

OS VIVEIROS GALEGOS COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVEMENTO LOCAL: SITUACIÓN ACTUAL E LIÑAS FUTURAS DE MELLORA

ALBERTO VAQUERO GARCÍA* / FRANCISCO JESÚS FERREIRO SEOANE**¹

*Universidade de Vigo

**Universidade de Santiago de Compostela

Recibido: 23 de febreiro de 2010

Aceptado: 26 de xullo de 2010

Resumo: O obxectivo deste traballo é realizar un estudo da situación dos viveiros en Galicia. Para iso realizouse unha enquisa a todos os responsables dos vinte e un viveiros existentes no ano 2009 e aos emprendedores actualmente localizados nos viveiros da nosa Comunidade Autónoma, co obxectivo de coñecer a súa realidade actual e de formular unha serie de elementos que buscan mellorar o funcionamento dos viveiros como instrumento de desenvolvemento local e empresarial.

Palabras clave: Viveiros de empresas / Emprendedores.

BUSINESS INCUBATORS IN GALICIA AS AN INSTRUMENT OF LOCAL DEVELOPMENT: CURRENT SITUATION AND CHALLENGES

Abstract: The aim of this paper is to analyze the current situation of business incubators in Galicia. Therefore, a survey to all managers and entrepreneurs of these 21 incubators in the region of Galicia in 2009 has been carried out, in order to know the current status of them and to propose a series of reforms and elements that seek to improve the role of incubators as a tool for local development and entrepreneurship.

Keywords: Business incubators / Entrepreneurship.

1. INTRODUCCIÓN

A delicada situación laboral como principal efecto da actual crise económica obriga a buscar medidas para frear o crecemento do desemprego. Unha das actuacións que está xerando un maior interese é o apoio ao espírito emprendedor debido á súa significativa contribución ao emprego e ao desenvolvemento local e rexional. Os viveiros de empresas, como instrumento catalizador de novas experiencias, desenvolven un papel moi importante na creación de emprego (Wennekers e Thurik, 1999) e poden, polo tanto, supoñer un investimento moi rendible como instrumento para xerar emprego, fronte á alternativa de subvencións directas ás empresas para fomentar a contratación; ademais, permiten o desenvolvemento económico das zonas onde se implantan, sendo en consecuencia unha importante fonte de autoemprego e de emprego, xa que algunhas firmas que saíron dos viveiros teñen actualmente no seu cadro de persoal máis de oitenta persoas traballando.

O obxectivo deste artigo é analizar a situación dos viveiros en Galicia. Os resultados obtidos permitirán determinar a súa utilidade como instrumentos de desen-

¹ Os autores queren agradecer a axuda financeira recibida da Consellería de Traballo e Benestar para a realización desta investigación.

volveremento local e empresarial, e as medidas que deberían aplicarse para mellorar o papel que desempeñan.

Polo que respecta á estrutura do traballo, logo desta introdución, na segunda sección realízase un exercicio descritivo de natureza xeneralista sobre as características básicas e os obxectivos que debe perseguir un viveiro de empresas. A terceira sección céntrase en analizar os elementos básicos dos viveiros galegos. A cuarta sección establece unhas recomendacións sobre o funcionamento dos viveiros en Galicia e as accións que se deben levar a cabo para mellorar o seu rendemento. E finalmente, na sección quinta preséntanse as conclusións.

2. UNHA APROXIMACIÓN AO PAPEL DOS VIVEIROS DE EMPRESAS

2.1. OS VIVEIROS DE EMPRESA COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVEMENTO LOCAL E EMPRESARIAL

Para analizar o papel dos viveiros de empresas é necesario delimitar a incidencia real deste instrumento, xa que existen actuacións de natureza similar pero non por iso deben ser consideradas como viveiros²:

- *Parques científicos*: son iniciativas desenvolvidas en zonas próximas ás institucións de ensinanza e investigación superior, especialmente no campo da Investigación, Desenvolvemento e Innovación (I+D+i). O seu obxectivo é potenciar o desenvolvemento das novas tecnoloxías e o coñecemento en todas as etapas do proceso produtivo.
- *Parques de investigación*: son instalacións próximas a un campus universitario ou de investigación, que buscan o desenvolvemento dun produto (Martínez, 1987) e/ou a investigación básica (Veciana, 1990, 1998). Adoitan ser áreas industriais debidamente acondicionadas para o desenvolvemento e a investigación e participadas por empresas ou por institutos de investigación superior tecnoloxicamente avanzados (Expósito, 1995). Os parques de investigación comparten cos parques científicos a proximidade ás universidades e aos centros de investigación pero, a diferenza destes, o seu principal obxectivo é a investigación máis que o desenvolvemento.
- *Parques tecnolóxicos*: son instalacións onde se localizan empresas dedicadas á busca de aplicacións comerciais de alta tecnoloxía. Martínez (1987) defíneos como unha grande área estratexicamente localizada e desenvolvida para ofrecer unha contorna que consiga atraer novas empresas. A diferenza dos parques científicos e de investigación, nos parques tecnolóxicos non resulta necesaria a presenza de institucións académicas.

² Esta clasificación segue o programa *SPRINT* da Comisión Europea, que delimita seis tipos diferentes de iniciativas dentro das políticas públicas para o desenvolvemento da actividade emprendedora. A este respecto, véxanse Camacho (1999) e a páxina web da *European Business & Innovation Centre Network* (2009).

- *Centros de investigación*: son entidades que proporcionan servizos e apoio ás empresas que desenvolven e venden novos produtos ou procesos tecnolóxicos cun alto grao de risco.
- *Parques de negocios*: son instalacións que garanten unha contorna de calidade para o desenvolvemento das actividades empresariais, que non precisan proximidade nin relación con institucións académicas nin de investigación superior.
- *Viveiros de empresas*: son emprazamentos onde se concentran empresas de recente creación para o seu desenvolvemento nas primeiras etapas. A diferenza do resto das categorías descritas, os viveiros de empresas buscan sobre todo a creación de emprego con novas empresas e o desenvolvemento económico do territorio (Coopers, 1985; Marimón e Alonso, 2005).

O concepto de viveiro contempla varias aproximacións. Martínez (1987) defíneos como un grupo de instalacións, xeralmente próximas a unha institución académica e/ou de investigación superior, onde se habilitan temporalmente espazos para o emprendemento de actividades de investigación e desenvolvemento, o que posibilita a transformación dunha idea nun produto comercial en mellores condicións.

En COTEC (1993, 1998) defínense os viveiros como aqueles organismos que potencian a creación de empresas innovadoras, estendendo os seus servizos ao asesoramento e á formación de emprendedores. Para Ferreiro (2008) un viveiro é aquel lugar onde se establecen novos proxectos empresariais durante un tempo limitado, prestando unha serie de servizos para poder competir no mercado, unha vez que se abandona a instalación. Cos viveiros non se busca unha simple cesión de espazos en condicións vantaxosas, senón formar un centro empresarial para axudar a poñer en marcha novos proxectos que teñan viabilidade. Co viveiro tamén se fomenta a cooperación empresarial entre as empresas instaladas e as da súa contorna, se favorece a creación de emprego, se potencia o carácter innovador³ e se contribúe á diversificación e á dinamización da economía dunha zona.

2.2. OBXECTIVOS E SERVIZOS OFERTADOS POLOS VIVEIROS DE EMPRESA

As empresas de pequeno e mediano tamaño cada vez teñen máis peso na creación de emprego, no investimento e na innovación, converténdose na peza central para o desenvolvemento de economías como a galega, onde o tecido empresarial se basea neste tipo de empresas. Os viveiros de empresas, como xeradores de novas iniciativas, foron fortemente promovidos e financiados pola Unión Europea a través da Dirección de Política Rexional da Comisión das Comunidades Europeas (DX XVI).

