

**ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN  
LA PROVINCIA DE TERUEL  
en municipios de entre 500 y 2000 habitantes**



*Elaborado por la Cámara de Comercio, Servicios e Industria de Teruel  
Noviembre, 2025*

## 0. ÍNDICE

0. ÍNDICE	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	3
2.1 Objetivos Estratégicos	3
2.2 Metodología	4
3. INFORMACIÓN RELEVANTE EXTRAÍDA	7
3.1 Visión del Territorio	8
3.1.2 Actividad comercial en los municipios	8
3.1.3 Actividad comercial por comarca	9
3.2 Perfil del Empresario	11
3.2.1 Género y edad de los empresarios	11
3.2.2 Antigüedad de las empresas	14
3.3 Empresa	16
3.3.1 Número de trabajadores	16
3.3.2 Viabilidad de la actividad	17
3.3.3 Empleados temporales	18
3.3.4 Tipología de clientes y producto/servicio ofrecido	19
3.4 Relevancia	21
3.4.1 Búsqueda de relevancia	22
3.4.2 Negocios en riesgo de cierre	23
3.4.3 Estado del local	25
3.4 Otros datos	27
3.4.1 Nivel educativo	27
3.4.2 Marketing	28
3.4.4 Percepciones y opiniones de los encuestados	29
3.4.5 Sugerencias y retos planteados	30
4. CONCLUSIONES	32
5. FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO	34
6. ANEXO	40
6.1 Encuesta realizada para la extracción de datos	40
6.2 Jornada participativa	47
6.3 Tabla de respuestas	48

## 1.INTRODUCCIÓN

Fruto del convenio de colaboración entre la Diputación Provincial de Teruel y la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Teruel para la conservación y desarrollo al comercio rural de la provincia de Teruel, firmado en 2025 entre estas dos entidades, se ha llevado a cabo un análisis detallado sobre la situación, las necesidades y retos de las actividades económicas en municipios cuya población está entre 500 y 2.000 habitantes de la provincia de Teruel, ampliando así el estudio realizado durante el 2024 que engloba las localidades de hasta 500 habitantes. Este esfuerzo tiene como objetivo ofrecer una radiografía precisa de la realidad económica y social de estos municipios, centrada especialmente en el análisis del relevo generacional, la viabilidad económica y retos de los negocios en estas áreas rurales para seguir dando servicios.

La provincia de Teruel, con una extensión cercana a los 15.000 km<sup>2</sup> y una población total de aproximadamente 135.000 habitantes, destaca por su baja densidad poblacional de 9,14 habitantes por km<sup>2</sup>, lo que la convierte en una de las regiones más despobladas de España<sup>1</sup>. Sin embargo, esta característica también representa una oportunidad para desarrollar enfoques innovadores en la revitalización del medio rural. En comparación con otras provincias de España y Europa con desafíos similares, Teruel está liderando esfuerzos únicos que combinan políticas públicas, incentivos económicos y proyectos de cohesión social que han mejorado significativamente la calidad de vida de los habitantes en los últimos 20 años.

La selección de los municipios se basó en su población, dado que se había realizado hasta 500 habitantes, se ha estudiado la actividad en municipios de hasta 2.000 habitantes, en un total de 30, cuya actividad comercial y de servicios es superior y más variada, siendo los que en muchas ocasiones dan servicio a la población de municipios próximos cuya actividad es casi inexistente. Esto debe sumarse a la necesidad observada de que los comercios y actividades de estos municipios están encontrando los mismos problemas y retos que los menores de 500 habitantes, sobre todo en lo referente al relevo generacional.

En este informe se plantean preguntas fundamentales que guían el análisis, como: ¿qué sectores económicos tienen mayor peso en estos municipios y cómo se distribuyen geográficamente? ¿Qué negocios tienen más riesgo de desaparecer los próximos años por falta de relevo? ¿Cuál es el impacto de las políticas públicas en la situación actual? Estas interrogantes no sólo buscan reflejar las dificultades de estos municipios, sino también destacar su resiliencia y las múltiples oportunidades que pueden surgir con las políticas adecuadas. Con este enfoque, se pretende proyectar una visión optimista y constructiva que fomente el diálogo y la acción entre empresarios, instituciones y la comunidad local, asegurando un futuro más próspero para la provincia de Teruel.

---

<sup>1</sup> Datos actualizados a 16 de octubre de 2025.

## 2.OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 2.1 Objetivos Estratégicos

El presente análisis tiene como finalidad obtener una visión integral, detallada y actualizada de la actividad económica en los municipios turolenses de entre 500 y 2.000 habitantes. Esta franja poblacional concentra una parte muy relevante del medio rural de la provincia, y representa un espacio clave para la vertebración territorial, la provisión de servicios básicos y la dinamización social y económica.

En estos municipios se observa una progresiva pérdida de actividad y una creciente dificultad para garantizar el relevo generacional, especialmente en el pequeño comercio, la hostelería, los servicios y otros sectores fundamentales para la vida diaria de la población. Aunque muchos de ellos cuentan aún con un tejido empresarial relativamente consolidado, la falta de nuevas iniciativas empresariales y la avanzada edad de los actuales titulares amenaza con un progresivo deterioro de la oferta de servicios y, por tanto, de la calidad de vida de sus habitantes.

Este estudio busca, por tanto, ofrecer una radiografía precisa de esa realidad: conocer qué tipo de actividades están en funcionamiento, quiénes las gestionan, en qué condiciones, y cuáles son sus principales demandas y necesidades. La información obtenida permitirá identificar fortalezas y debilidades del entorno económico local, anticipar situaciones de riesgo (como cierres inminentes por jubilación sin relevo previsto) y aportar una base objetiva para diseñar estrategias de apoyo a medio y largo plazo, tanto desde el ámbito público como privado.

Además, este análisis pretende reforzar la visibilidad de estas zonas rurales como espacios con potencial para emprender, invertir y desarrollar proyectos de vida sostenibles. La disponibilidad de datos actualizados y ordenados facilitará el trabajo de administraciones, agentes de desarrollo, entidades sociales y empresariales en la planificación de políticas que contribuyan al mantenimiento de los servicios, la generación de empleo y la lucha contra la despoblación.

Los objetivos específicos son:

- ☐ **Visión del territorio:** Identificar y clasificar las actividades económicas presentes en estos municipios, destacando sus características y retos principales.
- ☐ **Perfil del empresario:** Analizar la edad, experiencia, capacidad de adaptación y situación personal de quienes están al frente de los negocios.
- ☐ **Situación de la empresa:** Estudiar la antigüedad de los negocios, su régimen de tenencia (propiedad o alquiler del local) y su consolidación en el municipio.

- ☐ **Relevo generacional:** Detectar los negocios que se encuentran cerca de un posible traspaso o cierre por jubilación, y valorar la existencia de opciones viables de relevo.
- ☐ **Otras necesidades:** Recoger opiniones y sugerencias de los empresarios sobre las mejoras necesarias para el entorno, incluyendo servicios, digitalización, formación, financiación y condiciones de vida.

## 2.2 Metodología

Como hemos comentado en el anterior punto, el principal objetivo de este análisis es captar una imagen precisa y detallada del tejido empresarial en los municipios de la provincia de Teruel de entre 500 y 2.000 habitantes, para identificar los principales retos que enfrentan las pequeñas localidades, así como proporcionar una base sólida para la reflexión y el diseño de estrategias que promuevan el desarrollo y el fortalecimiento del tejido empresarial en estos entornos. La ejecución del estudio se ha llevado a cabo siguiendo un enfoque mixto, combinando análisis cuantitativos y cualitativos para lograr una visión integral. Los principales pasos fueron los siguientes:

*Imagen 1. Pantallazo del Formulario para las actividades económicas*



a. **Diseño de la metodología.** Se utilizó un enfoque mixto que incluyó encuestas a través de formularios de Google Forms<sup>2</sup> y entrevistas presenciales o telefónicas. El diseño del formulario incluyó una variedad de preguntas orientadas a captar tanto datos cuantitativos como cualitativos. Se diseñaron preguntas abiertas para conocer mejor al empresario/a, incluyendo su trayectoria profesional, las motivaciones para desarrollar su actividad económica y los principales desafíos que enfrenta en su negocio. Además, se incorporaron preguntas cerradas y de selección múltiple para facilitar el análisis estadístico y recoger información específica sobre el sector, el número de empleados, disponibilidad de relevo y otros aspectos clave. La combinación de esta encuesta junto con la realización de visitas, a una gran parte de los municipios, permitió capturar datos representativos y detallados de las dinámicas empresariales en estos pueblos. Además, las visitas presenciales permitieron identificar a otros actores clave y explorar formas alternativas de comunicación para establecer contacto con los empresarios.

b. **Colaboradores y apoyos locales.** Los Ayuntamientos, los Grupos de Acción Local (LEADER) y los Agentes de Empleo y Desarrollo Local (AEDLs) desempeñaron un papel fundamental en el desarrollo del estudio. Proporcionaron información complementaria clave, como la identificación de empresarios a entrevistar, estrategias para contactar con negocios que estuvieran cerrados y estimaciones sobre el número de actividades económicas en cada municipio. Esta colaboración fue decisiva para garantizar que el estudio tuviera un alcance amplio y representativo.

c. **Recolección de datos.** El período de recolección de datos abarcó desde febrero hasta mediados de octubre de 2025, logrando una muestra de 467 respuestas. Las encuestas se complementaron con entrevistas presenciales y la difusión a través de redes locales, dando a conocer la iniciativa entre las empresas. Se decidió no priorizar ciertos sectores, como el primario y los alojamientos turísticos, debido a cuestiones como las competencias en dicho sector, dificultad para localizar y registrar los datos o asegurar la legalidad de los establecimientos, focalizándose en el análisis en actividades con mayor impacto social en el territorio, como los servicios esenciales para la población local. Sin embargo, esto no implica que se reste importancia al sector primario, uno de los principales en estas zonas, el cual es fundamental para garantizar la producción de alimentos de calidad y proximidad, ni a los alojamientos, que desempeñan un papel crucial en la acogida de turistas y el impulso al turismo rural, siendo más importante en algunas comarcas. Ambos sectores fueron reconocidos por su relevancia, aunque no fueron el foco principal del análisis.

d. **Limitaciones.** Durante el proceso, se identificaron varias limitaciones, como locales cerrados, la falta de respuesta por parte de algunos empresarios a las llamadas telefónicas y correos electrónicos, e incluso casos en los que, aunque el establecimiento estaba abierto, los responsables se negaron a participar en la encuesta. Para superar estos desafíos, se realizaron múltiples intentos de contacto en diferentes horarios y días, apoyándonos en los grupos de acción local, quienes tienen un contacto más directo con los empresarios. Aunque algunos actores locales, como ciertos Ayuntamientos, grupos

---

<sup>2</sup> Formulario completo disponible en el anexo 6.1



LEADER u otras entidades del territorio no respondieron o no participaron activamente, lo que dificultó alcanzar a un mayor número de empresarios.

e. **Análisis de los datos.** El análisis de los datos recopilados se llevó a cabo utilizando Microsoft Excel, herramienta seleccionada por su capacidad para gestionar grandes volúmenes de información y por su utilidad tanto en el tratamiento de datos cuantitativos como cualitativos. A través del uso de funciones avanzadas, como tablas dinámicas, filtros personalizados y gráficos interactivos, fue posible estructurar, reorganizar y visualizar la información de forma clara y accesible. Esta metodología facilitó la detección de patrones, tendencias y relaciones entre variables clave, lo que permitió una interpretación más precisa de la realidad económica local.

Asimismo, el análisis se complementó con procesos de verificación manual para asegurar la coherencia interna de los datos y la correcta interpretación de las respuestas abiertas. Este enfoque combinado ha permitido extraer indicadores relevantes, identificar aspectos críticos para el desarrollo del tejido empresarial local y presentar conclusiones sólidas y contrastadas, útiles para la toma de decisiones estratégicas

En conclusión, este estudio proporciona una visión rigurosa y detallada del estado actual del tejido económico en los municipios de entre 500 y 2.000 habitantes de la provincia de Teruel, revelando tanto sus fortalezas como los desafíos estructurales que enfrenta. La información recopilada y analizada permite no solo diagnosticar la situación presente, sino también establecer una base sólida para orientar futuras estrategias de apoyo al desarrollo local.

Uno de los principales valores del estudio ha sido el trabajo directo en el territorio. Las visitas presenciales a los municipios han resultado esenciales para captar la realidad de forma fiel, detectar matices que no afloran en los datos cuantitativos y generar un diálogo directo con los actores locales. Este contacto cercano ha enriquecido notablemente las conclusiones del informe, aportando una dimensión cualitativa indispensable para la comprensión del contexto rural.

Asimismo, el análisis pone de manifiesto la necesidad de una acción coordinada entre administraciones, entidades de desarrollo y organizaciones empresariales, que permita dar respuesta a los retos identificados: falta de relevo generacional, escasez de servicios, dificultades de acceso a recursos digitales y financieros, dificultad en trámites burocráticos, entre otros. Solo mediante una colaboración efectiva y sostenida será posible impulsar la actividad económica, fijar población y fortalecer el futuro de estos municipios.

### 3. INFORMACIÓN RELEVANTE EXTRAÍDA

Como se ha expuesto en los apartados anteriores, a lo largo de los últimos meses se ha llevado a cabo un trabajo sistemático de recopilación de información en relación con la actividad económica que permanece vigente en los municipios de la provincia de Teruel cuya población se sitúa entre los 500 y los 2.000 habitantes. Esta labor se ha desarrollado a través de una combinación de visitas presenciales y contactos telefónicos, adaptándose a las características de cada localidad y a la disponibilidad de los responsables de los establecimientos.

El objetivo principal de esta fase del estudio ha sido realizar un mapeo actualizado de la actividad económica existente en estos municipios, identificando las tipologías de negocios activos, sus necesidades más relevantes y su grado de implicación en iniciativas de desarrollo comercial. En total, se ha logrado establecer contacto con 30 municipios distribuidos por el territorio provincial. A diferencia de los municipios con menos de 500 habitantes —donde en muchos casos apenas subsiste una actividad económica o ninguna—, todos los municipios analizados en este tramo de población cuentan al menos con dos actividades económicas en funcionamiento, lo cual denota una mayor resistencia al despoblamiento comercial.

Tras la finalización del trabajo de campo, el total de respuestas efectivamente recogidas asciende a 467. Es importante señalar que, si bien la participación ha sido significativa, se es consciente de que no todos los negocios que recibieron la encuesta llegaron a completarla, por diversas razones que van desde la falta de tiempo hasta el desconocimiento de la iniciativa. A pesar de ello, el volumen de información obtenida es más que representativo y permitirá establecer una base sólida para el análisis posterior, así como para la definición de medidas específicas de apoyo y dinamización comercial en el ámbito rural de la provincia de Teruel.

En este sentido, cabe destacar que las actividades más representadas en el conjunto de municipios analizados han sido, en primer lugar, la hostelería, seguida muy de cerca por el comercio de alimentación y productos básicos —en sus diferentes modalidades—, y las farmacias. Estas tres tipologías de negocio conforman el eje principal de la estructura comercial rural y son, además, esenciales para el sostenimiento del día a día de la población residente, tanto por la cobertura de necesidades básicas como por su contribución al dinamismo social local.



### 3.1 Visión del Territorio

En este apartado se analiza la distribución de las actividades económicas en los municipios de la provincia de Teruel con una población comprendida entre los 500 y los 2.000 habitantes. El enfoque adoptado permite obtener una doble lectura del territorio: por un lado, se examina en detalle la situación individual de cada municipio, identificando qué tipos de actividades económicas están presentes actualmente y cuál es su nivel de implantación; por otro lado, se lleva a cabo un análisis agregado a escala comarcal, lo que permite observar patrones más amplios, detectar desequilibrios y comprender las dinámicas económicas dentro de cada área funcional.

Esta aproximación territorial no solo ofrece una fotografía del tejido comercial y de servicios en estas zonas rurales, sino que también resulta clave para detectar carencias, complementariedades y posibles oportunidades de colaboración entre localidades próximas. De este modo, se puede inferir qué necesidades concretas podrían cubrirse a escala supramunicipal, optimizando recursos y mejorando la eficiencia en la prestación de servicios básicos y comerciales.

Además, esta visión integrada favorece la planificación estratégica, ya que permite evaluar si existen duplicidades o, por el contrario, vacíos significativos de oferta en determinados sectores económicos dentro de un mismo radio de influencia geográfica. En resumen, el objetivo es obtener una comprensión territorial sólida que sirva como base para el diseño de políticas de apoyo al comercio rural, el impulso de nuevas actividades y el fortalecimiento del tejido empresarial local en el marco de una economía más equilibrada y sostenible en el medio rural turolense.

#### 3.1.1 Actividad comercial por comarca

En la distribución de la actividad económica a nivel comarcal, que puede observarse en la imagen 2, se aprecian importantes desigualdades entre las diferentes zonas. Es importante tener en cuenta que, debido a la disparidad en el número de municipios dentro de este rango poblacional, algunas comarcas muestran un número menor de respuestas, lo que puede influir en la representatividad de los datos<sup>3</sup>.

El estudio de participación revela que las comarcas de Gúdar-Javalambre (118 respuestas), Bajo Martín (75) y Bajo Aragón (65) son las que han registrado un mayor número de respuestas, lo que indica una alta presencia y dinamismo de negocios ubicados en municipios de entre 500 y 2.000 habitantes. Estas cifras reflejan no solo el tejido económico existente, sino también, como se comenta anteriormente, la densidad de municipios en este rango poblacional dentro de cada comarca y el número de habitantes de cada uno de ellos.

La comarca con mayor concentración de actividad es Gúdar-Javalambre, que representa el 25 % del total de las respuestas. Este dato destaca la significativa presencia de establecimientos en la zona, particularmente de hostelería, alimentación, carnicería-charcutería y talleres mecánicos, lo que refleja un ecosistema económico robusto

---

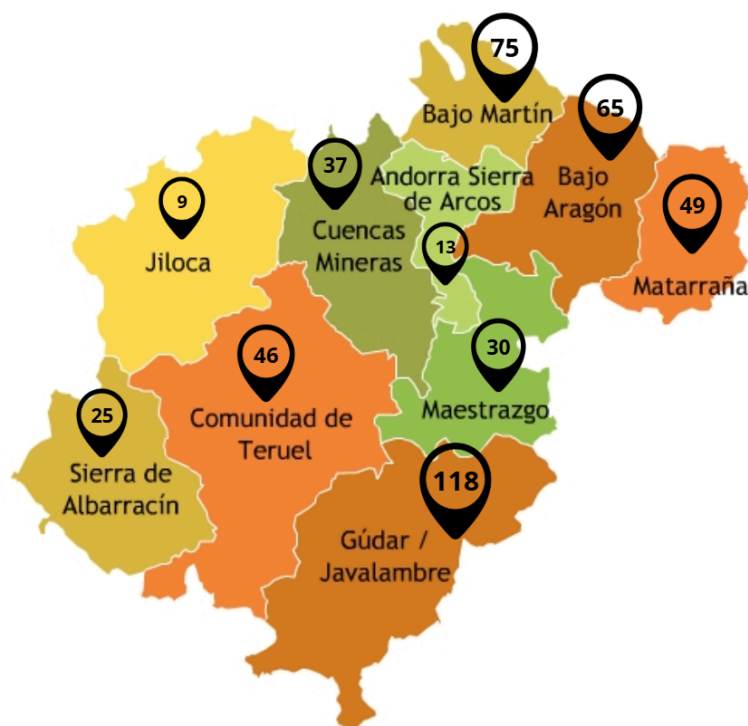
<sup>3</sup> Tabla detallada de las respuestas por comarca y por actividad económica disponible en el anexo 6.2

y diversificado. La fuerte presencia de estos servicios responde a una mezcla de necesidades locales y a la actividad turística que caracteriza la comarca, siendo un importante polo de atracción en el territorio. En el caso de Gúdar-Javalambre, el número elevado de respuestas se relaciona con su notable concentración de núcleos de población intermedia, como Sarrión, Mora de Rubielos, Rubielos de Mora o Manzanera, todos con fuerte actividad comercial vinculada tanto al comercio de proximidad como al sector turístico y agroalimentario.

