



“Diagnosi del capital social i econòmic del Camp de Tarragona: línies de treball per la millora de la competitivitat empresarial i l’ocupació de qualitat”

Informe de diagnosi socio-econòmica del Camp de Tarragona

Servei Municipal d'Ocupació, Ajuntament de Tarragona

CLUSTER DEVELOPMENT SL

23 de març del 2021



ÍNDEX

1. Introducció	3
1.1. <i>Introducció i objectiu del projecte.....</i>	<i>3</i>
1.2. <i>Aproximació metodològica.....</i>	<i>3</i>
2. Identificació dels Clústers al Camp de Tarragona	6
2.1. <i>Procés metodològic per a identificar els negocis i clústers al Camp de Tarragona.....</i>	<i>6</i>
2.2. <i>Principals negocis identificats al Camp de Tarragona.....</i>	<i>8</i>
2.2. <i>Identificació dels principals clústers al Camp de Tarragona.....</i>	<i>11</i>
3. Detall dels Principals clústers identificats. Caracterització i reptes empresarials	16
3.1. <i>El clúster agroalimentari i la seva indústria auxiliar</i>	<i>16</i>
3.2. <i>El clúster del turisme i la seva indústria auxiliar</i>	<i>20</i>
3.3. <i>Clúster de logística – transport terrestre i activitats portuàries</i>	<i>25</i>
3.4. <i>Clúster de la química bàsica i química per a usos industrials.....</i>	<i>29</i>
3.5. <i>Clúster de la construcció, instal·lacions i altres serveis per a les indústries químiques, energia i alimentació</i>	<i>32</i>
3.6. <i>Clúster de proveïdors de l'automoció i mobilitat.....</i>	<i>34</i>
3.7. <i>Clúster de la salut i la nutrició animal.....</i>	<i>37</i>
4. Anàlisi sociolaboral del Camp de Tarragona.....	39
4.1. <i>Context. Dades estadístiques de població activa i atur registrat al Camp de Tarragona</i> <i>39</i>	
4.2. <i>Principals perfils professionals d'interès per als clústers identificats al Camp de Tarragona amb major massa crítica empresarial</i>	<i>41</i>
5. Principals Conclusions de la Fase de Diagnosi Sòcio-econòmica del Camp de Tarragona.....	43
5.1. <i>Conclusions de les entrevistes realitzades</i>	<i>43</i>
5.2. <i>Proposta de prioritització dels clústers identificats al Camp de Tarragona.....</i>	<i>44</i>

1. INTRODUCCIÓ

1.1. Introducció i objectiu del projecte

L'Ajuntament de Tarragona junt amb els municipis de Reus, Valls, Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant i el Consell Comarcal de la Conca de Barberà van signar l'any 2017 la Declaració per l'impuls de la concertació territorial al Camp de Tarragona —denominada Declaració de la Cessetània. En el marc d'aquesta declaració, es va promoure el projecte per a la Diagnosi del capital social i econòmic del Camp de Tarragona. El projecte tenia com a objectiu establir una diagnosi i un pla d'acció compartit entre les entitats participants, amb l'última finalitat de desplegar estratègies d'ocupació i desenvolupament efectives als territoris del Camp de Tarragona.

El projecte ha consistit en la realització d'una diagnosi del teixit econòmic al Camp de Tarragona, identificant les principals cadenes de valor del territori i les possibles línies de treball que se'n puguin derivar. En aquest document s'inclouen les conclusions de la primera fase, que es va centrar en la identificació dels principals clústers del territori, així com l'anàlisi d'aspectes sociolaborals i els principals punts forts i febles del territori. La realització d'entrevistes a una selecció d'empreses del Camp junt amb l'elaboració d'una base de dades de les empreses del territori han estat part de les tasques clau per a obtenir aquesta diagnosi.

1.2. Aproximació metodològica

Enfocament de l'anàlisi en la identificació de clústers

Tota administració pública i altres agents d'entorn que treballin amb els sectors econòmics d'un determinat territori té com a objectiu últim impulsar polítiques per reforçar la competitivitat de les empreses que en formen part. En aquest sentit, aquestes polítiques estarien clarament orientades a objectius tan clars com aconseguir que les empreses creixin amb estratègies sostenibles a llarg termini, que tinguin una major presència internacional i, sobretot, que això permeti mantenir i/o generar més (i millor) ocupació en la zona objectiu. Millorar la productivitat, fer créixer els salaris i en definitiva, que el nivell de vida de les persones en aquell territori millori.

En aquest sentit, sovint, quan es posen en marxa plans de desenvolupament local o comarcal, es defineixen actuacions segons variables que agrupen les empreses per dimensió (PIME's, microempreses) o bé segons els grans sectors als quals aquestes pertanyen ("comerç", "indústria"...), o també grans sectors econòmics definits en termes estadístics (la química, el metall, etc.). Tanmateix, i donades les necessitats creixents per part de les empreses del territori d'engegar accions conjuntes i col·laboratives per sumar esforços i reforçar la seva posició competitiva, es considera la necessitat que les actuacions plantejades incloguin el treball en base a clústers.

L'enfocament en la identificació de clústers, entesos com a realitat econòmica (empreses que competeixen en un mateix negoci i estan concentrades geogràficament) ha de permetre treballar amb el seu conjunt de cadena de valor, recollint tots els agents empresarials relacionats amb aquell negoci tant des del punt de vista del producte final, la cadena de proveïdors, els fabricants de maquinària, com tots els proveïdors de coneixement (centres tecnològics,...) i els canals per arribar al mercat. Treballar en clau de clúster ha de permetre aprofundir en la diagnosi econòmica del territori però sobretot definir objectius i línies de treball que incideixen en els factors de negoci clau per a la competitivitat de les empreses.

Per tant, per tal d'identificar les línies de treball estratègiques per al Camp de Tarragona, primer cal conèixer la realitat empresarial existent, segmentant les empreses segons el negoci i cadena de valor a la qual pertanyen (enlloc del sector estadístic tradicional). La identificació de clústers i la seva diagnosi i priorització és només l'eina per assolir l'objectiu del projecte, però és indispensable per a treballar en projectes estratègics amb les empreses del territori agrupant-les per reptes de negoci i no per conceptes estadístics o massa transversals que després no es demostren ni operatius ni eficaços. Primer, s'ha identificat els principals negocis del Camp de Tarragona i, aplicant els criteris de definició de realitats econòmiques clusteritzades, s'ha identificat els principals clústers del territori. Aquesta perspectiva ha de permetre a les entitats promotores treballar un nou enfocament de la realitat empresarial del territori agrupada per clústers, arribant a un millor coneixement de les necessitats actuals de les empreses. Així mateix, tant les entrevistes com l'anàlisi global del territori ha buscat tenir en compte no només línies de treball en verticals o cadenes de valor específiques, sinó també de tipus transversal.

El negoci com a element clau per a identificar clústers

El component diferencial del projecte ha estat la realització d'un mapeig del teixit empresarial per negocis, com a primera passa per a la diagnosi del territori i per a definir línies de treball enfocades a reptes per aquestes cadenes de valor del territori. Com introduíem abans, quan es

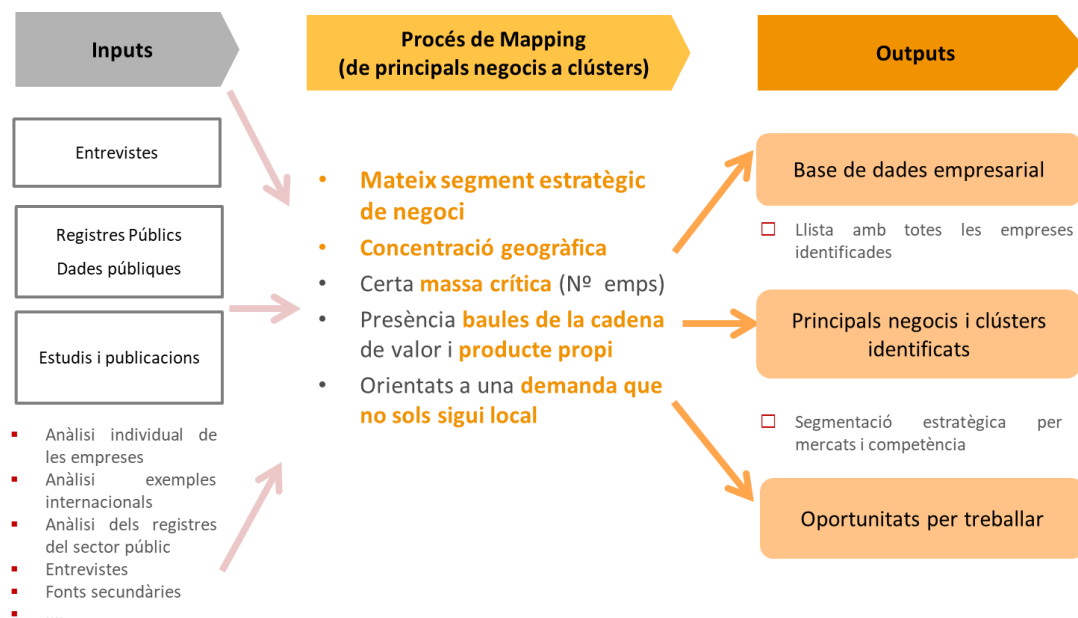
vol parlar de millorar la competitivitat de les empreses d'un negoci, és molt rellevant parlar d'un mateix negoci. És a dir, definicions molt àmplies de sectors no permeten prou focus per fer un bon anàlisi del negoci (competidors, criteris de compra de clients, etc.) ni arribar a treballar iniciatives per a concretar plans d'acció aterrats per motivar als empresaris a participar. La definició correcta de l'àmbit del negoci és un primer punt clau en la metodologia. Definicions molt àmplies com el sector TIC o la metall mecànica s'han demostrat poc operatives per treballar en una dinàmica clúster amb resultats exitosos en el llarg termini. Moltes vegades les definicions que proporciona l'estadística tradicional (els CNAEs) no recullen les definicions de negoci (una empresa de maquinària per alimentació sol estar classificada en un CNAE de metall mecànica quan el seu negoci, els seus reptes, els seus clients són del món de l'alimentació i per tant hauria de participar en un clúster d'alimentació). Les empreses que pertanyen a un mateix negoci comparteixen canals comercials, tipologia de clients, uns reptes d'innovació, unes amenaces i una competència comú, i en molts casos, un mateix llenguatge i forma d'interpretar la realitat, la qual cosa possibilita un treball a nivell d'anàlisi estratègic conjunt i la possibilitat de desenvolupar col·laboracions en activitats de la cadena de valor de tipus no estratègiques. Aquest conjunt d'empreses d'un mateix negoci també acostumen a compartir un entorn empresarial més o menys comú, que pot generar sobre les mateixes una influència positiva o bé deteriorar la seva competitivitat, i sobre el qual també es pot i s'ha d'actuar en benefici de les empreses. En altres paraules, per reforçar la competitivitat d'un "sector" fa falta determinar "les cadenes de valor, microclústers o clústers" existents, i treballar posteriorment sobre aquest nivell.

2. IDENTIFICACIÓ DELS CLÚSTERS AL CAMP DE TARRAGONA

2.1. Procés metodològic per a identificar els negocis i clústers al Camp de Tarragona

El següent esquema resumeix i exemplifica el procés metodològic que s'ha seguit per a mapejar els clústers. Primer es recopilen el conjunt d'inputs que serveixen per a analitzar i classificar el teixit empresarial. S'ha analitzat i processat la informació i s'ha construït la base de dades del teixit empresarial del territori que serà l'eix central per al procés de mapeig dels clústers. Per tant, el gruix de l'anàlisi s'ha centrat en segmentar per negoci un miler d'empreses amb seu o activitat econòmica rellevant al Camp de Tarragona, amb independència del codi estadístic o àmbit sectorial en el qual s'han classificat tradicionalment.

Procés de mapping : de negocis a clústers



Font: Cluster Development

A partir d'aquí, s'ha obtingut una taula d'aquelles concentracions d'empreses competint en diferents negocis al territori (principals negocis al Camp de Tarragona). Aquesta taula s'ha processat, tot aplicant els principals criteris per discernir si cadascuna d'aquestes

concentracions empresarials són realment un clúster o no: el grau de especialització del conjunt d'empreses, la massa crítica (menys de 10 empreses no serien suficients en termes generals), la concentració geogràfica (amb límits espacials molt variables) i un entorn, on es desenvolupi el negoci, que sigui l'element integrador de la competitivitat de les empreses de la zona (proveïdors competitius, centres tecnològics, capital humà...). A més d'aquests aspectes, la cadena de valor o clúster ha de ser capaç de poder servir una demanda que no només sigui local.

Criteris per a la identificació de clústers



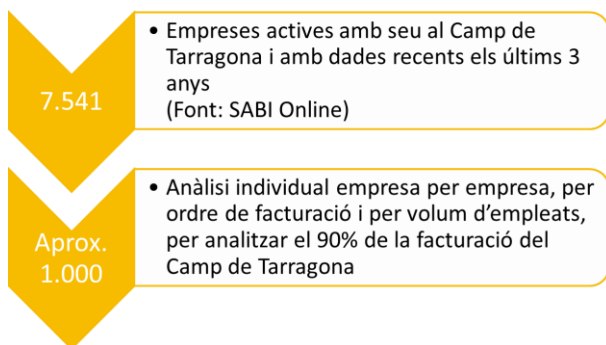
Font: Cluster Development – Teoria econòmica Michael Porter

La informació per a l'elaboració de la base de dades com a eina per a analitzar i mapejar el teixit empresarial, procedeix de les dades del registre processades per SABI Online (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). A partir d'aquestes dades s'ha obtingut les dades individuals de les empreses que tenen seu social al Camp de Tarragona, quant a dimensió i evolució els últims anys. S'ha afegit també empreses de diferents àmbits (com la química o el turisme) que, tot i no tenir la seu al territori, hi tenen una activitat econòmica rellevant.

Una vegada recopilades les dades de les empreses, el tret diferencial ha consistit en tractar i processar aquesta informació des d'una perspectiva nova, abandonant la classificació tradicional del registre o les categories estadístiques (CNAE...), que molt sovint dona una informació sectorial que no s'ajusta a la realitat de l'empresa, i introduint una metodologia de recerca i anàlisi, empresa per empresa, a través de notícies, webs i les mateixes entrevistes que es puguin fer al llarg del projecte del negoci a què pertany cada una. Com dèiem abans, aquest procés s'ha dut a terme per més d'un miler d'empreses del Camp de Tarragona. Aquest miler d'empreses és una mostra del total de teixit empresarial del Camp, però és significativa en termes de volum de facturació ja que les empreses analitzades contribueixen a aproximadament el 90% de la facturació agregada de les empreses amb dades i actives del Camp de Tarragona. A més, en cada cas s'ha determinat no només el negoci en què està

present, sinó també la part de la cadena de valor en què s'ubica. Això ens ha de permetre diferenciar també dins de cada negoci aquelles empreses que desenvolupen per exemple producte propi, de les que distribueixen productes de tercers sense aportar-hi un valor addicional al producte.