Os viveiros teñen como principal obxectivo buscar o marco idóneo para a creación, desenvolvemento e madureza das experiencias empresariais de certa zona, fa-

³ En Alonso e Méndez (2000) sinalase a importancia da innovación, da pequena empresa e do desenvolvemento local en España.

ilitando unha serie de servizos aos seus clientes e creando un escenario que aumente as probabilidades de éxito e supervivencia do negocio.

Estes servizos adoitan consistir na oferta de alugueiros a un prezo moi inferior ao de mercado, ademais dunha serie de actividades profesionais que se analizarán a continuación. Porén, a oferta debe ir máis alá, xa que o viveiro debe converterse nun lugar onde sexa posible interaccionar con outras empresas e garantir unha ampla rede de provedores (Gumbert e Boyd, 1994). Para o emprendedor, co viveiro conséguese unha rede moito máis ampla de negocio, aumentando as posibilidades de éxito empresarial, ademais de conseguir unha imaxe moito máis profesional (Birley, 1985; Schermerhon, 1980).

Polo tanto, os viveiros configúranse como unha ferramenta básica no proceso de xeración e consolidación da microempresa e das pemes, tan abundantes na economía galega, xa que a través dos viveiros as empresas reciben formación, adestramento, asesoramento, vinculación tecnolóxica e financeira na súa primeira etapa, que é precisamente cando son máis vulnerables. Ademais, o viveiro promove a cultura da innovación, a promoción empresarial e a formación de novos emprendedores. A táboa 1 resume as principais funcións desempeñadas polos viveiros de empresa e a táboa 2 resume os servizos e os produtos básicos ofertados.

Táboa 1.- Funcións desempeñadas polos viveiros

<ul style="list-style-type: none"> – Apoiar novas iniciativas empresariais a través da oferta de instalacións e consultoría especializada – Fomentar a consolidación de novas empresas minimizando os custos ao inicio da actividade – Fortalecer a capacidade emprendedora creando un ambiente adecuado para o desenvolvemento empresarial – Mellorar e aumentar as relacións entre os centros de investigación públicos e privados e as empresas – Contribuír á xeración de emprego, tanto de natureza asalariada como a través do autoemprego – Aumentar a taxa de supervivencia* das empresas durante as primeiras etapas
*A taxa de supervivencia mide a porcentaxe de empresas que seguen funcionando despois de catro anos desde o inicio da súa actividade.

FONTE: Elaboración propia.

Táboa 2.- Servizos e produtos ofrecidos e tipos de servizos necesarios

PRODUTOS OFRECIDOS	SERVIZOS
Servizos loxísticos e administrativos	<ul style="list-style-type: none"> – Naves e oficinas – Salas de reunións e espazos comúns – Servizos de fotocopiadora, fax, escáner, internet, videoconferencias, traducións, etc.
Consultoría empresarial	<ul style="list-style-type: none"> – Asesoramento sobre a mellor forma xurídica para constituir a nova entidade – Información sobre axudas e subvencións – Orientación continuada
Formación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> – Accións formativas para os viveiristas – Formación continua para todos os traballadores

FONTE: Elaboración propia.

2.3. CRONOGRAMA E VANTAXES E LIMITACIÓNS DOS VIVEIROS

Os viveiros de empresa realizan a súa actividade en diferentes etapas. Na primeira –a *preincubación*– proporciónaselle ao empresario unha orientación sobre a preparación do seu plan de negocio e as infraestruturas necesarias para o seu desenvol-

vemento. Durante esta etapa os técnicos dos viveiros⁴ deberán avaliar a viabilidade do proxecto, a súa capacidade técnica e o grao de innovación do produto ou servizo.

Na segunda fase –a *incubación*– o empresario é o responsable de desenvolver a actividade da empresa. Nesta etapa é cando o viveiro proporciona a infraestrutura física que permite o acceso ás ferramentas, aos recursos e aos contactos para a creación e desenvolvemento do produto e/ou do servizo. A duración desta etapa varía en función do grao de madureza necesario para sobrevivir no mercado, pero en calquera caso estará limitada a un conxunto de anos. Durante este período é cando se desenvolve o plan de negocio. Ao igual que na fase de preincubación, nesta segunda etapa os responsables técnicos do viveiro teñen un papel moi importante, xa que deben determinar o grao de orientación que necesitan as empresas para desenvolver de forma óptima cada proxecto empresarial⁵. Durante este segundo período a empresa debe buscar o cumprimento da planificación que se estableceu, creando, producindo e desenvolvendo os seus produtos e axustando o seu capital físico e humano ás circunstancias económicas.

Finalmente, na última etapa –a *post-incubación*– a empresa deberá terminar o seu proceso de incubación, e o viveiro deberá apoiala para instalarse fóra. É neste momento cando a entidade debe estar preparada técnica, comercial e financeiramente para abandonar as instalacións.

En consecuencia, ao longo de todo o proceso resulta imprescindible un seguimento constante dos viveiristas por parte dos técnicos do viveiro. Ademais, se se desexa asegurar o éxito necesítase unha retroalimentación constante entre o deseñado previamente no plan da empresa e o cumprimento dos obxectivos.

Como calquera outro instrumento económico, os viveiros de empresa presentan unha serie de vantaxes e de limitacións (táboas 3 e 4), xa que non todo resulta positivo neles, posto que na súa aplicación adoitan xurdir algúns atrancos que se poden traducir no fracaso das actuacións empresariais ou nunha mingua do seu potencial.

Táboa 3.- Vantaxes dos viveiros de empresa

<ul style="list-style-type: none"> – Aumentan as posibilidades de crear empresas e emprego de forma duradeira – Consolidan ideas e proxectos empresariais de carácter innovador que noutras circunstancias terían graves dificultades para o seu desenvolvemento – Poder dispoñer temporalmente dunhas instalacións a un prezo subvencionado, á vez que se obtén unha ampla variedade de servizos administrativos, de formación, asesoramento, etc. – Conseguir un alto grao de sinerxías (Uribe e De Pablo, 2009) entre os viveiristas e aproveitar as experiencias doutros empresarios – Reducir os niveis de fracaso empresarial dentro dos viveiros – Supoñen un beneficio para o tecido produtivo da zona, xa que, logo do período de incubación, adoita producirse unha recolocación das empresas preto do viveiro – Representan un importante instrumento de apoio complementario ás actuacións públicas ou privadas para o desenvolvemento empresarial

FONTE: Elaboración propia.

⁴ O papel dos xerentes dos viveiros é fundamental para lograr o éxito empresarial. Unha falta de control tradúcese nunha desmotivación tanto das entidades financiadoras como dos propios viveiristas, xa que pode supoñer o fracaso do proxecto (Medeiros, 1998).

⁵ O asesoramento ao viveirista debe significar unha ampla tutela que aumente as probabilidades de supervivencia no longo prazo (Udell, 1990).

Táboa 4.- Limitacións dos viveiros de empresa

<ul style="list-style-type: none"> - Excesiva dependencia das axudas públicas, especialmente se estas son de natureza permanente, polos posibles recortes orzamentarios en épocas de restricións económicas - Creación e desenvolvemento de viveiros por decisións puramente políticas. Se se carece de iniciativas serias que xustifiquen a creación do viveiro, a viabilidade económica reducirase ou será nula - Se o viveiro non é capaz de atraer emprendedores, xurdirán dificultades para establecer relacións fluídas co tecido empresarial - O importante custo que supón a construción e o mantemento das infraestruturas e/ou a contratación de persoal altamente cualificado pode supoñer un problema de viabilidade financeira para o viveiro - Non sempre se dispón do persoal técnico máis adecuado para asesorar proxectos empresariais
--

FONTE: Elaboración propia.

