierra Norte de Madrid.

El establecimiento de unas reglas de juego y condiciones operativas estables es parte de la garantía de la estabilidad económico-empresarial y de la actividad turística en la Sierra Norte de Madrid.

En paralelo, y también como contribución a la estabilidad de la actividad turística en el destino, se planteará en el apartado de recomendaciones operativas prestar atención a la planificación de carreras profesionales en el sector turístico en la Sierra Norte de Madrid; con el fin de que la juventud local pueda encontrar un medio de vida digno en su territorio dentro de los crecientes sectores del turismo y la hospitalidad.

En resumen, podemos concluir que la Estrategia y el Plan nacen de la necesidad de mejorar la competitividad de nuestro turismo, el cual debe posicionarse como un sector clave de nuestra economía; siendo preciso un modelo de colaboración de los ámbitos públicos y privados para su impulso, coordinación, gestión, promoción, comercialización, innovación e internacionalización.

2. PREPARACIÓN DEL PLAN / METODOLOGÍA DE TRABAJO

El diseño y la producción de un Plan Estratégico de Turismo para la Sierra Norte de Madrid se corresponden de forma inmediata con el desarrollo en líneas de acción más concretas; así como con la propuesta de una serie de recomendaciones operativas sobre cada uno de los componentes y ejes de la actividad turística.

A pesar de su obviedad, es importante mencionar que la actividad turística presenta una amplísima transversalidad y de ello deriva la especial dificultad de su planificación y operatividad en el territorio; al depender sus líneas estratégicas y sus acciones operativas no solamente de las instituciones con responsabilidades turísticas directas sino de otras muchas implicadas:

- Medio ambiente,
- Paisaje y patrimonio natural,
- Cultura y patrimonio cultural,
- Agricultura y ganadería,
- Empleo, fomento del emprendimiento y desarrollo socio-económico;

Ello deriva en que la implantación y desarrollo operativo de cada línea estratégica depende de muchos factores, marcos legales y decisiones externos; que dependen a su vez de entes muy diversos que pueden ser incluso contradictorios entre sí; por ello es necesario plantear objetivos a medio y largo plazo, pero con resultados inmediatos que puedan implicar a los actores turísticos y a la población local en el desarrollo del Plan. La atención a la transversalidad y a la coordinación entre los diferentes entes públicos no específicamente turísticos será uno de los pilares esenciales de la gobernanza.

Teniendo en cuenta todo este contexto de complejidad, se propondrán (en el marco de las citadas líneas estratégicas) las recomendaciones operativas que se estimen convenientes; las cuales se derivan:

- De la observación del destino, de su gestión, de su gobernanza, de su evolución en los años previos y de su funcionamiento ante los mercados del ocio y del turismo,
- De las opiniones y valoraciones de sus gestores,
- De los resultados de la realización de dos Foros de Turismo para la elaboración del Plan Estratégico de Turismo, celebrados en fechas 1 y 29 de marzo de 2017, en los que todos los actores públicos y privados del turismo y actividades afines o transversales, del destino Sierra Norte de Madrid, han sido invitados y han tenido ocasión de participar,
- De los resultados del Taller de Validación celebrado en fecha 4 de julio de 2017,
- De la observación directa del mercado turístico y su evolución,
- De las opiniones de otros expertos y actores conocedores del destino, o que operan en él sus servicios y productos,
- De futuras validaciones por parte de los actores del destino.

Las opiniones y sugerencias expresadas por los participantes en los mencionados Foros y Taller han sido recogidas y sistematizadas, enriqueciendo los contenidos de este documento.

Los componentes operativos/ propositivos de medidas concretas están desarrollados en los apartados correspondientes, por medio de la propuesta de acciones concretas dentro de cada una de las líneas estratégicas.

Posteriormente, cada acción prioritaria propuesta irá acompañada de una ficha-resumen para facilitar su lectura y comprensión.

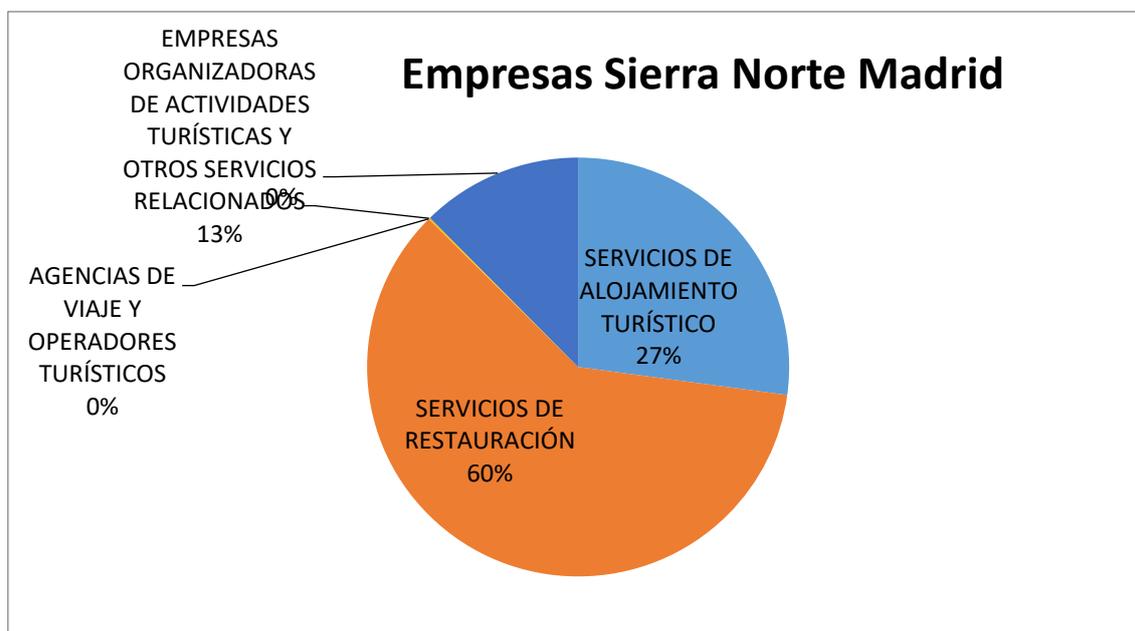
2.1. PRESENTACIÓN DEL SECTOR/ QUIÉN FORMA PARTE DEL SECTOR

El sector turístico es uno de los ámbitos más trasversales, ya que en la cadena de valor del producto turístico participan muchos actores diferentes; al sector empresarial hay que añadir otras entidades y profesionales

relacionados con él a los que se ha tenido en cuenta en este Plan, como Ayuntamientos, mancomunidades, universidades, etc.; así como entidades privadas, asociaciones empresariales, consultoras especializadas y el sector empresarial, pese a su dificultad en la configuración y ordenación por la falta de actualización de los datos.

Estos serían:

SUBSECTOR TURÍSTICO	Nº DE EMPRESASº	Nº DE PLAZAS
SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO	219	7368
SERVICIOS DE RESTAURACIÓN	487	
AGENCIAS DE VIAJE Y OPERADORES TURÍSTICOS	1	0
EMPRESAS ORGANIZADORAS DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y OTROS SERVICIOS RELACIONADOS	100	0
TOTAL	807	7.368



En los listados correspondientes, incluidos en los anexos a este documento, se puede encontrar el detalle de las personas y entidades que forman parte del sector del turismo y actividades afines en la Sierra Norte de Madrid, y que han participado de forma continuada en los tres encuentros (foros + taller); así como aquellos que han completado la encuesta de validación *online*.

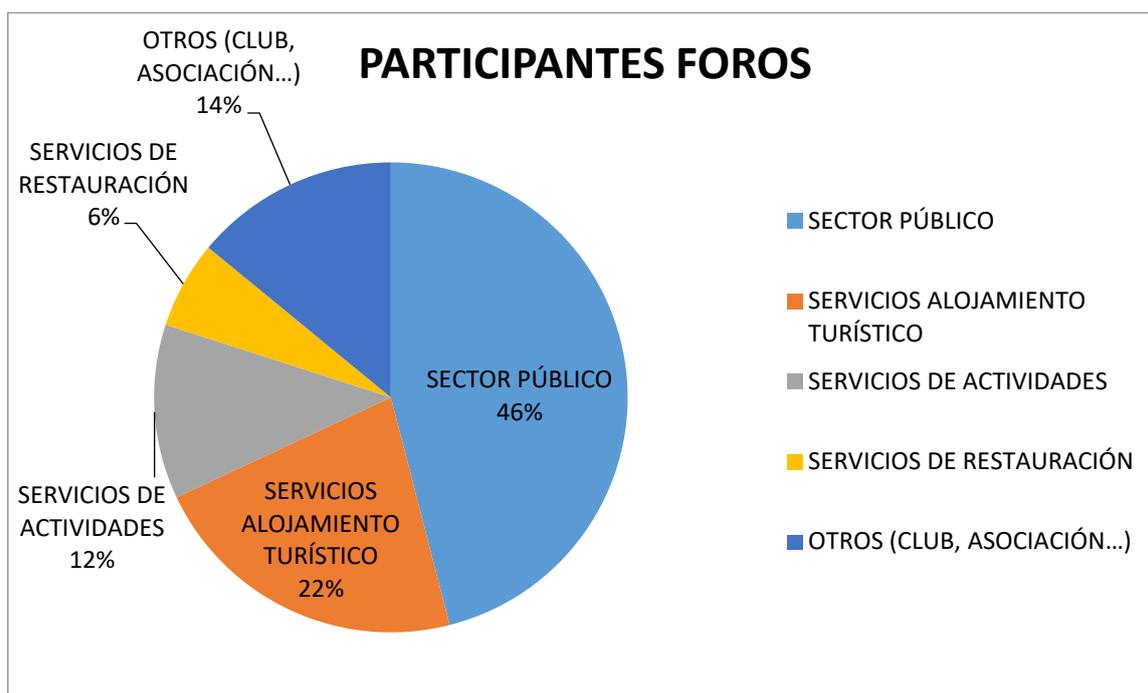
Se ha puesto especial interés en maximizar la participación empresarial y de las redes y asociaciones empresariales, además de los actores públicos y sociales del territorio; con el fin de incrementar la riqueza de visiones estratégicas desde el propio territorio, de cara a la planificación y el desarrollo futuros del turismo en la Sierra Norte de Madrid.

Se ha prestado así mismo especial atención a la participación de emprendedores actuales y futuros, que tienen intención de comprometerse con el crecimiento turístico sostenible en la Sierra Norte de Madrid y que han acudido a estos foros a ampliar su conocimiento del destino de cara a su emprendimiento particular.

La relación completa de quién forma parte del sector se encuentra en el apartado 3.3 de Oferta, dentro de “Información y características del destino”.

2.2. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR: DETALLE DE LOS PARTICIPANTES EN LOS DOS FOROS DE REFLEXIÓN

Teniendo en cuenta el sector de actividad de las empresas, profesionales y organizaciones sectoriales o empresariales que participaron en la encuesta, como se recoge en la siguiente gráfica, 22% de estas entidades o profesionales participantes ofrece servicios de alojamiento turístico, un 6% servicios de restauración, el 46% entidades públicas, un 12% empresas dedicadas a las actividades de turismo activo y un 14% son clubes, asociaciones...



Gráfica 1. Tipo de entidad participante en la encuesta

Total de participantes primer foro: 59 entidades.

- *Ver anexos en tablas Excel con el detalle de los participantes en los dos foros de reflexión de 1 y 29 de marzo de 2017.*

2.3. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO EN AMBOS FOROS

**I FORO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA SOBRE EL TURISMO
EN LA SIERRA NORTE DE MADRID**

Tenemos que placer de invitarte al **I FORO DE REFLEXIÓN TURÍSTICA SOBRE EL TURISMO EN LA SIERRA NORTE DE MADRID** que tendrá lugar el próximo 1 de Marzo de 16.30h. a 20.00h en el Co-working Puerta de la Sierra en Avenida puerto de Despeñaperros s/n, 28729 Urb. los Cotos de Monterrey, Madrid

El objetivo de este primer Foro es analizar la situación actual y comenzar a formular la visión global del territorio con todos sus condicionantes, de cara a aterrizar tras sucesivos foros en un Plan Estratégico de Turismo del destino Sierra Norte de Madrid.

Para ello, os anotamos algunas de las cuestiones que se plantearán y debatirán, y que nos ayudarán a definir y validar la filosofía del destino y su situación actual, desde diferentes visiones multidisciplinares, de la industria y del sector público y que hemos agrupado en 3 bloques muy diferenciados:

- 1 – Identidad, imagen, elementos intangibles.
- 2- Productos, servicios y aspectos materiales.
- 3 – Tradición e innovación.

En este primer Foro trataremos de comenzar a definir y asentar solamente el panorama de situación, las líneas estratégicas y las propuestas de continuidad a largo plazo del destino Sierra Norte de Madrid, tratando de no descender a aspectos prácticos y operativos; que serán consecuencia lógica de la formulación del Plan Estratégico en forma de recomendaciones operativas, y que se tratarán más adelante.

Al final de este I FORO, habrá un coffee break salado y un espacio de networking para todos los participantes.

Para participar, será necesario confirmar la asistencia al Foro antes del 28 de Febrero en el mail: info@sierranortemadrid.org

¡Contamos contigo!



Desde el Centro de Turismo Villa San Roque, se giraron invitaciones a más de 400 personas; ambos foros se llevaron a cabo bajo el formato de taller abierto de reflexión, discusión y propuestas sobre la estrategia futura de la actividad turística en la Sierra Norte de Madrid, a partir del escenario actual.

En el primer foro se realizó una presentación inicial por parte del presidente y representante de la Mancomunidad y el destino Sierra Norte de Madrid, Ángel Martínez Herrero; quien justificó la necesidad de contar con un Plan Estratégico de Turismo y explicó los objetivos que se pretenden con dicho Plan y las bases que han ido conformando el destino.

Esta introducción fue seguida de una presentación de los objetivos del Plan Estratégico y de la metodología a seguir para su diseño, por parte del técnico encargado de su elaboración, José María de Juan, de KOAN Consulting. Se contó

así mismo con la presencia de Belén Martínez, Subdirectora de Sostenibilidad Turística de la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid.

Se aportaron por parte de los empresarios sus comentarios sobre los diversos ejes o grandes temas que afectan a la visión y planificación de la estrategia del destino Sierra Norte de Madrid, entre los que se pueden referir como más citados:

- Identidad, reconocimiento e imagen del destino en el mercado cercano de Madrid.
- Comprensión e identificación geográfica correctas del destino Sierra Norte de Madrid por parte de la demanda.
- Branding y necesidad de una marca potente y diferenciada para el destino.
- Posicionamiento del destino en el mercado turístico en general.
- Problemas de impacto ambiental del turismo y capacidad de carga del destino, de sus infraestructuras y de sus ecosistemas.
- Problemas operativos: parking, accesos, deficiencias en oferta y horarios de transporte público, estacionalidad, vialidad, masificación, saturación estacional de determinados puntos y atractivos turísticos.
- Capacidad productiva, profesionalización.
- Innovación, diversificación y especialización en producto.
- Tipologías de clientes deseados/ priorizados (*buyer persona*).
- Acciones de marketing necesarias para la consecución de los objetivos del plan estratégico a corto, medio y largo plazo.

Las opiniones sistematizadas de los participantes en estos dos foros se han incorporado a las reflexiones y propuestas de este documento.

Los documentos y presentaciones utilizados para la dinamización y facilitación de los foros figuran como anexos a este documento.

2.4. DETALLE DE LOS PARTICIPANTES EN LA JORNADA DE DECISIÓN DEL 4 DE JULIO



Total de participantes: 24.

- *Ver anexos en tabla Excel con detalle de los participantes en la jornada de decisión estratégica del 4 de julio.*

2.5. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO EN DICHA JORNADA

Dicha jornada se celebró bajo el formato de taller de trabajo, en el que inicialmente el entonces Director General de Turismo de la Comunidad de Madrid, D. Carlos Chaguaceda, presentó la visión estratégica del destino Comunidad de Madrid, y cómo enmarcar el desarrollo turístico de la Sierra Norte de Madrid en dicha visión.

A continuación, se presentó por parte de Elena Rubio, Coordinadora del Centro de Innovación Turística Villa San Roque, una selección de las tipologías o perfiles de cliente principales, o “*buyer persona*”, con el fin de que fueran validados y priorizados.

Posteriormente, el representante de KOAN expuso la metodología a seguir para este taller de validación, y se realizó un ejercicio de priorización y definición de los perfiles de cliente o “*buyer persona*” en función de los productos turísticos ofrecidos por la Sierra Norte, por parte de los participantes distribuidos en dos grupos de trabajo.

Las opiniones de los participantes en este taller se han incorporado a las reflexiones y propuestas de este documento.

Los perfiles de cliente o “*buyer persona*” priorizados como resultado de este taller se han incorporado a este documento en el apartado de demanda/ inteligencia de mercado.

Los documentos y presentaciones utilizados para la dinamización y facilitación de este taller figuran como anexos a este documento.

2.6. CONCLUSIONES DE LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR

Puede concluirse de lo reseñado anteriormente, y de la alta participación en los citados Foros y Taller de Validación, que el sector turístico del destino Sierra Norte de Madrid tiene clara la necesidad de un Plan Estratégico de Turismo y de contar con unas líneas estratégicas claras de actuación, tanto sobre el territorio como sobre el mercado; las cuales contribuyan al reconocimiento de la Sierra Norte de Madrid como un destino turístico con características claramente definidas:

- Frente al mercado,
- Frente al resto de los destinos,
- Frente a las instituciones locales y regionales implicadas en la actividad turística,
- Frente al propio sector turístico privado de la Sierra Norte de Madrid.

Así mismo, puede concluirse la necesidad de unas líneas o recomendaciones operativas claras y estructuradas, que se deriven de las cuatro líneas estratégicas generales citadas en este documento; y que orienten futuros planes de acción u hojas de ruta para cada una de las principales modalidades turísticas que se operan actualmente en el destino o que esté previsto operarlas en el futuro.

Citamos dichas modalidades a título únicamente orientativo, aunque cada una de ellas está en la actualidad en un grado de planificación y desarrollo diferente:

- Turismo activo, deporte y aventura.
- Turismo de naturaleza y ecoturismo.
- Turismo de observación de fauna salvaje/ *wilderness*.
- Turismo rural y agroturismo.
- Eventos deportivos.

- Turismo cultural.
- Turismo eno-gastronómico.
- Turismo geológico.
- Turismo familiar.
- Turismo astronómico.
- Turismo senior.

El distinto grado de desarrollo de cada una de las modalidades turísticas que se operan o que se pueden operar en la Sierra Norte de Madrid, depende principalmente del grado de preparación de la oferta en el destino, de la profesionalización del sector y de las condiciones operativas.

Progresivamente se propondrá la implantación de talleres de producto y acciones formativas que incidan directamente en todas las referidas líneas de producto y en cualesquiera otras que puedan aparecer en el futuro, siempre bajo un modelo de gestión adaptativa a la evolución de las motivaciones, necesidades y expectativas del mercado turístico hacia la Sierra Norte de Madrid.

El enfoque del desarrollo de producto estará basado en una estrategia diseño-cliente, en función de los principales perfiles de demanda (“*buyer persona*”) que los empresarios locales han ido identificando durante sus operaciones y acciones de marketing, y que son su contribución inicial a la inteligencia de mercado.

Estos perfiles de demanda o “*buyer persona*” se han priorizado en tres tipos a lo largo del taller de validación del 4 de julio, para empezar a trabajar con ellos, y están reseñados en este documento.

Esta priorización de los perfiles de cliente es necesaria para centrar inicialmente las acciones de marketing operativo que se deriven de este plan estratégico, en aquellos perfiles para los que existe más oferta y mejor preparada en el destino; y que a su vez están mejor identificados como perfiles desde el punto de vista de la inteligencia de mercado.

Un futuro Observatorio de Turismo de la Sierra Norte de Madrid tendría a cargo la actualización y ampliación de la inteligencia de mercado y de los perfiles de *buyer persona* con los que el destino cuenta actualmente.

2.7. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE VALIDACIÓN

Con el fin de facilitar la validación final de los resultados de los dos foros y del taller por parte de todos los actores del turismo de la Sierra Norte de Madrid que lo desearan, se procedió a enviar durante el mes de julio una encuesta

de validación *online* por parte de Villa San Roque; cuyos resultados fueron recopilados durante el mes de septiembre.

Se reseña a continuación el texto que ha acompañado a dicha encuesta:

“Desde hace unos meses, estamos trabajando en el Plan Estratégico de Turismo 2018-2022 para el destino Sierra Norte de Madrid, y nuestra máxima es asegurar que la estrategia turística del destino, estuviera alineada con todos los actores del territorio.

Tras los dos foros de reflexión del mes de marzo y la jornada del 4 de Julio, os enviamos las conclusiones extraídas en relación a:

- *La visión.*
- *Los objetivos.*
- *Las líneas estratégicas.*
- *Los perfiles de clientes.*

Necesitamos que validéis dichos resultados para continuar asegurando que la estrategia turística de nuestro destino, está alineada con todos los actores del territorio.

Una vez validados los puntos anteriores, seguiremos trabajando en una misma dirección, para definir las acciones operativas, en las que todos estaremos implicados, para conseguir los objetivos marcados.

Muchas gracias de antemano por vuestra implicación y esperamos vuestras respuestas.”

- **Número de encuestas enviadas: 24**
- **Número de encuestas respondidas: 11**

2.8. VALORACIÓN DE LAS ENCUESTAS RECIBIDAS

Las encuestas respondidas lo han sido en general por personas que han estado muy implicadas y con bastante continuidad en los Foros de Reflexión y Taller de Validación anteriormente citados.

Se pueden destacar de entre las encuestas recibidas las siguientes aportaciones, que están muy alineadas con el resto de las visiones y propuestas aportadas en el transcurso de los foros:

- Necesidad de atención a la sostenibilidad y de implementarla en la práctica de las operaciones turísticas.
- Necesidad de equilibrar la promoción de la Sierra Norte entre el patrimonio natural y el patrimonio cultural.
- Necesidad de incorporar la visión del cliente en el conjunto de la estrategia.
- Necesidad de colocar al cliente en el centro de la estrategia turística, con “nombres y apellidos”; es decir, basándose la ya citada visión de “*buyer persona*” que se ha trabajado en el taller del 4 de julio.
- Necesidad de prestar atención a los nuevos perfiles de demanda que han ido apareciendo en los últimos años; como es el caso, por citar sólo dos ejemplos, del segmento de ciclistas y del segmento de turistas extranjeros.
- Necesidad de reivindicar el valor patrimonial y turístico de los espacios naturales protegidos presentes en la Sierra Norte de Madrid, así como su contribución al enriquecimiento del branding del destino.
- Facilitar y promocionar el valor de la convivencia entre tradición e innovación en la Sierra Norte.
- Pensar más en oferta y servicios turísticos para el segmento joven de 16 a 30 años.

De estas propuestas resumidas se deduce que el trabajo operativo que surgirá como resultado de este Plan Estratégico es muy amplio y diverso, como se podrá ver posteriormente en los apartados dedicados a las propuestas operativas.

Como se puede apreciar, las propuestas recibidas por parte de los participantes en las encuestas de validación afectan a las cuatro líneas estratégicas planteadas y están totalmente alineadas con ellas.

3. INFORMACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL DESTINO: ENTORNO/ OFERTA/ DEMANDA

3.1. INFORMACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL DESTINO

La Sierra Norte de Madrid, es una comarca formada por 42 municipios, que ocupa el extremo septentrional de la Comunidad de Madrid. La principal vía para llegar a ella es la Autovía A-1.

El destino cuenta con una gran diversidad en el paisaje; por un lado, la zona de montaña con las escarpadas Sierra de la Cabrera, Somosierra, Morcuera y gran parte de la Sierra de Guadarrama; y por otro, los encantadores Valles de los ríos Jarama y Lozoya. Este último, pequeño pero caudaloso, suministra de agua a la ciudad de Madrid, desde nuestros preciados embalses.

La Sierra Norte de Madrid, cuenta con diversos espacios naturales protegidos, llenos de vida salvaje, donde disfrutar de la naturaleza en estado puro es posible. La Reserva de La Biosfera Sierra del Rincón, el espectacular Parque Nacional de la Sierra del Guadarrama y los espacios protegidos de la Red Natura 2000.

Visitar sus monasterios, castillos, iglesias, todos ellos cuidadosamente conservados, junto con sus costumbres y fiestas tradicionales, muy presentes hoy en los pueblos, hacen que te transportes a la ruralidad del lugar, donde el paso del tiempo apenas se percibe.