Metodologia seguida per a la identificació de negocis i clústers al Camp de Tarragona



Font: Cluster Development

A l'hora de determinar els negocis de les empreses, la clau era veure la cadena de valor a la qual pertanyen, i òbviament, quin és el mercat final en què el seu producte o servei intervé. És d'aquesta manera que podrem veure com les empreses que fan maquinària per pa realment no estan en el negoci del metall (on per exemple trobaríem empreses tan diferents com proveïdors de l'automoció o fabricants d'elements per la joieria), sinó que al participar de la cadena de valor alimentària, i tenir per tant com a mercat final el negoci alimentari, han de ser analitzades des d'aquesta nova perspectiva. D'aquesta manera, on abans teníem podríem parlar del sector del metall, ara potser parlem d'empreses que formen part de la indústria auxiliar de la química bàsica o bé empreses proveïdores de l'automoció.

En els casos en què les empreses no tenen la seu al Camp de Tarragona, s'han realitzat estimacions de facturació i nombre de treballadors.

2.2. Principals negocis identificats al Camp de Tarragona

De l'anàlisi del prop de 1.000 empreses amb seu i/o activitat econòmica rellevant econòmica al Camp de Tarragona s'ha obtingut una taula amb els negocis amb major massa crítica empresarial (en nombre d'empreses). El total de les empreses analitzades mouen un volum de negoci agregat de més de 17.000 Milions d'euros i gairebé 50.000 treballadors. En tots els casos, el nombre d'empreses podria créixer analitzant empreses de menor dimensió de vendes, però el volum de facturació agregat variaria molt poc, i per tant es considera que les dades són significatives i a més encaixen amb les conclusions qualitatives de les entrevistes realitzades.

Principals negocis identificats al Camp de Tarragona

Negocis	Nombre d'empreses	(%)	Ingressos d'explotació últim any disponible (M€)	(%)	Nombre de treballadors	(%)
Agroalimentació	270	(27%)	2.759 M €	(16%)	8.673	(17%)
Turisme	203	(20%)	2.098 M €	(12%)	8.454	(17%)
Construcció	62	(6%)	402 M €	(2%)	2.492	(5%)
Logística i activitats portuàries	58	(6%)	414 M €	(2%)	1.876	(4%)
Química bàsica i química per a usos industrials	47	(5%)	6.457 M €	(37%)	8.086	(16%)
Salut	35	(3%)	373 M €	(2%)	3.732	(7%)
Construccions, instal·lacions i altres serveis per a la indústria	35	(3%)	345 M €	(2%)	2.534	(5%)
Equipaments i subministraments industrials	34	(3%)	276 M €	(2%)	1.159	(2%)
Automoció i mobilitat	24	(2%)	1.002 M €	(6%)	3.090	(6%)
Indústries culturals i creatives	23	(2%)	17 M €	(0,01%)	213	(0,4%)
Salut i alimentació animal	22	(2%)	624 M €	(4%)	676	(1%)
Hàbitat	21	(2%)	123 M €	(1%)	616	(1%)
Residus	17	(2%)	129 M €	(1%)	498	(1%)
Empreses identificades amb altres cadenes de valor (<15 empreses per cadena)	157	(16%)	2.342 M €	(14%)	6.445	(13%)
Total d'empreses classificades	1.009	(100%)	17.374 M €	(100%)	49.988	(100%)

Font: Elaboració pròpia a partir anàlisi individual de BDD extreta de SABI Online de més de 1.000 empreses que concentren el 90% de la facturació de les empreses amb seu o activitat econòmica rellevant al Camp de Tarragona i amb dades de facturació disponibles els últims tres anys.

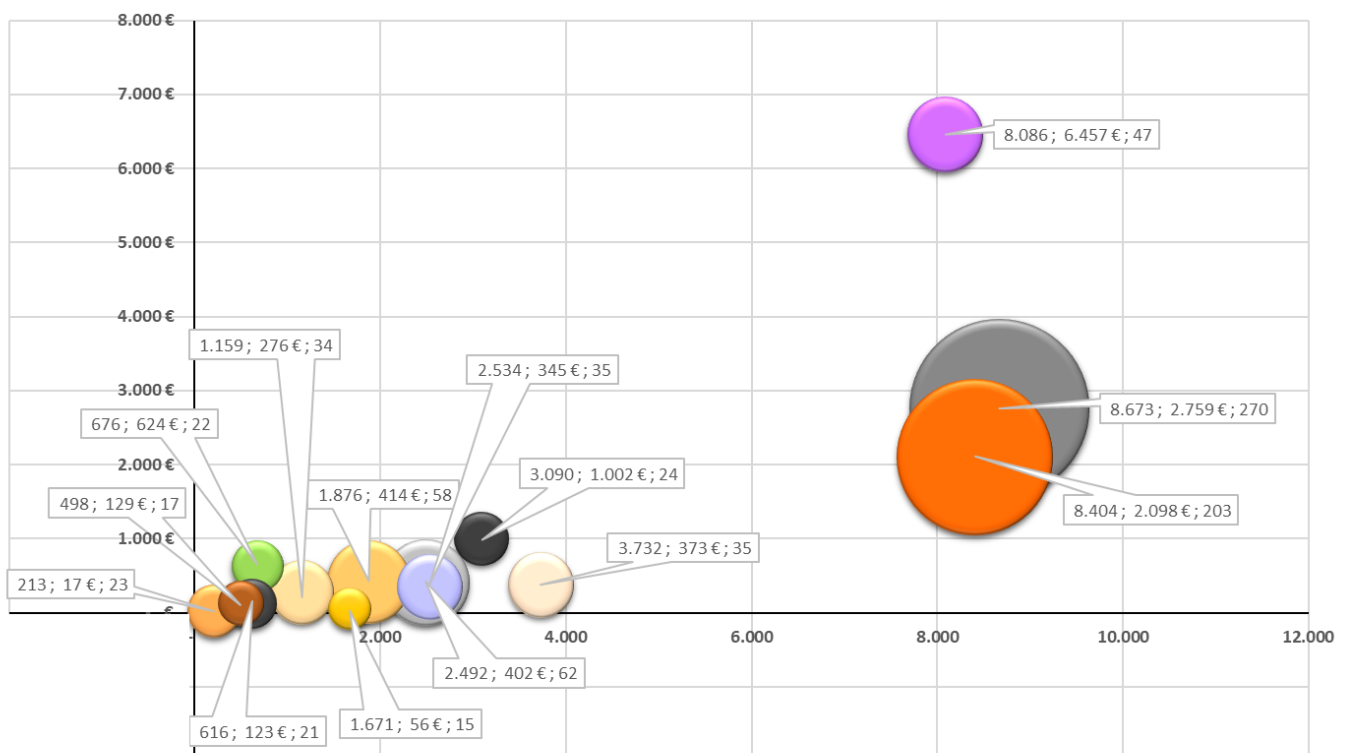
* Nombre empreses referent a nombre societats identificades com a explotadores d'activitat hotelera NO EQUIVAL A NOMBRE ESTABLIMENTS.

En total s'ha identificat fins a 13 àmbits de negoci que concentren una dimensió mínima de més de 15 empreses analitzades al Camp de Tarragona. En primer lloc destaca el negoci de l'agroalimentació, que concentra més d'una quarta part de les empreses analitzades i gairebé un 17% del volum de facturació amb més de 2.700 milions d'euros totals. Aquest àmbit inclou tant les empreses de producte agroalimentari (des de fruits secs al vi, passant per l'oli o productes carnis) com empreses de la seva indústria auxiliar (matèries primeres, proveïdors de maquinària o bé d'envasat). En segon lloc veiem la cadena del turisme, que aglutina més de 200 empreses i més d'un 17% dels treballadors, amb més de 8.400 persones ocupades. Aquí s'inclouen tant empreses de serveis d'allotjament, de transport de passatgers i restauració com també empreses de la indústria auxiliar (com les empreses de serveis de monitoratge per a hotels). La construcció, la logística i les activitats portuàries i la química bàsica són els negocis

que concentren prop del 5% de les empreses analitzades, tot i que en termes de facturació la química bàsica suma més del 30% de les vendes agregades (sumant estimacions realitzades per empreses que no tenen la seu al Camp). En tercer lloc, trobem dues concentracions rellevants en nombre d'empreses que s'enfoquen en més d'un negoci i que no podem classificar en alguna de les cadenes de valor anteriors. Tot i així, realitzen una activitat molt similar i per a una mateixa tipologia d'indústria. Es tracta de les empreses de construccions i infraestructures per a la indústria, i de les empreses d'equipaments i subministraments industrials. Per últim, trobem sis àmbits de negoci que tenen 15 i 35 empreses, entre els quals cal destacar l'automoció i la salut i nutrició animal pel seu volum de facturació, que concentra cadascun més del 4% del total de volum de negoci analitzat.

A la següent matriu veiem aquestes conclusions de manera més gràfica. Destaca primer en nombre d'empreses (dimensió del cercle) els negocis de l'agroalimentació i el turisme i, en volum de facturació, les empreses de química bàsica i la seva indústria auxiliar.

Comparativa de les principals variables dels negocis identificats (nombre de treballadors; ingressos d'explotació; nombre d'empreses)



Font: Elaboració pròpia a partir anàlisi individual de BDD extreta de SABI Online de més de 1.000 empreses que concentren el 90% de la facturació de les empreses amb seu o activitat econòmica rellevant al Camp de Tarragona i amb dades de facturació disponibles els últims tres anys.

* Nombre empreses referent a nombre societats identificades com a explotadores d'activitat hotelera NO EQUIVAL A NOMBRE ESTABLIMENTS.

El següent gràfic permet veure la ubicació geogràfica d'aquests negocis. Els que trobem en tot el territori són els dos principals àmbits de negoci, l'agroalimentari i el turisme, tot i que la tipologia d'empreses que hi ha al darrera segurament difereix segona la zona en què està localitzada (per exemple, més turisme rural i enogastronomia al Priorat i la Conca de Barberà i turisme de sol i platja al Tarragonès). L'àmbit de la química bàsica i química per a usos industrials es concentra sobretot a la zona del Tarragonès i el Baix Camp, mentre que l'automoció té major presència a l'Alt Camp i la Conca de Barberà.

Localització dels principals negocis identificats



Font: Elaboració pròpia a partir anàlisi individual de BDD extreta de SABI Online amb seu o activitat econòmica rellevant al Camp de Tarragona i amb dades de facturació disponibles els últims tres anys. Localitzades mitjançant l'aplicatiu online de mapes de Google

2.2. Identificació dels principals clústers al Camp de Tarragona

Com dèiem abans, no tots aquests negocis compleixen totes les variables per a què es puguin considerar clústers rellevants del Camp de Tarragona. Al següent quadre es resumeix els motius pels quals cada negoci és considerat o no com a clúster del Camp de Tarragona.

Negoci identificat	Comentaris (en taronja, negocis que podem considerar com a clúster rellevant del territori, en gris, realitats econòmiques que no compleixen un o més criteris per ser considerats clústers)
Agroalimentació	Primera cadena en nombre d'empreses i volum de treballadors. Clúster amb àmbits diferencials a nivell català en l'àmbit del vi i productes locals propis típics de la zona com els fruits secs
Turisme	Segona cadena en nombre d'empreses identificades i volum de treballadors. Àmbit de referència a nivell català, destacant les àrees de sol i platja però també creixement turisme rural
Construcció	Cadena amb massa crítica rellevant en nombre d'empreses i nombre de treballadors, però amb una proporció important d'empreses amb una orientació al mercat local (serveis d'instal·lacions, reformes i constructores locals) així com empreses majoristes o distribuïdores de materials de construcció
Logística i activitats portuàries	Cadena amb massa crítica rellevant en nombre d'empreses i nombre de treballadors. Aglutina empreses de transport terrestre i les empreses vinculades amb l'activitat del Port de Tarragona, amb alt potencial de creixement
Química bàsica i química per a usos industrials	Primera cadena en volum de negoci agregat i segona en importància en nombre de treballadors. Concentració referent a nivell espanyol i europeu, amb la ubicació d'empreses top de la indústria química bàsica a escala internacional així com d'empreses de la indústria auxiliar que ofereixen serveis especialitzats per a les empreses químiques
Construccions, instal·lacions i altres serveis per a la indústria	Empreses vinculades amb les grans indústries del territori, encara que tenen un enfocament més transversal, són rellevants en nombre de treballadors agregat, i molt connectades a la indústria química del territori, i l'automoció i la indústria alimentària
Salut	Cadena de valor que concentra un nombre rellevant de treballadors però que no podem considerar com a clúster ja que una part important de les empreses són centres mèdics i/o assistencials de tipus independent amb una aproximació centrada en el mercat local, a més d'una menor interrelació entre empreses de la cadena
Equipaments i subministraments industrials	Empreses que no es poden classificar en un sol àmbit de negoci, que ofereixen equipaments i subministraments industrials. La manca d'especialització en un o dos mercats fa que no la considerem rellevant com a clúster
Automoció i mobilitat	Cadena de valor rellevant en volum de facturació i treballadors agregats, pertanyents a un mateix negoci, amb producte propi i amb indústria proveïdors locals connectats
Indústries culturals i creatives	Cadena amb una massa crítica reduïda tant en termes d'empreses, volum de facturació com nombre de treballadors.
Salut i alimentació animal	Cadena amb una massa crítica reduïda en termes d'empreses i nombre de treballadors, però rellevant en volum de facturació agregat. Tot i que també forma part del clúster agroalimentari, destaca per tenir empreses de producte propi i amb un enfocament que transcendeix la demanda només local.
Hàbitat	Cadena amb una massa crítica reduïda tant en termes d'empreses, volum de facturació com nombre de treballadors. Tot i una excepció en àmbit contract, la major part de les empreses tenen un enfocament de mercat més local
Residus	Cadena amb una massa crítica reduïda tant en termes d'empreses, volum de facturació com nombre de treballadors. Les empreses amb un posicionament diferencial (especialització en tipologia de residu, com en el cas de la química)

Altres concentracions empresarials identificades / analitzades

A més dels negocis llistats, hi ha d'altres realitats econòmiques que s'ha identificat i/o analitzat però que tampoc compleixen els criteris per a ser definits com a clústers del Camp de Tarragona

- Indústria del paper: s'identifiquen 5 empreses a la zona de la Conca de Barberà, una massa crítica reduïda i a més que s'adreça a 2 àmbits de negoci diferenciats: productes d'higiene i productes de paper / cartró per a aplicació multisector.
- Energia: àmbit de negoci clau des d'un punt de vista de treballadors i volum de facturació però que al Camp de Tarragona es concentra en un nombre més reduït d'empreses (tenint en compte que les empreses de petroquímica es categoritzen dins la cadena de la química bàsica i la química per a usos industrials)
- Fruits secs: una de les categories de producte tradicionals i diferencials del Camp de Tarragona en l'àmbit de l'alimentació, molt enfocat a proveïment d'ingredients per a la indústria alimentària, però amb menys massa crítica empresarial que les altres realitats identificades (si ho mirem des de l'òptica del sector agrari – primari, guanyaria en importància, però ja el podem englobar dins la cadena agroalimentària)

- TIC per a empreses amb producte propi: s'estima que n'hi ha almenys 10 amb producte propi diferencial (incloent business intelligence, realitat virtual, solucions de gestió empresarial), i serien més de 30 si incloem d'altres serveis com disseny de webs, optimització de SEO, consultoria legal, etc.), però pertanyen a segments de negoci i/o mercats diferents (gestió empresarial, solucions de màrqueting, intel·ligència de mercat, etc.) i per tant no compleix el criteri d'especialització / segmentació de negoci
- Nàutica (turisme i refit): Cadena amb altes possibilitats de creixement, per la concessió recent de la marina del Port de Tarragona per part d'Ocibar i creixement del varador del port per a serveis refit (en contraposició a la creixent manca d'espai del clúster de refit de Mallorca), però amb una dimensió empresarial encara insuficient per a què es pugui considerar clúster existent actualment al Camp de Tarragona
- Sector de les cures a les persones: aquest àmbit de negoci estaria integrat dins la cadena de salut, però combina entitats del tercer sector i algunes entitats del sector públic, mentre que la massa crítica en àmbit privat s'ha estimat inferior a 5 empreses i per tant no es considera suficient per a identificar-se com a clúster existent actualment al Camp de Tarragona

Principals clústers identificats al Camp de Tarragona

Per tant, si apliquem els criteris per a identificar quines realitats econòmiques podem considerar actualment com a clústers empresarials al Camp de Tarragona, obtenim una taula resum lleugerament diferent a la de negocis que hem vist anteriorment.