3. ANÁLISE DOS VIVEIROS EN GALICIA

3.1. RECOMPILACIÓN DA INFORMACIÓN

Como xa se sinalou, un viveiro de empresas é un centro onde se establecen novos proxectos empresariais por un tempo limitado, prestando uns servizos que axudan ao desenvolvemento dos proxectos empresariais para poder competir no mercado.

Para coñecer a situación dos viveiros en Galicia realizouse unha enquisa a todas aquelas instalacións da nosa Comunidade Autónoma catalogadas como viveiros. En consecuencia, non se incluíron os centros de negocios que alugan salas aos empresarios, mesmo no caso de que os emprendedores reciban apoio e asesoramento, ao non cumprir o requisito de ser proxectos empresariais de recente creación e non ter limitación temporal de estadía no centro de negocios. Si que se consideran obxecto de estudo aqueles viveiros que ceden as súas instalacións para fins diferentes aos que serían propios destas instalacións⁶.

En decembro do ano 2009 había vinte e sete instalacións catalogadas como viveiros en Galicia, das que seis eran centros de formación profesional da Consellería de Educación e Ordenación Universitaria. Aínda que se recompilou información de todos eles, ao non atoparse operativos excluíronse estas seis instalacións da análise.

Para a realización do traballo visitáronse todos os viveiros galegos, obtendo unha taxa de resposta á enquisa do 100%, o que posibilitou *de facto* a obtención dun censo de todas as instalacións operativas en Galicia, sendo a primeira vez que se obtén este resultado.

3.2. LOCALIZACIÓN XEOGRÁFICA DOS VIVEIROS GALEGOS

Os vinte e un viveiros galegos están localizados en catorce municipios, algúns cunha forte vinculación co consistorio, pensando na creación de emprego dentro do municipio. Porén, a influencia económica do viveiro adoita ir máis alá do ámbito

⁶ Este sería, por exemplo, o caso do viveiro da Confederación de Empresarios de Ferrol, do CEI NODUS de Lugo ou do Parque Tecnolóxico de TECNÓPOLE en Ourense.

municipal, de aí que resulte moito máis adecuado analízalos en función da comarca na que se asentán (táboa 5).

Táboa 5.- Relación de viveiros en Galicia (2009)

	MUNICIPIO	COMARCA
Viveiro da Cámara de Comercio de Ferrol	Ferrol	Ferrol
Centro de Negocios da Confederación de Empresarios de Ferrol	Ferrol	Ferrol
Centro de Desenvolvemento Empresarial da Asociación Empresarial Seara	As Pontes	As Pontes
OTRI da Universidade da Coruña	A Coruña	A Coruña
Centro de Iniciativas Empresariais Mans	A Coruña	A Coruña
Viveiro da Cámara de Comercio da Coruña	Carballo	Bergantiños
UNINOVA-USC	Santiago de Compost.	Santiago
Viveiro da Cámara de Comercio de Santiago de Compostela	Santiago de Compost.	Santiago
CEDE (Centro de Experimentación e Desenvolvemento Empresarial) de FEUGA	Santiago de Compost.	Santiago
Viveiro da Cámara de Comercio de Lugo	Lugo	Lugo
Fundación da Confederación de Empresarios de Lugo-Iniciativas por Lugo	Lugo	Lugo
Centro de Empresas e Innovación NODUS do Concello de Lugo	Lugo	Lugo
Viveiro da Cámara de Comercio de Vilagarcía de Arousa	Vilagarcía de Arousa	O Salnés
Eladio Portela - Cámara de Comercio de Pontevedra	Pontevedra	Pontevedra
Centro de Iniciativa Empresarial A Granxa Fernando Conde Montero-Ríos da Zona Franca	Porriño	Vigo
Viveiro da Cámara de Comercio de Vigo	Vigo	Vigo
Centro de Iniciativas Empresariais do Concello de Ourense	Ourense	Ourense
Centro de Iniciativas Empresariais TECNÓPOLE	San Cibrao das Viñas	Ourense
Viveiro da Cámara de Comercio de Ourense-Fernando Fontán	San Cibrao das Viñas	Ourense
Viveiro de Terra de Avia	Ribadavia	O Ribeiro
Viveiro do Concello de Coles	Coles	Ourense

FONTE: Elaboración propia.

A distribución espacial dos viveiros viría representada por unha elíptica cuxa circunferencia pasaría polas Pontes, Vigo, Ourense e Lugo (mapa 1). A comarca de Ourense, con catro instalacións, é a que tería un maior número de viveiros, aínda que só un se atopa no propio Concello, dous no Parque Tecnolóxico do Concello de San Cibrao das Viñas –TECNÓPOLE e a Cámara de Comercio– e o outro no Concello de Coles. Moi próximo a Ourense, na comarca de Terra de Avia, atópase outro xestionado polo Concello de Ribadavia.

As comarcas de Lugo e de Santiago de Compostela contan con tres viveiros cada unha. O marcado carácter universitario de Santiago explica que dous deles (FEUGA⁷ e UNINOVA) estean participados pola Universidade de Santiago de Compostela. No terceiro, aínda que pertence á Cámara de Comercio, tamén participa o Concello de Santiago de Compostela. O caso de Lugo resulta algo distinto porque dispón de viveiros de tres institucións diferentes: a Cámara de Comercio, o Concello e a Confederación de Empresarios.

As Pontes –outro municipio de interior– dispón de un viveiro que, á súa vez, presta servizos ás empresas localizadas no polígono de Penapurreira. Próximo a este Concello están os dous viveiros de Ferrol: un xestionado pola Cámara de Co-

⁷ FEUGA é a Fundación Empresa-Universidade Galega e está participada polas tres universidades de Galicia.

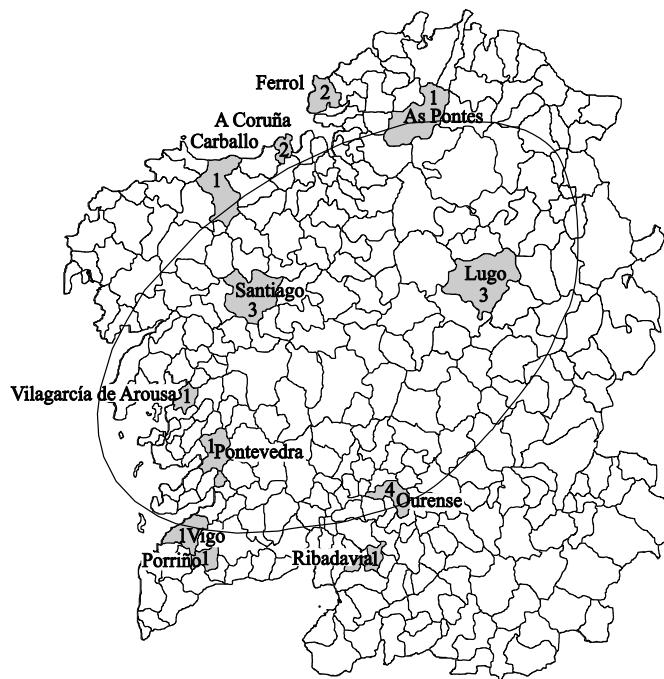
mercio e o outro pertencente á Confederación de Empresarios de Ferrol, este último explotado con base nun sistema mixto, ao alugar locais ás empresas da zona.