En segundo lugar se encuentra la comarca del Bajo Martín, con un 16 % de las respuestas. En Bajo Martín, destacan municipios como Albalate del Arzobispo, Híjar y La Puebla de Híjar, con importantes servicios locales que abastecen a la población comarcal. El volumen de respuestas también se ve reforzado por una buena conectividad territorial y la presencia de asociaciones activas. Al igual que Gúdar-Javalambre, el Bajo Martín presenta una sólida base económica, donde las actividades hosteleras y la alimentación siguen siendo predominantes. Sin embargo, también destacan sectores como la panadería y los servicios profesionales (gestoría y asesoría), lo que subraya una diversificación sectorial que aporta estabilidad a la economía local.

La comarca del Bajo Aragón representa el 14% de las respuestas, atribuyendo su alta participación gracias a municipios como Más de las Matas, Valdealgorta o Aguaviva. De la misma manera que las dos anteriores, se caracteriza por la presencia de hostelería y alimentación, pero con un mayor énfasis en los servicios de farmacia y gestión. Este perfil económico refleja su papel de centro administrativo y comercial en la zona nordeste de la provincia.

*Imagen 2. Mapa de respuestas por Comarca*

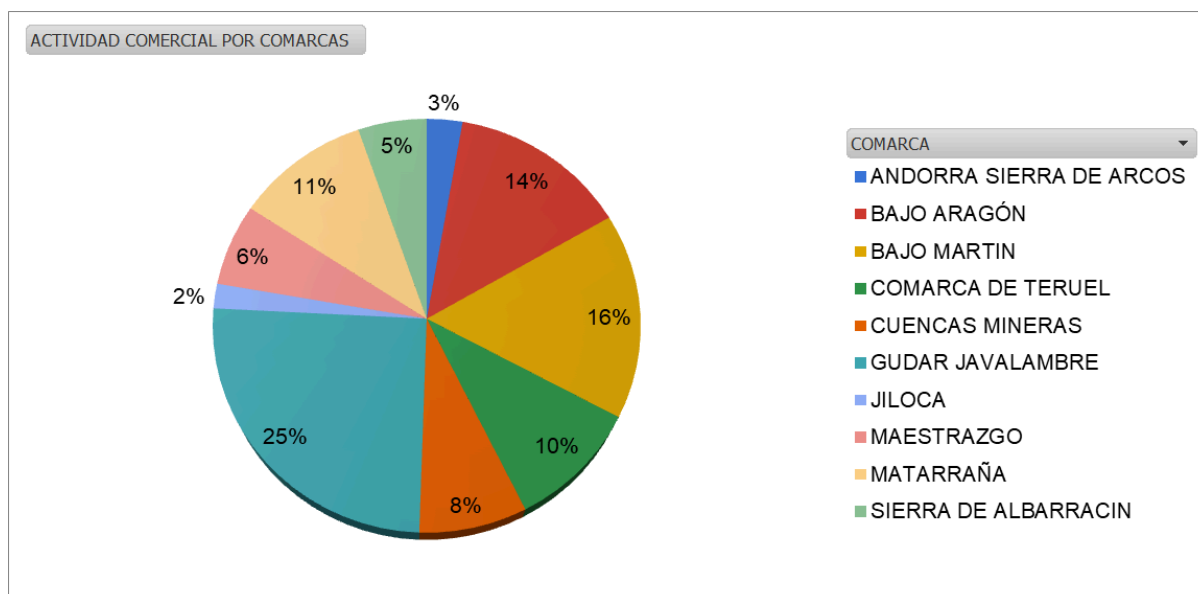


Por otro lado, la Comarca de Teruel, con un 10 % de las respuestas, mantiene un perfil mixto, destacando las actividades de hostelería y alimentación, aunque con una menor representatividad en otras actividades económicas. El tejido comercial en esta comarca es menos diverso, lo que podría indicar un mayor reto para la dinamización de actividades en algunos municipios.

Comarcas como Matarraña (11 %), Cuencas Mineras (8 %) y Maestrazgo (6 %) presentan un volumen intermedio de respuestas, con hostelería y alimentación como sectores predominantes. Aunque estas comarcas no muestran la misma densidad de actividad económica que Gúdar-Javalambre o el Bajo Martín, sus sectores de servicios básicos siguen siendo esenciales para la vida cotidiana de la población. En el caso del Matarraña, además, se observa una fuerte conexión con el turismo.

En cambio, comarcas como Sierra de Albarracín (5 %), Andorra-Sierra de Arcos (3 %) y Jiloca (2 %) presentan cifras más bajas, posiblemente debido a una menor concentración de municipios en ese tramo poblacional, por lo que presentan una oferta más reducida, limitada principalmente a actividades básicas de alimentación y hostelería. Para encontrar y analizar las causas habría que analizar la distribución de municipios en rangos mayores y menores de los analizados en este informe.

*Gráfico 1. Porcentaje de respuestas por comarca*



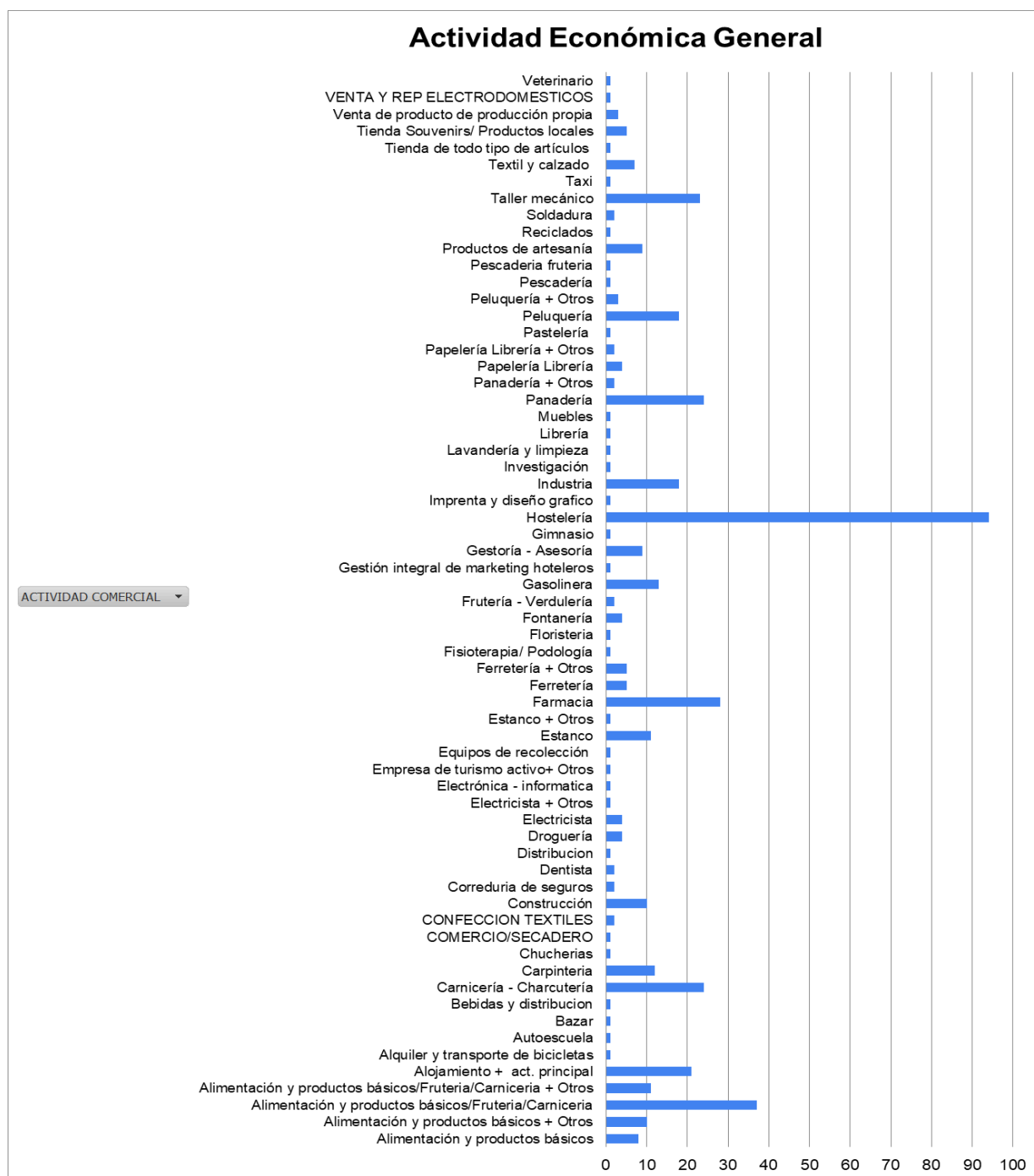
### 3.1.2 Actividad comercial en los municipios

Dentro de este análisis territorial de la actividad económica, se mantiene el interés en identificar sectores estratégicos que sostienen el tejido comercial local. Más allá del tradicional peso del sector alimentario, se ha constatado una presencia especialmente destacada del sector de la hostelería, que se posiciona como la actividad económica más recurrente en los municipios encuestados. Este protagonismo responde no solo a su función

como punto de encuentro social, sino también a su capacidad de generar dinamismo económico, incluso en municipios con baja densidad comercial.

El sector alimentario, no obstante, sigue teniendo un papel fundamental en la estructura comercial del medio rural turolense. Se mantiene como una actividad clave en muchos municipios, especialmente allí donde la oferta comercial es reducida. En estos casos, los establecimientos tienden a diversificarse integrando productos de alimentación general, carnicería, frutería e incluso otros productos y servicios lo que les permite maximizar su utilidad y garantizar su sostenibilidad.

*Gráfico 2. Recuento de la actividad comercial*

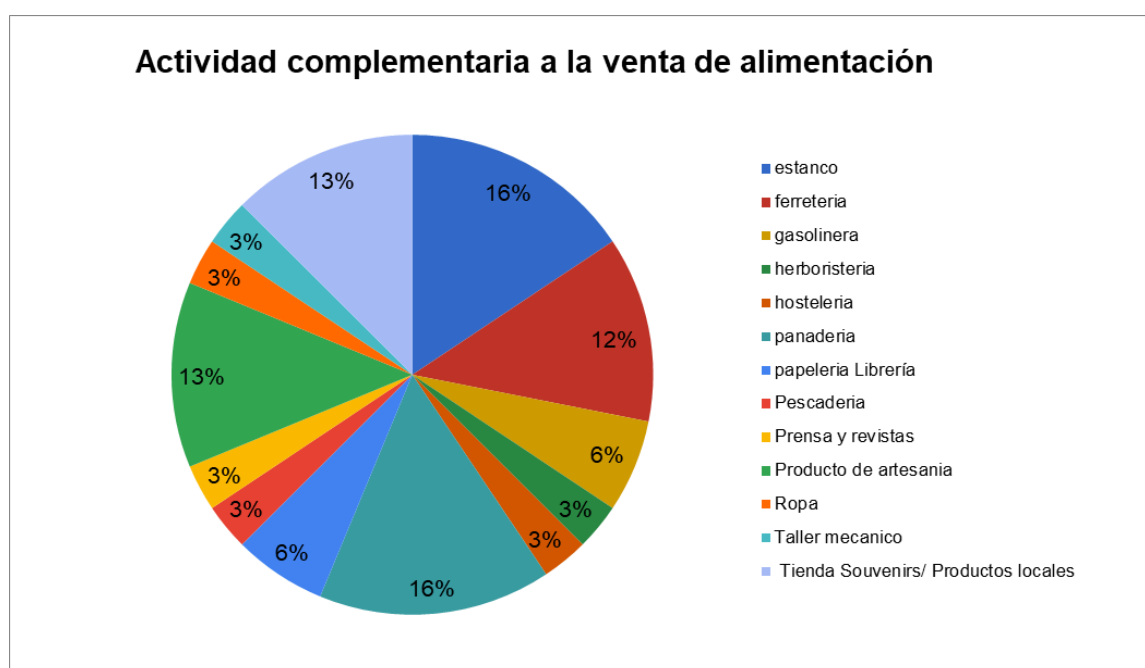


Por su parte, el resto del tejido económico continúa mostrando una estructura frágil y dependiente de pocos sectores. Las farmacias, junto con la hostelería y la alimentación, conforman el núcleo de servicios más estable. También destacan negocios como talleres o peluquerías. En cambio, actividades de oficios como electricistas, carpinteros o fontaneros siguen siendo escasas o inexistentes en buena parte de los municipios, concentrándose principalmente en cabeceras comarcales. Esta carencia acentúa la necesidad de fomentar el relevo generacional y la atracción de nuevos profesionales hacia las zonas rurales, a fin de evitar el deterioro de la oferta de servicios en los próximos años.

Volviendo a los establecimientos comerciales de alimentación, las actividades complementarias a la alimentación -*Gráfico 3*- revela que las combinaciones más habituales son con estancos y panaderías, ambos con un 16% de presencia sobre el total de establecimientos mixtos. Les siguen de cerca la venta de productos artesanos y las tiendas de souvenirs o productos locales (13% cada una), junto con las ferreterías (12%), que también aparecen como complemento frecuente. En menor medida, los comercios de alimentación incorporan otros servicios como gasolineras, hostelería, papelería-librería, pescadería o pequeños puntos de venta de ropa y artesanía. Esta variedad de combinaciones evidencia la capacidad de adaptación del comercio rural, que diversifica su oferta en función de las necesidades específicas de cada municipio y de la demanda local.

En conjunto, más de sesenta establecimientos operan bajo este modelo diversificado, combinando la venta de productos básicos con otros servicios complementarios. Este tipo de negocios es especialmente relevante en municipios donde apenas existen una o dos actividades económicas registradas, ya que permiten mantener la accesibilidad a bienes esenciales y sostener el flujo económico local. De esta manera, la diversificación comercial se consolida como una estrategia de supervivencia y equilibrio territorial, garantizando que los habitantes del medio rural dispongan de servicios próximos y continuos.

*Gráfico 3. Complemento de la actividad de alimentación*



## 3.2 Perfil del Empresario

El análisis del perfil del empresariado en los municipios rurales es crucial para comprender la dinámica económica y social de estas comunidades. En este punto se examinan las características demográficas de los empresarios, con un enfoque particular en género, edad y concentración sectorial, lo que permite identificar tanto los desafíos como las oportunidades que enfrenta el tejido empresarial en los municipios de entre 500 y 2.000 habitantes.

Los datos analizados muestran una representación diversa en cuanto a actividades económicas, con una participación equilibrada entre hombres y mujeres. Sin embargo, persisten diferencias significativas en los sectores donde cada género tiene mayor presencia. Los hombres dominan tradicionalmente en sectores como talleres u oficios e industria, mientras que las mujeres destacan en áreas vinculadas al comercio, hostelería y servicios.

A su vez, se observa una edad promedio elevada entre los empresarios, lo que refleja una tendencia común en las zonas rurales, donde muchas veces las empresas familiares se gestionan por generaciones. Este dato resalta la urgente necesidad de fomentar el relevo generacional y de aplicar estrategias de apoyo a la formación empresarial para garantizar la continuidad de estas actividades en el futuro. La falta de nuevas incorporaciones y el envejecimiento de los propietarios son factores que demandan una planificación a largo plazo para sostener la viabilidad de las pequeñas empresas en estos municipios.

Este análisis ofrece una visión integral de cómo las características del empresariado rural no solo reflejan la realidad actual, sino también las posibles líneas de intervención para fortalecer el tejido empresarial y asegurar su sostenibilidad en el futuro.

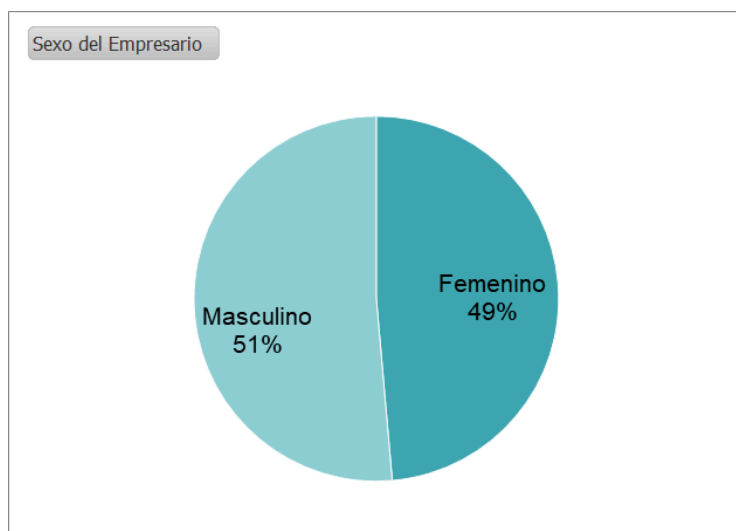
### 3.2.1 Género y edad de los empresarios

El análisis de la distribución por género del empresariado en los municipios rurales refleja una notable paridad, con un 51 % de hombres y un 49 % de mujeres entre las personas titulares o gestoras de negocios. Este dato muestra un ligero cambio respecto a las actividades analizadas en municipios menores de 500 habitantes, donde la representación femenina alcanzaba el 58 %. Esta variación puede deberse a que el presente estudio abarca municipios de mayor tamaño poblacional, donde la estructura económica es algo más diversificada y la presencia masculina aumenta en actividades vinculadas a los servicios técnicos, transporte o industria, tradicionalmente más masculinizadas.