Les conclusions quant als clústers més rellevants es reafirmen, però es fa més visible la rellevància de clústers com el de la logística i activitats portuàries, el de l'automoció i el de salut i nutrició animal.

Identifiquem per tant almenys **7 clústers rellevants al Camp de Tarragona**. Tres d'ells són coherents amb les hipòtesis i coneixement històric del teixit empresarial del territori: l'agroalimentació, el turisme i la química. El que és interessant és veure que, amb les empreses analitzades, la major massa crítica empresarial la trobem en **l'àmbit agroalimentari** (270 empreses i més de 2.700 milions d'euros de facturació), després el **turisme** (200 empreses i més de 8400 treballadors) i, en tercer lloc la logística. És evident que si analitzem la dimensió d'aquests clústers des del prisma dels treballadors i sobretot la facturació, les conclusions s'assimilen més als sectors principals "tradicionals" del Camp de Tarragona: la química i el

turisme. Tanmateix, aquí es tracta de treballar amb les empreses, repensar línies de treball i projectes en base al teixit empresarial del territori, i per això la variable de nombre d'empreses és tant o més important que el volum de negoci que generen i els treballadors que ocupen. En aquest sentit, veiem com el **clúster de logística**, amb gairebé 60 empreses identificades (tant d'empreses de logística i transport terrestre com les empreses d'activitats portuàries), concentra més empreses que el clúster de la química i la seva indústria auxiliar. D'altra banda, tant els clústers agroalimentaris, de turisme com el de química, integren realitats específiques diferencials dins la seva cadena. En el cas agroalimentari, destaca el clúster de cellers de vi i elaboradors d'altres begudes (gairebé la meitat de les empreses agroalimentàries identificades, tot i que representen menys del 10% del volum de negoci agregat). En l'àmbit del turisme, cal mencionar que més d'un 10% de les empreses identificades, fins a 25, son empreses que ofereixen serveis auxiliars per al sector del turisme, com els serveis de socorrisme i monitoratge com serveis de bugaderia industrial. Pel que fa a la **química bàsica i per a usos industrials**, la meitat de les gairebé 50 empreses identificades pertanyen a la indústria auxiliar de la química, tot i que el major volum de facturació i de treballadors prové de les grans empreses de la petroquímica i la química bàsica que s'ubiquen al territori. Segons les estimacions realitzades per als grans grups que no tenen la seu al Camp però sí una activitat rellevant, aquest clúster podria suposar almenys 6.000 milions d'euros de facturació i més de 8.000 treballadors. Per últim, cal destacar tres clústers que tot i tenir una menor massa crítica empresarial, expliquen també la realitat del teixit empresarial del Camp de Tarragona, i son un tret diferencial en relació a la resta de Catalunya. D'una banda, el **clúster de les empreses de construcció, instal·lacions i serveis per a la indústria**, sobretot vinculades a grans infraestructures, però que no s'especialitzen en un únic sector, sinó que treballen per a almenys dues de les indústries clau del Camp, com la química i l'energia, i també per a l'agroalimentació. Amb més de 30 empreses i més de 2.500 treballadors, encara que pugui semblar una agregació multisectorial, es tracta d'una mateixa tipologia d'empreses que treballa per a una mateixa tipologia d'indústries i que va molt lligada al poder tractor de la indústria química bàsica del Camp de Tarragona. Segurament es tracta d'empreses que han nascut de la mà de les grans empreses petroquímiques i de la química bàsica, però han crescut especialitzant-se en serveis molt específics con les grans construccions o la neteja i el manteniment industrial, per a grans indústries com l'energia i l'agroalimentació. Pel que fa a l'**automoció**, tot i que son poc més de 20 empreses identificades, es tracta de grups punters en l'àmbit de l'automoció i que per tant sumen una facturació rellevant de gairebé 1.000 milions d'euros i més de 3.000 treballadors. Per últim, trobem el **clúster de la salut i la nutrició animal**. Compta amb poc més de 20 empreses, però concentra més de 600 milions d'euros de facturació i es tracta d'una

concentració diferencial a nivell català, amb un vincle a la concentració històrica al Baix Camp d'empreses de granges avícoles.

Principals clústers identificats al Camp de Tarragona

Lista dels clústers identificats	Nombre total d'empreses	Total volum de negoci	Total treballadors
Clúster agroalimentari (incloent producció animal, fabricació de producte alimentari i ind. auxiliar)	270	2.759 M€	8.673
Clúster del vi	123	203 M€	671
Clúster avícola (granges, producció d'ous i productes carnis)	12	63 M€	194
Clúster del turisme	203	2.098 M€	8.454
Clúster de la indústria auxiliar del turisme	25	71 M€	1.214
Clúster de logística – transport terrestre i activitats portuàries	58	414 M€	1.876
Clúster de la química bàsica i usos industrials	Est. 47	Est. 6.457 M€	8.086
Clúster de la indústria auxiliar de la química	20	361 M€	2.089
Clúster de la construcció, instal·lacions i altres serveis per a indústria (multisector, ex. química, energia)	35	345 M€	2.534
Clúster de proveïdors de l'automoció	22	994 M€	3.037
Clúster de la salut i l'alimentació animal	22	624 M€	676

Font: Elaboració pròpia a partir anàlisi individual de BDD extreta de SABI Online de més de 1.000 empreses que concentren el 90% de la facturació de les empreses amb seu o activitat econòmica rellevant al Camp de Tarragona i amb dades de facturació disponibles els últims tres anys.

* Nombre empreses referent a nombre societats identificades com a explotadores d'activitat hotelera NO EQUIVAL A NOMBRE ESTABLIMENTS.

3. DETALL DELS PRINCIPALS CLÚSTERS IDENTIFICATS. CARACTERITZACIÓ I REPTES EMPRESARIALS

3.1. El clúster agroalimentari i la seva indústria auxiliar

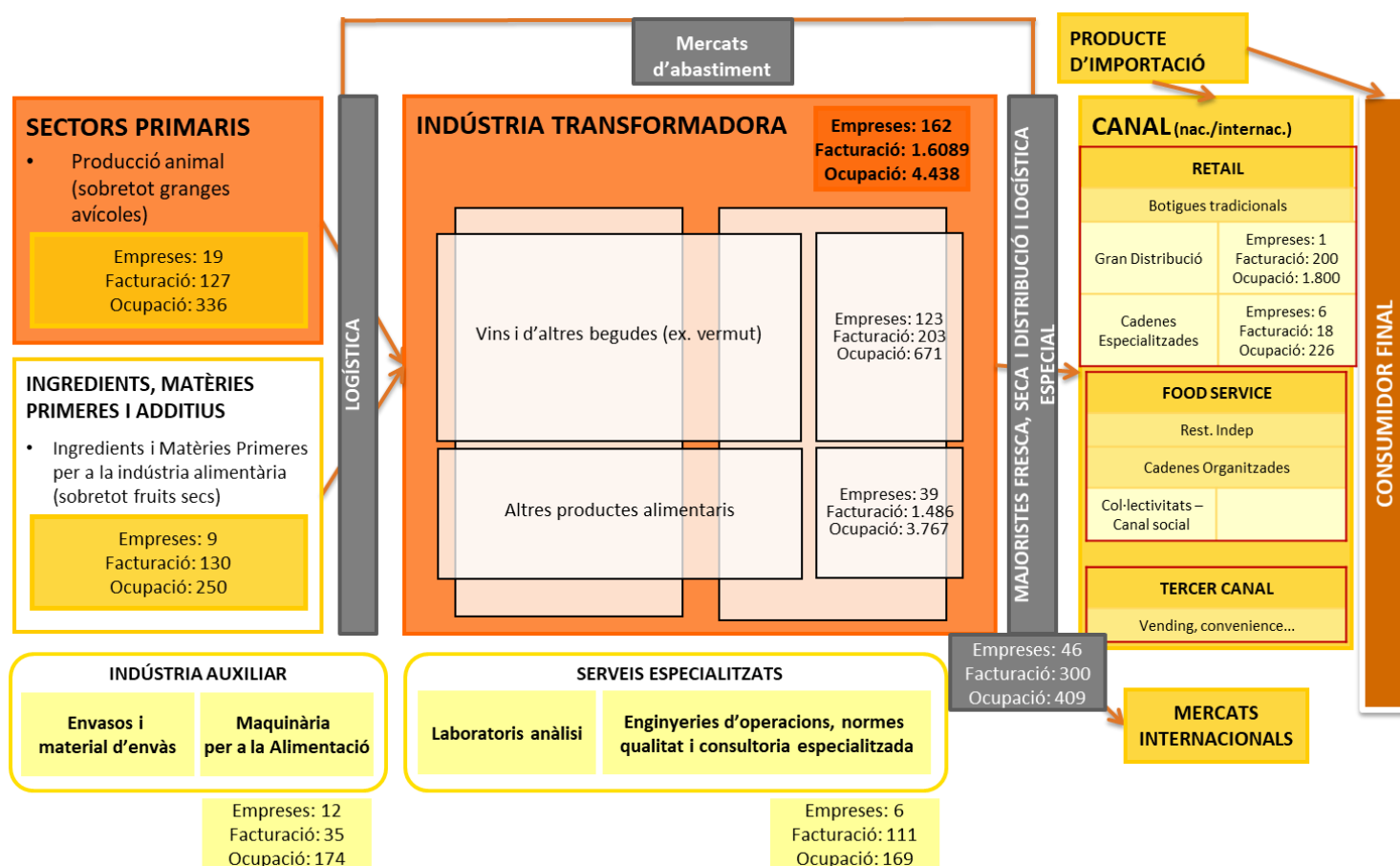
Dimensionament estimat al Camp de Tarragona

270 empreses identificades

2.759 M€ de volum de negoci

8.673 treballadors

Cadena de valor del clúster agroalimentari al Camp de Tarragona



Detall de la tipologia d'empreses

Activitat empresarial	Nombre d'empreses	Volum de negoci agregat (M€)	Nombre de treballadors
Elaborador de vi, cava i altres begudes	123	202,74 €	671
Elaborador de producte alimentari	39	1.486,56 €	3.767
Distribució de producte fresc	25	167,77 €	413
Producció animal	19	127,39 €	336
Proveïdors de maquinària i material especialitzat	12	35,01 €	174
Logística especialitzada	9	61,15 €	203
Altres serveis auxiliars especialitzats	6	110,86 €	169
Distribució de productes alimentaris	6	73,29 €	47
Ingredients i preparats per a indústria alimentària	6	89,97 €	243
Distribució fitosanitaris	5	11,81 €	23
Cadenes i punts de venda de producte alimentari	6	18,22 €	226
Distribució d'ingredients i matèries primeres	3	52,01 €	33
Distribució de begudes	3	7,78 €	29
Distribució per al foodservice	3	16,05 €	46
Proveïdor de fertilitzants i fitosanitaris	2	14,48 €	62
Restauració i servei per a col·lectivitats	2	9,93 €	275
Gran distribució	1	273,44 €	1.956

Caracterització

- El Clúster agroalimentari és el primer clúster en volum d'empreses i en volum de treballadors entre totes les empreses analitzades al Camp de Tarragona
- Tot i que es tracta d'un clúster que s'ubica arreu del Camp de Tarragona, la meitat de les empreses identificades són bodegues i cellers de vi i d'altres begudes (com el vermut), que es localitzen principalment a les comarques del Priorat (on és el primer clúster)
- Es tracta d'una cadena de valor rica i diversa. Convien realitats diferents, d'una banda les empreses més vinculades amb el sector primari (agrícola i producció animal) i de l'altra empreses de transformació de producte, junt amb un grup rellevant d'empreses que podríem classificar com a indústria auxiliar (12 empreses de maquinària agrícola i per al sector alimentari, 6 empreses de serveis auxiliars especialitzats o 6 empreses proveïdors d'ingredients i preparats per a la indústria alimentària)
- En l'àmbit del sector primari, almenys 10 empreses estan vinculades amb la producció avícola, una concentració històrica tradicional de la cadena, ubicada principalment a la comarca del Baix Camp
- El volum de negoci és rellevant, però gairebé la meitat es concentra en 5 grans empreses. El grup Borges, l'empresa de Gran Distribució Fragadis, les dues plantes industrials d'Europastry i el Grup Fruselva i els societats del grup Cooperativa Unió

- Algunes d'aquestes empreses són capdavanteres a nivell català, com Borges en l'àmbit de l'oli i el fruit sec, Unió en oli, vi i fruit sec, Europastry en masses ultracongelades i Griffith com a empresa innovadora en provisió d'ingredients per a la indústria alimentària.
- A més dels grans grups, hi ha empreses que també han estat de referència al sector de gran consum, amb l'estratègia de fabricació de marca de distribuïdor (com Cunicarn i Pastisfred) així com totes les petites empreses i cellers del vi i també de productes com el vermut, que tenen un posicionament diferenciat i d'alta gama tant a escala nacional com internacional (com Alvaro Palacios o Clos Mogador)
- La presència d'empreses pioneres en ingredients i preparats per al sector agroalimentari, com Morella Nuts, junt amb el posicionament diferencial i històric en àmbits com els fruits secs, va ser una de les claus per al lideratge anys enrere d'iniciatives pioneres i innovadores en l'àmbit de la salut, amb AINS i el Clúster de la Nutrició i Salut.
- Es tracta d'un dels sectors que, seguint el comportament general del mercat, ha patit un menor impacte de la Covid-19

Reptes empresarials

- El sector agroalimentari fa anys que demana un posicionament estratègic clar en el mercat. Competir per tenir productes d'alta gamma (gourmet) o per donar un servei a la restauració (foodservice) , per tenir una marca reconeguda o bé treballar per a les marques de la gran distribució
- Aquestes estratègies, combinades amb els grans vectors d'innovació (salut, sostenibilitat, comoditat i experiència – plaer), han de portar a les empreses a reforçar el seu posicionament competitiu al mercat, especialment totes aquelles que tinguin producte propi, però també les que tenen un rol de proveïdor (aportant solucions més saludables, que tinguin un menor impacte mediambiental o que contribueixin a unes millors característiques organolèptiques i/o sensorials del producte agroalimentari)
- En l'àmbit del vi, l'alta saturació d'etiquetes i marques existents tant al mercat nacional com internacional, ha de portar als cellers a buscar un posicionament diferencial al mercat (per exemple, per a segments de població o mercats específics) o bé desenvolupant estratègies de màrqueting i de posicionament de marca diferencials (per exemple a través d'eines digitals tant per al màrqueting com per a la comercialització multicanal. Les experiències d'enogatrònomia, més en l'àmbit del turisme, és una altre

de les oportunitats de posicionament que caldrà continuar potenciant a futur, especialment en un escenari post-covid

- En l'àmbit de la sostenibilitat, el sector agroalimentari és un dels que té majors reptes no només en desenvolupar productes que incorporin una visió més circular sinó també fent-la visible, que arribi al consumidor final. Pel que fa la reconceptualització del producte, cal veure reptes tant en l'àmbit de l'envasat, com l'aprovisionament en proximitat, i així com la valorització de subproductes del procés de transformació agroalimentària.
- En termes d'indústria, hi ha oportunitats de relligar, reconnectar el conjunt del clúster arreu del territori, plantes productives incloses. La col·laboració en àrees com les mencionades abans, més per tipologia de producte i estratègia del mercat, pot ser un incentiu en aquesta direcció. També la formació professional en l'àmbit agroalimentari i les estratègies de captació de talent poden ser clau.