Seguindo o litoral atópanse dous viveiros máis na cidade da Coruña: un pertencente a unha fundación privada –Paideia–, único en toda Galicia, e outro á Universidade da Coruña. Moi próximo á cidade herculina atópase o viveiro da Cámara de Comercio da Coruña –no polígono de Bértoa (Carballo)– máis pensado para as empresas da comarca de Bergantiños que da Coruña.

Seguindo a costa atópase o viveiro de Vilagarcía⁸, propiedade da Cámara de Comercio da cidade. Máis cara ao sur, atopamos outro viveiro en Pontevedra, propiedade da Cámara de Comercio e xestionado por ela. En Vigo cóntase con outro viveiro urbano en pleno centro da cidade, tamén xestionado pola Cámara de Comercio. Dentro desta comarca, no polígono industrial da Granxa do Porriño atópase o viveiro máis grande de Galicia: o Centro de Iniciativas Empresariais Fernando Conde Montero-Ríos, promovido pola Zona Franca de Vigo.

Polo tanto, e tendo en conta o exposto, compróbase que das sete cidades máis importantes de Galicia, as tres do interior son as que teñen o maior número de viveiros (mapa 1).

Mapa 1.- Distribución dos viveiros en Galicia



⁸ Resulta paradoxal que non exista ningún viveiro nas comarcas da Costa da Morte, de Noia-Muros ou do Barbanza, que son zonas que precisan un forte apoio para o seu desenvolvemento económico.

3.3. PROPIEDAD, XESTIÓN E FINANCIAMENTO DOS VIVEIROS GALEGOS

A partir da información obtida polas enquisas compróbase que a propiedade do viveiro non adoita coincidir coa súa xestión, e que o financiamento non sempre procede dos promotores do viveiro.

En relación coa *propiedade dos centros*, son as cámaras de comercio as que teñen a maior parte dos viveiros de empresas (38%), liderando a posta en marcha deste instrumento de desenvolvemento local e empresarial tanto en Galicia como a nivel nacional. En segundo lugar atópanse os concellos (22%), seguidos das asociacións de empresarios (14%) e das fundacións (10%). Polo tanto, a propiedade dos viveiros galegos concéntrase (84%) nestas catro institucións.

Por outra parte, resulta paradoxal que a Xunta de Galicia apenas participe na súa propiedade coa mesma porcentaxe que a fundación privada Mans (2%), cando a Administración autonómica, especialmente a través da Consellería de Traballo e Benestar e da Consellería de Economía e Industria, é unha das principais fontes de financiamento dos viveiros galegos. Finalmente, cómpre indicar que era de esperar que a participación das universidades galegas fose maior, dado o compoñente tecnolóxico e emprendedor das nosas institucións de investigación superior pero, porén, a súa porcentaxe de propiedade apenas supón o 7%.

Polo que respecta á *xestión dos viveiros*, conséntase unha forte correlación positiva entre propiedade e xestión, aínda que non sempre⁹. O principal xestor de viveiros en Galicia é a cámara de comercio (co 39% dos centros), localizados estratexicamente en cada un dos municipios onde ten sede, a excepción da Coruña (con instalacións en Carballo) e de Ourense (en San Cibrao das Viñas). Porén, ambos os dous viveiros están moi próximos ás cidades da Coruña e de Ourense, respectivamente.

Os concellos tamén teñen unha importante capacidade de xestión, con catro viveiros –tres en Ourense e un en Lugo–, aos que hai que engadir dous máis en Santiago, onde o consistorio coparticipa con UNINOVA e coa Cámara de Comercio. A xestión dos viveiros por parte das asociacións empresariais resulta algo máis reducida, xa que unicamente están presentes en tres viveiros en Galicia: Lugo, Ferrol e As Pontes. As universidades galegas só xestionan dous viveiros: UNINOVA (Universidade de Santiago) e a OTRI (Universidade da Coruña), aínda que as tres universidades están presentes na xestión de FEUGA¹⁰, que dispón doutro viveiro máis. O único viveiro galego xestionado por unha fundación privada é o Centro de Iniciativas Empresariais Mans. Finalmente, cómpre indicar que unha sociedade anónima xestiona TECNÓPOLE en San Cibrao das Viñas (Ourense) e que o Consorcio da Zona Franca de Vigo é o responsable do viveiro que se localiza na Granxa.

⁹ Véxanse, por exemplo, o viveiro da Cámara de Comercio de Santiago, onde participa o Concello, pero en cambio a xestión realízase a Cámara, ou o caso de TECNÓPOLE, en cuxo accionariado participan diversos organismos, pero que é xestionado a través dunha sociedade anónima.

¹⁰ FEUGA é un viveiro vinculado ás tres universidades, pero a súa xestión realízase a través dunha fundación.

Polo que respecta ao *financiamento dos viveiros*, cómpre sinalar que na maioría dos casos se crearon grazas ás axudas europeas dos fondos FEDER, cunha participación actual próxima ao 32,7%, seguida da Xunta de Galicia co 14,3%. Por outra parte, hai que destacar a capacidade das cámaras de comercio galegas que, cunha porcentaxe de financiamento dos proxectos dun 11,4%, son capaces de xestionar o 38% deses proxectos. Finalmente, convén indicar que as confederacións de empresarios presentan unha escasa participación (2,4%), aspecto que resulta paradoxal ao tratarse de viveiros de empresas¹¹.

3.4. LOCALIZACIÓN, ORIENTACIÓN, DESTINATARIOS E CADRO DE PERSOAL DOS VIVEIROS GALEGOS

Os viveiros galegos atópanse principalmente localizados nas cidades, sendo, polo tanto, de natureza urbana (57,1%), seguidos daqueles instalados en polígonos industriais (33,3%) e o resto (Ribadavia e Coles) son viveiros rurais.

Con respecto á orientación dos viveiros, cómpre sinalar que predominan os de servizos (66,7%). Estes adoitan cederlles un espazo de entre 15 m² e 20 m² aos emprendedores, os cales, debido ao reducido tamaño dispoñible, se dedican a tarefas de asesoramento, informáticas, enxeñerías, etc.

En abril de 2010 non existía en Galicia ningún viveiro de carácter estritamente industrial, aínda que existen tres de carácter xeral que permiten unha certa actividade industrial: o Centro de Iniciativas Empresariais Fernando Conde Montero-Ríos, o Centro de Iniciativas Empresariais NODUS de Lugo e Seara nas Pontes.

Existen, ademais, catro viveiros de natureza tecnolóxica: os tres vinculados ás universidades galegas (OTRI da Universidade da Coruña, UNINOVA e FEUGA) e TECNÓPOLE.

Clasificando os viveiros en función do público ao que se orientan, compróbase que agás aqueles vinculados á universidade o resto teñen como clientes ao público en xeral, aínda que acostuman potenciar a entrada a determinados colectivos de difícil (re)inserción laboral.

O volume do cadro de persoal difire notablemente, abarcando un rango inferior a un empregado para os viveiros da Cámara de Comercio de Vilagarcía de Arousa¹² e do consistorio de Coles, ata os dez traballadores de TECNÓPOLE¹³. Ademais deste último caso, os viveiros que contan cun maior volume de cadro de persoal son o CEI NODUS (6), a Fundación CEL, UNINOVA e o centro CIE Mans (5). A Cámara de Comercio de Santiago de Compostela, o CEI A Granxa e Seara contan

¹¹ Con todo, neste punto recolléronse opinións diversas. Algúns empresarios cren que é bo apoiar os novos emprendedores, aínda que outros manifestan que non se debe optar por esta vía, xa que en breve aqueles se converterán nos seus novos competidores.

