



Mancomunidad de Servicios
VALLE NORTE DEL LOZOYA



**Sierra Norte
de Madrid**



PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SOSTENIBLE

2025-2027

ÍNDICE

CAPÍTULO	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
1 SITUACIÓN Y CONTEXTO GENERAL	8
1.1 • Escenario postpandemia y tendencias en el turismo a nivel general	8
1.2 • Plan estratégico anterior y trayectoria del Centro de Innovación Turística Villa san Roque	10
1.3 • Planes de sostenibilidad turística	11
1.4 • Estrategia de turismo de la Comunidad de Madrid	12
1.5 • MAD Rural	14
1.6 • Espacios naturales protegidos	14
1.7 • Plan nacional de territorios inteligentes y estrategia nacional de destinos turísticos inteligentes	15
1.8 • Estrategia de turismo sostenible de España 2030	16
1.9 • Plan de modernización y competitividad del sector turístico	17
1.10 • Políticas europeas de turismo	18
1.11 • Conclusiones	19
2 ANÁLISIS CUANTITATIVO	21
ANÁLISIS DE LA OFERTA	21
2.1 • Datos del territorio	21
2.2 • Datos socioeconómicos	26
2.3 • Oferta turística	34
2.4 • Algunas dotaciones de interés	38
ANÁLISIS DE LA DEMANDA	39
2.5 • Comportamiento de los residentes de la Comunidad de Madrid	39
2.6 • Comportamiento del consumo turístico de las familias	40
2.7 • Resumen del informe anual del Observatorio de Turismo rural en España	41
3 ENCUESTA A LA POBLACIÓN	45
3.1 • Importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico	45
3.2 • Valoración de la Sierra norte como destino turístico de calidad	46
3.3 • Valoración de la Sierra norte como destino turístico sostenible	48
3.4 • Impacto del turismo sobre la calidad de vida del residente	49
3.5 • Valoración del número de visitantes	52
3.6 • Potenciación del turismo para el desarrollo socioeconómico	56
3.7 • Razones a favor de potenciar el turismo en la Sierra Norte	59
3.8 • Razones en contra de potenciar el turismo en la Sierra Norte	62
3.9 • Puntos fuertes y débiles de la Sierra Norte como destino turístico	65
3.10 • Tipos de turismo a potenciar	67
3.11 • Criterios a considerar al definir un plan de turismo en la Sierra Norte de Madrid	69
3.12 • Ideas y sugerencias ciudadanas para el desarrollo del turismo	70
4 ANÁLISIS CUALITATIVO	76

4.1	• Debilidades	76
4.2	• Amenazas	84
4.3	• Fortalezas	87
4.4	• Oportunidades	91
5	ESTRATEGIAS Y ACCIONES	99
5.1	• Enfoque de la estrategia	99
5.2	• Ejes estratégicos	100
6	METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	120
7	AGRADECIMIENTOS	126

INTRODUCCIÓN

El Centro de Innovación Turística Villa San Roque, como ente gestor del destino turístico Sierra Norte de Madrid ha abordado la elaboración de un plan estratégico de turismo sostenible a tres años (2025 – 2027) que permita marcar la hoja de ruta de las actuaciones a llevar a cabo en los próximos años por parte de los diferentes agentes que integran el territorio.

Este proceso se ha realizado con un alto nivel de participación de todas las partes interesadas, contando con entidades públicas, empresas, asociaciones y población local.

La elaboración del plan persigue los siguientes objetivos:

- Impulsar la cohesión territorial de la Comunidad de Madrid a partir del desarrollo turístico sostenible.
- Impulsar la gobernanza en el desarrollo de la política del turismo, contribuyendo así a alcanzar un modelo de turismo equilibrado, sostenible e integrador.
- Dotar a la región de una oferta turística que contribuya a la redistribución de flujos y al reequilibrio territorial.
- Proporcionar a agentes y gestores las herramientas necesarias para desarrollar un modelo turístico digital, innovador y profesionalizado.
- Mejorar la competitividad del sector turístico regional.

Con estas premisas se ha trabajado y este documento refleja la estrategia de turismo sostenible del destino para los próximos tres años. A continuación, se detallan los contenidos y estructura del informe.

En el primer capítulo, de situación y contexto se analizan todas aquellas cuestiones que de una u otra forma tienen incidencia en la elaboración de la estrategia. Entre otras, la estrategia regional de la Comunidad de Madrid, la ejecución de los planes de sostenibilidad turística, el impacto de la marca MadRural, la estrategia nacional de turismo o de destinos turísticos inteligentes. En todos los casos son elementos a tener en cuenta a la hora de definir la estrategia de destino.

En el segundo capítulo se reflejan los resultados de un análisis cuantitativo de datos de oferta y demanda del sector. Permite este capítulo ver una radiografía actualizada de la realidad del sector, de los municipios que integran el destino, la evolución de infraestructuras, turísticas y de servicios complementarios al turismo. También en la medida que la información disponible lo permite se han identificado datos de interés de la demanda.

En el capítulo tercero se encuentran las conclusiones de la encuesta de participación ciudadana realizada durante el proceso de elaboración del plan. Se ha considerado un elemento imprescindible en la estrategia conocer la visión que la población residente tiene del turismo y su opinión respecto a los planes que se deben llevar a cabo. También en este punto se ha recogido información valiosa de propuestas e iniciativas que parten desde los habitantes del territorio.

En el capítulo cuarto se detallan los datos resultantes de la investigación cualitativa realizada. En ella se ha contado con la información procedente de entrevistas individuales, mesas de trabajo y un foro de turismo con un alto nivel de participación, que han permitido en conjunto contar con una amplia muestra de opinión. De esta forma, el análisis cualitativo resultante es el reflejo de la visión que todos los agentes del territorio, sentando las bases para desarrollar una estrategia capaz de dar respuesta a las necesidades del destino, abordar los retos y oportunidades que se presentan a futuro y resolver aquellas cuestiones que se han identificado como áreas de mejora.

El capítulo quinto desarrolla el plan estratégico. En él se presentan un amplio conjunto de actuaciones, estructuradas en cinco ejes prioritarios, que permitirán al destino avanzar en cada uno de ellos, en línea con las estrategias globales y tendencias identificadas en el apartado de contexto. Dichas acciones están definidas desde un proceso de análisis y participación y responden a las conclusiones identificadas en los apartados anteriores de este documento.

Finalmente, en el capítulo sexto se detalla de forma resumida la metodología desarrollada para la elaboración del plan, la referencia a información analizada y el agradecimiento especial a todas las entidades que han participado en el mismo.



**Sierra Norte
de Madrid**

1.

**SITUACIÓN Y
CONTEXTO
GENERAL**

1. SITUACIÓN Y CONTEXTO GENERAL

La Sierra Norte de Madrid, en su proceso de elaboración de una estrategia de turismo sostenible, identifica en primer lugar el contexto y la situación actual en la que nos encontramos en el momento presente.

Esta estrategia no puede ser ajena a las tendencias actuales del turismo, el comportamiento de los turistas, la existencia de una estrategia regional que tiene en MadRural uno de sus pilares, el desarrollo de planes de sostenibilidad turística, la estrategia nacional, destinos turísticos inteligentes y otros elementos.

Por lo tanto, en este apartado vamos a realizar un análisis de las principales cuestiones que a juicio del equipo de proyecto se entiende que pueden tener un mayor impacto en el medio plazo, ámbito temporal del plan estratégico. Son los siguientes:

- Escenario postpandemia y tendencias en el turismo a nivel general
- Plan estratégico anterior y trayectoria del Centro de Innovación Turística Villa San Roque
- Planes de Sostenibilidad Turística
- Estrategia de Turismo de la Comunidad de Madrid
- MadRural
- Espacios Naturales Protegidos
- Plan Nacional de Territorios Inteligentes y Estrategia Nacional de Destinos Turísticos Inteligentes.
- Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030
- Plan de modernización y competitividad del sector turístico
- Políticas europeas de turismo

Veamos a continuación cada uno de ellos:

1.1. ESCENARIO POSTPANDEMIA Y TENDENCIAS EN EL TURISMO A NIVEL GENERAL

Algunos elementos a tener en cuenta en este sentido son:

- **Fuerte incremento de turistas y visitantes en periodo de restricción de movimientos.** A raíz de la pandemia, los territorios rurales de la Comunidad de Madrid tuvieron un fuerte crecimiento de afluencia de visitantes. Las limitaciones de movimiento entre regiones permitieron tener cautivo un gran mercado que solo podía moverse por la región. Esta situación fue la oportunidad para que muchas personas conocieran el destino, y generó una dinámica de tráfico de visitas elevada muy positiva para los servicios turísticos del destino. Sin embargo, con el paso del tiempo este movimiento tiende a la ralentización por lo que

resulta necesario volver a posicionarnos como una alternativa competitiva y atractiva

- **Destinos saturados.** A nivel global se está produciendo una tendencia al rechazo al turismo en destinos maduros y saturados, generando conflictos entre turistas y población local. En esta situación, también los turistas empiezan a sufrir molestias derivadas de una pérdida de calidad de la experiencia. Esta situación es especialmente relevante en destinos rurales y espacios naturales, donde la experiencia buscada por los turistas nada tiene que ver con altas concentraciones de personas. En este escenario, destinos rurales no saturados, como es el caso de la Sierra Norte de Madrid, tienen la oportunidad de ocupar un espacio que muchos turistas demandan, ofreciendo alternativas de turismo de calidad, donde la experiencia aporte valor añadido frente a otros destinos.
- **España y Madrid siguen creciendo en turistas internacionales.** Durante el año 2024 los datos de turismo internacional, tanto a nivel nacional como regional se encuentran en cifras de récord. Madrid es un destino turístico que recibe más de 10 millones de turistas internacionales. La apuesta regional por el incremento de la estancia media y la oferta integrada de sus territorios rurales a través de MadRural genera nuevas oportunidades para el territorio.
- **Turismo en clave de sostenibilidad.** Desde todas las administraciones existe una prioridad clara de trabajo en línea de sostenibilidad en todos los ámbitos, y el turismo no es ajeno a ello. Por lo tanto, no cabe la posibilidad de plantear escenarios de desarrollo turístico que no tengan en el centro de su estrategia la sostenibilidad.
- **Diversificación del mercado y el valor de la experiencia.** Cada vez más turistas buscan experiencias de valor en sus viajes, más allá del entorno, con mayor cabida para el desarrollo de ofertas cualificadas en enoturismo, gastronomía, ecoturismo, cultura, turismo rural, etc. Esto permite dirigir la oferta a un turismo centrado en la experiencia, con una oferta de servicios atractiva que permita una visita organizada y que aporte valor al territorio, a sus empresas y a la población local.
- **Gobernanza.** Especialmente relevante en territorios rurales, la cooperación y el trabajo conjunto entre administraciones, la colaboración público-privada, la integración de la población residente en los proyectos y el abordaje de proyectos con estrategias a largo plazo, entre otros, juegan un papel esencial para el desarrollo del territorio y el mantenimiento de población.
- **Digitalización.** Tanto para el destino como para todos los agentes de la cadena de valor, es una necesidad para sostenerse en un mercado cada vez más digitalizado. El posicionamiento en entornos digitales con una oferta atractiva, visible y con servicios conectados debe ser prioritario en la estrategia.

Aunque se podrían seguir enumerando más elementos, quizás sean estos los más significativos, los que marcan las tendencias del sector, del mercado, y de la sociedad en general, que hacen que un destino turístico deba dirigir sus esfuerzos de forma alineada con estos, trabajando una oferta de alto valor, desde la gobernanza, la sostenibilidad y la digitalización a todos los niveles para poder mantener un adecuado posicionamiento en el mercado.

1.2. PLAN ESTRATÉGICO ANTERIOR Y TRAYECTORIA DEL CENTRO DE INNOVACIÓN TURÍSTICA VILLA SAN ROQUE

A la hora de definir la estrategia resulta conveniente también hacer una breve reseña histórica en cuanto a la situación de partida, dónde estamos y el camino recorrido hasta este punto.

En primer lugar, citar la importancia estratégica que juega para el desarrollo turístico el Centro de Innovación Turística Villa San Roque como elemento integrador, vertebrador del territorio, que contribuye a la cohesión territorial y al impulso y desarrollo del turismo como un motor de sostenimiento socioeconómico de la población residente en los 42 municipios que integran la Sierra Norte de Madrid.

Desde su creación, se han desarrollado numerosas acciones y se han puesto en marcha muchos proyectos que han permitido que en la actualidad la Sierra Norte de Madrid sea un destino turístico con identidad propia.

Sin ser exhaustivos, se destacan algunas actuaciones que se vienen realizando:

- Presencia en Fitur.
- Presencia en otras ferias de turismo promocionando el destino.
 - FIO (Feria Internacional de Ornitología).
 - Feria medieval de Buitrago del Lozoya
 - INTUR. Feria Nacional de Turismo de Interior
- Elaboración de material promocional de destino.
- Página web. Recientemente se ha creado una nueva web que es punto de referencia de toda la información turística del destino.
- Foros de Turismo de la Sierra Norte de Madrid.
- Feria anual de la Sierra Norte de Madrid
- Sierra Norte Bike Challenge (SNBC)
- Proyecto Bosque Carpetania para compensar la huella de carbono
- Proyecto Red de senderos Carpetania
- Elaboración de un video para la promoción del turismo MICE
- Generación de contenidos promocionales a través del blog
- Proyecto comunidad patrimonial de apoyo a las fiestas tradicionales
- Proyecto “oficinas conectadas” para el trabajo en red de las oficinas de turismo del territorio

- Programación de rutas guiadas de primavera y otoño
- Proyecto Destino Turístico inteligente
- Proyectos y actuaciones de promoción en el marco de MadRural

Además de otras muchas actuaciones como colaboraciones con escuelas de hostelería, centros de formación, realización de jornadas, encuentros profesionales y otros.

Por otra parte, cabe citar la existencia del plan estratégico anterior, con un horizonte 2018-2022, que, si bien se vio alterado por la pandemia sufrida en 2020, ha permitido al destino el trabajo en pos de los objetivos que en él se definen. Estos son:

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.
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.
3. Creación y organización de una cartera de productos turísticos estratégicos fortalecedores y de gran calidad en la Sierra Norte de Madrid.
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.
5. Articular la correcta promoción y comercialización del modelo turístico hacia los segmentos y mercados emisores prioritarios (buyer persona).

Estos objetivos se concretaron en las siguientes líneas estratégicas:

1. Estrategia territorial y de gobernanza turística
2. Estrategia de marca y comunicación
3. Creación, innovación y especialización en productos turísticos
4. Competitividad, innovación, conocimiento, comercialización y excelencia

Por lo tanto, el presente plan estratégico parte desde un gran trabajo ya desarrollado a lo largo de los últimos años por el Centro de Innovación Turística Villa San Roque, por la continuidad con las directrices y objetivos de la estrategia anterior, aunque adaptada al contexto y necesidades actuales de los diferentes agentes del territorio.

1.3. PLANES DE SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA

Un elemento de gran transcendencia en el momento de redacción de este plan es el desarrollo y ejecución de los planes de sostenibilidad turística en destino que se están llevando a cabo en el territorio en colaboración con el gobierno regional.

Por una parte, el “Plan de sostenibilidad turística en destino de la Mancomunidad de Servicios Valle Norte del Lozoya”, que forma parte del “Plan territorial de la Comunidad

de Madrid 2021”, a cargo del mecanismo de recuperación, transformación y resiliencia (Fondos de la Unión Europea-Next Generation UE).

Este plan cuenta con un presupuesto de 2 millones de euros distribuidos en los 4 ejes estratégicos definidos por el propio plan. Que son:

- Eje 1. Transición ecológica
- Eje 2. Eficiencia energética
- Eje 3. Transición digital
- Eje 4. Competitividad

Dentro de ellos, se llevan a cabo 15 actuaciones para el desarrollo de proyectos como paredes que hablan, reconversión del paisaje ganadero y agrícola, página web, rediseño de marca, parkings disuasorios o señalización turística.

En la misma línea, la ORDEN 1771/2023, de 11 de octubre, de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte, establece la concesión de una subvención directa a la Mancomunidad de Servicios Valle Norte del Lozoya-Sierra Norte por importe de 2.610.000 euros, para la ejecución de “La acción de cohesión turismo rural” que forma parte del plan territorial de la Comunidad de Madrid 2021 (C.14. I1. Submedida 2. Planes de sostenibilidad turística en destino) financiado con fondos NextGeneration de la Unión Europea.

Estructurada igualmente en los cuatro ejes antes mencionados, se han establecido un conjunto de 22 actuaciones dirigidas entre otras a elaboración de estrategias de económica circular, adaptación al cambio climático, movilidad sostenible, eficiencia energética o desarrollo de estrategias de marketing digital.

Se trata de una excelente oportunidad para el territorio y un reto de gestión para la ejecución de un volumen de proyectos por un importe global 4,6 millones de euros que se deberán llevar a cabo en un ámbito temporal que alcanza hasta el primer semestre de 2026.

La ejecución de estos planes deberá permitir contar un destino moderno, sostenible, digital, con unas infraestructuras competitivas que permitan ofrecer una experiencia de alto valor. Cabe esperar también como resultado de estos planes una incentivación de la inversión privada en el territorio que traiga aparejada una mayor oportunidad de empleo que contribuya al sostenimiento de la población en el territorio.

1.4. ESTRATEGIA DE TURISMO DE LA COMUNIDAD DE MADRID

El gobierno regional ha definido una estrategia de turismo para el periodo 2023-2026 que responde a los siguientes objetivos:

- Refuerzo de la imagen y del prestigio del destino

- Diversificación y mejora de la propuesta de valor del destino
- Incremento de la rentabilidad: mayor gasto y estancia media
- Desestacionalización temporal y territorial de la demanda
- Cohesión territorial y reequilibrio del turismo
- Mejora de la experiencia del turista y del bienestar del residente
- Fortalecimiento del ecosistema turístico y atracción de talento

Dicha estrategia establece 4 ejes prioritarios en base a los cuales define 20 líneas de actuación y 125 actuaciones para el impulso del turismo en la región.

Los ejes estratégicos son:

- E1. Gobernanza y desarrollo turístico
- E2. Posicionamiento y notoriedad del destino
- E3. Experiencia del visitante
- E4. Atractivo y competitividad del sector

Analizando la estrategia, entre los elementos fuerza que componen la oferta, algunos de ellos son importantes para la Sierra Norte de Madrid, a continuación, se destacan:

El Hayedo de Montejo de la Sierra es Patrimonio Mundial de la Humanidad, identificado como tal dentro del conjunto “Hayedos primarios y maduros de los Cárpatos y otras regiones de Europa”. Los componentes españoles, representativos de hayedos meridionales en el contexto europeo, se distribuyen en Madrid (Montejo de la Sierra), Castilla-La Mancha (Tejera Negra), Castilla y León (Cuesta Vieja y Canal de Asotín en Picos de Europa) y Navarra (Lizarzoia y Aztaparreta).

Por lo tanto, aunque en el imaginario colectivo son tres los elementos Patrimonio Mundial de la región (Alcalá de Henares, Aranjuez y San Lorenzo del Escorial), además del Paisaje de la Luz en la ciudad de Madrid, lo cierto es que el Hayedo de Montejo forma parte del grupo de recursos que son Patrimonio de la Humanidad en la región.

Por otra parte, otro de los elementos fuerza de la estrategia regional es el proyecto Villas de Madrid. La sierra Norte de Madrid cuenta en su territorio con cuatro de ellas, Buitrago del Lozoya, Patones, Rascafría y Torrelaguna.

Dentro de la oferta turística, en turismo rural y de naturaleza juega un papel destacado MadRural como elemento vertebrador de la oferta de los territorios rurales de la Comunidad de Madrid.

El destino Sierra Norte de Madrid desarrolla una estrategia alineada con la estrategia regional, entendiendo la necesidad de trabajar conjuntamente con el Gobierno regional en el desarrollo de los de destinos que integran la región. En este sentido, se abordan actuaciones alineadas como el impulso del turismo MICE como oportunidad para generar tráfico de turistas entre semana que contribuyan a la desestacionalización, o el proyecto MadRural como modelo de gobernanza y cooperación entre destinos a nivel regional.

1.5. MADRURAL

Mención especial y diferenciada merece la puesta en marcha de MadRural, un proyecto que integra la oferta turística de las cuatro zonas rurales de la Comunidad de Madrid, la Sierra Norte, la Sierra Oeste, la zona de Las Vegas y la Alcarria y la Sierra de Guadarrama. De esta forma, los territorios rurales de la región unen sus fuerzas para competir en el mercado turístico bajo una marca común, potenciando su capacidad de posicionamiento y un fortalecimiento global que permita el desarrollo de los destinos de manera sostenible y responsable.

El objetivo del proyecto es conseguir una propuesta turística diferencial y atractiva basada en experiencias que consigan aumentar el número de visitantes hacia el interior, optimizar los actuales flujos turísticos, desestacionalizar la demanda y aumentar el gasto medio consiguiendo una dinamización económica y empresarial de los territorios.

MadRural debe permitir a Sierra Norte y al conjunto de los destinos que lo integran no solo fortalecer su posición en el mercado regional, sino llegar a nuevos mercados y generar nuevas oportunidades que permitan un flujo turístico rentable y sostenido procedentes del ámbito nacional e internacional.

1.6. ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS

La Sierra Norte de Madrid es un destino rural de alto valor ecológico y natural que cuenta en su territorio con espacios naturales protegidos que pretenden asegurar la conservación de sus hábitats y de las especies de flora y fauna que los habitan.

En concreto cuenta con los siguientes espacios protegidos:

- Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama.
- Reserva de la Biosfera de la Sierra del Rincón.
- Reserva de la Biosfera de las Cuencas altas de los ríos Lozoya y Manzanares.
- Patrimonio mundial de la humanidad del Hayedo de Montejo.
- Dentro de la Red Natura 2000, que incluye zonas ZEPA (zonas de especial protección para las aves) y ZEC (Zonas Especiales de Conservación), cuenta con
 - Cuenca del río Lozoya y Sierra Norte
 - Cuencas de los ríos Jarama y Henares
- El Catálogo de Embalses y Humedales de la Comunidad de Madrid incluye en la Cuenca del río Lozoya los embalses de Pinilla, Riosequillo, Puentes Viejas, El Villar y El Atazar.
- Finalmente, dentro de los humedales catalogados de la Comunidad de Madrid, se encuentran los siguientes:
 - Prado del Toril y Prado de Navasaces en Canencia
 - Laguna de Matatorejo en La Cabrera
 - Enclaves higroturbosos del arroyo Valhondillo, Humedales del Macizo de Peñalara Rascafría y Trampal de El Reventón en Rascafría

- Humedales de Valdemanco en Valdemanco

Con este contexto, la sostenibilidad y la protección de los espacios naturales deben ser parte esencial de la estrategia, teniendo en cuenta los planes de ordenación, uso y gestión de los diferentes espacios, logrando un equilibrio entre el desarrollo de la actividad turística y la conservación.

1.7. PLAN NACIONAL DE TERRITORIOS INTELIGENTES Y ESTRATEGIA NACIONAL DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

Recientemente, el destino Sierra Norte de Madrid ha continuado por el camino de la consolidación del territorio como Destino Turístico Inteligente y ha presentado el informe cumplimentado para el diagnóstico del destino a través de la metodología de la Secretaría de Estado de Turismo. Tras este paso, le ha sido entregado el distintivo de "Destino Turístico Inteligente" como destino adherido y un plan de acción en el que deberán seguir trabajando.

El Plan Nacional de Territorios Inteligentes, aprobado en 2017, establece como áreas de intervención prioritarias las siguientes:

- Turismo Inteligente
- Objetos Internos de ciudad
- 5G
- Territorios Rurales Inteligentes
- Servicios públicos 4.0. en plataformas de ciudad y mundo rural.

Como se puede apreciar, turismo y territorios rurales forman parte de las prioridades del plan.

Para la gestión de un destino turístico inteligente, se dispone de dos normas de referencia:

- UNE 178501, para la gestión interna
- UNE 178502, para la gestión del nuevo ciclo del turismo con foco en tres momentos: la decisión de viajar al destino, el grado de satisfacción durante la estancia y la resolución de volver al mismo y convertirse en prescriptor del destino.

Queda patente que la transformación digital es uno de los grandes retos del turismo y uno de los grandes motores para su desarrollo. En este marco, el Proyecto Destinos Turísticos Inteligentes que tiene como objetivo impulsar la transformación digital de los destinos turísticos en España, al mismo tiempo que contribuye al desarrollo sostenible del turismo, a la satisfacción de los turistas y a mejorar las condiciones de vida de la población.

La Estrategia Española de Destinos Turísticos Inteligentes define un destino inteligente como un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, que promueve la accesibilidad universal, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y mejora la calidad de vida de los residentes.

El desarrollo de un destino Turístico Inteligente representa para el territorio oportunidades de desarrollo económico en torno al sector turístico, así como en otras áreas como movilidad, seguridad, sanidad, cultura, energía, etc.

Los ejes que determinan el modelo Destino Turístico Inteligente son la gobernanza, la accesibilidad, la sostenibilidad, la tecnología y la innovación. Son tenidos en cuenta en la elaboración de esta estrategia.

1.8. ESTRATEGIA DE TURISMO SOSTENIBLE DE ESPAÑA 2030

El Gobierno de España, a través de la Secretaría de Estado de Turismo, está elaborando la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030, una agenda nacional de turismo para afrontar los retos del sector en el medio y largo plazo, impulsando los tres pilares de la sostenibilidad: socioeconómica, medioambiental y territorial.

La futura Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 es un compromiso y un plan que debe contribuir a la consecución de los ODS de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

La Estrategia propone un modelo de crecimiento turístico para los próximos años basado en los siguientes principios:

- **Crecimiento socio económico**, para lo que se deberá trabajar en favor de la competitividad y rentabilidad del sector, apostando por la calidad y acelerando el proceso de transformación digital.
- **Preservación de los valores naturales y culturales**, partiendo de la base que la conservación de nuestro extenso patrimonio cultural y natural es un objetivo prioritario.
- **Beneficio social**, para conseguir un reparto de los beneficios del sector, y afrontar retos como la despoblación del medio rural en España.
- **Participación y gobernanza**, vertebrando mecanismos de gobernanza participativa entre el Estado y las Administraciones competentes a todos los niveles.
- **Adaptación permanente**, dado que no se trata sólo de buscar la calidad y la mejora, sino también de posibilitar que el sector tenga capacidad de respuesta frente al nuevo entorno de cambios constantes.

- **Liderazgo**, que persigue consolidar el papel de España como líder mundial en el sector.

Fijado el objetivo perseguido y los fundamentos del Plan se definen los cinco ejes estratégicos de la nueva Agenda del Gobierno para el sector turístico.

1. Gobernanza colaborativa.
2. Crecimiento sostenible.
3. Transformación competitiva.
4. Espacio turístico, empresas y personas.
5. Producto, marketing e inteligencia turística.

1.9. PLAN DE MODERNIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO

El objetivo es mantener el liderazgo de España en materia de competitividad turística, incorporando las necesarias transformaciones del modelo. Este plan persigue la modernización del sector turístico español desde una perspectiva integral, incluyendo diferentes ámbitos estratégicos de actuación como la sostenibilidad de los destinos y productos turísticos, el fomento de la eficiencia energética y la economía circular en el sector y con ello su descarbonización, la preservación del patrimonio histórico de uso turístico, la ordenación y coordinación del mercado de viviendas de uso turístico, la puesta en marcha de planes de resiliencia específicos en destinos extrapeninsulares, la transformación digital del sector turístico o el fortalecimiento del comercio en zonas turísticas, así como impulsar la economía de la España “vacada”, o rural, a partir del aprovechamiento de sus recursos naturales y endógenos aprovechando el carácter dinamizador de la actividad turística.

Sus principales retos y objetivos son:

- Transformación del modelo turístico hacia la sostenibilidad en una triple vertiente: Medioambiental, socioeconómica y territorial
- Programa de digitalización e inteligencia turística
- Estrategias de resiliencia turística para territorios extrapeninsulares
- Actuaciones especiales en el ámbito de la competitividad

Plantea actuaciones específicas para cada uno de los retos definidos. En el ámbito de sostenibilidad se incluyen los planes de sostenibilidad turística en destino.

1.10. POLÍTICAS EUROPEAS DE TURISMO

En este punto se destacan las principales estrategias y políticas sobre turismo definidas en el marco europeo. Se destacan las siguientes:

- **Agenda Europea de Turismo 2030.** Es un documento que recoge los principales hitos que en materia de sostenibilidad y digitalización que Europa se compromete a asumir a fin de dotar de mayores herramientas al sector y lograr así un ecosistema turístico más resiliente de aquí a 2030. Esta agenda, brinda orientación estratégica en cinco áreas prioritarias:
 - Marco propicio de gobernanza. Asegurar la gestión colaborativa de los destinos y disponer de un cuadro de mando del turismo en la UE que ofrezca indicadores y estadísticas a nivel nacional, regional y local.
 - Transición verde: Mejorar la circularidad del turismo, Reducir la huella de carbono del turismo fomentando la circularidad y el uso eficiente de los recursos.
 - Transición digital: Impulsar la digitalización de las pymes turísticas y crear marcos para compartir datos del turismo.
 - Resiliencia e inclusión: Incrementar la accesibilidad de los servicios turísticos y aumentar la capacidad de destinos y empresas para resistir futuras crisis.
 - Capital humano: Desarrollar nuevas competencias de los trabajadores para asegurar que se adecuan a las necesidades futuras del sector turístico.
- **Estrategia de la Unión en materia de turismo sostenible.** Resolución del Parlamento Europeo, de 25 de marzo de 2021, sobre la definición de una estrategia de la Unión en materia de turismo sostenible. Establece 77 medidas para:
 - Recuperación: los planes de respuesta a los efectos de la COVID-19
 - Reorientación: la política de gobernanza en el marco de la Unión
 - Fortalecimiento: la transición hacia un turismo sostenible, responsable e inteligente
 - Replanteamiento: la planificación del futuro del sector turístico
- **Itinerario de transición para el turismo. Comisión Europea.** Establece las medidas y los resultados necesarios para acelerar las transiciones ecológica y digital, y mejorar la resiliencia del ecosistema turístico. Se estructura en los siguientes bloques:
 - Regulación y gobernanza pública
 - Transición ecológica y digital
 - Resiliencia
 - Inversiones y financiación

- Seguimiento y ejecución conjunta
- **Fondos de Cohesión.** En el período 2021-2027, la política de cohesión tiene cinco objetivos para el FEDER, el Fondo Social Europeo Plus y el Fondo de Cohesión:
 - Una Europa más inteligente: transformación económica innovadora e inteligente (Objetivo 1);
 - Una Europa más verde y baja en carbono (Objetivo 2);
 - Una Europa más conectada: movilidad y conectividad regional en el ámbito de las TIC (Objetivo 3);
 - Una Europa más social: aplicación del pilar europeo de derechos sociales (Objetivo 4);
 - Una Europa más próxima a sus ciudadanos: desarrollo sostenible e integrado de las zonas urbanas, rurales y costeras mediante iniciativas locales (Objetivo 5).

1.11. CONCLUSIÓN

A la vista de la información analizada y como se ha podido ver a lo largo de este apartado, existe un alineamiento de estrategias y políticas que emanan desde el ámbito europeo y que determinan el rumbo a marcar por los estados y sus territorios. Se aprecia también la necesidad de un cambio de modelo turístico que se aborda por parte de las administraciones para crear un sector más competitivo y resiliente, con capacidad para resistir futuras crisis.

En este sentido, la Sierra Norte de Madrid entiende el contexto en que se encuadra y desarrolla su estrategia de tal manera que sus ejes de actuación prioritarios se encuentran alineados con las políticas públicas en materia de turismo definidas por parte de las Administraciones regional y nacional, en el marco de una estrategia común a nivel europeo. Entiende además su contexto interno, las necesidades de sus grupos de interés, con especial atención a la población local, el desarrollo social y económico del destino y la protección de sus espacios naturales. Gobernanza, sostenibilidad, transformación digital y competitividad son elementos esenciales de la estrategia turística.



**Sierra Norte
de Madrid**

2.

**ANÁLISIS
CUANTITATIVO**

2. ANÁLISIS CUANTITATIVO

ANÁLISIS DE LA OFERTA

2.1. DATOS DEL TERRITORIO

El destino turístico Sierra Norte de Madrid está integrado por los siguientes municipios:

- Acebeda (La)
- Alameda del Valle
- Atazar (El)
- Berrueco (El)
- Berzosa del Lozoya
- Braojos
- Buitrago del Lozoya
- Bustarviejo
- Cabanillas de la Sierra
- Cabrera (La)
- Canencia
- Cervera de Buitrago
- Garganta de los Montes
- Gargantilla del Lozoya y Pinilla de Buitrago
- Gascones
- Hiruela (La)
- Horcajo de la Sierra-Aoslos
- Horcajuelo de la Sierra
- Lozoya
- Lozoyuela-Navas-Sieteiglesias
- Madarcos
- Montejo de la Sierra
- Navalafuente
- Navarredonda y San Mamés
- Patones
- Pinilla del Valle
- Piñuécar-Gandullas
- Prádena del Rincón
- Puebla de la Sierra
- Puentes Viejas
- Rascafría
- Redueña
- Robledillo de la Jara
- Robregordo
- Serna del Monte (La)

- Somosierra
- Torrelaguna
- Torremocha de Jarama
- Valdemanco
- Vellón (El)
- Venturada
- Villavieja del Lozoya

El conjunto de los 42 municipios que forman este territorio cuenta con una extensión de 1.45,99 Km², un 15,52% del total del territorio de la Comunidad de Madrid. El municipio con mayor extensión es Rascafría, con 139,53Km² y el más pequeño es La Serna del Monte, con 5,52 Km.

La altitud media de la Sierra Norte se sitúa en torno a los 1.100 metros, considerando el municipio más alto que es Somosierra (1.434 metros) y el más bajo que es Torremocha del Jarama (708 metros).

En la sierra norte se encuentra el pico más elevado de la Comunidad de Madrid, Peñalara, con 2.428 metros de altura). Se encuentra, en concreto, en el término municipal de Rascafría.

La Sierra Norte de Madrid cuenta con un entorno natural de gran riqueza y diversidad. En el territorio confluye un conjunto de figuras de protección que contribuyen a preservar el medio natural, convirtiendo a la Sierra Norte en un destino ideal para los amantes de la naturaleza y el aire libre. Las figuras de protección que tienen presencia en la Sierra Norte son las siguientes:

- Parque regional de la Cuenca del Manzanares, que incluye al término municipal de Rascafría.
- Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama, que incluye a Navarredonda y San Mamés, Rascafría y Pinilla del Valle.
- Reserva de la Biosfera Cuencas Altas de los ríos Manzanares, Lozoya y Guadarrama. Esta reserva incluye los términos municipales de Lozoya, Navarredonda y San Mamés, Pinilla del Valle y Rascafría.
- Reserva de la Biosfera Sierra del Rincón, que incluye los municipios de Horcajuelo de la Sierra, La Hiruela, Montejo de la Sierra, Prádena del Rincón, Puebla de la Sierra y Madarcos.
- ZEPA Alto Lozoya en Rascafría
- LIC/ZEC Cuencas de los ríos Jarama y Henares, incluyendo los términos municipales de El Vellón, Patones, Torrelaguna y Torremocha del Jarama.