Degustar en los restaurantes de la Sierra Norte de Madrid, sus platos basados en los productos que de manera natural proporciona el entorno, como las legumbres, la pesca de río, las setas, las hortalizas o la miel, respetando la temporada y su uso tradicional, es una delicia para el paladar de aquellos que se acercan a disfrutar de la gastronomía serrana. Hoy en día, se trabaja en el mantenimiento y promoción de los productos locales, siendo unánime el reconocimiento de la calidad de nuestras carnes, de nuestras huertas y de nuestros vinos.

La naturaleza, la gastronomía, el deporte y la cultura, se dan cita todos los días en la Sierra Norte de Madrid.

La suma de paisaje privilegiado, biodiversidad y ecosistemas bien conservados; unida a la diversidad de recursos y manifestaciones culturales, otorgan al destino Sierra Norte de Madrid una gran capacidad de atracción turística. Esta gran capacidad, en combinación con la cercanía a la ciudad de Madrid y sus conexiones, le da al destino oportunidades de diversificación y crecimiento que aún están lejos de ser explotadas en todo su potencial.

Es importante recalcar la existencia de una ruralidad aún bien conservada, combinación de valores tangibles e intangibles. Esta ruralidad es un gran atractivo turístico que se puede desarrollar mucho más poniéndola en valor por medio de técnicas de interpretación del patrimonio.

PRODUCTOS SIERRA NORTE DE MADRID	
TIPO	NOMBRE
ESTACIONES NAUTICAS	
RESERVAS NATURALES	RESERVA DE LA BIOSFERA
	PARQUE NACIONAL SIERRA DE GUADARRAMA
	LAGUNA DE PEÑALARA
	ZEPA
RED DE MUSEOS SIERRA NORTE MADRID	MUSEO PICASSO
	MUSEO LUIS FEITO
	MUSEO BERRUTTI
	TALLER ETNOGRÁFICO CENTRO DE TURISMO DE EL CUADRON
	MUSEO LA FRAGUA
	MUSEO IGLESIA PARROQUIAL DE SAN VICENTE MÁRTIR
	MUSEO SOBRE LA BATALLA DE SOMOSIERRA
	MUSEO ETNOLÓGICO
MUSEO DE ROCAS AL AIRE LIBRE	

	MOLINO REHABILITADO
	MUSEO DE LA CANTERÍA
	TABERNA MUSEO ETNOGRÁFICO
	GABINETE ARTÍSTICO CENTRO COMARCAL DE LAS HUMANIDADES "CARDENAL GONZAGA"
	MUSEO DE LA AGRICULTURA
	MUSEO DEL ARTE
MONUMENTOS DECLARADOS HISTÓRICO ARTÍSTICO NACIONAL Y BIEN DE INTERÉS CULTURAL	CONJUNTO HISTÓRICO- ARTÍSTICO DE BUITRAGO DEL LOZOYA
	CASCO ANTIGUO DE TORRELAGUNA
	MONASTERIO DEL PAULAR
	YACIMIENTOS NEANDERTALES PINILLA DEL VALLE
	PATONES DE ARRIBA
	NECRÓPOLIS DE SIETEIGLESIAS
DECLARADOS SITIO NATURAL DE INTERES NACIONAL	HAYEDO DE MONTEJO (RESERVA DE LA BIOSFERA)
DECLARADO BIEN DE INTERES CULTURAL "ZONA ARQUEOLÓGICA"	MUNICIPIO DE LA CABRERA (MONASTERIO, CASTRO CELTA, TUMBA DEL MORO...)
OTROS	IGLESIA DE SAN MAMÉS Y BRAOJOS
	YACIMIENTO DEHESA DE LA OLIVA
CHORRERAS ESPECTACULARES	SOMOSIERRA
	SAN MAMÉS
	NAVALAFUENTE
ANTIGUO SISTEMA DE ATALAYAS	EL BERRUECO
	EL ATAZAR
	VENTURADA
	EL VELLÓN
	TORRELAGUNA
PRINCIPALES PUERTOS	SOMOSIERRA
	LOZOYA
	RASCAFRÍA
	CANENCIA
	LA PUEBLA
EMBALSES DE LA SIERRA NORTE	EL VILLAR
	PUENTES VIEJAS
	RIOSEQUILLO
	PINILLA
	EL ATAZAR
PUENTES DE LA SIERRA NORTE	DEL PERDÓN
	CONGOSTO
	ARRABAL
	CANTO, MATAFRAILES Y CADENAS.
	ANTIGUO
	ROMANO Y DEL CURA
ARQUITECTURA RELIGIOSA	MONASTERIO DEL PAULAR
	CONVENTO DE SAN ANTONIO
	STª Mª MAGDALENA
	SAN MAMÉS
	STº DOMINGO DE SILOS
ÁREAS RECREATIVAS	PARQUE DEHESA DE LA ACEBEDA - LA ACEBEDA
	EL TOMILLAR - BUITRAGO DEL LOZOYA
	LA PESQUERA- BUSTARVIEJO
	DEHESA VIEJA- BUSTARVIEJO
	FUENTE COLLADO - BUSTARVIEJO
	PUERTO DE CANENCIA - CANENCIA
	EL MOLINO DE LA HIRUELO - LA HIRUELA
	LA ALBERCA Y LA TEJERA - HORCAJO DE LA SIERRA

	LAS LAGUNILLAS - LOZOYA
	EL MIRADOR - LOZOYA
	PEÑA ALTA - LOZOYA
	JUNTO AL HAYEDO DE MONTEJO - MONTEJO DE LA SIERRA
	PARQUE DE LAS HERAS - NAVALAFUENTE
	CHOZO DEL PASTOR - PRÁDENA DEL RINCÓN
	LA TEJERA-PARQUE AVELLANOS - PUEBLA DE LA SIERRA
	LA ISLA - RASCAFRÍA
	LAS PRESILLAS - RASCAFRÍA
	PUERTO DE COTOS - RASCAFRÍA
	MIRADOR DE LOS ROBLEDOS / MONUMENTO AL GUARDIA FORETAL - RASCAFRÍA
	PERÍMETRO DE CASASOLA - ROBLEDILLO DE LA JARA
	EL PLANTÍO - ROBREGORDO
	PUENTE NUEVO (HUELGA DE SAN BARTOLOMÉ - TALAMANCA DEL JARAMA
	PUENTE ROMANO - TALAMANCA DEL JARAMA
	VALGALLEGO - TORRELAGUNA
RUTA DEL TORO	PONTEZUELA - COMPLEJO LA CAPEA - FINCA EL BOSQUE
RUTAS PECUARIAS	CAÑADA REAL SEGOVIANA)
ANTIGUOS MOLINOS	LA HIRUELA
	DEL NAVAZO
DEPORTES NÁUTICOS	LOZOYA
	BUITRAGO
	PINILLA DE BUITRAGO
	CERVERA DE BUITRAGO
DEPORTES DE NIEVE	LA PINILLA
	VALDESQUÍ
	NAVAFRÍA
ESCALADA	EL VELLÓN
	LA CABRERA
	PATONES
RUTAS EN BURRO	EL BERRUECO
	CERVERA DE BUITRAGO
	SOMOSIERRA
	GARGANTA
RUTAS A CABALLO	TORREMOCHA
	PINILLA DE BUITRAGO
	OTERUELO
PUENTING	GASCONES
	GARGANTILLA
GOLF	CABANILLAS

La oferta reseñada es lo suficientemente diversa en todos sus aspectos como para satisfacer a prácticamente todos los segmentos de la demanda, en función del desarrollo de los servicios y productos.

Se echa de menos una mayor articulación de la oferta en forma de productos, rutas y propuestas que recomienden a la demanda los espacios, momentos y actividades más adecuados para cada uno de los perfiles o *buyer persona* identificados, los cuales están reseñados en este documento.

Esta articulación se echa de menos tanto para público individual como para grupos organizados por medio de tour operadores y empresas de turismo activo.

Se echa de menos también recalcar la diferenciación de dicha oferta en cuanto a sus valores patrimoniales rurales, que son el hecho diferencial más acusado con el que cuenta el destino desde el punto de vista cultural.

Se echa de menos así mismo recalcar el valor de los recursos naturales y paisajísticos desde el punto de vista de la biodiversidad y la conservación, refrendado por las diferentes figuras de conservación con las que cuenta el destino. La potenciación de este valor diferencial ante el mercado turístico es una de las asignaturas pendientes del destino.

El conjunto de oferta citado incluye también una gran variedad de equipamientos de uso público que están mucho más adaptados a los flujos de visitantes de un día o excursionistas, que son en la actualidad el cliente mayoritario de la Sierra Norte de Madrid.

Desde el punto de vista de la adaptación a la demanda turística, se debe reseñar que se necesita una adaptación más amplia e intensa a los *buyer persona* más especializados y exigentes, si se quiere cualificar el destino.

Esta situación puede aplicarse tanto a la oferta de alojamiento como a la de restauración y actividades. Esta adaptación se refiere a debilidades y carencias como:

- Especialización en producto,
- idiomas de los principales mercados emisores hacia España,
- interpretación del patrimonio aplicada a los productos turísticos especializados,
- canales de comercialización y distribución adecuados para cada producto.

3.2. ENTORNO OPERATIVO Y DE MERCADO

La producción e implantación de este Plan Estratégico coincide en el tiempo con otras acciones de planificación y desarrollo turísticos, que ya están en marcha en el territorio y que se reseñan a continuación:

➤ Plan de Desarrollo Turístico Sostenible de la Comunidad de Madrid

Este Plan coincide en sus estrategias con la necesidad de potenciar formas y modelos de turismo más sostenibles en toda la Comunidad, y se alinea claramente con el Plan Estratégico de Turismo en la Sierra Norte de Madrid y con:

- Los objetivos de sostenibilidad turística de la Comunidad de Madrid,

- Las tendencias y exigencias del mercado turístico nacional e internacional,
- El Año Mundial del Turismo Sostenible para el Desarrollo 2017,
- Con los objetivos de mitigación de los efectos del cambio climático ligados a la actividad turística en la Sierra Norte de Madrid.

➤ **MADRID DESTINO RURAL**

Los Grupos de Acción Local desempeñan una labor fundamental en el desarrollo y la promoción económica de los territorios rurales en España, son agentes de dinamización, promoción y fomento de la actividad económica en la Sierra Norte. Gestionan importantes recursos financieros que pueden ayudar a implementar este Plan, como son los recursos LEADER 14-20.

Pero además el grupo de acción local GALSINMA junto a los otros dos Grupos ARACOVE Y SIERRA OESTE DE MADRID, se embarca en un ambicioso proyecto en colaboración con el Centro de Innovación Turística Villa San Roque, como gestor y promotor turístico de la Sierra Norte de Madrid.

MADRID DESTINO RURAL es un proyecto que tiene como objetivo de transformar a los territorios rurales de la Comunidad de Madrid en un Destino Turístico Comercializable. El objetivo es desarrollar una estrategia integral de destino, comercializando de manera global, fortaleciendo y difundiendo lo rural.



A lo largo de estos años se ha producido poco a poco, una demanda de nuevos productos turísticos: turismo de naturaleza, cultural, alternativo, turismo ecológico y turismo rural. Demandados principalmente, por la población de las grandes ciudades. La Comunidad de Madrid es un modelo ideal. Existe una demanda de la población de la capital y su área metropolitana y, al mismo tiempo, unos territorios rurales dotados de patrimonio natural y cultural singular, con una oferta de turismo rural de calidad. Los productos turísticos resultantes se utilizarán para reforzar la creación de producto cultural,

➤ **Ciclamadrid**

El proyecto Ciclamadrid es un gran anillo ciclista en la Comunidad de Madrid; el cual permite estimular, ordenar y distribuir mejor en el territorio esta actividad. Al tratarse de una actividad turística en auge y muy ligada a los objetivos de sostenibilidad y adaptación, enlaza de forma muy directa con los aspectos estratégicos y operativos de este Plan.

En el caso del destino Sierra Norte de Madrid, el proyecto Ciclamadrid trabaja con lugares privilegiados y protegidos desde el punto de vista natural, que constituyen enclaves de referencia para esta actividad en la Comunidad. Estimula así mismo:

- La recuperación del uso de las redes de senderos y vías pecuarias, en paralelo a la Red de Senderos Carpetania citada más adelante,
- La profesionalización del subsector,
- La creación de productos turísticos especializados.

Ciclamadrid responde a una tendencia nacional e internacional de aumento del interés por el turismo en bicicleta en sus diversas modalidades, frente a la cual la Sierra Norte de Madrid tiene un gran atractivo en caminos, recursos paisajísticos, accesibilidad y climatología.

➤ **Red de Senderos Carpetania**

La Red de Senderos Carpetania en el territorio de la Sierra Norte de Madrid está en este momento desarrollándose como un proyecto de mejora, mantenimiento, señalización y difusión de dichos senderos, de cara a conseguir la conectividad total entre los senderos del territorio. La práctica del senderismo, del ciclismo, de las rutas a caballo y del resto de las actividades aptas para cada uno de los senderos, enlaza así mismo de forma directa con los objetivos de sostenibilidad y de profesionalización del sector turístico incluidos en este Plan Estratégico.

➤ **Plan de identificación y puesta en valor de recursos accesibles en Sierra Norte.**

La idea principal es iniciar una serie de actuaciones (identificación, adecuación, preparación...) para la puesta en valor de recursos turísticos, y generar propuestas para la producción de experiencias turísticas inclusivas. El objetivo es que de esta forma dichas experiencias puedan ser disfrutadas por cualquier persona con independencia de sus condiciones personales, incluido cualquier tipo de diversidades funcionales, y desde otra mirada, centrándonos en las potencialidades y singularidades de toda la zona.

Esta propuesta incluirá acciones de turismo accesible e inclusivo destinadas a personas con cualquier nivel de diversidad funcional y discapacidades físicas, psíquicas o sensoriales.

➤ **SICTED Valle Norte del Lozoya y Villas de Madrid**

Proyecto en el que Sierra Norte se apoya para conseguir una mejora de la calidad de nuestro destino. Entre los beneficios más destacados podemos mencionar un nivel de calidad homogénea en los servicios ofrecidos a turistas, para así, influir positivamente en la experiencia y satisfacción del mismo.

En este momento se trabaja para conseguir la ampliación e implicación de los 42 municipios que conforman la Sierra Norte de Madrid.

➤ **Año Europeo del Patrimonio Cultural 2018**

El Año Europeo del Patrimonio Cultural 2018 se presenta como una oportunidad de visibilidad de las actividades específicamente ligadas a la puesta en valor del patrimonio cultural tangible e intangible, así como a la creación de productos de turismo cultural en el destino Sierra Norte de Madrid.

A este objeto se dirige específicamente la perspectiva de puesta en valor e interpretación del patrimonio cultural de la Sierra Norte de Madrid, así como las acciones de creación de producto y acciones formativas derivadas de ella, incluidas en este Plan Estratégico.

3.3. OFERTA

El inventario de oferta actual se deberá de ir perfeccionando y ampliando en el futuro, con el fin de incluir al menos datos actualizados de:

- Número y tipología de alojamientos.
- Número y tipología de establecimientos de restauración y hostelería.
- Número y tipología de empresas de turismo activo.
- Número y localización de oficinas de turismo y puntos de información turística.
- Otras empresas y profesionales de turismo.

Contar con estos datos de la oferta en paralelo a los datos de demanda es fundamental para la inteligencia de mercado y el futuro Observatorio Turístico, con el fin de que se puedan tomar decisiones informadas y direccionadas desde la gobernanza y el marketing del destino.

Una de las mayores dificultades que nos encontramos en la Sierra Norte es la confirmación de datos de la oferta real de empresas que operan en el destino. La actualización, modificación y baja de las empresas no es correcta y por ello los datos tampoco llegan a serlo.

Por ejemplo, en el momento en el que causa baja una empresa normalmente no acude a Turismo Madrid para indicarlo, y por ello hoy en día aparecen diferentes empresas (alojamientos y restaurantes) como activas cuando en realidad hace varios años que dejaron de ejercer esa actividad.

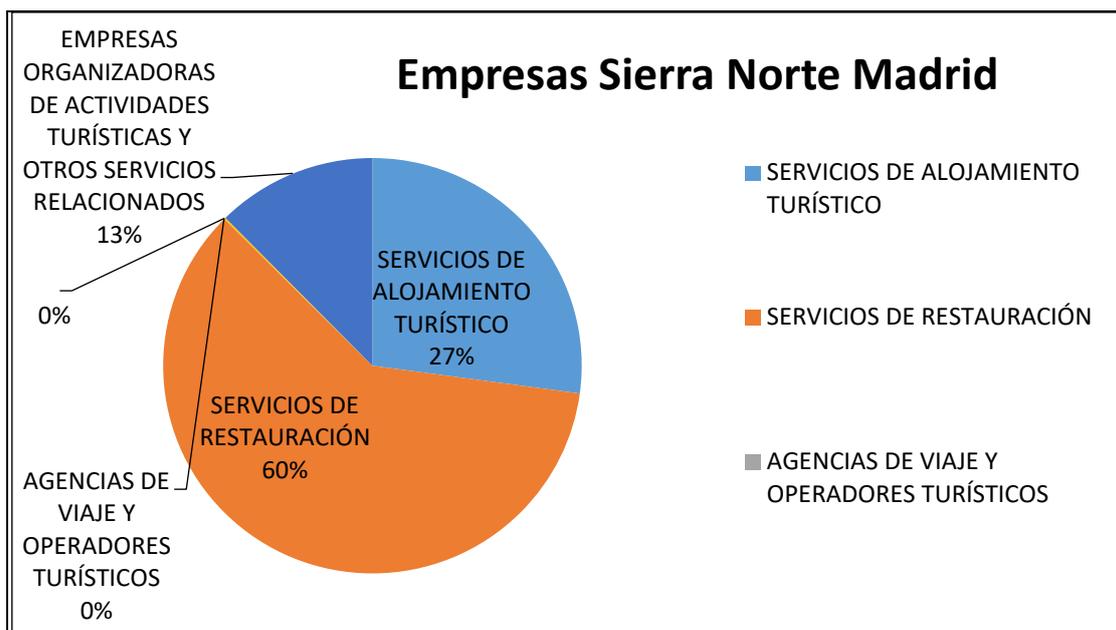
Además de esa actuación, también encontramos empresas que posteriormente reabren esos locales cerrados y en este caso las empresas aparecen duplicadas en el listado oficial de Turismo de la Comunidad de Madrid.

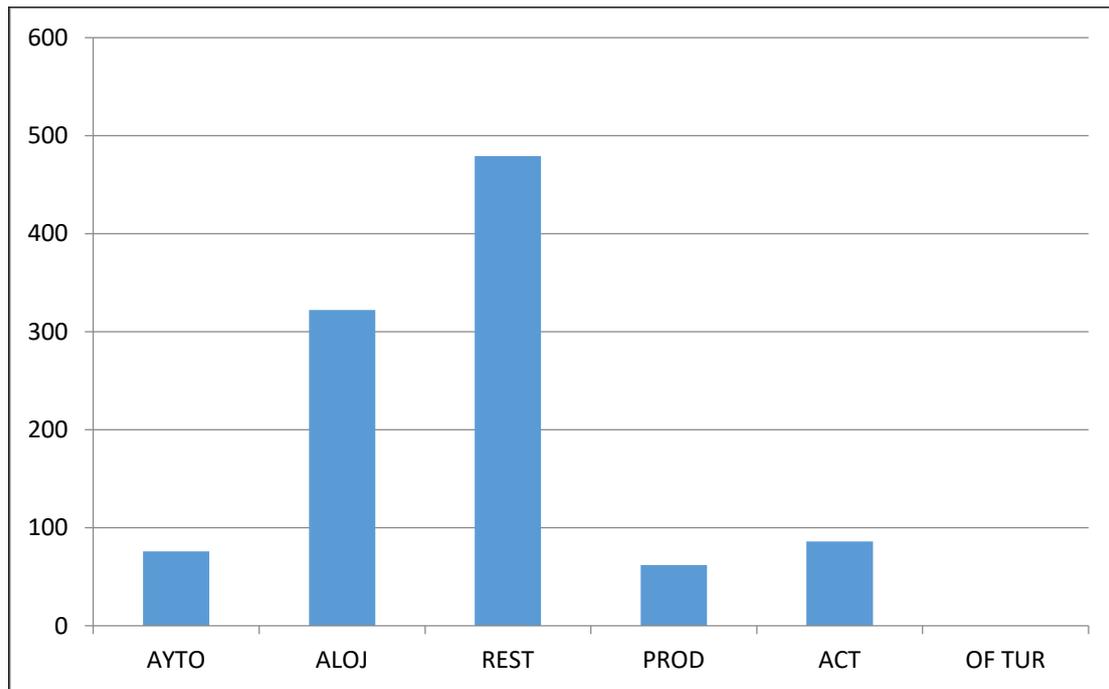
A esta situación también debemos tener en cuenta que actualmente diferentes portales ofrecen y venden servicios con empresas que no figuran en el listado de turismo como activos.

Esos apartamentos, que en este momento ascienden a 130 aproximadamente, afectan a la marca Sierra Norte Madrid y potencian la economía sumergida. Es un problema que no sólo afecta a nuestro destino, y se deben estudiar soluciones.

VALLE	MUNICIPIO	AYTO	ALOJ	REST	PROD	ACT	OF TUR	TOTAL	TOTAL VALLE
VALLE ALTO LOZOYA	RASCAFRIA – OTERUELO	1	15	33	2	6	2	59	162
	ALAMEDA DEL VALLE	1	6	6	0	0		13	
	PINILLA DEL VALLE	1	1	3	0	2		7	
	LOZOYA	1	5	13	1	6		26	
	GARGANTA DE LOS MONTES- CUADRON	1	4	7	0	1	1	14	
	CANENCIA	1	3	7	0	1		12	
	NAVARREDONDA- SAN MAMÉS	1	5	5	2	1		14	
	GARGANTILLA- PINILLA	1	5	7	1	3		17	
VALLE MEDIO LOZOYA	SOMOSIERRA	1	1	1	0	1		4	114
	ROBREGORDO	1	1	0	0	0		2	
	LA ACEBEDA	1	7	5	0	0		13	
	HOCAJO DE LA SIERRA - AOSLOS	1	7	2	0	1		11	
	MADARCOS	1	6	1	0	0		8	
	PIÑUECAR- GANDULLAS	1	6	3	0	0		10	
	GASCONES	1	1	3	0	0		5	
	VILLAVIEJA DEL LOZOYA	1	1	2	0	1		5	
	LA SERNA DEL MONTE	1	7	3	0	0		11	

	BUITRAGO DEL LOZOYA	1	5	24	0	3	1	34	
	BRAOJOS	1	6	3	0	1		11	
VALLA BAJO LOZOYA	BERZOSA DEL LOZOYA	1	3	2	0	1		7	70
	ROBLEDILLO DE LA JARA	1	3	2	0	0		6	
	CERVERA DE BUITRAGO	1	5	4	1	3		14	
	EL ATAZAR	1	4	4	1	1		11	
	PUNTES VIEJAS (PAREDES, MANJIRON, SERRADA Y CINCOVILLAS)	1	7	6	0	1		15	
	EL BERRUECO	1	7	7	0	1	1	17	
VALLE DEL JARAMA	PATONES ARRIBA-ABAJO	1	4	14	1	0	1	21	78
	TORREMOCHA DELJARAMA	1	1	4	13	1	1	21	
	TORRELAGUNA	1	5	16	0	2	1	25	
	REDUEÑA	1	0	2	0	0		3	
	EL VELLON - EL ESPARTAL	1	0	7	0	0		8	
SIERRA DE LA CABRERA	LOZOYUELA-NAVAS-SIETEIGLESIAS	1	5	10	1	2	1	20	133
	VALDEMANCO	1	4	6	1	0		12	
	BUSTARVIEJO	1	6	19	5	3	1	35	
	NAVALAFUENTE	1	2	7	1	1		12	
	CABANILLAS	1	2	6	0	3		12	
	VENTURADA	1	1	6	1	1		10	
	LA CABRERA	1	8	18	0	4	1	32	
SIERRA DEL RINCÓN	LA HIRUELA	1	5	4	0	0	1	11	48
	MONTEJO DE LA SIERRA	1	6	3	2	1	1	14	
	PRADENA DEL RINCON	1	4	1	0	0		6	
	PUEBLA DE LA SIERRA	1	4	1	1	1		8	
	HORCAJUELO DE LA SIERRA	1	5	3	0	0		9	
TOTALES		42	183	280	34	53		605	605





ALGUNAS NOTAS SOBRE CARACTERIZACIÓN

El citado desconocimiento de la realidad de las empresas existentes en el destino afecta directamente a las decisiones de marketing operativo derivadas del Plan Estratégico de Turismo, así como a otras decisiones; como son, por ejemplo, la adecuación de las actividades formativas a las necesidades empresariales, o las propuestas de mejora de servicios e infraestructuras. El desconocimiento de las empresas implica a su vez el desconocimiento de sus necesidades específicas y de la tipología de sus clientes, lo que no permite planificar ni promocionar adecuadamente.