¹² O viveiro do Concello de Vilagarcía de Arousa dedica menos de media xornada á atención do viveiro. Alí os emprendedores teñen chave dos seus locais e organízanse entre eles sen ter apenas contacto coa persoa que atende o viveiro. Unha situación similar obsérvase no Concello de Coles.

¹³ Porén, este resultado pode deberse a que TECNÓPOLE é un parque empresarial con outras actividades, ademais de viveiro de empresas.

con catro traballadores. Con todo, na maior parte dos viveiros galegos adoita traballar unicamente unha persoa de apoio. Este sería o caso das Cámaras de Comercio de Lugo e de Ourense, da Confederación de Empresarios de Ferrol e do viveiro de FEUGA.

A medida que aumenta o cadro de persoal dos viveiros prodúcese unha clara especialización do seu persoal. Así, aqueles que teñen máis de cinco traballadores adoitan contar cun director que posúe unha titulación universitaria superior.

3.5. SERVIZOS OFERTADOS POLOS VIVEIROS

Como paso previo para coñecer a oferta de servizos dos viveiros galegos é necesario determinar o tempo máximo que os viveiristas poden beneficiarse deles. A partir da información recollida, conséntase que non existe un criterio uniforme, nin tan sequera cando a mesma institución xestiona varios viveiros, cuestión que responde ao alto grao de autonomía co que funcionan estas instalacións.

Aínda así, o 76% dos viveiros fixa un período máximo de estadía de entre dous e tres anos, aínda que existen instalacións que chegan ata os cinco anos (TECNÓPOLE ou o viveiro da Cámara de Comercio de Ourense). No primeiro caso este resultado parece responder a que se trata dun viveiro que aposta por proxectos de natureza tecnolóxica e, polo tanto, con iniciativas que precisan máis tempo de maduración. Porén, resulta máis complicado entender o segundo caso, agás que se deba a cuestións de proximidade xeográfica. O viveiro da Cámara de Comercio da Coruña tamén aposta polos cinco anos, e novamente resulta complicado xustificar tan longo período de permanencia.

Con todo, os casos anteriores non son os extremos, xa que o viveiro da Confederación de Empresarios de Ferrol non establece limitación temporal, cuestión que pode responder aos baixos niveis de ocupación máis que á necesidade de maduración dos negocios.

Considerando os casos extremos, a media do período máximo de estadía nos viveiros galegos é de 37,1 meses, resultado que practicamente coincide co tempo que os emprendedores estiveron nos viveiros: 36,7 meses. Isto permite sinalar que a maior parte dos emprendedores axustan a súa estadía ao tempo máximo permitido polo viveiro¹⁴. Se analizamos as causas polas que os emprendedores abandonan os viveiros, cómpre sinalar que un 64,3% o fan porque finaliza o prazo, un 21,4% polo crecemento da empresa antes de finalizar o prazo, e un 14,3% porque necesitan de maior espazo como, por exemplo, almacéns, que non adoitan existir nos viveiros.

A dispoñibilidade de espazos para viveiristas en Galicia é de máis de 20.400 m². O de maior dimensión é o de Fernando Conde Montero-Ríos con 4.500 m², xustificado polo seu compoñente industrial. En segundo lugar está TECNÓPOLE con

¹⁴ Porén, detectáronse casos dalgúns emprendedores que estiveron en varios viveiros, aumentando o seu tempo medio de estadía máis alá do que podería estar nun só viveiro.

3.108 m², seguido dos 2.060 m² do CEI NODUS¹⁵ e dos 1.900 m² de UNINOVA. Polo tanto, compróbase que existe unha gran concentración de espazos (55,1%) en só catro viveiros. Porén, a maior parte dos viveiros galegos son de pequeno e de mediano tamaño, xa que sete deles teñen unha dimensión inferior aos 300 m² e dez se atopan entre os 300 m² e os 1.000 m². Polo tanto, o modelo galego orientase cara a un tipo de viveiro de dimensións reducidas.

Por comarcas, a de Vigo é a que ofrece máis espazos aos seus emprendedores, xa que contan con 5.110 m², o que supón a cuarta parte de todo o espazo ofertado en Galicia. A comarca de Ourense posúe unha cifra moi similar: 4.807 m². Desta forma, o sur de Galicia oferta o 49% de todo o espazo dispoñible, o que posibilita a oferta de locais non só para negocios de servizos, senón tamén para usos industriais e tecnolóxicos.

O espazo dispoñible nos viveiros de Santiago sitúase preto dos 3.000 m² (15%). Esta menor dimensión condiciona claramente a orientación dos seus proxectos –de natureza tecnolóxica–, que nunha boa parte proceden da Universidade de Santiago de Compostela. A comarca de Lugo, que é a cuarta por número de metros cadrados, cunha cifra similar á de Santiago, orientase cara a proxectos máis xeneralistas, en especial de servizos, aínda que conta coa presenza dalgún proxecto industrial e tecnolóxico que procede do campus de Lugo. Resulta cando menos curioso o caso da comarca da Coruña –zona industrial por excelencia–, onde con 1.285 m² (6,3% de toda Galicia) só se consegue ofertar un espazo moi reducido para os emprendedores¹⁶.

As comarcas con menor número de metros cadrados dispoñibles para os emprendedores son O Ribeiro (1,5%), O Salnés (1%) e Pontevedra (inferior ao 1%), aínda que neste último caso está prevista a construción doutro viveiro industrial no polígono do Campiño.

Unha vez coñecida a distribución potencial de espazos, convén sinalar que tipo de servizos se ofertan, tanto espazos físicos, equipamentos, etc. como intanxibles (asesoramento, información, formación, acompañamento dos seus negocios, etc.).

Os viveiros galegos ofrecen 403 locais tanto para oficinas como para talleres industriais, con máis de 12.600 m² e cunha dimensión media de 31 m². Con todo, os viveiros acostuman ofrecer salas modulares en función das necesidades dos emprendedores, polo que á cifra anterior hai que engadirlle os 7.700 m² de salas comúns.

Estas infraestruturas non só son para os viveiristas que se instalan fisicamente, senón tamén para os emprendedores “virtuais”, que son aqueles vinculados aos viveiros pero sen ocupar instalacións. Ademais, algúns viveiros ofrecen a súa infraestrutura ao público en xeral para darlle un maior uso.

¹⁵ Malia o elevado número de metros cadrados, este viveiro só contaba con oito empresas emprendedoras, aínda que tamén oferta cursos de formación, que xustifica, cando menos en parte, o elevado espazo dispoñible.

¹⁶ Nin tan sequera coa inminente posta en funcionamento dun pequeno viveiro promovido polo Concello da Coruña se conseguirá unha substancial mellora da situación, xa que se trata de doce espazos cunha media de 15 m².

Todos os viveiros ofrecen oficinas para os emprendedores, pero só catro (UNINOVA, o CEI NODUS de Lugo, Seara nas Pontes e o CIE Fernando Conde na Granxa) ofrecen talleres e naves industriais. Ademais, TECNÓPOLE ten solo industrial que oferta a calquera empresa. Así mesmo, todos dispoñen de salas de formación e de reunións, e a metade ofrecen salas TIC con equipos informáticos. Só os viveiros con maiores recursos ofrecen salas de videoconferencia (TECNÓPOLE, A Granxa, o CEI NODUS, FEUGA, a OTRI da Universidade da Coruña, a Fundación CEI Mans e o viveiro da Cámara de Comercio de Ferrol). O servizo de tradución simultánea ofréceno a OTRI da Universidade da Coruña, o CEI Mans, FEUGA, o CEI NODUS e TECNÓPOLE.