El 40,76% del territorio de la Sierra Norte se encuentra protegido, en concreto 508 Km², lo que supone aproximadamente un 16% del total de superficie protegida de la Comunidad de Madrid.

	Superficie sin protección (Has)	Superficie protegida (Red Natura + Esp Natural)	Extensión total
Acebeda (La)	1.582	604	2.186
Alameda del Valle	577	1.995	2.572
Atazar (El)	88	2.753	2.842
Berrueco (El)	2.540	301	2.840
Berzosa del Lozoya	1.260	202	1.462
Braojos	1.460	1.033	2.493
Buitrago del Lozoya	1.749	846	2.595
Bustarviejo	1.658	3.958	5.616
Cabanillas de la Sierra	1.381	0	1.381
Cabrera (La)	2.214	0	2.214
Canencia	2.627	2.789	5.415
Cervera de Buitrago	643	511	1.154
Garganta de los Montes	3.747	286	4.033
Gargantilla del Lozoya y Pinilla de Buitrago	2.077	341	2.418
Gascones	1.013	991	2.004
Hiruela (La)	65	1.650	1.716
Horcajo de la Sierra-Aoslos	2.107	13	2.120
Horcajuelo de la Sierra	1.800	583	2.383
Lozoya	1.287	4.481	5.768
Lozoyuela-Navas-Sieteiglesias	5.143	0	5.143
Madarcos	826	29	855
Montejo de la Sierra	2.033	1.186	3.219
Navalafuente	1.217	1	1.218
Navarredonda y San Mamés	2.010	839	2.848

Patones	2.885	618	3.503
Pinilla del Valle	633	1.910	2.542
Piñuécar-Gandullas	1.624	200	1.824
Prádena del Rincón	1.915	335	2.250
Puebla de la Sierra	2	5.670	5.672
Puentes Viejas	4.944	910	5.854
Rascafría	961	12.992	13.953
Redueña	1.303	0	1.303
Robledillo de la Jara	1.919	182	2.100
Robregordo	1.023	811	1.835
Serna del Monte (La)	552	0	552
Somosierra	1.334	706	2.040
Torrelaguna	4.285	20	4.306
Torremocha de Jarama	1.798	92	1.890
Valdemanco	1.779	0	1.779
Vellón (El)	3.332	17	3.349
Venturada	1.022	0	1.022
Villavieja del Lozoya	1.392	938	2.330

Además de estas figuras de protección, la Sierra Norte cuenta con notables embalses y humedales. En concreto, se encuentran los siguientes:

- Embalse de El Atazar: situado en el municipio de El Atazar, es el de mayor tamaño, con 1.069 hectáreas de superficie y 425,3 hectómetros cúbicos de capacidad máxima.
- Embalse de la Pinilla, situado en Gargantilla del Lozoya y Pinilla del Valle. Tiene más de 400 hectáreas de superficie y una capacidad de 38,1 hectómetros cúbicos.
- Embalse de El Villar: Cuenta con una superficie de 136 hectáreas y una capacidad máxima de 22,4 hectómetros cúbicos.

- Embalse de Puentes Viejas: Tiene una superficie de 292 hectáreas y una capacidad de 53 hectómetros cúbicos.
- Embalse de Riosequillo: Tiene más de un kilómetro de longitud y una altura de 56 metros. Puede almacenar hasta 50 hectómetros cúbicos de agua.

Además de estos cinco embalses, son especialmente significativos los humedales del macizo de Peñalara, de gran interés y valor ecológico. Destaca por su tamaño la “Laguna Grande de Peñalara”.

Además de un rico entorno natural, la Sierra Norte cuenta con muchos recursos de interés cultural y patrimonial. De hecho, hay más de 20 Bienes de Interés Cultural (BIC) censados en el territorio.

Bienes de interés cultural (BIC) en la Sierra Norte

Pueblo	Nombre	Tipo
Buitrago del Lozoya	Castillo de Buitrago del Lozoya	Monumento
Buitrago del Lozoya	Casco antiguo de la villa de Buitrago	Conjunto histórico
Buitrago del Lozoya	Hospital de Buitrago	Monumento
Buitrago del Lozoya	Recinto amurallado	Monumento
Braojos de la Sierra	Ermita de la Virgen del Buen Suceso	Monumento
Braojos de la Sierra	Iglesia parroquial de San Vicente Mártir	Monumento
Bustarviejo	Torre de la Mina	Monumento
El Berrueco	Atalaya de El Berrueco	Monumento
La Cabrera	Zona Arqueológica del término municipal	Zona arqueológica
Lozoya	Iglesia parroquial del Salvador	Monumento
El Vellón	Atalaya de El Vellón	Monumento
Patones	Cueva del Reguerillo	Monumento
Patones	Conjunto Histórico de Patones	Conjunto histórico
Patones	Las Calerizas	Zona arqueológica
Pinilla del Valle	Zona Arqueológica de Los Calveros	Zona arqueológica, zona paleontológica
Pinilla del Valle	Iglesia parroquial de San Miguel	Monumento
Prádena del Rincón	Iglesia de Santo Domingo de Silos	Monumento
Puentes Viejas	Castillo de Mirabel	Monumento
Rascafría	Monasterio de Santa María del Paular	Monumento
Rascafría	Iglesia parroquial de San Andrés	Monumento
Somosierra	Vestigios del castillo	Monumento
Somosierra	Campo de batalla de Somosierra	Sitio histórico
Torrelaguna	Iglesia Parroquial de Santa María Magdalena	Monumento
Torrelaguna	Atalaya de Arrebatacapas	Monumento
Torrelaguna	Conjunto Histórico Artístico de la Villa	Conjunto histórico
Torremocha de Jarama	Torre del Torritón	Monumento
Torremocha de Jarama	Iglesia parroquial de San Pedro Apóstol	Monumento
Venturada	Atalaya de Venturada	Monumento
Lozoyuela-Navas-Sieteiglesias	Iglesia parroquial de San Nicolás de Bari	Monumento

Con el fin de poner en valor todos estos recursos, desde el centro de Innovación Turística Villa san Roque de la Sierra Norte de Madrid, se han puesto en marcha distintas iniciativas. Se destacan dos de ellas por su especial relevancia en la actualidad:

La Red de Caminos de la Sierra Norte de Madrid (Carpetania): Propone 24 rutas en la sierra, tanto para la práctica del senderismo como del MTB y con una gran variedad de recorridos, tanto en duración como en dificultad.

El proyecto “Paredes que Hablan”: Tiene como objetivo revitalizar el entorno rural a través del arte urbano, de la mano de una selección de artistas de gran calidad y experiencia. Se trata de murales en cada uno de los municipios de la Sierra.

Con el fin de conocer con más detalle el territorio, se presentan a continuación una serie de datos y estadísticas sociodemográficas, útiles para contextualizar la zona de cara al posterior establecimiento de medidas de apoyo e impulso del turismo.

2.2. DATOS SOCIOECONÓMICOS

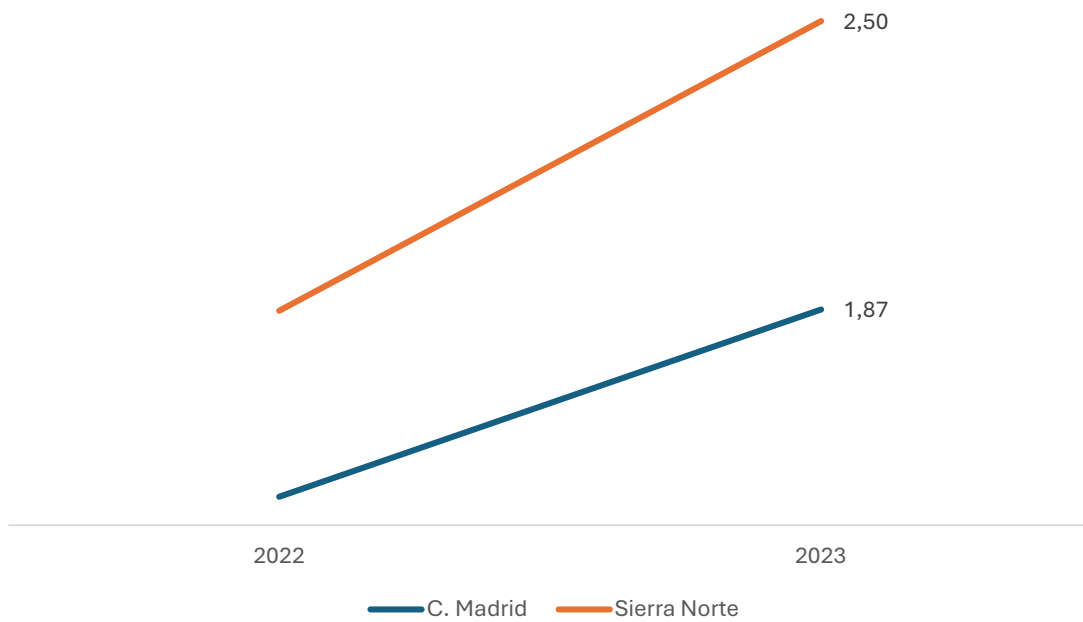
Evolución de la población en la Sierra Norte

	2021	2022	2023
Población total	31.978	32.503	33.337
Hombres	16.511	16.753	17.107
Mujeres	15.467	15.750	16.230

Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Población empadronada

La población censada en los pueblos de la Sierra Norte de Madrid está experimentando una evolución positiva durante los últimos años. Especialmente desde el Covid, se ha apreciado cierta afluencia hacia los pueblos, si bien este territorio continúa siendo el que cuenta con menos población en la Comunidad de Madrid.

Tasa de crecimiento de la población en los dos últimos años



Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Población empadronada

Durante los últimos años, la tendencia poblacional de la Sierra Norte de Madrid es ascendente, con un incremento superior al de la Comunidad de Madrid.

Por municipios, los datos de población en 2023 son los siguientes:

Población censada por municipios en 2023

	Población (2023)
La Acebeda	67
Alameda del Valle	275
El Atazar	104
El Berrueco	821
Berzosa del Lozoya	219
Braojos	212
Buitrago del Lozoya	1.954
Bustarviejo	2.752
Cabanillas de la Sierra	937
La Cabrera	2.898
Canencia	464
Cervera de Buitrago	164
Garganta de los Montes	419
Gargantilla del Lozoya y Pinilla de Buitrago	388
Gascones	227

La Hiruela	74
Horcajo de la Sierra-Aoslos	234
Horcajuelo de la Sierra	108
Lozoya	621
Lozoyuela-Navas-Sieteiglesias	1.473
Madarcos	72
Montejo de la Sierra	379
Navalafuente	1.672
Navarredonda y San Mamés	153
Patones	566
Pinilla del Valle	204
Piñuécar-Gandullas	178
Prádena del Rincón	150
Puebla de la Sierra	102
Puentes Viejas	758
Rascafría	1.739
Redueña	305
Robledillo de la Jara	134
Robregordo	79
Serna del Monte	106
Somosierra	85
Torrelaguna	4.944
Torremocha de Jarama	1.144
Valdemanco	1.073
El Vellón	2.201
Venturada	2.565
Villavieja del Lozoya	317

Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Población empadronada

	Sierra Norte	C. de Madrid
Densidad (habitantes /Km2)	34,59 hab/Km2	855,68
Edad media	43,56	43,09
Grado de envejecimiento (>65 años)	17,77	18,43
Grado de juventud (<15 años)	14,72	14,08
Proporción de reemplazamiento	0,63	0,79
Crecimiento vegetativo 2022	-2,87	-0,03

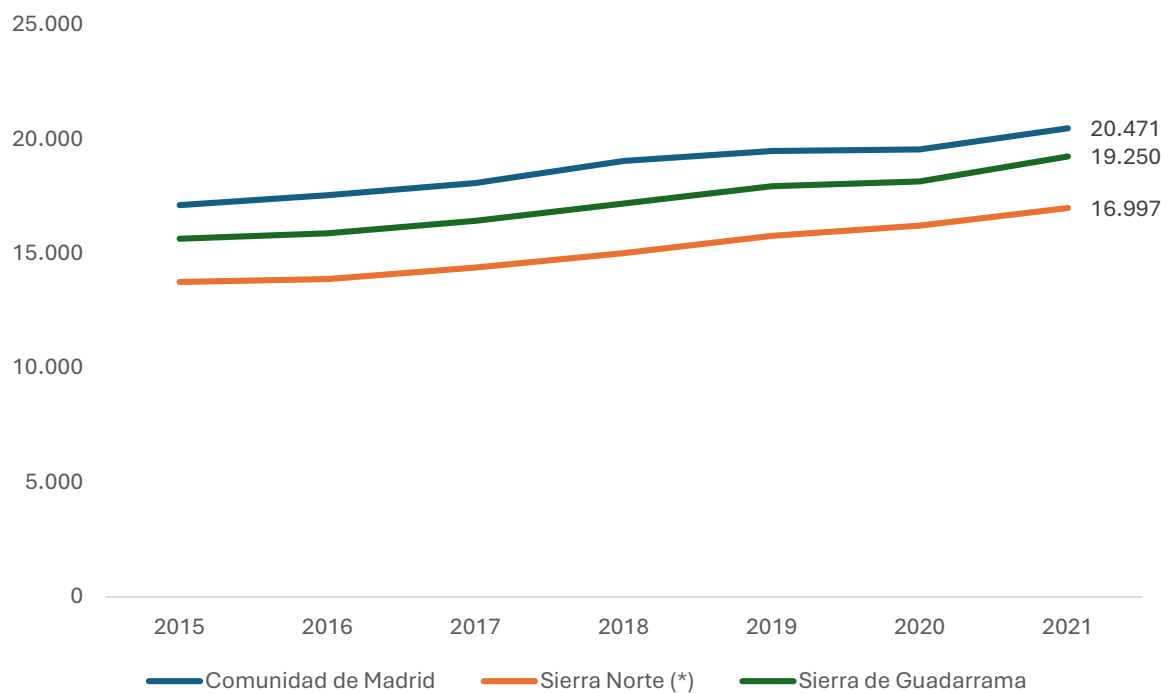
Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.

Como se puede apreciar, a pesar de los datos positivos de evolución de la población, el territorio cuenta con muy poca densidad de población. Está formado por pueblos con muy pocos habitantes por término medio. La Sierra Norte de Madrid representa el 0,50% de la población de la Comunidad de Madrid.

Esto puede suponer un atractivo desde el punto de vista de la atracción de turistas en busca de naturaleza y relajación, aunque puede ser también un freno al desarrollo económico al no contar con una amplia masa crítica de habitantes locales.

Con respecto a la riqueza del territorio, medida a través de la renta per cápita, los datos son los siguientes:

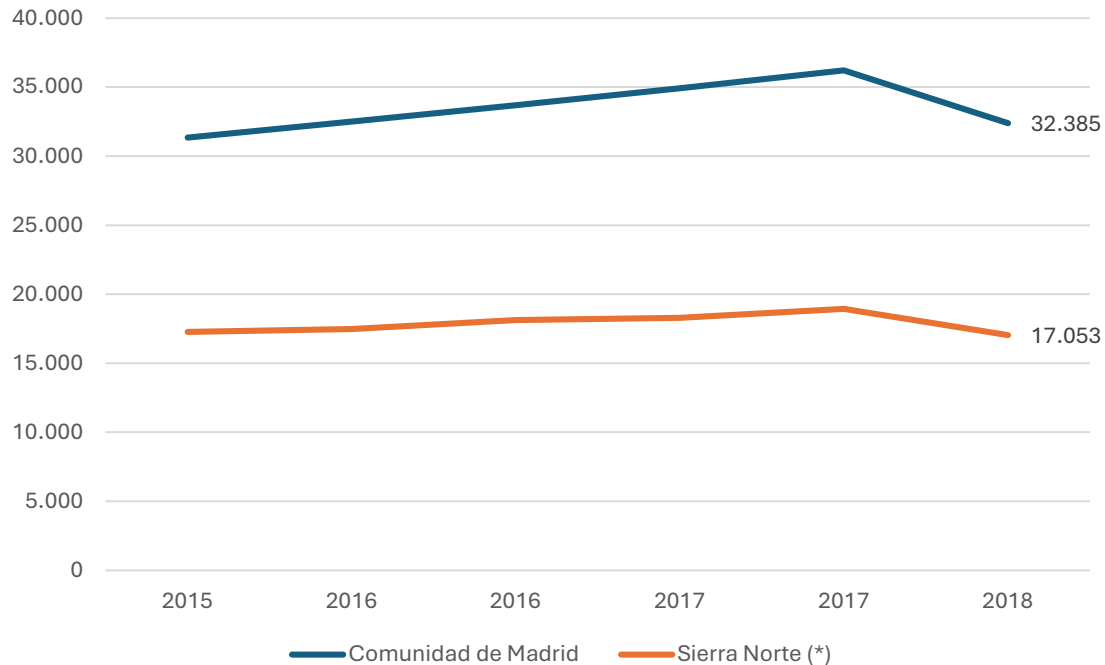
Evolución de la renta bruta disponible per cápita



Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Población empadronada. Los datos de Sierra Norte de Madrid incluyen los municipios de Guadalix de la Sierra y Pedrezuela

Como se puede apreciar, la renta per cápita de la Sierra Norte de Madrid se encuentra por debajo de la de la Comunidad de Madrid y de la de la Sierra de Guadarrama, tomada como ejemplo comparativo por su afinidad como destino de turismo de naturaleza. No obstante, la tendencia evolutiva es muy similar a la del conjunto de la Comunidad.

Evolución del PIB per cápita



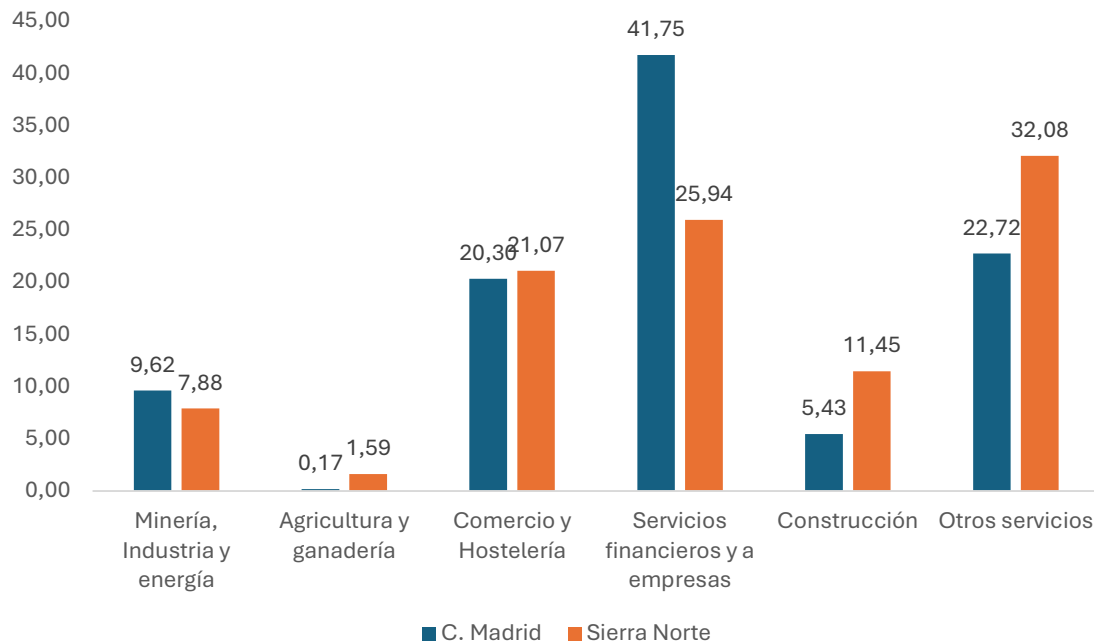
Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Población empadronada. Los datos de Sierra Norte de Madrid incluyen los municipios de Guadalix de la Sierra y Pedrezuela

Con respecto al PIB, se aprecia un comportamiento similar al observado para la renta per cápita, con un cierto descenso en 2018 (último año de la serie), aunque menos acusado del de la Comunidad de Madrid.

La cifra del PIB es sensiblemente inferior a la de la Comunidad de Madrid, debido a la menor intensidad de actividad económica respecto a la mayor parte de los municipios de la región. Esta situación, hace especialmente difícil para las corporaciones locales de estos municipios responder a las necesidades de su población y desarrollar políticas de expansión y crecimiento, ya que cuentan con menos recursos.

Por ramas de actividad, son los servicios los sectores que más contribuyen, con un 56,02%. En la Comunidad de Madrid, la suma de estos sectores representa más del 64,5%. Los sectores de comercio y hostelería y de construcción tienen un mayor peso relativo en la Sierra Norte de Madrid que en el conjunto de la Comunidad de Madrid. Por su parte, la agricultura y ganadería representa en el territorio un 1,59%, muy por encima del conjunto de la Comunidad de Madrid.

Contribución al PIB por sectores



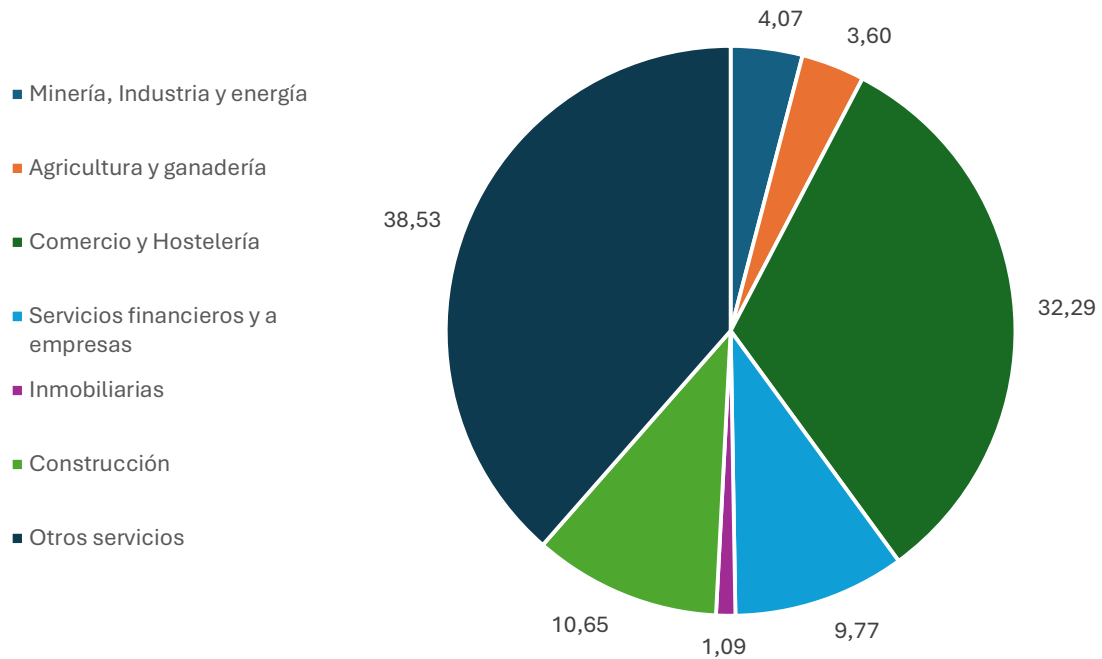
Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Población empadronada. Los datos de Sierra Norte de Madrid incluyen los municipios de Guadalix de la Sierra y Pedrezuela

En cuanto al mercado de trabajo, el primer dato que se presenta es el de afiliaciones a la Seguridad social.

La Sierra Norte de Madrid cuenta en 2023 con 7.105 afiliados a la Seguridad Social, lo que representa un 0,19% del total de afiliados en la Comunidad de Madrid. Estas cifras suponen 213,13 afiliados por cada 1.000 habitantes en la Sierra Norte de Madrid frente a 530,66 en el caso de la Comunidad de Madrid.

Por sectores, la importancia de cada uno de ellos en términos de afiliación es la siguiente:

Importancia de los afiliados por sectores (%/Total)



Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

Es destacable la importancia en número de afiliados de los sectores de comercio y hostelería, a pesar de que servicios sigue siendo el mayoritario.

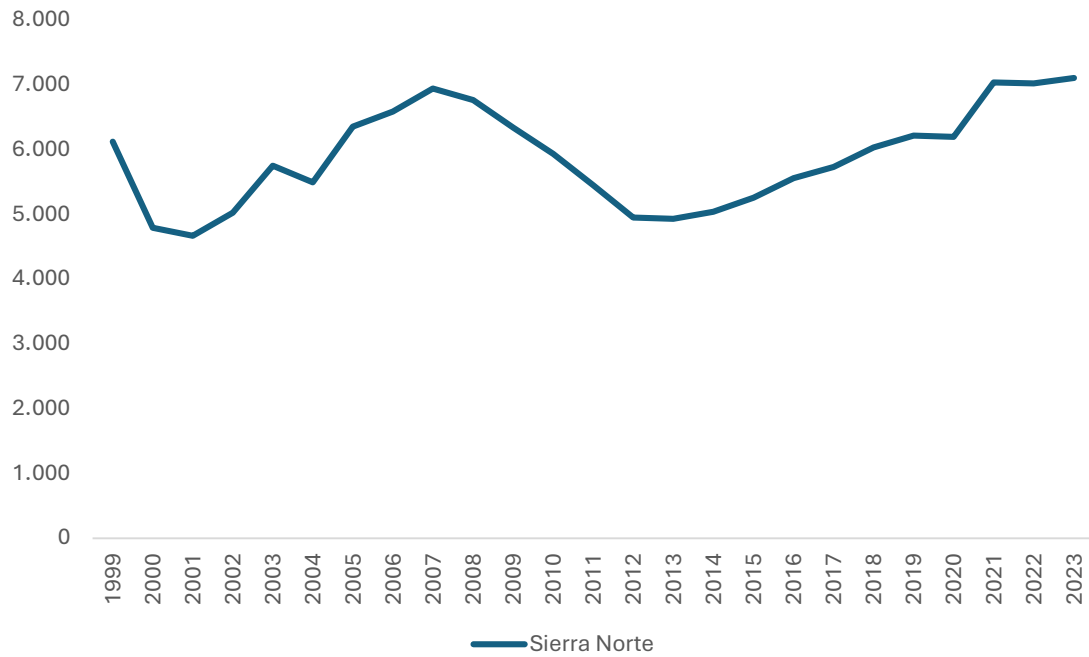
Importancia de los afiliados por sectores (%/Total)

	Sierra Norte	C. Madrid
Minería, Industria y energía	4,07	6,29
Agricultura y ganadería	3,60	0,20
Comercio y Hostelería	32,29	26,75
Servicios financieros y a empresas	9,77	31,53
Inmobiliarias	1,09	1,06
Construcción	10,65	5,80
Otros servicios	38,53	28,36

Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

La evolución seguida en los últimos años ha sido la siguiente:

Evolución del número de afiliados a la Seguridad Social



Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

A pesar de que se aprecia una evolución irregular, la tendencia es positiva, especialmente en los últimos 12 años.

En cuanto al desempleo, los datos estadísticos son los siguientes:

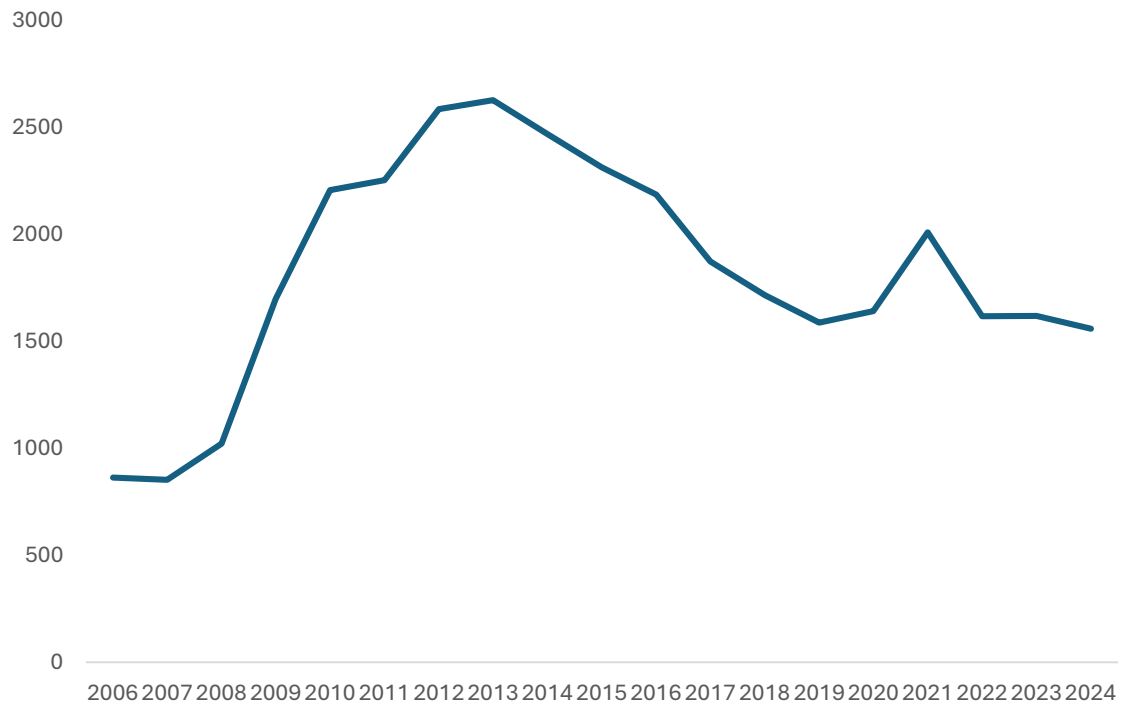
Evolución de la tasa de paro por 100 habitantes

	2021	2022	2023
Sierra Norte de Madrid	6,29	4,98	4,86
Comunidad de Madrid	6,57	5,03	4,58

Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

La tasa de paro presenta una evolución descendente en los últimos tres años, en la línea con lo que se aprecia en el conjunto de la Comunidad de Madrid. En 2023 se sitúa en una cifra muy similar a la de la Comunidad.

Evolución del paro registrado en la Sierra Norte de Madrid



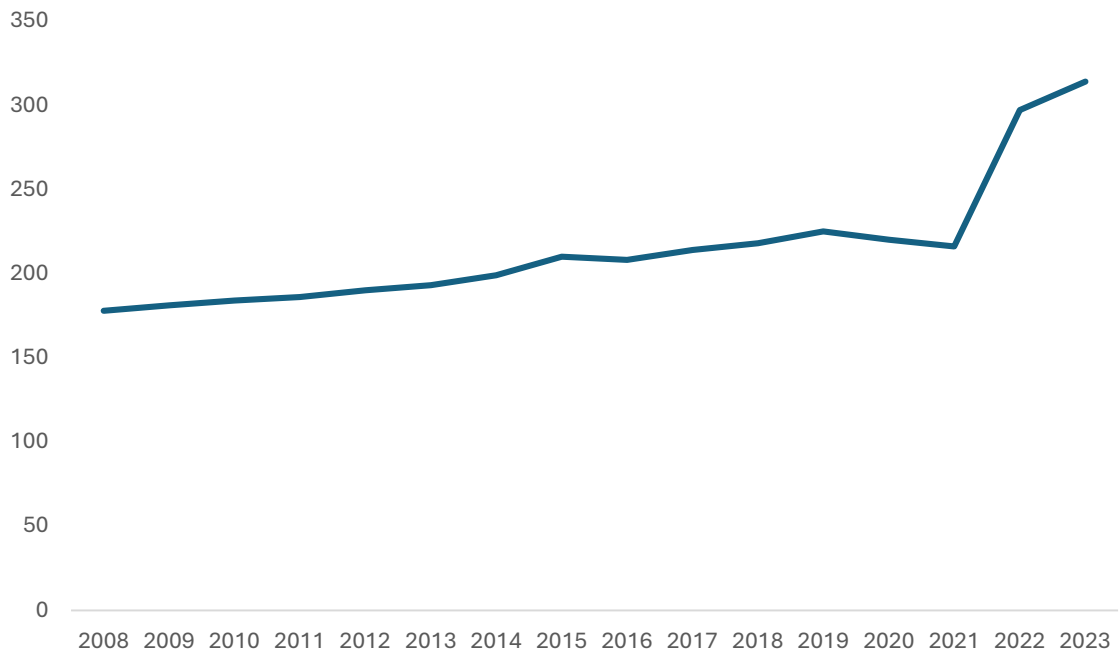
En los últimos 12 años se aprecia una evolución descendente del desempleo, salvando 2020 y 2021, años en los que se produjo un ascenso debido a la pandemia. La curva presenta un comportamiento similar al del conjunto de la Comunidad de Madrid.

2.3. OFERTA TURÍSTICA

El volumen de oferta turística de un territorio se mide, en primer lugar, en base al número de establecimientos y plazas hoteleras disponibles en la zona. En este sentido, el territorio cuenta con 314 establecimientos y 8.337 plazas en 2023.

La evolución temporal de estos parámetros ha sido la siguiente:

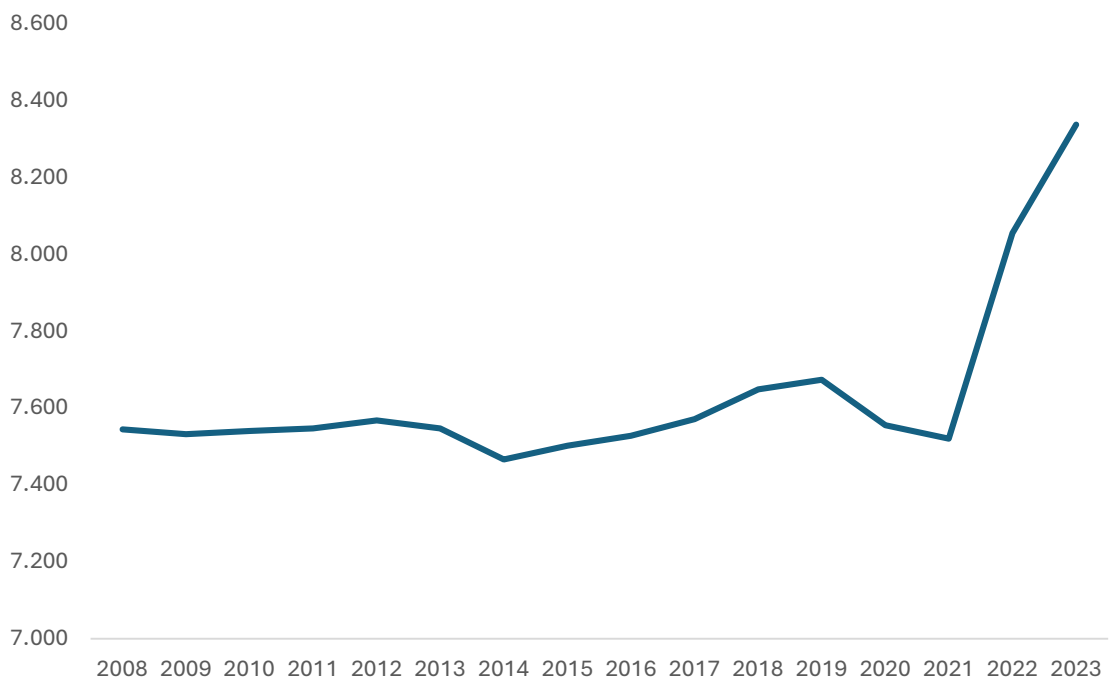
Evolución de establecimientos hoteleros en la Sierra Norte de Madrid



Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

Con respecto a las plazas, la evolución ha sido la siguiente:

Evolución de las plazas hoteleras en la Sierra Norte de Madrid



Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

Como se puede apreciar, ambos indicadores siguen una tendencia similar, con un sensible incremento desde 2021, coincidiendo con el final de la pandemia. Esta evolución puede responder a la mayor tendencia hacia el turismo rural y de naturaleza que se produce al finalizar los periodos de confinamiento durante la pandemia.