El desequilibrio entre la oferta de apartamentos turísticos, viviendas vacacionales de uso turístico y tipologías similares; y la oferta de alojamiento hotelero en cualquier tipología, tiene asimismo consecuencias directas para el destino en el gasto medio de los visitantes y en el empleo generado, tanto en cantidad como en tipo de empleo.

Será necesario desde la gobernanza mantener una supervisión cercana para que los alquileres de uso turístico de cualquier tipología, cumplan con la legalidad y no desequilibren el mercado hacia modelos de turismo “low cost” de alto impacto y bajo gasto en el territorio.

Es importante tener este hecho en cuenta para evitar el peligro de una banalización del destino, facilitada por la cercanía a un gran centro emisor y la posibilidad de que atraiga a grandes flujos de turismo de bajo coste. Esta situación está en relación también con la existencia en el destino de oferta alega o ilegal de viviendas turísticas de uso vacacional no reguladas o situadas en los niveles más bajos de calidad.

Es necesario así mismo potenciar las actividades hacia una mayor distribución en el territorio, con el fin de potenciar los municipios con menor oferta hotelera, de ocio y de actividades turísticas, que se ve acentuada en los casos de los municipios con mayor aislamiento geográfico y vial, y con mayor proceso de despoblación. Es decir, ayudar desde la gobernanza a que el turismo en la Sierra Norte de Madrid contribuya al reequilibrio territorial.

Desde el punto de vista de la caracterización, puede afirmarse también que se necesitan más actividades y productos especializados para dirigirse a los mercados así mismo más especializados y motivados, tanto en España como internacionales.

En este sentido, la presencia de determinados comercializadores cercanos a la Sierra Norte de Madrid y que trabajan con ella habitualmente, en dichos mercados internacionales, básicamente en Europa, debería ser reforzada con mayor cobertura promocional desde el destino y desde la Comunidad de Madrid. En cualquier caso, para que dicha cobertura promocional sea efectiva, se necesitaría contar con mayor cantidad y diversidad de productos en el territorio diseñados para esos mercados.

Así mismo, se echa de menos una mayor insistencia en la comunicación y el branding de la oferta turística, en su carácter de ruralidad rica y viva, así como en su carácter de pertenencia a un territorio con altos grados de protección en un elevado porcentaje, lo que constituye un elemento fundamental de branding para el destino pero que también se necesita que sea visualizado y reforzado desde la oferta turística.

En este contexto, primar la atención a los segmentos o nichos de mercado más especializados y rentables no debe hacer olvidar la planificación de un segmento de actividades turísticas, a las que podemos denominar como “turismo responsable de proximidad”, que estén bajo los mismos parámetros de calidad y sostenibilidad, pero orientadas a los segmentos con menor poder adquisitivo.

3.4. DEMANDA E INTELIGENCIA DE MERCADO

La perspectiva de inteligencia de mercado implica la necesidad de que se diseñe en el futuro a medio plazo un sistema de inteligencia comercial turística u observatorio turístico; el cual permita conocer e interpretar de primera mano la evolución de los flujos de visitantes y turistas en la Sierra Norte de Madrid, de cara a futuras decisiones de marketing; y que sea puesto tanto a disposición de los entes públicos como de las empresas privadas.

No es suficiente para la definición y consolidación de las apuestas estratégicas para el destino, el hecho de contar con las estadísticas de turismo actualizadas; sino que es necesario planificar y poner en marcha un sistema de inteligencia de mercado; el cual permita que éstas sean interpretadas y convertidas en una información que pueda

ser utilizada de forma ágil y directa por los entes públicos y por las empresas de la Sierra Norte de Madrid para tomar decisiones operativas de producto y marketing.

La propuesta ideal es que la inteligencia de mercado generada se ponga de forma permanente y fácilmente accesible a disposición de los actores turísticos, después de ser interpretada por expertos y periódicamente actualizada. La información generada será de dos tipos: estructural y coyuntural.

La información estructural se refiere a las situaciones que cambian poco o lo hacen lentamente; como, por ejemplo:

- El tamaño y la tipología de la oferta turística instalada,
- el inventario de los recursos patrimoniales disponibles,
- el marco legal y administrativo.

La información coyuntural se refiere a las situaciones que cambian de manera permanente y rápida, como, por ejemplo:

- Los precios,
- los canales de distribución utilizados,
- las estadísticas y perfiles de demanda.

Estas informaciones o factores que cambian de manera permanente, deben de ser transmitidas a los actores turísticos en breve plazo para que las decisiones de marketing se tomen a tiempo; como por ejemplo las políticas de precios en función de la estacionalidad, incluso, deseablemente, de manera semanal.

La inteligencia de mercado es la base esencial para que las decisiones de mercado que se tomen estén alineadas con las necesidades, motivaciones y expectativas reales de los diferentes segmentos de la demanda turística. Todas las decisiones relativas a:

- Contenidos de la promoción,
- Temporalidad/ estacionalidad de las campañas de promoción,
- Imagen y branding/ política de marca,
- Estrategia de comunicación,
- Diseño de servicios en general,
- Diseño de productos en general,
- Innovación, especialización, cualificación y diversificación de productos,
- Política de precios.

Todos estos factores deben responder al conocimiento directo derivado de la inteligencia de mercado.

La inteligencia de mercado nos va a dar así mismo una serie de perfiles principales de clientes-tipo (*buyer persona*) en función de los cuales se van a diseñar y cualificar en el futuro inmediato los servicios y productos turísticos en la Sierra Norte de Madrid (ver detalle de los *buyer persona* identificados como prioritarios en los epígrafes de demanda).

3.5. DIAGNÓSTICO DEL DESTINO

Hemos concentrado este diagnóstico en los elementos que es necesario mejorar de cara a aumentar la visibilidad y competitividad en el mercado turístico del destino Sierra Norte de Madrid.

Es evidente que en los últimos años los avances turísticos de la Sierra Norte de Madrid en materia turística han sido intensos; pero la falta desde hace más de dos décadas de un Plan Estratégico de Turismo se deja notar en un cierto desorden en su desarrollo turístico, así como en la forma de comunicar y promocionar el destino.

El diagnóstico estratégico de la Sierra Norte de Madrid presenta a priori los siguientes resultados o visiones del destino:

- Se trata de un destino con grandes valores naturales/ paisajísticos e histórico-culturales, como se puede apreciar en las fichas de recursos patrimoniales que complementan este documento.
- Estos grandes valores naturales/ paisajísticos constituyen elementos muy diferenciales de marca/ branding para el destino.
- Estos valores potentes y diferenciales no están presentados de forma ordenada y reconocible de cara al mercado, de modo que el mercado pueda identificar claramente de qué tipo destino se trata y cuáles son sus principales características, en función de los mensajes que recibe desde la promoción (valores de ruralidad, valores de riqueza y conservación de la biodiversidad, valores de conservación del paisaje rural tradicional, etc.).
- No hay un discurso en la comunicación y promoción del destino que reivindique estos valores citados, por medio de mensajes de impacto y que los conecte con el concepto de ruralidad más naturaleza y sus valores diferenciales específicos, que son esenciales para la percepción del destino Sierra Norte de Madrid.
- Puede decirse, en otras palabras, que el destino es una reserva **viva** de naturaleza, cultura rural y ruralidad en la Comunidad de Madrid; pero que esos valores no están bien definidos ni bien transmitidos al mercado turístico.

- Aunque existen los elementos patrimoniales y de oferta suficientes para que se pueda hablar de un destino turístico unitario, la imagen que transmite el destino no es clara ni sólida ni unitaria. Por esta causa, resulta más difícil su diferenciación y su posicionamiento de cara a los mercados emisores de demanda turística, ya se trate de público final o de público profesional, ya sean cercanos o lejanos.
- Las actividades que se pueden desarrollar en el destino son muy diferenciales comparadas con el resto de la Comunidad de Madrid, sobre todo por los entornos paisajísticos en los que se desarrollan, y este hecho tampoco está adecuadamente comunicado y recalcado en la comunicación y promoción del destino.
- La existencia de espacios naturales y culturales protegidos y reconocidos, con un fuerte valor icónico, no se está utilizando de forma clara y suficiente en la promoción y comunicación del destino, y tampoco se corresponde con los mecanismos de puesta en valor que están vigentes en la actualidad en el destino.
- Puede decirse, en conexión con el anterior epígrafe, que hay un gran desfase entre la existencia de recursos patrimoniales (en cuanto a riqueza y diversidad, tanto naturales como culturales) y la oferta de productos reales disponible y comercializable en el mercado.
- Es cierto que el mercado turístico busca primariamente la actividad y después el destino, sobre todo en lo que al turismo activo se refiere; pero en este caso el destino Sierra Norte de Madrid aporta un telón de fondo lo suficientemente atractivo para todo tipo de actividades, que no está lo suficientemente puesto en valor sobre el territorio, ni adecuadamente comunicado.
- En los últimos años se han hecho importantes esfuerzos en la profesionalización del sector turístico en el destino, con cursos y talleres de:
 - Creación y diseño de productos turísticos,
 - comercialización *on line*,
 - comercialización *off line*,
 - interpretación del patrimonio, entre otros;

pero con un alcance reducido en el número de personas, siendo por lo general los asistentes un mismo núcleo de empresarios y profesionales que apuestan por el desarrollo del destino de forma más intensa. Sería conveniente reivindicar estas actividades realizadas por parte del sector, así como primar el compromiso y la diferenciación de las empresas y profesionales implicados ya desde hace años en la mejora continua del destino. Transmitir la profesionalidad de sus empresas y de sus recursos humanos es necesario para que el destino tenga una imagen más sólida de compromiso con la excelencia.

- Existe un déficit de productos especializados, por ejemplo, en turismo de naturaleza y en turismo gastronómico, que estén destinados a los segmentos más altos del mercado en cuanto a nivel de exigencia, y que se correspondan con el citado reconocimiento de marca del destino. La gama alta de productos debe formar parte de dicho reconocimiento de marca.
- El amplio conocimiento existente sobre la demanda turística que tienen las empresas turísticas del destino, obtenido desde la experiencia, no está materializado ni sistematizado en un punto o equipo o espacio

común. Ello se traduce en desperdicio de un conocimiento sobre el mercado que sería muy útil, tanto para los entes públicos como para los entes privados. La necesidad de contar con inteligencia de mercado basada en la experiencia directa es necesaria para mantener actualizados los perfiles de *buyer* persona referidos en este documento, ampliarlos y aplicarlos para cada temporada turística.

- La citada actualización de la inteligencia de mercado permitiría hacer una programación de productos turísticos de la Sierra Norte de Madrid mucho más alineada con el mercado, y lo mismo puede decirse de las acciones de promoción y comunicación. La inteligencia de mercado se puede recopilar también de los eventos promocionales, de las ferias y de otras acciones de marketing *on line* y *off line*; pero para ello es necesario establecer los procesos para recopilarla, sistematizarla y organizar el equipo de expertos que la puedan interpretar y la puedan comunicar al sector.
- No existe un reconocimiento de la marca Sierra Norte de Madrid como enclave turístico que sea claramente diferencial frente a otros destinos, sobre todo aquellos que puedan constituir su competencia cercana o relevante, y que esté basado en las razones antedichas de riqueza y diversidad de recursos patrimoniales (naturales y culturales, tangibles e intangibles).
- No existe una unidad o uniformidad estratégica en cuanto a la puesta en valor turístico de los recursos patrimoniales del destino, y la forma en que son comunicados hacia el mercado. La inexistencia de un plan de puesta en valor y de un plan interpretativo integral de todos los recursos patrimoniales del destino, dificulta las opciones para que éstos sean transmitidos. La existencia de algunos itinerarios interpretativos locales no es suficiente como propuesta en este sentido.
- Falta claramente una oferta de productos turísticos especializados que se presenten al mercado de una forma diferenciada y por canales así mismo diferenciados.
- No existe un ente específico dedicado a la gobernanza turística del destino, y que así mismo coordine y concentre la estrategia promocional.
- No se están contemplando de forma específica parámetros de sostenibilidad ambiental y social, aplicados a la producción turística, desde la planificación y la gobernanza.
- Los citados elementos diferenciales en sostenibilidad turística, aportarían valor añadido al territorio de cara a posicionarlo como destino de forma diferenciada. Un destino turístico con valores naturales y culturales tan evidentes no puede permitirse no tener un discurso claro e intenso de sostenibilidad turística. Las empresas turísticas y la oferta del destino en general no hacen especiales esfuerzos por mencionar en sus acciones y soportes de promoción y comunicación su compromiso o sus avances en cuanto a sostenibilidad turística, o no la mencionan en absoluto.
- No hay una estrategia específica en cuanto a la capacidad de carga de cada uno de los recursos en función de las diferentes actividades (por ejemplo, senderismo y maratones deportivos). Ello se traduce en falta de un discurso claro y de unas reglas de juego estables en cuanto a las condiciones operativas de las actividades turísticas, deportivas y de ocio en el destino.

- Esta falta de unas reglas de juego y de un mensaje claros aporta mensajes confusos a la demanda en cuanto a qué tipo de destino se trata, si de un destino puramente recreacional o de un destino de naturaleza más especializado.
- La abundancia de excursionistas no se traduce adecuadamente en el aumento de pernoctaciones, al no existir un modelo atractivo de destino con actividades suficientes, diferenciales y atractivas como para prolongar la estancia.
- Se da una gran estacionalidad y una gran influencia de la climatología en las actividades turísticas, lo que necesita de estrategias muy claras de comunicación y de creación de productos alternativos.
- Es necesario insistir en el concepto de ruralidad (lo que en el mercado francés se denominaría “*terroir*”) como unidad patrimonial entre los valores tangibles e intangibles del territorio, y que es uno de los valores más diferenciales del destino Sierra Norte de Madrid.
- Este valor es más acusado por la cercanía del destino a la capital como gran centro emisor, además de ser muy valorado por los mercados internacionales y los segmentos del mercado de mayor poder adquisitivo.
- La definición sólida de este concepto de ruralidad en un entorno natural privilegiado, contribuiría claramente a un posicionamiento del destino mucho más diferenciado.
- No existe una estrategia o plan de sostenibilidad turística que permita al destino abordar su futuro inmediato en base a unas líneas estratégicas de sostenibilidad, que estén incluidas en el ADN de su gobernanza.

Del diagnóstico estratégico efectuado se deducen las siguientes líneas de trabajo prioritarias, que están a su vez englobadas en las cuatro grandes líneas estratégicas que se mencionan más adelante en el epígrafe 7.

- Poner en valor turístico de una forma ordenada la riqueza patrimonial natural y cultural de la Sierra Norte de Madrid.
- Aumentar la oferta de productos diferenciados hacia perfiles específicos y priorizados de cliente o “*buyer persona*”.
- Mejorar la política de marca y el reconocimiento de marca de la Sierra Norte de Madrid y su propuesta de valor, para diferenciarse como destino con mayor intensidad tanto dentro como fuera de la Comunidad de Madrid.
- Establecer mecanismos adecuados de gobernanza del destino y de desarrollo fiel de las líneas estratégicas y de los principios del Plan Estratégico.
- Incorporar la sostenibilidad social y ambiental como elemento transversal en todas las estrategias y actuaciones en materia de turismo.
- Establecer los adecuados sistemas de planificación y gestión de la capacidad de carga de los recursos patrimoniales, tanto naturales como culturales.
- Convertir un número progresivo de visitantes de un día en turistas.

- Prolongar la estancia media y el gasto medio en el destino.
- Reducir la elevada estacionalidad.

Estas líneas de trabajo se desarrollan a su vez en diversas líneas de las incluidas en el plan de acción o conjunto de recomendaciones operativas.

3.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este epígrafe se realiza un análisis estratégico que complementa las valoraciones y reflexiones desarrolladas en epígrafes anteriores sobre las líneas estratégicas y los objetivos del Plan:

➤ **Visión global y tendencias globales.**

Para la elaboración del Plan Estratégico de turismo de una comarca/ destino como la Sierra Norte de Madrid, no cabe duda de que es necesario aunar la visión global con la visión local. Ello quiere decir que no podemos obviar las tendencias turísticas globales, que nos marcan de varios modos lo que espera el mercado turístico; aunque se trate inicialmente del mercado cercano, pero con la ambición permanente desde el destino de alcanzar mercados cada vez más especializados y lejanos.

Estas tendencias globales del mercado turístico se pueden agrupar en tres grandes bloques que son:

- la innovación tecnológica,
- la inclusión de elementos visibles de sostenibilidad,
- la evolución del turismo hacia productos cada vez más experienciales.

Para ello se harán las recomendaciones operativas necesarias, que se derivan de la observación del mercado y de la inteligencia de mercado disponible.

En paralelo, la existencia de la visión global responderá más directamente a las grandes líneas estratégicas; mientras que la visión o enfoque local responderá de forma más inmediata y aterrizada a las recomendaciones operativas.

Las recomendaciones operativas de aplicación inmediata por parte del destino, de sus entidades y de sus empresas son complemento necesario de este Plan Estratégico.

La visión global del destino Sierra Norte de Madrid coincide, como resultado de las tendencias globales del mercado turístico, con la del destino inteligente, que es la combinación equilibrada de sostenibilidad, tecnología y experiencia.

El conocimiento de las tendencias globales del turismo incide de forma directa en la demanda hacia el destino, ya que los cambios sufridos por el sector turístico en los últimos años son muy intensos; por ejemplo, en el tipo de actividades que se demandan, o en la forma de reservarlas. Por ello es importante conocer dichas tendencias y compartirlas con el empresariado local; de cara a la creación, mejora y diversificación de servicios y productos; y no sólo en el turismo en sí sino también en la hostelería y el comercio.

La visión global permite así mismo alinearse con mayor facilidad con el resto de:

- planes estratégicos y operativos en turismo que afecten al destino Sierra Norte de Madrid
- redes y alianzas de destinos,
- clubs de producto, *clusters* turísticos, clubs de calidad turística y similares,
- acciones en general que estén orientadas a potenciar el turismo y que presenten algún tipo de sinergia con la Sierra Norte de Madrid; ya sean de ámbito local, regional, nacional o europeo.

➤ **Sostenibilidad y turismo responsable.**

Se puede citar a modo de ejemplo de lo que espera el mercado la ya citada visión de la demanda turística en cuanto a su deseo de contar en destino con requerimientos y evidencias prácticas de sostenibilidad, así como su motivación por las experiencias intensas y memorables.

Aunque ya se ha hecho mención a ello en otro apartado de este documento, conviene recalcar que la celebración del Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo 2017, ha generado para una gran cantidad de destinos de España y del mundo, oportunidades más frecuentes e intensas de visibilidad de la sostenibilidad turística.

Al mismo tiempo, la gran cantidad de actividades de difusión y sensibilización sobre la sostenibilidad turística ha generado interés por la sostenibilidad en segmentos cada vez más extensos de la demanda turística, y también del sector productivo.

Sería pues necesaria y oportuna una respuesta muy intensa y práctica a partir de este Plan Estratégico de Turismo en los aspectos de sostenibilidad:

- ambiental/ paisajística,
- social/ cultural
- y económico/ empresarial.

En el momento actual de la actividad turística nacional e internacional, en el que los destinos más consolidados se plantean problemas de capacidad de carga y surgen conceptos como el *overtourism* y la *turismofobia*, es totalmente

necesario plantear desde la estrategia turística del destino Sierra Norte de Madrid el concepto y aplicaciones de la sostenibilidad.

Un destino que pretenda tener futuro no puede abordar ningún tipo de planificación sin tener en cuenta los requerimientos de sostenibilidad.

Desde un punto de vista estratégico, la celebración de este Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, es además una motivación y una excusa para plantearse una visión estructural y a muy largo plazo de la sostenibilidad turística.

Esta visión estructural y a largo plazo, deberá venir acompañada de una lógica de implantación en el destino y en las empresas, por medio de sistemas de gestión de la sostenibilidad adecuados a su tamaño y recursos.

El planteamiento de sostenibilidad del destino debe aparecer claramente en la estrategia y posteriormente materializarse en medidas concretas. Las medidas concretas deben a su vez ir acompañadas de indicadores de cumplimiento que se evalúen y actualicen periódicamente, como uno de los sistemas con los que puede contar la Mesa del Turismo para velar por el cumplimiento de la estrategia definida en este Plan.

La implantación progresiva de la sostenibilidad en el sector turístico de la Sierra Norte de Madrid, deberá ser también objeto de los correspondientes parámetros y herramientas de medición del futuro observatorio turístico.

Es importante que -además de los indicadores puramente técnicos como gasto de agua y energía- existan sistemas de recopilación y medición de los factores de sostenibilidad en la experiencia y en la satisfacción de los clientes, centrados en los perfiles de *buyer* persona con los que se parte inicialmente.

Las medidas concretas de sostenibilidad que sea posible aplicar, se diseñarán y se pondrán en valor de acuerdo a la experiencia de los propios clientes. Irán acompañadas de testimonios vivos de clientes del propio destino Sierra Norte de Madrid. Es necesario que tanto los clientes finales como los operadores e intermediarios se hagan cómplices en la práctica de la voluntad decidida del destino por la sostenibilidad.

Estas medidas de sostenibilidad pueden aplicarse en campos muy distintos, de los que podemos citar a modo de ejemplo:

- Reducción de uso de papel y plásticos.
- Reducción de envases y embalajes.
- Recogida selectiva.
- Reciclaje y economía circular.
- Menús locales y de kilómetro cero.

- Materiales de construcción locales/ ecológicos.

➤ **Ruralidad e imagen de marca.**

Es necesario así mismo incidir en que, aunque se trata de una comarca mayoritariamente rural, no se confunda la visión hacia el mercado únicamente con el turismo rural desde el punto de vista del branding y del reconocimiento de marca del destino. La ruralidad del territorio es evidente como parte esencial de la marca y no debe tampoco diluirse en el resto de los atributos de la misma.

Ya hemos hecho anteriores referencias al concepto más integral de “terroir” como elemento de planificación, de gobernanza y de marca.

4. MISIÓN Y VISIÓN

Se reseñan a continuación la Misión y la Visión del destino que se han elaborado como resultado de los Foros de Reflexión y del Taller de Validación citados.

4.1. MISIÓN

La Sierra Norte de Madrid entiende el turismo como uno de sus principales motores para el desarrollo sostenible, combinando la difusión y conservación de su rico patrimonio natural y cultural, con la mejora de las rentas y de la calidad de vida de sus ciudadanos.

4.2. VISIÓN

La Sierra Norte de Madrid es un referente de destino rural, fruto de un estilo de vida tradicional que proyecta una visión de territorio auténtico, acogedor y bien conservado. Su potencia natural convive en armonía con el patrimonio cultural y con una gastronomía confeccionada con producto local, cuidadosamente creada. Este patrimonio invita a una nueva forma de descubrir e interpretar el destino turístico, abundante en experiencias de calidad. Estos procesos dan lugar a una propuesta de valor sostenible y competitiva gracias al modelo de gestión público-privado, con el objetivo final de que el turismo contribuya a aumentar la riqueza, fije población y mejore la calidad de vida y la calidad ambiental en el territorio.

5. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA

Los objetivos de la estrategia turística para la Sierra Norte de Madrid se pueden centrar como:

OBJETIVO 1	Posicionar el turismo en la Sierra Norte de Madrid como sector estratégico para un desarrollo sostenible, social y económico bajo criterios de excelencia, innovación y equilibrio territorial.
OBJETIVO 2	Incrementar la notoriedad de la marca; con visión unitaria, conciencia y posicionamiento de los valores esenciales del destino para posicionar la Sierra Norte de Madrid como destino único y diferenciado.
OBJETIVO 3	Creación y organización de una cartera de productos turísticos estratégicos fortalecedores y de gran calidad en la Sierra Norte de Madrid.
OBJETIVO 4	Aumentar la competitividad y especialización de los productos turísticos con enfoque en la cadena de valor, a fin de captar menos flujos y aumentar la rentabilidad turística durante todo el año.
OBJETIVO 5	Articular la correcta promoción y comercialización del modelo turístico hacia los segmentos y mercados emisores prioritarios (<i>buyer persona</i>).