Os viveiros galegos, ademais de ceder espazo físico, tamén ofrecen unha serie de servizos vinculados aos equipamentos e servizos en xeral para a boa marcha do centro. A maioría deles ofrecen conexións de internet, teléfono, mobiliario, fotocopiadora, recepción e limpeza. Menos da metade proporcionan ordenadores, aspecto que podemos considerar lóxico, xa que as necesidades dos emprendedores non sempre se axustan aos equipos que poden ofrecer os viveiros.

A axuda dos viveiros vai máis alá xa que, ademais, prestan uns servizos intangibles cun gran valor engadido. Así, todos os viveiros asesoran sobre a posta en marcha da empresa e informan sobre posibles subvencións; o 95% ofrecen asesoramento sobre financiamento, aínda que cando se lles pregunta aos emprendedores estes non perciben recibir esta información coa mesma intensidade que manifestan os responsables dos viveiros; o 81% préstalles formación continua aos emprendedores e mesmo realizan xestións que permiten a promoción dos viveiristas; o 71,4% prestan asesoramento xurídico, e mesmo algúns dispoñen de avogados nos seus cadros de persoal; e o 48% ofrecen servizos de asesoramento tecnolóxico, fiscal, contable e de marketing.

3.6. IMPORTES COBRADOS AOS VIVEIRISTAS

As cantidades esixidas polos viveiros aos seus clientes son moi heteroxéneas. O importe medio cobrado ($6,9 \text{ €/m}^2$) atópase moi por baixo do prezo de mercado. Os prezos máis altos danse en Santiago de Compostela e en Ferrol con 12 e con 10,1 euros mensuais por m^2 , respectivamente. Ademais, en ambos os dous casos compróbase unha certa homoxeneidade dos prezos que responde, máis que a factores económicos, a un desexo por imitar á competencia.

Vigo é a terceira comarca máis cara ($8,8 \text{ €/m}^2$), aínda que aquí si que hai diferenzas entre os viveiros. O prezo do viveiro da Cámara de Comercio¹⁷ situaríase entre os máis altos de Galicia ($11,2 \text{ €/m}^2$), pero aínda así é moi inferior ao prezo da zona, xa que o viveiro se atopa no centro de Vigo. O importe cobrado aos viveiristas do CEI de Fernando Conde Montero-Ríos na Granxa no Porriño ($6,5 \text{ €/m}^2$ mensuais) tamén se atopa por baixo do satisfeito no polígono industrial do municipio.

¹⁷ O viveiro da Cámara de Comercio de Vigo atópase en pleno centro da cidade.

Os viveiros das comarcas da Coruña e de Ourense cobran un prezo medio similar, aínda que se trata de zonas economicamente moi diferentes. Para o caso da Coruña, os prezos presentan unha importante variabilidade, xa que a Fundación CEI Mans, que é o único viveiro para todo o público en xeral, ten o terceiro prezo máis alto de toda Galicia, mentres que non custa nada instalarse durante nove meses no viveiro da Universidade da Coruña.

Os prezos dos viveiros das Pontes, Carballo, Pontevedra e Vilagarcía de Arousa son inferiores á media galega. En Lugo obtéñense os prezos máis baratos de toda Galicia, aínda que con diferentes contías en función do viveiro. Así, o CEI NODUS e a Fundación CEL Iniciativa por Lugo cobran o mesmo prezo: 3 €/m², pero non o viveiro da Cámara de Comercio de Lugo, que cobra 7,5 €/m². Finalmente, convén sinalar o caso do Concello de Coles, que é totalmente gratuíto.

A cuestión é se ten sentido cobrar prezos tan diferentes aos de mercado e mesmo que haxa diverxencias entre unha mesma comarca e/ou institución promotora. Se realmente se considera necesario baixar tanto os prezos para incentivar os emprendedores, conviría preguntarse se realmente se precisa unha axuda tan elevada para converterse en emprendedor, máxime se a medio prazo terá que abandonar as instalacións e enfrontarse aos prezos de mercado.

3.7. REQUISITOS DE ENTRADA E CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TER UN VIVEIRO

Analizando os requisitos de entrada nos viveiros galegos compróbase que todas as instalacións lles permiten o acceso aos emprendedores que se deran de alta como empresarios nos últimos doce meses. Ademais, o 48% dos viveiros permiten entrar aos emprendedores con máis de un ano de antigüidade por considerar que non son unha actividade de recente creación. Mención á parte merece o feito de se resulta necesario que os emprendedores estean dados de alta como empresarios para converterse en viveiristas. O 62% das instalacións non esixen este requisito, permitindo un tempo para madurar a idea antes de constituírse como empresario. Esta actuación podería considerarse cuestionable e mesmo xeradora dunha competencia excesiva cos empresarios xa instalados, pero optando por esta vía permítese que o emprendedor formule mellor a súa idea. Así, aínda que o 51,6% dos emprendedores estaban constituídos como empresarios no momento de entrar no viveiro, o 98,6% dos emprendedores atopábanse en situación de alta cando contestaron a entrevista. Este resultado permite sinalar que a maioría dos emprendedores que empezan sen darse de alta como empresarios, rematan desenvolvendo a idea e constituíndo a empresa. Polo tanto, esta medida supón un aliciente para converterse en viveirista.

O segundo requisito máis solicitado polos viveiros é que o proxecto sexa viable (90,4%). Porén, resulta rechamante que dous viveiros non o consideren como condición de entrada. Así, os responsables do viveiro indican que é o propio emprendedor o que debe crer na súa empresa e, polo tanto, basean o seu acceso noutras variables máis obxectivas. Noutras ocasións búscase máis a vertente social que a eco-

nómica, por exemplo, un tratamento especial para os colectivos discriminados laboralmente, aínda que o proxecto presente un certo grao de incerteza no seu resultado.

O terceiro requisito máis solicitado (80,9%) é que se trate dun proxecto innovador. É de esperar que canto máis innovadora sexa a iniciativa, maiores serán as posibilidades de éxito. Porén, resulta curioso que se valore máis un proxecto innovador que outro xerador de emprego, que é o cuarto requisito máis esixido polos xestores do viveiro (76,1%).

A formación previa dos viveiristas, cun 66,6%, é o quinto requisito máis esixido. Así, para acceder aos viveiros xestionados polas cámaras de comercio é necesario realizar un curso de formación. Seguindo coa clasificación de prioridades dos xestores dos viveiros, estes tamén buscan favorecer aqueles colectivos de difícil inserción laboral (61,9%), sobre todo se son xestionados polos concellos, e potenciar a actividade daqueles emprendedores domiciliados preto das instalacións. Finalmente, cómpre destacar que xa que os viveiros galegos non se atopan especializados en sectores específicos, este requisito apenas ten importancia (28,9%).

Para coñecer as características que debe ter un viveiro segundo os seus responsables, optouse por solicitar a súa valoración (nunha escala de 1 a 10) dos servizos. Os técnicos entenden que un bo viveiro debe ofrecer un alugueiro subvencionado (9,5), un resultado que contrasta coa opinión dos viveiristas, que indican que o prezo non é a variable que máis valoran, aínda que o é para determinar a elección do viveiro. Ademais, os viveiros deben ofertar aulas comúns (8,6), asesoramento (8,5), un amplo horario (8,4) e un bo equipo de profesionais que dirixan o viveiro (8,3). Menos valorada é a posibilidade de atopar servizos comúns (recollida de paquetería, chamadas e calidade da oficina) cun 7,6. Prestar axuda ao desenvolvemento dos negocios dos emprendedores só se valora cun 6,6, un resultado que manifesta que os responsables dos viveiros non senten que deban dedicar moitas enerxías nin implicarse especialmente na boa marcha da actividade dos viveiristas. Os técnicos non se atopan especialmente predispostos a colaborar cos viveiristas para buscar novos mercados ou para xerar contactos, pois, segundo as súas manifestacións, un bo viveiro debe poñer as condicións para que o emprendedor desenvolva con éxito o seu negocio, pero a responsabilidade de que o negocio teña éxito é do viveirista. Ademais, dáse a circunstancia de que os xestores valoran practicamente igual este servizo que o de dispoñer de aparcamento (6,2). Finalmente, a xestión administrativa-fiscal dos emprendedores é o servizo menos valorado (4,6), de maneira que, segundo os técnicos dos viveiros, este servizo non debe ser ofertado, xa que mesmo as implicacións contables e fiscais poderían supoñerlles responsabilidades aos viveiros.