Este equilibrio confirma la tendencia observada en los últimos años hacia una mayor participación femenina en la actividad económica rural, rompiendo progresivamente con los patrones tradicionales de concentración masculina en determinados sectores



Gráfico 4. Distribución por género de los empresarios



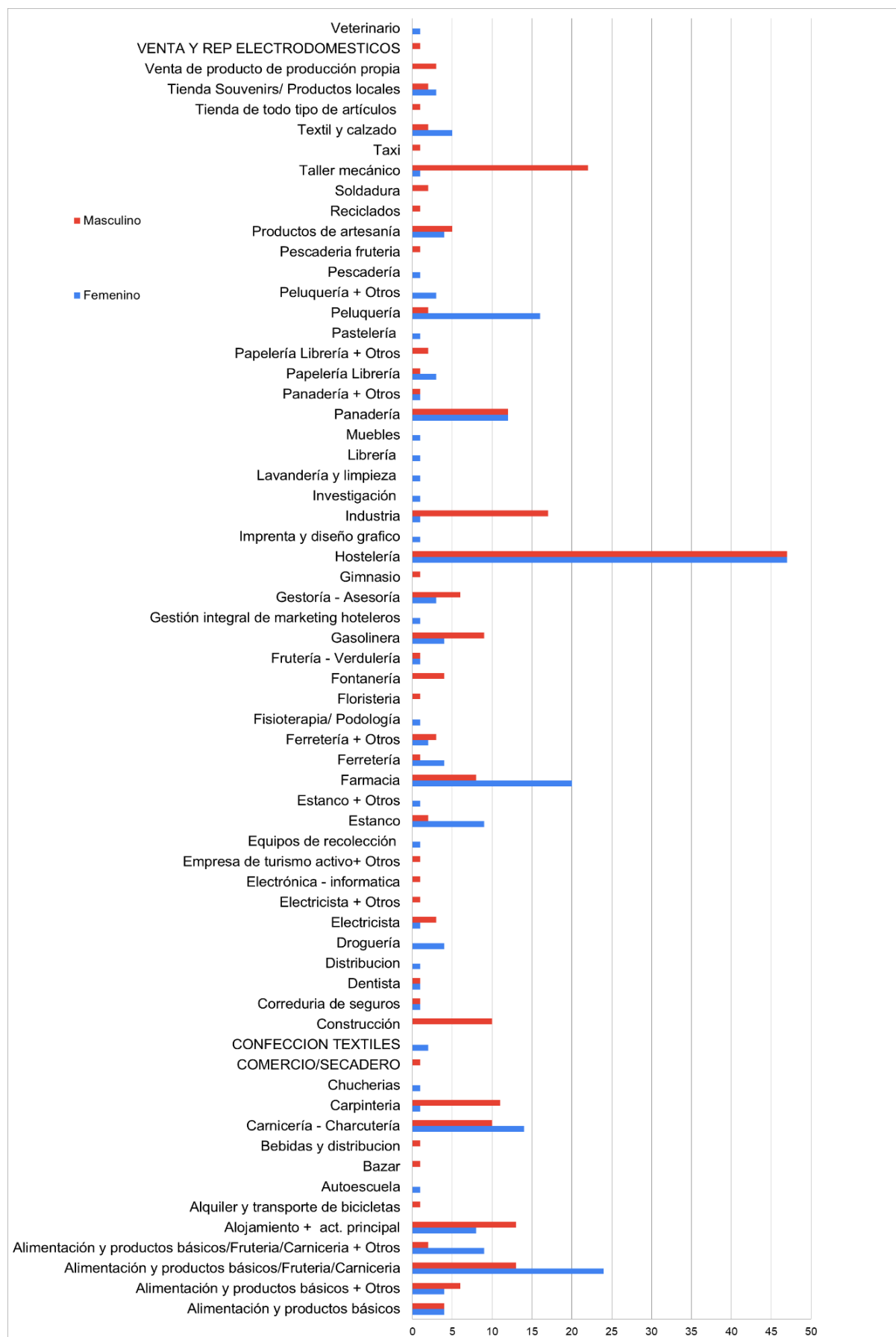
Al analizar la distribución por tipo de actividad, se observan diferencias claras entre ambos géneros. Los hombres mantienen una mayor presencia en sectores vinculados a los servicios técnicos, oficios y mantenimiento, como los talleres mecánicos, la carpintería, la fontanería o la industria, así como en actividades de transporte. Este predominio responde tanto a la estructura tradicional de los negocios rurales como a la continuidad de explotaciones familiares históricamente masculinizadas.

Por su parte, las mujeres empresarias tienen una representación destacada en actividades relacionadas con los servicios personales y de proximidad, especialmente en comercio minorista, alimentación, farmacias, peluquerías, panaderías, papelerías y librerías. También se observa una fuerte implicación femenina en el sector de la hostelería, donde las mujeres participan tanto en la gestión directa de establecimientos como en actividades complementarias vinculadas al turismo y la restauración. Esta tendencia evidencia el papel esencial que desempeña la mujer en el sostenimiento de la economía local y en la prestación de servicios básicos en los pequeños municipios.

De forma transversal, la presencia equilibrada de ambos géneros en sectores como la hostelería, la alimentación y el comercio resalta la importancia de estos ámbitos como espacios de cooperación y desarrollo económico inclusivo. Sin embargo, sigue siendo necesario fomentar la incorporación femenina en actividades más técnicas o industriales, donde la participación aún es reducida, y promover a su vez una mayor presencia masculina en los sectores vinculados al cuidado y los servicios personales, tradicionalmente feminizados.

En conjunto, los datos reflejan una estructura empresarial rural diversa y en transformación, donde la mujer está consolidando su papel como agente clave en la economía local, contribuyendo no solo al mantenimiento del tejido empresarial, sino también a su modernización y continuidad.

Gráfico 5. Distribución de actividades comerciales por género



Estudiando los datos relativos a la edad por rangos, se pone de manifiesto un envejecimiento progresivo del tejido empresarial, una tendencia estructural que afecta al conjunto del territorio turolense. Según los datos obtenidos, el grupo más numeroso corresponde a los empresarios de entre 55 y 64 años, que representan el 36 % del total. Este tramo de edad se asocia mayoritariamente a negocios consolidados y de carácter familiar, con una trayectoria prolongada en sectores como la alimentación, la hostelería, los talleres mecánicos o las carnicerías-charcuterías. En muchos casos, se trata de empresarios con una amplia experiencia profesional que continúan al frente de su negocio como principal fuente de ingresos o por compromiso con la continuidad del servicio en su localidad.

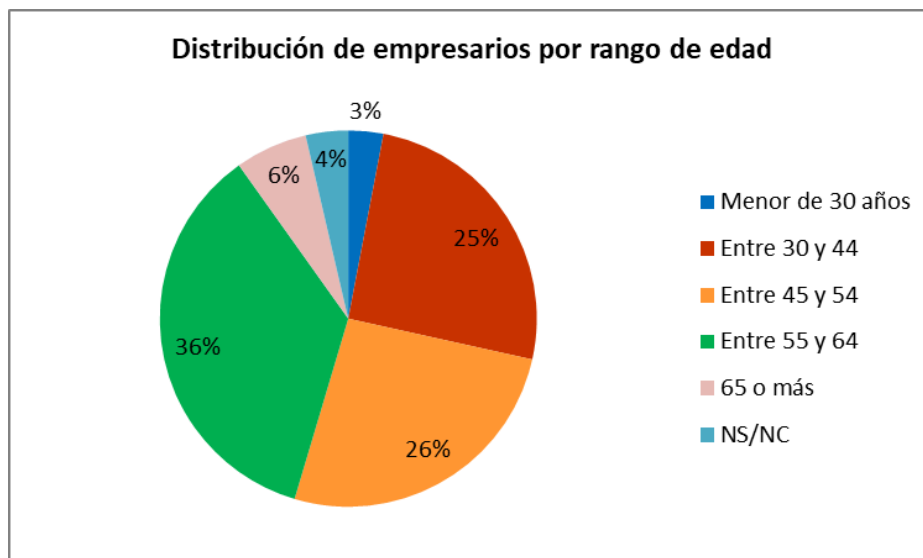
Les siguen los empresarios de entre 45 y 54 años, que representan el 26 %, y los de entre 30 y 44 años, con un 25 %. Estas dos franjas intermedias agrupan a una parte relevante de los actuales responsables de establecimientos comerciales, generalmente con un perfil más activo en la adaptación digital, la modernización de sus negocios y la participación en programas de apoyo empresarial impulsados por las administraciones y la Cámara de Comercio.

Por otro lado, los negocios propiedad de personas de 65 años o más representan el 6%, una cifra considerable teniendo en cuenta la edad de jubilación actual. Este dato pone de manifiesto la continuidad de la actividad económica más allá de la vida laboral reglada, ya sea por vocación, necesidad o falta de relevo generacional. Además, evidencia la importancia de impulsar estrategias de acompañamiento para estos negocios, tanto en términos de planificación del relevo como de valorización de su experiencia, que puede ser clave para la transmisión de conocimiento y la conservación de oficios tradicionales, especialmente en el medio rural. Por tanto, existe un riesgo claro de pérdida de actividad económica en el corto y medio plazo en estos negocios.

El grupo de menores de 30 años apenas alcanza el 3% del total, lo que pone de relieve una fuerte brecha generacional en el relevo empresarial. Este dato evidencia la dificultad de incorporar jóvenes al emprendimiento rural, condicionado por factores como la baja rentabilidad esperada, la limitada disponibilidad de vivienda o servicios, la falta de locales acondicionados en entornos rurales, la escasa población joven o una menor cultura emprendedora. A ello se suma que el emprendimiento joven suele orientarse hacia sectores tecnológicos o digitales, menos presentes en las pequeñas localidades de la provincia.

En términos generales, el perfil etario del empresariado rural turolense evidencia una estructura envejecida, con predominio de empresarios en la fase final de su vida laboral y una presencia muy reducida de nuevos emprendedores. Este escenario refuerza la necesidad de impulsar políticas activas de relevo generacional, programas de mentorización empresarial, y medidas que atraigan población joven interesada en desarrollar su proyecto profesional en el territorio. Garantizar la continuidad de los negocios existentes y fomentar la creación de nuevas iniciativas resulta esencial para mantener la vitalidad económica y social de los pequeños municipios de la provincia.

Gráfico 6. Distribución de empresarios por rango de edad

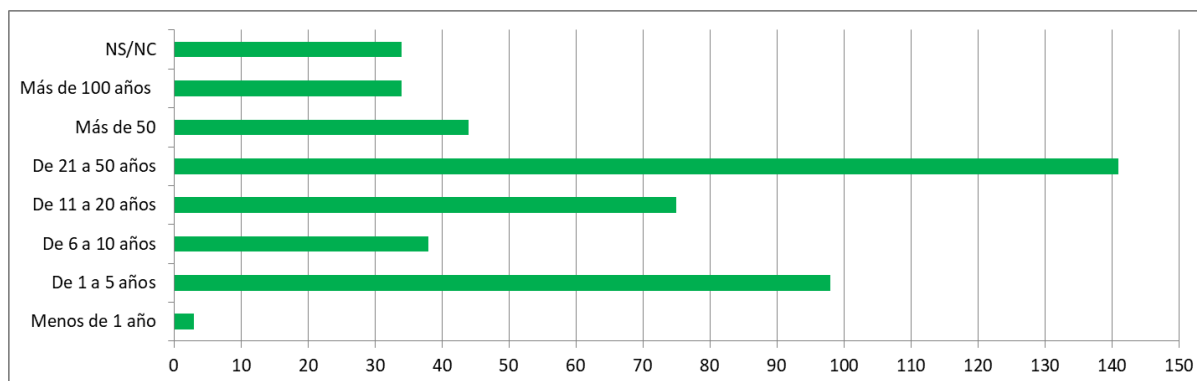


### 3.2.2 Antigüedad de las empresas

En lo que respecta a la antigüedad de las empresas —o al tiempo que los actuales empresarios llevan al frente de ellas—, se observa una gran diversidad de situaciones dentro del tejido económico rural. Para facilitar la interpretación de los datos, se han establecido distintas franjas de antigüedad que permiten visualizar mejor la distribución de las respuestas: menos de 1 año, de 1 a 5 años, de 6 a 10 años, de 11 a 20 años, de 21 a 50 años, más de 50 años, más de 100 años y no sabe/no contesta.

Esta clasificación permite distinguir entre negocios de reciente creación, aquellos que se encuentran en una fase de consolidación y los establecimientos históricos que han logrado mantenerse activos durante décadas, en muchos casos transmitidos de generación en generación. A partir de esta información se obtiene una visión precisa sobre la evolución y estabilidad del tejido empresarial rural, así como sobre la capacidad de renovación y relevo que presentan las distintas actividades económicas en los municipios analizados.

Gráfico 7. Número de respuestas según la antigüedad



El análisis de la antigüedad de las empresas en los municipios de entre 500 y 2.000 habitantes de la provincia de Teruel muestra un tejido empresarial consolidado, con una presencia mayoritaria de negocios con una larga trayectoria en el territorio.

La franja más representada corresponde a las empresas con una antigüedad de entre 21 y 50 años, que suponen el 32 % del total. Este dato evidencia la fortaleza de los negocios tradicionales en el medio rural turolense, muchos de ellos de carácter familiar y con una gestión intergeneracional, especialmente en sectores como la alimentación, la hostelería y las panaderías, donde la continuidad se ha mantenido gracias al arraigo local y a la importancia social de estos servicios.

A continuación, destacan las empresas con entre 1 y 5 años de actividad (22 %) y aquellas de 11 a 20 años (18 %), lo que refleja una cierta renovación empresarial en los últimos años, probablemente impulsada por iniciativas de emprendimiento rural y programas de apoyo al comercio local. Este dato sugiere la entrada de nuevos negocios —en especial en sectores vinculados a la hostelería, el turismo rural, los servicios personales y los comercios de productos locales—, que aportan dinamismo y diversificación al entorno económico.

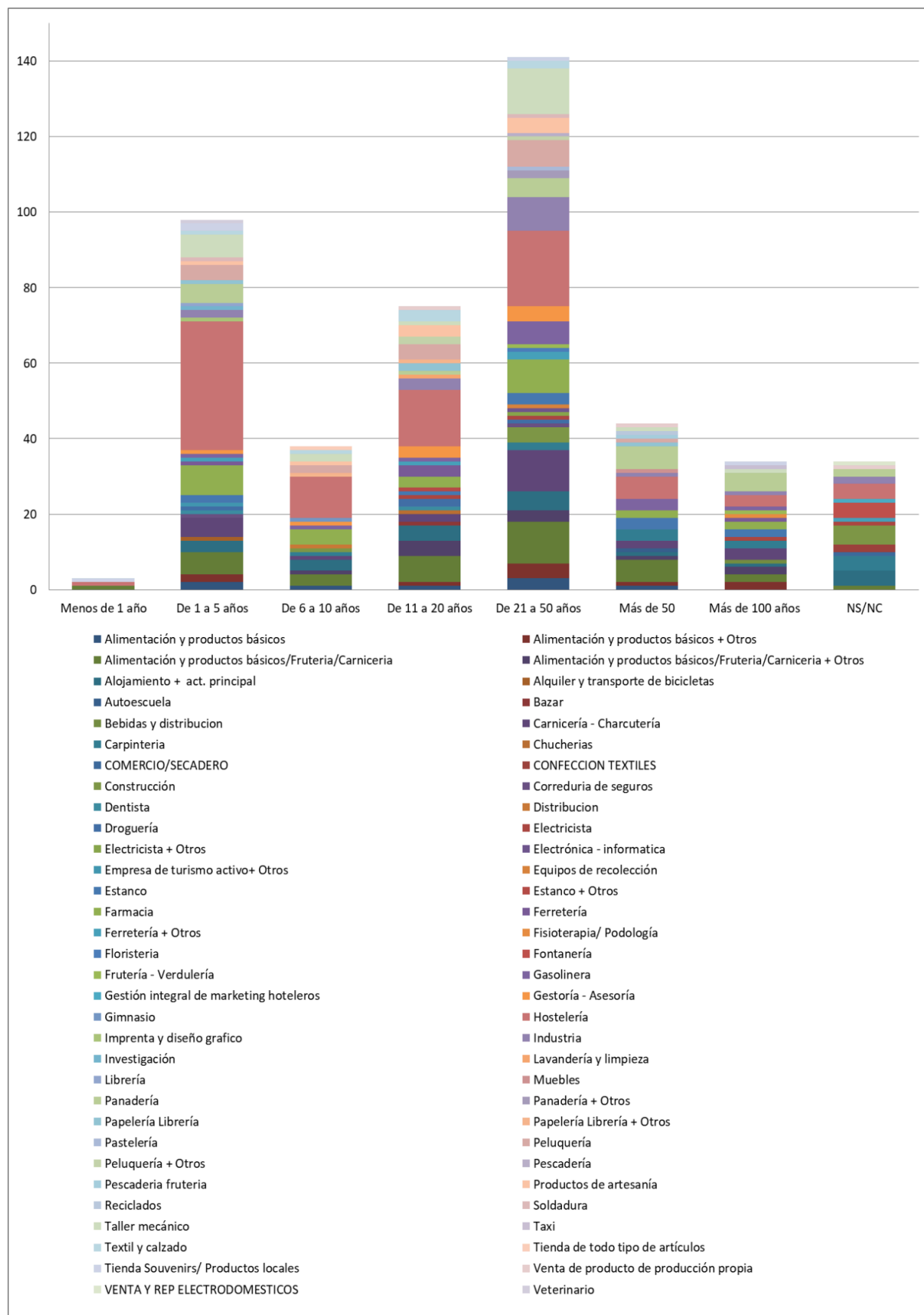
Las empresas con entre 6 y 10 años representan alrededor del 11 %, mientras que las que superan los 50 años de antigüedad alcanzan el 9 %, y aquellas con más de 100 años, un 7 %. Este último grupo, aunque minoritario, pone en valor la existencia de establecimientos históricos que constituyen un patrimonio económico y social de las localidades rurales, siendo referentes de continuidad y confianza para la población. En contraste, las empresas de menos de un año apenas suponen un 2 %, lo que denota que el ritmo de creación de nuevos negocios sigue siendo bajo, probablemente condicionado por la limitada población, la menor rentabilidad esperada y las dificultades estructurales para emprender en el medio rural.

La combinación de todos estos datos muestra una estructura empresarial caracterizada por una base sólida y longeva, sustentada en negocios tradicionales, junto con un número creciente —aunque aún reducido— de iniciativas jóvenes. Este equilibrio parcial entre consolidación y renovación evidencia que, si bien el comercio rural mantiene su estabilidad, la renovación generacional y la atracción de nuevos emprendedores siguen siendo desafíos prioritarios para garantizar su continuidad.

Al analizar la antigüedad de las empresas en función del tipo de actividad económica, lo cual se muestra en el gráfico 8, se observan diferencias notables entre sectores. Las actividades con mayor recorrido temporal corresponden, principalmente, a los establecimientos de alimentación, panaderías, farmacias y carnicerías-charcuterías, muchas de ellas con más de 20 o incluso 50 años de antigüedad. Estos negocios conforman la columna vertebral del comercio rural tradicional, ofreciendo productos de primera necesidad y servicios continuos a la población.