Los objetivos anteriormente reseñados se pueden así mismo complementar y desarrollar más ampliamente en la perspectiva estratégica como:

- Desarrollar la Sierra Norte de Madrid como un destino turístico diferencial por la calidad de la puesta en valor e interpretación de su patrimonio (cultural y natural, tangible e intangible), que lo convierta en un destino privilegiado por su oferta de experiencias turísticas patrimoniales.
- Desarrollar la Sierra Norte de Madrid como un destino turístico diferenciado por la cualificación y profesionalización de sus recursos humanos.
- Desarrollar la Sierra Norte de Madrid por la sostenibilidad integral de su oferta turística y de ocio.
- Posicionar a la Sierra Norte de Madrid en el mercado turístico nacional e internacional como un destino turístico competitivo, innovador y equilibrado entre su oferta de actividades naturalistas, culturales, deportivas y de dinamización de los valores del medio rural.
- Crear un entorno en la Sierra Norte de Madrid que favorezca el emprendimiento, la mejora continua de los negocios y las carreras profesionales en la actividad turística; contribuyendo así al bienestar de la población local, a la recuperación y conservación del patrimonio natural y cultural, a la minimización de la estacionalidad turística y a la fijación de la población.
- Crear una marca turística de la Sierra Norte de Madrid que integre sus principales valores naturales y culturales como destino; poniendo en valor como sus rasgos esenciales la identidad rural, la biodiversidad, las figuras de protección, la conectividad y la accesibilidad de un territorio vivo.

Los objetivos anteriormente reseñados formarían parte de la visión estratégica del destino, y son ampliamente desarrollados desde el punto de vista operativo en el apartado de recomendaciones operativas.

6. PRESENTACIÓN LÍNEAS ESTRATEGICAS

Procedemos a continuación a presentar desde el punto de vista de la reflexión estratégica los objetivos de estas líneas, que son los pilares fundamentales del Plan Estratégico de Turismo para la Sierra Norte de Madrid.

Estas líneas estratégicas son desarrolladas en detalle en epígrafes posteriores y de ellas se derivan directa e indirectamente todas las recomendaciones operativas incluidas en este documento.

6.1. LÍNEA ESTRATÉGICA 1 – ESTRATEGIA TERRITORIAL Y GOBERNANZA TURÍSTICA

OBJETIVOS: Posicionar el turismo en la Sierra Norte de Madrid como sector estratégico para un desarrollo sostenible, social y económico bajo criterios de excelencia, innovación y equilibrio territorial.

Identificar las necesidades y condicionantes para la planificación y operación turística desde el punto de vista de las peculiaridades del territorio.

Proponer las necesidades de gobernanza turística adecuadas para el futuro desarrollo del destino en base a este Plan Estratégico de Turismo.

6.2. LINEA ESTRATEGICA 2 - ESTRATEGIA DE MARCA Y COMUNICACIÓN

OBJETIVOS: Incrementar la notoriedad de la marca; con visión unitaria, conciencia y posicionamiento de los valores esenciales del destino para posicionar la Sierra Norte de Madrid como destino único y diferenciado.

Potenciar y posicionar la marca turística del destino Sierra Norte de Madrid.

Definir los rasgos de la marca y sus opciones de posicionamiento ante el mercado turístico.

Proponer estrategias o líneas generales de comunicación.

6.3. LINEA ESTRATEGICA 3 - CREACIÓN, INNOVACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS.

OBJETIVOS: Creación y organización de una cartera de productos turísticos estratégicos fortalecedores y de gran calidad en la Sierra Norte de Madrid.

Proponer opciones de especialización, innovación y diversificación en productos y servicios, adecuados a los recursos, las condiciones operativas y las oportunidades de mercado de la Sierra Norte de Madrid.

Adaptar dichas opciones a los *buyer persona* o perfiles de cliente seleccionados.

6.4. LINEA ESTRATEGICA 4 - COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN, CONOCIMIENTO, COMERCIALIZACIÓN Y EXCELENCIA

OBJETIVOS: Aumentar la competitividad y especialización de los productos turísticos con enfoque en la cadena de valor, a fin de captar menos flujos y aumentar la rentabilidad turística durante todo el año.

Articular la correcta promoción y comercialización del modelo turístico hacia los segmentos y mercados emisores prioritarios (*buyer persona*).

Proponer opciones o sublíneas estratégicas que colaboren a una mayor competitividad del destino.

Incorporar la innovación, el conocimiento y la gestión del conocimiento como motores de competitividad.

Incorporar opciones de mejora de la profesionalización de los recursos humanos del destino como herramienta de competitividad.

7. DESARROLLO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

7.1. LÍNEA ESTRATÉGICA 1 – ESTRATEGIA TERRITORIAL Y GOBERNANZA TURÍSTICA

En esta línea estratégica se aborda la forma de conformar el destino Sierra Norte de Madrid desde el punto de vista territorial, implicando a su vez las especiales necesidades de gobernanza turística que dicho territorio plantea debido a su complejidad.

Esta complejidad viene derivada, tanto del reparto competencial en materia de Turismo, que dificulta una visión conjunta del territorio, así como el amplio territorio que aúna, los espacios naturales protegidos y su ruralidad.

En la Sierra Norte intervienen de manera activa diferentes agentes, por lo que se debe garantizar una gestión transparente, legal y participativa, que facilite el alineamiento entre las diferentes instituciones a nivel local, territorial, regional y nacional; así como entre los agentes públicos y privados para desde la colaboración y cooperación.

Ello tiene el objeto no sólo de mejorar la vertebración y estructuración de la oferta de los productos, sino también de gestionar de forma articulada toda la cadena de valor del destino, desarrollando una estrategia coherente.

Esta estrategia debe estar liderada por (el sector público o el Centro de Innovación del Sector Turístico Villa San Roque) pero afianzada por la participación del tejido empresarial; tanto en la planificación como en la toma de decisiones estratégicas y en el diseño de proyectos en común.

Estos modelos de gobernanza público – privada se apoyarán de manera creciente en fórmulas novedosas que contribuyan a la disposición de fondos de acuerdo con los objetivos y metas a alcanzar, aumentando la corresponsabilidad financiera del sector privado.

La Gobernanza debe contener una visión unitaria del destino, ya que su mayor fortaleza es su conjunto. La sociedad que vive durante todo el año en la Sierra Norte de Madrid debe ser consciente del valor de su territorio; así como conocedora, valedora y defensora de su riqueza y singularidad natural y patrimonial.

De la condición de ruralidad del destino se derivan otras consecuencias que se mencionan en este documento como:

- Los procesos de despoblación,
- La pérdida de rentabilidad de las actividades agropecuarias,
- Las dificultades de accesibilidad,
- Las carencias en servicios a los ciudadanos en general, que también repercuten en los visitantes y turistas,
- Los conflictos del uso del territorio entre actividades agropecuarias, turísticas, deportivas, etc.,

El fortalecimiento asociativo se recomienda para que exista a medio plazo una interlocución muy representativa del sector privado con el sector público en la Sierra Norte de Madrid, así como ante cualquier otra red o institución.

La mejor gobernanza se garantizará por la implantación y consolidación asociativa en todas las áreas de la actividad turística; por ello es fundamental trabajar por la erradicación del intrusismo profesional y la competencia desleal que

están favoreciendo las nuevas tecnologías y la economía colaborativa, de manera que garanticemos entre todos los actores un marco jurídico que les otorgue seguridad y confianza para competir en igualdad de condiciones ante los mercados turísticos emisores.

7.1.1 MEJORA DE LA GOBERNANZA DEL DESTINO

Para la mejora de la gobernanza del destino, se debe constituir la Mesa del Turismo de la Sierra Norte como espacio permanente de reflexión y debate, así como para asegurar la observación sobre el cumplimiento de las estrategias derivadas del Plan y sobre la implementación de sus recomendaciones operativas.

La Mesa del Turismo tiene también el objetivo de chequear de forma regular las relaciones de la actividad turística con el resto de las actividades, sectores y legislaciones transversales, especialmente:

- Medio ambiente y protección del paisaje,
- Ordenación del territorio,
- Agricultura y ganadería,
- Patrimonio cultural tangible e intangible,
- Desarrollo socio-económico y fomento de los negocios turísticos (ecosistema emprendedor y ecosistema empresarial)

La revisión periódica de la alineación de este Plan Estratégico de Turismo con los objetivos del Plan Estratégico de Turismo de la Comunidad de Madrid se considera, así mismo, como uno de los objetivos esenciales de la Mesa del Turismo de la Sierra Norte de Madrid.

En todo caso será una línea esencial de la gobernanza del destino, el aseguramiento de la mayor y más diversa participación ciudadana posible en la implantación de las estrategias y recomendaciones presentes en este documento.

Al tratarse de un territorio con un alto porcentaje de territorio protegido, los aspectos relativos a la capacidad de carga turística de los ecosistemas y las actividades permitidas son especialmente importantes para la planificación del desarrollo turístico. Aunque la planificación del uso público y del uso turístico del territorio son competencia de autoridades no turísticas, será esencial desde la gobernanza turística del destino Sierra Norte de Madrid la búsqueda de equilibrio entre la capacidad de carga de los ecosistemas y la capacidad de acogida turística.

En este contexto, la Mesa del Turismo será también responsable de la alineación y coordinación del desarrollo de las líneas estratégicas definidas en este Plan, con el resto de las estrategias de los espacios y recursos patrimoniales protegidos.

Mesas Temáticas

De la naturaleza transversal, multidisciplinar del turismo y de la multitud de actores de diferentes niveles en la Sierra Norte, se establecen las mesas temáticas de trabajo o coordinación técnica; que servirán como herramientas de encuentro, reflexión debate y ejecución conjunta de propuesta concretas.

Estas mesas tendrán como objetivo operativizar aquellas iniciativas que por su naturaleza, requieran de la participación de diferentes agentes.

LINEAS DE ACCIÓN:

1. Constitución y elaboración del Reglamento de la Mesa de Turismo de la Sierra Norte y Mesas Temáticas en su caso.
2. Calendario de seguimiento de los Planes vigentes por parte de la Mesa de Turismo
3. Mejora de la profesionalización de los modelos de gestión del Destino.
4. Identificar modelos de gestión y financiación de asociaciones profesionales y empresariales en el destino.
5. Identificar opciones de tipologías asociativas en destinos turísticos y sus funciones: estructuras receptoras locales, consorcios, *clusters*, clubs de producto.
6. Identificar las mejores formas de relación y adaptaciones de las tipologías asociativas en destinos turísticos, con el resto de los usos del territorio.
7. Identificar potenciales estrategias de gobernanza pública y público-privada de destinos turísticos (planificación, gestión, marketing).
8. Identificar potenciales estrategias de planificación y gestión de espacios naturales y culturales protegidos (con especial atención a los aspectos de uso público, gestión del ocio, gestión del turismo, evaluación y prevención de impactos ambientales y sociales derivados de la actividad turística).
9. Proponer mejoras en las relaciones de las actividades de ocio y turismo con el resto de los usos del territorio: sinergias y conflictos (con especial atención a los aspectos de capacidad de carga del territorio y capacidad de acogida turística).

7.1.2 CONSOLIDACIÓN DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Desde el inicio, la encomienda de Gestión del Centro de Innovación Turística “Villa San Roque” se ha desarrollado bajo un modelo de colaboración público-privada. Este modelo surge de una actitud de dialogo, de consenso y de compartir visiones, ya que cuanto más alineados estén los diferentes actores en una misma dirección más competitivo será el destino Sierra Norte de Madrid.

Debemos conseguir que el partenariado público - privado, forme parte del ADN de la gestión del turismo en la Sierra Norte. Estos años de trabajo conjunto permiten afrontar con confianza la consolidación de este modelo.

También es fundamental la consolidación de un modelo de colaboración interinstitucional de fortalecimiento de las relaciones institucionales en los diferentes niveles: local, comarcal y regional.

Estos modelos de colaboración también deben llevar aparejados sistemas de corresponsabilidad financiera, analizándose diferentes fórmulas para el establecimiento de los sistemas de colaboración financiera.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Desarrollo de una mayor cooperación interinstitucional, por medio de contactos con diferentes organismos a nivel Regional para mejorar la coordinación del destino, Consorcio Regional de Transporte, D.G. Carreteras, D.G. Medio Ambiente, D.G. Agricultura y Ganadería, D.G. Deportes, D.G. Patrimonio Cultural, etc.
2. Realizar contactos con diferentes organismos a nivel nacional: Turespaña, SEGITTUR, Exceltur, etc.
3. Identificar posibles fuentes de financiación en beneficio del sector y del destino
4. Debemos trabajar por erradicar el intrusismo profesional y empresarial y la competencia desleal, de manera que garanticemos entre todos los actores un marco jurídico que les otorgue seguridad y confianza para competir en igualdad de condiciones ante el mercado turístico
5. Existen municipios con marcas turísticas consolidadas como las cuatro “Villas de Madrid” por lo que debemos desarrollar estrategias de colaboración *win-win* con acciones como:
 - Asesoramiento a la hora de elaborar sus planes turísticos.
 - Apoyo a los Municipios que opten por la implantación de SICTED
 - Promover la atracción de inversiones al destino acordes con la estrategia definida y bajo principios de sostenibilidad, en colaboración con otras instituciones.
6. Realizar contactos e intercambio de experiencias con otras redes y asociaciones nacionales e internacionales dedicadas al desarrollo rural, al desarrollo local, al desarrollo del turismo sostenible, al combate contra la despoblación, entre otros objetivos

7.1.3 MEJORAS EN LA VISITABILIDAD DEL TERRITORIO Y DE LA OPERATIVIDAD DE LAS VISITAS, RUTAS, PRODUCTOS, EQUIPAMIENTOS PÚBLICOS Y MOVILIDAD

El objeto de esta línea es mejorar la visitabilidad del territorio y de sus recursos patrimoniales, lo que tiene consecuencias directas en las condiciones operativas para el desarrollo de la actividad turística.

De cara a la mejora de los productos turísticos en general, se recomienda mejorar de forma general en el territorio la visitabilidad de los recursos patrimoniales, así como la operatividad de las visitas, rutas y productos turísticos.

Para ello será necesario incidir con las autoridades y entes gestores competentes en cada caso en cuanto a:

- Marco legal.
- Condiciones operativas.
- Infraestructuras.
- Limitaciones impuestas por el territorio y sus figuras de protección.
- Señalización informativa.
- Señalización interpretativa.
- Seguridad.
- Recursos humanos disponibles.
- Perfiles de recursos humanos necesarios.

Las mejoras en la visitabilidad del territorio estarán directamente relacionadas con la planificación, e incluyen de forma general todas las acciones ligadas a mejorar las condiciones operativas de las actividades de ocio y turismo en cada área, y de forma particular las medidas de dinamización e interpretación del patrimonio (natural y cultural, tangible e intangible).

La mejora de la visitabilidad del territorio y de sus recursos turísticos debe contribuir a articular turísticamente el conjunto del territorio de la Sierra Norte, reforzando la visión unitaria del destino.

Dichas mejoras se irán proponiendo de forma sucesiva en función de los planes de desarrollo de recurso que se vayan realizando por parte de cada ente gestor de dichos recursos patrimoniales.

Están directamente relacionadas con los esquemas de planificación y de gobernanza previstos en estas recomendaciones operativas.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Mejora de los Equipamientos Públicos y Señalización Turística:

Las mejoras en los equipamientos públicos de acogida y gestión de visitantes y turistas en el territorio se consideran una prioridad, como elemento base de la planificación turística. Estas mejoras son una garantía de operatividad de los productos turísticos actuales y futuros en la Sierra Norte de Madrid.

Al ser dichos equipamientos correspondientes a muy diversas competencias territoriales, las recomendaciones operativas generales del plan se aterrizarán en la Mesa del Turismo para cada uno de los municipios y entes gestores a cargo de los recursos patrimoniales:

- Espacios naturales protegidos,
- Monumentos y sitios históricos,
- Caminerías,
- Vialidad,
- Abastecimientos y servicios.

De cara a la señalización turística, se contemplará la diferenciación entre señalización informativa y señalización interpretativa, allí donde sea oportuna y necesaria dicha señalización en función del uso del territorio.

2. Revisión de la existencia y necesidades de instalaciones interpretativas.
3. Revisión de la existencia y necesidades de señalización informativa y de señalización interpretativa.
4. Conservación y mantenimiento de las rutas de senderismo por parte de las administraciones responsables.
5. Desarrollo de un Plan de Señalización de Carreteras.
6. Plan coordinado de señalización de los núcleos urbanos más turísticos, resaltando los principales recursos turísticos.
7. Desarrollo de la Red Carpetania, tanto de la red local como la red general.
8. Mejora de la Movilidad Turística en el destino, en el marco de parámetros de movilidad sostenible.

El turista que visita la Sierra Norte de Madrid en medios de transporte colectivo tiene muchas limitaciones en sus movimientos en transporte público, tanto para llegar al territorio desde mercados emisores, como para moverse por el destino; de manera que se limita el incremento de la estancia media y la vertebración del territorio, unido a la inexistente intermodalidad de los diferentes sistemas de transporte.

La Sierra Norte de Madrid, tal y como se establecía en el entorno operativo, está trabajando en materia de accesibilidad; pero se debe desarrollar un Plan de Accesibilidad Turística que permita posicionarse como un destino accesible pese a las dificultades de un entorno de montaña.

Se debe producir un avance continuo de la accesibilidad, adaptando la oferta a las necesidades de las personas con discapacidad, concienciando y formando al sector en esta materia, y facilitando información de los recursos ya adaptados diseñando una oferta diferencial de las Sierra Norte.

Incluye como medidas concretas:

- Fomento de la movilidad en transportes diferentes al vehículo particular.
- Realizar gestiones para que los transportes colectivos permitan introducir bicicletas u otros elementos para la práctica turística.
- Analizar las necesidades de aparcamientos para caravanas.
- Colaboración para la puesta en marcha del tren TRANSLOZOYA.
- Propuesta de lanzaderas y sistemas similares de transporte público a los principales recursos turísticos visitables, por medio de rutas circulares o rutas radiales, que reduzcan la necesidad de la utilización del vehículo privado.

7.1.4 MEJORAS EN PUESTA EN VALOR, ANIMACIÓN, DINAMIZACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL Y CULTURAL

Estas medidas están directamente relacionadas con la citada mejora en la visitabilidad del territorio, y consecuentemente de sus condiciones operativas para la actividad turística.

LINEAS DE ACCIÓN:

1. Apoyo y promoción de eventos con alta repercusión y relevancia, con alta capacidad de atraer flujos turísticos y de posicionamiento de la marca Sierra Norte de Madrid a nivel regional, y a la promoción de actividades complementarias de ocio en torno a ellas, para familiares y acompañantes.
2. Elaboración de informes periódicos de manera coordinada en los que se recogerá el *feedback* aportado por los viajeros.
3. Aumento de la oferta diferencial y del valor añadido del destino por medio de la puesta en valor de recursos patrimoniales naturales, culturales y antropológicos; tanto tangibles como intangibles (ampliar con David/ creación de Producto).
4. Utilización intensiva de herramientas de interpretación y dinamización del patrimonio para la creación de productos turísticos cualificados y especializados, dirigidos hacia los segmentos de interés específico identificados en la demanda.

5. Formación de recursos humanos especializados en puesta en valor, dinamización e interpretación del patrimonio.

7.1.5 MEJORAS EN EL FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO

El fortalecimiento de las asociaciones de turismo y de las redes productivas en general es esencial para la implantación futura del Plan Estratégico de Turismo en la Sierra Norte de Madrid, como se indica en el apartado relativo a la gobernanza.

La mejor gobernanza se garantiza por medio de la máxima implantación asociativa en todas las áreas de la actividad turística. Sin una interlocución privada fuerte, se dificulta sobremanera la interlocución del sector público con el sector privado en el destino.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Garantizar la autonomía y efectividad de las asociaciones empresariales.
2. Mejorar la participación de las empresas en las propias asociaciones, apoyándoles en acciones propias de sus asociados.
3. Revisar las asociaciones existentes e identificar las mejoras más inmediatas que necesitan.
4. Contemplar la posibilidad de crear una red privada que englobe a todas las asociaciones turísticas y unifique la interlocución con el sector privado.
5. Contemplar la posibilidad de la creación de un club de producto o clubs de producto.
6. Contemplar la posibilidad de la creación de un consorcio turístico público-privado.
7. Fortalecer a las asociaciones actuales y futuras en temas de organización funcional, gestión interna, capacidad de auto-financiación, comunicación y marketing.
8. Fortalecer a las asociaciones actuales y futuras en profesionalización de su actividad.

7.1.6 MEJORAS EN LOS SISTEMAS, MODELOS DE GESTIÓN E INFRAESTRUCTURAS DE LA INFORMACIÓN TURÍSTICA

La mejora en la efectividad de la información turística incide directamente en la mejor comunicación y comercialización del destino, así como en el enriquecimiento y diversificación de la estancia por parte de los turistas.

Una información turística bien diseñada en función de la inteligencia del mercado disponible, así como adaptada a cada tipo o perfil de turista, redundará directamente en el aumento de las ventas y en el aumento de la satisfacción de la experiencia.

Será necesario incorporar progresivamente información que afecte a toda la cadena de valor, de manera que se garantice la cohesión y convergencia territorial, redistribuyendo los flujos turísticos y vinculando la sostenibilidad con la calidad y la innovación

Existirán en principio dos tipos de información:

- Una información genérica o promocional, orientada a comunicar y difundir los valores y atractivos del destino hacia todo tipo de demanda;
- Una información operativa, orientada a comunicar los detalles operativos, de viabilidad/ factibilidad de los productos o de visitabilidad necesarios para facilitar la programación de las actividades por parte de excursionistas y turistas:
 - Horarios,
 - Servicios turísticos disponibles (por ejemplo: visitas guiadas),
 - Precios,
 - Capacidades de carga y limitaciones de visitas en determinados lugares patrimoniales,
 - Accesos y vialidad,
 - Condiciones de accesibilidad universal y atención a discapacidades/ diversidades físicas, psíquicas y sensoriales,
 - Seguridad activa y pasiva,
 - Señalización informativa e interpretativa,
 - Instalaciones e infraestructuras (por ejemplo: centros de visitantes, miradores, puntos de descanso, refugios y vivacs, *hides*),
 - Itinerarios guiados y auto guiados disponibles,
 - Servicios y abastecimientos generales,
 - Así como cualesquiera otras variables que influyan en el diseño y la operación de productos turísticos.

En un territorio tan extenso como la Sierra Norte de Madrid, existen diferentes entidades que ofrecen información turística, por lo que se debe crear una red colaborativa que mejore la coordinación de estas oficinas. Además, se observa un cierto “localismo” a la hora de informar, siendo preciso insistir en la información global del sobre el destino.

Será importante en este aspecto el establecimiento de un sistema común para compartir la información entre los distintos municipios y recursos, que esté permanentemente actualizado; así como promover el mutuo conocimiento por medio de visitas técnicas entre los diferentes municipios y recursos que componen la Sierra Norte de Madrid.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Desarrollo de un sistema normalizado de información turística, en el que participen distintas entidades para su homogenización.
2. Seleccionar y monitorizar de aquellos recursos susceptibles de saturación y toma de decisiones en consecuencia.
3. Desarrollo de una estrategia de redistribución de flujos y potenciación de micro- destinos.
4. Oferta en origen de alternativas culturales y de ocio para puntos en riesgo de saturación.
5. Apoyo a la promoción de servicios, productos, experiencias, actividades, equipamientos destinados a la divulgación del arte y la cultura, especialmente aquellos que favorezcan la desestacionalización de la demanda.
6. Apoyo a la promoción de servicios, productos, experiencias, actividades, que favorezcan el aumento del gasto, la estancia media o la convergencia territorial.

El desarrollo de una información profesionalizada y segmentada contribuirá necesariamente a la mejora operativa de los productos turísticos y a su mejor comunicación hacia el mercado. Esta información más cualificada contribuirá también a una programación y comercialización más eficaz de los productos turísticos de la Sierra Norte de Madrid.

7.1.7 CONVERGENCIA, SENSIBILIZACIÓN Y ORGULLO DE PERTENENCIA

En la Sierra Norte de Madrid, debe desarrollarse una política turística que trabaje por la convergencia territorial, estableciendo un equilibrio entre las diferentes zonas; de manera que aquellos municipios o recursos con mayor demanda turística, ayuden a que la demanda conozca todo el territorio.

Con las actuaciones previstas a desarrollar se debe intentar distribuir los flujos turísticos de manera homogénea a lo largo de todos los municipios y a lo largo de todo el año.

Se debe trabajar porque la sociedad de la Sierra Norte sea consciente del valor de su territorio, conocedora, valedora y defensora de su riqueza y singularidad natural y patrimonial.

La Sociedad debe implicarse en la difusión de sus propios valores y recursos, principal embajadora del destino y anfitriona de los viajeros.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Establecer espacios de encuentro entre sector turístico y la ciudadanía para informar de la actividad turística y la incidencia que la misma tiene en la Sierra Norte.

2. La población local, como anfitriona ante los turistas, debe conocer su oferta, recursos y servicios para dar una buena acogida a los visitantes y transmitirles los valores del Destino.
3. Implementación de programas para escolares de familiarización con la náutica o el turismo de nieve.
4. Diseño de un catálogo de experiencias etnográficas que muestren el trabajo y las costumbres de las gentes de la Sierra Norte.
5. Consolidar el programa de buenas prácticas turísticas “Madera de Innovador Turístico”.
6. Organizar encuentros periódicos entre los técnicos y responsables municipales para el mutuo conocimiento de los recursos patrimoniales de uso turístico.