Con respecto al tipo de alojamiento, es destacable el incremento que se ha producido en el número de viviendas de uso turístico en los dos últimos años. Según datos de 2023, el 39,15 de los alojamientos corresponden a este tipo en la Sierra Norte de Madrid. Aún es más significativo en la Comunidad donde el dato asciende al 85,52%.

Representatividad por tipo de alojamiento (%/total)

	Sierra Norte	C. Madrid
hoteles-apartamentos con estrellas	0,00	0,21
hoteles	14,04	4,03
hostales con estrellas	5,11	3,29
campamentos de turismo	3,40	0,15
apartamentos turísticos con llaves	15,32	1,55
pensiones	6,38	3,70
hosterías	0,43	0,47
casas rurales	16,17	1,08
Viviendas de uso turístico	39,15	85,52

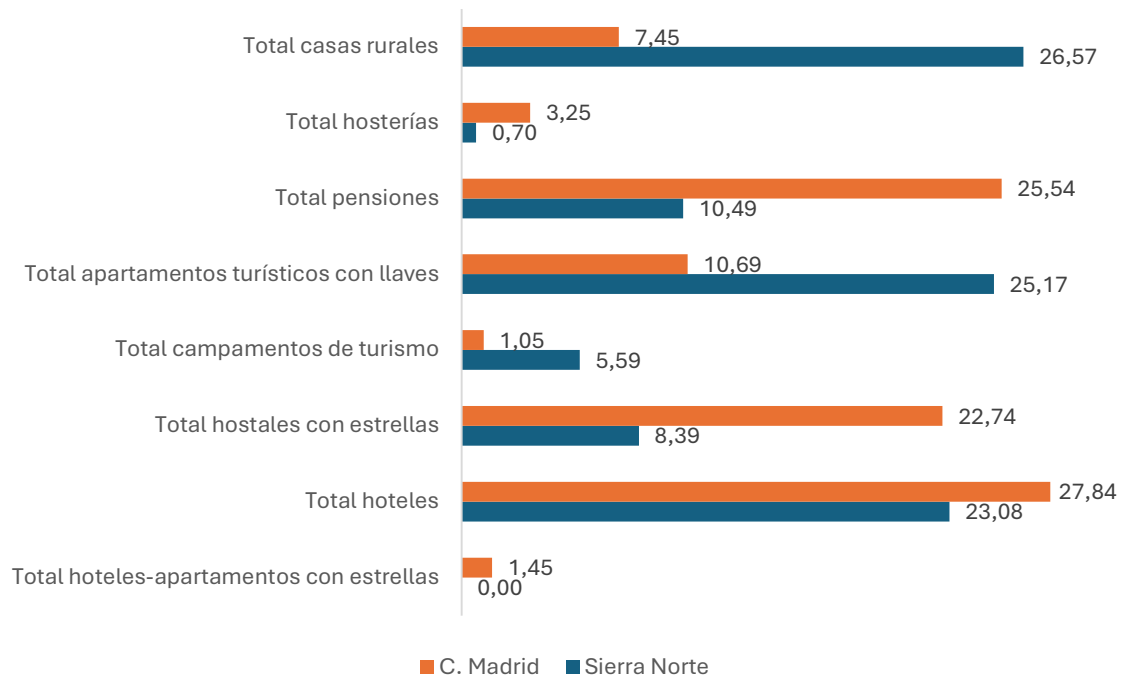
Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

Se pone de manifiesto la proliferación de las viviendas de uso turístico tras la pandemia.

Para poder analizar el peso que tiene el resto de los tipos de alojamiento sobre el total de la oferta, resulta interesante excluir del análisis las viviendas de uso compartido, por la distorsión que representan.

Realizando esta exclusión, el reparto de la oferta turística por tipo de alojamiento es el siguiente comparando la Sierra Norte de Madrid con la Comunidad de Madrid.

Representatividad por tipo de alojamiento (%/total). Excluyendo viviendas turísticas



Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

El gráfico refleja una mayor importancia de las casas rurales y los apartamentos con llaves en la Sierra Norte de Madrid que en conjunto de la Comunidad de Madrid. Este dato es normal si se considera que el turismo en la Sierra Norte de Madrid está asociado con un entorno rural y natural.

Analizando la oferta por número de plazas, los resultados que se obtienen para 2023 son los siguientes:

Número de plazas hoteleras por tipo de alojamiento. 2023

	Sierra Norte
hoteles-apartamentos con estrellas	0
hoteles	724
hostales con estrellas	261
campamentos de turismo	4.781
apartamentos turísticos con llaves	475
pensiones	165
hosterías	40
casas rurales	285
Viviendas de uso turístico	698

Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

A pesar de que el número de establecimientos se reparte de forma diferente, por plazas es destacable la importancia que tienen en la Sierra Norte de Madrid los campamentos de turismo y los hoteles.

2.4. ALGUNAS DOTACIONES DE INTERÉS

A continuación, se presentan los datos correspondientes a una serie de dotaciones que se consideran de interés al realizar un estudio sobre potencial turístico, ya que se trata de servicios básicos demandados por locales y turistas.

Servicios básicos de la Sierra Norte de Madrid

	Número en 2023	Por 10.000 habitantes
Bares	69	20,69
Restaurantes	161	48,29
Farmacias	19	5,70
Gasolineras	22	6,60
Entidades financieras	5	1,50
Consultorios	51	15,30
Centros de Salud	4	1,20

Fuente: Fichas Municipales. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

Es destacable la importancia de la gastronomía.

Además, el territorio cuenta con numerosas instalaciones e infraestructuras destinadas a la práctica del deporte, entre las que se destacan:

- Polideportivos
- Piscinas
- Rocódromos
- Campos de fútbol
- Pistas para diversos deportes
- Carriles bici
- Etc.

Con respecto al transporte, el vehículo particular es el medio por excelencia para los traslados hacia y desde los diferentes lugares del territorio. La Sierra Norte de Madrid cuenta con las siguientes dotaciones de transporte público:

Dotación de autobuses en la Sierra Norte de Madrid 2023

Líneas interurbanas	157
Paradas de autobús	258
Número de autobuses	771

Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

A la hora de definir acciones estratégicas para impulsar el turismo, es importante conocer cómo funciona la demanda, es decir, cómo son, quien son y que hacen los potenciales turistas. A pesar de que no existen datos disponibles en este sentido específicamente para la Sierra Norte de Madrid, los datos sobre turismo general de la Comunidad de Madrid y sobre turismo rural en particular pueden resultar de gran ayuda.

Se presentan a continuación los principales datos obtenidos de tres estudios de referencia para el turismo, haciendo especial hincapié en la información referida a la Comunidad de Madrid, que por referencia puede ser la más utilizable para el territorio.

2.5. COMPORTAMIENTO DE LOS RESIDENTES DE LA COMUNIDAD DE MADRID

En este apartado se analiza el comportamiento de los turistas residentes en la Comunidad de Madrid, centrandó el foco en los datos que pudieran resultar más relevantes para el objeto de este Plan estratégico. Los viajes con origen en la propia Comunidad de Madrid supusieron el 22,3% del total registrado en la Comunidad en 2023, según datos de la Encuesta de Turismo de Residentes elaborada por el INE.

Este dato confirma la importancia que tiene el turista madrileño en los destinos turísticos de la región.

Algunas de las principales conclusiones recogidas en la Encuesta de Turismo de Residentes mencionada son las siguientes:

- Se registraron 11.945.287 viajes de residentes en España a la Comunidad de Madrid, un aumento del 8,9% respecto a 2022, aunque un 12,7% menos que en 2019 (prepandemia).
- La satisfacción media fue de 8,53 sobre 10.
- El 48,8% de los viajeros utilizó alojamientos de mercado, especialmente hoteles (77,8%). Los alojamientos no de mercado representaron el 51,2%, principalmente viviendas de familiares y amigos.
- El 78% de los viajes se realizaron por motivos personales; ocio y visitas a familiares/amigos encabezaron la lista con un 37,2% y un 34,1% respectivamente.
- El 63,9% de los turistas participó en actividades culturales, un sector con un notable crecimiento en visitas culturales (+34,2%) y asistencia a espectáculos (+30%).
- El gasto total alcanzó los 3.345 millones de euros (+17,8% interanual), destacando transporte (912,3M€, +20,7%), alojamiento (874,2M€, +20,7%) y restaurantes (833,6M€, +22,3%).
- La mayoría de los desplazamientos se realizaron por carretera (64%), seguidos por tren (26,8%) y avión (9%).

- Los fines de semana representaron el 37,8% de los viajes, seguidos por desplazamientos laborales (22%).
- Predominan los viajeros ocupados (74,1%) y con estudios superiores (56%).
- Los residentes en la Comunidad de Madrid viajaron, además de dentro de la Comunidad, principalmente a Castilla y León (19%) y Castilla-La Mancha (15,9%). Al extranjero realizaron 3,4 millones de viajes (+17,9%).

Este comportamiento refleja en 2023 una recuperación post-pandemia con énfasis en turismo cultural, actividades de ocio y un incremento en el gasto asociado.

2.6. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMO TURÍSTICO DE LAS FAMILIAS

Cada año, la Federación Española de Familias Numerosas realiza un estudio sobre el Turismo Familiar. En el año 2023, las principales tendencias observadas fueron las siguientes:

- Incremento en el gasto y viajes: El 46% de las familias planea gastar más en viajes en 2024, frente al 39% en 2023. Solo un 23% reducirá su gasto.
- Predominio de destinos nacionales: El 66% de las familias elige destinos de sol y playa, principalmente en la Comunidad Valenciana, seguida por Andalucía y Canarias según la temporada.

Con respecto a los alojamientos:

- Crece el interés por hoteles de mediana y alta categoría (+11%).
- El factor precio sigue siendo clave para el 61% de las familias, además de la disponibilidad de habitaciones amplias y comunicadas.

Las preferencias de tipo de destino y de tipo de turismo vienen marcadas por algunas realidades interesantes:

- Los hijos juegan un papel importante en la elección del destino, especialmente para las vacaciones de verano.
- Crece el interés en turismo cultural (11%) y turismo de aventura (7,3%), mientras que el turismo gastronómico se mantiene como opción menor (2,9%).
- La sostenibilidad gana relevancia, con un 47,5% de las familias considerándola importante.

Durante 2023 y en comparación con años anteriores, hubo un mayor gasto diario en escapadas de fines de semana y puentes (+61,3 €), Navidad (+34,6 €) y Semana Santa (+30,1 €), pero el gasto en verano disminuyó ligeramente (-19 €). La estancia media se redujo en todos los periodos vacacionales.

Aunque no se ha cerrado este estudio para 2024, se espera que las familias mantengan la tendencia de más viajes, con especial enfoque en destinos nacionales de costa y un aumento en el interés por actividades culturales y sostenibles.

Este informe refleja un panorama optimista para el turismo familiar en 2024, con más viajes y un gasto mayor, priorizando la calidad del alojamiento, sostenibilidad y destinos nacionales.

2.7. RESUMEN DEL INFORME ANUAL 2022 DEL OBSERVATORIO DEL TURISMO RURAL EN ESPAÑA (ESCAPADA RURAL)

La naturaleza es, sin duda, uno de los principales atractivos de la Sierra Norte de Madrid como destino. El entorno natural y la riqueza de los pueblos marcan el tipo de turismo que visita el destino. Por este motivo, resulta muy interesante conocer el perfil y el comportamiento de los turistas que realizan ecoturismo y turismo rural.

En cuanto al turismo rural, un estudio referente para conocer los principales datos es el Informe anual del observatorio del Turismo Rural en España, realizado por Escapadarural.com.

A continuación, se presentan los datos más relevantes obtenidos de los dos últimos informes publicados (2022 y 2023).

Incremento en la popularidad:

- La penetración del turismo rural en España aumentó al 42,5% en 2022 (40,9% en 2021). En 2023, se alcanzó una penetración del 45%. La Comunidad de Madrid, por su parte, recibió 11,9 millones de viajes en 2023, con un crecimiento interanual del 8,9%. Este volumen aún era inferior al nivel prepandemia de 2019 y habrá que esperar las actualizaciones, aunque todo apunta hacia su recuperación.
- El 93% de los viajeros rurales en 2022 fueron repetidores y un 7% nuevos usuarios.
- Por destinos, en 2022, los más habituales fueron Asturias (16%), Cantabria (12%) y Huesca (9%). La Comunidad de Madrid fue el destino en un 4% de los casos.

Frecuencia de escapadas:

- El 59% de los turistas rurales realizaron tres o más escapadas en 2023 (heavy users), marcando un aumento significativo respecto al 54% en 2022.
- La duración media de las escapadas fue de 2,8 noches en 2023, destacando las de fines de semana y puentes.

Impacto económico:

- El gasto medio por persona y día en destino fue de 84€ en 2023, suponiendo un crecimiento de un 3,7% respecto del año anterior y un fuerte incremento con respecto a 2022 que se situaba por debajo de 60 euros. De estos 84 euros, 30 € son el gasto medio en alojamiento por persona y 54€ el gasto en destino, principalmente en restaurantes (56%), productos locales (28%) y actividades de ocio (15%).
- El gasto total de los visitantes en la Comunidad ascendió a 3.345 millones de euros en 2022 hasta ese momento (+17,8% interanual), siendo la mejor cifra registrada en la serie histórica. Los mayores gastos se realizaron en transporte, alojamiento y restaurantes
- El precio promedio del alojamiento se mantuvo en 29€ por persona/noche.

Perfil del viajero rural:

- Predomina el género femenino (67%) y la franja de edad de 40 a 64 años.
- La mayoría de los turistas rurales provienen de grandes áreas urbanas, destacando Madrid (24%) y Cataluña (17%).

Preferencias y motivaciones:

- En 2022, los aspectos más valorados fueron desconectar (24%), opciones de ocio al aire libre (22%) y entornos culturales (12%). Esta tendencia cambia para 2023, año en el que se declara en primer lugar el interés por conocer pueblos y tradiciones (37%). El 14% apunta a conseguir una válvula de escape del día a día y un 12% dice que se trata de un tipo de viaje que se puede realizar durante todo el año y muy a menudo.
- Para la Comunidad de Madrid, las razones principales de atracción fueron el ocio y recreo (37,2%), las visitas a familiares y amigos (34,1%) y las actividades culturales (63,9%). Hubo un aumento significativo en visitas culturales (+34,2%) y asistencia a espectáculos culturales (+30%)
- Un 16,6% de los turistas que visitaron la Comunidad de Madrid realizó actividades relacionadas con la hostelería y el 14,6% participó en turismo de compras.
- Las visitas a parques temáticos representaron un 4,8% de las actividades.
- La decisión de escapadas es mayoritariamente espontánea, influida por redes sociales, propuestas de amigos o correos promocionales.
- Según el estudio, el turismo rural se practica fundamentalmente en pareja y familias (79%), seguido de viajes con amigos (24%).
- Fundamentalmente, el turismo rural está muy vinculado a puentes y fines de semana, por encima de otras ocasiones como vacaciones de verano, Navidad o semana Santa o para celebraciones especiales.
- Una vez que ya están en destino, lo que más valoran los turistas en su escapada rural son la amabilidad del propietario del alojamiento (45%), los espacios comunes que permitan socializar (42%) y que las instalaciones sean accesibles y seguras (32%).
- Con respecto a las cuestiones que más se valoran sobre las instalaciones, en otoño e invierno, el 21% de los viajeros señala la importancia de que tenga

calefacción y un 15% menciona la chimenea. En verano y primavera, son la piscina (19%) y el jardín (17%) los aspectos más valorados. Un 10% de los viajeros menciona la necesidad de que la casa rural admita mascota como criterio preferente de decisión.

Tendencias y Perspectivas:

- A nivel general, se observa una desestacionalización, con escapadas distribuidas más uniformemente a lo largo del año.
- Para 2024, el 92% de los viajeros planeaba practicar turismo rural al menos una vez. De estos, el 60% tenía previsto realizar dos o tres escapadas y un 32%, realizar más de tres. Los destinos más mencionados son Asturias (37%), Cantabria (28%), Huesca (18%) y A Coruña (12%).



**Sierra Norte
de Madrid**

3.

ENCUESTA A LA POBLACIÓN

3. ENCUESTA A LA POBLACIÓN

Como parte de los elementos de entrada para el diseño de un Plan estratégico del Turismo en la Sierra Norte de Madrid, se ha consultado a la población residente en los distintos municipios del destino para conocer sus puntos de vista sobre la situación actual y los retos futuros del territorio y para obtener ideas y sugerencias sobre cuestiones especialmente interesantes a considerar y poner en marcha.

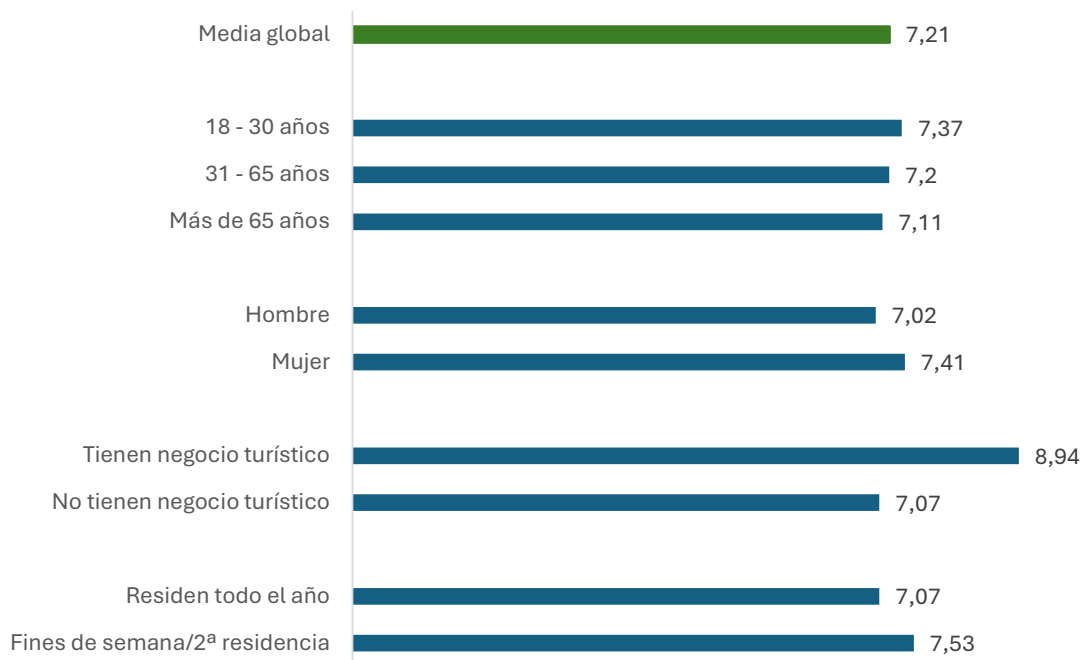
En la encuesta han participado 508 residentes de la sierra Norte y se han formulado preguntas de distinto tipo, cada una de ellas buscando un apartado concreto de información. A continuación, se exponen los principales datos y conclusiones extraídos de la encuesta.

3.1. IMPORTANCIA DEL TURISMO PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO

En primer lugar, la encuesta pedía al participante que valorara la importancia que piensa que tiene el turismo para el desarrollo socioeconómico del territorio de la Sierra Norte de Madrid. En una escala sobre 10, la importancia otorgada al turismo es de:

7,21 sobre 10

Pregunta: ¿Qué importancia tiene el turismo para el desarrollo socioeconómico de nuestro territorio?



Base: 504 respuestas: Puntuaciones de 1 a 10

Al preguntar a la muestra participante por la importancia del turismo como motor del desarrollo socioeconómico, se obtiene una media global de 7,21, indicando una percepción positiva del turismo como motor de desarrollo.

Analizando las respuestas por grupos de edad, las personas entre 18 y 30 años otorgan una valoración más alta (7,37), seguidas por el grupo de 31 a 65 años (7,2) y las personas mayores de 65 años (7,11). Esto sugiere una percepción de importancia relativamente constante entre los distintos grupos de edad, aunque los más jóvenes parecen otorgar ligeramente una mayor importancia.

En cuanto al género, las mujeres presentan una valoración media de 7,41, superior a la de los hombres, que es de 7,02. Esto indica una leve diferencia de percepción, con las mujeres otorgando mayor importancia al papel del turismo en el desarrollo socioeconómico.

La diferencia más significativa se observa entre quienes tienen un negocio turístico, quienes le otorgan una valoración de 8,94, y aquellos que no tienen negocio turístico, con una valoración de 7,07. Este dato sugiere que las personas con un interés económico directo en el turismo ven su impacto de manera especialmente positiva. Al fin y al cabo, este segmento es actor en la generación de riqueza socioeconómica y obtiene sus ingresos del turismo.

Por último, los residentes que viven en la zona todo el año valoran el turismo como motor con un 7,07, mientras que quienes usan la zona como segunda residencia o para fines de semana le otorgan una puntuación mayor de 7,53, mostrando que los residentes temporales perciben el turismo con mayor importancia para el impulso socioeconómico de la región en comparación con los residentes permanentes.

Las menores puntuaciones por parte de los residentes permanentes podrían apuntar hacia una mayor posición crítica hacia el turismo, aunque las diferencias no son excesivamente significativas.

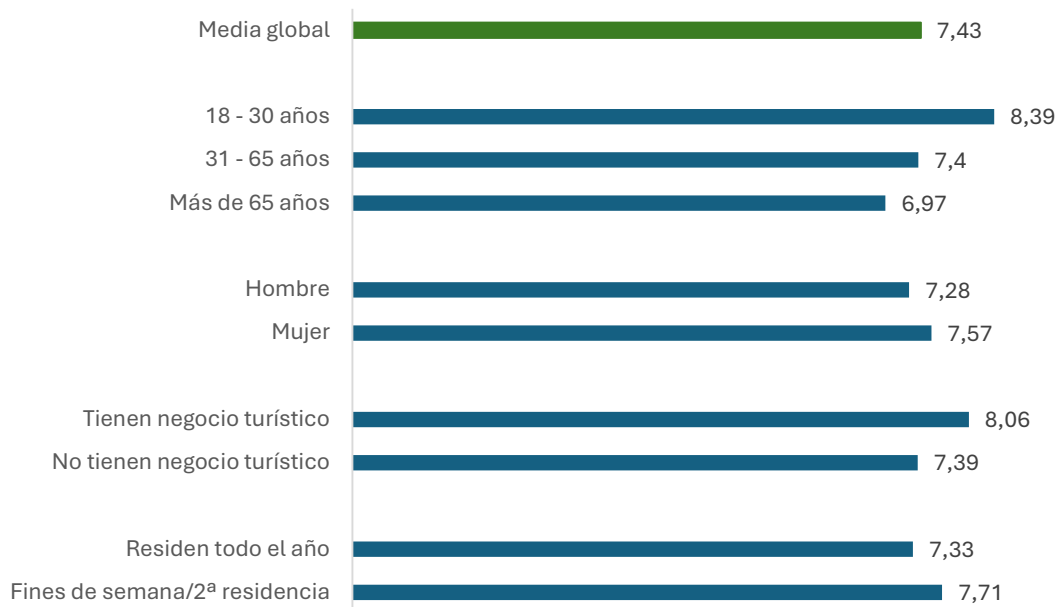
3.2. VALORACIÓN DE LA SIERRA NORTE DE MADRID COMO DESTINO TURÍSTICO DE CALIDAD

La Sierra Norte de Madrid trata de posicionarse como un destino turístico de calidad, capaz de ofrecer los estándares más elevados de experiencia. Es por este motivo por el que resulta importante conocer cómo piensan sobre el nivel de calidad actual los habitantes de la zona.

La puntuación media obtenida sobre el nivel de calidad actual del destino turístico Sierra Norte de Madrid ha sido de:

7,43 sobre 10

Pregunta: Valora, por favor, de 1 a 10, según tu opinión, la Sierra Norte de Madrid como destino turístico de calidad.



Base: 499 respuestas: Puntuaciones de 1 a 10

En esta pregunta, la media global obtenida es de 7,43 puntos sobre 10, lo que indica una percepción general positiva sobre la calidad del destino, aunque todavía con recorrido para la mejora.

Por grupos de edad, las personas entre 18 y 30 años dan la valoración más alta, con un 8,39, seguido por el grupo de 31 a 65 años, que valora la calidad del destino Sierra Norte de Madrid con un 7,4. Las personas mayores de 65 años tienen la valoración más baja, con un 6,97. Esto apunta a que los jóvenes perciben en mayor medida la Sierra Norte de Madrid como un destino turístico de calidad, en comparación con los mayores, quienes pueden tener expectativas diferentes o experiencias que influyen en una valoración más moderada.

Por géneros, las mujeres valoran la calidad turística de la Sierra Norte de Madrid con un 7,57, ligeramente más alto que los hombres, que le otorgan un 7,28. La diferencia no es significativa para obtener conclusiones diferenciadas.

En función de que el entrevistado se dedique o no al sector turístico, las percepciones sobre la calidad son diferentes. En este sentido, las personas con negocios turísticos valoran la Sierra Norte de Madrid con un 8,06, lo que indica una percepción particularmente alta de la calidad del destino, probablemente influida por sus intereses económicos y su contacto directo con el turismo en la región. Aquellos que no tienen negocio turístico también tienen una percepción positiva, con una valoración de 7,39, aunque más baja que los propietarios de negocios.

Los residentes de segunda residencia o que acuden en fines de semana dan una valoración más alta (7,71) que los residentes permanentes (7,33). Esto podría sugerir que quienes visitan temporalmente perciben la región de manera más favorable, tal vez porque su experiencia está menos influenciada por aspectos cotidianos y permanentes de la vida en la zona. Estos valores apuntan hacia una visión algo más crítica por parte de los residentes permanentes.

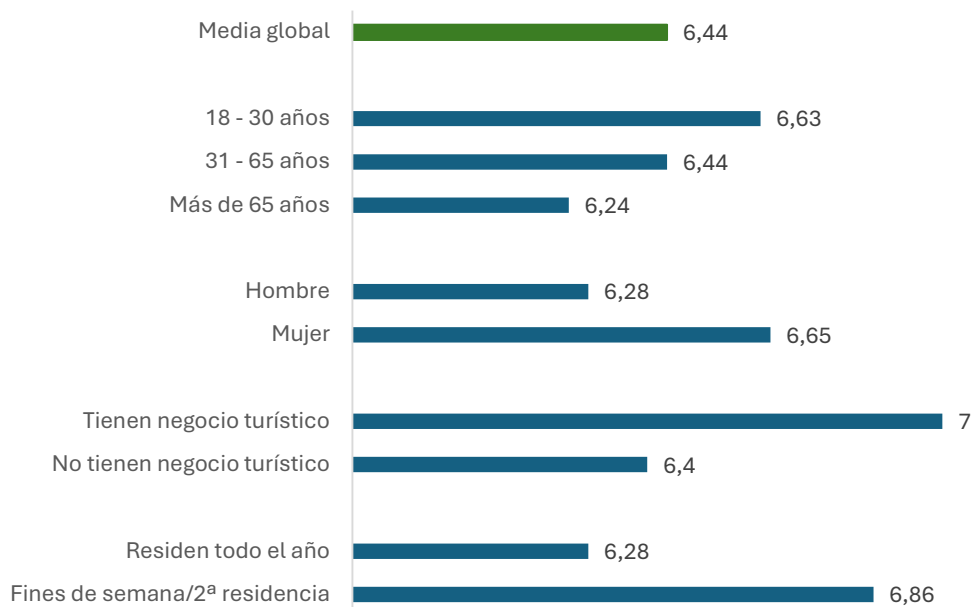
3.3. VALORACIÓN DE LA SIERRA NORTE COMO DESTINO TURÍSTICO SOSTENIBLE

En materia de sostenibilidad, uno de los grandes objetivos del turismo en la Sierra Norte de Madrid, los entrevistados otorgan una puntuación del

6,44 sobre 10

a la hora de calificar a la Sierra Norte de Madrid como destino sostenible. Esta puntuación resulta particularmente baja si consideramos que estamos hablando de un destino que es un gran espacio natural.

Pregunta: Valora, por favor, de 1 a 10, según tu opinión, la Sierra Norte de Madrid como destino turístico sostenible.



Base: 500 respuestas: Puntuaciones de 1 a 10

Analizando por grupos de edad, las personas entre 18 a 30 años presentan la valoración más alta, con un 6,63, seguido por el grupo de 31 a 65 años, con una valoración de 6,44. Las personas mayores de 65 años otorgan la valoración más baja, con un 6,24, lo cual podría indicar un escepticismo ligeramente mayor respecto a la sostenibilidad del

destino en los grupos de mayor edad, si bien todos los segmentos están muy cercanos en opinión.

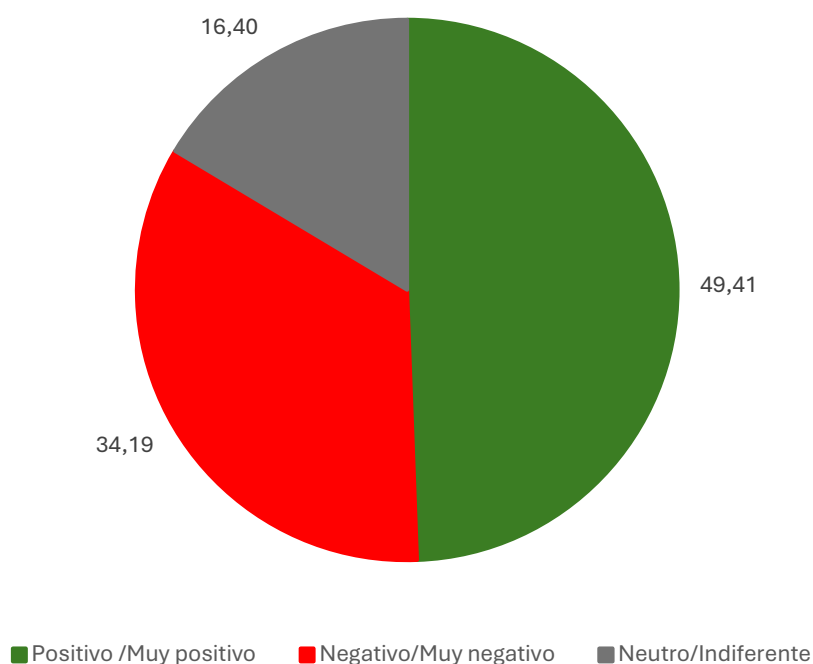
Como ocurría cuando se analizaban las opiniones sobre la calidad del destino, quienes tienen un negocio turístico valoran la sostenibilidad del destino con un 7, la puntuación más alta entre todos los grupos, lo cual podría reflejar un interés en mostrar o percibir el destino como sostenible debido a su involucración y participación activa en el sector. Aquellos que no tienen negocio turístico otorgan una valoración ligeramente menor, de 6,4.

Los residentes temporales (fines de semana o segunda residencia) presentan una valoración de 6,86, más alta que la de los residentes que viven todo el año, que muestran una valoración de 6,28. Esto podría reflejar que los residentes permanentes pueden ser más críticos respecto a la sostenibilidad del turismo en el territorio, posiblemente debido a su conocimiento y experiencia de los impactos cotidianos del turismo.

3.4. IMPACTO DEL TURISMO SOBRE LA CALIDAD DE VIDA DEL RESIDENTE

El turismo conlleva sin duda un nivel de impacto sobre la vida diaria de las personas que residen de forma permanente en los municipios. Por este motivo, es interesante preguntar a los residentes como valoran el impacto que provoca el turismo en el territorio. Los resultados obtenidos apuntan hacia una división de opiniones, con un porcentaje de ciudadanos algo mayor que evalúan el impacto turístico como positivo.

Pregunta: ¿Cómo valoras el impacto del turismo sobre la calidad de vida de los residentes?.



Base: 508 respuestas: Porcentajes sobre el total

El 49,41% de los encuestados considera que el turismo tiene un impacto positivo o muy positivo en su calidad de vida. Esto sugiere que prácticamente la mitad de los residentes percibe beneficios en el turismo, los cuales podrían estar relacionados con la mejora de servicios, la creación de empleo, o el incremento de oportunidades económicas, que suelen ser elementos que acompañan al aumento de la actividad turística en los territorios.

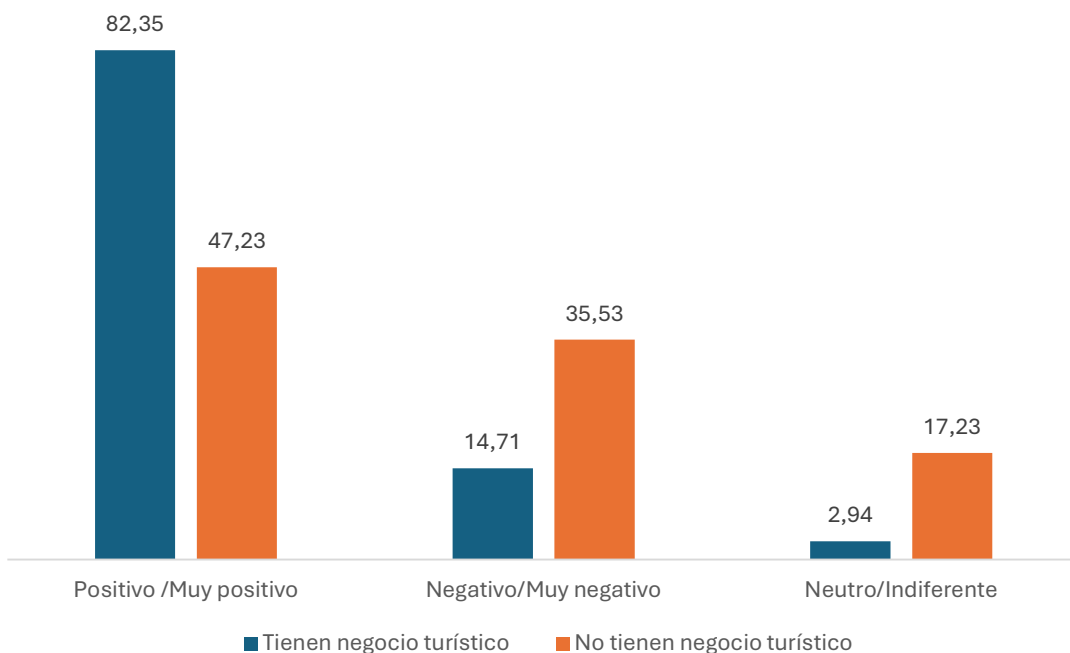
Frente a estos, un 34,19% de los encuestados considera que el turismo tiene un impacto negativo o muy negativo en su calidad de vida. Esta percepción significativa indica que más de un tercio de los residentes percibe efectos adversos, que podrían estar relacionados con problemas como la masificación, el aumento en el coste de la vida o posibles alteraciones en la tranquilidad del territorio y sus municipios.