Por el contrario, los sectores con una creación más reciente son los vinculados a la hostelería, los servicios turísticos y el comercio de productos locales o artesanales, donde predominan empresas creadas en los últimos 10 años. Este crecimiento está relacionado con la diversificación económica del medio rural, el auge del turismo de interior.

Gráfico 8. Distribución de antigüedad de las actividades económicas





También se observa que actividades como la gestoría y asesoría, las peluquerías, las papelerías-librerías o los bazares presentan una composición mixta, con negocios tanto consolidados como de reciente creación. Esta coexistencia sugiere que se trata de sectores con una demanda estable y continua capacidad de adaptación, que además ofrecen una vía accesible para el autoempleo y el emprendimiento. Asimismo, puede estar indicando procesos de renovación o relevo generacional, así como una notable resiliencia frente a los cambios del entorno económico y comercial, lo que los convierte en pilares relevantes del tejido económico de proximidad.

En conjunto, el análisis de la antigüedad por actividad confirma que la economía rural turolense combina la permanencia de negocios tradicionales con la aparición de nuevos proyectos más adaptados a las tendencias actuales de consumo y a la digitalización. No obstante, la baja tasa de renovación empresarial y el envejecimiento de parte del tejido existente hacen necesario seguir reforzando los programas de apoyo, relevo generacional y acompañamiento empresarial, para asegurar la pervivencia del comercio local y su papel como motor económico y social en los municipios rurales.

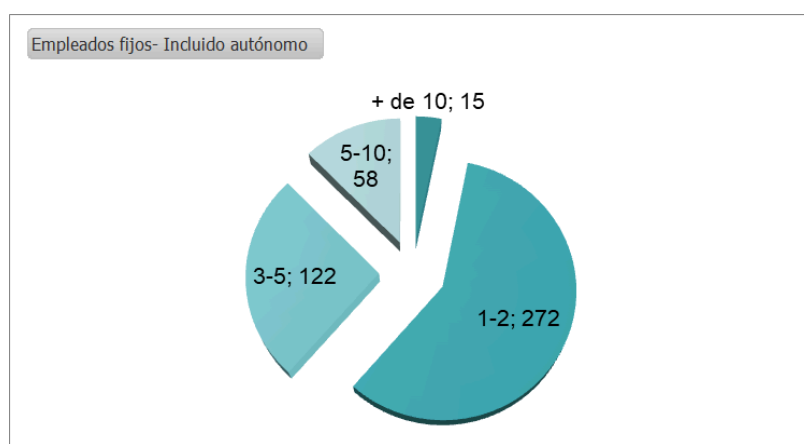
### 3.3 Empresa

Dentro de este punto a examinar, se pretende conocer en qué situación se encuentran las empresas, sus locales y su planificación, y especialmente saber cómo actúan en cuanto los trabajadores necesarios para llevar a cabo su actividad (incluyendo a los propios autónomos propietarios y autónomos colaboradores).

#### 3.3.1 Número de trabajadores

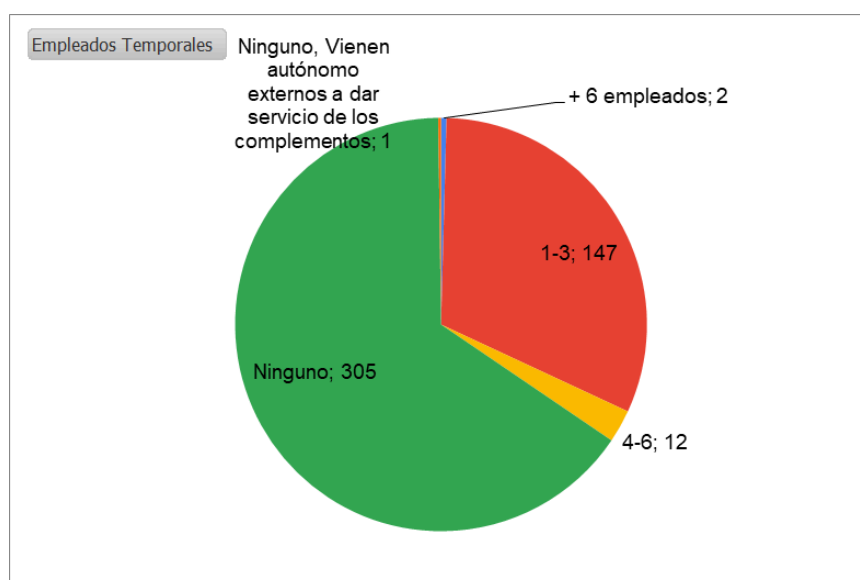
Las empresas del medio rural de la provincia de Teruel cuentan, en general, con un número reducido de trabajadores, siendo en muchos casos el propio autónomo quien asume la gestión total del negocio. Algunas empresas más consolidadas, con más de cinco o diez años de actividad, alcanzan plantillas de hasta ocho empleados, aunque este número apenas aumenta en temporada alta debido a la dificultad para encontrar personal y a la escasa disponibilidad de vivienda en los pequeños municipios, lo que limita la contratación temporal.

*Gráfico 9. Número de trabajadores fijos*



En términos de empleo estable, el 65 % de las empresas cuenta con entre uno y dos empleados, incluyendo al propio autónomo y en algunos casos un autónomo colaborador. Este dato confirma que la figura del empresario individual sigue siendo la más representativa en el medio rural turolense. A continuación, un 29 % de los negocios dispone de entre tres y cinco trabajadores, lo que indica la existencia de pequeñas estructuras consolidadas, principalmente en sectores como la hostelería, la alimentación o las panaderías, donde la carga de trabajo y el servicio continuado requieren de más personal. Tan solo un 14 % de las empresas supera los cinco empleados, y únicamente 15 establecimientos (alrededor del 3 %) cuentan con más de diez trabajadores, concentrados fundamentalmente en actividades industriales, alojamientos turísticos y empresas de servicios con mayor volumen de clientes.

*Gráfico 10. Trabajadores temporales*



En cuanto al empleo temporal, los datos confirman la fuerte estacionalidad del trabajo en el entorno rural. Un 62 % de los establecimientos declara no contar con personal temporal, lo que refuerza la idea de estructuras empresariales estables, aunque de tamaño muy reducido. Sin embargo, un 30 % de los negocios recurre a entre uno y tres trabajadores temporales, generalmente durante los periodos de mayor demanda —como temporadas turísticas, campañas agrícolas o festividades locales—. El porcentaje de empresas con más de cuatro trabajadores temporales es residual (en torno al 4 %), y se asocia principalmente al sector hostelero y a empresas de alojamiento, donde el incremento de la actividad en verano exige refuerzos de personal.

Esta combinación de poca plantilla fija y escaso empleo temporal refleja una realidad común en la actividad económica rural: empresas con recursos humanos muy limitados, en las que el propietario asume múltiples funciones (gestión, atención al cliente, compras, administración...). Esta estructura tan ajustada supone una ventaja en términos de flexibilidad, pero también una limitación para la profesionalización, el crecimiento y la digitalización del negocio, especialmente en un contexto donde las exigencias del mercado y la normativa requieren cada vez mayor especialización.

### 3.3.2 Viabilidad de la actividad

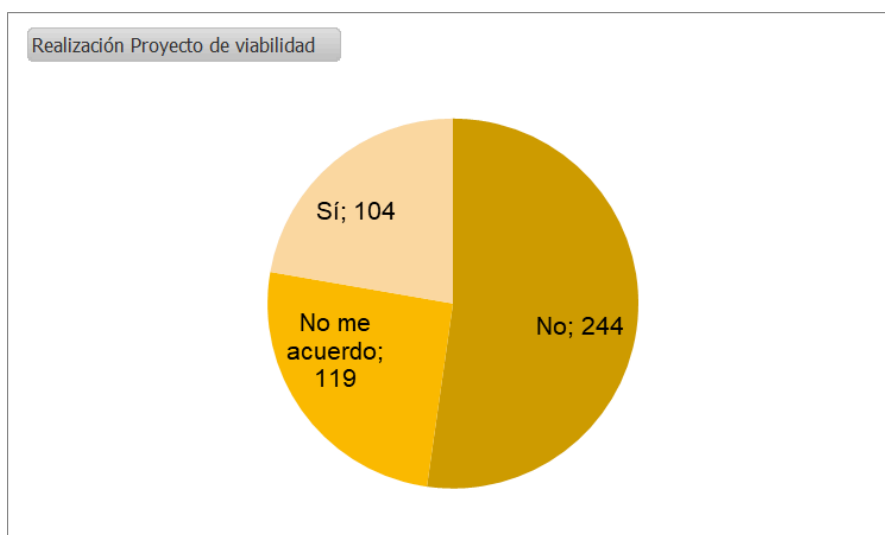
El análisis sobre la realización de planes de viabilidad revela que la mayoría de las empresas rurales de la provincia no ha elaborado un estudio previo de viabilidad antes de iniciar su actividad. Solo el 22 % de los encuestados (104 empresas) afirma haberlo realizado, mientras que un 52 % declara que no lo ha hecho, y un 25 % no recuerda haberlo elaborado.

No obstante, este dato debe interpretarse con cautela, ya que una parte importante de los negocios que no realizaron un plan de viabilidad corresponde a casos de relevo generacional o traspaso de actividad, donde el nuevo titular ya conocía el funcionamiento y la rentabilidad del establecimiento. En estos casos, la continuidad del negocio se ha basado en la experiencia previa y en la estabilidad de la clientela existente, más que en un estudio técnico formal.

Entre las empresas que sí elaboraron un plan de viabilidad, la mayoría lo realizó por cuenta propia (29 casos), apoyándose en su conocimiento del mercado y en estimaciones personales. Un número más reducido recurrió a asesorías o consultorías privadas (7 casos), mientras que 20 negocios contaron con el apoyo de la Cámara de Comercio de Teruel, que sigue consolidándose como un agente clave en la orientación y acompañamiento de nuevos proyectos empresariales en el medio rural. También se identifican algunos casos de colaboración entre empresarios y entidades especializadas, lo que muestra un incipiente avance hacia una gestión más profesionalizada.

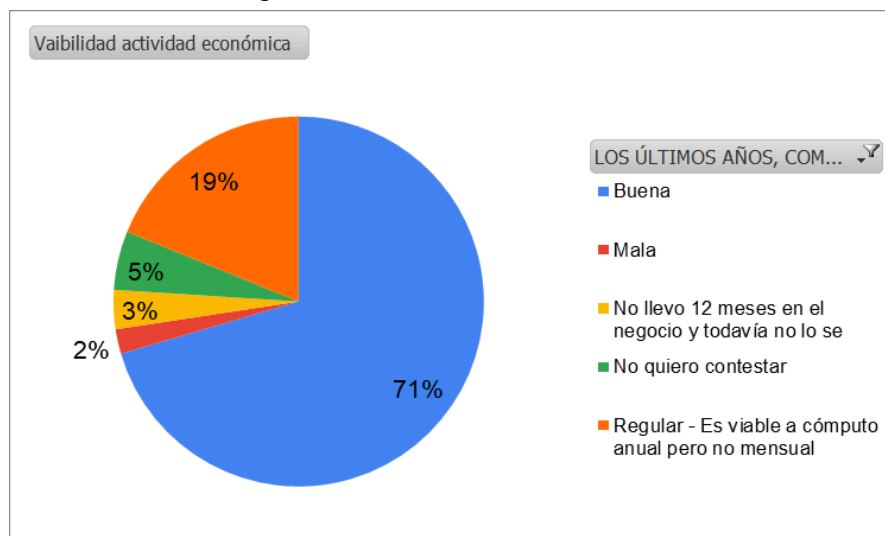
En conjunto, los datos confirman que el uso de herramientas formales de planificación económica y financiera aún es limitado entre los negocios rurales. El emprendimiento en estos entornos sigue apoyándose mayoritariamente en la experiencia personal, la tradición familiar y el conocimiento directo del territorio. No obstante, promover la realización de planes de viabilidad —especialmente en nuevos proyectos o procesos de relevo— resulta esencial para reforzar la sostenibilidad, la eficiencia y la capacidad de adaptación del tejido empresarial rural.

*Gráfico 11. Realización del proyecto de viabilidad*



En términos generales, la percepción sobre la viabilidad económica de los negocios rurales en la provincia de Teruel es positiva. Según los datos recogidos, el 71 % de los empresarios considera que la situación de su actividad es buena, lo que refleja un nivel de estabilidad y confianza elevado dentro del tejido empresarial local. Esta valoración muestra que, pese a las dificultades derivadas del contexto rural —menor demanda, limitaciones logísticas o dificultades de personal—, la mayoría de los negocios logra mantenerse en funcionamiento con resultados satisfactorios.

*Gráfico 12. Viabilidad de los negocios*



Por otro lado, un 19 % de los encuestados califica su situación como “regular”, es decir, viable en términos anuales pero con dificultades para mantener un equilibrio mensual constante. Este grupo representa un segmento importante de los negocios rurales, caracterizado por ingresos fluctuantes y estacionalidad, especialmente en actividades vinculadas a la hostelería, el turismo o la alimentación, donde la facturación depende de temporadas concretas y del movimiento de población.

Solo un 2 % de las empresas califica su situación como mala, mientras que un 3 % indica no haber cumplido todavía un año de actividad, por lo que no dispone de información suficiente para valorar la viabilidad de su negocio. Finalmente, un 5 % de los encuestados prefirió no responder.

Estos resultados reflejan un escenario moderadamente optimista: la mayoría de los negocios rurales se perciben como sostenibles a medio plazo, aunque con márgenes de beneficio ajustados y una alta dependencia de la estabilidad poblacional y del consumo local. Asimismo, la diferencia entre la viabilidad anual y la mensual indica que muchas empresas consiguen mantener el equilibrio económico a lo largo del año gracias a los picos de actividad estacional, lo que pone de relieve la importancia de diversificar la oferta y de reforzar la promoción fuera de temporada.

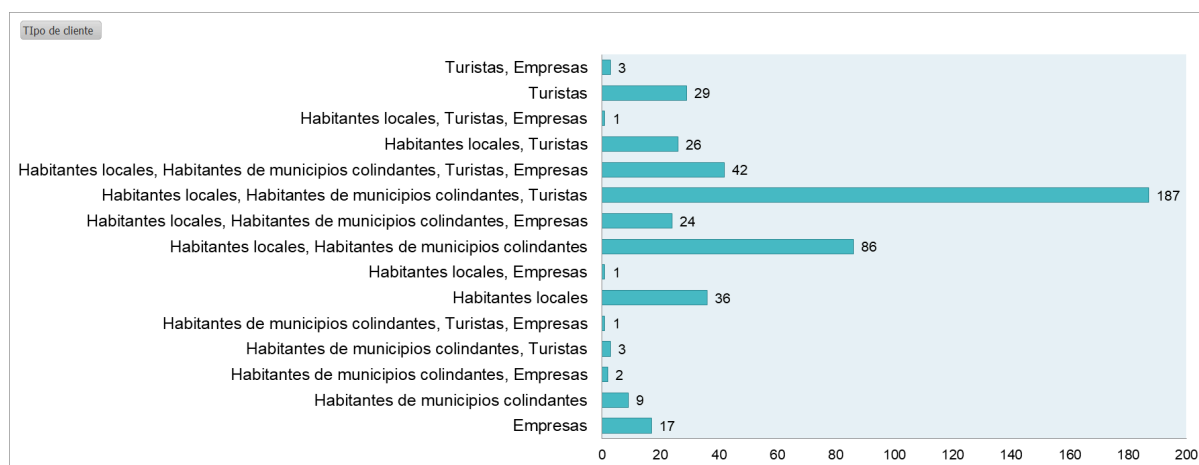
En conjunto, los datos muestran que la actividad económica rural turolense mantiene su capacidad de resistencia y adaptación, pero necesita seguir apostando por la innovación, la digitalización y la mejora de la gestión para garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

Estos datos sobre la viabilidad empresarial en el medio rural de la provincia de Teruel muestran un tejido económico resiliente, compuesto mayoritariamente por negocios consolidados que han sabido adaptarse al contexto local y mantener su actividad a lo largo del tiempo. Aunque la planificación formal mediante planes de viabilidad sigue siendo limitada, la experiencia, el conocimiento del entorno y el relevo generacional han permitido sostener una percepción general positiva sobre la estabilidad de los negocios. Sin embargo, los márgenes ajustados, la estacionalidad y la falta de personal continúan siendo factores que condicionan la rentabilidad y el futuro del comercio rural, lo que refuerza la necesidad de seguir impulsando acciones de formación, asesoramiento y planificación estratégica que garanticen la continuidad y competitividad de las empresas en los próximos años.

### 3.3.3 Tipología de clientes y producto/servicio ofrecido

El análisis del tipo de clientela en los negocios rurales de la provincia de Teruel muestra una estructura diversificada, con una clara predominancia del cliente local y comarcal, pero con una presencia cada vez más notable de turistas y visitantes. En total, gran cantidad de establecimientos (187 respuestas) identifican como principales clientes a los habitantes locales junto con los de municipios colindantes y turistas, lo que refleja una progresiva ampliación del ámbito de influencia más allá del propio municipio.

*Gráfico 13. Distribución clientes habituales*



El segundo grupo más representado (86 casos) corresponde a negocios que atienden principalmente a habitantes locales y de municipios vecinos, consolidando la función de estos, como referente de proximidad en áreas donde la oferta es limitada. En menor medida, se identifican empresas con clientela exclusivamente local (36 casos), mientras que los negocios que trabajan con turistas o empresas de forma exclusiva son minoritarios.

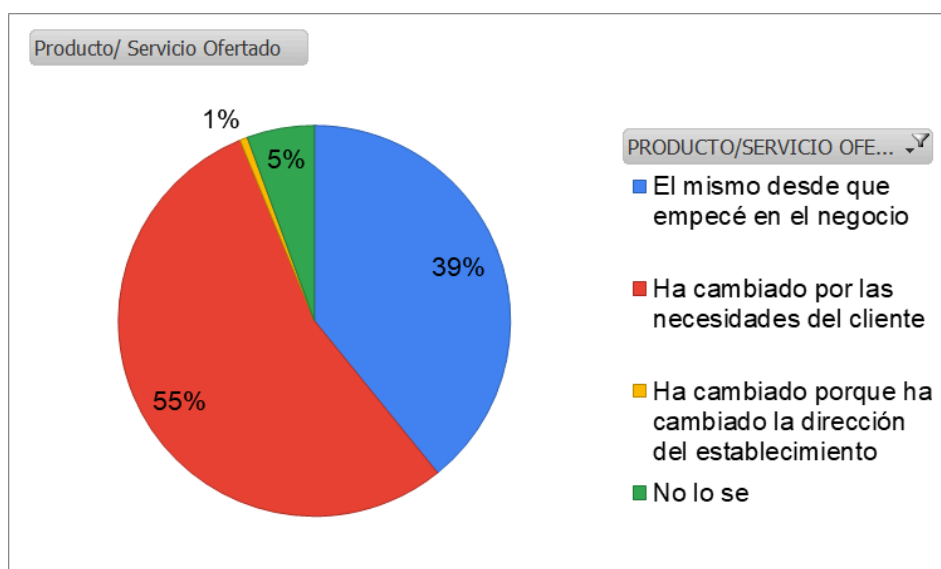
Este patrón evidencia una mayor diversidad de perfiles de cliente respecto a los negocios ubicados en municipios menores de 500 habitantes analizados en el estudio anterior, donde la clientela era mayoritariamente local. Actualmente, las empresas rurales se adaptan no solo a la demanda cotidiana de los residentes, sino también a la de visitantes ocasionales y turistas, impulsada por el incremento del turismo de interior y de proximidad. Esta

combinación de clientelas contribuye a mejorar la facturación anual y a compensar la estacionalidad en los periodos de menor consumo local.