7.2 LÍNEA ESTRATÉGICA 2 – ESTRATEGIA DE MARCA Y COMUNICACIÓN

Esta estrategia está orientada a consolidar la marca del destino, definirla con precisión e incrementar la notoriedad de la marca; con una visión unitaria, conciencia y posicionamiento de los valores esenciales de la Sierra Norte de Madrid, con el fin de posicionar a la Sierra Norte de Madrid como destino único y diferenciado.

La notoriedad es un concepto cuantitativo de reconocimiento de la marca por el mercado; mientras que el posicionamiento es un concepto cualitativo, relativo a los valores con los que se asocia a la marca.

La estrategia de diferenciación debe basarse en ofrecer un valor diferente y único dentro del turismo de la Comunidad de Madrid, así como dentro de España; posicionando la singularidad de la Sierra Norte como un territorio bien conservado, auténtico, que mantiene la ruralidad de sus pueblos sin perder de vista la innovación; y en el que la dificultad de acceso y la lejanía ayudan, junto a otras estrategias, a convertir las visitas en pernoctaciones.

De los citados Foros de Turismo previos, se ha deducido que la imagen de marca del destino Sierra Norte de Madrid es débil o cuando menos confusa de cara al mercado turístico; incluso algunos participantes han afirmado que se confunde con el territorio Sierra de Guadarrama y que no le queda claro al mercado, de forma general, qué es y qué engloba la Sierra Norte de Madrid, incluso desde el punto de vista geográfico, físico y de los accesos.

Es necesaria por ello una mejor definición de los atributos de la marca del destino turístico Sierra Norte de Madrid, que reivindiquen de un modo equilibrado la mezcla entre tradición e innovación.

Actualmente, la marca de destino de Sierra Norte de Madrid se encuentra más ligada a los recursos naturales y a la conservación del medio natural, respondiendo al alto valor ecológico y al alto grado de protección de una gran parte del territorio del destino Sierra Norte de Madrid y a la oferta de actividades que se han promocionado más intensamente; pero deja sin definición una buena parte de sus atributos, que en consecuencia no son correctamente percibidos por el mercado.

Del mismo modo, es necesario que exista un mayor equilibrio entre los atributos de la marca del destino, considerando los rasgos ligados a los recursos naturales y aquellos ligados a los recursos culturales y rurales, los cuales son en la actualidad mucho menos evidentes como atributos de marca.

Un mayor equilibrio entre estos dos aspectos, unido a una mejor organización productiva en el territorio, va a contribuir necesariamente a un reconocimiento de marca más afinado del destino y a que sea mejor entendido como destino turístico; tanto por parte de la demanda como por parte de los intermediarios, de los operadores turísticos, y de la propia población local.

La reputación de marca del destino deberá así estar ligada a valores naturales, culturales, etnográficos, rurales y de calidad del producto turístico, de una forma general; la cual se puede aterrizar posteriormente en base a las líneas de acción propuestas.

Desde el punto de vista de la comunicación debemos tenerla en cuenta no sólo cuando el viajero está en nuestro destino, sino que de manera prioritaria debemos trabajar los momentos previos al viaje y en los que el cliente aún no ha decidido su destino; pero también se debe tener en cuenta la comunicación una vez que el cliente se ha marchado del destino. Internet y las redes sociales serán las principales bazas en esta estrategia de comunicación pre, durante y post estancia del cliente.

La comunicación debe ser más consensuada, coordinada y compartida; priorizando nuestras acciones hacia los perfiles de clientes definidos por la inteligencia de mercado (buyer persona), así como priorizando los medios que se ajusten a los target y productos prioritarios de la Sierra Norte.

En esta perspectiva o línea estratégica, se plantearán diversas estrategias de co-branding, y alineación de rasgos de marca con otros territorios, productos turísticos o iniciativas, que coincidan en los valores fundamentales de la marca del destino Sierra Norte de Madrid.

De acuerdo con las premisas mencionadas, se trabajará en los siguientes programas:

- Gestión de la Marca Turística y definición de los valores
- Promoción y Comunicación
- Posicionamiento de la Marca Sierra Norte de Madrid

7.2.1 GESTIÓN DE LA MARCA TURÍSTICA Y DEFINICIÓN DE LOS VALORES

La marca o branding, tiene como principal función distinguir un producto o un servicio de otro que se asemeje. Es por ello, que ésta no sólo está compuesta por un logotipo, sino que integra también elementos intangibles como valores, misión, visión, atributos, carácter. Estos elementos de marca, al ser definidos, deben reflejarse en cada uno de los servicios y productos turísticos que se ofrezcan en el territorio. Es por eso que la definición de esta marca toma especial importancia como decisión estratégica para el destino.

La imagen que el destino define y quiere transmitir, se traduce desde el punto de vista material en la identidad, que está formada por elementos tangibles: logotipos, colores, tipos de letra, “jingles” o músicas asociadas, etc.

Para posicionar a la Sierra Norte de Madrid como destino turístico, es necesario gestionar su marca de manera coherente e integral con los atributos que lo diferencian de otros territorios y hacen de ella un lugar único e irrepetible.

Para hacer esta gestión correctamente, es necesario redefinir la marca e imagen que actualmente existe en la Sierra Norte de Madrid, integrando en ella los atributos de diferenciación que posee y que su misma población que ha querido destacar, fortaleciendo su identidad como un territorio rural con tradiciones e innovación.

Esta gestión de la marca debe ser construida de manera participativa y luego ser socializada con la población local, empresarios y entes públicos involucrados. Ello tiene el fin de que todos se apropien de ella y se utilice de manera transversal y coordinada en cada uno de los servicios, productos locales y establecimientos de la zona.

Es necesario que las acciones de promoción se calendaricen y se comuniquen con antelación a los empresarios y profesionales turísticos del destino, de manera que puedan adoptarse estrategias más proactivas por parte del sector privado. De este modo, las acciones de promoción pública pueden dar cobertura promocional a las acciones comerciales privadas, beneficiando de forma indirecta a todo el destino.

De los foros y el análisis de la estrategia, podemos definir a priori los siguientes valores o atributos que se deben considerar para la creación de la marca:

- Naturaleza
- Tradición
- Cultura
- Autenticidad
- Tranquilidad
- Gastronomía
- Pueblos Rurales y Paisanaje/ riqueza antropológica
- Patrimonio

En este contexto, y como comentado en las perspectivas globales, se contemplarán las posibilidades de desarrollar estrategias y acciones de mejora de la notoriedad y el posicionamiento de la marca del destino; así como las posibilidades de llevar a cabo estrategias de co-branding con otras iniciativas, rutas, empresas y destinos.

Para ello, se proponen las siguientes actuaciones:

LÍNEAS DE ACCIÓN

- Creación de una marca de territorio
 - Definir cuáles son los atributos que se relacionan entre cada uno de los productos y servicios
 - Definir misión, visión, valores y USP (unique selling proposition-propuesta única de valor del destino)
 - Definición de atributos de diferenciación
 - Definir carácter de la marca y crear personaje local que encarne y represente dicha identidad.
 - Valorar el diseño de nuevo logotipo.
 - Creación de un encuentro participativo de todo el sector y la comunidad local para llegar al logotipo adecuado; que consiga reunir todos los elementos de la identidad del territorio, acompañado de una agencia de publicidad que diseñará finalmente el logo.
 - El nuevo logotipo será validado y escogido por los representantes de la Mesa de Turismo.
 - La marca será también validada con la comunidad local, empresarios turísticos y entes públicos.
- Crear el Manual de Identidad Corporativa de la Sierra Norte de Madrid y potenciar su utilización por parte de empresas, profesionales, entidades públicas, oficinas de información turística, medios de comunicación, otros *partners* del destino, incluyendo:
 - Explicación del significado del logotipo
 - Composición del logotipo
 - Definir colores corporativos
 - Selección de tipografía
 - Tamaño mínimo de reproducción y especificaciones para tamaños especiales
 - Versiones del logotipo. Usos correctos, incorrectos y restringidos
 - Definir protocolos de utilización de la marca por mercados. Buscar consenso con actores del sector para dejar establecida su utilización.
 - Papelería corporativa
 - Uso de la imagen corporativa en diferentes aplicaciones
 - Creación de estándares/criterios para el uso de la marca
 - Sociabilizar Manual de Identidad con empresarios y profesionales turísticos
- Gestionar la calidad de los servicios para asegurar la imagen del destino en el territorio a través de SICTED.
- Establecer instancias de coordinación con los actores turísticos en la utilización de la marca, campañas de promoción y comunicación.
- Destacar y visibilizar en el mercado los productos locales de la zona y con ello la marca Sierra Norte de Madrid.
- Creación de la figura de “Guardián de la Marca”, una entidad encargada de dar coherencia y mantener unificado el uso de la marca.

- La Mesa del Turismo será inicialmente el ente a cargo de conservar y alinear la estrategia de marca hacia el resto de los actores públicos y privados.
- Una vez que la marca esté reconocida y consolidada, se podrá proceder a nombrar “Brand Ambassadors” o embajadores de marca del destino Sierra Norte de Madrid.
- La definición de las relaciones de sinergia con el plan de comunicación y su implantación.
- La gestión de la marca dentro del manual de identidad corporativa del destino.
- Diseño del plan de comunicación.
- Diseño gráfico del manual de identidad corporativa del destino.
- Gestión del reconocimiento de marca y de la reputación de marca del territorio, tanto off line como *on line*.

7.2.2 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Para poder comunicar y promocionar a la Sierra Norte de Madrid como un destino turístico unificado, cohesionado bajo una propia marca, es necesario generar un mensaje único y diferenciador, que potencie la identidad del territorio y se ponga en valor a través de las distintas líneas de acción.

Es por ello, que se hace fundamental trabajar esta línea de manera transversal con cada uno de los agentes involucrados en el destino, como lo son los empresarios (turísticos y no turísticos, incluyendo de forma particular la hostelería y el comercio), entidades públicas y población local, entre otros.

De esta forma, todos los esfuerzos de promoción que se lleven a cabo para cada uno de los municipios, contribuirán a potenciar el destino, generando así un fortalecimiento y beneficios al territorio de manera integral.

Para poder abarcar la comunicación de la imagen y marca de Sierra Norte, se propone trabajar líneas de acción orientadas tanto hacia el público o cliente interno (empresarios, entidades públicas, población local, proveedores); como hacia el público o cliente externo (los visitantes y turistas actuales y potenciales, los operadores turísticos y agencias de viajes emisores, medios de comunicación, etc.).

Por otro lado, para poder abarcar de manera integral las acciones de promoción y comunicación del destino, es necesario considerar el ciclo del viaje del cliente y la información que recibe, antes de llegar al destino, para su correcta planificación y generación de expectativas adecuadas; así como también la información que el cliente encuentra disponible durante la misma experiencia del viaje y al finalizarlo. Es por ello que, para que el destino tenga éxito, es necesario atender las tres etapas del viaje:

- Facilitando la información con contenidos de calidad en la web,
- Presencia planificada en las redes sociales donde se genere y favorezca la interacción con los visitantes;
- Newsletter que sirva de inspiración y provoque la reserva, así como en distintos medios de comunicación offline.

Por lo tanto, para poder lograr lo recién mencionado, se proponen las siguientes acciones:

LINEAS DE ACCIÓN

- Creación de un Plan de Comunicación Integral
 - Incorporar valores, misión y visión de Sierra Norte de Madrid

- Analizar al público estratégico prioritario y no prioritario según la inteligencia de mercado y los perfiles de buyer persona, para crear acciones orientadas a cada uno de ellos y segmentar adecuadamente la oferta de productos turísticos.
- Establecer acciones offline según públicos estratégicos
 - Medios de comunicación y periodistas especializados: organizar presentaciones, jornadas de trabajo y press/ blog trips con y para los agentes seleccionados.
 - Crear acciones de relaciones públicas trabajando con comunicados de prensa, newsletters, publirreportajes, jornadas destinadas a la prensa y a los profesionales turísticos;
 - Crear acciones de promoción de ventas
 - Publicidad
 - “Publicity” o publicidad no pagada
 - Organización de eventos promocionales
 - Participación en ferias y encuentros comerciales
- Establecer acciones online segmentadas según públicos estratégicos principalmente en página web, Blog y Redes Sociales (generar espacios de opinión y respuesta directa; generar canales para promover la interacción con la comunidad; mayor conocimiento sobre el usuario);
- Asegurar que todos los canales de comunicación tengan coherencia con el mensaje de la marca e integración en el flujo de información al visitante considerando cada una de las etapas del ciclo del viaje (Customer Journey Map).
- Diseño de folletería turística estandarizada para cada uno de los municipios acorde con la marca del destino, al igual que la homogenización en la forma de “contar” el destino y transmitir sus valores.
- Revisión y generación de contenidos de imágenes y videos audiovisuales segmentados por tipo de cliente (buyer persona)
 - Storytelling: Redacción de cuentos e historias que hablen de la Sierra Norte de Madrid, de sus recursos y productos, para hacer que la experiencia vivida en el destino sea inolvidable, real e irreplicable, relatados por la población local. Estos resultados sirven de contenido para comunicaciones futuras.
- Trabajar la prescripción de los visitantes como factor de selección de destino para nuevos visitantes.
- Generación de alianzas con la Comunidad de Madrid, con otros destinos y con otras redes empresariales de cara a la promoción turística por cualquier medio y soporte.
- Calendarizar las acciones de comunicación de manera que se puedan coordinar con las acciones de comercialización.
- Promoción de fiestas de interés regional que se desarrollen en el territorio.
- Gestión permanente de la información turística a través de los Centros de Información Turística.
- Generar acciones de micromarketing en nichos especializados que estén interesados en la oferta existente.

Este conjunto de acciones será planificado y adaptado para cada año en función:

- De las líneas estratégicas,
- De los resultados en acciones previas de marketing,
- De la evolución del mercado
- Y del presupuesto disponible, tanto público como privado.

Todas las acciones de marketing estarán coordinadas y temporalizadas en función de las temporadas turísticas.

Se diseñarán en los casos necesarios elementos de información y de promoción turísticas orientados específicamente para los medios de comunicación y para los profesionales e intermediarios turísticos.

7.2.3 POSICIONAMIENTO OFF LINE Y ONLINE DE LA MARCA

Para lograr posicionar a la Sierra Norte de Madrid en la mente de los potenciales visitantes y turistas, y fidelizar a aquellos que ya han visitado la zona, es necesario definir cuál será la estrategia que se utilizará; la cual dependerá de la situación actual en la que el destino se encuentre y el posicionamiento deseado.

Es por ello que, considerando el posicionamiento actual que la Sierra Norte de Madrid posee como destino de turismo de naturaleza, es necesario reforzar sus atributos de diferenciación que son la ruralidad, la tradición y la innovación. Para ello, se utilizará un posicionamiento de diferenciación y una estrategia de fortalecimiento.

Para lograr estos objetivos se proponen las siguientes actuaciones:

LÍNEAS DE ACCIÓN

- Estudio de posicionamiento actual de Sierra Norte de Madrid como destino turístico.
- Crear estrategia de posicionamiento del destino online con presupuesto para invertir en:
 - SEO
 - Fomentar las RRSS para mejorar notoriedad y activar las redes
 - Crear Newsletter del destino.
 - Dinamizar la página web www.sierranortemadrid.org como referencia a nivel regional.
- Crear estrategia de posicionamiento del destino offline con presupuesto para invertir en:
 - Generar acciones de comunicación dirigidas a medios turísticos especializados;
 - Relaciones Públicas;
 - Publicidad;
 - Apoyo a la promoción de grandes eventos y acontecimientos culturales de alta relevancia turística, que tengan la capacidad de posicionar la marca del destino.

-Definición de la Estrategia de participación en ferias y encuentros comerciales

-Acciones de Street Marketing o Marketing de guerrilla.

-Acciones de publicidad en medios de transporte, por medio de acuerdos con empresas utilizando -sus soportes y canales.

-Organización de viajes de familiarización con el destino de intermediarios y prescriptores.

-Estrategia de posicionamiento de la Marca en las zonas de máxima afluencia del destino, con el objetivo de redistribuir flujos a zonas menos desarrolladas turísticamente y aumentar la repetición de clientes que ya conocen el Destino.

7.3 LÍNEA ESTRATÉGICA 3 – CREACIÓN, INNOVACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS

El objetivo de esta línea estratégica es consolidar y ampliar la actual gama de productos y servicios turísticos existentes, así como mejorar los servicios complementarios como la señalización o la información turística en el destino.

Es así mismo objetivo mejorar las opciones de visita, utilizando y conjugando con mayor precisión los recursos y los servicios turísticos existentes en el destino.

La estrategia de diseño y puesta en el mercado de productos parte de la inteligencia de mercado, en base a la cual se definen productos a medida para cada perfil de cliente, dinamizando el patrimonio tangible e intangible de la Sierra Norte y adaptando su disfrute a cada visitante.

La diversificación, cualificación y especialización de productos, unida a la ampliación sucesiva a más perfiles de clientes (*buyer persona*) reduce los riesgos de monocultivo turístico, y contribuye a reducir la estacionalidad; al combinar diferentes segmentos que se concentran en diferentes estaciones del año, en diferentes espacios del destino y en diferentes días de la semana.

La estrategia inicial de mercado se centra prioritariamente en tres perfiles de cliente o "*buyer persona*":

- Parejas con niños y familias en general.
- Seniors liberados.
- Cliente individual sin niños.

De la observación de la evolución del mercado turístico y de lo expresado por los participantes en los mencionados Foros de Turismo, se deduce la demanda permanente por parte del mercado de productos y servicios turísticos cada vez más cualificados y especializados. Para ello es necesario el citado conocimiento actualizado de la inteligencia de mercado disponible.

Por medio de la especialización e innovación en producto se pretende alcanzar a nuevos segmentos de mercado, así como a nuevos mercados emisores, tanto en España como en el mercado internacional.

Esta innovación que debe ser constante en busca de la excelencia, debe llegar de las tendencias del turismo, de los gustos y preferencias de los clientes provenientes de mercados nacionales e internacionales (encuestas), de nuestra propia experiencia; así como de las singularidades existentes en la Sierra Norte, que nos dan la oportunidad de crear experiencias únicas e innovadoras.

La especialización en diversas actividades o servicios concretos dará paso a una especialización más sutil que debe estar presente en la creación de los productos, ya que hemos de diseñar el producto en función del *buyer persona* al que nos dirigimos. En muchos casos esta especialización vendrá de la experiencia, ya que cada mercado emisor tiene unas necesidades y motivaciones propias que hemos de satisfacer para conseguir unos productos exitosos y adaptados al tipo de cliente al que nos dirigimos (por ejemplo: horarios de comida y menús adaptados según la

nacionalidad, idioma, costumbres...). Esta especialización será la que marque la diferencia competitiva del destino.

Ello se plantea tanto en forma de captación de consumidores directos como en forma de captación de operadores e intermediarios, interesados en la programación y comercialización de productos de la Sierra Norte de Madrid desde cualquier mercado emisor. Los productos multi-producto y multi-destino son una clara oportunidad en esta estrategia.

Es necesario dar respuesta a estas necesidades por medio de la propuesta de acciones en forma de talleres de creación de producto; relacionados directamente a su vez con una serie de líneas de productos turísticos tanto actuales como potenciales en la Sierra Norte de Madrid, que se pueden denominar a grandes rasgos, citando los principales:

- Turismo activo, deporte y aventura,
- Turismo de naturaleza y ecoturismo,
- Turismo rural y agroturismo,
- Eventos deportivos,
- Turismo cultural,
- Turismo gastronómico,
- Turismo familiar,
- Turismo senior.

En los apartados de recomendaciones en profesionalización y creación de producto se hace referencia a estos talleres.

Hay que tener en cuenta que, además de las líneas de producto ya existentes y más consolidadas en el destino, como son el turismo rural, el turismo de naturaleza y el turismo activo, será necesario investigar y planificar nuevas apuestas productivas.

Puede tratarse de apuestas totalmente nuevas o de apuestas que están en un grado de desarrollo más embrionario, menos visible y organizado; las cuales necesitan de una mayor potenciación; como son, por ejemplo:

- El turismo de observación de fauna salvaje, que está muy desarrollado en la Sierra Norte de Madrid
- El turismo astronómico,
- El turismo geológico,
- Y el ya citado turismo gastronómico que presenta grandes posibilidades de desarrollo y especialización.

De cara al mercado, es necesario formalizar y estructurar las iniciativas independientes existentes de cualquiera de estos productos, y articular redes productivas que realmente transmitan idea de destino y que faciliten el trabajo de los operadores e intermediarios turísticos, en la Comunidad de Madrid y en cualquier otro mercado emisor, nacional e internacional.

En algunos casos, como en el turismo de eventos deportivos, y ante las opiniones encontradas sobre sus efectos en el territorio, es necesario hacer un análisis más detallado de sus implicaciones ambientales, económicas y sociales. Ello tiene el fin de llegar a establecer las capacidades adecuadas de carga y acogida de esta modalidad; tanto desde el punto de vista de los paisajes y ecosistemas, como desde el punto de vista de las comunidades locales.

7.3.1. FORTALECIMIENTO DEL RECEPTIVO

La Sierra Norte carece de una estructura turística receptiva que aglutine la oferta turística y la presente al mercado de manera unificada; tanto a cliente final, a agencias de viajes o a uno o varios operadores turísticos concentradores de dicha oferta. Es decir, que paqueticen y creen producto turístico comercializable dirigido a públicos concretos, y también que recoja las dudas y peticiones para la realización de actividades grupales o individuales personalizadas para demandas concretas; así mismo, que pueda ofrecer soluciones a las peticiones de los visitantes y complementen estos servicios con alojamientos y restauración en el momento.

Esta estructura turística receptiva además debería conocer de primera mano la oferta, sirviendo de instrumento para dirigir esta oferta a los diferentes perfiles de población, creando sinergias y dirigiendo la creación de productos turísticos especializados entre diferentes sectores.

Los productos turísticos, además de ordenar la oferta, son una herramienta para la promoción del destino.

En el momento de redactar este documento, y a falta de esa estructura receptiva, es el Centro Villa San Roque quien asume esa función, creando producto turístico de diversa índole y lo ofrece a distintas agencias de viaje especializadas. Estas agencias se encargan de su comercialización a través de sus propios canales. También desde Villa San Roque desempeñamos función de comercialización a través de bolsas de contratación en ferias de turismo, ofreciéndolo a mayoristas, tour operadores o agencias receptoras. También promocionamos esas experiencias a través de la web, enlazándola con la URL de la agencia donde se comercializa esa experiencia.

Para conseguir los objetivos citados se proponen las siguientes:

LINEAS DE ACCIÓN:

1. Facilitar desde Villa San Roque la implantación de una estructura turística receptiva.
 - Facilitar toda la información sobre recursos turísticos y empresas proveedoras de servicios turísticos.
 - Crear una base de datos común con la estructura receptiva.
 - Mantener reuniones periódicas.
 - Derivar en ella la logística relacionada con eventos en el destino.
2. Crear sinergias desde el destino (VSR), entre la estructura receptiva y las empresas proveedoras.
 - Organizar encuentros entre ambas partes.
 - Continuar proponiendo experiencias desde el destino.
 - Promover campañas de promoción y comercialización conjuntas.
3. Continuar trabajando desde el Centro Villa San Roque como estructura turística receptiva hasta que surja dicha estructura receptiva.
 - Atender las demandas de agencias receptoras y tour operadores.
 - Derivar estas demandas a los proveedores de servicios adecuados.
 - Crear anualmente una línea de experiencias turísticas.
 - Hacer un análisis periódico (anual) de las experiencias existentes.
 - Aplicar los resultados del análisis para mejorar o complementar las experiencias, adaptándolas a las exigencias del mercado.
 - Abarcar nuevos perfiles de clientes (buyer persona) o complementar los existentes.
4. Organizar de manera conjunta la comercialización de producto del destino.
 - Compartir *workshops* o *networking* en ferias y encuentros.
 - Organizar *fam trips* en el destino de forma conjunta.
 - Realizar de manera conjunta la promoción ligada al producto turístico del destino. (v/ folleto experiencias).

7.3.2. MEJORAS EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN, EN PRODUCTO Y EN PRECIO

Las mejoras en los sistemas de producción se refieren inicialmente a la organización productiva en el territorio. La existencia de oferta turística muy dispersa en el territorio y con estándares de servicio desiguales, no ayuda a consolidar la imagen turística del destino Sierra Norte de Madrid ante el mercado.