Principals empreses identificades

NOM DE L'EMPRESA	TREBALLADORS	VOLUM DE NEGOCI (M€)	ACTIVITAT PRINCIPAL – POSICIÓ A LA CADENA
BORGES INTERNATIONAL GROUP SOCIEDAD LIMITADA.	1.133	690,00 €	Elaborador de producte alimentari
FRAGADIS SL	1.956	273,44 €	Gran distribució
EUROPASTRY SA	900	200,00 €	Elaborador de producte alimentari
GO FRUSELVA SLU	169	152,00 €	Elaborador de producte alimentari
PRODUCTOS DEL CAFE SOCIEDAD ANONIMA	222	73,86 €	Elaborador de producte alimentari
CRISOL DE FRUTOS SECOS S.A.T.	57	60,76 €	Altres serveis auxiliars especialitzat
RESERVA DE LA TIERRA SL	33	60,27 €	Elaborador de vi, cava i altres begudes
ROCA TRULL SL	6	53,90 €	Distribució de productes alimentaris
UNIO NUTS S.C.C.L.	86	50,31 €	Elaborador de producte alimentari
PASTISFRED, SOCIEDAD LIMITADA.	216	45,44 €	Elaborador de producte alimentari
LA MORELLA NUTS SA	73	45,43 €	Elaborador de producte alimentari
ALIMENTACION Y FARMACIA SA	32	42,86 €	Ingredients i preparats per a indústria alimentària
GENERAL DE GRASAS ALIMENTARIAS SL	4	42,63 €	Distribució d'ingredients i matèries primeres
KELLOGG MANUFACTURING ESPAÑA SOCIEDAD LIMITADA	285	40,39 €	Elaborador de producte alimentari
CUNICARN ALIMENTACIO SL	51	32,46 €	Elaborador de producte alimentari
SAT ARBORETO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	56	30,99 €	Altres serveis auxiliars especialitzat
VIÑA TRIDADO SL	49	30,31 €	Elaborador de vi, cava i altres begudes
HAWO FRUITS SPAIN SL	57	29,98 €	Distribució de producte fresc
GANADERIA DELTA SOCIEDAD ANONIMA	12	29,83 €	Producció animal
GLOBAL FEED ECOTRANS SOCIEDAD LIMITADA.	21	28,89 €	Logística especialitzada
GRANJA CRUSVI SA	36	28,17 €	Producció animal
COOPERATIVA AGRICOLA I SECCIO DE CREDIT DE LA SELVA DEL CAMP SOCIEDAD COOPERATIVA CATALANA	79	27,83 €	Elaborador de producte alimentari
GRIFFITH FOODS SOCIEDAD ANONIMA.	100	19,65 €	Ingredients i preparats per a indústria alimentària

INDUSTRIA ALIMENTARIA CRUSVI SOCIEDAD LIMITADA.	44	15,37 €	Producció animal
DUPON BISCUITS IBERICA SOCIEDAD ANONIMA.	68	15,20 €	Ingredients i preparats per a indústria alimentària
CARBONICAS MASQUEFINA SA	39	14,48 €	Distribució per al foodservice
AZUFRE Y FERTILIZANTES PALLARES SA	50	12,88 €	Proveïdor de fertilitzants i fitosanitaris
FRUTOS SECOS RAMON LLOP SA	2	12,65 €	Elaborador de producte alimentari
FRUTAS HERMANOS L SANCHEZ VILASECA SL	33	11,90 €	Distribució de producte fresc
COMERCIAL AGROALIMENTARIA SL	5	11,53 €	Altres serveis auxiliars especialitzat
TARRAGONA SERVEIS SL	41	10,46 €	Logística especialitzada
FRUTAS CABRE SA	17	10,08 €	Distribució de producte fresc
CEREALS SANTA COLOMA SL	3	10,07 €	Distribució de productes alimentaris

Font: Dades de SABI, Registre Mercantil, llistat i dades de Tarragona elaborat en base web, notícies, reports de les empreses, etc. En cursiva, empreses amb la seu fora del Camp de Tarragona i per als quals s'ha estimat les dades per al centre de Tarragona.

3.2. El clúster del turisme i la seva indústria auxiliar

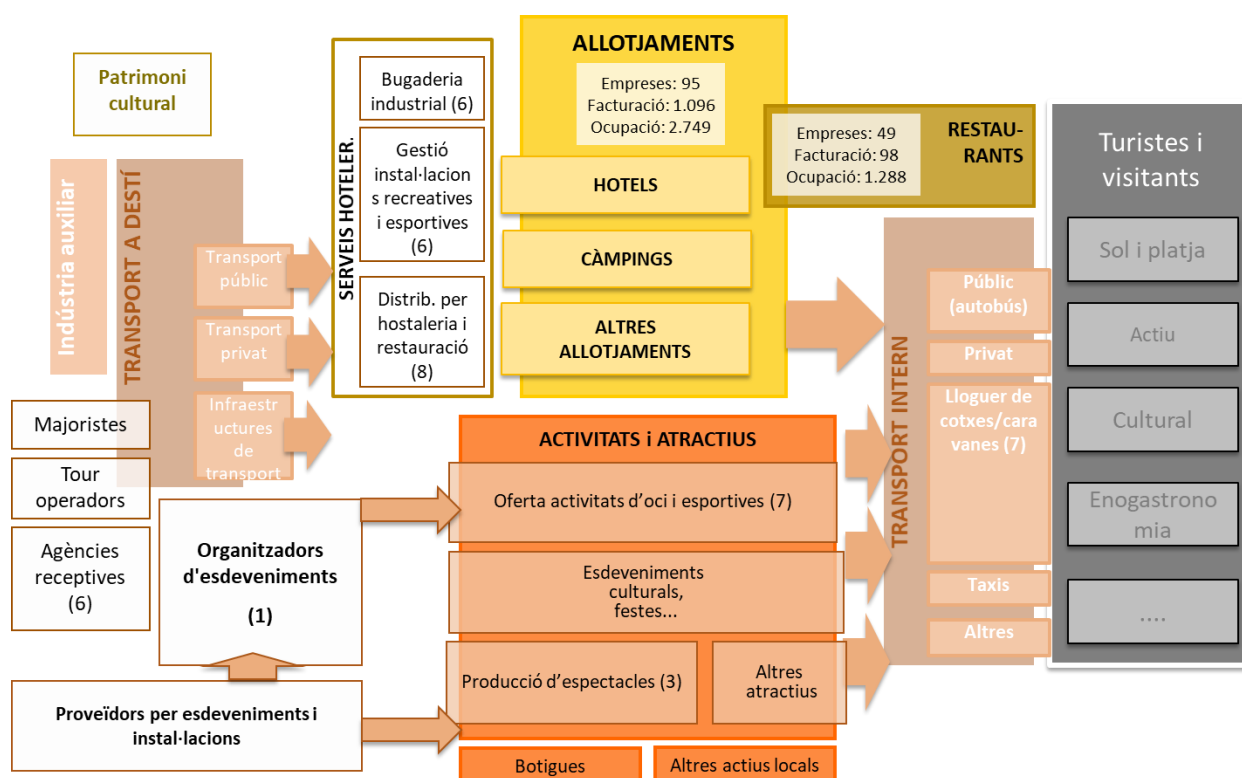
Dimensionament:

203 empreses identificades

2.098 M€ de volum de negoci

8.454 treballadors

Cadena de valor del clúster del turisme i la seva indústria auxiliar



Font: Elaboració pròpia

Detall de la tipologia d'empreses

Activitat empresarial	Nombre d'empreses	Volum de negoci agregat (M€)	Nombre de treballadors
Serveis d'allotjament	95	1.096,19 €	2.749
Restauració	49	98,06 €	1.288
Auxiliar turisme	26	72,48 €	1.243
Bugaderia industrial	6	13,85 €	253
Gestió d'instal·lacions esportives, animació aquàtica i socorrisme	6	16,09 €	610
Producció d'espectacles	3	5,38 €	204
Distribució de begudes i productes alimentaris	3	13,53 €	58
Equipament per a l'hostaleria	2	2,29 €	14
Productes preparats per a l'hostaleria	1	4,14 €	27
Productes d'higiene i neteja	1	3,00 €	15
Distribuïdor productes professionals	1	5,77 €	16
Software propi	1	2,08 €	33
Organització d'esdeveniments	1	1,03 €	4
Hàbitat contract	1	5,33 €	9
Lloguer de vehicles	7	3,95 €	38
Activitats d'oci i esportives	7	256,98 €	2.144
Agència receptiva	6	397,55 €	212
Transport passatgers	6	65,25 €	599
Altres	4	8,83 €	94
Agència de viatges	3	98,48 €	87

Caracterització

- El clúster del turisme es compon principalment per empreses que ofereixen serveis d'allotjament (gairebé la meitat del total d'empreses identificades) i empreses de restauració. El clúster s'ubica de manera majoritària a la costa, eminentment centrat en el turisme de sol i platja, encara que a l'interior s'han desenvolupat i ha crescut el sector al voltant del turisme rural, l'enogastronomia i el turisme cultural.
- El clúster turístic situa el Camp de Tarragona a escala nacional i internacional, en termes d'actius turístics que són de referència com el patrimoni cultural de Tarragona, l'ubicació geogràfica, els mateixos actius naturals (la meteorologia i les platges de la Costa Daurada, combinada amb la proximitat amb paisatges d'interior del Camp) així com l'oferta d'oci com és el cas de Port Aventura. La planta turística és també un dels pols de referència del Clúster, en què trobem no només empreses de tipus hotel·ler, sinó que també destaca l'oferta turística de càmpings, molt dirigida al públic familiar per a estades de vacances, junt amb el turisme rural que ha crescut més recentment.
- La cadena de valor del clúster és força complerta. A més de les activitats pròpiament turístiques com l'allotjament o la restauració, el clúster compta amb empreses de transport de passatgers (6), de lloguer de vehicles (7), empreses d'activitats d'oci i/o

esportives (7), agències de viatge receptives (6) i també 25 empreses que conformen la indústria auxiliar del clúster.

- En el grup d'empreses auxiliars, destaquen les empreses que ofereixen serveis de bugaderia industrial (6), així com un petit grup d'empreses que gestionen instal·lacions esportives i aquàtiques (6) (per exemple, oferint serveis de socorrisme o de monitors d'activitats a la piscina dels hotels). Es tracta d'una tipologia diferent d'empreses de serveis auxiliars en comparació amb d'altres regions eminentment turístiques com podrien ser les Illes Balears. Actualment són empreses de dimensió reduïda i amb un enfocament més local, tot i que podrien treballar oportunitats de creixement buscant obrir mercats al llarg de la costa, per exemple cap a la costa de Castelló.
- Entre les principals empreses identificades, destaquen tres grups hotelers, Port Aventura, l'agència de viatges de Escapadas.com, encara que té un enfocament d'agència emissora, però és el líder indiscutible en paquets de viatges online a nivell espanyol. Els tres grups hotelers H10, Best Hotels i Princess, amb origen i activitat econòmica rellevant al Camp de Tarragona que formen part dels principals 15 grups hotelers a nivell espanyol. Es tracta de grups referents quant a dimensió i presència en mercats, però el poder de decisió no radica al Camp de Tarragona. Potser per aquesta raó no s'ha detectat un efecte tractor entre proveïdors locals, per exemple arrossegant proveïdors del Camp de Tarragona en l'obertura de nous mercats geogràfics. L'estimació de vendes que es podria assignar a aquests grups, junt amb les vendes de Port Aventura (on també s'inclou la facturació de serveis d'allotjament) contribueixen a més de 1.000 milions d'euros. Per tant, 4 empreses concentrarien gairebé la meitat de la facturació agregada estimada del clúster turístic al Camp de Tarragona.
- Port Aventura juga un rol determinant en el marc del sector, per la seva dimensió i posicionament internacional, però també per l'enfocament innovador en el seu negoci. És una empresa reconeguda per altres empreses i entitats com a tractora i que pot generar un efecte mirall en la resta d'empreses del clúster. Tant en l'àrea de transformació digital com en la sostenibilitat mediambiental, està duent a terme projectes que poden servir de referència per a la resta d'agents i empreses del sector.
- En termes d'entorn, el clúster del turisme compta amb diferents associacions empresarials i entitats que treballen amb el sector, incloent la federació hotelera i 5 associacions hoteleres, junt amb el Patronat de Turisme de la Costa Daurada de la Diputació de Tarragona. L'àmbit d'actuació principal d'aquestes entitats està més vinculat a aspectes d'estructuració del sector i sobretot de promoció turística. Des del

Patronat, de la mà d'Eurecat i d'altres agents clau del territori, s'està portant a terme un PECT enfocat en actuacions per a reforçar el posicionament de la Costa Daurada i Terres de l'Ebre en el turisme familiar.

- El Centre d'Innovació Turística de Catalunya, pertanyent a Eurecat, se situa també al Camp de Tarragona, i està liderant projectes d'interès projectes que poden ser clau per a la transformació estratègica del sector, com és el COE; centre d'excel·lència turística de Catalunya, que ha de servir per compartir informació entre els principals agents i empreses que l'integren i treballar aspectes de retenció i captació de talent. , especialment en termes de coneixement del mercat i la utilització d'eines digitals per a obtenir aquest coneixement i adaptar l'oferta als perfils i demandes identificades
- La pandèmia de la Covid19 ha evidenciat la dependència dels grans tour operadors en alguns dels models turístics del territori. Encara que es tracta del mateix model que en bona part ha fet créixer el sector i arribar a tenir la dimensió que té actualment, per a una part del sector s'ha visualitzat la necessitat de buscar nous canals i vendre directament al client final.