3.8. RENDIBILIDADE DOS VIVEIROS A TRAVÉS DA TAXA DE OCUPACIÓN

Unha variable fundamental para coñecer o grao de aproveitamento dos recursos investidos nun viveiro é a súa taxa de ocupación. Esta ratio defínese como o co-

ciente entre o número de locais utilizados polas actividades emprendedoras e o número de locais que ofrece o viveiro. Con todo, cómpre sinalar que ás veces se usan as instalacións dos viveiros para alugalos a certos organismos, entidades que non teñen relación coa actividade emprendedora¹⁸.

No ano 2009 a taxa de ocupación era do 67,2%, indicando a existencia dunha certa marxe para albergar 128 novos emprendedores. Ademais, compróbase que o grao de ocupación se reduciu desde o ano 2008 (72,5%), resultado que pode deberse á diminución de emprendedores nos viveiros galegos e á creación de novos viveiros, que aumentaron a oferta de espazo, xerando así unha maior competencia.

A partir das enquisas realizadas, unha vez máis constátase un resultado heteroxéneo entre os viveiros, xa que o 52,3% dos viveiros superan a ocupación media, e o 19% manifestan unha ocupación do 100% (os tres vinculados á Universidade e o viveiro da Cámara de Comercio de Vigo). Para o primeiro caso, este resultado xustifícase polas vantaxosas condicións que ofrecen estes tres viveiros aos viveiristas¹⁹. O segundo caso parece responder a que, ademais de que o viveiro estea situado en pleno centro da cidade olívica, está moi próximo á Cámara de Comercio.

Tamén destacan as altas taxas de ocupación dos viveiros da Cámara de Comercio e do Concello de Ourense, co 94% e co 89% respectivamente, contrastando estes resultados coa menor taxa de ocupación de TECNÓPOLE (67%) que, aínda que se sitúa preto da media galega, está moi por baixo do resto dos viveiros de Ourense, incluído o xestionado polo Concello de Coles (71%). Este resultado permite sinalar que, aínda que TECNÓPOLE é o viveiro galego con maior infraestrutura en espazo, recursos humanos e emprendedores, é o que presenta maiores dificultades para aumentar as taxas de ocupación.

Tamén resulta destacable o escaso grao de ocupación dos viveiros de Seara (29%), da Cámara de Comercio de Vilagarcía, do Concello de Ribadavia (38%), da Cámara de Comercio de Lugo (40%) e do CEI NODUS de Lugo (44%).

Santiago, cun 91% de ocupación, debido ás maiores vantaxes dos viveiristas, e Ourense e Vigo (ambas as dúas cun 80%), son as tres comarcas que presentan un maior indicador, contrastando co obtido en Lugo (51%). Ademais, non hai ningunha razón estrutural que explique as baixas porcentaxes das comarcas das Pontes (29%), do Ribeiro e do Salnés (ambas as dúas cun 38%).

Ante os resultados expostos cabería preguntarse se o futuro dos viveiros en Galicia pasa por crear instalacións de gran dimensión con amplos recursos físicos e humanos, como TECNÓPOLE, ou se deben ser como o viveiro da Cámara de Comercio de Ourense, máis pequeno e con menos persoal. Sen dúbida, esta cuestión debe terse moi en conta á hora de deseñar novas instalacións en Galicia.

¹⁸ Podemos citar a CETAL, que está situada no CEI NODUS de Lugo, ou a Axencia de Desenvolvemento Turístico na Cámara de Comercio de Ferrol.

¹⁹ Como xa se sinalou, o viveiro da OTRI da Universidade da Coruña permite estar gratuitamente nove meses sen necesidade de darse de alta como emprendedor.

4. RECOMENDACIÓNS

En primeiro lugar, débese formular a cuestión de se resultan necesarios novos viveiros en Galicia. Cremos que xa existen suficientes viveiros de servizos e urbanos nas sete principais cidades galegas. Ademais, tendo en conta que recentemente o Concello da Coruña puxo en marcha un novo viveiro de servizos, parece que a actual oferta de viveiros urbanos é suficiente.

Pola contra, existen poucos viveiros que permitan a actividade industrial. Neste sentido, o Concello de Oleiros (A Coruña) ten previsto un no polígono de Iñas e a Cámara de Comercio de Pontevedra propuxo outro para o polígono do Campiño. Ademais, ten sentido instalar outro en Lugo no marco do plan *Impulsa Lugo*, máis que a necesidade dun parque tecnolóxico nesa cidade. Outro lugar podería ser o polígono de Morás, no Concello de Arteixo, zona na que se irá desenvolvendo a industria da comarca da Coruña debido á súa proximidade ao porto exterior que se está construíndo.

Outro tipo de viveiros que se deberían instalar son os rurais de carácter xeneralista. Unha das maneiras de axudar o desenvolvemento rural é a través da creación de empresas no ámbito rural, tal e como se fixo en Andalucía (Bruque, Hernández, Morente e Parras, 2006). Pero é que, ademais, en Galicia se conta coa experiencia do Concello de Coles, onde este viveiro rural axudou a implantar novas empresas na zona. Con todo, o funcionamento dos futuros viveiros rurais debería ter un deseño máis moderno, ser modular, e que dea cabida a pequenos negocios agroindustriais.

Por todo o anterior, unha liña de actuación que debería terse en conta no caso de Galicia sería o establecemento de viveiros que permitiran tanto a actividade industrial como a de servizos nas comarcas rurais, e situados preferentemente en polígonos industriais para apoiar o desenvolvemento socioeconómico da comarca.

Como orientación, pois a decisión de implantación dun viveiro debería supoñer sempre a realización dunha memoria cun estudo específico de rendibilidade socioeconómica na zona, é posible sinalar catro grandes eixes. O primeiro na Mariña Lucense-Ortega, o segundo na rexión costeira occidental –a Costa da Morte, Noia-Muros e O Barbanza–, o terceiro na Galicia interior –Terra Chá, Guitiriz, Arzúa-Melide e Lalín– e o cuarto no sur oriental –Monforte de Lemos ou Verín–.

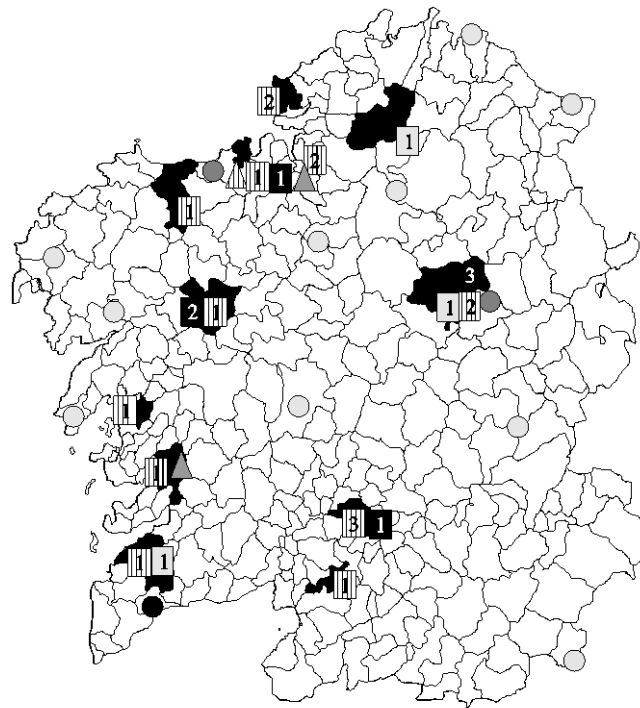
Ademais, e aínda que Galicia xa dispón de catro viveiros tecnolóxicos –tres vinculados á universidade e TECNÓPOLE–, sería necesario que a Universidade de Vigo, que é a única que directamente non ten un viveiro, apostase por unha instalación destas características.