La estrategia de innovación, diversificación, especialización y cualificación de los productos turísticos de la Sierra Norte de Madrid necesitará paralelamente de nuevas perspectivas en cuanto a su promoción y comercialización, tanto desde el destino como desde las empresas.

Ello implicará a su vez que en la estrategia de profesionalización se potencie el papel proactivo e informado de las empresas, por medio de la inteligencia de mercado disponible, para la creación de nuevos productos que cubran cada vez más nichos de mercado: ello deberá hacerse siguiendo otros modelos de destinos similares o creando nuevas tendencias adaptadas a las singularidades de la Sierra Norte y en la búsqueda permanente de los canales de comercialización más adecuados para su perfil de productos.

El desarrollo de proyectos como Carpetania, Ciclamadrid MTB Tour o Sierra Norte Accesible son una oportunidad para la especialización de ciertos servicios y empresas tanto de alojamiento, restauración, alquiler de material o servicios de guías entre otros, pudiendo abarcar ciertos nichos de mercado que los demandan y generando una oportunidad de diferenciación para el destino.

Las mejoras en los sistemas de producción incluyen a su vez las estrategias de cualificación y profesionalización de los recursos humanos, tanto empresarios como empleados, en todo el destino y las empresas que operan en él, aunque sean externas.

La política de precios de la Sierra Norte, aparte de las tarifas que las distintas empresas de la Sierra Norte establezcan en sus servicios de manera individualizada, debería ir de la mano (sólo de manera orientativa) de una política de precios generalizada (inteligencia de mercado), observando los precios que se ofertan en destinos y en servicios similares con el fin de ser competitivos. Esta observación se hará no sólo en precio sino también en la calidad de los servicios prestados, para que estén en consonancia con los precios. Esto también convertirá a la Sierra Norte en un destino competitivo.

Una variada oferta de servicios, acompañada de una variada oferta de precios, es la clave para llegar al máximo espectro de público.

La creación de una estructura receptiva turística, permitirá llegar a acuerdos sobre una política de precios conjunta en determinadas temporadas a la hora de comercializar experiencias, actividades o alojamientos, como uno de los instrumentos para acabar con la estacionalidad.

Una política de ofertas consensuada, para las temporadas de menor ocupación que cree productos turísticos, orientados a un público que dispone de tiempo libre en esas temporadas y a precios atractivos dirigidos a amplios sectores según su nivel adquisitivo, es un instrumento efectivo para desestacionalizar el turismo en la Sierra Norte.

Para conseguir los objetivos citados se proponen las siguientes:

LINEAS DE ACCIÓN:

1. Crear estructuras que faciliten la creación de experiencias turísticas sostenibles e innovadoras.
 - Carpetania, Red de caminos.
 - Ciclamadrid MTB Tour.
 - Proyecto gastronómico.
 - Proyecto Sierra Norte Accesible.
 - Proyecto Tren Turístico Translozoya.
2. Investigar las tendencias de producto en destinos similares.
 - Labor de investigación tanto con técnicos de otros destinos como con agencias de viajes y tour operadores turísticos.
 - Adaptar estos productos a las características de la Sierra Norte.
 - Comunicar estas tendencias y sus actualizaciones a los empresarios de la Sierra Norte de Madrid.
3. Estimular la colaboración entre empresas del mismo sector.
 - Priorizar un servicio excelente mediante la especialización de las empresas y profesionales.
 - Acuerdos para derivar determinados servicios cuando una empresa no pueda dar el servicio en cuestión, en un esquema de reciprocidad.
 - Fomentar encuentros entre empresas del sector para llegar a acuerdos de colaboración. El fortalecimiento del asociacionismo será esencial para apoyar estos encuentros y crear un clima de destino entre los empresarios y profesionales de la Sierra Norte de Madrid.
4. Premiar / reconocer el trabajo a las empresas que creen productos turísticos innovadores.
 - Utilizar productos innovadores como promoción del destino
 - Dar mayor visibilidad a esos productos, primando la promoción de los productos más innovadores
5. Diversificar la oferta de experiencias turísticas.
 - Trabajar con líneas de producto potenciales; gastronomía, cultura, naturaleza, deporte y aventura, agroturismo...
 - Combinar líneas de producto; senderismo + cultura (temáticas), gastronomía + cultura + producto local...
 - Crear experiencias turísticas accesibles, complementando el proyecto Sierra Norte Accesible con una línea de experiencias accesibles dirigidas a: movilidad reducida, invidentes...
 - Combinar una actividad con varios tipos de alojamientos. Diversificación de la oferta.
6. Promocionar el destino y sus recursos a través de productos turísticos.
 - Relacionar recurso con producto. Muralla de Buitrago → visita guiada, piraguas.

7.3.3 GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LA ESTACIONALIDAD

La gestión y optimización de la estacionalidad se basará en la adecuada combinación de segmentos de la demanda que presenten estacionalidades distintas, en función de los perfiles de cliente actuales con los que cuenta este plan estratégico y los nuevos perfiles que se vayan incorporando.

Está directamente relacionada con el perfeccionamiento de la inteligencia de mercado, la política de precios y la identificación de segmentos del mercado que presenten estacionalidades diferentes, con el fin de reducir los picos estacionales; dotando así de una mayor estabilidad a los negocios y al empleo en el turismo en el destino.

El modelo de oferta turística basado en los tiempos de ocio habituales disponibles por parte de la demanda (fines de semana, “puentes”, vacaciones laborales y escolares, otras festividades) se combinará con otros segmentos que presentan estacionalidades alternativas, principalmente:

- Turismo senior.
- Turismo escolar.
- Turismo MICE-eventos e incentivos.
- Turismo académico-universitario-científico.
- Otros segmentos que puedan ser identificados en el proceso de elaboración de la inteligencia de mercado y de sus actualizaciones futuras.

El turismo de eventos representa una buena oportunidad para la Sierra Norte. La cercanía a Madrid, donde tienen sus sedes una gran cantidad de empresas y multinacionales que realizan reuniones y encuentros, les convierte en un cliente objetivo al alcance de la mano, pero al que hay que ofrecerle una infraestructura determinada de espacios y servicios. La Sierra Norte cuenta con espacios públicos y establecimientos hoteleros que pueden brindar un buen servicio para satisfacer esta demanda.

Otro sector interesante sería el turismo de incentivos, ya que contamos con empresas de ocio y actividades con programas enfocados en este sector. Además, el territorio se presta a realizar multitud de actividades para grupos de aventura, deporte y naturaleza.

Otro sector interesante y que genera grandes beneficios por el volumen de personas que lo acompaña es el de los rodajes cinematográficos. Estos beneficios continúan en forma de promoción turística tras el rodaje, ya que el cine transporta a los espectadores a lugares donde desea estar y siembra en ellos la motivación para viajar a esos destinos, actuando como un folleto virtual con más ventajas; ya que es más prolongado en el tiempo, llega a más gente y crea vínculos emocionales.

El turismo cinematográfico es un nuevo segmento del turismo que en muy poco tiempo se ha convertido en un fenómeno mundial, permitiendo la creación de producto turístico asociado a los escenarios donde se desarrollan las películas.

Captar nuevos clientes es mucho más difícil que lograr que repitan. **La fidelización** de los turistas actuales es una oportunidad de negocio que debemos tener en cuenta como una prioridad.

Nuestra gran ventaja reside en que el turista de Madrid suele repetir debido a la cercanía del destino, pero debemos reforzar y ampliar esta fidelización. Para conseguir este objetivo debemos poner en marcha programas de fidelización. El punto de partida de cualquier programa de fidelización debe ser un **estudio de la audiencia ideal**, para llevar a cabo estrategias de fidelización directas y satisfactorias. Será necesario crear sentimiento de pertenencia, que los clientes se sientan como en casa.

Los programas de fidelización permiten tener una comunicación fluida con los clientes que repiten y ofrecerles unos beneficios determinados, lo que se traduce en **más ingresos y en ahorro de costes**. El conocimiento presente del huésped permite preparar las bases para una experiencia futura memorable, basada en lo que ya sabemos de antemano.

A este efecto, el POA-plan operativo anual establecerá para cada anualidad la priorización de segmentos a alcanzar, con el fin de irlos captando progresivamente; en paralelo al desarrollo de productos especializados para cada uno de ellos y a la identificación de los canales de marketing correspondientes.

El POA-plan operativo anual definirá las acciones de marketing específicas para cada uno de estos segmentos, a destacar:

- Identificación de empresas, organizaciones y entidades emisoras de este tipo de clientela (por ejemplo: organizadores de eventos deportivos, ONGs organizadoras de maratones de observación de naturaleza).
- Identificación de ferias y eventos específicos para su captación (por ejemplo: ferias de MICE-eventos e incentivos, ferias especializadas en segmentos (MadBird, FIO, Unibike...)).
- Participación en ferias internacionales de segmentos por medio de la Comunidad de Madrid.
- Identificación y mejora de la oferta disponible en el territorio para estos segmentos, por ejemplo:
 - Granjas escuela,
 - Empresas de incentivo aventura,
 - Empresas de observación de naturaleza y *wilderness*,
 - Empresas de suministro y alquiler de material deportivo,
 - Alojamientos colectivos,
 - Establecimientos que dispongan de salas de reuniones equipadas.

La gestión de la estacionalidad influirá de forma directa en la planificación de las acciones de marketing, por medio de eventos y campañas promocionales específicos para corregir las estacionalidades más bajas.

La meta de las estrategias para la gestión de la estacionalidad turística es favorecer una articulación económica, social y ambientalmente sostenible de los flujos turísticos en la Sierra Norte de Madrid, optimizando el uso de los recursos y la infraestructura turística existente.

Otro objetivo fundamental es acabar con el círculo vicioso de no abrir los establecimientos entre semana porque no hay demanda, ya que es difícil atraer a esta demanda si no se la puede atender. El objetivo es crear un flujo turístico continuado que permita que los establecimientos abran de manera continuada y que permita generar suficientes rentas para fijar población en el territorio dedicándose de manera exclusiva y profesional al sector.

Para lograr estos objetivos se proponen las siguientes:

LINEAS DE ACCIÓN:

1. Organizar una política de precios en determinadas temporadas para combatir la estacionalidad.
2. Proponer precios especiales para productos cerrados entre semana (ofertas, como recorre Ciclamadrid MTB Tour de lunes a viernes).
3. Aprovechar los recursos naturales para crear programas académicos-formativos. Colaborar con Universidades para elaborar estos programas en torno a:
 - Geología.
 - Flora y fauna.

 - Actividades forestales.
 - Huertas tradicionales.
 - Estructuras hidráulicas.
 - Deportes.
4. Programar eventos en Temporada Baja.
5. Diseñar e impulsar programas de fidelización.
 - Beneficios, descuentos y otro tipo de ventajas que incentiven la demanda en temporada baja.
 - Hacer un programa de promoción de actividades de temporada baja durante la temporada alta.
6. Crear producto turístico en torno a perfiles que presentan estacionalidades alternativas.
 - Turismo senior, turismo cultural, gastronomía, senderismo...
 - Colegios
 - Universidades y otros centros formativos superiores

- Accesibilidad.
 - Acudir a ferias donde acudan este tipo de segmentos.
7. Viajes de incentivo y eventos.
- Contactar con agencias emisoras en viajes de incentivo y eventos
 - Identificar necesidades y demandas de este sector.
 - Ofrecer actividades, espacios y programas que cubran esa demanda.
8. Promover el destino para captar rodajes de cine y TV.
- Promover acuerdos con promotoras y productoras cinematográficas
 - Promover acuerdos con agencias publicitarias.

7.3.4. INCREMENTAR LA GAMA DE RECURSOS VISITABLES, ADECUÁNDOLOS Y MEJORANDO SUS EQUIPAMIENTOS

Más allá de aquellos elementos patrimoniales que identifican a la Sierra Norte y que sirven de reclamo turístico, como El Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama, el conjunto amurallado de Buitrago o el convento del Pualar, la Sierra cuenta con elementos patrimoniales, naturales, etnográficos o geológicos que no están puestos en valor turístico y en consecuencia no pueden ser visitados sin una debida adecuación de sus accesos, señalización y promoción.

Al ser un área rural, muchos elementos patrimoniales se encuentran lejos de las zonas pobladas y de la red de carreteras, por lo que hay que caminar para acceder a estos lugares. En muchas ocasiones al no tener acceso motorizado, ni aparecen en los catálogos ni están debidamente señalizados.

Estos recursos además de atraer más visitas contribuyen a distribuir y repartir por el territorio la afluencia de público, descongestionando ciertas zonas con excesiva carga, permitiendo redistribuir y organizar los flujos turísticos.

En estas acciones de mejora hay que tener en cuenta **la accesibilidad**, permitiendo que todas las personas puedan visitar el máximo de atractivos turísticos de la Sierra Norte o acceder a servicios de restauración, información o alojamiento, entre otros; independientemente de sus capacidades técnicas, auditivas o cognitivas.

Además de ser un empeño integrador, este tipo de políticas atrae a personas consumidoras que constituyen un nicho de mercado de gran relevancia y que posee un gran efecto de arrastre sobre otros consumidores, pues las personas con discapacidad suelen viajar acompañadas.

Igualmente, ha de considerarse la accesibilidad como un elemento aplicable a cualquier modalidad turística intentando no ofrecer unos mínimos de accesibilidad, sino que todos los servicios e infraestructuras sean accesibles. (Todas las personas veremos cómo, en algún momento de nuestra vida, nuestra movilidad se reduce y necesitaremos alguna adaptación para hacerla posible). Quién consume turismo accesible ha de tener las mismas posibilidades que cualquier otra persona de experimentar todo tipo de productos y servicios; sin embargo, sus propias características hacen que los hábitos de consumo de estas personas contribuyan a romper los flujos turísticos tradicionales optando, para la realización de viajes, por temporadas menos saturadas.

Para lograr estos objetivos se proponen las siguientes:

LINEAS DE ACCIÓN:

1. Adecuar y señalizar los caminos que conducen a recursos patrimoniales singulares situados en el medio natural, entre ellos:
 - Palacio del Bosque en Buitrago.
 - Atalaya de Arrebatacapas en Torrelaguna.
 - Elementos de la Guerra Civil.
 - Batalla de Somosierra.
2. Puesta en valor de los miradores de interés turístico.
 - Adecuar estos espacios en colaboración con la Consejería de Medio Ambiente.
 - Ubicar en mapas turísticos estos lugares.
 - Definir sendas panorámicas o que accedan a lugares panorámicos.
3. Adecuar zonas de aparcamiento para visitar estos elementos.
 - Ubicar estos espacios y hacer una propuesta a la Dirección General de Carreteras.
4. Proyecto Sierra Norte Accesible.
 - Crear una base de datos con todos los recursos turísticos accesibles: restaurantes, alojamientos, zonas de parking ...
 - Volcar todos estos datos de manera ordenada en la web Sierra Norte, creando un apartado de Accesibilidad (Sierra Norte Accesible).
 - Elaborar un Manual de Buenas Prácticas en turismo accesible para aquellas empresas que empiezan a trabajar en esta materia; sugerencias, ideas, legislación...
 - Formación sobre accesibilidad dirigida a técnicos municipales y empresarios.
5. Aumentar el catálogo de recursos etnográficos.
 - Crear una base de datos con la situación, estado, fotos...; de manera que aunque sigan degradándose dispongamos de una información fiable de los recursos más significativos.

7.3.5. DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA

A) PRODUCTOS

El propósito de esta estrategia es diversificar la oferta tanto de recursos turísticos como de los servicios que acompañan o complementan a esos atractivos turísticos y que en algunos casos son un reclamo turístico en sí mismo.

La Sierra Norte aún tiene mucho por mostrar, recursos que van saliendo a la luz poco a poco y que nos ofrecen la oportunidad de diversificar nuestra gama de recursos turísticos. Entre estos tesoros se encuentra el **patrimonio geológico**, en el que en un radio de 10 km. casi podemos descubrir la historia de la Tierra, estando entre las cinco zonas con mayor geomorfología a nivel nacional.

El **ecoturismo** es otra opción que se adapta perfectamente a nuestro territorio, y que según la declaración de ecoturismo de Daimiel se define como *“el viaje a un área natural para conocerla, interpretarla, disfrutarla y recorrerla al tiempo que se aprecia y contribuye de forma práctica a su conservación, sin generar impactos sobre el medio y repercutiendo en la población local”*.

Como elemento diferencial, diríamos que va dirigido a un público que desea aprender, conocer, descubrir, apreciar y reconectar con la naturaleza, usando la interpretación del patrimonio natural y cultural como herramienta para configurar las experiencias de ecoturismo.

No sólo se extiende a actividades de naturaleza, sino que lo podemos extender a otros ámbitos como el cultural, el deportivo o el gastronómico.

El salto generacional de los turistas significa un cambio de valores y tendencias, donde los aspectos de sostenibilidad adquieren mayor importancia cada vez. Estas personas son sensibles a las preocupaciones ambientales y tienden a quedarse más tiempo e interactuar más estrechamente con las comunidades que visitan que hasta ahora. La nueva generación de viajeros y viajeras está más informada, viaja más y es más “aventurera”, por ello impulsar la sensibilización ambiental en el sector turístico e incentivar la creación de espacios turísticos sostenibles es una apuesta de futuro ineludible.

En este apartado hemos de hacer mención a dos proyectos que siguen en fase de implementación y que van en la línea del turismo sostenible y el ecoturismo como son:

- **Carpetania, la red de caminos de la Sierra Norte de Madrid**, que supone una innovación a nivel nacional en cuanto a los sistemas de señalización en red para comunicar de manera no motorizada el territorio y que utiliza la red histórica de caminos.
- **CiclMadrid MTB Tour**, que es parte del proyecto regional de movilidad en Bici de la Comunidad de Madrid.

Es necesario destacar la transversalidad y sinergias que el senderismo y el cicloturismo tienen con otros muchos segmentos turísticos, como turismo activo, turismo rural y de naturaleza, pero también otros, como el cultural, gastronómico...

Hoy en día no podemos hablar de senderismo y bicicleta sin hacer mención a **los eventos deportivos**, ya que para muchos deportistas la motivación final de sus salidas es el entrenamiento y la preparación para participar en competiciones.

La Sierra Norte cuenta con multitud de eventos de este tipo, que en ocasiones crean controversia entre la población local, por lo que es necesario ordenar y protocolarizar la celebración de estas competiciones. Para ello, contamos con un documento elaborado por EUROPARC, que recoge multitud de buenas prácticas para la realización de estas pruebas en entornos protegidos. Entendemos que este documento debe ser la base para regularizar este tipo de eventos, priorizando en todo momento la conservación del medio ambiente y la repercusión positiva en la población local, creando cierta complicitad entre deportistas y población local.

La celebración de eventos deportivos no solo genera beneficios durante la celebración de la prueba, sino que sus recorridos sirven de plataforma de entrenamiento durante todo el año, tanto para las pruebas que se realizan en el territorio como fuera de éste. Este beneficio es a todas luces positivo, ya que los deportistas se reparten durante todo el año y por todo el territorio para realizar sus entrenamientos, desestacionalizando la demanda.

Uno de los eventos que se realizan en el territorio y que pretender ser uno de los instrumentos de promoción de la Sierra Norte de Madrid como destino deportivo, es la **Sierra Norte Bike Challenge**. Esta prueba, además, debe ser utilizada como ejemplo de buenas prácticas; tanto en su planificación y diseño, como en su ejecución y posterior finalización y evaluación.

Aparte de segmentos turísticos a los que ya hemos mencionado anteriormente y que son segmentos sobre los que se lleva tiempo trabajando en la Sierra Norte, como el turismo de naturaleza, cultural, gastronómico, rural, deporte...; así como otros segmentos novedosos que también aparecen en este plan en distintas líneas como el cinematográfico, accesible, incentivos y eventos. Queremos incluir también en esta línea dos más que nos parecen que conjugan muy bien con las oportunidades que ofrece la Sierra Norte; el **turismo fotográfico y el astronómico**.

El surgimiento de las redes sociales y el avance en la tecnología fotográfica digital ha propiciado el auge imparable del uso de la fotografía. La inmediatez que suponen las redes sociales en la difusión de las imágenes, unido al desarrollo de las nuevas tecnologías, con las que prácticamente no existen límites de almacenamiento ni dificultades para la realización de fotografías, mostrándose una excelente calidad en los resultados; lo que abre un campo sumamente interesante para el turismo fotográfico.

Los cielos de Madrid, las luces y tonalidades de la Sierra que transforman el paisaje durante todo el año, son el escenario perfecto para realizar safaris fotográficos por los lugares más emblemáticos y paisajísticos de la Sierra. Es un segmento turístico que ayuda a desestacionalizar, ya que se puede realizar durante todo el año e indirectamente promociona el destino a través de las redes sociales.

En cuanto al **turismo astronómico**, muy ligado al fotográfico, es una línea que podría atraer un turismo sostenible, pero que necesita de ciertas infraestructuras especializadas y costosas, así como contar con profesionales especializados. La Sierra Norte de Madrid cuenta con lugares limpios de contaminación lumínica y se sitúa a una altura considerable por lo que podría ser una oportunidad de negocio.

La Sierra Norte de Madrid se caracteriza por ser el acuífero de Madrid, la mayor parte del agua que consume la ciudad proviene de nuestras montañas, que son recogidas por el río Lozoya y almacenadas en cinco embalses. Estos embalses conforman una interesantísima red de infraestructuras hidráulicas, digna de ser visitada e interpretada, a la que hay que sumar una riquísima historia ligada a la construcción de las distintas presas; en conjunto con acontecimientos históricos ligados a los embalses y al agua, como el Frente del Agua (Guerra Civil Española), Canal de Cabarrús.... Potenciar este **Turismo Industrial** utilizando estos elementos singulares de la Sierra Norte, desde un punto de vista turístico y formativo, es otro elemento desestacionalizador indudable.

B) ALOJAMIENTOS

En cuanto a **la estructura alojativa**, la Sierra Norte padece una acusada homogenización de alojamientos turísticos, bajo la forma de alojamientos rurales. Esta situación nos limita a la hora de diversificar la oferta para dirigirnos a determinados sectores de población a los que nos queremos dirigir.

Entre la oferta necesaria de alojamientos, carecemos de una oferta adecuada para algunas propuestas turísticas que proponemos desde el destino (red de caminos Carpetania, Ciclamadrid MTB Tour). Entre ellas una red de albergues que permita atraer público que realiza recorridos de senderismo, bicicleta y deportes en general. Otra carencia es la inexistencia de hoteles de 3 o 4 estrellas con una capacidad de 60-70 plazas que permita acoger grupos grandes (un autobús).

Esta diversificación de recursos y servicios contribuirá a la diversificación del producto turístico y a la especialización en diversas áreas. También nos permitirá dirigirnos a un espectro cada vez más amplio de público.

Para conseguir los objetivos citados se proponen las siguientes:

LINEAS DE ACCIÓN:

1. Carpetania, Red de Caminos.

- Desarrollar el proyecto en todo el territorio.
- Diseñar itinerarios tematizados dentro de la propia Red.
- Desarrollar una línea de productos turísticos (Experiencias) asociada a la Red.
- Crear un sello de Establecimientos asociados a Carpetania. **Especialización;** Adecuando algunos de sus servicios para adaptarse a las necesidades de los senderistas y ciclistas.

2. Ciclamadrid MTB Tour.

- Emplear todos los canales de promoción de Ciclamadrid para dar a conocer el recorrido MTB Tour a nivel nacional e internacional.
- Seguir mejorando (especializando) el producto Ciclamadrid MTB Tour.
- Diversificar el producto, diferentes niveles, distancias, etapas...
- Utilizar la marca Ciclamadrid MTB Tour para posicionarnos como destino idóneo para Cicloturismo MTB.
- Utilizar el distintivo Ciclamadrid como vía de especialización de establecimientos, poblaciones y servicios para la Bicicleta.
- Combinar transporte público con la Bicicleta.

3. Eventos deportivos.

- Elaborar un protocolo para ordenar la organización de eventos deportivos en base al Manual de Buenas Prácticas de carreras por montaña de EUROPARC.
- Priorizar la conservación de la naturaleza y la repercusión positiva en la población local. *Complicidad positiva entre deportistas y población local.*
- Celebrar anualmente la Sierra Norte Bike Challenge como ejemplo de buenas prácticas.
- Utilizar los eventos y sus recorridos para promocionar la Sierra Norte como destino deportivo y de eventos deportivos.

4. Potenciar la creación del Parque Geológico de la Sierra Norte.

- Prestar apoyo y asesoramiento a VALOJA para continuar con el proyecto de Parque Geológico.
- Cumplir los requisitos de UNESCO para conseguir entrar en la Red de Geoparques: requisitos científicos + gestión (compromiso económico).