Finalmente, un 16,40% de los encuestados se muestra neutro o indiferente ante el impacto del turismo en su calidad de vida, no percibiendo cambios significativos en su calidad de vida relacionados con la actividad turística.

En conjunto, el gráfico refleja una percepción mixta del impacto del turismo, con una ligera mayoría inclinada hacia una visión positiva, pero con una proporción considerable de opiniones negativas. Esta polarización permite concluir que, si bien el turismo es visto como un motor de beneficios, también plantea desafíos que afectan la calidad de vida de un segmento significativo de los residentes.

Analizando las respuestas obtenidas a nivel de segmento, la opinión de las personas que tienen un negocio turístico es sensiblemente más favorable que la del resto.

Opiniones sobre el impacto del turismo en función de la dedicación o no al Sector



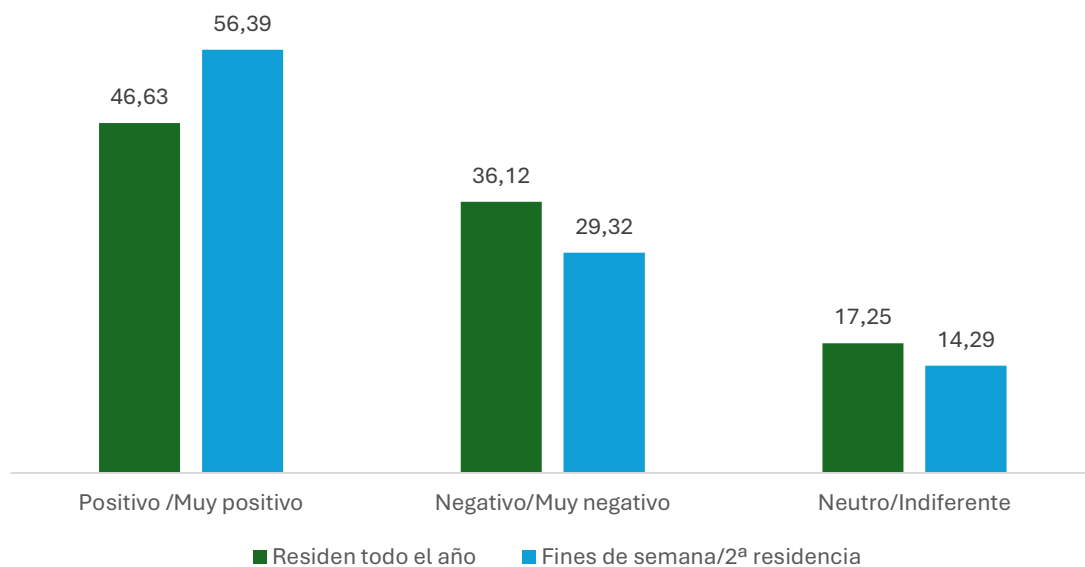
Base: 504 respuestas: Porcentajes horizontales

Un 82,35% de las personas con negocio turístico califica el impacto del turismo como positivo o muy positivo. Por contra, solo el 47,23% de aquellos sin negocio turístico comparte esta percepción positiva.

En cuanto al impacto negativo, el 35,53% de las personas sin negocio turístico perciben efectos negativos o muy negativos, en comparación con solo el 14,71% de quienes tienen un negocio relacionado con el turismo.

Este contraste refleja que estar involucrados directamente en el sector turístico influye fuertemente en la percepción del impacto, con los empresarios turísticos más inclinados a ver el turismo como beneficioso, probablemente debido a la dependencia económica que tienen del mismo.

Opiniones sobre el impacto del turismo en función del periodo de residencia



Base: 504 respuestas: Porcentajes horizontales

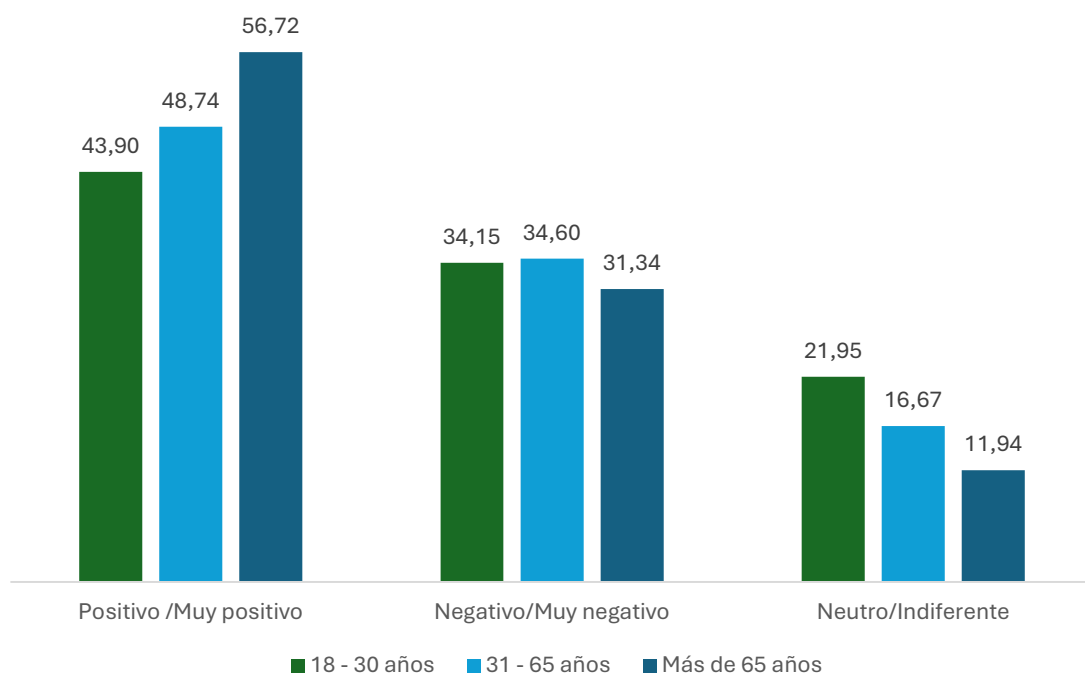
Analizando los datos de las opiniones sobre el impacto del turismo en función del periodo de residencia en el territorio, los residentes de segunda residencia o que visitan los fines de semana tienden a percibir el impacto del turismo de manera más positiva (56,39%) en comparación con los residentes permanentes (46,63%).

Esto puede deberse a que los residentes temporales, al no experimentar el turismo de forma continua, perciben menos los posibles inconvenientes asociados al turismo, mientras que los residentes permanentes podrían sentir más intensamente los efectos negativos, como el posible aumento en los costes de vida, masificación o impacto en los servicios locales.

Por edades, las personas entre 18 y 30 años tienen la percepción más positiva del turismo, con un 56,72% calificando el impacto como positivo o muy positivo, seguido de cerca por el grupo de 31 a 65 años con un 48,74%. Las opiniones van empeorando con la edad.

Esto indica que los jóvenes tienen una visión más favorable del turismo, posiblemente debido a las oportunidades de empleo o actividades recreativas que proporciona. Por otro lado, los mayores de 65 años tienen una percepción más neutral o indiferente, con un 21,95%, lo cual podría estar relacionado con que los efectos del turismo les afectan en menor medida o no les resultan tan relevantes en su vida cotidiana.

Opiniones sobre el impacto del turismo en función del periodo de residencia



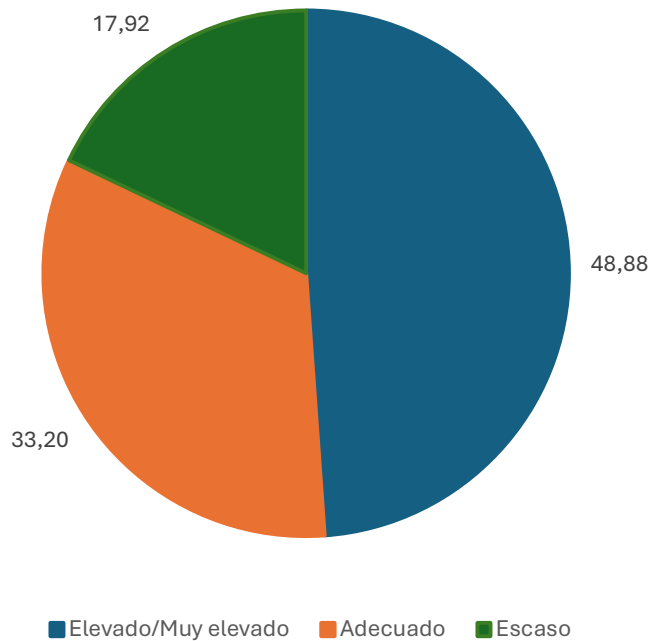
Base: 504 respuestas: Porcentajes horizontales

3.5. VALORACIÓN DEL NÚMERO DE VISITANTES

Hablando del impacto del turismo, la afluencia de turistas es un parámetro fundamental cuando se trata de medir el impacto. Un turismo masificado provoca mayor impacto y un turismo insuficiente no puede actuar de motor de desarrollo. En la encuesta se le preguntaba a los entrevistados cómo valoraban el número de visitantes que recibe la Sierra Norte de Madrid.

Estas fueron las respuestas:

Pregunta: En tu opinión, el número de visitantes que recibe el territorio es...



Base: 491 respuestas: Porcentajes sobre el total

Casi la mitad de los encuestados (48,88%) considera que el número de visitantes al territorio es elevado o muy elevado. Esta percepción podría indicar una cierta preocupación sobre la capacidad del territorio para manejar el volumen de turistas, o una percepción de saturación en determinadas épocas del año, especialmente fines de semana, veranos y festividades. Este grupo representa a quienes sienten que el turismo en la Sierra Norte de Madrid es abundante o que incluso podría estar en un nivel que pone presión sobre los recursos locales.

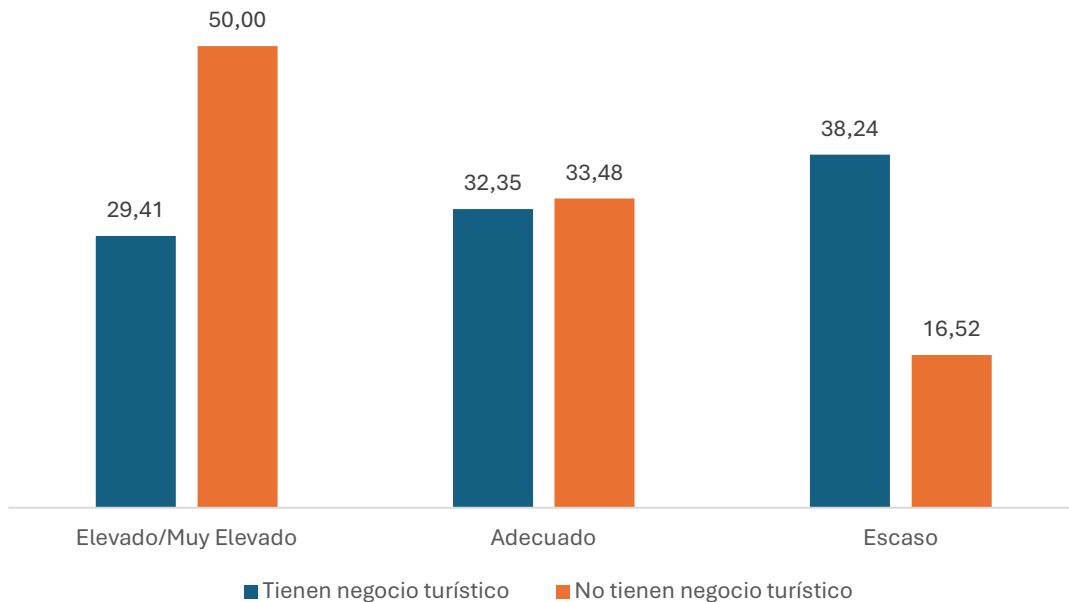
Por su parte, un tercio de los encuestados (33,20%) valora el número de visitantes como adecuado. Esto sugiere que una porción significativa de la población considera que el volumen actual de turistas es manejable y equilibrado con la capacidad y los recursos de la región, sin generar efectos adversos importantes.

Un menor porcentaje, el 17,92%, percibe que el número de visitantes es escaso. Este grupo podría representar a quienes consideran que la región podría beneficiarse de un mayor flujo turístico, tal vez por las oportunidades económicas y el desarrollo que un aumento de visitantes podría traer a la Sierra Norte de Madrid.

Los datos obtenidos reflejan que, a pesar de que los ciudadanos consideran que el turismo puede provocar impactos positivos en el desarrollo socioeconómico, también tienen dudas y recelos hacia un turismo masificado y basado en la atracción de visitantes. La sostenibilidad e integración del modelo turístico en el territorio parece ser algo demandado por los residentes.

Analizando las respuestas obtenidas en función de si el entrevistado tiene o no un negocio turístico, se obtienen las siguientes respuestas:

Opiniones sobre el número de visitantes en función de la dedicación o no al Sector



Base: 488 respuestas: Porcentajes horizontales

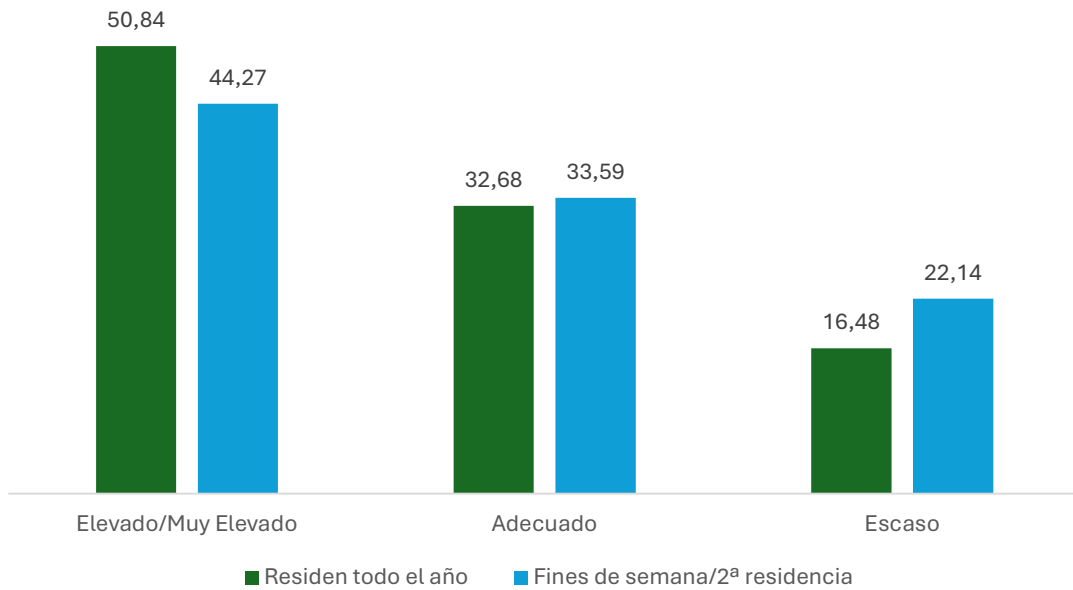
Las personas sin negocio turístico perciben en mayor medida que el número de visitantes es elevado o muy elevado, con un 50% frente a un 29,41% de quienes tienen un negocio turístico. Esto sugiere que quienes no dependen directamente del turismo tienden a ver el flujo de visitantes como excesivo.

En consonancia con esto, la percepción de que el número de visitantes es escaso es mayor entre aquellos con negocio turístico (38,24%) en comparación con los que no tienen (16,52%). Lógicamente, los empresarios turísticos están interesados en un mayor volumen de turistas para sostener o incrementar sus ingresos.

Los residentes permanentes tienen una percepción más alta de que el número de visitantes es elevado o muy elevado (50,84%) en comparación con los residentes temporales (44,27%). Esto puede deberse a que los residentes permanentes experimentan con mucha más intensidad los efectos del turismo sobre la vida diaria de los municipios.

Por el contrario, los residentes temporales muestran una percepción ligeramente mayor de que el número de visitantes es escaso (22,14%) en comparación con los residentes permanentes (16,48%), lo cual podría reflejar que los residentes temporales, al estar menos expuestos al impacto diario del turismo, ven el número de visitantes como algo positivo e incluso insuficiente.

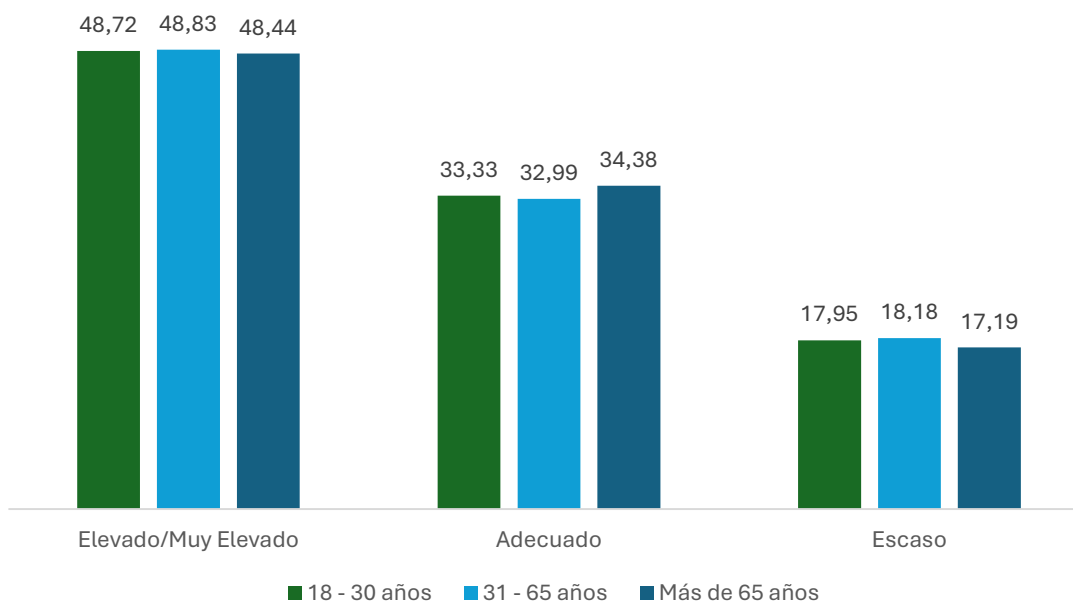
Opiniones sobre el número de visitantes en función del periodo de residencia



Base: 489 respuestas: Porcentajes horizontales

Analizando las respuestas por grupos de edad, no se aprecian significativas de opinión para este apartado.

Opiniones sobre el número de visitantes en función de la edad



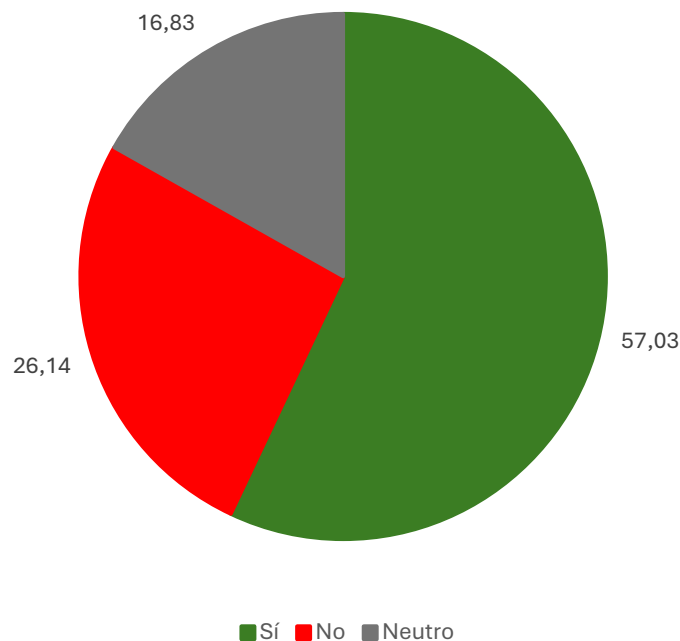
Base: 489 respuestas: Porcentajes horizontales

3.6. POTENCIACIÓN DEL TURISMO PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO

El impulso del turismo es una buena fuente de desarrollo socioeconómico para cualquier territorio rural. Desarrollo social por la interrelación entre los habitantes residentes y los visitantes y desarrollo económico por la creación de empleo y riqueza. Sin embargo, cualquier plan de impulso que pretenda aprovechar todo su potencial debe contar con la opinión de los residentes. Es por este motivo por el que en la encuesta se preguntó abiertamente si, en su opinión, hay que potenciar o no el turismo en la Sierra Norte de Madrid.

Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Pregunta: ¿Debe potenciarse el turismo para desarrollar socioeconómicamente la Sierra Norte de Madrid?



La mayoría de los encuestados (57,03%) considera que el turismo es un elemento clave que debe impulsarse para el crecimiento socioeconómico del territorio. Esta postura sugiere una percepción general de los beneficios del turismo, como el aumento de ingresos, la creación de empleos y la mejora de infraestructuras. La alta proporción de apoyo indica que una parte significativa de la población ve el turismo como una herramienta positiva para el desarrollo regional.

Frente a este dato, una cuarta parte de los encuestados (26,14%) se muestra en contra de impulsar el turismo como estrategia de desarrollo. Este grupo probablemente percibe

los efectos adversos del turismo, como el riesgo de sobreexplotación del entorno, la posible saturación de servicios o la pérdida de identidad local. La existencia de esta opinión muestra una preocupación importante por los impactos negativos que el turismo puede generar si no se gestiona adecuadamente.

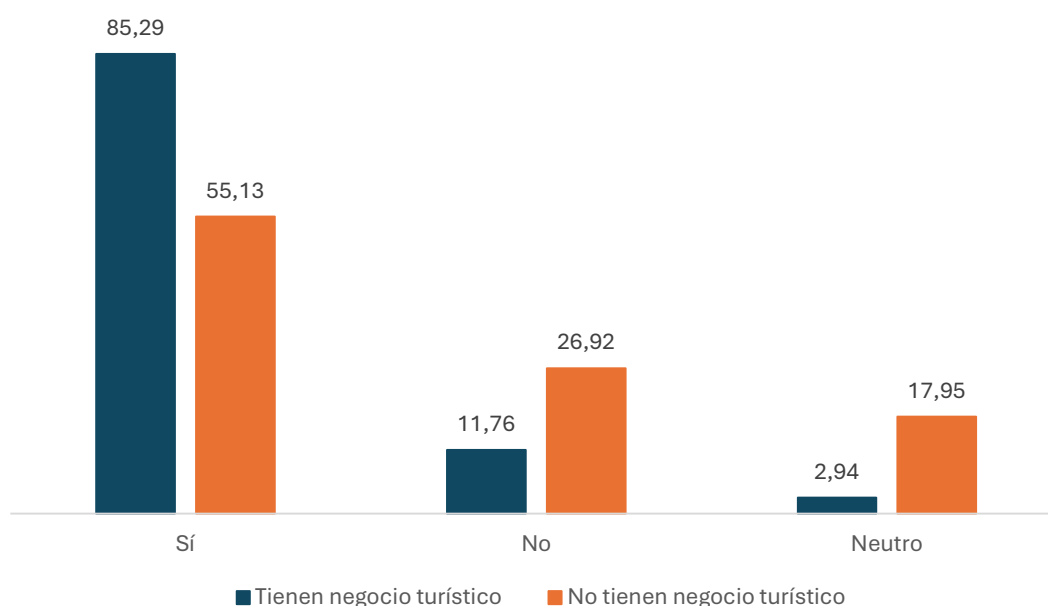
Un segmento menor de la población (16,83%) se muestra indiferente o neutral ante la idea de potenciar el turismo. Esta postura puede reflejar una falta de conexión directa con los efectos del turismo o una visión equilibrada sobre sus beneficios y perjuicios. Este grupo podría considerar que el turismo no afecta significativamente su calidad de vida o el desarrollo de la región.

Estos datos muestran que, aunque prevalece una visión favorable a potenciar el turismo, existe una oposición significativa y una minoría neutral que destacan la necesidad de abordar el desarrollo turístico con un enfoque equilibrado, que tome en cuenta tanto los beneficios económicos como las posibles repercusiones sociales y ambientales.

Analizando los datos con más detalle, el 85,29% de las personas que tienen un negocio turístico están a favor de potenciar el turismo, mientras que solo el 11,76% se opone. Esto indica un fuerte apoyo en este grupo, seguramente debido a su dependencia directa del turismo para sus ingresos y estabilidad económica.

Entre quienes no tienen negocio turístico, el apoyo es más bajo, con un 55,13% a favor y un 26,92% en contra. Probablemente, aunque una mayoría aún ve el turismo como positivo para el desarrollo, existe una mayor proporción de escepticismo entre aquellos sin interés económico directo en el sector. La neutralidad es baja en ambos grupos, pero es ligeramente mayor entre quienes no tienen negocio turístico (17,95%), lo que confirma una percepción menos marcada sobre los beneficios del turismo y una menor dependencia directa del sector.

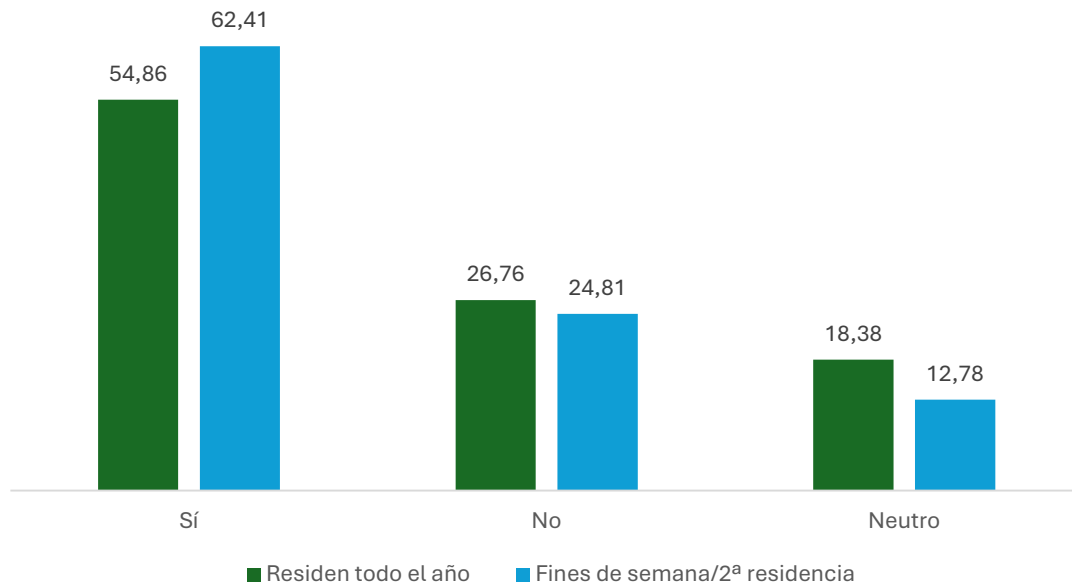
Opiniones sobre potenciar o no el turismo en función de la dedicación o no al Sector



Base: 502 respuestas: Porcentajes horizontales

Analizando los datos en función del periodo de residencia en el territorio, los residentes temporales muestran un mayor apoyo al desarrollo turístico, con un 62,41% a favor, en comparación con el 54,86% de los residentes permanentes. Esto refuerza la idea de que los residentes permanentes experimentan los posibles inconvenientes cotidianos que el turismo podría generar en los municipios.

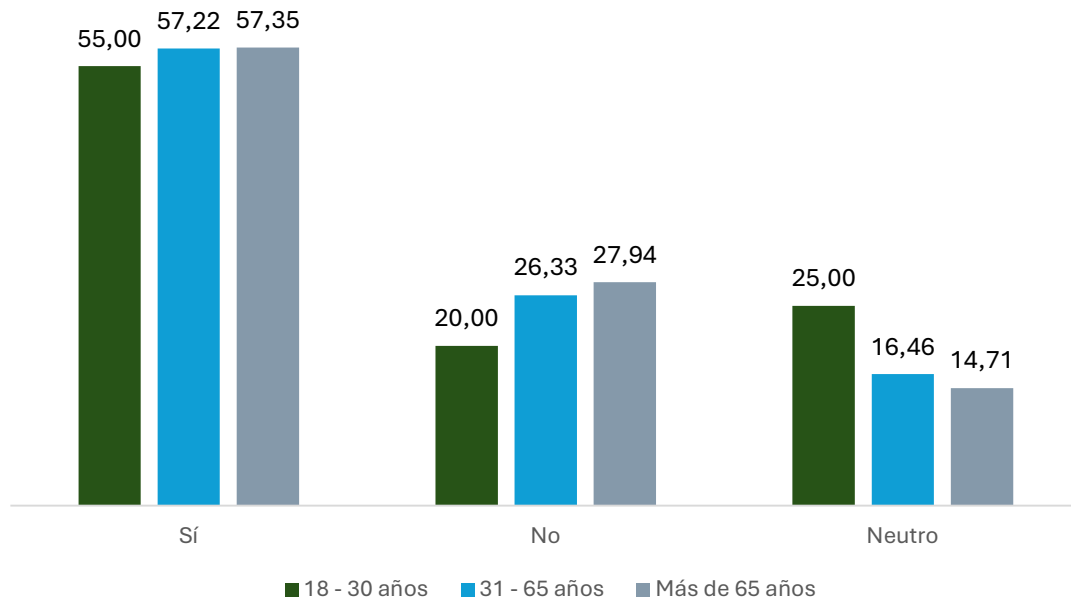
Opiniones sobre potenciar o no el turismo en función de la dedicación o no al Sector



Base: 502 respuestas: Porcentajes horizontales

Por edades, todos los grupos de edad muestran una mayoría a favor de potenciar el turismo, aunque las personas mayores de 65 años tienen el porcentaje de apoyo más alto (57,35%), seguidas de cerca por el grupo de 31 a 65 años (57,22%) y el grupo de 18 a 30 años (55,00%). Esto sugiere que la percepción positiva sobre el turismo es constante en todas las edades, pero es especialmente alta en los mayores, quienes podrían ver en el turismo una fuente de estabilidad y oportunidad de desarrollo.

Opiniones sobre potenciar o no el turismo en función de la edad



Base: 502 respuestas: Porcentajes horizontales

A continuación, se describen las principales razones que los encuestados aportaron para justificar una opinión favorable o desfavorable a potenciar el turismo en la Sierra norte.

3.7. RAZONES A FAVOR DE POTENCIAR EL TURISMO EN LA SIERRA NORTE

Las ideas que tienen un sentido similar han sido agrupadas para evitar duplicaciones.

1. Impacto económico del turismo

El turismo en la Sierra Norte de Madrid es percibido como una de las principales fuentes de ingresos para la región, especialmente en aquellos municipios donde no hay industria ni un tejido empresarial diversificado. La mayoría de los negocios, especialmente los pequeños comercios y establecimientos de hostelería, dependen del flujo turístico, lo que ha llevado a considerar el turismo como un motor clave para la sostenibilidad económica. Las opiniones destacan que:

- Sin turismo, muchos comercios no podrían subsistir debido a la escasa población local.
- El turismo genera riqueza y empleo, actuando como una herramienta activa contra la despoblación.
- Potenciar el turismo implica **más negocios y servicios**, lo que beneficiaría a la economía local en su conjunto.

- Los pequeños pueblos, que enfrentan un declive demográfico, dependen del turismo para mantenerse activos, generar empleo y ofrecer servicios básicos.
- El desarrollo económico derivado del turismo también se refleja en mejoras en la infraestructura local, servicios sociales y oportunidades laborales para la población residente.
- Las actividades turísticas promueven la visibilidad y el atractivo de los pueblos, atrayendo inversión y favoreciendo el asentamiento de nuevos residentes.

2. Generación de empleo

El turismo no solo trae consigo oportunidades económicas directas, sino también la creación de empleo. La falta de industrias o grandes empresas en la Sierra Norte de Madrid significa que el turismo es una de las principales fuentes que puede ofrecer oportunidades laborales. Las opiniones subrayan que:

- **El turismo crea empleo directo** en sectores como la hostelería, la restauración y los servicios, además de empleo indirecto en actividades complementarias como el transporte y el comercio.
- En muchos pueblos, el turismo es la única forma de ganarse la vida, y es vital para que los jóvenes y la población en edad laboral puedan permanecer en la región.
- La creación de empleo derivada del turismo también genera un **efecto de arrastre**, aumentando la demanda de otros servicios y negocios.
- Un aumento en la actividad turística favorecería la contratación de personal especializado y la apertura de nuevos negocios que, a su vez, contribuirían a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

3. Combate contra la despoblación

El turismo es visto como una herramienta clave para combatir la despoblación en los pueblos de la Sierra Norte de Madrid. La falta de empleo y oportunidades ha llevado a la emigración de muchos jóvenes, lo que ha dejado a los municipios con poblaciones envejecidas. El turismo, bien gestionado, puede revertir esta tendencia al:

- **Atraer a nuevos residentes:** Se considera que muchas personas que visitan los pueblos por turismo podrían sentirse atraídas por la calidad de vida y eventualmente decidir asentarse en los municipios del territorio.
- **Generar más servicios:** Cuanto más turismo llegue a la zona, más servicios sociales, educativos y de salud se podrían ofrecer, lo que también atraerá a más población estable.
- **Revitalizar la economía local:** El crecimiento del turismo puede hacer que los pueblos sean más viables económicamente, lo que permitirá que haya más inversiones y oportunidades para la población local.

4. Mejora de infraestructuras y servicios

El aumento del turismo puede tener un impacto positivo en el desarrollo de las infraestructuras locales, lo que a su vez mejorará la calidad de vida de los residentes. Las opiniones apuntan que:

- Un mayor flujo turístico impulsaría la mejora de las infraestructuras básicas como las carreteras, el transporte público, la sanidad y la educación.
- La ampliación y modernización de las infraestructuras contribuiría a facilitar el acceso a los servicios esenciales, mejorando la movilidad tanto de turistas como de locales.
- El desarrollo turístico también puede actuar como un catalizador para la rehabilitación de viviendas y la recuperación de edificios históricos, mejorando la imagen de los pueblos y atrayendo más inversión.