En cuanto a la evolución de los productos y servicios, los resultados indican una notable capacidad de adaptación del empresariado rural a las nuevas demandas del mercado. El 55% de los negocios afirma haber modificado su oferta para ajustarse a las necesidades del cliente, lo que demuestra una actitud proactiva y una sensibilidad creciente hacia las preferencias de consumo.

Por su parte, el 39 % mantiene la misma oferta desde el inicio de la actividad, generalmente en establecimientos con un fuerte arraigo y una clientela fiel, como panaderías, farmacias o tiendas de alimentación. Un pequeño porcentaje (5 %) señala que los cambios en la oferta se deben a modificaciones en la dirección (gestión o propiedad) del establecimiento, principalmente por procesos de relevo o traspaso del negocio, mientras que solo un 1 % declara no saberlo.

*Gráfico 14. Producto o servicio ofrecido*



Estos datos reflejan que el tejido empresarial rural evoluciona de forma progresiva, incorporando productos, servicios o formatos que responden tanto a las nuevas pautas de consumo como al perfil más diverso de clientes. En muchos casos, esta adaptación se traduce en la ampliación de la gama de productos, la incorporación de oferta turística o local, o la modernización de la presentación y comunicación del negocio.

En conjunto, se observa un cambio positivo en la orientación de los negocios, donde el empresario rural no solo mantiene su función de servicio esencial a la población residente, sino que también aprovecha las oportunidades que ofrece el turismo y el consumo de proximidad, reforzando así la viabilidad y sostenibilidad de los pequeños comercios en el territorio.



### 3.4 Relevó

El relevó generacional constituye uno de los principales desafíos de la actividad económica rural en la provincia de Teruel. La elevada edad media del empresariado, la antigüedad de muchos establecimientos y la fuerte presencia de negocios unipersonales o familiares hacen que la continuidad de buena parte del tejido empresarial dependa directamente de la existencia de sucesores dispuestos a mantener la actividad.

En este contexto, analizar la disponibilidad de relevó, la búsqueda activa de nuevas personas titulares, la identificación de negocios en riesgo de cierre y el estado de los locales comerciales resulta esencial para comprender las posibilidades reales de renovación del sector. Este diagnóstico permite no solo medir la sostenibilidad económica de los negocios actuales, sino también detectar oportunidades de intervención y acompañamiento a través de programas de traspaso, relevó y dinamización empresarial impulsados por la Cámara de Comercio y las administraciones públicas.

#### 3.4.1 Disponibilidad de relevó

El análisis de la disponibilidad de relevó entre los empresarios del medio rural de la provincia de Teruel refleja una situación desigual, pero con una tendencia general preocupante respecto a la continuidad de muchos negocios locales. Aunque una parte significativa del empresariado aún es joven, la falta de planificación del relevó o la ausencia de personas interesadas en continuar con los negocios familiares siguen siendo una de las principales amenazas para la sostenibilidad del tejido empresarial rural.

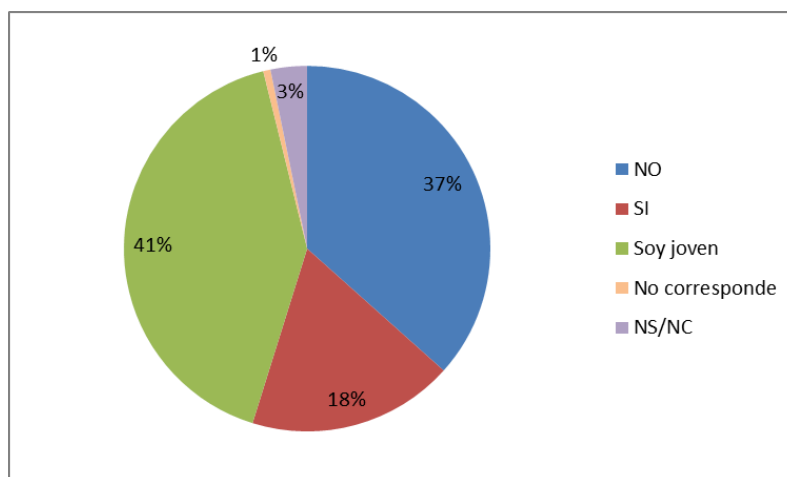
De acuerdo con los datos recogidos, 193 establecimientos (41%) señalan que el titular es todavía joven, lo que sugiere que, al menos a corto plazo, la continuidad del negocio no está en riesgo. Este grupo está formado principalmente por establecimientos gestionados por empresarios menores de 45 años, muchos de los cuales han asumido negocios de segunda generación o se han incorporado recientemente a la actividad. Su perfil suele estar asociado a una mayor implicación en la gestión diaria, en la adaptación tecnológica y en la diversificación de productos o servicios, elementos que contribuyen a la estabilidad y modernización de los negocios rurales.

En cambio, un 37 % de los negocios (171 respuestas) declara no disponer de relevó, lo que evidencia un potencial riesgo de cese de actividad a medio o largo plazo. Este grupo se concentra mayoritariamente en los municipios más pequeños y en sectores con una elevada media de edad entre los titulares, como la alimentación, la hostelería o la panadería, donde los negocios suelen ser de carácter familiar y el traspaso generacional resulta complejo. La falta de interés por parte de descendientes o la ausencia de población joven en la localidad dificultan que estos negocios encuentren continuidad natural dentro del entorno familiar o local.

Por otro lado, 85 empresarios (18 %) afirman contar con relevó generacional confirmado, ya sea mediante familiares directos, trabajadores de la empresa o personas del municipio interesadas en asumir la gestión del negocio. En la mayoría de estos casos, se trata de

actividades con una trayectoria consolidada y un volumen de clientes estable, donde el relevo se ha planificado con antelación y se percibe como una oportunidad para mantener la actividad económica en la localidad. Este grupo constituye un ejemplo positivo de transición ordenada, y demuestra que, con acompañamiento y planificación, la continuidad empresarial es posible incluso en municipios con poca población.

*Gráfico 15. Disponibilidad de relevo generacional*



Un grupo más reducido, el 3% de los encuestados, respondió “NS/NC”. En varios de estos casos, la encuesta fue completada por empleados o personas colaboradoras, sin conocimiento detallado sobre la situación del titular. En otros, el silencio o la falta de definición pueden interpretarse como un reflejo de incertidumbre o falta de reflexión sobre el futuro de la empresa. Esta indefinición es, en sí misma, un indicador de vulnerabilidad: muchos pequeños comercios operan sin una estrategia clara de continuidad, confiando en la inercia de su actividad diaria.

En conjunto, los datos muestran un panorama mixto: aunque una parte relevante del empresariado se encuentra aún en una etapa activa de su carrera profesional, una proporción considerable de los negocios —especialmente los más antiguos— carece de un plan de relevo definido. Esta situación, unida a la despoblación y al envejecimiento general de la población en las zonas rurales, amenaza la permanencia de servicios básicos que resultan esenciales para la vida diaria de los habitantes.

De este modo, la disponibilidad de relevo no solo se presenta como una cuestión empresarial, sino también como un factor clave en la sostenibilidad social y económica del territorio. Las iniciativas impulsadas desde la Cámara de Comercio, como el convenio de dinamización del comercio rural junto con Diputación Provincial de Teruel o los programas Relevo Aragón y Traspasos Aragón con el Gobierno de Aragón, cobran especial relevancia al facilitar la conexión entre empresarios que se acercan a la jubilación y nuevos emprendedores interesados en continuar negocios ya asentados, evitando así la pérdida de actividad comercial en los municipios turolenses.

### 3.4.2 Búsqueda de relevo

Entre los empresarios que no disponen actualmente de relevo confirmado o que desconocen si contarán con él en el futuro, el análisis muestra una diversidad de actitudes frente a la búsqueda de continuidad. Si bien una parte del empresariado manifiesta interés en mantener su actividad a través de un traspaso, todavía predomina la falta de planificación y la indecisión, especialmente en los municipios más pequeños.

De este grupo, 52 empresarios —aproximadamente un tercio— declaran estar buscando activamente relevo. Este colectivo representa un segmento especialmente consciente de la importancia de garantizar la continuidad del negocio, tanto por motivos económicos como por el papel social que desempeñan en su entorno. En la mayoría de los casos, se trata de establecimientos con larga trayectoria, como panaderías, carnicerías o bares, cuyos titulares buscan evitar el cierre de servicios básicos en sus localidades.

Por su parte, 39 empresarios (28 %) responden “tal vez”, lo que refleja un nivel de interés incipiente pero no consolidado. Estos casos corresponden a titulares que valoran la opción de buscar relevo, pero que aún no han iniciado gestiones concretas. En muchos de ellos influye la falta de información sobre los procedimientos de traspaso, la incertidumbre económica del entorno rural o la falta de sucesores disponibles en su ámbito familiar o local. Esta indecisión, aunque común, puede traducirse a medio plazo en un aumento del riesgo de cierre si no se establecen apoyos específicos de orientación y acompañamiento.

En cambio, 42 encuestados (23 %) afirman no tener intención de buscar relevo, lo que supone un dato preocupante. En muchos de estos casos, se trata de empresarios de edad avanzada o autónomos que prefieren mantener la actividad hasta su jubilación, sin plantearse la continuidad posterior. La falta de relevo en estos negocios podría derivar en cierres definitivos que afectarían de forma directa a la oferta de servicios básicos en las zonas rurales, incrementando la dependencia de los municipios de mayor tamaño. Parte de estas respuestas negativas también se explican por factores estructurales, como la baja rentabilidad esperada o el tamaño reducido de las empresas.

El resto de las respuestas (52 casos) corresponde a la opción NS/NC (no sabe no contesta), que en su mayoría se vincula a encuestas completadas por trabajadores o colaboradores del negocio, sin información precisa sobre esta cuestión. En otros casos, la ausencia de respuesta refleja una falta de decisión o la resistencia a abordar el relevo por motivos personales o de incertidumbre sobre el futuro de la actividad.

Gráfico 16. Interés en buscar relevo en caso de no tener.



Comparado con el análisis de la actividad económica en municipios de hasta 500 habitantes, en el que más del 54 % de los empresarios sin relevo afirmaban “tal vez” estar interesados en buscarlo y solo un 15,8 % lo hacía de forma activa, los datos de los municipios entre 500 y 2000 habitantes evidencian una ligera mejora en la actitud proactiva, aunque persiste la necesidad de fortalecer los mecanismos de acompañamiento.

En este sentido, el reto principal no reside solo en la falta de relevo, sino en la falta de planificación. Muchos negocios rurales mantienen una situación estable en el presente, pero carecen de una estrategia para su continuidad a medio plazo. Este patrón, combinado con el envejecimiento del empresariado, la escasez de población joven y las dificultades para atraer nuevos emprendedores, incrementa el riesgo de pérdida de actividad en los próximos años.

Los programas de relevo desarrollados por parte de las Cámaras de Comercio, se consolidan como herramientas esenciales para intermediar entre empresarios que buscan sucesores y emprendedores interesados en asumir negocios en funcionamiento, proporcionando asesoramiento técnico, jurídico y económico. La experiencia demuestra que, cuando existe acompañamiento profesional, las probabilidades de continuidad del negocio aumentan significativamente, contribuyendo a preservar tanto el tejido empresarial como la vida económica de los municipios rurales de la provincia.

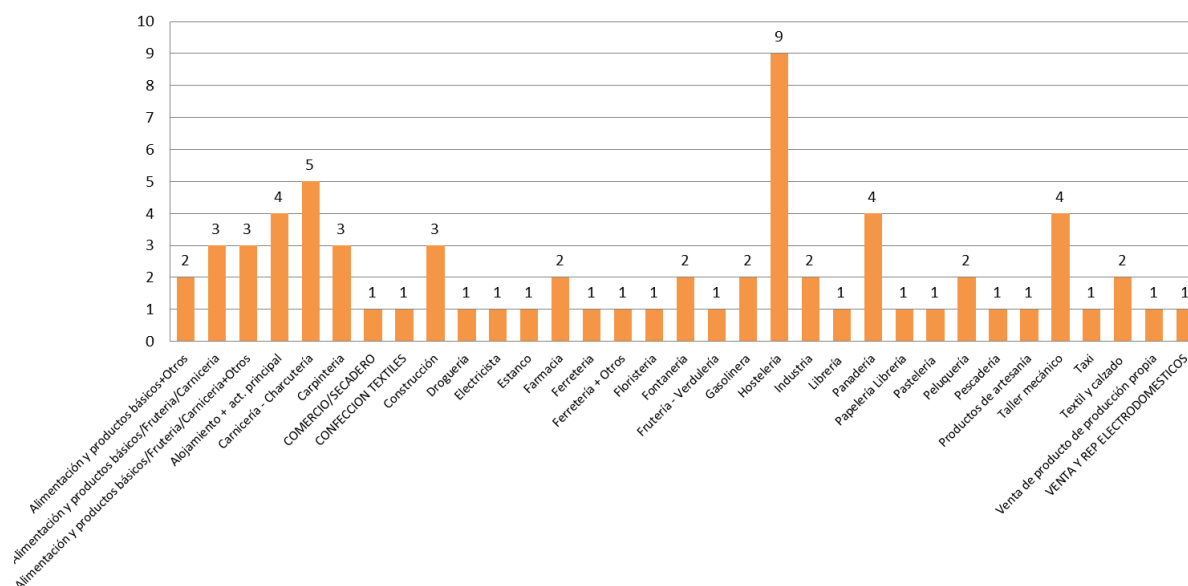
### 3.4.3 Negocios en riesgo de cierre

El análisis de los negocios en riesgo de cierre en el medio rural de la provincia de Teruel pone de manifiesto una situación de vulnerabilidad creciente, estrechamente ligada al envejecimiento del empresariado, la falta de relevo y la dependencia de actividades económicas tradicionales.

De las 467 respuestas recopiladas, el 25% de los negocios podrían jubilarse en los próximos 5 años, de estos, el 59% se estima que podrían cesar su actividad por falta de relevo, lo cual supone aproximadamente un 15% sobre el total de la muestra. Si ampliamos esta visión a los negocios que se jubilarían en un horizonte de diez años suponen un 43% del total, de los cuales, al igual que en el segmento anterior, el 59% podrían cesar su actividad por falta de relevo, lo cual supone aproximadamente un 25% sobre el total de la muestra, lo que representa un desafío significativo para la sostenibilidad de la actividad económica y los servicios básicos en los municipios pequeños.

En el corto plazo (hasta cinco años), las actividades más afectadas son la hostelería —con 9 negocios que prevén el cierre—, los comercios de alimentación y productos básicos y las carnicerías, panaderías, talleres y alojamientos con otra actividad complementaria. Estas actividades son, en la mayoría de los municipios, servicios esenciales de proximidad, y su posible desaparición afectaría directamente a la vida cotidiana de los habitantes.

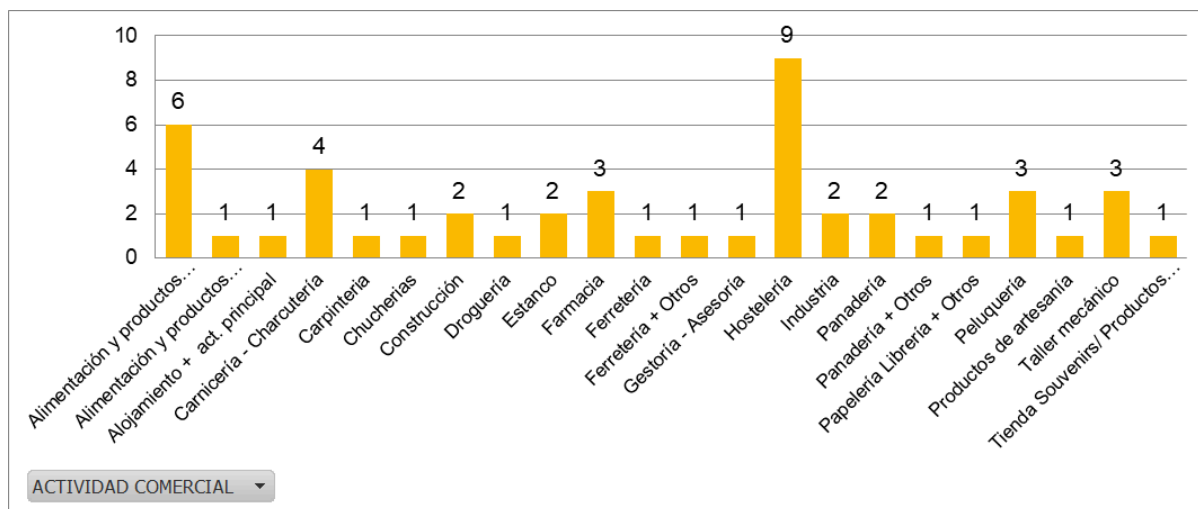
*Gráfico 17. Negocios en riesgo de cierre durante los próximos 5 años.*



La falta de relevo, junto con la baja rentabilidad y las dificultades para encontrar mano de obra, aparecen como los principales motivos de cierre. En muchos casos, los propietarios manifiestan que continuarán hasta su jubilación, sin previsión de transmisión o sustitución.

En el medio plazo, en los negocios con riesgo de cierre por jubilación en los próximos cinco a diez años, y sin relevo identificado, se mantiene un patrón similar al segmento anterior, donde destacan la hostelería, alimentación, carnicerías, talleres, peluquerías y farmacias, junto con actividades vinculadas al comercio local y los productos de cercanía. De la misma forma que en los negocios más próximos a la jubilación, la pérdida de estos negocios supondría una merma considerable en la actividad rural y una reducción de la autonomía de estos municipios, que dependerían cada vez más de las cabeceras comarcales para cubrir sus necesidades diarias.

Gráfico 18. Negocios en riesgo de cierre los próximos 5-10 años



Si nos centramos en los empresarios mayores de 65 años sin relevo, la situación es la siguiente, suponen el 6% de la muestra y de estos, el 28% —ocho negocios, siete de ellos gestionados por hombres— no dispone de relevo. Dichos negocios están repartidos entre los sectores de hostelería, panadería, carnicería-charcutería, carpintería, ferretería, construcción y transporte (taxi). Muchos de estos empresarios continúan al frente de sus negocios por compromiso personal con la comunidad, conscientes de que su cierre dejaría sin servicio a la población, pero sin un plan de continuidad a corto plazo.