5. Crear un proyecto de Ecoturismo a medida con el destino.
 - Formación sobre interpretación del patrimonio.
 - Concienciar desde el destino en buenas prácticas (uso responsable de energías, residuos...) a empresarios.
 - Dar una visibilidad especial a empresas que apuesten por el ecoturismo.
 - Fomentar el consumo del producto local.
6. Turismo fotográfico.
 - Diseñar visitas para profesionales o gente que se inicia en el mundo de la fotografía.
 - Convocar algún certamen específico: foto-naturaleza, foto-aventura, foto-cultura, foto-rural, etc.
 - Crear producto turístico “safaris fotográficos”.
 - Tours fotográficos con profesionales.
7. Turismo Industrial.
 - Acordar con el Canal de Isabel II un sistema de visitas de las presas e infraestructuras.
 - Instalar señalización interpretativa en los embalses e infraestructuras hidráulicas.
 - Conformar circuitos de visita por las infraestructuras hidráulicas.
 - Utilizar el museo de Agua, como centro neurálgico de esta actividad ligada al agua.
 - Formar guías en colaboración con el Canal para realizar visitas interpretativas en las infraestructuras e historia de los embalses.
8. Proyecto Tren turístico Translozoya.
9. Potenciar la puesta en escena de albergues para ciclistas y senderistas.
 - Intentar atraer inversión privada a través de la Red de Caminos y otros proyectos que generen afluencia de público y necesidad de este tipo de servicios turísticos.
10. Utilizar edificios públicos en desuso para crear albergues municipales.
 - Aprovechar alguna línea de ayuda para la recuperación y adaptación de estas infraestructuras para el uso turístico.
11. Complementar algunos alojamientos rurales con una infraestructura del tipo albergue.
12. Generar suficiente flujo turístico para la implantación de un hotel de cierta capacidad.

7.3.6. CREAR SINERGIAS CON DESTINOS VECINOS PARA CREAR PRODUCTOS DE MANERA CONJUNTA

La Sierra Norte se encuentra muy cerca de otros destinos turísticos de primera línea, como son la ciudad de Madrid, Segovia, Ávila, Toledo.

Esta situación puede ser un problema debido a la fuerte competencia que suponen y la larga sombra que proyectan sobre otros destinos turísticos cercanos. Pero si lo miramos desde el lado positivo, puede ser una gran oportunidad para complementar los programas que las agencias de viajes preparan y aprovechar el tirón que tienen estos destinos a nivel nacional e internacional.

A la oferta cultural, de compras, espectáculos, etc. podemos unir la oferta de naturaleza, aventura, deporte, ruralidad de la que estos destinos carecen; y que incrementaría el valor de esos programas. Este hecho les supondría también una diversificación de su oferta pudiendo abarcar otros perfiles de cliente y actividades.

Otro destino cercano es la Sierra de Guadarrama. Con nuestros vecinos de Guadarrama compartimos ciertas similitudes, aparte de un espacio geográfico común como es la propia Sierra de Guadarrama. Ambos somos áreas de montaña, pero con identidades y singularidades propias.

Estas similitudes y diferencias nos complementan y a ello hay que sumar que compartimos junto con Segovia, un recurso natural de primer orden y una marca importantísima, como es el Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama. Unir acciones turísticas entre los dos destinos sería aportar valor a ambos territorios y el principio de una cadena de sinergias que puede generar muchos beneficios a ambos *lados de la Sierra*.

Otro destino *vecino* con el que compartimos naturaleza, ruralidad y el espacio geográfico, es la Sierra Norte de Guadalajara. Este espacio presenta continuidad con la Sierra del Rincón, tanto desde el punto de vista paisajístico, como en otros aspectos menos físicos, como son la ruralidad, la autenticidad, la despoblación y el buen estado de conservación del territorio...; sin olvidar dos nexos comunes, que son el río Jarama y el hayedo de Montejo, ambos en la linde entre los dos territorios. Es pues, necesario dar continuidad a proyectos turísticos entre estas áreas de montaña, aprovechando de nuevo un nexo geográfico común, la Sierra de Ayllón.

Los hayedos de Montejo, Tejera Negra y la Pedrosa podrían conformar un atractivo producto turístico de naturaleza, conjugando ambas áreas en un elemento común, los hayedos más meridionales de la Península ibérica.

Para ello se proponen las siguientes:

LINEAS DE ACCIÓN:

1. Incluir nuestro destino en los programas que las agencias de viaje receptoras elaboran para vender en los mercados emisores:
 - Identificar AA.VV. receptoras con programas en el centro peninsular.

- Ofrecer a estas AA.VV. actividades y programas en varios ámbitos de producto: **Parque Nacional**, naturaleza, deporte, ruralidad... **MADRID + RURAL / NATURAL**
 - Adaptar los productos a sus *targets* de cliente y a sus perfiles según la nacionalidad, haciéndolos atractivos para estos mercados.
2. Crear producto turístico con Sierra de Guadarrama alrededor de un nexo común, el P.N. de la Sierra de Guadarrama:
- El Parque de punta a punta: senderismo.
 - La nieve de Madrid. Compartir forfait en las estaciones de Valdesquí y Navacerrada.
 - Turismo de Naturaleza por el Parque Nacional.
 - Ruta de los naturalistas, tras las huellas de los científicos y naturalistas de principios del siglo XIX. Recorrido con carácter cultural – natural.
 - Crear un club de producto entre los empresarios del Parque Nacional. (Sierra Norte, Sierra de Guadarrama, Segovia).
3. Crear producto turístico con la Sierra Norte de Guadalajara alrededor de un nexo común, La Sierra de Ayllón.
- Los hayedos más meridionales de la Península.
 - Los últimos pobladores: senderismo entre las Sierra del Rincón y Sierra Norte de Guadalajara.
 - Circuito en coche por ambos territorios.

7.3.7. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Fundamentamos esta estrategia en la capacidad de la Sierra Norte de Madrid de ofrecer un destino con un valor diferencial de cara a los turistas. Este valor diferencial crea una visión diferente en la mente del cliente que nos posiciona frente a otros destinos, y que nos hace diferentes, únicos.

Se trata de incidir en los aspectos diferenciales, sobre todo en aquello que es propio y exclusivo de la Sierra Norte y sólo se puede ver, vivir y saborear en nuestra Sierra. Para hacer esto patente se plantea la creación de una base de datos de recursos y experiencias únicas (p/ej navegar en piragua contemplando las cumbres de un Parque Nacional o revivir la batalla de Somosierra), y de un distintivo que acompañe la promoción de aquellos productos turísticos que se conciban con esta premisa de puesta en valor de lo singular. Se trata de dar un paso más en la visualización de la diferencia de cara al cliente, para que éste sea consciente de que está disfrutando de algo auténtico y único.

Esta diferenciación se basa en varios pilares:

- Ruralidad y autenticidad.
- Permanencia de oficios tradicionales.
- Producto local.
- Arquitectura propia.

- Elementos etnográficos propios del destino.
- Naturaleza protegida y en gran estado de conservación.
- Gastronomía.
- El agua de Madrid.

Para ello se proponen las siguientes:

LINEAS DE ACCIÓN:

1. Enfoque turístico del patrimonio inmaterial.
 - Dar visibilidad a las jornadas y encuentros tradicionales; Repicadanzas, esquileo, Braojos tradicional...
 - Colaboración público – privada para dar mayor alcance y contenido a estos eventos.
2. Potenciar la inclusión del producto local en la creación de producto turístico.
 - Incluir producto local en las experiencias turísticas.
 - Dar visibilidad al producto local, comunicarlo al turista.
 - Dar la posibilidad de comprar lo que se prueba.
 - Dirigir al turista a los espacios donde se elaboran estos productos.
3. Potenciar la visitabilidad de los espacios artesanales y su interpretación.
 - Ayudar y asesorar a los productores en este sentido.
 - Crear un circuito de producto local visitable.
 - Crear material publicitario sobre producto local en Sierra Norte o incluir sus espacios y actividad relacionado con recursos y poblaciones.
4. Diferenciar nuestros productos turísticos a través de nuestras singularidades.
 - Incluir en las experiencias el *detalle de lo local*.
 - Distintivo para promocionar productos turísticos que pongan en valor lo singular.
5. Desarrollo de rutas turísticas relacionadas con elementos singulares. Unir elementos del patrimonio cultural, etnográfico o natural para aportarles más valor que el que tienen individualmente, y se puedan crear atractivos itinerarios turísticos diferenciadores.
 - Atalayas.
 - Ruta del Agua: ruta interpretada por las presas, museo del agua e infraestructuras hidráulicas.
 - Rutas Guerra Civil: Tratar todos los elementos bélicos en un frente común.
 - Bosques norteños: abedular y bosque de acebos en la zona de Somosierra.
 - Ruta del románico.
 - Ruta de los pastores y de la trashumancia uniendo majadas, puentes, esquileos, fuentes en alguna zona concreta.

- Villas de Madrid.

7.4 LÍNEA ESTRATÉGICA 4 – COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN, CONOCIMIENTO, COMERCIALIZACIÓN Y EXCELENCIA

Los problemas en la definición de los conceptos de competitividad e innovación son más difíciles de tratar en el nivel macro, cuando estos los aplicamos a los destinos de manera global; por ello esta Línea Estratégica, debe tener un carácter transversal, que se aplique de manera global a todo el sector y las anteriores líneas.

La competitividad turística es la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido y fácilmente accesibles al consumidor, que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición en el mercado respecto a sus competidores. La innovación para Joseph Schumpeter es la creación de nuevos productos, nuevos procesos de producción, entrada a nuevos mercados, nuevas materias primas y nuevos modelos de organización.

En este sentido, debemos considerar esta línea estratégica como la venta del valor del destino, es decir, de su oferta turística y de los productos creados, planteándonos las siguientes preguntas con sus correspondientes respuestas:

¿Cómo podemos lograr que la oferta turística de la Sierra Norte de Madrid sea fácilmente accesible al consumidor identificado (buyer persona)?

La respuesta a dicha pregunta, sería que la oferta turística de la Sierra Norte de Madrid debe estar disponible 100% online y para ello debemos mejorar la oferta actual en Internet, en términos de calidad y accesibilidad; integrando la tecnología y la innovación al proceso de comercialización y venta.

¿Cómo podemos captar la intermediación online adecuada e incrementar el volumen de negocio del destino Sierra Norte de Madrid?

Debemos pasar de un modelo de venta tradicional y dirigido fundamentalmente a clientes masivos y finales, a un modelo de venta orientado a un mix de clientes masivos y selectivos identificados como potenciales del destino (buyer persona); que implique además una diversificación de los canales de distribución, ampliando la intermediación en la venta (B2B /B2C) para llegar a mercados donde con la estrategia actual de casi la totalidad de la oferta turística del destino, no llega. No somos capaces de llegar a la totalidad de los clientes potenciales (buyer persona) y los mercados emisores prioritarios.

¿Cómo podemos conseguir un modelo de fidelización que establezca relaciones con los clientes y fomente la repetición y la recomendación?

Debemos evolucionar e integrar de nuevo la tecnología en el proceso de distribución de la oferta, girando la comunicación actual centrada únicamente en la adquisición de visitantes y turistas, hacia una adquisición/retención óptima para el destino.

En el caso de la entidad gestora y promotora del destino Sierra Norte de Madrid (Centro de Innovación Turística Villa San Roque), la primera labor que debemos realizar es la facilitación a los diferentes agentes en sus tareas de comercialización. Esta labor se acentúa, teniendo en cuenta la ausencia de una estructura receptiva en el destino. Por ello esta línea estratégica incluye necesariamente propuestas de profesionalización del sector turístico en la Sierra Norte de Madrid; sin la cual las estrategias de competitividad, innovación, conocimiento, comercialización y excelencia no podrían llevarse a cabo.

La estrategia de profesionalización incluida en esta línea alude a la necesidad de programar acciones formativas y de capacitación que respondan a las necesidades reales de profesionales, empresarios y empleados; con el fin de que éstos sean capaces de diseñar, desarrollar y operar los productos que se consideren estratégicos para el destino Sierra Norte de Madrid en función de cada uno de los segmentos identificados (buyer persona) por la inteligencia de mercado y así entender el funcionamiento y penetrar en los diferentes canales de venta y potenciarlos (B2C / B2B).

Esta línea de acción está directamente relacionada con los resultados de inteligencia de mercado; ya que de otro modo el diseño de los productos estaría únicamente basado en la experiencia previa, en la observación directa del mercado y en la intuición, sin una base de cierto rigor científico que permita orientar las decisiones de marketing; tal como se ha detallado en las referencias a la inteligencia de mercado, alineando producto y demanda.

La perspectiva de profesionalización en el destino Sierra Norte de Madrid cobra más valor, habida cuenta de que hay un porcentaje significativo de los negocios turísticos locales que está en manos de empresarios o profesionales independientes que no pertenecen directamente al sector turístico y/o carecen de formación previa en la materia, siendo otra su actividad principal.

La aplicación de las nuevas tecnologías es fundamental para mejorar la competitividad de un destino; por ello, la segunda labor que debemos afrontar desde de la entidad gestora y promotora del destino Sierra Norte de Madrid (Centro de Innovación Turística Villa San Roque) es la modernización y desarrollo de procesos y servicios que se gestionan desde la propia administración, incrementando la eficacia y apostando por sistemas y plataformas informáticas de integración de servicios, información o recursos, coordinando tareas y midiendo resultados. La implementación de una herramienta de reserva online con una oferta diferenciada y de calidad, nos permitirá ser más competitivos e innovadores y sobre todo nos permitirá aumentar la rentabilidad del turismo que nos visita; pudiendo, además, establecer mediciones y recopilar información de inteligencia de mercado a nivel comarca/destino.

Este Plan Estratégico de Turismo hace una apuesta por la innovación y las nuevas tecnologías, en la gestión, promoción, conocimiento y comercialización, por la competitividad no sólo del destino sino también de sus empresas turísticas.

7.4.1 MEJORAS EN CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE REDES PRODUCTIVAS Y COMERCIALES EN TURISMO

En conexión con el anterior bloque de recomendaciones sobre fortalecimiento asociativo, se propondrá el estudio en colaboración con las asociaciones existentes para ver si es suficiente (de cara a la mejora de la gobernanza del destino Sierra Norte de Madrid en su configuración actual) con fortalecer las asociaciones sectoriales turísticas existentes, y/ o es necesario crear alguna red nueva; y/ o desarrollar ulteriores sinergias entre las ya existentes.

En todo caso, y según el apartado anterior, se apoyará a las asociaciones existentes para la mejora de su gestión y profesionalización.

En este proceso de apoyo se identificará la posibilidad de que el asociacionismo existente en el destino pueda evolucionar a la creación de una red productiva y/o comercial en turismo, del tipo estructura receptiva, club de producto, DMC o el que se considere más adecuado.

7.4.2 MEJORAS EN COBERTURA PROMOCIONAL PÚBLICA A LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN PRIVADAS

En el caso de la entidad gestora y promotora del destino Sierra Norte de Madrid (Centro de Innovación Turística Villa San Roque) debemos identificar las acciones promocionales online y offline, buscar los contactos, y fomentar la presencia de nuestro sector privado en aquellas que se consideren estratégicas para el destino actuando de entidad paraguas en representación del sector y facilitadora en la comercialización de la oferta turística.

Debemos asimismo utilizar herramientas propias para dar visibilidad a las ofertas principales que se realicen hacia el viajero o viajera por parte del sector privado y de los diferentes municipios que desarrollan una gestión turística.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Establecer un calendario de eventos y ferias anuales estratégicas para el destino.
2. Elaborar el plan de asistencia a dichos eventos y ferias con los empresarios del destino, existiendo diferentes opciones de participación, dependiendo del tipo de feria, interés para el destino/ empresario; facilitando así

la comercialización de nuestro destino apoyando a los profesionales del sector, interesados y especializados en atraer y ofrecer servicios a los turistas y visitantes.

3. Destinar un presupuesto anual a la participación en dichas acciones por parte de la entidad gestora del destino (Centro de Innovación Turística Villa San Roque).
4. Crear un programa de comercialización turística que ayude a la creación de paquetes y experiencias será clave en el desarrollo del turismo en la Sierra Norte de Madrid (si seguimos sin estructura receptiva en el destino).
5. Posicionar la Sierra Norte de Madrid i en los “puntos calientes” de toma de decisión del viajero / viajera. Teniendo en cuenta que la mayoría de turistas y visitantes que vienen a la Sierra Norte de Madrid organizan el viaje por su cuenta, debemos establecer acciones para estar en los puntos calientes donde se decantan por un lugar u otro (Oficinas de turismo de Madrid y pueblos o lugares más visitados del destino) estableciendo incluso un sistema de venta física de actividades en estos espacios turísticos clave.
6. Street marketing y acciones de acto impacto público (por ejemplo: pruebas deportivas, acciones en centros comerciales, acciones en el propio destino).
7. Acciones de relaciones públicas: degustaciones, fiestas tradicionales, premios, sorteos de estancias y viajes, jornadas gastronómicas, jornadas culturales, etc.

7.4.3 INCREMENTAR LA PRESENCIA DE LA OFERTA TURÍSTICA DE LA SIERRA NORTE DE MADRID EN LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN, DE ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL, MÁS RELEVANTES PARA EL PÚBLICO OBJETIVO (BUYER PERSONA)

Debemos introducir mejoras en la distribución de los productos del destino para penetrar en los canales online (sin olvidar el offline) y potenciarlos.

Las acciones de innovación y especialización en producto vendrán necesariamente acompañadas de la identificación de nuevos canales de distribución, que se irán incorporando progresivamente a los utilizados actualmente.

Asimismo deberemos facilitar la comercialización directa, como la que se realiza vía agencias, tomando el rol de agencia receptiva hasta que exista alguna en el destino.

La escasa diversificación existente en los canales de venta de la oferta turística de la Sierra Norte de Madrid, hace que no seamos un destino de Touroperadores, consideramos que existe un hueco en el mercado para desarrollar esta estrategia de canal “tradicional” y especializado, apenas desarrollado en el destino, pero necesario por las siguientes razones:

1. Es la forma de llegar a mercados lejanos.
2. La presencia en agencias especializadas puede ayudar a mejorar nuestra notoriedad y llegar a nichos determinados.
3. Somos un destino relativamente joven y poco conocido fuera de la capital, Madrid; e incluso en la misma, todavía hay gente residente que no conoce y casi la totalidad de turistas que llegan a la capital procedentes de otras provincias o países no saben de la existencia de nuestro destino a escasos 60 minutos de la capital; por ello, ésta puede ser una vía para que se conozca la Sierra Norte de Madrid y luego decida volver de manera directa.

La inteligencia de mercado definirá para cada anualidad cuáles son los mercados prioritarios para cada canal de distribución; por su nivel de adecuación a los recursos y productos de la Sierra Norte de Madrid, así como su capacidad de gasto y su capacidad de emisión de flujos turísticos.

Se tendrá también en cuenta la variable de estacionalidad de cada uno de los productos.

LINEAS DE ACCIÓN:

1. Sistema de venta online. Se implantará una herramienta de reserva online ubicada en la web de sierranortemadrid.org y vinculada a la oferta presente (1ª Fase Alojamiento, 2ª Fase: Actividades, 3ª Fase: Restaurantes); no sólo en los apartados de la propia web del destino, sino en otros canales de distribución online existente en el mercado y seleccionados por el propio empresario, a través de un Channel Manager y un PMS-*property management system*. Esta tecnología integrada permitirá la reserva inmediata y abarcará una oferta diferenciada y calidad para el turista y visitante, así como una mayor profesionalización en el sistema de venta para el empresario turístico.
2. Identificación de operadores turísticos nacionales e internacionales que pueden estar interesados en crear productos genéricos o especializados en torno a la Sierra Norte de Madrid.
3. Convenios con agencias de viajes y otros organismos para la promoción de la oferta turística y los productos creados en la Sierra Norte de Madrid
4. Viajes de familiarización que muestren a los agentes de viajes el destino turístico de la Sierra Norte de Madrid. (Fam trips y blog trips)
5. Asistencia, junto a Turespaña, a las jornadas de comercialización en mercados emisores extranjeros, consolidados y emergentes.
6. Participación en jornadas de comercialización y bolsas de contratación. Se impulsará la organización de jornadas de trabajo con turoperadores y OTAS, así como otros destinos con buenas prácticas, para la puesta en contacto de las empresas con los principales agentes comercializadores de la oferta con el fin de diseñar

7. paquetes y facilitar la comercialización y el conocimiento de los mismos.
8. Espacio comercial en Ferias y presentaciones. Con el fin de que las empresas de la Región puedan tener una agenda de trabajo en las ferias en las que participe la Región, se habilitará una zona de trabajo en las mismas; con el fin de generar un espacio de contacto entre los empresarios y los turoperadores, agentes de viajes y plataformas comercializadoras que estén visitando las diferentes Ferias
9. Agenda de trabajo profesional en Fitur y otras ferias con bolsa de contratación y espacio B2B. La asistencia a FITUR tendrá un carácter más profesional previendo el stand institucional, un espacio para atender una agenda profesional definida en la que podrán participar las empresas de nuestra región.

7.4.4 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HACIA LA MEJORA DE LA SISTEMATIZACIÓN Y DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN TURISMO EN EL DESTINO

Estamos en un momento clave para la profesionalización del sector turístico en la Sierra Norte, por lo que se requiere de un compromiso para trabajar con criterios empresariales, además de trabajar en suplir algunas de las carencias de nuestro sector como puede ser los idiomas, tecnologías o herramientas de comercialización.

Es importante la creación de programas de apoyo al emprendimiento y especialmente en el sector turístico, con un programa de creación de empresas y puesta en marcha de proyectos turísticos fruto de ideas innovadoras; que tendrán como finalidad la atracción de proyectos e ideas de negocio innovadoras, para lo que recibirán asesoramiento y en su caso ayudas a la financiación.

Para estas acciones se trabajará de manera coordinada con el Grupo de Acción Local Sierra Norte de Madrid.

Las acciones formativas propuestas a continuación responden a la perspectiva de profesionalización, ligada a su vez a la creación de productos.

Existe una amplia oferta formativa en la Comunidad de Madrid relacionada con el sector turístico, pero es preciso facilitar la accesibilidad a la formación específica que requiere el sector en la Sierra Norte, por ello las priorizaciones del Sector se centraran en los itinerarios más demandados.

En un territorio tan disperso la formación presencial supone una traba para muchas personas, por lo que se impulsará la implementación de sistemas de formación *e-learning* y *blended* (presencial + *online*) que faciliten una mayor actividad formativa.

Acciones formativas en oferta abierta: incidirán sobre todas las tipologías de producto citadas y deben ser un motor de cambio que sirva para transformar los modelos de negocio:

- Turismo activo, deporte y aventura,
- Turismo de naturaleza y ecoturismo,
- Turismo de observación de fauna salvaje,
- Turismo rural y agroturismo,
- Eventos deportivos,
- Turismo cultural,
- Turismo gastronómico,
- Turismo familiar,
- Turismo astronómico,
- Turismo geológico,
- Turismo senior/ silver.

Acciones formativas cerradas y sobre demanda/ a medida: incidirán sobre cualquier otro aspecto transversal (sostenibilidad, calidad, marketing, gestión empresarial) o tipología de producto que no esté contemplada en el listado anterior.

Las necesidades formativas específicas se analizarán y definirán en todos los casos con los empresarios y profesionales implicados y sus representantes; con el fin de asegurar que se cubren necesidades consensuadas de formación y capacitación, que responden a la demanda real del territorio y a sus capacidades.

La formación y capacitación de los recursos humanos es esencial como garantía de la sostenibilidad y el triple balance en la planificación y desarrollo del turismo en la Sierra Norte de Madrid.

- Diseño y desarrollo de producto en las modalidades citadas en diferentes niveles de especialización (productos cerrados y productos a medida, productos generalistas y productos especializados).
- Guiado y atención de clientes y grupos turísticos en dichas modalidades.
- Canales de distribución, eventos promocionales y acciones de marketing específicos para las modalidades de producto citadas.
- Benchmarking o análisis comparativo de productos turísticos existentes en el mercado en las citadas modalidades.

LÍNEAS DE ACCION:

1. Retención de talento en el Territorio.
2. Apoyo al emprendimiento turístico (creación de un ecosistema emprendedor).
3. Impulso de la implantación de formación *online*..

4. Desarrollo de programas de profesionalización para que empresarios que trabajan en turismo como segunda actividad puedan consolidar su negocio como actividad principal.

7.4.5 MEJORAS EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DE OFERTA Y DEMANDA EN TURISMO

Este bloque de mejoras está directamente relacionado con la perspectiva de inteligencia de mercado reseñada a continuación, y con la propuesta de creación de un sistema de inteligencia comercial turística u observatorio turístico, que permita conocer de primera mano y de forma permanente la evolución del turismo en el destino Sierra Norte de Madrid, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda.