5. Turismo sostenible y de calidad

Si bien se reconoce la necesidad de potenciar el turismo, las opiniones coinciden en que debe hacerse de forma controlada y sostenible para proteger el entorno natural y evitar la masificación. Entre las propuestas destacadas se encuentran:

- Fomentar un turismo de calidad, que atraiga a visitantes respetuosos con el medio ambiente y con la cultura local.
- Implementar campañas de concienciación para que los turistas se comporten de manera responsable y respeten el entorno.
- Promover un turismo sostenible que permita el crecimiento económico sin perjudicar los recursos naturales de la Sierra Norte de Madrid.
- Evitar el turismo masivo y no controlado, asegurándose de que el crecimiento del turismo no afecte negativamente a la calidad de vida de los residentes ni al equilibrio medioambiental.

6. Desarrollo cultural y social

El turismo no solo genera beneficios económicos, sino también sociales y culturales. Al atraer visitantes de diversas partes, el turismo favorece el intercambio cultural y contribuye a la preservación de las tradiciones locales. Las opiniones resaltan que:

- El turismo cultural puede ser una excelente herramienta para poner en valor el patrimonio histórico y las tradiciones de la Sierra Norte de Madrid, generando un interés renovado por la cultura local.
- Potenciar el turismo permitirá mantener vivas las tradiciones y costumbres locales, lo que puede ser especialmente atractivo para un público que busca experiencias auténticas.
- El intercambio cultural entre los habitantes locales y los turistas puede favorecer la apertura y la integración de la población local, rompiendo el aislamiento de los pueblos y contribuyendo a su revitalización.

7. Impacto en la imagen y visibilidad de la Sierra Norte de Madrid

Potenciar el turismo también ayudaría a dar mayor visibilidad a la Sierra Norte de Madrid, tanto a nivel regional como nacional. Las opiniones señalan que:

- La promoción turística es clave para que la Sierra Norte de Madrid sea conocida y reconocida como un destino turístico de calidad.
- Dar visibilidad a los pueblos puede atraer a más visitantes e inversores interesados en el desarrollo local.
- Mejorar la oferta turística no solo ayudará a atraer turistas, sino también a fortalecer la "marca" de la Sierra Norte de Madrid como un lugar atractivo para vivir y visitar.

8. Fomento de la economía circular y local

El desarrollo del turismo también puede fomentar la economía circular y local, al favorecer el consumo de productos y servicios propios del territorio. Entre las ideas recogidas se destacan:

- Potenciar el comercio local: El turismo puede ser una palanca para impulsar el consumo de productos autóctonos, favoreciendo a los pequeños productores y artesanos.
- Promover la gastronomía local: La oferta gastronómica vinculada a productos locales puede ser una excelente atracción turística y, a su vez, favorecer el desarrollo económico de los productores de la zona.
- Crear sinergias entre los sectores: El turismo no solo beneficia a la hostelería, sino que puede generar oportunidades para otros sectores como la artesanía, la agricultura y la ganadería, creando un modelo de desarrollo más equilibrado y sostenible.

3.8. RAZONES EN CONTRA DE POTENCIAR EL TURISMO EN LA SIERRA NORTE DE MADRID

Frente a todos los argumentos anteriores, favorables a la potenciación del turismo en el territorio, la encuesta refleja también otra serie de opiniones e ideas que son contrarias al impulso turístico y que será importante tener en cuenta a la hora de diseñar cualquier plan futuro. De la misma manera que en el apartado anterior, se han eliminado duplicaciones y agrupado ideas similares para ofrecer una visión coherente de las preocupaciones y críticas expresadas.

1. Impacto negativo en la calidad de vida de los residentes

- Saturación y pérdida de tranquilidad: El aumento del turismo, especialmente durante los fines de semana y las épocas vacacionales, se percibe como una invasión que perturba la tranquilidad de los residentes. La masificación conlleva

la pérdida de la paz y el estilo de vida rural, ya que se incrementa el tránsito de vehículos y la presencia de visitantes, lo que genera ruido y congestión. Pueblos como Rascafría, Buitrago de Lozoya y Pinilla del Valle son citados como ejemplos donde el turismo ha afectado negativamente la vida cotidiana de los locales.

- **Aumento de precios:** La subida de precios en servicios, productos y viviendas es una de las principales preocupaciones. La llegada de turistas y la demanda de alojamientos han elevado el coste de la vida, dificultando el acceso a la vivienda para los residentes habituales, especialmente en lo referente al alquiler.
- **Colapso de los servicios locales:** El incremento en el número de turistas provoca la saturación de los servicios sanitarios, comercios y transporte público. Esto afecta directamente a los residentes, quienes ven cómo los recursos destinados a ellos son desviados para atender a los visitantes. Los centros médicos se llenan, los supermercados se encarecen, y la movilidad dentro de los pueblos se ve comprometida.

2. Degradación del entorno natural y problemas medioambientales

- **Deterioro del medio ambiente:** La llegada masiva de turistas genera un impacto considerable en el entorno natural. Los visitantes suelen dejar residuos y maltratar el campo, contribuyendo a la contaminación ambiental y al deterioro de espacios naturales protegidos como ríos, pantanos y áreas verdes. Algunos turistas no respetan el entorno rural, lo que se traduce en un aumento de basura, extracción de especies protegidas y daños en la flora y fauna local.
- **Destrucción de recursos locales:** La masificación turística también se percibe como una amenaza para los modos de vida tradicionales, como la ganadería y la agricultura. Los habitantes temen que el turismo esté desplazando a estas actividades productivas, que son esenciales para la sostenibilidad del territorio.

3. Falta de beneficios económicos reales para los habitantes

- **Turismo de bajo impacto económico:** Aunque el turismo trae más visitantes, no siempre se traduce en beneficios económicos significativos para los negocios locales. El llamado turismo de “bocadillo y mochila”, donde los visitantes no consumen en los bares ni pernoctan en los pueblos, genera poco valor añadido a la economía local. Muchas veces los turistas solo utilizan los servicios básicos, como baños públicos, y dejan basura sin generar un impacto económico positivo en los comercios.
- **Empleos temporales y de baja calidad:** El turismo tiende a crear empleos precarios, estacionales y mal pagados, centrados en la hostelería y el servicio. Esto no contribuye a un desarrollo socioeconómico estable para la región. Los críticos señalan que basar la economía en el turismo solo genera trabajos temporales, mientras que la industria o la producción agrícola ofrecerían empleos más estables y duraderos.
- **Desigualdad en la distribución de los beneficios:** Aunque algunos propietarios de alojamientos turísticos y bares se benefician del turismo, muchos residentes no ven mejoras en su calidad de vida. Las opiniones subrayan que solo un grupo

reducido de empresarios se beneficia económicamente, mientras que la mayoría de la población residente soporta las molestias y el deterioro de su entorno.

4. Pérdida de la identidad local

- Turistificación y desplazamiento cultural: La llegada de turistas en grandes cantidades podría provocar un cambio en las costumbres y la identidad de los pueblos. Se teme que los residentes pierdan su conexión con las tradiciones locales y que los pueblos se conviertan en destinos turísticos superficiales, perdiendo su esencia. La proliferación de segundas residencias y alojamientos turísticos también está limitando la oferta de vivienda para los residentes, obligándolos a desplazarse fuera de sus comunidades.
- Transformación del tejido social: A juicio de algunos de los entrevistados, el turismo tiende a modificar el tejido social de los pueblos, priorizando la satisfacción de las necesidades de los visitantes por encima de las de los residentes. Los negocios locales se orientan hacia el turista, dejando de lado a los habitantes habituales y reduciendo la oferta de productos y servicios destinados a la población local.

5. Sostenibilidad y modelos alternativos de desarrollo

- Turismo como una solución a corto plazo: Basar el desarrollo económico de la Sierra Norte exclusivamente en el turismo se percibe como una solución a corto plazo, que no asegura la sostenibilidad económica ni social de la región. Muchos creen que el turismo no es una fuente estable de ingresos a largo plazo, ya que depende de factores externos como las modas o las crisis económicas.
- Diversificación económica: Los críticos sugieren que, en lugar de potenciar el turismo, se debería diversificar la economía local, fomentando actividades productivas como la agricultura, la ganadería y la artesanía. Estas actividades, más sostenibles y ligadas a la tierra, permitirían un desarrollo económico menos dependiente del turismo y más respetuoso con el entorno natural y cultural.
- Necesidad de infraestructuras básicas: Para garantizar un desarrollo real y sostenible, muchos opinan que es esencial invertir en infraestructuras y servicios básicos para los residentes, como escuelas, centros de salud, transporte y actividades culturales. Estas inversiones fortalecerían el arraigo de la población local y permitirían un crecimiento socioeconómico sin depender exclusivamente del turismo.

6. Críticas a la gestión del turismo

- Mala gestión del turismo masivo: Existen numerosas quejas sobre la mala gestión del turismo masivo en la Sierra Norte. Los turistas no siempre son educados sobre cómo comportarse en el entorno rural, lo que genera problemas de convivencia y deterioro del espacio público. La falta de regulación y de estrategias adecuadas para controlar el número de visitantes genera tensiones entre turistas y residentes.

- Desarrollo desigual: Mientras que algunos municipios experimentan una gran afluencia de turistas, otros apenas reciben visitantes. Esto crea una desigualdad en el desarrollo de los pueblos, donde algunos están sobreexplotados y otros no se benefician de ninguna actividad turística.

7. Propuestas para un turismo sostenible

- Control del turismo: En lugar de potenciar el turismo masivo, muchos proponen limitar el número de turistas y fomentar un modelo de turismo sostenible, basado en el respeto por el medio ambiente y la cultura local. Esto ayudaría a preservar los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de los residentes.
- Turismo de calidad: Si bien el turismo puede aportar beneficios, las opiniones destacan la necesidad de enfocarse en un turismo de calidad que valore los productos locales, respete el entorno y no se limite a las visitas rápidas sin impacto económico real. Este tipo de turismo estaría más alineado con los valores de sostenibilidad y conservación del patrimonio natural y cultural.

3.9. PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA SIERRA NORTE COMO DESTINO TURÍSTICO

Todo Plan de desarrollo del turismo tiene que partir del conocimiento de los puntos fuertes y de las áreas de mejora del territorio en lo que se refiere al turismo. Es por ello que se preguntó en la encuesta acerca de puntos fuertes y débiles, obteniéndose interesantes opiniones de los encuestados.

Pregunta: ¿cuáles son, en tu opinión, los puntos más fuertes de la oferta de turismo de la Sierra Norte de Madrid?



Base: 1.468 menciones. Porcentajes sobre el total

Las respuestas obtenidas revelan que la naturaleza es, sin duda, el punto fuerte más destacado de la Sierra Norte de Madrid como destino turístico, con un 31,68% de las valoraciones. Este factor, seguido por el atractivo de los pueblos (18,80%), indica que el entorno natural y el encanto de las localidades rurales son los principales motores de atracción para los visitantes, quienes encuentran en estos elementos la esencia del turismo en la región. Además, la oferta de restauración y gastronomía ocupa el tercer lugar con un 10,15%, lo que implica que la experiencia culinaria también tiene un papel relevante en la valoración de los visitantes, que aprecian los productos y platos locales.

El patrimonio cultural y arquitectónico, con un 9,33%, complementa la lista de atractivos principales, lo que indica que la riqueza histórica añade valor a la experiencia turística. Otros factores, como la cultura y el clima, aunque en menor medida (4,50% y 4,36%, respectivamente), aportan un valor añadido al destino. Estos aspectos reflejan la importancia de las tradiciones locales y las condiciones climáticas favorables para las actividades turísticas.

En cuanto a elementos complementarios, como la hospitalidad, la oferta de alojamiento, la limpieza y la seguridad, sus valoraciones menores (por debajo del 4%) muestran que, aunque estos aspectos contribuyen positivamente, no son percibidos como los principales motivos para visitar la Sierra Norte de Madrid. Sin embargo, las bajas puntuaciones en infraestructura de comunicaciones, transporte público y profesionalidad, con menos del 1%, indican posibles áreas de mejora, ya que una mejor conectividad y servicios de alta calidad podrían potenciar aún más el atractivo turístico del destino.

Una vez revisados los puntos fuertes, se exponen a continuación las áreas de mayor debilidad en la oferta turística de la Sierra Norte de Madrid.

Pregunta: ¿cuáles son, en tu opinión, los puntos más débiles de la oferta de turismo de la Sierra Norte de Madrid?



Base: 1.027 menciones. Porcentajes sobre el total

Como puntos débiles de la Sierra Norte de Madrid como destino turístico, se destacan principalmente la percepción de deficiencias en el transporte público, con un 24,15%, lo cual indica que una cuarta parte de los encuestados considera la falta de conectividad y accesibilidad como el mayor obstáculo para el turismo en el destino. Esta limitación en el transporte público sugiere que tanto los turistas como los residentes encuentran dificultades para desplazarse, lo cual afecta negativamente la experiencia y la conveniencia de visitar la zona.

La oferta de ocio aparece como el segundo punto débil, con un 12,95%, reflejando una percepción de escasez en actividades recreativas y de entretenimiento que puedan captar la atención de los visitantes. Esto apunta a una necesidad de diversificar las opciones de ocio disponibles para atraer a un público más amplio y mejorar la experiencia de los turistas. El comercio, con un 10,91%, también se percibe como insuficiente, lo cual indica que los visitantes encuentran limitada la oferta comercial y de servicios básicos, algo que puede influir en su comodidad y satisfacción durante la estancia.

Otros aspectos señalados como débiles incluyen la oferta de empresas de actividades, limpieza y conservación, y la restauración y gastronomía, todos con valores cercanos al 10%. Estas áreas reflejan posibles carencias en la variedad y disponibilidad de servicios turísticos, además de cierta preocupación por la falta de mantenimiento y limpieza en el territorio, aspectos que pueden afectar la imagen de calidad del destino. La oferta de alojamiento, con un 8,67%, también se percibe como insuficiente, lo cual refleja una necesidad de mayor infraestructura de plazas de alojamiento.

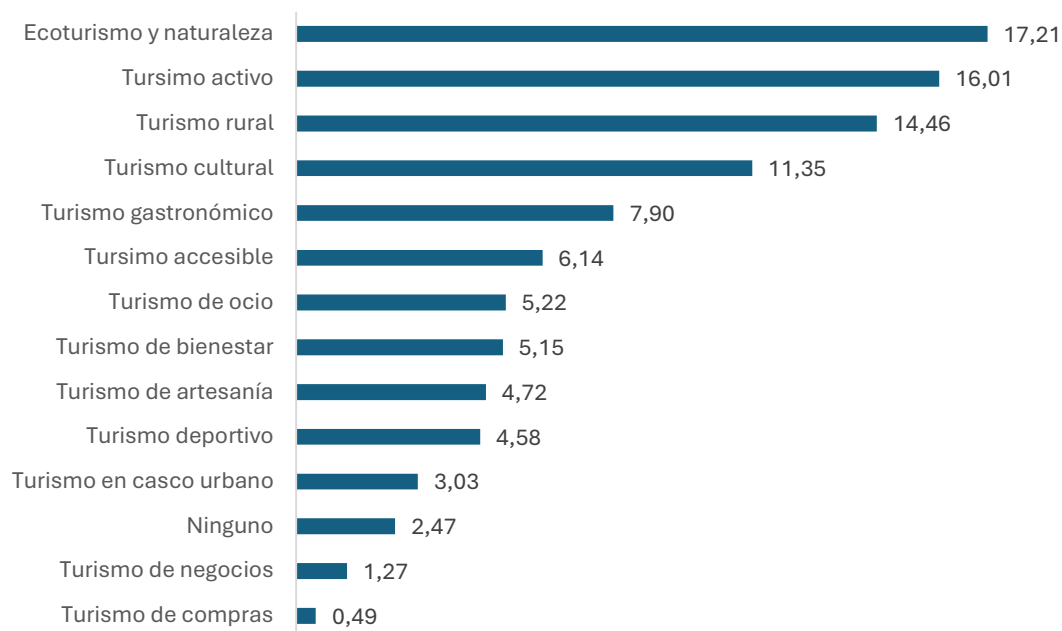
En niveles más bajos de percepción como debilidades, aparecen la cultura, la hospitalidad de la población, el patrimonio, la naturaleza y los pueblos, todos con porcentajes menores al 5%. Estos factores no son percibidos como problemáticos en sí mismos, sino que probablemente no alcanzan a destacar como puntos fuertes.

3.10. TIPOS DE TURISMO A POTENCIAR

En la encuesta se preguntaba también a los participantes sobre los diferentes tipos de turismo que consideraban interesante potenciar, con el fin de conseguir ideas sobre las principales áreas de interés de los residentes.

Los datos obtenidos son los que se reflejan en el siguiente gráfico.

Pregunta: ¿cuáles son los principales tipos de turismo que, en tu opinión, se deben potenciar en el territorio?



Base: 1.418 menciones. Porcentajes sobre el total

El gráfico muestra que el ecoturismo y naturaleza, con un 17,21%, es el tipo de turismo que se percibe como prioritario para potenciar en la Sierra Norte de Madrid. Esto se alinea con la principal fortaleza, su entorno natural, identificado anteriormente como el mayor atractivo turístico. La promoción del ecoturismo permitiría capitalizar este recurso, atrayendo a visitantes interesados en actividades al aire libre y sostenibles, especialmente si se mejora la infraestructura de transporte público, que es actualmente una debilidad importante, para facilitar el acceso a estas áreas naturales.

El turismo activo y el turismo rural, con un 16,01% y 14,46% respectivamente, también se destacan como áreas clave a potenciar. El turismo activo, que incluye actividades como senderismo, ciclismo y deportes de aventura, está directamente relacionado con el atractivo natural de la Sierra Norte de Madrid.

El turismo rural, por su parte, se conecta con el valor de los pueblos locales y su autenticidad. Para potenciar este tipo de turismo, sería útil fortalecer la oferta de alojamiento y las opciones de comercio local, que se perciben como áreas deficientes y son fundamentales para una experiencia completa de turismo rural.

El turismo cultural y gastronómico, con un 11,35% y 7,90% respectivamente, también son considerados importantes a desarrollar. El turismo cultural responde al interés por el patrimonio y la cultura locales, aunque en los puntos fuertes estos factores aparecieron con un menor protagonismo. El turismo gastronómico, apoyado por la oferta de restauración valorada en los puntos fuertes, tiene potencial para atraer a un segmento de visitantes que buscan experiencias culinarias.

Tipos de turismo como el turismo accesible, de ocio y de bienestar, aunque con menores porcentajes (entre el 5 y 6%), también generan interés, lo cual da la pista de que diversificar la oferta podría ser beneficioso para atraer a una mayor variedad de visitantes. Sin embargo, el turismo de negocios y el turismo de compras son los menos priorizados, con porcentajes muy bajos.

3.11. CRITERIOS A CONSIDERAR AL DEFINIR UN PLAN DE POTENCIACIÓN DEL TURISMO EN LA SIERRA NORTE DE MADRID

Para finalizar la encuesta y hacer partícipes a los ciudadanos en la confección del P estratégico de turismo de la Sierra Norte de Madrid, se les preguntó por los criterios que, desde su punto de vista, deberían seguir de manera prioritaria las acciones de dicho plan. Se trata por tanto de identificar los criterios que deben marcar la definición de acciones. Entre otros criterios, se priorizaron los siguientes:

Pregunta: En tu opinión, ¿cuáles de los siguientes criterios se deben tener en cuenta prioritariamente a la hora de poner en marcha planes de desarrollo del turismo?



Base: 1.304 menciones. Porcentajes sobre el total

La conservación del medio ambiente es, sin lugar a dudas, el criterio más importante para los residentes en el territorio, con un 27,76%, de cara a desarrollar un plan de potenciación del turismo en el territorio. Esto refleja una fuerte conciencia ambiental entre los encuestados, quienes consideran que cualquier iniciativa turística debe

priorizar la protección de los recursos naturales, algo consistente con el valor que se otorga a la naturaleza como el principal atractivo del territorio. Esta preferencia sugiere que el ecoturismo y el turismo activo, identificados como tipos de turismo a potenciar, deberían desarrollarse de manera que respeten y preserven el entorno natural de la Sierra Norte de Madrid.

El segundo criterio en importancia, con un 19,33%, es que el turismo contribuya a generar empleo. Esto indica una expectativa de que el sector turístico actúe como motor económico, proporcionando oportunidades laborales a la comunidad local. Esta prioridad podría relacionarse con el interés en tipos de turismo que no solo atraigan visitantes, sino que también beneficien directamente a los residentes, que pueden ofrecer empleos en alojamiento, restauración, actividades y conservación.

La protección de las costumbres y tradiciones, con un 16,33%, también es altamente valorada, reflejando el deseo de preservar la identidad cultural del destino. Esto apunta a un turismo en la Sierra Norte de Madrid que sea respetuoso con la cultura local, promoviendo actividades que pongan en valor el patrimonio y la autenticidad de los pueblos sin alterar su esencia. De este modo, el turismo cultural y el turismo de artesanía pueden alinearse con este criterio, promoviendo prácticas y eventos que fortalezcan la conexión de los visitantes con las tradiciones locales.

La dinamización de los pueblos, con un 10,66%, destaca como un aspecto importante, indicando que el turismo debería ser una herramienta para revitalizar las comunidades rurales, probablemente aumentando la actividad comercial y el atractivo de vivir en el territorio.

El desarrollo económico y el equilibrio social, aunque con porcentajes menores (9,20% y 9,13% respectivamente), muestran una expectativa de que el turismo impulse la economía de manera equilibrada, beneficiando a todos los sectores de la comunidad sin generar desigualdades. Finalmente, potenciar la marca Sierra Norte de Madrid, con un 7,59%, sugiere que, aunque no es el criterio principal, los encuestados reconocen la importancia de establecer una identidad turística sólida y diferenciada, que pueda posicionar al destino en un mercado más amplio.

3.12. IDEAS Y SUGERENCIAS CIUDADANAS PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO

Como punto final de la encuesta, la última pregunta pedía a los encuestados ideas, propuestas y sugerencias para el desarrollo del turismo en el territorio. Fueron muchos los comentarios aportados, de los cuales se obtienen interesantes conclusiones e ideas. A continuación, se exponen las principales, clasificándolas por áreas temáticas, en función de las que se fueron repitiendo. Las conclusiones principales son las siguientes:

1. Transporte y accesibilidad

La mejora de la conectividad y la accesibilidad en la Sierra Norte de Madrid es uno de los aspectos más recurrentes en las sugerencias de los participantes. Aumentar la frecuencia del transporte público, especialmente entre los distintos pueblos y no solo en fines de semana o períodos vacacionales, es considerado esencial para fomentar un turismo que no dependa exclusivamente del uso del coche privado. Las actuales limitaciones del transporte público son vistas como un obstáculo tanto para los residentes como para los turistas, quienes encuentran dificultades para desplazarse por la región.

Una de las propuestas clave es la creación de carriles bici y rutas accesibles, que permitan conectar de forma segura y cómoda los pueblos y las áreas naturales. Estos carriles podrían servir no solo para los turistas, sino también para la población local, contribuyendo a reducir la huella de carbono y mejorando la experiencia de los visitantes que prefieran medios de transporte sostenibles.

En cuanto a los accesos por carretera, se señala la necesidad de resolver los problemas de tráfico y atascos que se producen en las entradas a la Sierra, especialmente en temporadas altas. La implementación de aparcamientos disuasorios fuera de los pueblos ayudaría a reducir la saturación de los espacios urbanos y evitaría el caos de circulación en las zonas más transitadas. Además, la mejora del transporte público permitiría a los visitantes moverse sin la necesidad de utilizar el coche privado, contribuyendo así a reducir el impacto ambiental del turismo.

En este sentido, se destaca también la importancia de facilitar la accesibilidad para personas con movilidad reducida, tanto en el transporte como en las rutas turísticas y las infraestructuras locales. Un turismo inclusivo debe garantizar que todas las personas, independientemente de sus capacidades, puedan disfrutar de los atractivos de la región.

2. Sostenibilidad y protección del medio ambiente

El desarrollo turístico de la Sierra Norte de Madrid debe fundamentarse en un profundo respeto por el entorno natural, que es uno de sus principales atractivos. Es vital garantizar que el turismo no solo sea compatible con la preservación de los recursos naturales, sino que además contribuya a su protección y puesta en valor. En este sentido, se propone un enfoque centrado en la sostenibilidad ambiental, que limite la capacidad de carga turística en las zonas más sensibles y promueva un uso racional y respetuoso del entorno.

Una de las principales preocupaciones es la masificación de las zonas naturales protegidas, lo que puede tener consecuencias graves tanto para la fauna como para la flora locales. Por ello, se plantea la necesidad de controlar los aforos en estas áreas, especialmente durante las temporadas altas, para evitar un deterioro irreversible. Las políticas de aforo y acceso restringido podrían complementarse con sistemas de reservas previas, similares a los implementados en otros parques nacionales y áreas naturales protegidas.

La educación y concienciación ambiental son fundamentales para garantizar que los turistas comprendan la importancia de preservar el entorno. Se sugiere implementar campañas de concienciación, tanto presenciales como digitales, que promuevan un turismo responsable y que informen a los visitantes sobre las mejores prácticas para minimizar su impacto. Entre las propuestas, se incluye la distribución de materiales informativos en los centros de información turística, así como la creación de apps que proporcionen información en tiempo real sobre rutas, normas de conducta y gestión de residuos.

Por otro lado, se enfatiza la necesidad de mejorar la gestión de residuos en las áreas turísticas y los espacios naturales. La colocación de papeleras y contenedores adecuados en puntos clave, junto con la implementación de sistemas de reciclaje efectivos, contribuiría a reducir la cantidad de basura que se genera, especialmente en lugares de alta concurrencia como miradores, áreas de picnic y rutas de senderismo.

3. Desarrollo económico y local

El turismo debe ser una herramienta para revitalizar la economía de la Sierra Norte de Madrid, pero no debe convertirse en el único motor económico. Diversificar la economía local es clave para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y evitar la dependencia excesiva del turismo, que puede ser estacional e impredecible. En este sentido, se subraya la importancia de fomentar otros sectores económicos, como el sector primario (agricultura, ganadería, silvicultura) y la artesanía local.

Las propuestas para el desarrollo económico incluyen apoyar a los emprendedores locales, facilitando la apertura de negocios mediante la simplificación de la burocracia y la creación de incentivos fiscales. Se sugiere, además, que las actividades turísticas y económicas que se promuevan estén alineadas con las necesidades y capacidades de la población local, de manera que generen empleo de calidad y contribuyan a frenar la despoblación.

El turismo también puede ser una herramienta para promocionar los productos locales. Se plantea la creación de mercados de productos autóctonos, donde los visitantes puedan adquirir alimentos, artesanías y otros productos elaborados en la Sierra Norte de Madrid. Estas ferias, además de atraer a turistas, permitirían a los productores locales aumentar su visibilidad y generar ingresos adicionales. Asimismo, se propone que los restaurantes y bares de la zona se comprometan a ofrecer productos de proximidad, lo que no solo reforzaría la economía local, sino que también contribuiría a la sostenibilidad.

4. Cultura y patrimonio

La Sierra Norte de Madrid posee un patrimonio cultural e histórico de gran valor que debe ser preservado y puesto en valor. Las rutas culturales son una de las principales propuestas para fomentar un turismo de calidad, que no solo busque el disfrute del entorno natural, sino también el conocimiento y la apreciación del patrimonio local.

Estas rutas podrían incluir visitas guiadas por monumentos históricos, iglesias, castillos y museos, acompañadas de explicaciones sobre la historia y las tradiciones de la región.

Otra de las propuestas es la organización de eventos culturales y deportivos a lo largo del año, que permitan atraer a visitantes en diferentes épocas y combatir la estacionalidad del turismo. Festivales de música, ferias de artesanía y mercados medievales son algunas de las actividades que se sugieren para dinamizar la vida cultural de los pueblos y ofrecer alternativas de ocio a los turistas.

Además, se destaca la necesidad de fomentar la participación de los residentes locales en las actividades turísticas, promoviendo la recuperación de oficios tradicionales y la realización de talleres y demostraciones que involucren a la comunidad. Este tipo de turismo, basado en la interacción con los habitantes y en la valorización de sus saberes, contribuiría a crear una experiencia más auténtica y significativa para los visitantes, al tiempo que generaría oportunidades de empleo para los locales.

5. Alojamientos y urbanismo

La expansión descontrolada de alojamientos turísticos puede tener efectos negativos sobre la comunidad local, como el encarecimiento de los precios de la vivienda y la pérdida de viviendas disponibles para los residentes permanentes. Por ello, se hace hincapié en la necesidad de regular la oferta de alojamientos turísticos, estableciendo límites para evitar la saturación y garantizar el acceso a la vivienda para los habitantes de la Sierra Norte de Madrid.

Es crucial que se facilite la remodelación de viviendas para su uso turístico, pero siempre bajo criterios que respeten la arquitectura tradicional y el entorno.

En términos urbanísticos, se señala la importancia de mejorar las infraestructuras locales: calles, plazas y señalización, para hacer los pueblos más accesibles y atractivos. Estas mejoras no solo facilitarían el tránsito de los turistas, sino que también mejorarían la calidad de vida de los residentes.

6. Bienestar de los residentes y turistas

Un turismo sostenible y equilibrado requiere que los pueblos de la Sierra Norte de Madrid cuenten con servicios adecuados para atender tanto a la población local como a los visitantes. La mejora de los servicios básicos, como centros médicos, cajeros automáticos y gasolineras, es una demanda recurrente. Es importante que los turistas tengan acceso a estos servicios durante su estancia, pero también es fundamental que se garantice que los residentes no vean limitados sus propios servicios debido a la llegada de turistas.

La oferta gastronómica y de ocio debe ampliarse, no solo durante los fines de semana, sino también entre semana, para ofrecer a los turistas más opciones y garantizar que los negocios locales puedan operar de manera sostenible durante todo el año. Asimismo,

se propone crear espacios comunitarios donde los residentes y turistas puedan interactuar, como mercadillos o eventos locales periódicos que fomenten la interacción.



**Sierra Norte
de Madrid**

4.

ANÁLISIS CUALITATIVO

4. ANÁLISIS CUALITATIVO

En el presente apartado se recogen las conclusiones más relevantes de la investigación cualitativa que se ha llevado a cabo en el proceso de diagnóstico. Dicha investigación se ha basado fundamentalmente en la recopilación de información mediante entrevistas individuales y mesas de trabajo, en las que ha participado un muestra significativa y representativa de todos los actores que participan en la cadena turística del territorio, contando tanto con empresarios, asociaciones, ayuntamiento y otros agentes como el gobierno regional, grupo de acción local y la Reserva de la Biosfera de la Sierra del Rincón, así como otras entidades de índole social.

Son por tanto las conclusiones que se presentan en este apartado el reflejo de la visión agregada que las diferentes partes del territorio tienen sobre la situación actual del turismo, las problemáticas a resolver, las amenazas existentes, y del mismo modo las fortalezas y oportunidades que deben servir para potenciar un desarrollo turístico sostenible capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés del destino.

Las conclusiones que a continuación se detallan se han estructurado siguiendo la estructura de análisis DAFO:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

Veamos cada una de ellas.

4.1. DEBILIDADES

En este primer bloque de información se detallan las principales debilidades identificadas, que representan aquellas problemáticas o áreas de preocupación para los diferentes grupos de interés.

Comenzamos el análisis con una visión global de territorio. La Sierra Norte de Madrid es un amplio territorio, que engloba 42 municipios en una amplia superficie que cubre la franja norte de la Comunidad de Madrid. En la mayoría de los casos se trata de pequeños municipios, con no mucha población, representando el corazón rural de región. El esfuerzo de muchos años y el trabajo conjunto que se ha venido realizando, impulsado por diferentes agentes, contando con el apoyo regional, con el empuje desde dentro de muchos de los municipios y especialmente con la labor conjunta que se viene realizando desde sus inicios por parte del Centro de Innovación Turística Villa San Roque han

permitido conformar un destino turístico relevante, reconocido, con identidad propia tanto hacia adentro como hacia el exterior.

Entrando ya con las debilidades identificadas, algunas de ellas tienen que ver con cuestiones de Gobernanza. Entre ellas las siguientes:

- **Falta de actuación coordinada por parte de ayuntamientos.**

Aunque se ha avanzado mucho, si existe la percepción, especialmente por parte de las empresas, de que se deben seguir dando pasos en una mayor colaboración entre los municipios a la hora de abordar proyectos. En muchos casos se abordan actuaciones aisladas de forma individual que pierden mucho potencial. De hecho, pueden llegar a solaparse actuaciones, perjudicándose entre sí.

Es una visión compartida en el territorio que el modelo conjunto es el único viable, que se debe seguir trabajando en esta línea, evitar individualismos y trabajar todos de forma coordinada.

Es una realidad que existen diferentes niveles de desarrollo y potencial turístico entre municipios. Esto provoca o puede provocar la falta de cohesión en el territorio. No todos los municipios tienen el mismo nivel de desarrollo, ni el mismo potencial, ni en algunos casos el mismo interés en el desarrollo del turismo. Pero si es esencial que todos participen de un desarrollo que a la postre será positivo para todos. Cuando algunos municipios ejercen de tractores, los cercanos reciben beneficio directo e indirecto en modo de oportunidad y servicios.

- **Falta de coordinación público-privada.**

El dialogo entre empresas de turismo y ayuntamientos es esencial para lograr una mayor eficacia en el desarrollo de actuaciones de promoción y eventos que se realizan por parte de los ayuntamientos. Que las corporaciones locales cuenten con el tejido empresarial permitirá un mayor impacto de las acciones en el territorio, en las empresas y en el empleo. Además, debe permitir que de forma coordinada se pueda ofrecer una mejor experiencia a los visitantes, logrando con ello ser más eficientes en el impacto de las acciones y obtener un mejor retorno en rentabilidad del esfuerzo inversor que se realiza por todas las partes.

- **Ayuntamientos con escasos recursos**

Como se mencionaba anteriormente, el territorio se compone de pequeños municipios, con bajo volumen de población y escasa actividad empresarial. Por lo tanto, tienen una importante carencia de recursos económicos y dependen de financiación externa para poder abordar proyectos de envergadura. Ante esta situación, no es habitual que los municipios tengan presupuesto para turismo, por ejemplo.

- **Discontinuidad de técnicos de turismo municipales**

Relacionada con la cuestión de poco presupuesto municipal, resulta difícil mantener una estabilidad laboral en la figura de los técnicos municipales de turismo, lo que implica que resulte complicado poder trabajar en planes y estrategias a medio plazo.

- **Falta de puntos de información turística de destino**

En muchos casos no existen punto de información turística para visitantes. Especialmente entre semana. Esto puede tener sentido en puntos de poca afluencia de visitantes o en momento de baja afluencia. Sin embargo, si sería positivo trabajar en vertebrar una red de puntos de información turística de destino que sirvan de punto de información para todo el territorio y con capacidad de ser centros de recepción de visitantes e información turística de destino. El proyecto oficinas conectadas debe contribuir a ir consolidando esta red.