Desde una perspectiva territorial, la información cruzada entre edad, comarca y disponibilidad de relevo muestra que los mayores riesgos de cese se concentran en las comarcas de Cuencas Mineras, Gúdar Javalambre, Bajo Aragón y Maestrazgo, territorios con un marcado envejecimiento demográfico y menor recambio generacional. En total, se identifican 166 empresarios de más de 45 años sin relevo confirmado, de los cuales 109 tienen entre 55 y 64 años y 8 superan los 65 años, conformando el grupo más vulnerable del tejido económico rural.

La combinación de estos factores —edad avanzada, falta de relevo, baja rentabilidad y dependencia de la demanda local— configura un escenario donde la desaparición de pequeños negocios podría implicar la pérdida de servicios esenciales y un debilitamiento del tejido social y económico local.

Ante esta realidad, resulta prioritario reforzar las políticas de relevo y acompañamiento empresarial, además de promover medidas específicas para negocios de larga trayectoria en sectores básicos como la alimentación, la hostelería o los oficios tradicionales.

Del mismo modo, es fundamental impulsar la formación y el emprendimiento juvenil en el medio rural, para garantizar una transición generacional sostenible que preserve la actividad económica y contribuya a mantener la vitalidad de los municipios turolenses.

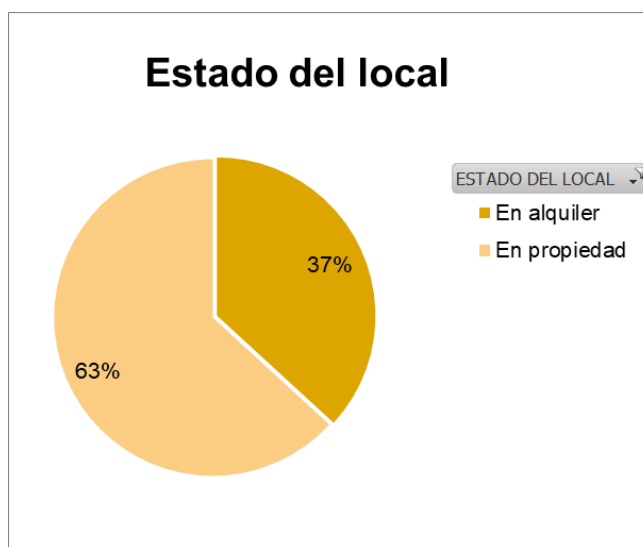


### 3.4.4 Estado del local

En relación con la titularidad de los locales comerciales, los datos obtenidos muestran que el 63 % de los establecimientos se encuentran en propiedad de los empresarios, mientras que el 37 % restante opera en régimen de alquiler. Esta distribución pone de manifiesto un patrón característico del tejido empresarial rural turolense, donde una gran parte de los negocios se desarrollan en locales de titularidad propia, frecuentemente vinculados a la vivienda familiar.

Este modelo, aunque aporta estabilidad y menores costes fijos al empresario, también puede limitar las posibilidades de relevo o traspaso. En muchos casos, los propietarios manifiestan su intención de no ceder el local tras la jubilación, ya que se ubica en la planta baja de su vivienda y planean destinarlo a uso residencial en el futuro. Este hecho, común en municipios de pequeño tamaño, refleja una realidad demográfica y urbanística: la necesidad de adaptar las viviendas a una edad avanzada, eliminando barreras arquitectónicas en entornos donde predominan las casas con escaleras y varios niveles. Y a ello se suma la negativa de muchos propietarios a vender o alquilar el negocio de forma independiente a la vivienda, lo que complica aún más el relevo generacional y la continuidad de la actividad comercial.

*Gráfico 19. Estado del local*



Por otro lado, los negocios en alquiler —que representan más de un tercio del total— enfrentan otras dificultades, como la inseguridad respecto a la continuidad del contrato o la ausencia de locales disponibles en caso de traslado o relevo. En algunos municipios, el cierre de un establecimiento en alquiler supone la pérdida definitiva del servicio, ya que no existen alternativas de espacio comercial o las condiciones de los inmuebles no permiten un uso inmediato.

En este contexto, la titularidad del local se convierte en un factor clave para la viabilidad y la continuidad de la actividad económica, estrechamente vinculado al relevo generacional y al mantenimiento del tejido comercial. Fomentar fórmulas de cesión temporal, traspaso o uso

compartido de locales, así como programas de rehabilitación y adaptación de espacios comerciales en los municipios rurales, podría contribuir a prolongar la vida útil de muchos negocios y a facilitar la llegada de nuevos emprendedores.

En conclusión, el relevo generacional y la continuidad de los negocios en los municipios rurales de la provincia de Teruel evidencia una realidad compleja y desigual, marcada por el envejecimiento del empresariado, la falta de relevo y la estrecha relación entre la actividad económica y la propiedad de los locales.

Aunque se observa un porcentaje creciente de titulares jóvenes y cierta disposición a buscar relevo en algunos casos, la ausencia de continuidad asegurada en buena parte de los negocios supone un riesgo real para la estabilidad del tejido comercial rural. Este fenómeno se concentra especialmente en sectores —como la hostelería, la alimentación o la panadería—, donde la edad avanzada de los empresarios y la escasez de mano de obra cualificada dificultan la transmisión de los negocios.

Asimismo, la titularidad de los locales, mayoritariamente en propiedad, influye directamente en las posibilidades de relevo. Muchos empresarios prefieren cerrar sus establecimientos al llegar la jubilación al estar éstos integrados en su vivienda y tener previsto adaptarlos como espacios residenciales. Por otro lado, los locales en alquiler enfrentan problemas derivados de la falta de oferta disponible, el coste del reacondicionamiento o de la imposibilidad de mantener contratos estables en municipios con escasa rotación comercial.

La combinación de estos factores —edad, falta de relevo, titularidad del local y baja densidad de población— configura un escenario de vulnerabilidad económica que amenaza con la pérdida progresiva de servicios básicos en los municipios.

En este sentido, resulta prioritario impulsar políticas de apoyo al relevo empresarial y a la modernización de los negocios rurales, así como fomentar programas de cesión, aprovechamiento y creación de locales comerciales que faciliten la incorporación de nuevos emprendedores.

## 3.5 Otros datos

El eje "Otros Datos" reúne una visión integral de diversos aspectos clave que complementan el análisis de la actividad comercial en la provincia. En este apartado, se examinan elementos fundamentales como los niveles de formación de los empresarios, las estrategias de marketing empleadas, los horarios de apertura de los establecimientos y las reflexiones adicionales de los propietarios sobre su entorno y desafíos específicos. Estos datos ofrecen un marco más amplio para comprender las dinámicas y particularidades de los negocios locales, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora.

### 3.5.1 Nivel educativo

El análisis del nivel educativo del empresariado rural de la provincia de Teruel pone de manifiesto una realidad heterogénea, con una amplia presencia de perfiles de formación básica y técnica, y un crecimiento progresivo de empresarios con estudios superiores. Esta

diversidad refleja la coexistencia entre negocios tradicionales de larga trayectoria y nuevas iniciativas impulsadas por generaciones más jóvenes.

El grupo más numeroso corresponde a los empresarios con formación básica (EGB o ESO), que representan el 32 % del total. En su mayoría, se trata de titulares con una larga vinculación al negocio familiar, especialmente en sectores tradicionales como la alimentación, las panaderías, la hostelería o las peluquerías, donde la transmisión de conocimientos ha sido eminentemente práctica y basada en la experiencia. Este perfil continúa siendo el pilar de la actividad económica local en los municipios de menor tamaño.

Por otro lado, un 25 % del empresariado cuenta con formación profesional, distribuida entre un 16 % con grado medio y un 9 % con grado superior. Estos empresarios suelen desempeñar actividades que requieren capacitación técnica específica, como la mecánica, la fontanería, la carpintería, la estética, la electricidad, la administración o la restauración. Este segmento representa un activo relevante para el futuro del medio rural, al combinar cualificación técnica con un mayor interés por la modernización y la diversificación de servicios.

El 11 % dispone de estudios de bachillerato o COU, mientras que un 22 % ha cursado estudios universitarios o de máster. Este último grupo está vinculado, en buena parte, a la incorporación de jóvenes que han asumido negocios familiares mediante procesos de relevo o que han decidido emprender nuevos proyectos en sus municipios de origen. En muchos casos, estos nuevos titulares aportan una visión más orientada a la gestión, la digitalización o la comunicación comercial, contribuyendo a actualizar la oferta y mejorar la competitividad de los establecimientos rurales. En este apartado hay que tener en cuenta también las farmacias, cuyo perfil debe de tener una formación más específica.

En conjunto, la distribución educativa refleja un equilibrio entre la experiencia acumulada y la formación técnica, pero también evidencia la necesidad de reforzar la formación continua en áreas de gestión empresarial, digitalización y marketing, donde todavía existe una brecha entre generaciones. El fomento de programas de capacitación adaptados a las actividades fundamentales del medio rural se perfila, por tanto, como una herramienta clave para garantizar la continuidad y la evolución del tejido económico de la provincia.

### 3.5.2 Marketing

El análisis de los canales de marketing utilizados por las empresas rurales de la provincia de Teruel revela una disparidad significativa en el grado de digitalización del tejido comercial. Aunque las redes sociales continúan siendo las herramientas más utilizadas por aquellos negocios que aplican estrategias de promoción, el porcentaje de empresas que no emplean ningún canal de marketing digital sigue siendo muy elevado, consolidándose como la opción más frecuente entre los encuestados.

Entre quienes sí han incorporado la comunicación digital a su actividad, Facebook e Instagram continúan siendo las plataformas predominantes. En algunos casos, se emplean de forma combinada o junto a otros recursos como páginas web, Google My Business o WhatsApp, lo que demuestra cierta voluntad de mantener visibilidad en el entorno online.

Sin embargo, el uso de herramientas más avanzadas o de nuevas redes, como TikTok o la venta online directa, es todavía residual, lo que sugiere que la digitalización aún avanza a un ritmo desigual en el territorio.

En comparación con los negocios ubicados en municipios con menos de 500 habitantes, se observa una ligera estabilización en el uso de redes sociales, pero no un crecimiento sustancial. Muchos comercios rurales mantienen estrategias muy básicas o dependen exclusivamente del boca a boca y la fidelidad del cliente local, especialmente en actividades tradicionales como panaderías, carnicerías, farmacias o pequeñas tiendas de alimentación. En contraste, los sectores vinculados al turismo, la hostelería y los productos locales muestran una adopción más activa de las redes sociales y una mayor sensibilidad hacia la importancia de la presencia digital para atraer visitantes y consumidores externos.

El perfil del empresario también influye en el uso de canales digitales. Aquellos con formación media o superior, así como los jóvenes que se han incorporado por relevo generacional, tienden a mostrar una mayor predisposición hacia la digitalización y la diversificación de su estrategia de comunicación. Sin embargo, muchos de ellos siguen enfrentándose a limitaciones de tiempo, conocimiento técnico o conectividad que dificultan la gestión sostenida de sus perfiles.

Por último, destaca un grupo minoritario de empresarios que, pese a no contar actualmente con redes sociales, manifiestan interés en incorporarlas próximamente. Este dato, aunque reducido, representa una oportunidad para reforzar la formación y el acompañamiento digital en el medio rural, especialmente en el marco de los programas impulsados por la Cámara de Comercio y otras entidades públicas orientadas a fortalecer la competitividad y visibilidad del pequeño comercio.

### 3.5.3 Horarios de las actividades comerciales

El análisis de los horarios comerciales en los municipios rurales de la provincia de Teruel revela un equilibrio casi exacto entre los establecimientos que abren exclusivamente entre semana (47 %) y aquellos que mantienen actividad también durante los fines de semana (46 %). Este dato refleja una adaptación progresiva a las necesidades de la población local y del turismo, especialmente en aquellas comarcas donde la afluencia de visitantes incrementa la demanda durante los días no laborables.

En los sectores esenciales se mantiene una estructura tradicional, con apertura principalmente de lunes a viernes, aunque muchas panaderías y pequeños comercios de alimentación amplían su horario los sábados para atender a la población que reside o se desplaza desde municipios cercanos.

Por su parte, la hostelería y los negocios vinculados al turismo rural muestran una dinámica distinta, con mayor flexibilidad horaria y apertura durante fines de semana y festivos. Esta amplitud de horario permite no solo atender al visitante, sino también mantener espacios de socialización esenciales para la vida comunitaria en los pequeños municipios. En muchos casos, los bares y restaurantes actúan como puntos de encuentro vecinal, reforzando su papel como centros de cohesión social más allá de su función económica.

El pequeño porcentaje (5 %) de establecimientos con descanso entre semana evidencia la existencia de negocios que, ante la dificultad para contratar trabajadores, optan por reorganizar sus horarios para conciliar la actividad profesional con la vida personal. En otros casos, este patrón responde a una adaptación a la demanda turística, concentrando la apertura en los fines de semana, cuando hay mayor movimiento y rentabilidad. Este fenómeno es cada vez más habitual en zonas donde la actividad económica está estrechamente ligada al turismo rural o de segunda residencia, y permite a los propietarios optimizar recursos sin renunciar a la continuidad del negocio.

En conjunto, los horarios de apertura continúan siendo un indicador del compromiso de los pequeños negocios con la sostenibilidad social del territorio. Más allá de la función económica, estas empresas desempeñan un papel esencial en la vida cotidiana y el bienestar de las comunidades rurales, contribuyendo a fijar población y garantizar el acceso a bienes y servicios básicos sin necesidad de desplazarse a núcleos urbanos.

### 3.5.4 Percepciones y opiniones de los encuestados

En esta sección, vamos también a exponer las percepciones y opiniones de los encuestados sobre diversos aspectos del entorno comercial, infraestructura y accesibilidad en las zonas rurales de la provincia de Teruel. Aunque las respuestas muestran un bajo nivel de participación en ciertos apartados, lo que puede dificultar un análisis exhaustivo, los datos obtenidos permiten identificar áreas clave de mejora y retos específicos que afectan al desarrollo económico local. Este análisis también aborda las limitaciones actuales del entorno y las posibles intervenciones que podrían transformar estas localidades en espacios más dinámicos y sostenibles.

Las respuestas obtenidas en relación con la percepción del entorno comercial y económico de los municipios rurales de la provincia de Teruel reflejan una realidad compleja, marcada por la estacionalidad, las dificultades para mantener la actividad durante todo el año y los retos estructurales del medio rural. Aunque una parte significativa de los encuestados califica su situación como “buena” o “estable”, se aprecia una preocupación generalizada por la falta de personal, la carga fiscal y los costes crecientes de materias primas y suministros.

Uno de los factores más recurrentes mencionados es la fuerte estacionalidad del consumo, especialmente en las zonas turísticas o con segundas residencias. Muchos empresarios coinciden en que la actividad es muy irregular, con picos de trabajo durante los meses vacacionales y un descenso acusado el resto del año. Este fenómeno condiciona la contratación de personal y la planificación económica, dificultando mantener empleados durante todo el ejercicio. Algunos negocios reconocen que, sin el turismo, sería inviable sostener la actividad comercial actual.

Otro de los problemas señalados es la dificultad para encontrar trabajadores, un aspecto que se repite de forma insistente en las respuestas. Los empresarios manifiestan que resulta complicado contratar y retener empleados, en parte por la falta de mano de obra disponible en los municipios, pero también por la escasa oferta de vivienda y las limitaciones para atraer nuevos residentes. A esto se suma el elevado coste de las

cotizaciones y la percepción de una burocracia excesiva en la contratación, lo que desincentiva el crecimiento o la formalización de nuevos puestos de trabajo.

En cuanto a la competencia, los participantes destacan dos realidades opuestas. Por un lado, en los municipios más pequeños se percibe una escasez de servicios y comercios, lo que deja parte de las necesidades de la población sin cubrir. Por otro, en las localidades más dinámicas, los pequeños negocios sienten una presión creciente por parte de supermercados y grandes superficies de municipios cercanos, que captan parte del consumo local. Esta dualidad genera desigualdad territorial y pone de manifiesto la necesidad de estrategias adaptadas a cada tipo de entorno.

También se recoge una demanda recurrente de mayor apoyo institucional. Algunos encuestados solicitan ayudas específicas para la contratación de personal o la modernización de sus locales, mientras que otros reclaman la implicación de los ayuntamientos en la promoción del comercio y negocios locales. En varios casos se menciona la competencia desleal percibida durante fiestas o eventos municipales, cuando los consistorios instalan barras o servicios de hostelería temporales que reducen los ingresos de los negocios locales. Esta situación evidencia la necesidad de una mejor coordinación entre administraciones y empresarios para fortalecer el tejido económico.

No obstante, el análisis también refleja percepciones positivas. Varios encuestados destacan la buena respuesta de la clientela local, la existencia de “ganas de trabajar” en los pueblos y la mejora paulatina en algunos sectores, especialmente en aquellos que han diversificado su oferta o incorporado nuevos servicios. Casos como las panaderías que han añadido cafetería o los negocios que amplían su horario en temporada alta muestran una capacidad de adaptación significativa.

En síntesis, la percepción general del entorno comercial en el medio rural turolense es moderadamente positiva pero vigilante, consciente de las dificultades estructurales que enfrenta. El sentimiento predominante es el de resistencia y compromiso: empresarios que, pese a los obstáculos, continúan apostando por sus pueblos y por la prestación de servicios básicos a sus vecinos. La sostenibilidad de este modelo requerirá, sin embargo, medidas que reduzcan la estacionalidad, faciliten la contratación y refuercen la colaboración público-privada para garantizar la continuidad y vitalidad de las actividades económicas en el medio rural.

### 3.5.5 Sugerencias y retos planteados

Por último, las aportaciones de los empresarios rurales sobre cómo mejorar el entorno económico y comercial de la provincia de Teruel reflejan una visión realista y constructiva, orientada a la búsqueda de soluciones que favorezcan la continuidad de los negocios y el asentamiento de población. La mayoría de las respuestas señalan carencias estructurales que condicionan la viabilidad del comercio rural, al tiempo que ponen de manifiesto el compromiso de los emprendedores con sus municipios.

Entre las demandas más reiteradas destacan la reducción de cargas fiscales y simplificación administrativa. Muchos encuestados señalan que la burocracia resulta



excesivamente compleja y que las obligaciones tributarias y laborales suponen un obstáculo para la pequeña empresa. Se reclama una mayor flexibilidad y la creación de incentivos fiscales específicos para los negocios ubicados en municipios rurales, donde los márgenes de beneficio son reducidos y la estacionalidad del consumo afecta de forma notable a la estabilidad económica.