Se contemplará la posibilidad de conectar esta propuesta de mejora con cualesquiera otras acciones en el territorio de la Comunidad de Madrid y en el resto del Estado, ligadas a la investigación de mercados turísticos y a la sistematización de la inteligencia de mercado en torno a ellos.

Principales perfiles de cliente inicialmente previstos a identificar, perfilar con mayor profundidad y tener en cuenta para futuros talleres de producto:

- Familias estándar.
- Familias monoparentales.
- Senior con intereses culturales.
- Senior con intereses en turismo activo.
- Parejas de Generación X (35 a 54 años).
- Parejas de *Millennials* (18 a 34 años).
- Parejas de *Baby Boomers* (+ de 55 años).
- Grupos pequeños y medianos de intereses específicos.
- Profesionales con alto nivel de educación.
- Turista con intereses gastronómicos.
- Turista con intereses en observación de naturaleza y *wilderness*.
- Turista activo de alto rendimiento.
- Turistas con mascotas.
- Turistas interesados en lugares tranquilos sólo para adultos.
- Turistas LGTBI.

Se adjuntan a continuación como orientación estratégica y operativa, las primeras fichas de “buyer persona” o tipología de cliente definida que se han priorizado en el 3er Foro de Validación celebrado en 4 de julio en Pinilla del Valle.

Progresivamente se irán identificando en detalle nuevos buyer persona, en función de los principales perfiles de demanda y de producto ya identificados y que son presentados en este documento.

Buyer con niños:

**CON NIÑOS, DE 35 A 45 AÑOS
(2-3 HIJOS DE HASTA 12 AÑOS)
A VECES CON MASCOTA**

NOMBRE: ADELA
PROFESIÓN: SEO EMPRESA
AÑOS: 42 AÑOS
¿QUÉ PODEMOS HACER CON NIÑOS?

QUÉ HAGO	UNIVERSITARIO, CLASE ALTA, NEGOCIOS, GENTE ATAREADA ENTRE SEMANA
MIS AMBICIONES	REALIZARSE EN EL TRABAJO ACTIVIDADES EXPERIENCIALES CERCANAS PARA QUE LOS NIÑOS NO SE CANSEN
CON QUIÉN TRABAJO	
QUÉ ME PREOCUPA	ALIMENTACIÓN SALUDABLE EXPERIENCIAS TRANSFORMADORAS
MIS OBJETIVOS	VIAJAR, CONOCER TURISMO EN FAMILIA, MANTENER PODER ADQUISITIVO ALTO-MEDIO Y TENER MÁS TIEMPO LIBRE
CÓMO TOMO DECISIONES	TIEMPO LIBRE DE CALIDAD SE INFORMAN MUCHO, BOCA-OREJA OPINIÓN ONLINE (TRIPADVISOR)
REQUERIMIENTOS	ADAPTADO A LOS NIÑOS WIFI COMUNIDAD, TRATO PERSONALIZADO, SENTIRSE EN CASA
FRUSTACIONES CON OTROS PROVEEDORES	EXPECTATIVAS NO ATENDIDAS DIFÍCIL MONTAR LA EXPERIENCIA FALTA DE HONESTIDAD
LO QUE MÁS VALORO	TRATO PERSONALIZADO ACTIVIDADES EN FAMILIA ACTIVIDADES PARA NIÑOS EN EL SITIO PASAR TIEMPO EN PAREJA
MIS PREGUNTAS	¿QUÉ HACER CON LOS NIÑOS? AL CLIENTE LE IMPORTA MÁS LAS ACTIVIDADES QUE EL ENTORNO EN EL QUE ESTÁ.
MIS BÚSQUEDAS	OPINIIONES ONLINE AMIGOS
INFLUENCIAS	ELLA SE INFORMA Y RESERVA, ESTA INFLUENCIADA POR LOS NIÓS Y POR AMIGOS Y OPINIONES ONLINE. EL MARIDO OPINA, Y LE PARECE BIEN LA DECISIÓN DE ELLA SIEMPRE Y CUENDO LOS NIÑOS ESTÉN CONTENTOS.
MIS FUENTES DE INFORMACIÓN	AMIGOS OPINIIONES ONLINE

Buyer senior liberados:

**SENIOR LIBERADOS
PUNTO DE ENCUENTRO VIEJAS
AMISTADES**

NOMBRE: FRANCISCO
PROFESIÓN: ABOGADO
AÑOS: 57

QUÉ HAGO	TRABAJA CADA VEZ MENOS, LO HACE 3 DÍAS A LA SEMANA.
MIS AMBICIONES	JUBILARSE CON SALUD Y DISFRUTAR AL MÁXIMO DE SU TIEMPO.
CON QUIÉN TRABAJO	POR SU CUENTA / FREELANCE.
QUÉ ME PREOCUPA	MANTENERSE ACTIVO FÍSICO Y MENTALMENTE.
MIS OBJETIVOS	RECUPERAR EXPERIENCIAS Y ACTIVIDADES ABANDONADAS CUANDO TENÍA HIJOS DEPENDIENTES.
CÓMO TOMO DECISIONES	GUÍAS / INTERNET SE FÍA MUCHO DE SUS AMIGOS
REQUERIMIENTOS	CALIDAD / ESCLUSIVIDAD / SIN NIÑOS / HUYE DE AGLOMERACIONES
FRUSTACIONES CON OTROS PROVEEDORES	TRATO HUMANO ATENCIÓN AL CLIENTE DEFICIENTE
LO QUE MÁS VALORO	NO ESPERAR COLA / APARCAR CERCA
MIS PREGUNTAS	¿ME SORPRENDERAN EN EL MENÚ? ¿VISITAS, ACTIVIDADES, RUTAS O RINCONES SECRETOS? ¿VOY A PODER RECOMENDARLO A MIS AMIGOS DEL ENTORNO? ¿DESCUBRIRÉ ALGO NUEVO? ¿ACTIVIDADES QUE TE SORPRENDEN? ¿EXPERIENCIAS DIFERENTES?
MIS BÚSQUEDAS	PÁGINAS DE OPINIÓN, OPINIONES DE AMIGOS, GOOGLE.
INFLUENCIAS	MEDIOS DE COMUNICACIÓN TRADICIONALES SUS AMIGOS Y REVISTAS ESPECIALIZADAS
MIS FUENTES DE INFORMACIÓN	WEB OFICIAL, AMIGOS, GUÍAS , GOOGLE

Buyer sin niños:

**SIN NIÑOS
GRANDES GRUPOS
(30 A 65 AÑOS) 10PAX**

NOMBRE: MANUEL
PROFESIÓN: CONSULTOR
AÑOS: 30

QUÉ HAGO	TRABAJO EN UN BANCO.
MIS AMBICIONES	DISFRUTAR, EXPERIMENTAR, VIAJAR Y CONOCER.
CON QUIÉN TRABAJO	ESTUDIOS SUPERIORES O MEDIOS PROFESIONES LIBERALES
QUÉ ME PREOCUPA	SALUD, CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA, REALACIONES SOCIALES, ESTABILIDAD ECONÓMICA, LABORAL Y FAMILIAR, ECONOMÍA LOCAL.
MIS OBJETIVOS	ALCANZAR UN STATUS SOCIAL ECONÓMICO ALTO Y ESTABLE.
CÓMO TOMO DECISIONES	POR RECOMENDACIONES (CONOCIDOS) REDES SOCIALES OPINIONES DE VIAJEROS, TV
REQUERIMIENTOS	ACCESIBILIDAD, CALIDAD-PRECIO, FIABILIDAD, WIFI, TRATO CERCANO.
FRUSTACIONES CON OTROS PROVEEDORES	NO ALCANZAR LAS ESPECTATIVAS CON LA REALIDAD.
LO QUE MÁS VALORO	TRANQUILIDAD, NATURALEZA, RURALIDAD CON BUENOS SERVICIOS SOSTENIBLES, ATENCIÓN PERSONALIZADA, EXCLUSIVIDAD.
MIS PREGUNTAS	¿QUÉ SE PUEDE VER/HACER? ¿RUTAS SENDAS? ¿DÓNDE COMER Y QUE ES TÍPICO COMER?
MIS BÚSQUEDAS	GOOGLE, EL Tenedor, TRIPADVISOR, REDES SOCIALES, PÁGINA WEB, PORTALES DE TURISMO.
INFLUENCIAS	PÁGINA WEB SIERRA NORTE – DESTINO TV REGIONAL
MIS FUENTES DE INFORMACIÓN	REVISTAS, PERIÓDICOS...

LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Monitorización del destino a través de:
 - Sitios webs del Destino.
 - Otras webs de referencia, TripAdvisor, TopRural, EscapadaRural, etc
 - RRSS, Apps de Referencia.

7.4.6 POSIBILIDAD DE ESTABLECIMIENTO DE UN OBSERVATORIO O SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO EN TURISMO

Esta propuesta responde a la ya citada visión de inteligencia de mercado. Las decisiones operativas de marketing turístico por parte del destino y de sus empresas necesitan estar basadas en datos reales de la evolución, situación y posibilidades reales del mercado turístico.

Los gestores del destino, en colaboración con la Mesa del Turismo, definirán los pasos a dar más adecuados para el establecimiento de un observatorio de inteligencia de mercado en turismo en la Sierra Norte de Madrid.

Temas básicos a tratar en los packs formativos ligados a este epígrafe:

- De la información de mercado a la inteligencia de mercado.
- Perfiles de la demanda turística:
 - Motivaciones,
 - Factores funcionales,
 - Necesidades,
 - Expectativas,
 - Experiencia previa.
- Segmentación básica de la demanda turística para el diseño de productos y su alineación con el mercado.
- Hiper-segmentación: mercados especializados y de nicho.
- Sistemas de recopilación, sistematización, gestión y diseminación de la inteligencia de mercado en destino.
- Fuentes primarias y fuentes secundarias.
- Principales entes y organismos generadores de inteligencia de mercado turística.
- Datos estructurales y datos coyunturales.
- Recopilación de inteligencia de mercado en ferias y eventos promocionales/ comerciales.
- Recopilación de inteligencia de mercado en oficinas de información turística.

Alineación final de productos con el mercado turístico en función de la inteligencia de mercado.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Desarrollo e implementación de herramientas que permitan la monitorización del destino
2. Identificación de recursos y servicios turísticos
3. Establecimiento de pautas para la medición de los resultados de la actividad turística en el destino.
4. Concienciar a los agentes sobre el valor de su participación en la tarea de recabar, insistiendo en la importancia del conocimiento y de la inteligencia de mercado como factores de competitividad, calidad y mejora continua.
5. La importancia de la comunicación para los destinos turísticos es muy importante y tiene un alto valor estratégico; por ello se deben intentar medir tanto los costes, como los impactos positivos y beneficiosos de estas iniciativas de comunicación.
6. Difundir el conocimiento del sector (mercados, productos, tendencias) entre los agentes clave de la industria de forma proactiva.
7. Impulso de Proyectos de I+D con incidencia en el sector turístico que apliquen el *big data* para obtener información sobre el cliente.

7.4.7 MEJORAS EN SISTEMAS DE CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD INTEGRAL

Los requerimientos **de sostenibilidad** económica, social y ambiental, en un marco filosófico de triple balance de la actividad turística, se contemplarán tanto para la conceptualización y diseño de las infraestructuras, servicios y productos del destino; como de cara a las acciones de marketing.

Desde el punto de vista de los destinos, la sostenibilidad se entiende como un elemento diferencial en aspectos éticos, de gestión y de marketing. El destino debe de estar especialmente atento a la evitación de las políticas de “*greenwashing*”, que generan muy mala imagen en los mercados emisores más maduros.

La clave es conectar los destinos sostenibles con los turistas responsables, que ya están muy bien perfilados en la mayor parte los grandes mercados emisores, y para ello se necesitan empresas competitivas en el territorio, así como inteligencia de mercado para tener bien identificados los segmentos emisores de este tipo de turismo.

Los requerimientos de sostenibilidad son absolutamente necesarios, ya que la demanda turística es cada vez más exigente en estos aspectos.

También hay que tener en cuenta que la OMT-Organización Mundial del Turismo propone en el marco de este enfoque modelos de desarrollo turístico cada vez más inclusivos de las comunidades locales, lo que es de total aplicación en la filosofía de este plan estratégico.

Aunque de forma evidente esta presión de la demanda hacia la sostenibilidad es mucho menor en España que otros grandes mercados emisores europeos, que de momento no afectan directamente al destino Sierra Norte de Madrid, hay que tener en cuenta que hablamos de estrategias de futuro, que no permiten obviar esta tendencia. A ello hemos hecho referencia también en las perspectivas de visión global y de visión local.

La sostenibilidad tiene una visión de triple balance y la económica también debe ser una parte importante de la planificación y debemos hacer que el sector turístico sea económicamente sostenible; para ello apostamos por un modelo de desarrollo basado en la conservación de los recursos naturales para que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la comunidad

El medio ambiente es nuestro principal recurso turístico y su conservación es la mejor garantía para el éxito a largo plazo. Para ello, las empresas locales deben ser aliadas en su conservación y perdurabilidad, como lo ha sido la población local a lo largo de la historia.

Las medidas de sostenibilidad se convierten así en un requerimiento de marca/ política de branding, y deben de formar parte esencial de la imagen y de la identidad corporativas del destino.

Desde el punto de vista de la gestión y aseguramiento de **la calidad turística**, podrá plantearse en un futuro la incorporación al sistema SICTED por parte de las empresas, si así se ve procedente por los entes gestores del destino y por sus actores.

En cualquier caso, será necesario implementar a medio plazo algún tipo de sistema de gestión de la calidad que promueva la implantación en las empresas de sistemas, aunque básicos, de CRM (*customer relationship management*), o gestión de las relaciones con el cliente; los cuales permitan garantizar la planificación, supervisión y mejora continua de los servicios e infraestructuras turísticos en el destino.

Tanto la sostenibilidad como la calidad son líneas estratégicas directamente relacionadas con la competitividad del destino, que es el objetivo final de la estrategia de turismo.

La unificación de todos los aspectos turísticos ligados a la planificación y gestión en un solo ente gestor especializado, sería así mismo un escenario ideal para la mejora definitiva de la gobernanza turística del destino.

Hasta que no se puedan desarrollar planes o sistemas integrales de calidad, será conveniente llevar a cabo acciones operativas de pequeño tamaño y totalmente prácticas, como implantación y difusión de recomendaciones o decálogos en turismo sostenible y responsable y en calidad de servicio turístico, dirigidos a las empresas y profesionales del destino.

Ambas líneas de trabajo, calidad y sostenibilidad, deben ser trabajadas intensamente en la práctica ya que son esenciales como parte de la política de marca del territorio.

De forma particular se potenciará la sostenibilidad económico-empresarial y el fortalecimiento de las mini-pymes turísticas, por su especial vulnerabilidad ante la estacionalidad y las fluctuaciones en el mercado.

La diferenciación de los negocios turísticos basada en principios éticos y de responsabilidad social tiene efectos inmediatos en la imagen del destino y de la empresa; en un entorno de mercado de creciente competitividad y de creciente sensibilidad integral por los factores o requerimientos de sostenibilidad por parte de la demanda y de los intermediarios. De ellos es buen ejemplo la preocupación por el cambio climático o por la multiculturalidad como factores de influencia en el desarrollo turístico.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Implantación de herramientas de monitorización de la sostenibilidad del territorio.
2. Establecimiento de los puntos de riesgo de saturación.
3. Desarrollo del Turismo de Naturaleza y Ecoturismo.
4. Organización de jornadas de sensibilización destinadas a concienciar y comprometer a todos los actores del destino acerca de la importancia de la sostenibilidad.
5. Oferta en origen de alternativas para puntos en origen de saturación.
6. Incentivar la modernización de establecimientos para generar una oferta turística más competitiva, para elevar el nivel de los establecimientos con un destino de calidad y orientados a los perfiles de los viajeros.
7. Incidir en la sostenibilidad desde el punto de vista de la accesibilidad y puesta en valor del patrimonio.
8. Mejorar el nivel de atención y servicio en los establecimientos y centros de información.
9. Identificar organizaciones referentes en la atención al cliente y sirvan como guía o ejemplo, para aquellos que quieran avanzar en la orientación al cliente.
10. Extender la cultura de la gestión y profesionalización de programas de calidad.
11. Extender la cultura de la sostenibilidad al sector turístico, avanzando en los reconocimientos de la gestión ambiental e integrándolos en sistemas de calidad de las empresas.

12. Impulso de la creación y comercialización de productos de turismo *slow*, poniendo en valor el medio natural y la gastronomía mediante sinergias con el sector primario.

7.4.8 INNOVACIÓN TURÍSTICA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

El desarrollo del sector turístico y su competitividad van asociados al desarrollo de las nuevas tecnologías. Internet y los dispositivos móviles han transformado la manera de relacionarnos con los turistas, y la economía colaborativa está transformando modelos de negocio y surgiendo nuevas oportunidades de generar valor en la experiencia de los turistas.

Las nuevas tecnologías también son hoy una realidad en la competitividad de las empresas mostrando productos y experiencias singulares y novedosas, donde la tecnología tiene una gran importancia alrededor de toda la cadena de valor.

Hoy en día encontramos clientes hiperconectados, y donde la tecnología forma parte del viaje, lo que nos ofrece la oportunidad de conocer mejor a nuestros clientes y ofrecerles experiencias más personalizadas

LÍNEAS DE ACCION:

1. Analizar y evaluar el modelo de comercialización desarrollado con ATUSIMA, para la profesionalización a través de la Web www.sierranortemadrid.org.
2. Estudio, fomento e implementación de sistemas de gestión y relación con el turista (CRM), sistemas de comercialización, sistemas de gestión de reservas, gestión de contenidos e integración de redes sociales,
3. Desarrollo del Centro de Innovación Turística Villa de San Roque como un proyecto piloto de Oficina del siglo XXI.
4. Poner en marcha sistemas orientados al fomento del emprendimiento.

7.4.9 GESTIÓN, IMPLANTACIÓN FUTURA Y SUPERVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Es necesario prever los pasos que se darán desde el destino tras la prevista validación y apropiación del Plan Estratégico de Turismo por parte de todas las entidades (públicas, privadas y sociales) implicadas en los Foros y en la elaboración de este Plan Estratégico.

Este no será más que el inicio de la vida del Plan Estratégico para los próximos años, y durante su ejecución se precisará de una planificación previa para la implementación de las acciones; que nos permita conocer si se están

ejecutando las acciones conforme a lo establecido en la estrategia y si estos están logrando los resultados pretendidos.

Se prevé la constitución de una Mesa del Turismo de la Sierra Norte de Madrid, formada por representantes de dichas entidades y por expertos, con un número total a definir.

La Mesa del Turismo se encargará de asesorar y orientar en su implantación y de supervisar el cumplimiento de las Recomendaciones Operativas derivadas del Plan. Se encargará de elaborar, en colaboración con los gestores del destino, el POA-plan operativo anual que aterrizará el Plan Estratégico en el mercado; se encargará así mismo de supervisar su ejecución, así como su adecuación en todo momento a las líneas estratégicas y a la filosofía fundamental del Plan Estratégico.

La Mesa del Turismo orientará también a los gestores del destino sobre los cambios y evoluciones del mercado que se deban tener en cuenta para la actualización estratégica y operativa del plan (por ejemplo, aparición de nuevas tendencias, nuevos perfiles de cliente, nuevas plataformas comerciales o nuevos productos en el mercado turístico).

LINEAS DE ACCION:

1. Reuniones específicas de seguimiento del Plan -al menos semestrales- para conocer las acciones implantadas y la planificación de otras a realizar.
2. Elaboración de Informes anuales de seguimiento con un sistema de indicadores.

7.5 RECOMENDACIONES OPERATIVAS EN FORMACIÓN

PROPUESTA DE CONTENIDOS BÁSICOS PARA LAS ACCIONES FORMATIVAS (a priorizar)

Las necesidades formativas específicas se analizarán y definirán en todos los casos con los empresarios y profesionales implicados y sus representantes; con el fin de asegurar que se cubren necesidades consensuadas de formación y capacitación, que responden a la demanda real del territorio y a sus capacidades.

Se reseñan a continuación los contenidos que han sido identificados como relevantes para cada una de las líneas estratégicas.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1

- Estrategias y acciones de fortalecimiento asociativo.
- Tipologías asociativas en destinos turísticos y sus funciones: estructuras receptoras, consorcios, *clusters*, clubs de producto.
- Estrategias para la sostenibilidad de estas estructuras receptoras y asociativas.
- Sus sinergias productivas y sinergias en marketing.
- Cooperación público-privada en el marco del asociacionismo (PPP-partenariados público/ privados):
- Guías-intérpretes de patrimonio de ámbito local según especialización por recursos:
- El perfil del *interpretive host* o anfitrión con habilidades interpretativas en establecimientos turísticos y centros de visitantes
- Principales tipologías de infraestructuras y equipamientos ligados a la actividad turística y a la visitabilidad de los territorios
- Modelos de uso público y uso turístico de espacios naturales y culturales protegidos, valiosos y referenciales.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2

Marketing offline:

- Canales de distribución directos, informales y alternativos.
- Canales de distribución especializados, principalmente:
 - Sector MICE (eventos e incentivos).
 - Deportes especializados.
 - Ecoturismo especializado.
 - Aventura especializada.
 - Cultura especializada y arqueología.
- Canales de distribución tradicionales, principalmente:
- Marketing offline:
 - Participación en ferias y encuentros comerciales:
- Marketing on line

LÍNEA ESTRATÉGICA 3

- Formación en fijación y presentación de precios al mercado.
- Talleres de conceptualización, diseño y desarrollo de productos (las tipologías de producto a desarrollar ya se han citado en este documento).
- Formación en gestión empresarial en general.
- Formación en organización y gestión productivas.
- Formación en asociacionismo, creación y gestión de redes locales, estructura receptiva turística.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4

- Formación sobre Principales canales de distribución turística.
- Formación en inteligencia de mercado.
- Formación en perfiles de la demanda turística:
 - Motivaciones,
 - Factores funcionales,
 - Necesidades,
 - Expectativas,
 - Experiencia previa.

ACCIONES PRIORITARIAS DE FORMACIÓN

- Curso-taller de desarrollo de producto en las diversas modalidades existentes en Sierra Norte de Madrid
- Curso de transformación e innovación digital
- Curso de marketing on line
- Curso de comunicación on line y relaciones con los medios
- Curso de participación efectiva en ferias turísticas y encuentros comerciales
- Curso de gestión asociativa
- Curso de guiado de grupos e interpretación del patrimonio
- Curso-taller de marketing de destinos e itinerarios

8. PLAN DE ACCIÓN: RECOMENDACIONES Y ACCIONES OPERATIVAS PROPUESTAS PARA CADA LÍNEA ESTRATÉGICA IDENTIFICADA

EN ESTE APARTADO SE INCLUIRÁN LAS FUTURAS FICHAS DE CADA UNA DE LAS ACCIONES A DESARROLLAR (LLAMADAS LINEAS DE ACCION)

9 . SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación de la ejecución del Plan Estratégico de Turismo se llevará a cabo como ya se ha indicado, en el marco de las acciones de la Mesa del Turismo de la Sierra Norte de Madrid y de las Comisiones o Grupos de Trabajo que dicha Mesa pueda crear.

El seguimiento y evaluación de los resultados del Plan se llevará a cabo también por parte del futuro Observatorio Turístico de la Sierra Norte de Madrid, en lo relativo la evolución de la actividad turística en el destino:

- Número de turistas,
- gasto medio,
- estancia media,
- empleo generado,
- efecto multiplicador, etc.

Por otra parte, las herramientas de verificación y certificación aplicadas directamente en las empresas se consideran útiles dentro de la estrategia de sostenibilidad turística del destino, una vez que las empresas turísticas de que se trate tengan la suficiente madurez en cuanto a estrategias propias de sostenibilidad.

Sólo en ese caso de madurez suficiente se les recomendaría desde el ente de gestión del destino la incorporación de dichas herramientas, para que se justifique el coste y la dedicación que requieren, de forma equilibrada con las ventajas que las empresas pueden obtener.

Este mismo criterio puede aplicarse al propio destino Sierra Norte de Madrid y a sus micro- destinos (municipios, espacios naturales protegidos, mancomunidades, rutas). En todos los casos es recomendable que los procesos de verificación o certificación en sostenibilidad turística, en cualquiera de sus niveles, estén alineados y coordinados con el fin de no presentar desajustes ante el mercado.

Las ventajas que tanto las empresas como los destinos pueden obtener en cualquiera de estos procesos se concentran en tres campos:

- Posicionamiento ético ante el mercado de la empresa o destino;
- herramientas para una gestión más eficiente (agua, energía, embalajes, residuos...);
- ventajas de marketing por posicionamiento y por alcance a segmentos e intermediarios más selectivos.