Reptes empresarials

- La pandèmia ha fet visible la necessitat de reduir la dependència d'intermediaris com els grans tour operadors. El desenvolupament de canals de comercialització propis, especialment fent ús de les eines digitals, hauria de servir per obtenir un contacte més directe amb el client final (i incrementar el percentatge de vendes que es capitalitza des de les mateixes empreses)
- En termes de talent, segons l'àrea geogràfica i el perfil professional, és complex trobar talent especialitzat, sobretot amb el que té a veure amb la digitalització. Caldria millorar aspectes de logística i mobilitat per atraure talent de fora, i complementar-ho amb la formació de perfils més locals (sobretot en àrees de dades, posicionament online, etc.).
- La sostenibilitat incideix en tots els negocis però en el turisme ha de tenir un impacte encara més elevat, tant des d'un punt de vista mediambiental com social. En aquest sentit, es planteja el repte de fer més sostenible l'activitat turística, per exemple a través de crear un producte turístic que impliqui estades més llargues i de més proximitat de buscar
- Tot i que les entitats que treballen amb el territori ja s'enfoquen a estratègies de promoció turística, algunes de les entrevistes realitzades mencionaven la necessitat de desenvolupar i implementar una estratègia més integral i amb una aproximació segmentada a la Costa Daurada i Camp de Tarragona.

- En termes de desenvolupament del turisme, es constata la necessitat de treballar i potenciar segments menys treballats com el del turisme de negocis, el turisme urbà, el turisme actiu i el cultural (per exemple, maximitzant els actius de patrimoni històric de la ciutat de Tarragona). Així mateix, la desestacionalització de la demanda es continua considerant com un repte comú per part del conjunt del sector, encara que la seva incidència és major o menor segons la ubicació geogràfica (sol i platja vs. Oferta cultural i experiències enogastronòmiques).
- Per a un major desenvolupament de la indústria local, caldria una col·laboració més estreta amb els grans grups hotelers amb origen o seu aquí, potenciant un efecte de demanda sofisticada o efecte tractor en aquestes empreses. Això podria afavorir que aquestes empreses busquin oportunitats de creixement en nous mercats geogràfics, i també que continuïn treballant per a la sofisticació de les seves solucions i serveis per al turisme.
- Un dels reptes del sector és treballar per a crear i estructurar més oferta turística, i sobretot una oferta turística que respongui a segments i perfils més concrets (des del familiar al dels esdeveniment, cultural o esportiu). Anar més enllà de les estratègies de promoció i passar a crear productes i experiències turístiques que serveixin per a reforçar el posicionament del Camp de Tarragona i créixer en àmbits diferents.

Cadenes hoteleres pertanyents al top15 de l'Estat, amb seu / origen al Camp de Tarragona

Hotelera		Facturación 2018	Facturación 2017	Variación %
1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	▶	2.946,50	2.980,02	-1,12 %
2 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	▶	2.659,00	2.428,00	9,51 %
3 BARCELÓ HOTEL GROUP	▶	2.559,00	2.232,70	14,61 %
4 RIU HOTELS & RESORTS	▶	2.114,00	2.156,00	-1,95 %
5 NH HOTEL GROUP	▶	1.623,00	1.571,10	3,30 %
6 BAHIA PRINCIPE HOTELS & RESORTS (GRUPO PINERO)*	▶	918,00	544,00	68,75 %
7 PALLADIUM HOTEL GROUP	▶	636,00	600,00	6,00 %
8 H10 HOTELS	▶	620,00	590,00	5,08 %
9 EUROSTARS HOTEL COMPANY (GRUPO HOTUSA)	▶	531,00	489,00	8,59 %
10 PRINCESS HOTELS	▲1	341,99	377,33	-9,37 %
11 BE LIVE HOTELS	▲1	267,00	262,93	1,55 %
12 PARADORES	▲1	252,67	255,25	-1,01 %
13 BEST HOTELS	▲1	231,10	204,10	13,23 %
14 HIPOTELS	▲1	183,70	170,33	7,85 %
15 GRUPOTEL	▶	166,00	165,00	0,61 %

Font: Hostelmarket, 2019

Principals empreses identificades

NOM DE L'EMPRESA	TREBALLADORS	VOLUM DE NEGOCI (M€)	ACTIVITAT PRINCIPAL – POSICIÓ A LA CADENA
------------------	--------------	-------------------------	--

PRINCESS HOTELS AIE	68	342,00 €	Serveis d'allotjament
H10 HOTELS	50	248,00 €	Serveis d'allotjament
PORT AVENTURA ENTERTAINMENT SAU	1.941	245,93 €	Activitats d'oci i esportives
BEST HOTEL SAN FRANCISCO SL	59	231,00 €	Serveis d'allotjament
NEO TRAVEL WORLD SOCIEDAD LIMITADA.	40	215,96 €	Agència receptiva
OLIMPIA MEDITERRANEO SA	121	161,63 €	Agència receptiva
VIAJESPARATI SOCIEDAD LIMITADA.	72	92,86 €	Agència de viatges
TERESA Y JOSE PLANA EMPRESA PLANA SLU.	499	50,14 €	Transport de passatgers
HOTEL BELVEDERE SALOU SL	169	21,91 €	Serveis d'allotjament
SERVICIOS TURISTICOS SALAURIS 2008 SL	306	18,56 €	Serveis d'allotjament
CAMBRILS PARK RESORT SOCIEDAD LIMITADA.	86	15,77 €	Serveis d'allotjament
COMA-RUGA AVENTURA SL	20	11,34 €	Agència receptiva
EXPLORACIONES TURISTICAS COSTA DORADA SOCIEDAD ANONIMA	75	11,29 €	Serveis d'allotjament
TAMARIT, SA	75	8,85 €	Serveis d'allotjament
MALUPA RESTAURACION SL	97	8,44 €	Restauració
RENTALMAR APARTMENTS SL	50	8,40 €	Serveis d'allotjament
AUNAR GROUP 2009 SL	291	7,32 €	Gestió d'instal·lacions esportives, animació aquàtica i socorrisme
ZIP ONLINE SERVICES SOCIEDAD LIMITADA	12	6,95 €	Transport passatgers
CALIFORNIA GARDEN SOCIEDAD ANONIMA	77	6,87 €	Serveis d'allotjament
BADIRALIA SL.	36	6,62 €	Serveis d'allotjament
VILLAGE-PARK HOTELES SL	63	6,29 €	Serveis d'allotjament
INMOBRAVA 2008 SA	33	6,15 €	Serveis d'allotjament
GRUPO PLANETA AZUL SA	39	5,88 €	Serveis d'allotjament
LA CARTUJA SUMINISTROS HOSTELERIA SOCIEDAD LIMITADA	16	5,77 €	Distribuïdor productes professionals
BEGUDES TARRAGONA SA	23	5,75 €	Distribució de productes i begudes per a foodservice
HOTEL CARIBE RESORT SOCIEDAD LIMITADA	1	5,47 €	Serveis d'allotjament
MOBILIARI FONT ROOM SOCIEDAD LIMITADA.	9	5,33 €	Hàbitat contract
PROMOCIONS REGINA TARRACO SOCIEDAD LIMITADA	64	5,02 €	Serveis d'allotjament
POSITO 2 SOCIEDAD LIMITADA	66	5,02 €	Restauració
ALANNIA ELS PRATS SOCIEDAD LIMITADA.	34	5,00 €	Serveis d'allotjament

Font: Dades de SABI, Registre Mercantil, llistat i dades de Tarragona elaborat en base notícies, reports de les empreses, etc. En cursiva, empreses amb la seu fora del Camp de Tarragona i per als quals s'ha estimat les dades per al centre de Tarragona.

3.3. Clúster de logística – transport terrestre i activitats portuàries

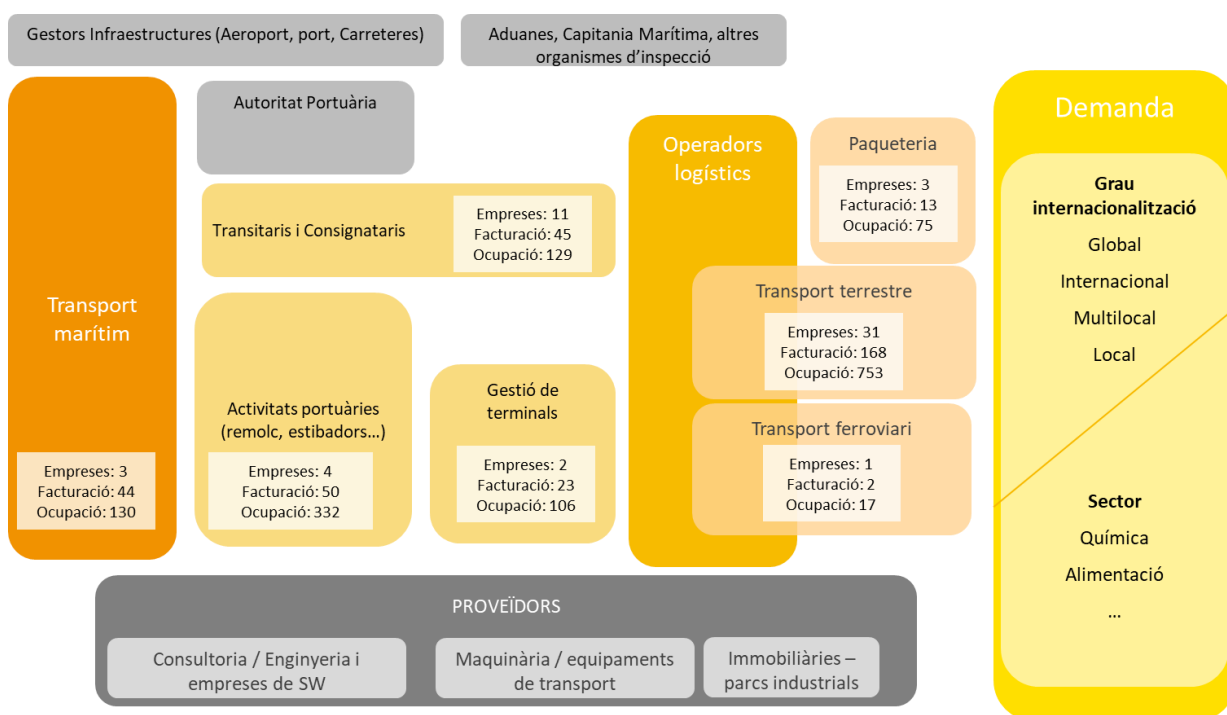
Dimensionament

58 empreses identificades

414 M€ de volum de negoci

1.876 treballadors

Cadena de valor de la logística i transport terrestre i les activitats portuàries



Font: Elaboració pròpia

Detall de la tipologia d'empreses

Activitat empresarial	Nombre d'empreses	Volum de negoci agregat (M€)	Nombre de treballadors
Logística i transport terrestre	37	192,70 €	931
Transport terrestre	31	168,54 €	753
Paqueteria	3	12,60 €	75
Altres	2	9,75 €	86
Operador Logístic Ferroviari	1	1,81 €	17
Activitats portuàries	21	221,34 €	945
Transitaris i consignataris	11	45,38 €	129
Activitats portuàries	4	49,66 €	332
Transport marítim	3	44,52 €	130
Gestió de terminal	2	22,86 €	106
Autoritat portuària	1	58,92 €	248

Caracterització

- El clúster logístic i d'activitats portuàries és el tercer clúster del Camp de Tarragona en nombre d'empreses identificades i sisè en volum de facturació i nombre de treballadors total.
- El clúster inclou dues tipologies principals d'empreses. D'una banda, les empreses típicament logístiques, que són essencialment empreses de transport terrestre (fins a 37 empreses, amb la meitat dels treballadors i un 40% del volum de negoci. De l'altra,

les empreses que presten serveis al voltant de l'activitat logística del port 21 empreses i 200 milions de facturació). Des de transitaris i consignataris, serveis d'operacions portuàries, transport marítim i gestió de terminals.

- D'entre les empreses logístiques, destaca un grup d'empreses amb una facturació similar al voltant dels 15M€ que tenen origen local i podrien ser referents propis per al clúster
- El clúster es relaciona estretament amb el Port de Tarragona, que és una de les infraestructures més estratègiques a l'actualitat al territori, però realment és una concentració d'empreses que també transcendeix aquest àmbit i que, d'acord amb diferents entrevistes realitzades, és un dels sectors de futur del territori, sobretot gràcies a la ubicació estratègica del Camp de Tarragona (a Catalunya i el sud d'Europa)
- Pel que fa al Port de Tarragona, es preveu que la seva centralitat vagi en augment, tenint en compte els projectes de futur en què s'està treballant (ampliació d'un dels molls amb una inversió de 35 M€, connexió intermodal de la Boella, urbanització de la ZAL, etc.). Des del Port es calcula que hi ha un potencial de quadruplicar el nombre de contenidors que es mouen sense haver de construir, i projectes d'innovació per a situar el port com un actiu per a la eficiència operativa i el menor impacte mediambiental (com el projecte de sistema d'entrega de productes agroalimentaris, en què es reserva hora de recollida del producte i s'optimitzen temps d'espera i costos associats. En l'actualitat el Port dona sobretot servei logístic al sector químic i també a l'agroalimentari (cereals), però hi ha interès en créixer en sectors nous

Reptes empresarials

- A l'àmbit portuari, hi ha l'oportunitat de situar el Camp de Tarragona com a pol estratègic, tenint en compte la saturació de l'àrea metropolitana de Barcelona, veient repte de créixer en sectors nous, més enllà de la petroquímica i els cereals
- L'augment de les vendes per internet (e-commerce) està re-dissenyant la logística a nivell mundial, amb consideracions de rapidesa d'entrega, seguretat i necessitats de grans espais d'emmagatzematge. Les consideracions mediambientals i de convivència social amb nuclis urbans propers portaran a repensar i gestionar aquest transport de mercaderies de cara a minimitzar l'impacte ambiental, de salut pública i de qualitat de vida dels ciutadans.
- L'ús de flotes elèctriques, junt amb noves tecnologies per a optimitzar els fluxes de transport, seran clau per a treballar una cadena més sostenible amb el mediambient,

veient també el repte d'equilibrar els costos de gestió amb les necessitats d'immediatesa i flexibilitat dels particulars

- En termes de formació, existeix la necessitat de treballar amb perfils de grau mig en l'àmbit de la logística, tot i que també hi ha oportunitats en perfils més específics com en la traçabilitat