La mejora de las telecomunicaciones es otra de las reivindicaciones más frecuentes. Numerosos empresarios subrayan la necesidad de contar con una conexión a Internet y cobertura móvil de calidad como requisito básico para la digitalización, la gestión de reservas, el uso de herramientas de pago y la promoción en redes sociales. La falta de conectividad limita tanto la competitividad de las empresas existentes como la posibilidad de atraer nuevos emprendedores al territorio.

En el ámbito del transporte y la movilidad, las respuestas apuntan a la carencia de transporte público entre municipios y hacia cabeceras comarcales o provinciales. Esta situación dificulta la llegada de turistas, el acceso de trabajadores y el desplazamiento de los propios residentes, lo que repercute directamente en la actividad económica. Se propone, por tanto, la mejora de las conexiones intermunicipales y la planificación de servicios regulares que faciliten la movilidad laboral y comercial.

El sector hostelero y turístico aparece de forma destacada en las sugerencias, con peticiones dirigidas a aumentar la oferta de restauración y alojamiento, especialmente en periodos de alta demanda. Los encuestados advierten de la falta de establecimientos en determinadas zonas, así como de la necesidad de desestacionalizar el turismo mediante la promoción de actividades culturales y de naturaleza durante todo el año. La mejora del aparcamiento en localidades turísticas y la planificación de la masificación en temporada alta también son aspectos mencionados.

Otro tema recurrente es la dificultad para emprender o mantener un negocio debido a la escasez de locales disponibles o las condiciones de los alquileres. Algunos empresarios señalan que los precios elevados o la falta de espacios adecuados desincentivan la apertura de nuevos establecimientos. En este sentido, se propone ampliar la oferta de locales y viviendas destinadas a trabajadores o emprendedores, fomentando el uso de edificios municipales o privados en desuso.

Varias aportaciones hacen hincapié en la necesidad de mayor apoyo institucional y coordinación. Se solicita un refuerzo de las líneas de ayuda dirigidas al emprendimiento rural, incluyendo sectores esenciales como las farmacias o los servicios de proximidad, que muchas veces quedan fuera de las convocatorias. También se reclama un enfoque más práctico en las políticas de fomento empresarial, orientado no solo a la creación de nuevos negocios, sino también a la consolidación y sostenibilidad de los ya existentes.

Por último, algunas respuestas expresan una preocupación más general sobre la percepción social del medio rural y la falta de incentivos para que las nuevas generaciones se establezcan en los pueblos. Los empresarios apuntan a la importancia de “hacer más atractivo quedarse en el pueblo”, no solo desde el punto de vista económico, sino también mejorando los servicios, la conectividad y la calidad de vida.



En conjunto, las sugerencias evidencian una visión clara y propositiva del empresariado rural: mejorar las infraestructuras, reducir las trabas administrativas, facilitar el relevo generacional y reforzar el apoyo institucional son claves para asegurar un futuro sostenible al tejido económico de la provincia.

## 4. CONCLUSIONES

El análisis realizado sobre la actividad económica en los municipios rurales de la provincia de Teruel de entre 500 y 2000 habitantes, refleja un panorama diverso y resiliente, caracterizado por la presencia de pequeñas empresas y autónomos que, además de desempeñar una función económica esencial, actúan como pilares sociales dentro de sus comunidades. A pesar de los retos persistentes —como el envejecimiento demográfico, la falta de relevo generacional o la escasez de mano de obra—, el tejido empresarial rural demuestra un compromiso notable con la continuidad de sus negocios y la prestación de servicios básicos a la población local.

Los sectores predominantes continúan siendo los vinculados a la alimentación, la hostelería y la panadería, actividades que, además de su peso económico, resultan fundamentales para la cohesión social y el mantenimiento de la vida cotidiana en los pueblos. En muchos casos, estos establecimientos han optado por diversificar su oferta —combinando distintos tipos de productos o servicios— como estrategia de supervivencia y adaptación a las necesidades cambiantes del entorno.

Territorialmente, las comarcas de Gúdar-Javalambre, Bajo Martín y Bajo Aragón concentran la mayor parte de la actividad empresarial, influenciadas por factores como el turismo, la densidad de población, el tamaño de los municipios o la tradición empresarial.

Sin embargo, más allá del comercio y la hostelería, los oficios tradicionales —como carpintería, fontanería, electricidad, soldadura o talleres mecánicos— desempeñan un papel esencial en el equilibrio económico y social del medio rural. Aunque representan un número menor de actividades, su relevancia es estratégica, ya que proporcionan servicios básicos imprescindibles tanto para particulares como para empresas locales. Estos oficios están afrontando una situación crítica: la mayoría de sus titulares supera los 55 años y carece de relevo, lo que podría provocar la desaparición progresiva de estos servicios en muchas localidades. Su pérdida tendría un impacto directo en la calidad de vida de la población, que se vería obligada a depender de profesionales de municipios mayores o urbanos, con tiempos de espera y costes más elevados. Preservar estos oficios, por tanto, resulta tan prioritario como mantener los comercios de alimentación o servicios de proximidad.

El perfil del empresariado muestra un equilibrio entre hombres y mujeres, con una ligera variación respecto a los resultados de los municipios menores de 500 habitantes, en los que predominaban las mujeres. No obstante, el envejecimiento del empresariado sigue siendo evidente, ya que más del 65 % supera los 45 años y más el 42% supera los 55 años, lo que confirma la necesidad de impulsar políticas que faciliten la incorporación de jóvenes emprendedores. En cuanto al nivel educativo, aunque un porcentaje relevante cuenta con formación profesional o universitaria, la mayoría mantiene estudios básicos, lo que subraya la conveniencia de reforzar la formación en competencias digitales, gestión empresarial y marketing.

En términos estructurales, las empresas rurales son mayoritariamente microempresas con uno o dos trabajadores, incluyéndose habitualmente el propio autónomo. Esta dimensión

limitada condiciona la capacidad de crecimiento, pero también favorece un modelo de negocio cercano, flexible y adaptado al entorno. Pese a las limitaciones, el 71 % de los empresarios considera que su actividad es viable, un dato que evidencia la estabilidad de la actividad económica rural aunque con una dependencia clara de la estacionalidad y del consumo local. Muchos de los empresarios que no elaboraron un plan de viabilidad lo hicieron al continuar con negocios ya consolidados, en especial aquellos que forman parte de un relevo familiar o vecinal.

El relevo generacional continúa siendo uno de los principales desafíos de las empresas rurales. Una proporción significativa de empresarios no dispone de relevo previsto y, aunque algunos manifiestan interés en buscarlo, un número considerable de los mismos no lo considera prioritario. Este escenario plantea un riesgo real de pérdida de servicios básicos en numerosos municipios, especialmente en actividades como la hostelería, la panadería, la alimentación y los oficios, donde se concentra un mayor número de negocios próximos al cierre en los próximos años. A ello se suma la existencia de empresarios mayores de 65 años sin sucesor, lo que podría agravar la pérdida de actividad económica y servicios esenciales.

En lo que respecta a las condiciones estructurales, la mayoría de los locales comerciales son en propiedad, aunque existe un porcentaje relevante de negocios en alquiler. Los horarios de apertura reflejan un equilibrio entre quienes trabajan solo entre semana y aquellos que extienden su actividad a los fines de semana, un signo de adaptación a las necesidades locales y turísticas. En algunos casos, los cierres entre semana se explican por la falta de personal o por la búsqueda de un equilibrio entre carga laboral y sostenibilidad del negocio, especialmente en establecimientos que concentran su actividad en los días de mayor demanda.

La presencia digital y las estrategias de marketing continúan siendo limitadas, aunque cada vez más empresarios incorporan redes sociales como Facebook e Instagram, así como herramientas como Google My Business o páginas web básicas. El uso de estas plataformas se concentra en los sectores de hostelería y turismo, mientras que el comercio tradicional y los oficios siguen dependiendo del trato directo y de la fidelización de la clientela habitual. Este contraste pone de relieve la necesidad de seguir impulsando la digitalización como vía para ampliar mercados y mejorar la competitividad.

En definitiva, las actividades económicas rurales de la provincia de Teruel se sostienen sobre un equilibrio delicado entre tradición y adaptación. La fortaleza de este modelo reside en la implicación de sus empresarios y en el valor social que sus negocios aportan a los municipios. Sin embargo, la continuidad de muchos de ellos dependerá de la capacidad colectiva para abordar tres desafíos fundamentales: el relevo generacional, la profesionalización del tejido empresarial y la transición hacia modelos más innovadores y digitales. Apostar por políticas de apoyo integrales, que combinen asesoramiento, formación, incentivos al relevo y mejora de infraestructuras, será clave para garantizar que estos negocios sigan siendo motores de vida, identidad y cohesión en el medio rural turolense.



## 5. FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO

El análisis del tejido empresarial de los municipios rurales de la provincia de Teruel, especialmente aquellos con poblaciones entre 500 y 2.000 habitantes, evidencia una combinación de fortalezas y desafíos que requieren una intervención estratégica coordinada y sostenida en el tiempo. La notable concentración de pequeñas empresas familiares, la elevada edad media del empresariado, la escasez de vivienda disponible, la falta de mano de obra cualificada y la limitada disponibilidad de locales comerciales condicionan de forma directa la continuidad de las actividades económicas y su capacidad para adaptarse a las demandas actuales.

A ello se suma un fenómeno generalizado en todo el territorio: un riesgo creciente de cierre de negocios esenciales debido a la jubilación de sus titulares y la ausencia de relevo generacional, especialmente en sectores clave como alimentación, hostelería y oficios técnicos (fontanería, carpintería, talleres mecánicos, construcción...), cuya desaparición tendría un impacto directo en la calidad de vida de la población rural. También se constata la presencia de actividades con una fuerte carga estacional, lo que dificulta la estabilidad laboral, la contratación y la viabilidad de algunas empresas.

En este contexto, las líneas de actuación que se plantean a continuación buscan dar respuesta a estos desafíos desde una perspectiva integral, combinando medidas orientadas a garantizar la continuidad de los negocios existentes, mejorar las condiciones de emprendimiento, atraer y retener población trabajadora, fortalecer la competitividad empresarial y asegurar el acceso a servicios básicos en todo el territorio. Se han diseñado teniendo en cuenta tanto las características específicas de cada comarca como las tendencias demográficas, económicas y sociales que afectan al conjunto de la provincia.

Estas líneas de acción se basan en la cooperación institucional, el impulso de políticas innovadoras y la adaptación de buenas prácticas desarrolladas en otros territorios rurales de referencia. Su finalidad es construir un ecosistema rural más atractivo, sostenible y resiliente, capaz de mantener y ampliar la actividad económica, dinamizar los municipios, favorecer el asentamiento de nuevas generaciones y ofrecer un horizonte de oportunidades reales a quienes desean vivir, trabajar o emprender en la provincia de Teruel.

### I. Impulso al relevo generacional y emprendimiento juvenil

Se propone la puesta en marcha de un plan provincial de relevo generacional que favorezca la continuidad de negocios en riesgo de cierre por jubilación.

- **Implantación de incentivos económicos y fiscales** para nuevos gestores o emprendedores que asuman negocios existentes o que emprendan en sectores prioritarios.
- **Red de mentores** y acompañamiento durante los primeros meses de gestión del nuevo empresario.
- **Apoyo** específico a jóvenes, mujeres y nuevos pobladores interesados en la gestión o reapertura de negocios rurales.

- **Escuela de Relevo Rural:** Desarrollo de un programa formativo especializado en gestión empresarial, fiscalidad, digitalización y marketing rural, adaptado a las características de los pequeños municipios. Incluiría módulos prácticos y tutorías individualizadas.
- **Línea de ayudas directas al relevo y microcréditos sin aval:** Financiación parcial para la compra, acondicionamiento o modernización de negocios existentes, dirigida prioritariamente a jóvenes, retornados o nuevos residentes.
- **Programa “Volver al pueblo con un negocio”:** Iniciativa de retorno de talento joven para favorecer la instalación de nuevos emprendedores en su municipio de origen, ofreciendo incentivos económicos y acompañamiento en los primeros años de actividad.
- **Impulsar los programas de relevo existentes:** Apoyar de forma más profunda a las entidades que trabajan en programas de relevo en el medio rural de la provincia y que ya disponen de proyectos de acompañamiento, mentoría y asesoramiento, plataformas digitales que conectan oferta y demanda de negocios y otras iniciativas para el apoyo de traspasos y relevo.
- **Creación de línea de ayudas para la contratación** a 6-12 meses de personas interesadas en el relevo de la actividad, fomentando así el aprendizaje y pervivencia del negocio.
- **Ferias y talleres:** Desarrollar y participar en ferias y talleres de empleo promocionando los oficios y relevo en zonas rurales.
- **Incorporar el mentoring para migrantes:** En colaboración con ONGs, se puede ofrecer apoyo integral a personas migrantes interesadas en asumir negocios, asegurando su arraigo mediante acompañamiento administrativo y social.
- **Campañas de sensibilización:** Divulgar historias de éxito y destacar las ventajas de emprender en municipios rurales, como la calidad de vida y los menores costos operativos.
- **Promoción y fomento de los coworking rurales** y del teletrabajo desde las zonas rurales.

## **II. Rehabilitación y Acceso a Vivienda**

La vivienda es un factor determinante para fijar población y en la actualidad existe una gran dificultad para el alquiler o compra de vivienda en estos municipios. Se plantean las siguientes medidas:

- **Bancos de vivienda vacía:** Creación de registros que identifiquen viviendas vacías y faciliten su inclusión en programas de alquiler o venta.
- **Rehabilitación de viviendas antiguas:** Ayudas directas para la recuperación de inmuebles en desuso, priorizando su acceso a jóvenes o familias recién llegadas.

- **Resolución de herencias compartidas:** Crear programas de mediación para desbloquear propiedades en situaciones de herencia no resuelta, facilitando su incorporación al mercado inmobiliario o su rehabilitación.
- **Simplificación de trámites:** Agilizar las licencias de rehabilitación y construcción en zonas rurales.
- **Exenciones fiscales:** Reducir o eliminar impuestos asociados a la compra o reforma de la primera vivienda. Estas medidas pueden estar condicionadas a un compromiso de residencia mínima en el municipio.
- **Ayudas a la adquisición de una hipoteca:** Facilitar el acceso a hipotecas con intereses reducidos o avales públicos para compradores en zonas rurales cuando se trate de una primera vivienda.
- **Facilitar el acceso a viviendas en alquiler a largo plazo:** Establecer incentivos para propietarios de viviendas vacías que las pongan en alquiler por períodos prolongados, como bonificaciones fiscales en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI); subvenciones para reformas básicas en viviendas que se destinen al alquiler; garantías públicas frente a impagos, reduciendo el riesgo para los propietarios.
- **Fomento del alquiler social:** Creación de un parque público de viviendas en alquiler gestionado por ayuntamientos o administraciones, con precios asequibles para familias y trabajadores en el medio rural.
- **Apoyo a cooperativas de vivienda rural:** Creación de cooperativas que gestionen y rehabiliten viviendas para uso colectivo.
- **Creación de edificios de Coliving** que estén compuestos de espacios de coworking con vivienda integrada, es decir desarrollar proyectos que combinen espacios de trabajo compartido con vivienda para atraer teletrabajadores.
- **Ayudas al traslado:** Subvencionar el coste de mudanza (transporte de mobiliario y enseres) y establecimiento para familias que se trasladen a zonas rurales (alquiler, adquisición, suministros y seguro de vivienda), siempre que se comprometan a permanecer en ella X años.
- **Zonas de prioridad habitacional:** Declarar las zonas rurales prioritarias para recibir recursos destinados a vivienda, facilitando los trámites para la ampliación de zona urbana cuando lo soliciten los Ayuntamientos que tengan la necesidad.

### **III. Adquisición y Disponibilidad de Local Comercial**

La falta de locales adecuados continúa siendo una de las principales barreras para el relevo y el emprendimiento en el medio rural. En especial, la escasez de locales disponibles y los altos costes de acondicionamiento inicial dificultan la creación de nuevos negocios o el mantenimiento de los existentes. Se proponen las siguientes líneas de actuación:



- **Inventario comarcal de locales infrautilizados o municipales:** Identificar y catalogar espacios públicos o privados en desuso susceptibles de reconvertirse en locales comerciales o talleres, priorizando su cesión temporal a emprendedores locales o gestores de relevo.
- **Cesión de locales municipales en régimen de alquiler social o simbólico:** Impulsar convenios con ayuntamientos para que pongan a disposición locales de titularidad pública —como antiguas escuelas, oficinas o espacios sociales— a nuevos emprendedores durante los primeros años de actividad, reduciendo la carga inicial.
- **Programa “Locales de Oportunidad”:** Creación de una línea provincial de ayudas para el reacondicionamiento de locales vacíos que puedan ser reutilizados como espacios comerciales o de servicios, subvencionando a los nuevos emprendedores que adquieran o alquilen obras básicas de adecuación y equipamiento hasta un 80%.
- **Acuerdos con propietarios privados:** Fomentar convenios entre propietarios y entidades locales para facilitar la cesión o alquiler de locales cerrados mediante aval público o garantías institucionales de pago durante los dos primeros años.
- **Red de espacios compartidos o modulares:** Establecer, fomentar y financiar centros multiservicio, naves o edificios de uso compartido donde puedan convivir distintos negocios (comercio, hostelería, oficios técnicos, servicios básicos), reduciendo costes fijos y fomentando la colaboración empresarial.
- **Línea de microcréditos sin interés para adecuación inicial:** Crear una línea de financiación blanda destinada exclusivamente a la adaptación de locales ya existentes, especialmente en municipios donde no existan alternativas públicas.
- **Incentivos para propietarios de locales vacíos:** bonificaciones fiscales (IBI o impuestos de transmisiones) para quienes pongan sus locales en alquiler o venta a precios accesibles
- **Plan de acompañamiento para uso progresivo de espacios:** Desarrollar programas piloto que permitan a los emprendedores iniciar su actividad en locales cedidos o compartidos, facilitando su consolidación y posterior acceso a un local propio mediante ayudas a la compra o rehabilitación tras un periodo de estabilidad (3-5 años).
- **Fomento del uso mixto vivienda-negocio:** Apoyar la rehabilitación de bajos de viviendas particulares para uso comercial, especialmente en casos en los que el establecimiento sea un servicio esencial para la comunidad.
- **Incluir espacios para locales comerciales en los nuevos edificios municipales** que se construyan en zonas rurales

#### **IV. Digitalización y mejora de la conectividad**

Garantizar la igualdad de oportunidades en el medio rural pasa por reducir la brecha digital.

- **Ampliar la línea de fibra** hasta los domicilios y la telefonía móvil en todos los municipios de la provincia.
- Creación de **puntos comarcales** de apoyo digital para autónomos y pymes.
- **Formación específica** en marketing digital, comercio electrónico y herramientas tecnológicas.
- **Impulso de la administración electrónica** mediante ventanillas únicas digitales.

## **V. Diversificación económica y desestacionalización del turismo**

El fortalecimiento del tejido económico rural requiere ampliar su base productiva y reducir la dependencia estacional.