- **Seguridad jurídica para las empresas de turismo de naturaleza.**

La Sierra Norte de Madrid es un destino rural con una importante componente de turismo de naturaleza. Esto implica que en muchos casos las empresas que trabajan en el territorio requieran de trámites, permisos o licencias para el desarrollo de determinadas actividades (conducción de grupos por la montaña, piragüismo, etc.).

Aquí las empresas se encuentran con dificultades, relacionadas con la ausencia de respuesta ante solicitudes, o retrasos en la respuesta que dificultan la gestión de la actividad cuando se conceden con poca antelación a la fecha programada.

Por otra parte, otras actividades que requieren licencia como el piragüismo no ofrecen licencias o permisos superiores a un año. En estos casos, donde las empresas realizan una inversión, sería especialmente importante que se pueda realizar una concesión por periodos superiores de tiempo que permitan una mayor garantía.

Las empresas necesitan disponer de un marco jurídico claro para poder desempeñar su trabajo, por lo que es especialmente relevante contar con unas directrices claras en la gestión de actividades de naturaleza, de tal manera que las empresas puedan ser competitivas.

- **Competencia e intrusismo de alojamientos no registrados que operan sin licencia.**

Representa un doble problema. Por una parte, desde un punto de vista turístico supone una competencia desleal respecto a los profesionales que gestionan sus alojamientos conforme a normativa. Se debe vigilar y tratar de erradicar esta práctica en el territorio, favoreciendo los negocios que se encuentran desarrollando su actividad de forma regulada.

Pero además de lo anterior, este incremento de alojamientos de uso turístico no regularizado genera un problema adicional en municipios donde la oferta de vivienda es escasa. Al igual que ocurre en otros destinos y en muchas ciudades y pueblos, esta actividad, de forma no controlada genera un impacto negativo en la oferta de vivienda, dificultando el acceso a la misma y encareciendo los precios.

Como se pone de manifiesto en las cuestiones que se acaban de plantear, las administraciones juegan un papel determinante en el desarrollo del destino. Por este motivo, y aunque cada ayuntamiento toma sus decisiones, es importante la continuidad en el trabajo que se viene haciendo de cohesión territorial y en la visión compartida de la Sierra Norte de Madrid como un único elemento vertebrador capaz de generar un proyecto atractivo e ilusionante, no solo hacia fuera, sino especialmente hacia adentro.

En conjunto la Sierra Norte de Madrid es un territorio rico en patrimonio, cultura, tradiciones y cada municipio debe jugar un rol dentro del destino, el conjunto es lo que hace fuerte al territorio. De forma individual, cada vez va a ser más complejo poder desarrollarse, no solo desde un punto de vista turístico, sino a nivel de desarrollo socioeconómico global. El Centro de Innovación Turística Villa de San Roque debe seguir liderando este proyecto conjunto.

Siguiendo con el análisis, abordamos ahora las debilidades que se han identificado desde el punto de vista de la oferta. En este sentido diferenciamos entre debilidades de tipo estructural y debilidades de la oferta propiamente dicha entendiendo los productos y el tejido empresarial.

Entre las primeras, en cuanto a infraestructuras, se han identificado dos grandes problemas.

- **Transporte público insuficiente. Falta de conectividad del territorio**

Lo que genera una dependencia del coche privado, tanto para el turista como para la población residente, incluyendo empleados de empresas de servicios turísticos. Esta dependencia se percibe como una barrera importante para atraer turistas, especialmente en segmentos de población joven y turista internacional. Además, esta situación genera un problema adicional, la saturación de tráfico en algunos municipios en determinados momentos, coincidiendo con eventos o fechas de punta de demanda. Se suma, además, debido a las características de la mayoría de los municipios, la falta de capacidad de plazas de aparcamiento. Esta situación se traduce en cierto caos de tráfico que merma la experiencia del visitante y genera molestias a la población local.

- **Poca oferta de vivienda**

Aunque pueda parecer contradictorio con respecto al riesgo de despoblación de territorios rurales, lo cierto es que en muchos municipios las opciones de acceso a la vivienda, ya sea de compra o alquiler es escasa. A la hora de buscar personal por parte de las empresas de turismo, en muchos casos representa un hándicap a la posibilidad

de encontrar personal el hecho de que no sea sencillo que estas personas, cuando vienen de otras localidades, puedan encontrar vivienda.

- **Poca oferta de alojamientos.**

El destino no ha sido tradicionalmente un destino de pernoctación. Debido a que el principal mercado emisor, o casi único ha sido la propia región, la cercanía ha definido un modelo de turismo de visita en el día, con realización de actividades, en muchos casos por cuenta propia, utilización de servicios de hostelería y retorno al domicilio. Con este modelo el impacto en pernoctación ha sido bajo. Pese a ello el destino cuenta con una oferta de alojamientos que dan respuesta a la demanda de actividad para aquellos visitantes que pretender alargar su estancia, generalmente fines de semana en alojamiento rural.

A la hora de plantear el acceso a otros mercados, a nivel nacional e incluso internacional, resultará necesario ir creciendo en oferta de plazas de alojamiento, especialmente en segmentos medio-alto y en contar con establecimientos con mayor capacidad de plazas, que permitan acoger a grupos y posicionarse en segmentos con potencial como el turismo MICE. No obstante, es cierto que es la oferta privada quien debe responder a esta demanda y para ello requiere de estímulos e incentivos tendentes a favorecer la inversión.

- **Poca oferta de comercio y servicios.**

El hecho de ser un territorio con baja densidad de población implica que no en todos los casos se disponga de servicios básicos para los visitantes. Fundamentalmente en comercio, bares, restaurantes, farmacias, etc. Es importante desarrollar planes para el fortalecimiento y preservación del comercio local, no sólo por el valor añadido a la oferta turística, sino como servicio a la población local. Trabajando en red como destino y poniendo el foco en los principales ejes comerciales se puede apostar por una red comercial suficientemente distribuida por el territorio para que pueda dar servicio tanto a turistas como a los habitantes.

- **Infraestructuras obsoletas. Revalorizar inversiones y mantener.**

Debido a la falta de recursos ya mencionada, en ocasiones no se aborda adecuadamente la conservación y puesta en valor de infraestructuras y elementos patrimoniales que pueden suponer una oportunidad para el desarrollo turístico y dar un servicio a la población. Edificios municipales fuera de uso, molinos, talleres de oficios antiguos, etc. Trabajar la identificación de estos elementos, su conservación y en su caso puesta en valor permitirá además mantener en condiciones adecuadas el patrimonio de los municipios.

Muchas de las cuestiones que se plantean vienen condicionadas por las características del territorio, especialmente por la baja densidad de población y son comunes a otros territorios de similar naturaleza. Sin embargo, no por ello deben de asumirse, sino al

contrario, el transporte es una necesidad de la población local y las administraciones públicas deben trabajar en dar respuesta.

El transporte, la vivienda, el acceso a servicios básicos e incluso al ocio son parte esencial del desarrollo de un territorio y contribuyen a fijar población y con ello a un desarrollo socioeconómico positivo para el turismo y para el conjunto de los sectores.

Siguiendo con el apartado de debilidades relacionadas con la oferta, se detallan a continuación aquellas que se han identificado en relación con el tejido empresarial y la parte privada de la oferta. Se han destacado las siguientes:

- **Falta de digitalización de empresas y ayuntamientos.**

En algunos casos, muchos agentes de la oferta no han alcanzado un suficiente nivel de digitalización que les permita ser competitivos. Se debe hacer un esfuerzo importante en este camino, que es esencial en el mercado actual. La búsqueda y contratación de servicios turísticos se realiza fundamentalmente en internet.

- **Atomización del tejido empresarial**

El tejido empresarial del territorio está compuesto fundamentalmente por pequeñas empresas y profesionales. Aunque cuentan en muchos casos con gran experiencia y servicios de mucha calidad y valor, la realidad es que a la hora de ser competitivos en el mercado no se dispone de la suficiente capacidad económica ni de otros recursos para lograr de forma individual una posición competitiva que aporte suficiente visibilidad. En el mercado turístico intervienen muchos actores de gran potencial, comenzando por los grandes destinos y resulta muy difícil que pequeños negocios puedan encontrar hueco. La esencia de un destino es precisamente aglutinar la oferta y competir juntos para ser más fuertes.

Ocurre lo mismo con los ayuntamientos, pequeños ayuntamientos que de forma individual es muy difícil conseguir visibilidad. Por tanto, deben trabajar conjuntamente en un destino fuerte y competitivo.

- **Ausencia de establecimientos con alta capacidad de plazas.**

En parte relacionado con el punto anterior de atomización, la realidad es que no existe mucha oferta de establecimientos que puedan albergar a grupos relativamente grandes. Esto es importante para captar turismo de grupos, ya sea a nivel nacional o internacional. También es relevante para abordar el segmento de turismo MICE. En la actualidad, desde el gobierno regional se está potenciando este modelo por su capacidad de desestacionalizar, ya que la actividad se desarrolla principalmente entre semana.

El trabajo en red es esencial para tratar de dar respuesta a oportunidades en este sentido.

- **Escasez de personal cualificado.**

Las empresas del sector turístico, en todos los niveles, tanto alojamiento, restauración y actividades encuentran dificultades a la hora de contratación de personal. Ya sea por cuestión de estacionalidad, de mayor o menor interés por los oficios del sector, por falta de suficiente masa crítica de población, o competir con otros sectores con mejores condiciones, lo cierto es que en muchos casos las empresas encuentran limitaciones en este punto.

No disponer de profesionales cualificados y formados impacta negativamente en la experiencia y el servicio que se ofrece. Por este motivo es especialmente relevante para las empresas trabajar proyectos y programas orientados hacia la captación y cualificación de profesionales de alto valor, que permitan crecer a las actividades desde una mejor experiencia cliente que nace de un mejor servicio y una mayor estabilidad laboral.

- **Contar con una oferta que responda a la imagen de destino.**

Es importante que los negocios representen cada uno de ellos un atractivo en sí mismo para mejorar la experiencia de la visita y generar un impacto de marca conjunta. Lo cierto es que una imagen demasiado heterogénea o desactualizada no contribuye a crear experiencia. En la medida en que se puedan trabajar pautas, guiños u otras acciones que permitan ofrecer una imagen y estilo de destino, se estará creciendo en conjunto desde el punto de vista de posicionamiento y fidelización de turistas.

En este aspecto de la oferta privada, como se puede apreciar, el trabajo en red para compensar la atomización de empresas y ayuntamientos resulta esencial, esto, junto con una adecuada y potente digitalización permitirán ser un destino competitivo y fuerte en un mercado complejo. Además, en la medida que el sector permita la captación de personal y la generación de empleo, estará realmente contribuyendo al desarrollo del territorio.

Abordamos a continuación las debilidades relacionadas con la demanda, analizando tanto las que tienen que ver con el comportamiento de la demanda, como en las fases de promoción y comercialización. Se han identificado las siguientes cuestiones:

- **Estacionalidad, con concentración en fines de semana.**

El turismo se concentra fundamentalmente en los fines de semana y en la temporada alta, lo que genera fluctuaciones económicas y dificultades en la estabilidad del empleo, ya que muchas actividades solo son rentables por periodos cortos. Romper los ciclos de estacionalidad y lograr una demanda estable es uno de los retos principales del sector.

- **Poca iniciativa privada de nueva inversión con capacidad de potenciar la oferta.**

El desarrollo del destino también debe venir determinado por el interés inversor de nuevas iniciativas privadas que enriquezcan la oferta, haciendo crecer al sector,

estimulando al mercado. Trabajar en planes de captación de iniciativa empresarial privada debe ser también un eje abordar en la estrategia.

- **Dependencia de un único mercado emisor.**

El porcentaje de turistas de fuera de la Comunidad de Madrid que recibe el destino es muy bajo, lo que dificulta crecer en otros mercados que pueden aportar una mayor duración de la estancia y mayor consumo que estimule la iniciativa privada para crecer en oferta. Siendo también una fortaleza el gran mercado emisor que representa la región, resulta necesario abordar otros mercados que reduzcan esta dependencia y permitan un turismo con más pernoctación, más estancia y más gasto medio por turista.

- **Baja pernoctación**

Relacionado con el punto anterior y como ya se ha comentado anteriormente, el principal hándicap del actual modelo es que la ratio de pernoctación respecto al volumen de visitas del territorio es muy baja, lo que reduce el estímulo de la estancia y el aprovechamiento del potencial turístico del territorio.

- **Fomentar actividades que generan alto tráfico y bajo impacto económico.**

Más allá del uso recreativo de los espacios naturales, que con la pertinente regulación se pueda desarrollar por los visitantes del territorio, queda recorrido para trabajar en una mayor oferta de productos que permitan rentabilizar el tráfico de visitantes al territorio. Los municipios ofrecen a los turistas y visitantes un entorno y patrimonio de gran valor, pero es el desarrollo de actividades y la utilización de los servicios turísticos lo que permite que el turismo sea equilibrado, beneficioso para ambas partes y genere una dinámica en la que todos los actores se puedan sentir cómodos y participes del mismo.

- **Ausencia de una estrategia de comercialización conjunta**

En un entorno digitalizado donde la promoción y la contratación se realizan en red, es esencial que todos los actores del territorio, públicos y privados participen de procesos de promoción y venta de forma coordinada, de tal manera que el conjunto gane en posicionamiento e incremente su potencial de captación de turistas merced a una mayor capacidad de actuación y en el marco de una estrategia global.

Si bien se ha trabajado mucho en la promoción y en un potente posicionamiento de marca, no se ha logrado el mismo impacto en el proceso de comercialización. Este es individual por parte de cada servicio y eso hace que la oferta se encuentre dispersa en el proceso de contratación y el potencial impacto sea menor. El potencial de conversión de impactos de promoción sería muy superior contando con una estrategia de comercialización conjunta.

Se cierra aquí el bloque de debilidades, en esta última parte relacionada con la demanda. Se pone de manifiesto que el principal reto es abordar la comercialización como un

proceso que permita rentabilizar los esfuerzos que se han venido realizando en los últimos años tanto en desarrollo de la oferta, promoción y posicionamiento de marca. Este incremento de la comercialización merced a una estrategia conjunta debe conducir a un mayor consumo de los clientes actuales, incrementando la estancia y el gasto en el territorio, así como el acceso a nuevos mercados y segmentos con potencial de desestacionalizar, enriqueciendo con ello al territorio y generando un mayor valor.

4.2. AMENAZAS

Se aborda a continuación el apartado de las amenazas identificadas durante el trabajo de campo, planteando una serie de cuestiones que, en caso de manifestarse, pueden comprometer la estrategia y los planes de desarrollo turístico del territorio.

A nivel general se identifican grandes cuestiones de ámbito global que afectan al turismo en general y que están presentes en el territorio. Son las siguientes:

- **Perder el interés del mercado.**

La primera gran amenaza que puede tener todo destino turístico es perder el interés del mercado. Por este motivo, y aunque no es una situación en la que se encuentre el destino, no debe dejar de tenerse siempre presente en los planes de gestión. La promoción continuada y una estrategia de marketing a medio plazo y sostenida en el tiempo es esencial para mantener el posicionamiento.

- **Masificación del turismo.**

Conocido como morir de éxito, la masificación puede dar al traste con un destino turístico. En un espacio natural, donde prima el turismo de naturaleza y donde el desarrollo sostenible es esencial para el sostenimiento de la económica local, la masificación es un elemento crítico, que puede comprometer el desarrollo turístico.

Los destinos turísticos deben trabajar simultáneamente en la comercialización del destino y en la ordenación de los recursos para que se realice un uso racional y equilibrado de los mismos.

Para la Sierra Norte de Madrid la masificación es un elemento no deseado por parte de ningún grupo de interés y es por este motivo que debe prestarse especial atención a este punto.

- **Rechazo de la población local al turismo.**

El turismo se encuentra en un momento complejo, el retorno de la actividad turística tras la pandemia ha repuntado con mucha fuerza y esto ha provocado que en muchos destinos maduros y saturados se hayan producido movimientos en contra del turismo en la población residente. También en zonas rurales, donde la capacidad de carga

generalmente es mucho menor y el entorno más frágil, se percibe resistencia a la afluencia de visitantes.

Sin embargo, en la mayoría de las zonas rurales, no en aquellos casos donde hay otras actividades económicas tractoras, el turismo es uno de los elementos clave de desarrollo socioeconómico del territorio, que contribuye considerablemente al mantenimiento de los servicios básicos para la población local.

Por este motivo, deben encontrarse mecanismos que permitan un turismo ordenado y compatible con el territorio y sus residentes, trabajando en una oferta y en una comercialización orientada hacia un turismo respetuoso y responsable.

- **Conflictos entre el turismo y los usos tradicionales del territorio.**

Una amenaza para el desarrollo turístico es no respetar los usos y tradiciones del territorio. Especialmente relevante es en el caso de la ganadería y la agricultura. Estas actividades llevan siglos realizándose y son elemento esencial de su paisaje, de sus costumbres y medio de vida de la población local. Además, juegan un papel fundamental en el ecosistema, entre otros en la prevención de incendios forestales.

Cuando la población local percibe el turismo como una amenaza, automáticamente genera rechazo y resistencia. Por este motivo es importante contar con el sector, especialmente ganadería, a la hora de desarrollar productos y actividades, así como en la señalización y uso de caminos y otros usos del espacio. Se deben encontrar puntos de equilibrio y abordar actuaciones beneficiosas para ambas partes.

- **Despoblación y pérdida de servicios**

La pérdida de actividad conlleva pérdida de empleo y por consiguiente pérdida de población. Y a la inversa se produce el mismo fenómeno, la pérdida de población va en detrimento de la viabilidad de los negocios y por tanto tiende a reducir la actividad y el empleo.

Por este motivo, los planes de desarrollo del territorio, en turismo y en cualquier otro sector, deben contemplar siempre medidas orientadas al sostenimiento de la actividad profesional de los municipios y al mantenimiento de los servicios.

En la medida que se logren dinámicas de crecimiento poblacional positivas, la actividad económica tiene mayor posibilidad de desarrollo.

- **Desarrollo de un modelo de turismo no basado en sostenibilidad.**

La sostenibilidad debe ser un pilar de desarrollo y constituir la base de la oferta del territorio. Trabajar en movilidad sostenible, económica circular, educación ambiental, regulación de espacios protegidos, etc. De otro modo un destino turístico resulta poco

viable en el mercado actual y especialmente con nulas opciones de acceso a fondos públicos.

- **Dependencia de fondos públicos externos al territorio.**

Una de las principales amenazas con las que se encuentra el destino es la dependencia de fondos públicos externos para su desarrollo. Los ayuntamientos del territorio no tienen capacidad económica suficiente ni generan recursos para abordar grandes proyectos. La capacidad financiera de las corporaciones locales permite atender los servicios básicos del municipio, pero no otros proyectos o inversiones sin contar con el gobierno regional o nacional o acudir a proyectos europeos y otros mecanismos.

Esto implica que el abordaje de proyectos de envergadura venga condicionado por la disponibilidad o no de estos fondos y lleva aparejado cierto grado de incertidumbre que desincentiva la iniciativa.

En la medida de lo posible y en el ámbito de turismo resulta de especial interés generar proyectos autosuficientes que garanticen una continuidad en la estrategia y que dependa íntegramente de los gestores del destino.

- **Percepción negativa por parte de algunos actores del territorio. Visión pesimista.**

No se puede dejar de mencionar que no todos los agentes del destino muestran una visión favorable hacia el desarrollo turístico. Sin embargo, la capacidad de desarrollo de potencial turístico que tiene el destino pasa por la voluntad de una amplia mayoría de abordar un proyecto conjunto, con un objetivo común y una visión compartida. Es fundamental que exista una visión positiva mayoritaria y un enfoque ilusionante para todas las partes que permita trabajar en esta dirección, con la capacidad de responder a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, incluso aquellos que no comparten el modelo de desarrollo.

- **Problemas de gestión que ocasionan los macro eventos**

Se ha mencionado en varias ocasiones el riesgo que entraña la organización de macro eventos en el territorio. En muchos casos, la afluencia desborda la expectativa y se compromete la capacidad de gestión, la sostenibilidad, la convivencia con la población. A futuro puede acarrear problemas derivados de una mala experiencia por todas las partes que redunde en una pérdida de confianza en el destino.

Es opinión bastante consensuada que los eventos de gran magnitud de no encajan con el modelo de turismo que oferta el destino, especialmente en espacios naturales. Trabajar en eventos asumibles por el territorio.

- **Falta de relevo generacional en los negocios**

A medio plazo, especialmente en actividades como la hostelería y el comercio tradicional, preocupa a nivel general la falta de relevo generacional en los negocios. En muchos casos cuando se jubila la persona que está al frente de la actividad, por falta de continuidad se pierde la actividad y por tanto los municipios pierden recursos tanto para la población como el turista.

En la medida que se pueda trabajar en proyectos de traspaso y continuidad de negocios se estará contribuyendo a evitar la pérdida de actividad en los pueblos.

Hasta aquí el bloque de amenazas, donde se reflejan aquellas que en opinión de los participantes en la investigación tienen mayor relevancia. De la lectura se extrae que la principal amenaza para la actividad turística en la actualidad es la masificación. Tras la pandemia, la actividad se ha reactivado con mucha fuerza y muchos destinos turísticos se encuentran al límite de capacidad de carga, o incluso rebasándola en algunos casos, que están provocando un movimiento de rechazo hacia la actividad turística debido a que empieza a tener un impacto alto en la calidad de vida de la población residente.

Por este motivo resulta esencial promover un turismo ordenado, que sea compatible y respetuoso con la actividad cotidiana de los municipios, incluyendo las actividades propias del medio natural, como la ganadería, agricultura o los aprovechamientos del monte.

La actividad turística debe alcanzar ese equilibrio donde resulte un aporte de riqueza a un territorio, pero sin condicionar o alterar significativamente la calidad de vida de los vecinos. Las zonas rurales, generalmente, necesitan el turismo como fuente de desarrollo socioeconómico, pero apostando por modelos no invasivos y con vocación de una mayor integración de los visitantes en el destino. Las dinámicas basadas en una alta ocupación del territorio con un bajo rendimiento económico deben ir virando hacia una mayor conversión de visitantes en consumidores de producto que permitan alcanzar rentabilidad y sostenibilidad.

4.3. FORTALEZAS

Tras una visión de los aspectos más desfavorables, detallados en forma de debilidades y amenazas, se adentra el apartado de fortalezas en aquellas cuestiones de valor que hacen del territorio un destino turístico de primer nivel, con grandes cualidades, con una potente oferta y una gestión que trabaja continuamente en el fortalecimiento de la posición competitiva en el mercado. Son las siguientes:

- **Territorio de turismo rural.**

La Sierra Norte de Madrid es un destino turístico rural, respondiendo plenamente a los estándares que el mercado entiende como tal. Un territorio con gran valor natural integrado por pequeños municipios, con no demasiada población y con capacidad de ofrecer a los turistas, alternativas de naturaleza, ocio, conocimiento, cultura y descanso.

Estas cualidades deben lucirse con orgullo en la propuesta de valor de destino, siendo esencia de su identidad y personalidad.

- **Espacios no masificados.**

Como se ha mencionado anteriormente, existe una cierta saturación de muchos destinos y esto está provocando una tendencia a buscar alternativas de turismo en zonas menos masificadas. La Sierra Norte de Madrid, salvo en eventos muy puntuales, no es ni mucho menos un espacio masificado. Más bien al contrario, en muchas zonas del territorio hay una baja presencia de turistas, especialmente entre semana. La mayor demanda de espacios naturales no masificados que surge a raíz de la pandemia hace que esta característica se convierte en una ventaja competitiva en el mercado actual.

- **Oferta de alto valor natural y ecológico.**

El destino cuenta con una potente oferta de naturaleza, con numerosos elementos que cuentan con reconocimiento a nivel nacional e internacional. El Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama, la Reserva de la Biosfera de la Sierra del Rincón, Reserva de las Biosfera de las Cuencas altas de los ríos Lozoya y Manzanares, el Hayedo de Montejo, patrimonio mundial de la Humanidad. Y se suman otros espacios incluidos dentro de la Red Natura 2000, humedales catalogados.

Todos estos elementos hacen del territorio un espacio de alto valor ecológico y ambiental. Pero además de estos, cuenta el territorio con una gran riqueza de espacios que conforman una gran diversidad de ecosistemas de montaña, con pinares, bosques caducifolios, riberas, cumbres, valles, con una amplia representación de la flora y fauna peninsular.

- **Rica oferta de cultura y patrimonio.**

Uno de los atractivos de un destino turístico es la capacidad de ofrecer una oferta diversa con capacidad de atender a varios segmentos de turismo, ofreciendo alternativas de valor. Además de los valores naturales antes mencionados, la Sierra Norte de Madrid cuenta con una atractiva oferta de cultura y patrimonio, con un conjunto de municipios que ofrecen una arquitectura tradicional y un estilo de vida rural con identidad propia, poniendo en valor cultura y tradiciones, que se acompañan de destacados elementos patrimoniales, museos y otras actividades. Cuatro municipios están integrados en el proyecto Villas de Madrid, uno de los principales atractivos de la oferta regional.

- **Potente mercado emisor consolidado.**

Un gran elemento fuerza del destino en clave de mercado es contar con un potente mercado emisor en el que se cuenta con notable posicionamiento y reconocimiento. El cliente principal de turismo de la Sierra Norte de Madrid procede de la propia región. Esto ha permitido el desarrollo de una oferta turística centrada en un turismo de proximidad que, como se ha demostrado, ha sido resistente a las alteraciones del

mercado consecuencia de la pandemia. Mientras que otros destinos, vinculados a mercados más lejanos sufrieron las restricciones de movilidad, las empresas de turismo del territorio, al igual que en el conjunto de la región, tuvieron la oportunidad de seguir prestando servicio a su cliente principal.

Con independencia de la lógica apertura de oportunidades hacia nuevos mercados, es conveniente no perder la perspectiva de cuidar y mantener al cliente principal, cuyo potencial recorrido como consumidor de producto del destino está lejos de haber alcanzado su máximo potencial.

- **Orgullo de pertenencia**

La Sierra Norte de Madrid no es sólo una marca que va ganando fuerza y posicionamiento a nivel de mercado, es especialmente relevante destacar la relevancia hacia dentro de la propia marca. Se percibe una seña de identidad y la vinculación de todos los agentes de turismo, públicos y privados, con un territorio compartido. Aunque puedan existir en ocasiones diferencias y quede recorrido por hacer en el ámbito de la gobernanza, es indudable que existe un proyecto de identidad llamado Sierra Norte de Madrid que da fuerza, sentido y enfoque compartido a un territorio. El orgullo de pertenencia que se percibe en sin duda un elemento fuerza y un factor indispensable para el desarrollo del territorio.

- **Centro de Innovación Turística Villa San Roque**

Es unánime la opinión de todas las partes que participan de la actividad turística en el territorio que el Centro de Innovación Turística Villa San Roque es un elemento imprescindible. Como ya se ha citado anteriormente en otro apartado de este análisis, viene jugando desde su creación un papel vertebrador del territorio, es un elemento de cohesión territorial indispensable, punto de encuentro de los municipios, del sector público con el privado, y con capacidad para atender a las necesidades del destino desde una perspectiva social, económica y ambiental.

- **Página Web Sierra Norte de Madrid**

Recientemente se acaba de lanzar la nueva web de la Sierra Norte de Madrid como herramienta con capacidad para potenciar la visibilidad del destino y dinamizar la actividad. Se trata de una web de posicionamiento y promoción, que integra toda la oferta del territorio, diferenciando zonas, segmentos de actividad e incluso temporada. Permite la configuración de experiencias y una visión completa y atractiva de la oferta. Será un elemento dinamizador de la actividad turística del destino que consigue unificar la oferta para crear destino y alcanzar una mayor proyección hacia el mercado. Para lograr este impacto toda la oferta debe mirar hacia la web, la información conjunta y unificada es esencial, para ello es clave la digitalización. El avance hacia una posición global como destino conectado y digital.

- **Red de caminos Carpetania**

Esta red conecta toda la Sierra Norte de Madrid y es un claro ejemplo de proyecto cohesionador, une todo el territorio, implica a todos los municipios, ofrece una propuesta sostenible para recorrer el territorio, conectar sus recursos y permite construir productos y poner en valor los servicios turísticos del destino.

- **Turismo en clave de Sostenibilidad**

La sostenibilidad es un valor presente en la oferta turística de la Sierra Norte de Madrid. Existe un alto grado de sensibilización tanto en el modelo de gestión de destino como en el conjunto de la oferta privada de servicios turísticos. La conservación de los espacios naturales, la preservación y puesta en valor de la cultura y costumbres del territorio y su población, la renuncia a actividades que impliquen la masificación o comprometan los ecosistemas son esenciales en la propuesta de valor. El territorio busca un turismo responsable y respetuoso que se plasma en sus valores de comunicación y promoción.

- **Oferta de gastronomía.**

La gastronomía es seña de identidad de muchos municipios. En algunos casos es incluso el motivo principal de la visita al territorio y por este motivo se debe mantener y potenciar una oferta que impacta directamente en la experiencia del visitante.

- **Una excelente red comunicaciones por carretera.**

La Sierra Norte de Madrid cuenta con una excelente red de comunicaciones que permite la conectividad de todo el territorio. Si bien ya se ha mencionado que a nivel de transporte público hay una manifiesta necesidad de mejora, en el ámbito del transporte privado el destino presenta una situación privilegiada. Tiene conexión directa por autovía con su principal mercado emisor y una red de carreteras secundarias en buen estado que garantizan una fácil circulación por todo el territorio.

- **Una oferta privada capaz de ofrecer experiencias de alto valor a sus clientes.**

El destino cuenta con un tejido empresarial profesional y con alto nivel de cualificación que presentan una oferta atractiva que permite conectar con aquellos turistas que buscan dar más valor a su visita.

- **Cercanía a un importante aeropuerto internacional.**

El aeropuerto de Madrid es uno de los más importantes de Europa desde un punto de vista de tráfico internacional. La cercanía al aeropuerto ofrece una conectividad al territorio que representa una gran ventaja competitiva respecto a otros destinos competidores a la hora de poder abordar otros mercados.

- **La hospitalidad y el carácter abierto de la población local**

En general, los pueblos de la Sierra Norte de Madrid cuentan con una población amable y hospitalaria que acoge bien a los visitantes. Esto es un factor que fortalece la oferta. Una parte importante de la experiencia en el turismo rural es la interacción con la población local y la percepción de hospitalidad por parte de los turistas. De hecho, en muchos casos, es un elemento incentivador o desincentivador de la visita. Por este motivo, es un elemento a poner en valor.

Como se puede ver en este apartado de fortalezas, la Sierra Norte de Madrid es un destino turístico atractivo, competitivo, sostenible y responsable, capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de la demanda de diferentes segmentos de turista, en ámbitos de turismo rural, naturaleza, cultura, patrimonio, aventura, deporte, descanso, ecoturismo o gastronomía y otros.

Seguramente no terminan aquí todas las fortalezas del destino, que se podría seguir enumerando, aunque se ha tratado de identificar las más significativas.

4.4. OPORTUNIDADES

Se aborda a continuación el bloque de las oportunidades que se han identificado en el análisis. En este sentido, cabe destacar que en el momento actual confluyen una serie de elementos que deben contribuir a un gran impulso del desarrollo turístico. La ejecución de los Planes de Sostenibilidad Turística, la adhesión del destino al proyecto Destino Turístico Inteligente y el proyecto MadRural entre otros, conforman un escenario de oportunidades muy favorable para el territorio.

Veamos a continuación en mayor detalle las oportunidades identificadas.

- **El turismo es una oportunidad de desarrollo socioeconómico para el territorio**

El turismo representa una oportunidad para el sostenimiento de la actividad económica en la Sierra Norte de Madrid. En un territorio rural, con una baja tasa de actividad productiva, centrada fundamentalmente en comercio y servicios, la actividad turística ofrece la posibilidad a los municipios de la Sierra Norte de Madrid contar con negocios que permitan generar empleo, fijar población, mantener la actividad en los municipios y contribuir a sostener los servicios básicos de la población local.

- **Planes de sostenibilidad turística en destino**

En el momento presente, el destino se encuentra en fase de ejecución del Plan de sostenibilidad turística en destino de la Mancomunidad de Servicios Valle Norte del Lozoya y La acción de cohesión turismo rural. Ambos forman parte del Plan territorial de la Comunidad de Madrid 2021 financiado con fondos Next Generation de la Unión Europea.

El objetivo de estos planes es implementar actuaciones de impulso de la sostenibilidad turística en su triple vertiente: medioambiental, socioeconómica y territorial, a fin de beneficiar a los destinos turísticos, a los agentes sociales y a los operadores privados del sector.

Asimismo, y tal y como se cita en la propia orden de aprobación, el objetivo perseguido por el Plan Territorial de la Comunidad de Madrid en su convocatoria 2021 es:

- Impulsar la cohesión territorial de la Comunidad de Madrid a partir del desarrollo turístico sostenible.
- Impulsar la gobernanza en el desarrollo de la política pública del turismo, contribuyendo así alcanzar un modelo de turismo equilibrado, sostenible e integrador.
- Dotar a la región de una oferta turística más sostenible que contribuya a la redistribución de flujos y al reequilibrio territorial.
- Proporcionar a agentes y gestores las herramientas necesarias para desarrollar un modelo turístico más sostenible, innovador, profesionalizado, mejorando la competitividad del sector turístico de la región.

La ejecución de estos planes, que llevan aparejada una potente inversión económica, debe permitir al destino una notable mejora de su posición competitiva merced al despliegue del conjunto de actuaciones que componen los planes. Resultado de estas acciones se contará con un destino más sostenible, más digital, con mejores infraestructuras, mejor oferta, un tejido empresarial más competitivo, mejor posicionado en el mercado y con modelos definidos de desarrollo a futuro.

- **Destino Turístico Inteligente**

La Sierra Norte de Madrid se ha adherido recientemente al proyecto Destino Turístico Inteligente. Representa una gran oportunidad no sólo en cuanto a las mejoras de gestión y desarrollo que aporta un modelo impulsado y respaldado por la Secretaría de Estado de Turismo, sino porque el programa lleva también aparejadas unas líneas de ayuda a las que puede optar el destino para el desarrollo de su estrategia en el marco del programa.

La metodología de gestión estratégica del DTI trabaja desde un enfoque transversal basado en cinco ejes: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad, con el que se impulsa un trabajo coordinado dentro de la misma organización y con los agentes externos (públicos y privados) que permita una mayor eficiencia, transparencia y participación en el desarrollo de la actividad turística.

La gestión turística pasa a ser un elemento cohesionador que impulsa la competitividad y la mejora de la experiencia de los visitantes junto con la calidad de vida de los residentes desde los parámetros de sostenibilidad y accesibilidad y con la tecnología y la innovación como palancas impulsoras.