Principals empreses identificades

NOM DE L'EMPRESA	TREBALLADORS	VOLUM DE NEGOCI (M€)	ACTIVITAT PRINCIPAL – POSICIÓ A LA CADENA
AUTORIDAD PORTUARIA DE TARRAGONA	248	58,92 €	Port de Tarragona
EUROPORTS IBERICA TPS SOCIEDAD LIMITADA.	48	27,73 €	Transport marítim
SCHMIDT IBERICA SA	58	23,93 €	Emmagatzematge i transport
REMOLCADORES DE PUERTO Y ALTURA SA	150	22,00 €	Remolcament de vaixells
TRANSPORTES F RAMOS SL	47	17,00 €	Transport terrestre
TRANSPORTS J GORGORI SOCIEDAD LIMITADA	46	16,32 €	Transport terrestre
KATOEN NATIE IBERICA SOCIEDAD LIMITADA	90	15,95 €	Gestió de terminals logístiques
ESTARRACO CENTRO PORTUARIO DE EMPLEO DEL PUERTO DE TARRAGONA, SOCIEDAD ANONIMA.	127	15,27 €	Estibadors
TRANSPORTES PRATS SA	42	13,96 €	Transport terrestre
GLOBAL TALKE SL	66	10,12 €	Transport terrestre
CARALB MARITIMA SA	10	9,90 €	Transport marítim
REMOLQUES Y NAVEGACION SOCIEDAD ANONIMA	31	8,40 €	Remolcament de vaixells
IBERICA MARITIMA TARRAGONA SOCIEDAD ANONIMA	7	8,14 €	Consignataris
TARRACODIS SA	42	8,03 €	Paqueteria
TANKISA SA	24	7,44 €	Transport terrestre
NOATUM TERMINAL TARRAGONA SOCIEDAD ANONIMA.	16	6,92 €	Serveis logística marítims
BOTEROS AMARRADORES DE TARRAGONA SL	72	6,89 €	Transport marítim
LAVADEROS EUROPA SOCIEDAD LIMITADA	61	6,32 €	Altres
EUROTRANSITOS Y CONSIGNACIONES MARITIMAS EUROMARCO SL	3	5,82 €	Consignataris
TRANSPORTS I OLIS SERENDIPITY SOCIEDAD LIMITADA.	2	5,57 €	Transport terrestre
TRANSITOS MARITIMOS TARRAGONA SOCIEDAD LIMITADA	4	5,50 €	Transitaris i consignataris
TRANSPORTS TITU SA	35	5,43 €	Transport terrestre
ARAGONES TRANSPORTES SL	43	4,96 €	Transport terrestre
NEXT MARITIME SOCIEDAD LIMITADA	47	4,95 €	Serveis logística marítims
GORGORI MULTIMODAL TRANSPORTS SOCIEDAD LIMITADA.	19	4,79 €	Transport terrestre
TRANSMAR SHIP AND FORWARDING AGENCY SL	4	4,71 €	Consignataris
TRANSPAIS OPERADOR LOGISTICO SL	4	4,67 €	Transport terrestre
EUROPORTS TPS PORT SPAIN SL	20	4,31 €	Consignataris
WAVE SHIPPING SL	11	4,24 €	Consignataris
LLAGOR SL	25	4,14 €	Transport terrestre

Font: Dades de SABI, Registre Mercantil, llistat i dades de Tarragona elaborat en base web AEQT, notícies, reports de les empreses, etc. En cursiva, empreses amb la seu fora del Camp de Tarragona i per als quals s'ha estimat les dades per al centre de Tarragona.

3.4. Clúster de la química bàsica i química per a usos industrials

Dimensionament

47 empreses identificades	6.457 M€ de volum de negoci	8.086 treballadors
---------------------------	-----------------------------	--------------------

Detall de la tipologia d'empreses

Activitat empresarial	Nombre d'empreses	Volum de negoci agregat (M€)	Nombre de treballadors
Auxiliar química	21	363,78 €	2.121
Logística especialitzada	10	81,15 €	576
Contenidors industrials	3	131,55 €	238
Maquinària	3	12,03 €	32
Construcció i manteniment	2	98,56 €	1.133
Gestió de residus especialitzada	1	17,02 €	48
Subministraments generals	1	10,11 €	30
Neteja industrial	1	13,36 €	64
Química bàsica	12	1.446,96 €	2.280
Química per a usos industrials	5	153,19 €	171
Petroquímica	4	4.336,44 €	3.268
Distribució	3	79,95 €	52
Altres	2	76,94 €	194

Caracterització

- El clúster de la química bàsica i la química per a usos industrials és el clúster de referència tradicional del Camp de Tarragona. Les dades estimades de facturació i de volum de treballadors ho constaten, ja que situen el clúster com el primer i tercer respectivament entre els clústers identificats, amb més de 6.000 milions d'euros de facturació i més de 8.000 treballadors (segons l'AEQT, les dades d'ocupació, sumant directa i indirecta, podrien ser majors als 10.000).
- Focalitzat principalment a la comarca del Tarragonès, la seva dimensió i l'ubicació de les principals empreses de la petroquímica tant a nivell espanyol com internacional, situen el clúster al nivell de les principals concentracions en l'àmbit de la petroquímica i la Química bàsica i a Espanya i al sud d'Europa. Segons dades del 2019, el total de producció del clúster al Camp de Tarragona suposava el 25% del total de producció química a l'estat Espanyol.

- El clúster està integrat d'una banda per les grans empreses de la petroquímica, que no tenen la seu al Camp de Tarragona però hi desenvolupen una activitat productiva de dimensió rellevant, com és el cas de Respol o CEPESA.
- A través de l'associació AEQT, el sector ha treballat els últims anys en desenvolupar projectes per a minimitzar l'impacte mediambiental de la seva activitat. La depuradora amb què s'incrementa l'ús d'aigua regenerada és un d'ells, però també nous projectes individuals com la planta de clor de Covestry que redueix el consum energètic en un 30%
- El clúster és rellevant també perquè tracciona una indústria auxiliar local potent, en l'àrea de logística especialitzada així com en la construcció d'infraestructures, instal·lacions o serveis de manteniment i neteja industrial. En alguns casos, alguna d'aquestes empreses ha aconseguit situar-se a nivell internacional com a model de referència com és el cas de l'empresa Solarca, que ara forma part del grup Seché.
- El clúster està molt vinculat amb la Universitat Rovira i Virgili, amb una àmplia capacitat de captació i retenció de talent, arribant a perfils professionals especialitzats que tenen un salari promig més elevat que el d'altres indústries.
- En formació tècnica, actualment hi ha 4 línies de formació professional dual en química, que han tingut una molt bona receptivitat i sortida professional al sector local
- La potència del clúster contrasta amb la imatge negativa quan s'ha produït algun incident de seguretat industrial, així com la dependència d'un nombre important de treballadors en un bon nombre de grans empreses que no tenen la seu al Camp de Tarragona i per tant no decideixen localment.

Reptes empresarials

- El clúster inclou una part important d'empreses que fabriquen substàncies de química bàsica, així com d'altres que treballen productes d'una major especialitat per a ús industrial. Tanmateix, el gruix del clúster en termes de negoci i volum de treballadors prové de les empreses de petroquímica i per tant molt basat en *commodities*. Un dels reptes clau del sector és la orientació cap a desenvolupar substàncies de major valor afegit, sobretot lligat a la tendència de moltes indústries a virar cap a un model econòmic més circular. El desenvolupament de biomaterials ha de ser un dels elements clau. També el treballar en àrees com el reciclatge químic, per aportar solucions en aquells productes i materials en què el reciclatge físic és complex o massa costós.

- La rellevància del clúster fa que la major part de reptes empresarials es tractin individualment, i no tant mitjançant la col·laboració o l'articulació de projectes en l'àmbit més local. El fet que moltes de les grans empreses no tinguin el domicili social al Camp de Tarragona, incrementa aquest factor. Les plantes competeixen amb d'altres plantes d'aquests grans grups multinacionals, i a més en termes d'innovació, tenen un rol més reduït, actuant més com a plantes per a fer petits projectes pilot més que per a desenvolupar projectes més disruptius de recerca (amb l'excepció de Dow Chemical).

Principals empreses identificades

NOM DE L'EMPRESA	TREBALLADORS	VOLUM DE NEGOCI (M€)	ACTIVITAT PRINCIPAL – POSICIÓ A LA CADENA
REPSOL PETROLEO SA	1.500	2.175,86 €	Petroquímica
COMPAÑIA ESPAÑOLA DE PETROLEOS SAU	1.039	1.832,01 €	Petroquímica
COVESTRO SL.	385	338,10 €	Química bàsica
BASF SONATRACH PROPANCHER SA	14	326,04 €	Química bàsica
DOW CHEMICAL IBERICA SL	600	228,57 €	Petroquímica
ELIX POLYMERS SLU	273	227,24 €	Química bàsica
BASSELL POLIOLEFINAS IBERICA SLU	75	170,05 €	Química bàsica
SEKISUI SPECIALTY CHEMICALS EUROPE SL	56	106,17 €	Química per a usos industrials
SHELL ESPAÑA SA	129	100,00 €	Petroquímica
SOCIEDAD ESPAÑOLA DE CARBUROS METALICOS SA	642	100,00 €	Química bàsica
CLARIANT IBERICA PRODUCCION SA	160	100,00 €	Química bàsica
SCHUTZ IBERICA SOCIEDAD LIMITADA	190	95,78 €	Contenidors industrials
GRUPO NAVEC SERVICIOS INDUSTRIALES SOCIEDAD LIMITADA	1.092	95,40 €	Construcció i manteniment
RESINEX SPAIN SL	25	69,88 €	Distribució
SOLENIS HISPANIA, SOCIEDAD ANONIMA.	132	56,83 €	Altres
INDUSTRIAS QUIMICAS DEL OXIDO DE ETILENO SA.	135	50,00 €	Química bàsica
INOVYN ESPAÑA S.L.	290	50,00 €	Química bàsica
KEMIRA IBERICA SA	110	50,00 €	Química bàsica
TERMINALES QUIMICOS SA	110	27,73 €	Logística especialitzada
MAUSER REYDE IBERICA SOCIEDAD LIMITADA	23	22,97 €	Contenidors industrials
ALCOVER QUIMICA SOCIEDAD LIMITADA	49	21,93 €	Química per a usos industrials
HUMEX SOCIEDAD ANONIMA	62	20,11 €	Altres
VALLS QUIMICA SOCIEDAD ANONIMA	48	17,02 €	Gestió de residus especialitzada
HOYER ESPAÑA SOCIEDAD ANONIMA	16	15,29 €	Logística especialitzada
KRYPTON CHEMICAL SL	48	14,26 €	Química bàsica
NITRICOMAX SLU	33	14,15 €	Química bàsica
SANYHOT ADHESIVOS SOCIEDAD ANONIMA	36	13,40 €	Química per a usos industrials
SOLARCA SL	64	13,36 €	Adhesius
MASCHIOPACK IBERICA SL	25	12,80 €	Neteja
PLASFI SOCIEDAD ANONIMA	25	10,92 €	Química per a usos industrials
SERVQUIMIA SL	30	10,11 €	Subministraments generals
ESERMAN SOCIEDAD ANONIMA	220	9,10 €	Logística especialitzada
TRANSPORTES LIQUIDOS CAMPAÑA SL	94	9,08 €	Logística especialitzada
TRANSPORTES ESPECIALES Y QUIMICOS, SA	70	8,34 €	Logística especialitzada

INGENIERIA Y MAQUINARIA PARA LA ALIMENTACION SA	2	7,14 €	Maquinària
QUIMICA DEL FRANCOLI SOCIEDAD ANONIMA	19	7,13 €	Distribució

Font: Dades de SABI, Registre Mercantil, llistat i dades de Tarragona elaborat en base web AEQT, notícies, reports de les empreses, etc. En cursiva, empreses amb la seu fora del Camp de Tarragona i per als quals s'ha estimat les dades per al centre de Tarragona.

3.5. Clúster de la construcció, instal·lacions i altres serveis per a les indústries químiques, energia i alimentació

Dimensionament

36 empreses identificades	353 M€ de volum de negoci	2.589 treballadors
---------------------------	---------------------------	--------------------

Detall de la tipologia d'empreses

Activitat empresarial	Nombre d'empreses	Volum de negoci agregat (M€)	Nombre de treballadors
Instal·lacions	11	68,05 €	596
Construcció d'infraestructures i grans estructures metàl·liques	10	167,38 €	1.215
Neteja industrial	6	32,18 €	540
Manteniment, reparació i muntatge	5	13,63 €	63
Altres productes	2	51,74 €	88
Serveis d'abastiment i gestió de l'aigua	2	20,44 €	87

Caracterització i reptes empresarials

- El clúster de les empreses de construcció, instal·lacions i serveis per a la indústria concentra empreses que realitzen serveis de diferent tipologia per a grans indústries. No s'especialitzen en un únic sector, sinó que treballen per a almenys dues de les indústries clau del Camp, com la química i l'energia, i també per a l'agroalimentació, però tot i així tenen un component estratègic comú, que és que la major part del negoci prové de treballar per a grans infraestructures i instal·lacions.
- El clúster va molt lligat al poder tractor de la indústria química bàsica del Camp de Tarragona. Bona part de les empreses que ubiquem en aquesta concentració, son empreses que han nascut de la mà de les grans empreses petroquímiques i de la química bàsica, però que han crescut especialitzant-se en serveis específics con les grans construccions o la neteja i el manteniment industrial, per a d'altres grans indústries com l'energia i l'agroalimentació.

- Tot i que es tracta de serveis per a la indústria, la tecnologia i la sofisticació en el servei tenen un component clau, ja que es treballa per a clients que, com en el cas de la química, demanen complir certs criteris i normatives, que els permeten ser competitius a posteriori per a d'altres grans grups a escala internacional.
- La dimensió mitjana de les empreses és considerable, segurament lligat als grans projectes que han de portar a terme, sobretot en el cas de la construcció d'infraestructures i grans estructures metàl·liques.
- El principal repte d'aquestes empreses és capitalitzar el portafoli de projectes i referències a escala industrial per a obrir nous mercats a nivell internacional. En aquest sentit es pot treballar àrees de col·laboració amb d'altres empreses locals als mercats objectiu, sobretot pels aspectes de mobilitat i la retenció de talent que cal que estigui format i amb experiència.