- **Fomento de actividades turísticas** y culturales fuera de temporada.
- **Apoyo a la creación de experiencias** que integren turismo, comercio, hostelería y productos locales.
- **Promoción de ferias y eventos** que impulsen el consumo local y atraigan visitantes durante todo el año.
- **Fomento de las Asociaciones culturales y empresariales** que impulsan actividades generan economía y redes de contacto.
- **Incentivos para la innovación** en negocios vinculados al patrimonio, la gastronomía y el entorno natural.

## **VI. Recuperación y formación en oficios esenciales**

Los oficios tradicionales y técnicos son pilares de la economía rural y deben garantizar su continuidad.

- Puesta en marcha de **programas de formación y relevo** en oficios clave (carpintería, fontanería, panadería, mecánica, construcción, etc.).
- **Creación de escuelas de oficios** en colaboración con empresas locales.
- **Planes específicos para la recuperación de oficios tradicionales:** Subvenciones para quienes deseen recuperar oficios en peligro de extinción (herreros, carpinteros, tejedores, etc.).
- **Promoción de los oficios** como oportunidad laboral para jóvenes y nuevos residentes.

## **VII. Incentivos fiscales y financieros y simplificación administrativa**

Es necesario crear un entorno favorable para la creación y mantenimiento de negocios en el

medio rural.

- **Bonificaciones fiscales** en impuestos locales (IBI, licencias de actividad, tasas municipales) para negocios que se trasladen o inicien actividad en municipios rurales.
- Subvenciones directas para **modernización, alquiler o compra de locales** y maquinaria con el compromiso a tener la actividad durante al menos X años.
- **Simplificación de trámites administrativos** mediante ventanillas únicas comarcales.
- **Ayudas para la contratación para empresas del medio rural.**
- **Líneas de financiación adaptadas:** Creación de préstamos a cero interés o microcréditos para proyectos innovadores o estratégicos en zonas rurales en colaboración con las entidades bancarias.
- **Líneas de subvención para la creación de empresas rurales:** Apoyo económico para cubrir los costos iniciales, como licencias, alquileres, equipamiento y formación.
- **Ayudas para emprendedores menores de 40 años:** Subvenciones específicas para jóvenes que deseen abrir negocios en municipios rurales.
- **Ayudas para la conciliación laboral y familiar:** Subvenciones que cubran guarderías, transporte escolar, productos básicos o servicios esenciales para familias que trabajen o emprendan en zonas rurales.
- **Bonificaciones para emprendedores en sectores de cuidado de personas** por ser una actividad de economía social: Ayudas para quienes quieran emprender en sectores como atención a mayores, guarderías o servicios asistenciales.

## **VIII. Atracción y retención de trabajadores en el medio rural**

La falta de mano de obra cualificada y la dificultad para atraer trabajadores a los municipios rurales es uno de los principales obstáculos para la continuidad de las empresas. Esta línea propone medidas innovadoras, aún no desarrolladas de forma estructural en la provincia, orientadas a captar talento, facilitar la movilidad y crear condiciones de arraigo.

- **Programa “Vive y Trabaja en el Pueblo”:** Iniciativa integral de atracción de trabajadores y familias, inspirada en experiencias piloto en otras comunidades. Ofrece incentivos económicos iniciales, alojamiento temporal y acompañamiento social para facilitar la instalación de trabajadores en municipios de menos de 2.000 habitantes.
- **Residencias laborales temporales:** Creación de alojamientos modulares o rehabilitados de titularidad pública para su uso como viviendas temporales de trabajadores durante campañas agrícolas, turísticas o de servicios, coordinadas por los ayuntamientos o las comarcas.

- **Programa de “formación a medida” para inserción inmediata:** Desarrollo de itinerarios breves de capacitación práctica en colaboración con empresarios locales, orientados a cubrir necesidades reales del mercado rural (panadería, mantenimiento, hostelería, atención al cliente, etc.).
- **Red de empresas acogedoras:** Creación de una red de pymes y autónomos que ofrezcan formación inicial y apoyo en la integración de nuevos trabajadores, garantizando la transferencia de conocimientos y fomentando la estabilidad laboral.
- **Bonificación por contratación en municipios rurales con riesgo de despoblación:** Propuesta de incentivos económicos directos o reducciones en las cotizaciones sociales para las empresas que mantengan contrataciones en municipios con menos de 1.000 habitantes, siguiendo modelos ya aplicados en zonas rurales de Soria o Cuenca.

Para resumir las líneas de acción de manera clara y efectiva, incluimos a continuación una tabla estructurada con los aspectos más relevantes de cada línea:

Línea estratégica	Impacto esperado	Público objetivo	Actores clave
<b>I. Impulso al relevo generacional</b>	Asegurar la continuidad de negocios en riesgo por jubilación/falta de sucesión mediante acompañamiento, formación e incentivos.	Empresarios próximos a jubilación, jóvenes emprendedores, retornados, nuevos residentes.	Cámara de Comercio de Teruel, DPT, Gobierno de Aragón, Comarcas, Ayuntamientos, INAEM, asociaciones empresariales.
<b>II. Rehabilitación y Acceso a Vivienda</b>	Incremento de oferta habitacional, atracción de población joven y nuevos residentes.	Jóvenes, familias emprendedoras, trabajadores y nuevos residentes	Administraciones públicas, Asociaciones, Grupos LEADER.



<b>III. Adquisición y Disponibilidad de Local Comercial</b>	Facilitar la instalación/continuidad de negocios evitando la pérdida de actividad por falta de vivienda o espacio comercial.	Jóvenes, familias emprendedoras, gestores de relevo, trabajadores.	Ayuntamientos, DPT, Gobierno de Aragón, Grupos LEADER, propietarios privados, entidades financieras.
<b>IV. Digitalización y mejora de la conectividad</b>	Reducir la brecha digital y aumentar competitividad (marketing online, e-commerce, trámites).	Autónomos, pymes rurales, nuevos emprendedores.	Gobierno de Aragón, operadoras telecom, Cámara, Comarcas, ADLs.
<b>V. Diversificación económica y desestacionalización del turismo</b>	Generar demanda estable todo el año e integrar comercio, hostelería y producto local.	Empresas turísticas, comercios, productores locales.	Comarcas, asociaciones turísticas, DPT, ayuntamientos.
<b>VI. Recuperación y formación en oficios esenciales</b>	Preservar servicios básicos (carpintería, fontanería, mecánica, panadería, etc.) y crear empleo cualificado.	Jóvenes, desempleados, profesionales de oficios.	Centros de FP, INAEM, Cámara, empresas locales, asociaciones sectoriales.
<b>VII. Incentivos fiscales y simplificación administrativa</b>	Bajar costes iniciales y agilizar aperturas/traspasos, mejorando la viabilidad.	Autónomos y pymes rurales, gestores de relevo.	Ayuntamientos, Gobierno de Aragón, DPT, Hacienda/Seg. Social, Cámara.

<b>VIII. Atracción y retención de trabajadores en el medio rural</b>	Incrementar la disponibilidad de mano de obra y favorecer el arraigo (alojamiento, movilidad, formación).	Empresas rurales, trabajadores desplazados, jóvenes, migrantes y familias.	INAEM, Cámara, Comarcas, Ayuntamientos, DPT, entidades de vivienda, agentes sociales.
--	---	--	---

Estas líneas estratégicas ofrecen un marco inicial para el desarrollo de políticas que respondan a los desafíos y potencialidades de los municipios rurales en Teruel. Su éxito dependerá de un diseño detallado, adaptado a cada contexto, y de la colaboración entre administraciones públicas, entidades locales y agentes del territorio.

## 6.ANEXO

### 6.1 Encuesta realizada para la extracción de datos



### Actividad Comercial Provincia de Teruel

Formulario para la elaboración de un Análisis determinado de la actividad comercial en los municipios de la provincia de Teruel con un número de habitantes entre 500 y 2.000. El objetivo del mismo es conocer que servicios existen, el perfil de las personas que lo gestionan y el relevo de los mismos.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO \***

Tu respuesta

**DIRECCIÓN \***

Tu respuesta

**MUNICIPIO \***

Tu respuesta

**COMARCA \***

Tu respuesta

**NOMBRE DEL PROPIETARIO \***

Tu respuesta



**TELÉFONO DE CONTACTO \***

Tu respuesta

**EMAIL DE CONTACTO \***

Tu respuesta

**ACTIVIDAD COMERCIAL \***

- ☐ Alimentación y productos básicos
- ☐ Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería
- ☐ Carnicería - Charcutería
- ☐ Frutería - Verdulería
- ☐ Ferretería
- ☐ Panadería
- ☐ Papelería Librería
- ☐ Pescadería
- ☐ Farmacia
- ☐ Gestoría - Asesoría
- ☐ Muebles
- ☐ Gasolinera
- ☐ Tienda Souvenirs/ Productos locales
- ☐ Productos de artesanía
- ☐ Peluquería
- ☐ Fisioterapia/ Podología
- ☐ Guardería
- ☐ Taller mecánico
- ☐ Electricista
- ☐ Alojamiento + act. principal

- ☐ Hostelería
- ☐ Construcción
- ☐ Carpintería
- ☐ Estanco
- ☐ Industria
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

### **HORARIO \***

- ☐ ENTRE SEMANA ABIERTO
- ☐ ENTRE SEMANA CERRADO
- ☐ FIN DE SEMANA ABIERTO
- ☐ FIN DE SEMANA CERRADO
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

### **IAE COMERCIAL**

Tu respuesta

\_\_\_\_\_

### **NÚMERO DE EMPLEADOS - Todo el año \***

*Incluir el autónomo principal*

- ☐ 1-2
- ☐ 3-5
- ☐ 5-10
- ☐ + de 10

### **BÚSQUEDA DE TRABAJADORES \***

¿Buscas ampliar plantilla y tienes dificultades para hacerlo?

- ☐ Si busco y tengo dificultades para encontrar (Falta vivienda, personal cualificado, disponibilidad horaria, etc)
- ☐ Si busco pero no tengo dificultad en encontrar
- ☐ No busco porque generalmente no encuentro

**NÚMERO EMPLEADOS TEMPORALES - Indicar temporada en Otro \***

- ☐ 1-3
- ☐ 4-6
- ☐ + 6 empleados
- ☐ Ninguno
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

**BÚSQUEDA DE TRABAJADORES TEMPORALES**

¿Recurre a trabajadores temporales y tienes dificultades para encontrarlos?

- ☐ Si busco y tengo dificultades para encontrar (Falta vivienda, personal cualificado, disponibilidad horaria, etc)
- ☐ Si busco pero no tengo dificultad en encontrar
- ☐ No busco porque generalmente no encuentro
- ☐ No necesito empleados temporales

#### PERFIL EMPRESARIAL



En este apartado nos interesa la información del responsable de la empresa

##### SEXO \*

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

##### AÑO DE NACIMIENTO \*

Texto de respuesta corta

##### NIVEL DE ESTUDIOS \*

Texto de respuesta corta

##### ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA \*

Texto de respuesta corta

##### ESTADO DEL LOCAL \*

- ☐ En propiedad
- ☐ En alquiler

##### DISPONE DE RELEVO GENERACIONAL \*

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ Soy joven

**CANALES DE MARKETING - Añadir el perfil en Otro \***

☐ Instagram

☐ Facebook

☐ Tik Tok

☐ Twitter

☐ Venta online

☐ No tengo

☐ Otro: .....

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

**Sección 3 de 5**

**PRODUCTOS Y CLIENTES**



*Conocimiento de los productos que se venden, el cliente usual y la evolución de los mismos*

**PRODUCTO/SERVICIO OFERTADO \***

☐ El mismo desde que empecé en el negocio

☐ Ha cambiado por las necesidades del cliente

☐ Ha cambiado porque ha cambiado la dirección del establecimiento

☐ Otro: .....

**CLIENTE HABITUAL \***

☐ Habitantes locales

☐ Habitantes de municipios colindantes

☐ Turistas

☐ Empresas

#### VIABILIDAD ECONÓMICA



Conocer si tu negocio es viable o no. Si has hecho un estudio del mismo o te aventuraste

#### HAS HECHO PROYECTO DE VIABILIDAD \*

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No me acuerdo

#### LO HICISTE TÚ O TE LO HIZO ALGUIEN

- ☐ Yo mismo
- ☐ Cámara de Comercio
- ☐ Empresa
- ☐ Consultoría
- ☐ Asesoría

#### LOS ÚLTIMOS AÑOS, COMO HA SIDO LA VIABILIDAD \*

- ☐ Buena
- ☐ Regular - Es viable a cómputo anual pero no mensual
- ☐ Mala
- ☐ No llevo 12 meses en el negocio y todavía no lo se

**MEJORAS O NECESIDADES LOCALES**



*Plasma en estas preguntas tus sugerencias de mejora para tu municipio o zona*

**OPINIÓN SOBRE EL ENTORNO COMERCIAL**

Texto de respuesta larga

**SUGERENCIAS DE MEJORA DEL ENTORNO**

Texto de respuesta larga



## 6.2 Tabla de respuestas

Tabla con el número de respuestas a la encuesta organizada por comarca y por actividad económica.

COMARCA	ACTIVIDAD ECONÓMICA	RESPUESTAS
ANDORRA SIERRA DE ARCOS		13
	Alimentación y productos básicos	1
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería	2
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería + Otros	1
	Carnicería - Charcutería	2
	Estanco	1
	Farmacia	2
	Hostelería	3
	Panadería	1
BAJO ARAGÓN		65
	Alimentación y productos básicos	1
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería	2
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería + Otros	4
	Alojamiento + act. principal	2
	Autoescuela	1
	Carnicería - Charcutería	4
	Construcción	3
	Dentista	1
	Electricista + Otros	1
	Estanco	1
	Farmacia	4

	Ferretería	2
	Ferretería + Otros	2
	Gasolinera	2
	Gestoría - Asesoría	2
	Gimnasio	1
	Hostelería	14
	Industria	1
	Investigación	1
	Panadería	3
	Papelería Librería	2
	Pastelería	1
	Peluquería	2
	Peluquería + Otros	2
	Productos de artesanía	2
	Taller mecánico	2
	Textil y calzado	2
BAJO MARTÍN		75
	Alimentación y productos básicos	1
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería	7
	Bazar	1
	Carnicería - Charcutería	6
	Carpintería	1
	Chucherías	1
	Droguería	2
	Electrónica - informática	1
	Estanco	2

	Farmacia	4
	Ferretería	1
	Ferretería + Otros	1
	Floristería	1
	Frutería - Verdulería	1
	Gasolinera	2
	Gestión integral de marketing hoteleros	1
	Gestoría - Asesoría	3
	Hostelería	15
	Industria	7
	Panadería	4
	Papelería Librería	1
	Papelería Librería + Otros	1
	Peluquería	3
	Pescadería frutería	1
	Productos de artesanía	2
	Taller mecánico	5
COMARCA DE TERUEL		46
	Alimentación y productos básicos + Otros	2
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería	5
	Alojamiento + act. principal	1
	Bebidas y distribución	1
	Carpintería	3
	Droguería	1
	Electricista	1
	Estanco	2

	Farmacia	4
	Ferretería	1
	Fisioterapia/ Podología	1
	Frutería - Verdulería	1
	Gasolinera	3
	Gestoría - Asesoría	1
	Hostelería	6
	Industria	3
	Muebles	1
	Panadería	2
	Panadería + Otros	1
	Productos de artesanía	3
	Taller mecánico	3
CUENCAS MINERAS		37
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería	3
	Alojamiento + act. principal	1
	Carnicería - Charcutería	3
	Carpintería	1
	Correduría de seguros	1
	Distribución	1
	Droguería	1
	Estanco	2
	Farmacia	4
	Gasolinera	1
	Hostelería	8
	Industria	2

	Panadería	2
	Peluquería	2
	Reciclados	1
	Taller mecánico	3
	Taxi	1
GÚDAR JAVALAMBRE		118
	Alimentación y productos básicos	2
	Alimentación y productos básicos + Otros	1
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería	10
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería + Otros	2
	Alojamiento + act. principal	3
	Carnicería - Charcutería	5
	Carpintería	6
	COMERCIO/SECADERO	1
	CONFECCION TEXTILES	2
	Construcción	7
	Correduría de seguros	1
	Dentista	1
	Electricista	2
	Estanco	2
	Farmacia	4
	Fontanería	2
	Gasolinera	2
	Gestoría - Asesoría	1
	Hostelería	27
	Industria	5

	Panadería	4
	Papelería Librería	1
	Peluquería	6
	Peluquería + Otros	1
	Productos de artesanía	2
	Soldadura	2
	Taller mecánico	6
	Textil y calzado	4
	Tienda de todo tipo de artículos	1
	Tienda Souvenirs/ Productos locales	2
	Venta de producto de producción propia	1
	VENTA Y REP ELECTRODOMESTICOS	1
	Veterinario	1
JILOCA		9
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería	2
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería + Otros	1
	Carnicería - Charcutería	1
	Carpintería	1
	Farmacia	1
	Fontanería	2
	Hostelería	1
MAESTRAZGO		30
	Alimentación y productos básicos	1
	Alimentación y productos básicos + Otros	1
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería	1

	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería + Otros	1
	Alojamiento + act. principal	1
	Carnicería - Charcutería	2
	Estando + Otros	1
	Farmacia	2
	Ferretería	1
	Gasolinera	1
	Hostelería	5
	Lavandería y limpieza	1
	Panadería	1
	Panadería + Otros	1
	Papelería Librería + Otros	1
	Peluquería	3
	Pescadería	1
	Taller mecánico	2
	Textil y calzado	1
	Tienda Souvenirs/ Productos locales	2
MATARRAÑA		49
	Alimentación y productos básicos	2
	Alimentación y productos básicos + Otros	5
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería	3
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería + Otros	2
	Alojamiento + act. principal	3
	Alquiler y transporte de bicicletas	1
	Carnicería - Charcutería	1



	Electricista	1
	Empresa de turismo activo + Otros	1
	Equipos de recolección	1
	Estanco	1
	Farmacia	3
	Ferretería + Otros	2
	Gasolinera	1
	Gestoría - Asesoría	2
	Hostelería	8
	Imprenta y diseño gráfico	1
	Librería	1
	Panadería	5
	Peluquería	2
	Taller mecánico	1
	Venta de producto de producción propia	2
SIERRA DE ALBARRACÍN		25
	Alimentación y productos básicos + Otros	1
	Alimentación y productos básicos/Frutería/Carnicería	2
	Alojamiento + act. principal	10
	Gasolinera	1
	Hostelería	7
	Panadería	2
	Taller mecánico	1
	Tienda Souvenirs/ Productos locales	1

Información de contacto:

Cámara de Comercio, Servicios e Industrias de Teruel

Dirección: Calle Amantes, 17 (Teruel)

Tel.: 978 61 81 91

Correo electrónico: [teruel@camarateruel.com](mailto:teruel@camarateruel.com)