- **MadRural**

MadRural es un proyecto que reúne la amplia oferta turística rural de cuatro territorios de la Comunidad de Madrid: Sierra Norte de Madrid, Sierra Oeste de Madrid, la Sierra de Guadarrama y Las Vegas y La Alcarria.

Este proyecto es un claro ejemplo de Gobernanza, Cohesión territorial y la apuesta por un modelo de crecimiento que tiene como premisa cooperar con otros destinos competidores para ser en conjunto más competitivos en el mercado global.

El proyecto MadRural permite una mayor presencia en la estrategia regional, en la comunicación y en la promoción, ocupando un primer lugar en el portfolio regional.

Por otra parte, los planes de Cohesión Territorial conllevan proyectos específicos para el desarrollo conjunto de MadRural, abordando en conjunto proyectos más ambiciosos y con un potencial impacto mucho mayor en el mercado. Estos proyectos son:

- Elaboración y ejecución de un plan de marketing digital para la promoción y comercialización online de los productos y destinos turísticos de los territorios Turísticos;
 - Mejora y/o desarrollo de las plataformas de promoción y comercialización turística de los territorios;
 - Diseño y desarrollo de folletos digitales, material fotográfico y videos de los diferentes recursos y productos turísticos;
 - Realización de investigaciones de mercado acerca del perfil actual y/o potencial de los visitantes de los territorios turísticos e implantación de sistemas de contabilización de afluencia turística;
 - Agenda de eventos y actividades para la promoción y del consumo de proximidad en los territorios turísticos (productos agroalimentarios, vinos, gastronomía y artesanía).
- **Potencial crecimiento en cliente habitual.**

La ratio de conversión de visitas en gasto turístico está lejos de su óptimo en el territorio. Por este motivo, existe un importante potencial de crecimiento en este sentido, aumentando el gasto, potenciando el consumo de la oferta turística por parte de los visitantes, aumentando la repetición e incrementando el gasto.

- **Apertura de nuevos mercados.**

El destino Sierra Norte de Madrid presenta unas condiciones de oferta adecuadas para, de forma escalada y sostenible, abordar nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional. Mediante proyectos piloto, se deben ir dando pasos en este sentido, de tal manera que se consiga un turista con una mayor estancia media.

- **Turismo MICE.**

Una de las principales necesidades de la mayoría de los destinos es desestacionalizar la demanda. La actividad turística en nuestro país se centra casi exclusivamente, por condiciones laborales, en fines de semana y periodos vacacionales. Esto hace del turismo una actividad estacional que presenta dificultades tanto para la rentabilidad de los negocios, como para la estabilidad del empleo en el sector.

El turismo de negocios es precisamente un tipo de actividad que puede romper con esta tendencia, mediante el desarrollo de eventos, congresos, ferias, formación, que se realizan mayoritariamente entre semana al tratarse de actividades profesionales.

La oferta relacionada con centros educativos, ya sean de formación reglada o de otras modalidades tienen igualmente potencial en tanto que desempeñan su actividad entre semana.

- **El Valle de los Neandertales.**

La innovación es siempre oportunidad, tanto en el turismo como en cualquier sector. Por este motivo es esencial identificar nuevas oportunidades que permitan ir enriqueciendo la oferta, generar novedades para el mercado y despertar interés.

Un ejemplo de ello es el Valle de los Neandertales. Representa la oportunidad de abordar un gran proyecto, en torno al cual ir creciendo para generar un producto único y totalmente diferenciado. Puede ser un proyecto de referencia al que se puedan sumar agentes públicos y privados, ir desarrollando recursos y productos en torno a esta iniciativa. Talleres, exposiciones, representaciones, excursiones, gastronomía, etc.

- **Crecer en torno a recursos clave.**

El destino cuenta con recursos tractors que son los que a nivel de mercado tienen una marca reconocida y un mayor potencial para atraer turistas al territorio. Por este motivo, aunque la estrategia debe ser integradora, cohesionadora y trabajar para distribuir el tráfico de turistas por el territorio, se deben poner en el foco de la promoción y la comunicación los elementos con mayor fuerza.

Ejemplo de ello es el Hayedo de Montejo, es un referente y no solo a nivel regional, no en vano está en la lista de elementos Patrimonio de la Humanidad. Es cierto que, por protección ambiental, no es un recurso que permita una elevada explotación turística. Y seguramente así deba ser, en un destino donde la sostenibilidad es uno de los valores. Sin embargo, se puede trabajar en construir una experiencia atractiva en torno a la figura del Hayedo, contemplando la visita a espacios alternativos, centros de interpretación con réplicas y reproducciones, talleres y otros recursos, así como una distribución de visitantes por el conjunto de la reserva.

Un ejemplo del modelo que se plantea son las Cuevas de Altamira, casi cerradas al público, con un estricto régimen de visitas donde prima la preservación del espacio. Aquí

se ha construido una réplica y museo que sin duda son un atractivo y que recibe al año una media de 250.000 visitantes.

Además del Hayedo, el Parque Nacional, las dos Reservas de la Biosfera o las Villas de Madrid deben ser los ejes tractoros principales de la captación de turistas como territorio.

- **Construir oferta centrada en producto.**

Uno de los hándicaps principales identificados en el análisis es la necesidad de mejorar la comercialización desde la perspectiva de destino. Como ya se ha mencionado anteriormente, la oferta privada no está centralizada en el proceso de comercialización, si en comunicación y promoción.

En este sentido, resulta una oportunidad para crecer en gasto turístico la realización de campañas específicas centradas en productos y servicios turísticos. Descubrir alojamientos, restaurantes, museos, actividades de aventura, productores locales, artesanos y demás actividades que puedan aportar valor a la oferta. De esta forma, se trata de poner el foco más en la contratación que en el disfrute del espacio.

- **Fondos públicos de apoyo a la inversión.**

Dentro del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, financiado por fondos europeos Next Generation, la Comunidad de Madrid establece convenios con los grupos de acción local para el desarrollo de proyectos de emprendimiento y microempresas en sus territorios rurales.

Están destinados a actuaciones que favorezcan el emprendimiento y la transformación productiva hacia una economía verde y digital. Además, permiten hacer frente al reto demográfico y contribuyan a la revitalización de los pequeños municipios de la región. Una de las líneas contempla el programa de aceleración de microempresas e iniciativas turísticas.

- **Translozoya**

El Translozoya es un proyecto ferroviario que permitiría conectar la Sierra Norte de Madrid con la ciudad de Madrid, con salidas desde la Estación de Chamartín y representaría una gran oportunidad para el destino.

El tren es un atractivo turístico y un recurso utilizado por muchos territorios, no solo como mecanismo de transporte, sino como activo turístico de valor. En la propia región, todos los elementos incluidos en la red Patrimonio Mundial cuentan con un activo turístico ferroviario, excepto el Hayedo de Montejo. En Aranjuez el tren de la fresa, en El Escorial el tren de Felipe II y en Alcalá de Henares el tren de Cervantes. En la misma línea, y aunque lógicamente no es viable un trayecto directo, el translozoya sería una excelente oportunidad de organizar un producto temático en torno al Hayedo, y conectar desde la estación con autobuses en un recorrido organizado.

La oferta no tiene por qué limitarse solo a un espacio. Una vez lanzado el servicio pueden desarrollarse productos para todo el territorio. Desde las estaciones que se habiliten, conectando con lanzadera, empresas de actividades o servicios de transporte privado conectar con la oferta del territorio.

Además del valor turístico que se acaba de citar, en la medida que la línea pueda dar servicio regular de transporte, constituiría un elemento dinamizador de la económica local y una mejora de servicio para la población local.

A modo de síntesis, se ofrece de un vistazo el resumen de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en el proceso de investigación y detalladas en este bloque de análisis cualitativo.

DEBILIDADES

- Falta de actuación coordinada por parte de ayuntamientos.
- Falta de coordinación público-privada.
- Ayuntamientos con escasos recursos
- Discontinuidad de técnicos de turismo municipales
- Falta de puntos de información turística de destino
- Seguridad jurídica para las empresas de turismo de naturaleza.
- Competencia e intrusismo de alojamientos no registrados que operan sin licencia.
- Transporte público insuficiente. Falta de conectividad del territorio
- Poca oferta de vivienda
- Poca oferta de alojamientos.
- Poca oferta de comercio y servicios.
- Infraestructuras obsoletas. Revalorizar inversiones y mantener.
- Falta de digitalización de empresas y ayuntamientos.
- Atomización del tejido empresarial
- Ausencia de establecimientos con alta capacidad de plazas.
- Escasez de personal cualificado.
- Contar con una oferta que responda a la imagen de destino.
- Estacionalidad, con concentración en fines de semana.
- Poca iniciativa privada de nueva inversión con capacidad de potenciar la oferta.
- Dependencia de un único mercado emisor.
- Baja pernoctación
- Fomentar actividades que generan alto tráfico y bajo impacto económico.
- Ausencia de una estrategia de comercialización conjunta

AMENAZAS

- Perder el interés del mercado.
- Masificación del turismo.
- Rechazo de la población local al turismo.
- Conflictos entre el turismo y los usos tradicionales del territorio.
- Despoblación y pérdida de servicios
- Desarrollo de un modelo de turismo no basado en sostenibilidad.
- Dependencia de fondos públicos externos al territorio.
- Percepción negativa por parte de algunos actores del territorio. Visión pesimista.
- Problemas de gestión que ocasionan los macro eventos
- Falta de relevo generacional en los negocios

FORTALEZAS

- Territorio de turismo rural.
- Espacios no masificados.
- Oferta de alto valor natural y ecológico.
- Rica oferta de cultura y patrimonio.
- Potente mercado emisor consolidado.
- Orgullo de pertenencia
- Centro de Innovación Turística Villa San Roque
- Página Web Sierra Norte de Madrid
- Red de caminos Carpetania
- Turismo en clave de Sostenibilidad
- Oferta de gastronomía.
- Una excelente red comunicaciones por carretera.
- Una oferta privada capaz de ofrecer experiencias de alto valor a sus clientes.
- Cercanía a un importante aeropuerto internacional.
- La hospitalidad y el carácter abierto de la población local

OPORTUNIDADES

- El turismo es una oportunidad de desarrollo socioeconómico para el territorio
- Planes de sostenibilidad turística en destino
- Destino Turístico Inteligente
- MadRural
- Potencial crecimiento en cliente habitual.
- Apertura de nuevos mercados.
- Turismo MICE.
- El Valle de los Neandertales.
- Crecer en torno a recursos clave.
- Construir oferta centrada en producto.
- Fondos públicos de apoyo a la inversión.



**Sierra Norte
de Madrid**

5.

**ESTRATEGIAS Y
ACCIONES**

5. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

5.1. ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

MISIÓN, VISIÓN, VALORES

La Sierra Norte de Madrid, define, como resultado de los procesos de participación llevado a cabo en la elaboración del plan, su misión y visión como destino, así como los valores que han de estar presentes en el desarrollo de la estrategia de turismo para el periodo 2025-2027. Se detallan a continuación:

Misión

La Sierra Norte de Madrid es un destino turístico con identidad propia donde el turismo juega un papel esencial como eje vertebrador de cohesión territorial y desarrollo socioeconómico. Construimos nuestra oferta desde una base de sostenibilidad y responsabilidad que garantiza la preservación los valores e identidad del territorio, de su rico patrimonio natural y cultural, de sus pueblos y sus gentes, contribuyendo a la mejora de las condiciones de vida de la población local.

Visión

La Sierra Norte de Madrid es un destino rural que fundamenta su atractivo en una identidad y singularidad que le hacen único, que ha sabido integrar lo nuevo con lo tradicional, sin perder el valor de su esencia y donde la conservación de su entorno natural y su patrimonio son pilares de su gestión. Una propuesta de valor sostenible, responsable y competitiva, fruto de un modelo de gobernanza que tiene en cuenta a todas las partes interesadas, especialmente a la población local, permite fomentar un turismo respetuoso, responsable e integrativo, que ofrece una mejor experiencia al visitante y crea valor en el territorio.

Valores

Los valores son parte esencial de la identidad del territorio y una guía para abordar el desarrollo de su estrategia. Son valores del destino Sierra Norte de Madrid:

- Identidad
- Sostenibilidad
- Respeto
- Singularidad
- Diversidad
- Hospitalidad
- Valor social
- Compromiso

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este marco, son **objetivos estratégicos** del destino los siguientes:

- Fortalecer la cohesión territorial
- Mejorar la calidad de vida de la población residente
- Ser un destino de vanguardia y referente de sostenibilidad turística
- Responder con eficacia a las necesidades de la demanda (digitalización, accesibilidad, ...)
- Construir una oferta atractiva, con identidad propia y generadora de valor
- Mantener una potente posición competitiva en el mercado
- Potenciar procesos eficaces comercialización

5.2. EJES ESTRATÉGICOS

La Sierra Norte de Madrid estructura su estrategia para los próximos años de acuerdo a los cuatro ejes estratégicos que se detallan a continuación, cada uno de ellos a su vez dividido en secciones.

1. Gobernanza, población e identidad
 - Cohesión territorial
 - Sector público
 - Población local
 - Colaboración público-privada
2. Sierra Norte Sostenible
 - Planes de Sostenibilidad Turística de Destino
 - Economía circular
 - Movilidad sostenible
 - Espacios naturales protegidos
3. Competitividad: Destino atractivo, accesible y digital
 - Destino atractivo y competitivo
 - Identidad propia
 - Personas, empleo y emprendimiento
 - Destino accesible
 - Destino digital
4. Posicionamiento y creación de valor
 - Sierra Norte de Madrid visible
 - Comercialización en clave de destino
 - Aumentar el gasto: comercialización centrada en producto
 - Aumentar el gasto: desestacionalizar la demanda
 - Aumentar repetición: Fidelización de clientes

EJE 1. GOBERNANZA, POBLACIÓN E IDENTIDAD

Se plantean un conjunto de actuaciones orientadas a construir un destino sólido, unido y que trabaja de forma colaborativa, que cuenta con todos los grupos de interés, donde la población local es un elemento central. Pretende igualmente este eje contribuir a un desarrollo que reduzca o elimine el riesgo de despoblación, presente en buena parte de los territorios rurales en España.

Se han estructurado en las siguientes secciones:

- Cohesión territorial
- Sector público
- Población local
- Colaboración público-privada

A continuación, se detallan cada una de ellas.

Cohesión territorial

1. CIT Villa San Roque es un elemento clave en el desarrollo de una estrategia conjunta de turismo del destino Sierra Norte de Madrid, entidad con capacidad para crear un espacio de encuentro colaborativo entre los agentes públicos y privados del destino.
2. Fomentar modelos de trabajo conjunto entre municipios. A la hora de establecer proyectos, priorizar proyectos conjuntos de cooperación.
3. Fomentar de la comunicación entre todos los sectores, más encuentros, más canales. Realizar foros de encuentro periódicos y permanentes entre empresas, formales e informales, a través de la formación, talleres de sinergias, encuentros temáticos, etc.
4. Crear una mesa de Turismo de destino con representación pública y privada cuya finalidad sea realizar un seguimiento de la estrategia de turismo en el destino, analizar problemáticas, abordar oportunidades, y servir de contacto permanente entre las partes para potenciar la colaboración.
5. Crear una comisión de trabajo con los técnicos de turismo de los municipios para proyectos específicos con participación de los ayuntamientos.
6. Elaborar un mapa de partes interesadas, de tal manera que se estén en disposición de trabajar en dar respuesta a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés que participan en el turismo del territorio.
7. Desarrollar Planes de movilidad que permitan mejorar la comunicación del territorio, tanto a nivel intermunicipal como la capital. Hacer estudios de viabilidad que faciliten la conectividad, un transporte sostenible, rentable en la medida de lo posible o al menos abordable para dar servicio a la población local. Trabajar conjuntamente con el gobierno regional.
8. Crear un observatorio de datos de la demanda centrado en la oferta local, de tal forma que mediante un grupo de colaboración compuesto por servicios locales se pueda disponer de información en tiempo real de datos del destino.

9. Crear puntos de información turística emblemáticos del destino. Desarrollar centros de interpretación y Centros de visitantes del destino Sierra Norte de Madrid en puntos estratégicos y que representen realmente oficinas de turismo de destino.
10. Mejorar la señalización turística de tal manera que se consiga contar con una señalización uniforme en todo el destino, atractiva, bilingüe y accesible, especialmente en puntos turísticos clave de la zona

Sector público

11. Trabajar en función de la demanda en la construcción y puesta en servicio de aparcamientos disuasorios. Además de un servicio al turista, permiten mejorar la convivencia entre visitantes y población local debido a una menor invasión del espacio urbano.
12. Desarrollar planes municipales de ordenación del tráfico. Peatonalización y descongestión de tráfico en los municipios con mayor afluencia de visitantes o en otros municipios cuando por razón de eventos o fiestas exista riesgo de saturación.
13. Promover actuaciones de embellecimiento de los municipios. La organización del espacio, la limpieza viaria, el mobiliario urbano, parques, señalización de recursos y servicios impactan directamente en la experiencia de los visitantes.
14. Desarrollar actuaciones centradas en la conservación del patrimonio local, incluyendo la cultura, las tradiciones y el estilo de vida del territorio. Identidad, tradición y cultura son un potente recurso. Contribuir a conservar el patrimonio inmaterial. Ferias, encuentros, publicaciones, contenidos, etc.
15. Desarrollar planes de protección de la actividad ganadera como parte esencial del paisaje y de los usos y costumbres tradicionales de la población local. El ganado extensivo hace una labor muy importante que impacta en reducir el riesgo de incendios entre otros factores.
16. Desarrollar actividades de mantenimiento de oficios tradicionales y antiguos que corren riesgo de perderse. Oficios como afilador, reparador de sillas, zapateros, remiendos de ropa, trabajo del cuero, mimbre, relojeros, etc. En este sentido se puede hacer una feria anual de los oficios antiguos, que puede ser complementada con otras actividades, productores locales, etc.
17. Promover festivales y encuentros culturales de promoción de la música y la cultura tradicional del destino con canciones, bailes, jotas o teatros de temática serrana, etc.
18. Establecer planes de ordenación urbana destinados a la preservación de la estética y la arquitectura rural que es seña de identidad del territorio.
19. Fomentar con las administraciones una cultura orientada a regular en lugar de prohibir. Prohibir solo cuando y donde sea necesario, en el resto establecer unas reglas que permitan coexistir turismo y conservación.
20. Fomentar la estabilidad en los puestos de trabajo de los técnicos municipales de turismo. Hay mucha rotación y esto genera inestabilidad en el desarrollo del turismo tanto en el municipio como a nivel conjunto.

21. Agilizar por parte de las Administraciones Públicas los trámites, licencias, permisos y otras actividades que condicionan la actividad de las empresas. Evitar demoras e incertidumbres que van en detrimento de la actividad y del empleo.
22. Establecer canales eficaces de comunicación entre Administraciones Públicas para potenciar la colaboración. Potenciar encuentros entre los ayuntamientos, como los foros, entre todos. Desarrollar acciones específicas en este marco como la coordinación de agendas de eventos para incrementar la efectividad de las actuaciones. Se pueden lanzar campañas conjuntas relacionadas con temáticas específicas como la micología, semana de la bicicleta, día del medio ambiente, etc.

Población local

23. Promover modelos de gobernanza de abajo hacia arriba. Al tratarse de municipios pequeños resulta más fácil contar con la población y sus necesidades. De esta forma se debe priorizar el gasto público en responder a necesidades y expectativas de la población local.
24. Crear canales eficaces de comunicación que fomenten la participación a nivel global de destino. Estos canales deben servir para recoger sugerencias y propuestas de los habitantes locales y también para expresar su preocupación o desacuerdo o poner atención sobre cuestiones relevantes.
25. Generar consultas regulares a la población mediante encuestas, foros de participación u otros mecanismos que permitan recoger la percepción social respecto a la actividad turística.
26. Trabajar los proyectos siempre desde la perspectiva de cohesión territorial, integrando a todo el destino, especialmente con acciones específicas dirigidas a zonas con mayor riesgo de despoblación.
27. Medir el impacto social de las actuaciones que se llevan a cabo. Se debe poner el foco en el bienestar social. La población debe obtener un beneficio de la actividad turística y de las inversiones que se realizan, ya sea en servicios, infraestructuras, urbanismo, etc.
28. Impulsar la promoción de eventos solidarios que impacten en beneficio de la población local. Un ejemplo de esto sería la realización de actividades para recaudar fondos para atención a personas mayores, centros de día, movilidad, servicios de acompañamiento, transporte sanitario, etc.
29. Desarrollar eventos culturales destinados a la integración de otras nacionalidades y fomentar la convivencia entre diferentes culturas.
30. Desarrollar planes de atracción de personas que quieran vivir en el territorio, crecer en el asentamiento de familias. Canalizar la oferta de empleo turístico como vector de oportunidad de captación de población.

Colaboración público-privada

31. Fomentar la colaboración empresarial en torno a proyectos concretos, como el Valle de los Neandertales, Reservas de la Biosfera, Villas de Madrid, Red de

- Caminos Carpetania, etc. También trabajar proyectos transversales como cicloturismo, naturaleza, gastronomía, etc.
32. Trabajar con el gobierno regional, especialmente con el área de medio ambiente, en buscar fórmulas para la simplificación de trámites y permisos para empresas que desarrollan su actividad en el entorno natural.
 33. Definir modelos de ordenación del territorio que permiten una planificación a medio plazo de las empresas, como en el caso de concesión de permisos para actividades. Reemplazar el actual modelo de concesión anual extraordinaria por concesiones a medio plazo, de 5 años, por ejemplo, de tal manera que las empresas puedan gestionar adecuadamente sus equipos e inversiones.
 34. Mejorar la regulación de recursos como el Hayedo de Montejo. Mejorar la gestión de pases y entradas al Hayedo para facilitar que las empresas puedan trabajar.
 35. Regular y limitar el alcance de actividades subvencionadas como asociaciones o clubes deportivos para evitar que se puedan producir situaciones en las que, debido a las ayudas que reciben estas entidades, pueda suponer una desventaja competitiva para las empresas.
 36. Regulación micológica. Replicar el modelo de otras regiones para la puesta en valor y protección de un valioso recurso, evitando el uso intensivo y descontrolado de la actividad que acarrea graves problemas.
 37. Desarrollar actuaciones colaborativas público-privadas sobre proyectos concretos para crecer en la cohesión y trabajo conjunto. Trabajar previamente en la sensibilización a nivel interno para tomar conciencia de la necesidad de trabajar juntos para ser competitivos. Trabajar desde una perspectiva de destino.
 38. Contar con el sector privado a la hora de establecer estrategias y acciones en los municipios. Hacer planes conjuntos. Establecer vías de comunicación abiertas entre ayuntamientos y empresas.
 39. Elaborar planes de Impulso de la iniciativa privada. Apoyo al tejido empresarial, ayudar al desarrollo de las empresas del territorio. Potenciar mecanismos de lanzamiento y consolidación de empresas turísticas.
 40. Potenciar las asociaciones empresariales. Fomentar entre el tejido empresarial del territorio la participación en las asociaciones locales de tal manera que pueda potenciarse la colaboración y las sinergias. Las asociaciones empresariales, respondiendo a sus fines, tienen la capacidad de relacionarse con las administraciones y lograr una interlocución positiva para todo el colectivo.

EJE 2. SIERRA NORTE SOSTENIBLE

La transformación hacia una economía verde es pilar de todas las políticas públicas que emanan a nivel europeo y se despliegan en cascada a través de los estados y sus regiones. Este eje estratégico da respuesta a como el destino Sierra Norte de Madrid responde a un compromiso conjunto que aborda la sociedad europea actual. La ejecución de los planes de sostenibilidad turística que ya se está realizando es el componente principal de este eje.

Se han estructurado las acciones en las siguientes secciones:

- Planes de Sostenibilidad Turística de Destino
- Economía circular
- Movilidad sostenible
- Espacios naturales protegidos

A continuación, se detallan cada una de ellas.

Planes de sostenibilidad turística

41. Completar la ejecución de los planes de sostenibilidad turística que actualmente se encuentran en marcha y en los que se está trabajando con un horizonte que alcanza hasta el primer semestre de 2026.

En el marco del Plan de Sostenibilidad Turística de la Sierra Norte de Madrid se están desarrollando los siguientes proyectos:

- Residuo 0
- Concienciación y sensibilización del valor natural del destino a través de la Red de Caminos Carpetania
- Diseño de espacios naturales adaptados al cambio climático
- Red de caminos Carpetania
- Plan para la gestión de la huella de carbono
- Adquisición de vehículos eléctricos para el mantenimiento de la Red de Caminos Carpetania
- Movilidad sostenible
- Página web como principal herramienta de inspiración para el turista
- Plan de marketing y comunicación
- Personalización de la experiencia en destino
- Rediseño de la marca
- Plan de señalización turística municipal
- Introducción de producto local en restaurantes, comercios y eventos culturales
- Embellecimiento de los cascos históricos. Paredes que hablan

Además, en la acción de cohesión de turismo rural del plan regional se están desarrollando las siguientes actuaciones:

- Elaboración de estrategias territoriales de Economía circular
- Adecuación, rehabilitación adaptación o construcción de aparcamiento disuasorio junto a senderos de alto potencial turístico y de elevado valor medioambiental o paisajístico, favoreciendo la utilización de los mismos por parte de vehículos de cero emisiones o asimilables

- Medidas de adaptación al cambio climático
- Plan de movilidad sostenible en los territorios turísticos
- Adecuación de senderos de alto potencial turístico y de elevado valor medioambiental y/o paisajístico
- Mejora de la eficiencia energética del edificio destinado a albergar el Centro de Innovación Turística de la Sierra Norte de Madrid
- Plan para la gestión de la huella de carbono y otras acciones de descarbonización
- Elaboración y ejecución de un plan de marketing digital para la promoción y comercialización online de los productos y destinos turísticos de los territorios turísticos
- Mejora y/o desarrollo de las plataformas de promoción y comercialización turística de los territorios
- Diseño y desarrollo de folletos digitales, material fotográfico y videos de los diferentes recursos y productos turísticos
- Realización de investigaciones de mercado acerca del perfil actual y/o potencial de los visitantes de los territorios turísticos e implantación de sistemas de contabilización de afluencia turística
- Rehabilitación y construcción sostenible de edificios destinados a albergar los CIT
- Diseño y ejecución de rutas turísticas accesibles en los destinos
- Agenda de eventos y actividades y del consumo de proximidad en el área referente a la Mancomunidad de Servicios Valle Norte del Lozoya (productos agroalimentarios, vinos, gastronomía y artesanía)
- Contratación del equipo de gestión de los Centros de Innovación Turística
- Impulso a SICTED, DTI, así como Adhesión a los sistemas de reconocimiento de sostenibilidad turística en espacios naturales protegidos
- Plan de capacitación, profesionalización, fomento y mejora de la empleabilidad del sector turístico en Sierra Norte de Madrid

Económica circular

42. Fomentar el consumo de productos locales. Especialmente en la oferta turística de alojamientos y restaurantes, así como en eventos, ferias y otras actividades donde exista la oportunidad de promoción.
43. Promover el uso de energías renovables y la eficiencia energética en los espacios públicos del destino. Desarrollar proyectos de implantación de fuentes de energías renovables como placas solares o aerotermia en edificios e instalaciones públicas donde sea posible.
44. Crear grupos de trabajo enfocados a generar oportunidades de actividades sostenibles centradas en el reciclaje, movilidad, energía, etc. que sirvan de modelo de referencia y permitan generar una actividad económica que a la

vez pueda ser un recurso turístico enfocado en la formación y la educación ambiental y que permita la generación de empleo.

45. Promover nuevas iniciativas de educación ambiental dirigida a todos los grupos de interés que intervienen en la actividad turística, incluyendo a la población residente y visitantes especialmente.
46. Trabajar en proyectos de gestión de basuras más eficientes desde la cooperación, buscando combinar eficacia económica de la gestión con sostenibilidad y estética de los municipios.
47. Trabajar conjuntamente en una oferta donde prime la sostenibilidad. Crear una mesa de trabajo o comisión específica dentro de la mesa de turismo de destino. Realizar un análisis y seguimiento regular del nivel de sostenibilidad de la oferta global de destino identificando áreas de mejora y oportunidades. De este modo se consigue ofrecer una imagen global de sostenibilidad, que se puede debilitar si no se trabaja de forma coordinada entre todas las partes.

Movilidad sostenible

48. Potenciar la red Carpetania como eje vertebrador de movilidad sostenible en el territorio.
49. Implementar sistemas de transporte compartido para reducir la huella de carbono y el impacto ambiental en desplazamientos en el territorio o desplazamientos largos para conectar con la capital.
50. Implementar estaciones de carga para vehículos eléctricos en puntos estratégicos para responder a la creciente demanda por parte de los clientes.

Espacios naturales protegidos

51. Promover la figura del guía turístico como mecanismo de regulación de espacios y control de actividades en el medio natural. La actividad regulada es esencial para el control de la capacidad del territorio en los puntos de mayor fragilidad ambiental, realizando una visita más sostenible y mejorando la experiencia de los turistas.
52. Identificar los espacios protegidos más frágiles donde se requieren más restricciones y determinar la capacidad de carga. Ofrecer alternativas atractivas en otras zonas menos sensibles.
53. Promover proyectos de conservación participativa con turistas y comunidades locales que permita construir una oferta sostenible basada en el conocimiento y la interacción respetuosa con el territorio.
54. Fomentar el ecoturismo, centrado en un público con mayor nivel de sensibilización y mayor valor añadido orientando la oferta hacia un turismo regenerativo e integrativo que sea sostenible y responsable.

EJE 3. COMPETITIVIDAD: DESTINO ATRACTIVO, ACCESIBLE Y DIGITAL

Un mercado cada vez más exigente, complejo, global, digital, con un tejido turístico que debe responder a las necesidades y expectativas de los clientes, tradicionales y nuevas, obliga a trabajar continuamente en una oferta atractiva, capaz de interesar al mercado.

Este eje aborda como destino actuaciones que contribuyan a desarrollar y mantener una oferta atractiva, diferenciada, de alto valor, altos estándares de calidad, accesible y digital.

Se han estructurado las acciones en las siguientes secciones:

- Destino atractivo y competitivo
- Identidad propia
- Personas, empleo y emprendimiento
- Destino accesible
- Destino digital

A continuación, se detallan cada una de ellas.

Destino atractivo y competitivo

55. Desarrollar proyectos conjuntos para hacer mucho más atractivo el territorio. El destino se construye entre todos los actores. Abordar iniciativas creativas de embellecimiento de los pueblos, realizar concursos o actividades de balcones, rincones con encanto, miradores, etc. Con la participación de ayuntamientos, población local y empresas.
56. Impulsar la marca Sierra Norte de Madrid desde todos los servicios turísticos. Mediante imagen corporativa, distintivos, logotipos, etc. Trabajo conjunto para elevar la marca y crecer en posicionamiento. Crear una identidad conjunta que permita a cualquier visitantes o turista en la utilización de cualquier producto o recurso identificar el destino. Trabajar en proyectos conjuntos con profesionales y especialistas en interiorismo la imagen tanto interior como de fachadas de negocios.
57. Promover un destino excelente y de calidad centrado en conseguir un alto nivel de experiencia cliente. Desarrollar campañas específicas de impulso de experiencias de alto valor. Actuaciones del tipo: “Queremos ser un destino cinco estrellas”. Implicar a las empresas y servicios turísticos del destino.
58. Abordar proyectos de seguimiento de la reputación online como destino, que permitan mantener una posición competitiva en el mercado basado en unos altos estándares de reputación online del destino en su conjunto y de los servicios turísticos que lo integran. Esta información es además relevante para analizar la opinión del cliente y establecer planes de mejora centrados en sus necesidades y expectativas. Escucha activa de la demanda
59. Crear una cultura de imagen de marca y excelencia propia. Elaborar un Manifiesto Sierra Norte de Madrid compartido con empresas y servicios

turísticos, toda la oferta y servicios asociados, incluido sector público y oficinas de turismo. Conseguir que participe una gran parte del tejido turístico del destino. Poniendo foco en destino, calidad, experiencia cliente, sostenibilidad, accesibilidad, inclusividad, compromiso. El manifiesto puede estar disponible en las web y establecimientos físicos a disposición de los clientes como una política de compromiso y unos valores compartidos.

60. Impulsar modelos de calidad turística como SICTED que permitan estructurar la profesionalización del tejido empresarial en base a un modelo abalado por Secretaría de Estado de Turismo.
61. Atención a la diversidad. Sierra Norte de Madrid es un destino inclusivo que contempla en su oferta a todos los colectivos de la sociedad, especialmente aquellos que pueden ser más vulnerables.
62. Desarrollar acciones de apoyo e impulso a sectores que son parte de la cadena turística como el transporte privado, el comercio, la agricultura y la ganadería. Conectar todos los sectores y colaborar de forma proactiva y conjunta en los proyectos de tal manera que se enriquece la oferta, se trabaja con altos niveles de calidad en todas las actividades y todo el conjunto de la actividad productiva del territorio resulta fortalecida.
63. Generar espacios para artesanos, que permitan potenciar la actividad, sirvan de punto de encuentro, generación de sinergias, creatividad y nuevos proyectos. Estos espacios pueden dar lugar a la celebración de mercados y eventos que atraigan visitantes sirvan de estímulo al desarrollo de la artesanía del destino.
64. Estimular la creación continua de nuevos productos que transformen oportunidades con capacidad de hacer crecer la oferta. Existen en el destino numerosos recursos en zonas menos concurridas o desconocidas con capacidad de generar nuevos flujos de tráfico mediante la puesta en valor de nuevas experiencias.

Identidad propia

65. El Valle de los Neandertales. Es un producto nuevo y que permite una clara diferenciación como destino, pues no tiene competidores. Es una gran oportunidad que cuenta con el apoyo de muchos empresarios de la zona con interés en el proyecto. Trabajar en una experiencia piloto e ir aprendiendo y creciendo. Se pueden ir construyendo recursos en torno a este producto. Puede ir evolucionando e incluso convertirse en el Valle de la Prehistoria. Son numerosos los recursos que se podrían ir desarrollando. Contar con un centro de interpretación, moderno, digital y accesible, medios audiovisuales, experiencias inmersivas de realidad virtual, reconstrucción simulada modelo Numancia, visitas teatralizadas, talleres temáticos de cómo hacer fuego con pedernal, arrojar lanzas, batidas de caza y recolección, etc. Aunque a nivel más modesto, un modelo similar al que ha realizado Puy du Fou en Toledo. En ese caso centrado en historia. En este caso centrado en Prehistoria. Captar inversión privada para abordar un proyecto de envergadura.