Principals empreses identificades

NOM DE L'EMPRESA	TREBALLADORS	VOLUM DE NEGOCI (M€)	ACTIVITAT PRINCIPAL – POSICIÓ A LA CADENA
CARBONELL FIGUERAS SA	571	66,03 €	Construcció d'infraestructures i grans estructures metàl·liques
SCHWARTZ HAUTMONT CONSTRUCCIONES METALICAS SOCIEDAD ANONIMA	144	57,62 €	Construcció d'infraestructures i grans estructures metàl·liques
ISOPAN IBERICA SL	71	41,29 €	Altres productes
REDOR SOCIEDAD LIMITADA	89	18,35 €	Instal·lacions
COMAIGUA SOCIEDAD LIMITADA.	64	12,25 €	Serveis d'abastiment i gestió de l'aigua
COPEVAC SOCIEDAD LIMITADA	268	11,95 €	Neteja industrial
TECNICA DEL AISLAMIENTO PARA FRIO Y CALOR SA	162	11,20 €	Construcció d'infraestructures i grans estructures metàl·liques
KUADROTEK GROUP SYSTEMS SL	72	11,12 €	Instal·lacions
METALPERFIL SA	17	10,44 €	Altres productes
LAGUPRES SL	120	10,29 €	Neteja industrial
CONSTRUCCIONES ASENSIO SL	37	9,68 €	Construcció d'infraestructures i grans estructures metàl·liques
IPTE SPAIN SOCIEDAD LIMITADA	61	8,59 €	Instal·lacions
GILABERT-MIRO SOCIEDAD ANONIMA	55	8,46 €	Instal·lacions
AGUAS INDUSTRIALES DE TARRAGONA, SA	23	8,18 €	Serveis d'abastiment i gestió de l'aigua
INGENIERIA Y MONTAJES ELECTRONEUMATICOS SOCIEDAD ANONIMA	150	6,91 €	Instal·lacions
ANDREU MANTENIMENT INDUSTRIAL SL	80	6,48 €	Construcció d'infraestructures i grans estructures metàl·liques
SCHWARTZ PUERTO SOCIEDAD LIMITADA	44	5,53 €	Construcció d'infraestructures i grans estructures metàl·liques
CONSTRUCTORA NORAY SOCIEDAD ANONIMA	62	5,04 €	Construcció d'infraestructures i grans estructures metàl·liques
TECNO LIMP LIMPIEZAS INDUSTRIALES Y MEDIOAMBIENTALES SL	50	4,18 €	Neteja industrial

3.6. Clúster de proveïdors de l'automoció i mobilitat

Dimensionament

22 empreses identificades

994 M€ de volum de negoci

3.037 treballadors

Detall de la tipologia d'empreses

Activitat empresarial	Nombre d'empreses	Volum de negoci agregat (M€)	Nombre de treballadors
Proveïdors d'automoció	10	167,44 €	1.371
Indústria auxiliar automoció	5	10,41 €	78
Aftermarket	4	8,48 €	30
Solucions tecnològiques per a la nova mobilitat	2	8,58 €	53
Proveïdors d'automoció primer nivell	2	805,87 €	1.541
Carrosser	1	1,64 €	17

Caracterització i reptes empresarials

- El clúster de l'automoció i mobilitat del Camp de Tarragona està format per 12 empreses proveïdores de l'automoció, 5 empreses de la indústria auxiliar que concentren més gairebé la totalitat de facturació i nombre de treballadors del clúster. Aquesta contribució ve principalment per part dels dos proveïdors de primer nivell, Lear i Mahle, amb plantes productives al Camp de Tarragona. En ambdós casos, no es compta per duplicat les diferents societats que té al territori cadascun d'aquests proveïdors, tot i que sí que s'ha estimat la facturació aproximada total que poden generar localment
- Es tracta per tant d'un clúster rellevant en termes de negoci i volum de treballadors, però amb un alt risc de dependència en dos grans grups empresarials que són multinacionals i que per tant no tenen el poder de decisió local, competint amb altres plantes del grup a nivell internacional. Pel que fa als proveïdors d'automoció de segon i tercer nivell, cal destacar les empreses Elring Klinger (amb origen local, però actualment també integrats en un grup multinacional) i Industrias Teixidó que tenen una dimensió similar amb 50 milions d'euros aproximats de facturació i més de 400 treballadors.
- El clúster també inclou dues empreses que poden ser exemple d'un possible futur viratge a un àmbit més ampli, cap a la mobilitat, més que no l'aproximació industrial de proveïdors de peces o components per a l'automoció. D'una banda, la startup Quercus, que desenvolupa una tecnologia per a aparcaments. De l'altra, Etecnic Movilidad que ofereix solucions de recàrrega per al vehicle elèctric.

- Recentment des de Elring Klinger es va promoure un mòdul superior amb format dual, en col·laboració amb l'Institut Pere Martell de Tarragona i la Cambra de Comerç alemanya, amb una durada de 3 anys, en què l'últim any permet obtenir la doble titulació alemanya i espanyola. Van ser pioners en aquest model però ha funcionat amb èxit perquè s'arriba al nivell de la formació alemanys en termes pràctics.
- La dependència de grans grups porta a un menor espai per a la realització de projectes d'innovació i de recerca, però aquest és justament un dels àmbits que caldria reforçar per a millorar el posicionament de les plantes productives i preparar-les per als canvis del sector.
- En el cas dels proveïdors de primer nivell, cal mantenir certa especialització per a continuar sent competitiu, i realitzar esforços de R+d no només en producte sinó també en procés productiu.
- En els casos de proveïdors de 2n o 3r nivell, s'obre la possibilitat de treballar per a d'altres sectors amb menor volum i sèries més curtes (com el ferrocarril)
- En termes de formació, cal preparar nous perfils professionals per als reptes de l'electrificació de la cadena, tant els vehicles elèctrics, com les infraestructures de recàrrega així com els software i sistemes de connectivitat per al vehicle

Principals empreses identificades

NOM DE L'EMPRESA	TREBALLADORS	VOLUM DE NEGOCI (M€)	ACTIVITAT PRINCIPAL – POSICIÓ A LA CADENA
LEAR CORPORATION HOLDING SPAIN SLU	641	502,95 €	Proveïdors d'automoció primer nivell
MAHLE BEHR SPAIN SOCIEDAD ANONIMA.	900	302,91 €	Proveïdors d'automoció primer nivell
ELRING KLINGER SOCIEDAD ANONIMA	409	53,86 €	Proveïdors d'automoció
INDUSTRIAS TEIXIDO SOCIEDAD ANONIMA	484	41,57 €	Proveïdors d'automoció
EMDEP 2 SOCIEDAD LIMITADA	121	21,79 €	Proveïdors d'automoció
GONVARRI TARRAGONA SOCIEDAD LIMITADA.	49	14,84 €	Proveïdors d'automoció
TALLERES MAUGO SOCIEDAD ANONIMA	135	12,13 €	Proveïdors d'automoció
ALTCAM VALLS SOCIEDAD LIMITADA.	56	9,93 €	Proveïdors d'automoció
QUERCUS TECHNOLOGIES SL	43	7,00 €	Tecnologies per a aparcar
FUNMAK SOCIEDAD LIMITADA	16	5,21 €	Proveïdors d'automoció
MOTOBIKE REUS SL	8	3,88 €	Aftermarket
EQUIPMENTS DIMATEC SL.	16	3,49 €	Indústria auxiliar automoció
CLAPEYRON STUDIO SL.	84	3,37 €	Proveïdors d'automoció
MAI AUTOPARTS SL	8	3,35 €	Proveïdors d'automoció
AUTORECANVIS ENRIC SL	15	3,07 €	Cadena de botigues de recanvis
CREASOFT SL	10	2,71 €	Indústria auxiliar

3.7. Clúster de la salut i la nutrició animal

Dimensionament

22 empreses identificades

624 M€ de volum de negoci

676 treballadors

Detall de la tipologia d'empreses

Activitat empresarial	Nombre d'empreses	Volum de negoci agregat (M€)	Nombre de treballadors
Alimentació animal	10	510,33 €	377
Salut animal	4	59,17 €	146
Distribució	3	5,56 €	26
Altres	3	34,59 €	63
Alimentació i salut animal	2	14,24 €	64

Caracterització i reptes empresarials

- El clúster (o microclúster) de salut i nutrició animal, s'ubica principalment a la comarca del Baix Camp. El grup Pintaluba lidera el sector amb una facturació de més de 260 milions d'euros (més d'un terç del total de la facturació del clúster). L'origen del clúster és en el sector avícola de Reus, arran del qual es van crear molts laboratoris i empreses d'alimentació animal especialitzada
- La concentració al Camp de Tarragona és diferencial, sobretot tenint en compte que la major part d'empreses de producció animal (en aquest cas de porcí), s'ubiquen a les comarques de Lleida
- Les empreses competeixen als mercats internacionals, tot i que a nivell espanyol el mercat té una dimensió molt rellevant ja que Espanya és el tercer país productor animal del món. Per aquesta raó, el grau de rivalitat entre les empreses és molt elevat i no existeixen exemples de projectes comuns rellevants
- Les empreses del clúster tenen com a repte o bé produir productes de nutrició i de salut animal per tal d'aconseguir que el kg de carn cada vegada sigui més barat i es produeixi amb un menor temps o bé buscar productes que ofereixin un major valor afegit per als seus clients. Per exemple, productes substitutius als antibiòtics, productes que generin femtes amb menys impacte per al mediambient (menys nitrogen) o bé buscant productes que facin que els animals es posin menys malalts

Principals empreses identificades

NOM DE L'EMPRESA	TREBALLADORS	VOLUM DE NEGOCI (M€)	ACTIVITAT PRINCIPAL – POSICIÓ A LA CADENA
ANDRES PINTALUBA SA	113	260,00 €	Alimentació animal

PIENSOS PROCASA SA	55	126,38 €	Alimentació animal
NOVUS SPAIN SA	61	45,63 €	Alimentació animal
S P VETERINARIA SA	103	36,57 €	Salut animal
MIAVIT NUTRICION ANIMAL SL	37	25,69 €	Alimentació animal
SOLA DOMINGO SA	27	19,29 €	Distribució de productes per al sector veterinari
NOVUS CAROTENOID TECHNOLOGIES SOCIEDAD ANONIMA.	39	18,52 €	Altres
ARMENGOL HERMANOS SA	7	15,78 €	Alimentació animal
ADIVETER SOCIEDAD LIMITADA.	20	14,80 €	Seguretat alimentària animal
DEX IBERICA SA	54	14,28 €	Alimentació animal
TECNOLOGIA & VITAMINAS SL	31	12,80 €	Alimentació animal
BIOVET SA	34	7,45 €	Alimentació i salut animal
S.P. QUIMICA, S.A.	30	6,79 €	Productes químics per al sector veterinari
GRUP CUNICULA CATAR SL	13	4,82 €	Altres

Font: Dades de SABI, Registre Mercantil, llistat i dades de Tarragona elaborat en base notícies, reports de les empreses, etc. En cursiva, empreses amb la seu fora del Camp de Tarragona i per als quals s'ha estimat les dades per al centre de Tarragona

4. ANÀLISI SOCIOLABORAL DEL CAMP DE TARRAGONA

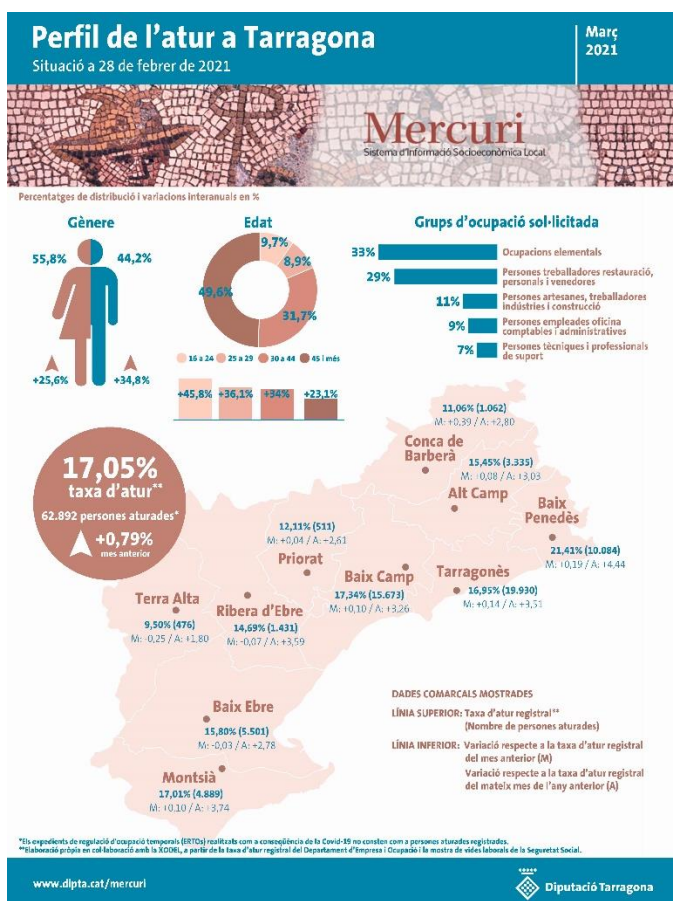
4.1. Context. Dades estadístiques de població activa i atur registrat al Camp de Tarragona

Segons dades del Sistema d'Informació Socioeconòmica Local de la Diputació de Tarragona (d'ara endavant, Mercuri), l'any 2020 el Camp de Tarragona comptava amb una població total de gairebé 530.000 persones. D'aquestes, aproximadament un 69% tenen entre 16 i 64 anys, comptant amb una població activa de més de 240.000 persones. En termes de població ocupada, les dades estadístiques tradicionals ens permeten disposar de xifres generals i des d'un punt de vista d'edat i gènere, però manca concreció en termes dels principals sectors d'ocupació. Segons dades del tercer trimestre de 2020, el Camp de Tarragona comptava amb aproximadament 180.000 persones assalariades i més de 32.000 autònoms, amb una part majoritària de les persones ocupades dedicades a empreses en activitats de serveis (aproximadament del 75% del total, una proporció similar a l'habitual a l'àmbit català). Tanmateix, com hem vist a l'anterior apartat, aquestes grans agregacions econòmiques ens donen poca informació en termes de quines són les principals branques d'ocupació del territori. En aquest sentit, l'anàlisi de treballadors en base als sectors i clústers identificats, ens dona una aproximació més detallada en què aprofundir a futur. Encara que la variable no es correspongui de manera directa a la variable de població ocupada (poden haver-hi treballadors d'empreses situades al Camp que provenguin d'altres territoris i a l'inrevés), és una manera alternativa interessant d'entendre les principals àrees de negoci que generen o poden generar ocupació per a la població del territori.

Per últim, veiem les últimes dades d'atur registrat al territori. Es tracta d'una fotografia recent però que ens serveix per entendre l'impacte de la pandèmia de la Covid-19 a la província de Tarragona. A la demarcació, segons dades de Mercuri de març del 2021, hi ha més de 62.000 persones aturades, corresponent a més d'un 17% d'atur (que no inclou els expedients de regulació d'ocupació temporals arran de la Covid-19). Segons podem veure a la imatge següent, en l'àmbit del Camp de Tarragona, la xifra és de més de 40.000 persones en situació d'atur (amb un creixement de més del 25% respecte el 2019). Per comarques, el Baix Camp i el Tarragonès

estan en uns índexs molt propers a la mitjana de la demarcació (17,34% i 16,95% respectivament), l'Alt Camp estaria amb uns índexs lleugerament més positius (15,45%) i la Conca de Barberà i el Priorat presenten unes taxes d'atur força millors (11,06% i 12,11% respectivament, vinculats entre d'altres a una major rellevància del sector de l'agroalimentació així com d'altres indústries que han tingut un impacte menys directe de la Covid19)

Infografia del perfil de l'atur a la demarcació de Tarragona (març del 2021)



Font: Mercuri - Sistema d'Informació Socioeconòmica Local de la Diputació de Tarragona

Prenent les dades mitjanes del conjunt de l'any 2020, el creixement més alt en els índexs d'atur prové de persones amb estudis secundaris (que representen gairebé el 70% del col·lectiu en atur), però també de perfils amb estudis postsecundaris, incloent universitaris de segon i tercer cicle (que són un 5% del total, però han experimentat un creixement de més del 30% versus la mitjana del 2019. En definitiva, les dades confirmen l'impacte negatiu de la pandèmia en la població activa del Camp de Tarragona, però fan preveure també un cert canvi quant als perfils desocupats al territori en comparació als d'anys anteriors. Pel que fa al perfil demogràfic, destaca una major proporció de persones aturades de menys de 44 anys en relació als anys anteriors, segurament sent una part important joves que no tenien una ocupació anterior.

Quant a grans àmbits econòmics, veiem un creixement en els àmbits vinculats amb l'agricultura i la indústria, tot i que la proporció més rellevant se situa òbviament en les activitats de serveis, on inclouríem la major part del sector del turisme). Les contractacions realitzades durant l'any 2020 des de les activitats relacionades amb els serveis han baixat més d'un 36%.

D'entre les persones en situació d'atur, més de la meitat corresponen a ocupacions elementals i treballadors de la restauració, personals i venedors. El creixement superior a la mitjana en aquest últim àmbit és de nou una prova de l'impacte de la Covid19 al turisme, un dels principals sectors econòmics del territori.

Atur registrat. Comparació dades mitjanes anuals Camp de Tarragona (períodes 2019-2020)

Nivell Formatiu, Tots	2019, mit.any	2020, mit.any	Variació	% 2019, mit.any	% 2020, mit.any	Variació
Sense estudis	774,08	890,58	116,50	2,68%	2,45%	15,05%
Estudis primaris incomplets	1.772,67	2.047,75	275,08	6,13%	5,64%	15,52%
Estudis primaris complets	2.379,00	2.792,58	413,58	8,23%	7,69%	17,38%
Programes formació professional - Estudis secundaris	2.857,42	3.625,50	768,08	9,89%	9,99%	26,88%
Educació general - Estudis secundaris	17.334,58	22.025,33	4.690,75	59,98%	60,68%	27,06%
Tècnics-professionals superiors - Estudis post-secundaris	1.836,67	2.428,67	592,00	6,35%	6,69%	32,23%
Universitaris primer cicle - Estudis post-secundaris	472,83	533,08	60,25	1,64%	1,47%	12,74%
Universitaris segon i tercer cicle - Estudis post-secundaris	1.444,50	1.911,17	466,67	5,00%	5,27%	32,31%
Altres estudis post-secundaris	30,67	42,33	11,67	0,11%	0,12%	38,04%
TOTAL	28.902,42	36.297,00	7.394,58	100,00%	100,00%	25,58%

Font: Mercuri - Sistema d'Informació Socioeconòmica Local de la Diputació de Tarragona

4.2. Principals perfils professionals d'interès per als clústers identificats al Camp de Tarragona amb major massa crítica empresarial

Les entrevistes realitzades durant la primera fase del projecte van servir també per a tractar d'identificar les principals demandes en termes de perfils professionals dels diferents sectors econòmics del Camp de Tarragona. La major part de persones entrevistades no van manifestar una mancança crítica en perfils específics per al seu sector, sinó que més aviat es demandaven millores en necessitats formatives transversals habituals (com el coneixement d'idiomes) o l'accés a perfils més especialitzats vinculats a la transformació digital i l'economia circular, sobretot en la zona més d'interior del Camp de Tarragona (Conca de Barberà, Priorat). Tanmateix, es considera interessant incloure en aquest apartat els principals perfils professionals emergents i/o en creixement que podrien ser d'interès per a les empreses dels clústers identificats amb una major massa crítica al Camp de Tarragona. Encara que aquests perfils professionals no es concretessin per part de les empreses a les entrevistes, són perfils que podrien ser clau per al desenvolupament dels reptes identificats per a cada sector.

Agroalimentació

- Responsables de qualitat i seguretat alimentària
- Experts en desenvolupament de nous productes, conceptes, presentacions, formats... per al mercat nacional i internacional
- Experts en aspectes d'economia circular per a l'àmbit agroalimentari
- Comercials per a exportacions amb domini d'idiomes
- Brokers-traders experts en mercats de matèries primeres
- Experts en sistemes de traçabilitat
- Experts en estratègies de màrqueting digital

Turisme

- Experts en la gestió d'experiències i atenció personalitzada a clients ("travel consultants")
- Perfil per a l'anàlisi de dades (identificació de necessitats, millora de les previsions de la demanda, etc.)
- Gestor estratègic de vendes (estratègies dinàmiques per a la maximització de rendibilitats, combinant preus, canals de venda, perfils, temporada, etc.)
- Expert – Gestor cultural i entreteniment: identificació i desenvolupament de recursos i actius de valor afegit per a complementar l'oferta turística
- Gestor ambiental per a la redefinició de processos operatius i la pròpia activitat per a millorar l'impacte en l'entorn

Logística i activitats portuàries

- Tècnics en cadena de subministrament
- Tècnics de compres i/o aprovisionament
- Gestors de projectes (experts en planificació, implementació i control de projectes)
- Experts en sistemes de traçabilitat
- Experts en adunes i comerç exterior
- Directors d'operacions (Supply Chain Managers)

5. PRINCIPALS CONCLUSIONS DE LA FASE DE DIAGNOSI SÒCIO-ECONÒMICA DEL CAMP DE TARRAGONA

5.1. Conclusions de les entrevistes realitzades

Aspectes forts del Camp de Tarragona

- El Camp de Tarragona té una concentració diferencial d'infraestructures clau en relació a tot l'arc del Mediterrani (i, en alguns casos, a nivell del sud d'Europa): carreteres principals, accés al mar, connexió ferroviària en previsió d'ampliació i aeroport
- El projecte d'ampliació i el marge de creixement del Port de Tarragona (en tipus i volum d'activitat, cap a l'Estat i en relació al corredor mediterrani) situa el territori com a estratègic des d'un punt de vista logístic i de connexió amb els mercats d'aprovisionament
- Existeixen sectors potents que no només tenen un impacte en el nombre de treballadors i el volum de negoci que generen, sinó que també traccionen un nombre important d'empreses auxiliars a nivell local (sobretot en el cas de la química, en el cas del turisme en menor grau)
- La Universitat Rovira i Virgili es constata en totes les entrevistes com un actiu estratègic i imprescindible del territori. Connecta amb els sectors propis del Camp de Tarragona, tant aportant talent especialitzat, com en el rol d'investigació i realització d'estudis. La URV és forta i reconeguda en química però també referent en l'àmbit biomèdic (alta projecció internacional dels projectes de recerca que s'han fet, més de 500.000 euros en convocatòries internes en recerca biomèdica, etc.). La URV intenta treballar cada cop un coneixement més transversal, que els permeti d'incidir en diferents àmbits
- El Camp de Tarragona s'està posicionant com un territori clau per a la transició ecològica. D'una banda amb el projecte de l'hidrogen verd, però també amb projectes rellevants que estan portant a terme sectors com el químic i també empreses

individuals que fan una aposta clara per a l'economia circular (com Gomà Camps o les plantes productives de Europastry)

Debilitats

- Durant les entrevistes s'ha manifestat de manera repetida la necessitat de generar una estratègia compartida des de les entitats públiques i la resta d'agents d'entorn (associacions, administracions públiques locals, patronals, cambres de comerç, Diputació, etc.). Alinear-se, "anar a la una", tant en promoció econòmica en general, com en àmbits sectorials específics com podria ser el turisme
- S'identifica una manca d'empreses locals especialitzades en la transformació digital i en economia circular, que puguin ser la peça d'engranatge clau per a facilitar el canvi en aquesta direcció de les empreses del Camp de Tarragona
- Una part important d'empreses de diferents negocis son part d'empreses multinacionals o simplement no tenen la seu o el poder de decisió al Camp de Tarragona. Això fa que la dependència d'aquests grans grups sigui important en alguns sectors, sobretot en la química i l'automoció, però també en indústries com l'agroalimentària)
- El pes de sectors com la química i el turisme a vegades "amaguen" d'altres sectors rellevants com l'agroalimentari o d'altres de menor massa crítica però alt potencial de creixement, com el sector de la logística i les activitats portuàries
- En comparació a l'àmbit e la sostenibilitat i l'economia circular, s'ha identificat menys casos d'empreses que apostin per treballar per a la transformació digital de la seva activitat empresarial
- S'identifica dificultats en captar talent en zones de l'interior del Camp de Tarragona i de manera principal en determinats perfils més alts / especialitzats al conjunt del territori (com en l'àrea de la transformació digital, per exemple experts en anàlisi de dades)

5.2. Proposta de prioritització dels clústers identificats al Camp de Tarragona

Previ a la proposta de línies de treball, s'ha elaborat una proposta de prioritització dels clústers identificats al Camp de Tarragona. La prioritització dels clústers no és pas avaluar quins són més o menys interessants, tenint en compte que tots ho poden ser tenint en compte que concentren

empreses al territori i comparteixen reptes a desenvolupar a futur. La prioritització ens ha de servir per veure amb quins clústers cal començar a treballar o bé presenta les condicions més òptimes per a ser els primers amb què engegar línies de treball en base a les cadenes de valor.

A l'hora de prioritzar, s'han tingut en compte diferents criteris, que es llisten seguidament. L'aplicació dels criteris escollits té un cert component subjectiu, ja que els criteris no sempre són numèrics ni d'aplicació lineal. Durant el procés de realització del projecte, aquests criteris s'han contrastat i complementat amb les entitats impulsores de la iniciativa, buscant tenir una visió integradora i que s'ajustés a la perspectiva de tots els participants.

Criteris de prioritització establerts

- Massa crítica: Indicador quantitatiu. Valoració objectiva i en comparació a la resta de clústers, de la rellevància de cada clúster en termes de nombre d'empreses, volum de facturació agregat i nombre de treballadors total.
- Potencial de Creixement a mig i llarg termini: Inclou l'aproximació a la mida del mercat actual del negoci en què competeixen les empreses de cada clúster junt amb la taxa de creixement prevista del negoci a futur
- Posicionament diferencial: Es tracta d'avaluar el potencial de desenvolupar un avantatge competitiu a futur, o bé perquè existeix un avantatge actual que es percep sòlida en el temps, o bé perquè hi ha un potencial per a desenvolupar un avantatge avui incipient o bé perquè existeix un nombre rellevant d'empreses amb producte propi
- Arrossegament de la cadena – Indústria local: valorar com de connectat està el clúster amb una indústria auxiliar local, quin és el grau de traccionament que realitza en el seu entorn
- Presència repartida al Camp de Tarragona: en aquest cas es valora com a positiu aquells clústers que estan més repartits o distribuïts arreu de les comarques del Camp de Tarragona. Això ha de permetre desenvolupar majors sinèrgies entre les diferents entitats participants al projecte, especialment en un primer estadi de col·laboració
- Espai d'oportunitat: es valorarà com a positiu aquells casos en què no hi hagi entitats treballant en el sector o bé no hi hagi iniciatives en marxa que ja treballin en una agenda públic-privada de millora competitiva
- Lideratges privats: Percepció sobre la predisposició a treballar per part del sector privat en una agenda públic-privada de millora competitiva i per tant possible receptivitat i possible lideratge dels actors empresarials del clúster

- Capacitat d'impuls de les Administracions públiques locals: aquest és un dels criteris que es va afegir a proposta de l'entitat promotora del projecte. Pretén avaluar aquells clústers en què es dona certa arribada per part de les administracions públiques locals, on hi ha marge per al contacte i el sector privat té interès en col·laborar amb aquestes organitzacions del territori

Aplicació dels criteris de prioritització

	Massa crítica	Potencial creixement (m-II/t)	Posicionam. Diferencial Camp de TGN	Arrosseg. indústria local	Presència repartida al Camp de TGN	Espai d'oportunitat	Liderat ges privats	Capacitat impuls AAPP local	TOTAL
Clúster del turisme	5	3	5	4	5	2	3	4	31
Clúster agroalimentari	5	3	4	4	5	2	4	4	31
Clúster del vi	3	3	5	4	4	3	4	5	31
Clúster de logística – transport terrestre i activitats portuàries	3	5	4	3	3	4	3	3	28
Clúster de la química bàsica i usos industrials	4	3	5	5	2	1	4	1	25
Clúster de la ind. auxiliar química	3	4	5	3	2	2	4	3	26
Clúster de la construcció, instal·lacions i altres serveis per a indústria	2	3	4	3	3	4	3	3	25
Clúster de la salut i l'alimentació animal	2	3	4	3	2	5	4	3	26
Clúster de proveïdors de l'automoció	3	3	3	4	2	4	3	2	24

Font: Elaboració pròpia, avaluant de 1 a 5 cada un dels criteris, on 5 indica major impacte de la variable en un sentit positiu i 1 el menor impacte de la variable.

Un cop definits els criteris per a la prioritització, s'ha realitzat l'exercici per a aplicar un valor a cadascun d'aquests criteris i cadascun dels clústers identificats. En el cas de la massa crítica, el turisme i l'agroalimentari són clarament els clústers que tenen una millor puntuació (perquè la massa crítica és rellevant en les tres de les dimensions clau: empreses, treballadors i facturació). El clúster de la química tindria una puntuació menor pel fet que el nombre d'empreses és sensiblement inferior, però es valora positivament el volum de negoci i treballadors que agrega, en contrast amb la logística, que té algunes empreses més però menys facturació agregada i molts menys treballadors. El clúster de la logística és el que obté una millor valoració en el potencial de creixement, tant per la dimensió del mercat com per les expectatives d'increment a mig i llarg termini. Pel que fa al posicionament diferencial del cluster en relació a d'altres territoris, destaca tant el clúster del turisme, com el clúster del vi i, clarament, el de la química, referent no només a nivell espanyol sinó també europeu. L'arrossegament més rellevant entre la indústria local es produeix per part del clúster químic i també del clúster de l'automoció, mentre que els clústers que es consideri que estan més repartits pel territori són el del turisme i

l'agroalimentació. El major espai d'oportunitat, quant a absència d'iniciatives, és en el clúster de la logística i el de la salut i nutrició animal. Pel que fa als lideratges privats, tot i ser un criteri més subjectiu, en base a la receptivitat de les entitats realitzades, i el mateix retorn de les entitats promotores, la millor valoració és per les empreses agroalimentàries i en concret del món del vi. Finalment, la capacitat o legitimitat d'impuls d'iniciatives per part de l'administració local es valora com a més positiva també en aquells àmbits on les empreses tenen una menor dimensió i/o una menor massa crítica conjunta. Aquest seria el cas del clúster del vi o el de la salut i la nutrició animal. En contraposició a aquesta valoració, el clúster de la química bàsica seria el que potser es té menys arribada a nivell local i per tant hi hauria menys espai per al desenvolupament d'iniciatives des de l'àmbit local.

A partir de l'aplicació dels criteris de valoració, els clústers amb una millor valoració són el del turisme, l'agroalimentari, el del vi i també el de la logística i les activitats portuàries. Les puntuacions obtingudes són força similars entre elles. A partir d'aquests resultats, es proposa començar a treballar amb:

- Clúster del turisme (amb un enfocament per segments: enoturisme, cultural, etc.)
- Clúster del vi
- Clúster de la logística, transport i activitats portuàries.

En el cas del clúster agroalimentari, es considera interessant treballar-lo a través del clúster del vi ja que això permetrà enfocar encara millor els reptes compartits entre les empreses i també es tracta d'un àmbit en què s'ha treballat més a nivell local o on s'han dut a terme menys projectes.