66. Desarrollar un proyecto de captación de inversión privada. Generar un proyecto atractivo y establecer contacto con canales de entidades de inversión interesados en marcha de nuevas iniciativas, como la que se acaba de mencionar. Puede incluir la puesta en valor de espacios como el Hotel de El Paular y otros proyectos que se detallan a continuación.
67. Elaborar un inventario de edificios singulares con potencial de aprovechamiento turístico, especialmente hotelero, pero también utilizable como producto turístico para albergar museos, exposiciones u otras potencialidades. Poner en valor edificios del patrimonio público del territorio que en muchos casos no están utilizados.
68. Construir una experiencia atractiva centrada en El Hayedo de Montejo. Es un potente recurso y un gran atractor. Sin embargo, debido a sus especiales necesidades de protección, resulta difícil el acceso y esto desincentiva. Sin embargo, como se ha mencionado, puede generarse una alternativa capaz de aportar una experiencia de calidad a los turistas. Esta oferta puede contemplar museo, centro de interpretación, replica natura o artificial, real y/o virtual, con ruta interpretativa fuera del espacio protegido y otros elementos, capaz de generar una experiencia de valor. La experiencia puede complementarse con otros recursos de la reserva.
69. Fortalecer el Centro de visitantes de Reserva de la Biosfera como centro de referencia de destino para dinamizar y promocionar actividades en el conjunto de la Reserva.
70. Translozoya. Recuperación del tren como proyecto turístico a medio-largo plazo. Puede ser un activo de gran valor, que permite generar productos de valor diferencial, combinando productos y recursos del territorio. Se puede trabajar en rutas tematizadas. Conexión con recursos estratégicos, como el propio Hayedo, generando un producto similar al que tienen el resto de los elementos patrimoniales de la Comunidad de Madrid. En la medida que pueda tener uso por la población local incrementaría notablemente el valor social de esta iniciativa y un impulso al desarrollo socioeconómico del territorio.
71. Lanzar nuevos productos que puedan generar impacto. Miradores de la Sierra Norte de Madrid. Los 10 mejores miradores de la Sierra Norte de Madrid.
72. Construir oferta a partir de las debilidades. Un ejemplo de esta iniciativa es el transporte, dado que se ha manifestado que es una debilidad, existe una potencial oportunidad de lanzar productos centrados en una oferta de visitas guiadas con vehículo. Crear experiencias atractivas de rutas 4x4, microbuses u otro tipo de vehículos con puntos de salida desde zonas con transporte público o aparcamientos disuasorios.
73. Promover los circuitos autoguiados. Como alternativa a la iniciativa anterior, para otro perfil de cliente se invita a recorrer el territorio de otra forma, pero también centrado en conectar los recorridos con la oferta del destino. Pueden ser rutas temáticas o por territorios. Incluyendo recorridos con puntos estratégicos y servicios disponibles. Hacer recorrido por etapas para alargar la estancia. Se pueden proponer modelos similares para bicicleta.

74. Puesta en marcha de un autobús turístico Tour Sierra Norte de Madrid. Puede ofrecer productos diferentes como ecoturismo, Villas de Madrid, Espacios Naturales, gastronomía, actividades, etc. Hacer experiencias piloto.
75. Crear una red estratégica de aparcamientos disuasorios que sirva de lanzadera y servicio a los turistas que visitan el territorio. Crear un modelo de aparcamiento que ejerza de centro de recepción de visitantes, con servicios añadidos como oficina de información, aseos, cafetería (o restaurante), conexión con lanzaderas de autobús, punto de recogida de clientes de actividades, etc. Debería contar con conexión con transporte público para que los clientes de empresas de actividades puedan llegar a este punto sin necesidad de vehículo.
76. Apostar por el producto local como recurso con potencial en sí mismo. Construir oferta en torno al producto local con la colaboración de hostelería y a través de la presencia en ferias y eventos del territorio de productos de alimentación. Generar una oferta competitiva basada en un producto diferenciado, con especialización, de alta calidad, natural y sostenible. Promover para eventos que se realizan en el destino food trucks exclusivamente de producto local.
77. Desarrollo de campañas específicas para conectar senderismo y gastronomía. Un paseo hasta la cocina. Permitir un mayor impacto en los negocios locales de las actividades de senderismo. Trabajar en planes específicos de las personas que vienen a realizar un uso independiente y no generan valor al territorio. Fomentar la conversión en clientes.
78. Fomentar actividades de bienestar como retiros de yoga y mindfulness, actividad en auge que permite además la oportunidad de desestacionalizar cuando se dirige a empresas o colectivos susceptibles de realizar la actividad en periodos vacaciones o días libres entre semana.
79. Poner en valor la cultura local. No perder el conocimiento de los mayores, contadores de historias, leyendas, tradiciones. Poner en marcha iniciativas para conectar con colegios y turismo familiar, aunque también se puede conectar con otros públicos. Se pueden crear talleres de cuenta historias relacionada con leyendas locales, oficios antiguos, la vida en los pueblos, pastores, carpinteros. Se pueden construir espacios idóneos adornar la experiencia como antiguos chozos, secaderos, talleres, y completar la experiencia con visitas guiadas y degustación de producto local elaborada en restaurantes del destino.
80. Generar espacios para artesanos, que se puedan realizar mercados y eventos que atraigan visitantes. Que puedan funcionar con carácter permanente y ofrecer actividades
81. Estimular la creación y comercialización de nuevos productos que hagan crecer la oferta. Dirigir oferta a zonas menos concurridas o desconocidas, generar nuevos flujos y tráficos, poner en valor experiencias nuevas y recursos menos conocidos.

Personas, empleo y emprendimiento

82. Mejorar y potenciar la profesionalización del sector. Abordar programas formativos de desarrollo de competencias, tanto en cuestiones de atención al cliente y otras habilidades básicas como en competencias profesionales de servicio. Las personas son elemento imprescindible de la experiencia turística.
83. Establecer una política de acuerdos con centros y escuelas de hostelería y turismo para conseguir personas interesadas en trabajar en el territorio. Fomentar la colaboración en contratos de prácticas.
84. Desarrollar programas de cualificación de guías profesionales especializados en el destino. De esta forma se contribuye a potenciar la comercialización y desarrollar actividades reguladas que aportan valor añadido. Conecta con la promoción de oferta de visitas y excursiones guiadas del destino.
85. Desarrollar programas de formación de destino para técnicos municipales de turismo e informadores de oficinas de turismo municipales. Ampliar la formación a personal y responsables de empresas de servicios. Es importante inculcar la necesidad de vender destino para ser más competitivos.
86. Desarrollar programas de apoyo e impulso a iniciativas de emprendimiento en turismo. Asesoramiento, formación, acompañamiento.
87. Analizar la viabilidad de impulso de una cooperativa de servicios a empresas de turismo del destino. Se consigue de esta forma que las empresas del territorio puedan contar con todos los servicios básicos necesarios para el desarrollo de su actividad en el propio territorio y fomentar la generación de empleo en torno a la actividad turística.

Destino accesible

88. Abordar un plan de destino Sierra Norte de Madrid accesible que aborde y resuelva las necesidades de turistas que requieren medidas especiales de adaptación para poder disfrutar adecuadamente y en condiciones de igualdad de las ofertas y atractivos que ofrece el territorio.
89. Priorizar en la medida de lo posible la accesibilidad de los puntos emblemáticos y con mayor afluencia de visitantes.
90. Tomar como punto de partida en los planes el principio de la accesibilidad como derecho. Es decir, no se trata de crear productos accesibles, se trata de hacer accesibles los productos. En este sentido, analizar los productos que componen la oferta y abordar proyectos enfocados a generar una experiencia de alto valor para un visitante que tiene necesidades específicas. En este apartado es importante trabajar con entidades especializadas.
91. Desarrollar programas específicos para incentivar proyectos de accesibilidad para los negocios turísticos del destino.
92. Desarrollar programas específicos de formación para el personal turístico, tanto público como privado, en materia de accesibilidad. Existe en la actualidad un alto desconocimiento en la materia que en ocasiones de forma

involuntaria da lugar a una falta de atención o trato inadecuado a una parte de los clientes.

93. Desarrollar mapas y rutas interactivas con opciones accesibles para turistas con necesidades especiales.
94. Crear experiencias personalizadas, como pueden ser visitas sensoriales basadas en olores y sonidos. Trabajar en colaboración con entidades como ONCE para ver como desde el destino se puede construir una oferta capaz de dar respuesta a las necesidades y expectativas de colectivos con cualquier tipo de discapacidad.

Destino digitalizado

95. Trabajar en la mejora continua de los servicios de telecomunicaciones, en aquellos puntos donde todavía es deficiente. Es esencial para ser competitivos, tanto para el desarrollo de la actividad profesional como para la oferta al cliente. Identificar zonas de baja calidad de conexión e ir eliminando paulatinamente.
96. Abordar un proyecto de transición digital de negocios y servicios turísticos de la Sierra Norte de Madrid. Abordar proyectos dirigidos al tejido empresarial para abordar un plan integral de digitalización que permita a las empresas del destino adecuarse a las necesidades del mercado, tener presencia digital y trabajar en la conexión digital de la oferta turística de tal manera que ninguna empresa o profesional del territorio se quede fuera.
97. Abordar el proceso de digitalización especialmente de los procesos de comercialización. Es en la actualidad un requisito imprescindible para cualquier negocio tener visibilidad en el mercado, en la selección de opciones por parte del cliente, en la contratación y en la gestión de todos los aspectos relacionados con su reservar, estancia o uso de los servicios, pasarelas de pago seguras, etc.
98. Abordar un proyecto de digitalización de las corporaciones locales del destino, trabajando en la misma línea que el resto de los sectores, en la presencia en internet, la capacidad de ofrecer servicios tanto a los visitantes como a la población local.
99. Realizar planes de formación intensivos en digitalización para todos los agentes de la cadena turística del territorio. El rápido avance tecnológico obliga a una permanente actualización.
100. Crear espacios digitales de comunicación y participación de todos los grupos de interés del destino.

Nota: Las acciones que se detallan en este apartado de destino digitalizado son abordables desde el Plan de Acción que el destino está desarrollando en el marco del proyecto Destino Turístico Inteligente, de la Secretaría de Estado de Turismo, al cual se encuentra adherido.

EJE 4. POSICIONAMIENTO Y GENERACIÓN DE VALOR

La generación de valor para el territorio y sus habitantes es un objetivo principal del desarrollo turístico. Esta actividad debe permitir generar riqueza y empleo que mejore los servicios y fije población, contribuir a sostener el patrimonio y a poner en valor los recursos.

Para ello es imprescindible convertir el recurso en valor y para ello se requieren estrategias eficaces de posicionamiento para tener visibilidad en el mercado y conversión de la oportunidad en realidad. Este eje plantea las acciones del destino Sierra Norte de Madrid para dar respuesta a este propósito.

Se han estructurado las acciones en las siguientes secciones:

- Sierra Norte de Madrid visible
- Comercialización en clave de destino
- Aumentar el gasto: comercialización centrada en producto
- Aumentar el gasto: desestacionalizar la demanda
- Aumentar repetición: Fidelización de clientes

A continuación, se detallan cada una de ellas.

Sierra Norte de Madrid visible

101. Celebrar premios anuales Sierra Norte de Madrid. Realizar un evento o gala asociado. Estos premios versan sobre iniciativas turísticas de los municipios, en innovación, sostenibilidad, iniciativa solidaria, etc. Se trata de generar reconocimientos internos y una potente repercusión mediática. Puede incluir premios a sector privado.
102. Elaborar una estrategia de medios que permita generar contenidos e impactos permanentes en medios de comunicación. Generar noticias y contenido de forma continua y planificada.
103. Trabajar en el posicionamiento de la nueva web, referente de imagen y posicionamiento de la oferta integral del destino. Debe ser un pilar de la estrategia de comunicación, es sin duda una fortaleza del destino. Invertir en posicionamiento.
104. Potenciar que todos los servicios turísticos del destino, así como las webs municipales tengan un acceso directo a la web de destino. Contribuye a construir destino y lograr posicionamiento entre todos, aumentando el tráfico de visitas a las webs en conjunto.
105. Realizar campañas de impacto utilizando el canal de cine y series, desarrollando una estrategia de colaboración con productoras y comercializadoras del sector. Generar una propuesta de valor con capacidad de captar al canal de cine y series para la selección de espacios del territorio para la grabación de series, películas o cortos que puedan aportar visibilidad.

106. Mantener la presencia en ferias nacionales de turismo para posicionamiento y captación de oportunidades y valorar nuevas oportunidades de acudir a otras ferias para tratar de abordar otros mercados.
107. Conectar la estrategia de comunicación de destino con sus valores y su identidad. De esta forma los mensajes llegan a un cliente alineado con el destino y contribuye a generar una experiencia final acorde a la expectativa generada. Poner en valor la cultura rural, la cultura de los pueblos y todo lo que representa en toda su dimensión.
108. Aprovechar el potencial de MadRural y la mayor visibilidad en la estrategia regional que conlleva para alcanzar objetivos más ambiciosos en la promoción y comercialización del destino, tanto a nivel nacional como abordar proyectos piloto de posicionamiento en mercado internacional.
109. El destino cuenta con recursos que tienen poder de atracción de turistas merced a sus reconocimientos, ya sea Patrimonio Mundial, Parque Nacional, Reserva de la Biosfera o, Villa de Madrid. Estos recursos deben ser jugar un rol relevante para la captación de turistas en la estrategia de comunicación. A su vez, estos recursos, representan al territorio y deben ser luego correa de transmisión en la puesta en valor del conjunto del destino, de tal manera que se produzca una distribución territorial del tráfico turístico y que todo el territorio perciba el valor añadido de una estrategia global. Todos los grandes tractores deben vender territorio y destino.
110. Potenciar la presencia del destino en espacios estratégicos y con alto tráfico como Aeropuerto internacional de Madrid, Adif en Atocha y Chamartín, metro, intercambiadores, Ifema, oficina de turismo de Puerta del Sol. Trabajar en colaboración con oficinas de turismo de Comunidad de Madrid y en el marco de MadRural para incrementar el potencial de llegada a más mercado.
111. Promoción en transporte público de la ciudad de Madrid y otros municipios del cinturón metropolitano, tanto en vehículos como en marquesinas.
112. Generar contenidos en RRSS con programas para poner en valor el destino. Poner en marcha programas o proyecto de comunicación que transmita información del destino. En esta emisión se pueden contemplar, recorridos, experiencias, promoción de productos, alojamientos, restaurantes, actividades de naturaleza, etc. Puede contemplar cada día una experiencia (ruta en bicicleta, restaurante, actividad de piragüismo, un museo, un alojamiento, un pueblo, etc.) se puede ir haciendo en modo mediante un recorrido estructurado. Adaptado al territorio, pero en una línea similar al proyecto “Un país en la mochila”.
113. Contratar empresas especializadas en comunicación que puedan desarrollar campañas y programas de impacto. Generar una estrategia a medio plazo con campañas grandes para una mayor penetración en el mercado. Crear contenido audiovisual de alta calidad. Concursos en redes sociales para impulsar la participación y visibilidad.
114. Elaboración de catálogos especializados por segmentos, MICE, alojamientos, gastronomía, actividades de naturaleza, etc. Lanzar campañas específicas centradas en cada tipo de producto.

Comercialización en clave destino

115. Conectar la oferta de destino y vender hacia dentro. Vender destino. El proyecto oficinas conectadas contribuye a esta línea. Trabajar de forma alineada en la comercialización.
116. Potenciar la puesta en marcha de una o varias Agencias receptoras de destino con capacidad para comercializar la oferta de forma unificada. Es importante la implicación y participación del sector. Cubrir todos los segmentos, especial foco en pernoctación y actividades.
117. Conectar la agencia receptiva en la web de Sierra Norte para que se puedan contratar actividades y paquetes a medida o autoconfiguración. Conectar la web de destino con canales directos de comercialización incrementa notablemente la probabilidad de convertir a visitantes de la web en clientes de los servicios turísticos del destino.
118. Fomentar el turismo de estancia en el destino. Aumentar la pernoctación, foco en alojamiento. Incrementa la posibilidad de aumentar el gasto en otras actividades y servicios. Ir creciendo en el segmento de turista con pernoctación.
119. Lanzar proyectos piloto de captación de turismo internacional muy focalizados. Trabajar en el ámbito de MadRural y en colaboración con Comunidad de Madrid. Lanzar a mercados específicos y productos muy focalizados. Tener en cuenta los principales destinos emisores de la Comunidad de Madrid.
120. Desarrollar una estrategia de alianzas y colaboraciones con touroperadores que operan en mercados internacionales de interés. Estas actividades representan una oportunidad para desestacionalizar.
121. Desarrollar campañas de comercialización dirigidas a captar mercado nacional de turismo rural y naturaleza en puentes y fines de semana.
122. Organizar talleres y visitas a la zona con agencias de viajes nacionales e internacionales

Aumentar el gasto: Comercialización centrada en producto.

123. Trabajar la comercialización centrada en producto, en lugar de recursos o paisaje. Lanzar campañas centradas en alojamientos, actividades, restaurantes, museos, etc. Ejemplo, descubre los alojamientos de la Sierra Norte de Madrid, Sierra Norte gastronómica, Cultural, activa, ...
124. Desarrollar productos basados en itinerarios tipo. Imprescindibles en 1 día, 2 días 3 días, lo que no te puedes perder, 10 cosas que visitar en Sierra Norte de Madrid en otoño. Este tipo de contenido genera oportunidades de posicionamiento y captación de turistas. Es un modelo con el que trabajan blogs especializados en viajes. Se puede contar con la asistencia de bloggers especializados. Se puede trabajar con todas las opciones, un fin de semana, un puente, 5 días, una semana en Sierra Norte de Madrid. Desarrollar diferentes alternativas con todos los servicios, alojamientos, donde comer, etc... Construir experiencias, centradas en producto, incluyendo atractivos para generar valor añadido y tendentes a aumentar la estancia media.

125. Definir un modelo a trabajar de clientes de valor, un cliente que cuando visita el destino consume al menos una actividad o atractivo, una noche de alojamiento, un restaurante. Este es nuestro modelo de cliente. Crear paquetes y ofrecer experiencias atractivas. Trabajar conectados.
126. En línea con la acción anterior, trabajar campañas de recomendaciones cruzadas entre servicios turísticos. Hacer crecer los negocios desde la colaboración mutua. Recomendar destino. Ofrecer a los clientes posibilidades complementarias de actividades, restaurante, alojamiento, comercio local, museo, etc.

Aumentar el gasto: Desestacionalizar la demanda

127. Construir una atractiva oferta de turismo MICE y potenciar su comercialización. El turismo de negocios es precisamente un tipo de actividad que puede romper con la tendencia de actividad en fin de semana, mediante el desarrollo de eventos, congresos, ferias, formación, que se realizan mayoritariamente entre semana al tratarse de actividades profesionales.
128. Desarrollar oferta dirigida al ámbito educativo, ya sean de formación reglada o de otras modalidades, puesto que tienen igualmente potencial en tanto que desempeñan su actividad entre semana.
129. Trabajar en captar clientes fuera del fin de semana. Experiencias vacacionales dirigidas a turista nacional que disfruta vacaciones fuera de temporada y que sus preferencias son turismo de interior en España, en espacios naturales.
130. Desarrollar experiencias de nicho con mercados internacionales para atraer visitante internacional en modalidad vacacional en periodos de media estancia. Abordar los principales mercados emisores de la región. Birdwatching, cicloturismo, actividades de ecoturismo y naturaleza.
131. Desarrollar una oferta al segmento de turista extranjero de visita en la ciudad de Madrid. Captación mediante la modalidad de excursiones guiadas, que si bien no conllevan pernoctación, si permite incrementar el flujo de visitantes que consumen de visitas a actividades y oferta de hostelería. Si bien se pueden alcanzar estancias de fin de semana en el caso de extranjeros en estancias más prolongadas por estudios o trabajo.
132. Abordar nichos de personas que libran entre semana en sectores como sanidad, aviación, comercio, hostelería, funcionarios de cuerpos de seguridad, bomberos, etc. Promover paquetes turísticos y experiencias atractivas focalizadas a estos colectivos.
133. Juernes serranos, día del visitante. Al igual que los cines tienen un día del espectador, se puede promover el día del visitante de la Sierra Norte de Madrid. Generar ofertas atractivas para aumentar la estancia incrementando un día la oferta. Pueden dar lugar a propuestas de valor centradas en una mejor experiencia sin tener que renunciar a precio. Evitar las campañas centradas en reducir precio.
134. Generar oportunidades relacionadas con el teletrabajo. Muchas empresas de la región, del sector servicios, muchas de las que se encuentran en la capital y cinturón metropolitano, desarrollan su actividad en sector servicios y actualmente, desde pandemia, se han implantado modelos mixtos de teletrabajo. Y en este modelo, viernes y lunes suelen ser los días con mayor índice de

teletrabajo. Esto abre una ventana de oportunidad para generar una oferta que atraiga de jueves a lunes con productos atractivos que combinen teletrabajo y experiencia turística.

Aumentar la repetición: Fidelización de clientes

135. Poner foco en fidelización del cliente tradicional, es quien ha sostenido la actividad y los negocios todo este tiempo. Es el 90% del cliente actual y es prioritario mantener su atención y fidelidad al destino.
136. Diseñar programas de destino para la fidelización de clientes, orientados a estimular la repetición de la visita, especialmente en cliente de cercanía, procedente de la Comunidad de Madrid.
137. Establecer sistemas dirigidos a aumentar la repetición. Bonos, tarjetas, pasaportes físicos o digitales, o sistemas más innovadores como los selfies. Lanzar retos de conseguir un número determinado de selfies en el destino en sitios estratégicos. O utilizando actividades. Obtener premios en función de likes.
138. Comunicación periódica a cliente principal como destino. programas para conseguir leads a través de la web y otros eventos y realizar envíos de artículos, boletines, promociones y otras comunicaciones para mantener vivo el interés.
139. Desarrollar programas de beneficios para turistas que recomienden el destino (campañas del tipo trae a un amigo)
140. Dar protagonismo y promover la participación de turistas fieles al destino en la generación de contenidos para medios y RRSS. Conseguir entrevistas, testimonios o experiencias contadas por los propios turistas.



**Sierra Norte
de Madrid**

6. METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Se describe a continuación la metodología utilizada en la elaboración del plan y las diferentes fases del proceso.

EQUIPO DE PROYECTO

Proyecto financiado por la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid, coordinado por Centro de Innovación Turística Villa San Roque, con la asistencia técnica de Aciertum, SL.

ÁMBITO TERRITORIAL DEL PROYECTO

Los 42 municipios que integran el destino turístico Sierra Norte de Madrid, que se estructuran en seis territorios:

Valle Medio del Lozoya

Piñuécar–Gandullas, La Acebeda, Braojos, Buitrago del Lozoya, Gascones, Madarcos, La Serna del Monte, Villavieja del Lozoya, Robregordo, Somosierra y Horcajo de la Sierra–Aoslos

Valle Alto del Lozoya

Rascafría–Oteruelo del Valle, Alameda del Valle, Pinilla del Valle, Lozoya, Gargantilla de Lozoya–Pinilla de Buitrago, Navarredonda–San Mamés, Garganta de los Montes–El Cuadrón y Canencia

Sierra del Rincón

La Hiruela, Montejo de la Sierra, Prádena del Rincón, Horcajuelo de la Sierra y Puebla de la Sierra

Valle del Jarama

Torremocha de Jarama, Redueña, Patones, Torrelaguna y El Vellón–El Espartal

Sierra de la Cabrera

Bustarviejo, La Cabrera, Navalafuente, Lozoyuela–Las Navas de Buitrago–Sieteiglesias, Cabanillas de la Sierra, Valdemanco y Venturada

Valle Bajo del Lozoya

El Atazar, Cervera de Buitrago, El Berrueco, Puentes Viejas (Mangirón, Cinco Villas, Paredes de Buitrago, Serrada de la Fuente), Berzosa del Lozoya y Robledillo de la Jara

ANÁLISIS DE FUENTES SECUNDARIAS

Como parte de la metodología de trabajo, se ha realizado un análisis en profundidad de información de fuentes secundarias de interés para los objetivos de la investigación.

Por una parte, se ha realizado un análisis de los datos estadísticos disponibles, con el fin de definir de manera cuantitativa la realidad actual de la comarca en aquellos parámetros que pueden tener relevancia, tanto desde el punto de vista de la oferta, como de la demanda.

El nivel de detalle y actualización de los datos ha dependido en cada caso de las fuentes estadísticas disponibles, utilizando siempre el dato más actualizado y de fuentes oficiales.

El tratamiento y análisis de los datos, así como las conclusiones se realizan en todo momento a nivel de territorio, cuando ha sido posible disponer de la información a ese nivel de detalle.

En este análisis de información secundaria se han analizado también otros documentos como normativas, estrategias, planes y políticas que pueden tener impacto en el desarrollo turístico del destino, que se han tenido en cuenta para el análisis de contexto.

También se ha tenido en cuenta la información disponible procedente de estudios e informes relacionados con el objeto de la investigación para complementar la información.

El detalle de la información bibliográfica y de fuentes consultadas se muestra en el capítulo siguiente.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Para realizar el análisis cualitativo se han realizado entrevistas individuales en profundidad con guion estructurado como elemento conductor de las mismas. Las entrevistas se han realizado con distintos agentes relevantes y representativos del territorio o de entidades relacionadas con el desarrollo turístico del territorio.

Tanto la muestra de participantes como el guion de las entrevistas han sido previamente consensuados en el equipo de proyecto.

Con el fin de incrementar el nivel de análisis y fomentar el debate y el intercambio de ideas se han realizado seis mesas de trabajo, atendiendo a los seis territorios que integran el destino.

Finalmente, en el marco del Foro de Turismo de la Sierra Norte de Madrid, se ha llevado a cabo una dinámica de trabajo, mediante la organización de múltiples mesas de trabajo que han funcionado de forma simultánea, trabajando conjuntamente los agentes del

territorio participantes en la identificación de acciones clave para el desarrollo de la estrategia de destino.

En definitiva, se ha trabajado en un proceso de análisis plenamente participativo, se ha contado con la participación de las corporaciones locales, del tejido empresarial y de las asociaciones empresariales y sociales del territorio, tratando de dar el mayor alcance posible y llegar a todos los grupos de interés.

El detalle de todas las entidades que han participado se ofrece en el apartado de agradecimientos de este informe.

CONSULTA A LA POBLACIÓN RESIDENTE

Para completar la investigación se ha considerado relevante contar con la opinión de la población local respecto al turismo y su visión respecto a posibles planes de desarrollo futuros.

La consulta se ha realizado a través de un cuestionario online con libre acceso a toda la población que se ha difundido a través de redes sociales y la web del Centro de Innovación Turística Villa San Roque y los municipios del destino.

Se han logrado más de 500 respuestas válidas, que permiten obtener unas tendencias de opinión representativas a nivel territorio, equivalentes a un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del $\pm 4\%$.

ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico que se presenta en este documento se ha estructurado en una primera parte de análisis y diagnóstico, donde se muestran las conclusiones de la investigación cuantitativa y cualitativa y en una segunda parte donde se muestra el plan.

Las conclusiones no reflejan en ningún caso opiniones individuales de los participantes, sino un análisis agregado, de tal manera que son reflejo de la visión conjunta de los agentes que han participado en la investigación.

FUENTES CONSULTADAS

Se detallan en este apartado las principales fuentes bibliográficas y documentos de consulta utilizados durante el proyecto y la elaboración del informe:

- Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.
- Comunidad de Madrid. www.madrid.org.
- Web turismomadrid.es

- Consejería de Medio Ambiente, Ordenación del Territorio y Sostenibilidad. Dirección General de Biodiversidad y Recursos Naturales. Diagnósticos ambientales <https://www.comunidad.madrid/servicios/urbanismo-medio-ambiente/informacion-ambiental>.
- Red MADrid About Info
- Instituto Nacional de Estadística.
- Instituto Nacional de Estadística. Frontur, Egatur.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Secretaría de Estado de Turismo. Turespaña.
- Aemet. Datos climáticos.
- Fichas socioeconómicas del Consejo General de Economistas
- Hosteltur
- Red de Parques Nacionales. Ministerio para la transición ecológica y reto demográfico.
- Observatorio de Espacios Protegidos EUROPARC, Inventario Español del Patrimonio Natural y la Biodiversidad.
- <http://www.escapadarural.com/observatorio/estudios/>.
- <https://soyecoturista.com/observatorio-resultados/>.
- “Pautas de consumo turístico de las familias de España”: Federación Española de Familias numerosas.

PLANES, ESTRATEGIAS Y OTROS DOCUMENTOS

- Estrategia turística regional 2023-2026 de la Comunidad de Madrid
- Plan estratégico Sierra Norte de Madrid 2018- 2022
- Plan de sostenibilidad turística en destino de la Mancomunidad de Servicios Valle Norte del Lozoya financiado con fondos NextGeneration de la Unión Europea. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia
- Acción de cohesión turismo rural que forma parte del plan territorial de la Comunidad de Madrid 2021 (C.14. I1. Submedida 2. Planes de sostenibilidad turística en destino) financiado con fondos NextGeneration de la Unión Europea. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.
- Directrices para la Estrategia de turismo sostenible España 2030. Secretaria de Estado de Turismo
- Estrategia nacional territorios inteligentes. Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital.
- Plan Nacional de Destinos Turísticos Inteligentes
- Retos y actuaciones destacadas para Destinos Turísticos Inteligentes. Segittur.
- Plan Rector de Uso y Gestión del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama
- Plan de Gestión 2016 – 2025 Reserva de la Biosfera de la Sierra del Rincón
- Libro blanco de la Educación Ambiental en España. Ministerio de Medio Ambiente
- Plan Nacional de adaptación al cambio climático 2021-2030.
- Agenda Europea de Turismo 2030
- Itinerario de transición para el turismo. Comisión Europea

- Estrategia de la Unión en materia de turismo sostenible. 2021. Parlamento Europeo
- Manifiesto #Turismo Reset. Profesionales del turismo por la regeneración del sector.
- Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD)
- Modelos de gestión turística local. Federación Española de Municipios y Provincias.



**Sierra Norte
de Madrid**

7.

AGRADECIMIENTOS

El presente documento ha sido elaborado por el Centro de Innovación Turística Villa San Roque, como responsable de la gestión y promoción turística del destino Sierra Norte de Madrid, con la asistencia técnica de ACIERTUM, SL.

Agradecemos especialmente a la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid, que haya hecho posible la realización de este trabajo, así como su constante interés y apoyo a nuestro territorio.

Nuestro agradecimiento también a todos los agentes del territorio, tanto públicos como privados por su implicación en el proyecto y hacer posible que tengamos un plan que surge desde la participación y la colaboración entre todos.

Han participado en las entrevistas individuales, mesas de trabajo y Foro de Turismo las siguientes entidades:

ENTIDADES PRIVADAS		
AGROTURISMO EL CAPRIOLO	CENTRO HÍPICO Y DE PUPILAJE DE BUITRAGO DEL LOZOYA	LA CONSENTIDA
ALBERGUE DE BERZOSA DEL LOZOYA	CICLOLODGE	LA MANSIEGA CASA TERE
ALBERGUE VALLE DE LOS ABEDULES	CREACIÓN	LA OTRA KASA
ALOJAMIENTOS SN Y CACHIVACHE	CUCUFLASH	LOS SECRETOS DE LUA
AMADABLAM VIAJES AVENTURA SL	DIEZMOS DE PATONES	MERIDIANO RAID
ANTIGUA CASA PATATA	DOBLE HUELLA	MONTEHOLIDAY
AQUANOR	ECOS DEL LOZOYA	OLGA CASTILLO, CERÁMICA DE CORAZÓN
ASDON AVENTURA SL	EL BULIN	PEQUEÑA TERRA MEDIA
ASOCIACIÓN DEPORTIVA CULTURAL “CUADRA LAS BECEAS”	EL CERRILLO - CASA SANTOS	POSADA DE HORCAJUELO
BAR LA TASCA	EL ESPOLÓN	POSADA DE LOS VIENTOS
BAR REYES	EL ESQUILEO	POSADA DEL CAMINO REAL
BICIRANA	EL HUERTO DEL LEÓN	POSADA EL CAMPANARIO
CACHIVACHE	EL JARDIN DE ALAMEDA	QUESERÍA JARAMERA
CALUMET	EL REFUGIO DE SAÚCA	QUESERÍA LA CAPERUZA
CAMPING PICO DE LA MIEL BUNGALOW PARK	ESTRELLA RURAL	RESTAURANTE CACHIVACHE

CÁRABO-CAFÉ	FUNDACION BERRUTTI	ROSARIO6
CASA ALDABA	GRANJA PRADOS MONTES	SABOR RURAL
CASA DE ANA	GROUCHO PARRILLA	SINGULAR SPAIN
CASA RURAL LA FRAGUA DEL RÍO	HOSPEDERÍA EL ARCO	TEC GARGAN Y PINILLA
CASA RURAL MELONES	INSPIRENCE	TORREARTE
CASA RURAL VALLE DE EL PAULAR	JARAMA ANIMACION	TRADUCTORES DEL VIENTO
CENTRO DE BIENESTAR PAULA GARCÍA	LA CATA GASTROMARKET	

AYUNTAMIENTOS		OTRAS ENTIDADES
ACEBEDA, LA	PATONES	ASOCIACIÓN ROBLE MORENO
ATAZAR, EL	PINILLA DEL VALLE	CEA EL CUADRÓN
BERRUERO, EL	PIÑUECAR-GANDULLAS	COMUNIDAD PATRIMONIAL DE FIESTAS TRADICIONALES
BERZOSA DEL LOZOYA	PRÁDENA DEL RINCÓN	DG REEQUILIBRIO TERRITORIAL
BUITRAGO DEL LOZOYA	RASCAFRIA	MANCOMUNIDAD EMBALSE DEL ATAZAR
CABRERA, LA	REDUEÑA	GALSINMA
CANENCIA	ROBREGORDO	MANCOMUNIDAD SIERRA DEL RINCÓN
CERVERA DE BUITRAGO	SERNA DEL MONTE, LA	MANCOMUNIDAD VALLE ALTO DEL LOZOYA
GASCONES	TORRELAGUNA	RED IMPULSA EMPRENDEDORAS
HORCAJO DE LA SIERRA	TORREMOCHA DEL JARAMA	RESERVA DE LA BIOSFERA SIERRA DEL RINCÓN
HORCAJUELO DE LA SIERRA	VALDEMANCO	SEO BIRD LIFE SIERRA NORTE
LOZOYUELA-NAVAS-SIETEIGLESIAS	VELLÓN, EL - EL ESPARTAL	SIERRA NORTE GASTRONOMICA
MADARCOS	VENTURADA	UNIVERSIDAD COMPLUTENSE - FACULTAD DE CIENCIAS POLITICA Y SOCIOLOGIA
NAVARREDONDA-SAN MAMÉS	VILLAVIEJA DEL LOZOYA	



**Comunidad
de Madrid**



**Sierra Norte
de Madrid**



Mancomunidad de Servicios
VALLE NORTE DEL LOZOYA

Autovía de Burgos (A-1) Salida km 69
Final vía de servicio dirección Madrid
28752 - Lozoyuela (Madrid)

mancomunidadvallenortedellozoya.es