O mapa 2 resume a nosa proposta de viveiros para Galicia, tendo en conta a oferta xa existente e o tipo de viveiro –xeral, de servizos, industrial e tecnolóxico– que se recomenda instalar, ademais dos viveiros previstos.

En segundo lugar, e como resposta á demanda dos responsables dos viveiros, xa que o 81% dos enquisados sinala que é necesaria unha política activa por parte da

Xunta de Galicia, parece razoable que a Administración autonómica, e máis concretamente a Consellería de Traballo e Benestar e a Consellería de Economía e Industria, tomen a iniciativa de liderar o proceso en Galicia. Para isto, a Xunta debería aproveitar as infraestruturas que xa existen, evitando duplicar recursos e non instalando novos viveiros onde xa haxa axentes que fagan ese labor. As súas actuacións deberían ser capaces de cubrir as novas necesidades en colaboración coas institucións locais, coas cámaras de comercio, coas confederacións de empresarios, cos concellos, etc.

Mapa 2.- Situación actual e proposta dos viveiros en Galicia



XERAL	SERVIZOS	INDUSTRIAL	TECNOLÓXICO
□ Viveiro existente xeral	▨ Viveiro existente servizos	■ Viveiro existente industrial	■ Viveiro existente tecnolóxico
	▲ Viveiro previsto servizos	▲ Viveiro previsto industrial	
○ Viveiro recomendado xeral		● Viveiro recomendado industrial	● Viveiro recomendado de carácter tecnolóxico

En terceiro lugar, e aínda que os viveiros deben ser xeneralistas e apoiar toda iniciativa empresarial, é necesario fomentar certo tipo de actividades en consonancia cos sectores económicos máis estratéxicos da economía galega como, entre outros, a automoción, o téxtil, o forestal, a lousa, o lácteo, a industria do mar, o naval ou o audiovisual.

En cuarto lugar, é necesario crear unha asociación de todos os viveiros galegos para compartir sinerxías, información, crear un páxina web, etc. Este labor debería ser tutelada pola Xunta de Galicia, buscando a coordinación e a mellora dos viveiros galegos, seguindo o exemplo doutras comunidades autónomas como Madrid, Andalucía, Valencia, Navarra, Cataluña ou Asturias, que nestes momentos están liderando políticas de apoio aos emprendedores e aos viveiros de empresas. Seguindo con esta liña de actuacións, poderíase pensar en crear a marca de viveiros galegos, seguindo o exemplo de Estados Unidos, Alemaña, Reino Unido ou Italia.

En quinto lugar, e en relación cos viveiros da Consellería de Educación e Ordenación Universitaria, cómpre sinalar que se trata dun modelo que non prosperou. É necesario, xa que logo, revisalo e apostar por integrar os potenciais emprendedores noutros viveiros máis xeneralistas. Ademais, dáse a circunstancia de que os viveiros desta Consellería se instalaron en lugares onde xa existían instalacións similares, coa conseguinte ineficacia na asignación de recursos.

En sexto lugar, e polo que respecta ao deseño e aos servizos que deben ofrecer os novos viveiros, resulta recomendable garantir un espazo modular e adaptable para o desenvolvemento da actividade, moito máis acorde ás necesidades dos emprendedores. Nesta liña débense ofrecer máis espazos compartidos como salas de reunións e salas de formación. Hai que xerar novos servizos comúns que fomenten a integración entre os viveiristas e os responsables dos viveiros para aproveitar as sinerxías. Unha cuestión que hai que ter moi presente é que o horario debe ser totalmente flexible, de forma que o emprendedor non teña ningunha restrición á hora de acceder á súa empresa e que o equipo directivo do viveiro se axuste ás necesidades dos emprendedores.

Finalmente, cómpre sinalar que resulta necesario apostar polos viveiros virtuais. É preciso superar o concepto de simple arrendador dun espazo e converterse nun centro de dinamización empresarial con presenza física dalgúns proxectos empresariais, pero con vinculación de emprendedores que exercen a súa actividade noutro lugar. Isto permitirá incrementar a utilización dos recursos, sen a necesidade de dispoñer dun espazo físico atribuído en exclusiva a cada viveirista.

5. CONCLUSIÓNS

Os viveiros de empresas son unha das iniciativas que máis interese está xerando nos últimos anos como medida para a creación de emprego, tanto de natureza asalarada como por conta propia.

Un viveiro debe entenderse como unha rede de emprendedores que comparten moito máis que instalacións, xa que colaboran en proxectos e reciben asesoramento profesional. Para que as súas accións teñan o esperado impacto positivo, os viveiros de empresas, ao igual que ocorre con outras actuacións como os parques tecnolóxicos e os científicos, teñen que ser considerados como instrumentos para a xestión dos proxectos empresariais que acheguen riqueza, pois non se trata de crear un viveiro en si mesmo, senón como instrumento xerador de valor engadido. En consecuencia, o viveiro ten que permitir comezar a actividade empresarial cunha maior facilidade e non ser a razón que xustifica a súa existencia.

Ademais, resulta necesario potenciar máis algúns puntos débiles da actual estrutura dos viveiros en Galicia. En primeiro lugar, un viveiro *non debe considerarse como o aluguer dun local a un prezo inferior ao de mercado*. Un viveiro é un punto de arranque dos proxectos empresariais, e o que realmente necesitan e demandan os emprendedores é un bo asesoramento e axuda para poñer en marcha os seus negocios, máis que satisfacer un prezo subvencionado por un local.

En segundo lugar, en Galicia maniféstase unha *escasa vinculación entre os viveiros de empresas e as institucións de educación e investigación superior*. Para corrixir esta limitación é necesaria unha maior integración da universidade na empresa non só mediante a aposta por novas iniciativas no campo empresarial, senón tamén aumentando a capacidade de transferencia de tecnoloxía desde as institucións de investigación superior ao sector privado e público. Neste sentido, as oficinas de transferencia de tecnoloxías (OTRI) deberían estar máis presentes nos viveiros de empresas, como é o caso da Universidade da Coruña. Seguindo co argumento anterior, a universidade²⁰ debe seguir apostando pola formación de grupos de investigación de alta calidade que permita o desenvolvemento de proxectos conxuntos entre empresas, universidades e centros de investigación, como xa está ocorrendo en UNINOVA.

En terceiro lugar, en Galicia compróbese a *reducida participación da iniciativa privada*. Só o 19% dos viveiros son privados: un vinculado á Fundación CEI Mans e tres vinculados a asociacións empresariais. Non deixa de ser un paradoxo que o sector público fomente a actividade privada e que as institucións privadas apenas estean presentes nos viveiros de empresa. Polo tanto, é necesaria unha maior implicación das organizacións empresariais, das entidades financeiras e dos grupos empresariais para contribuír non só financeiramente ao desenvolvemento dos viveiros, senón coa súa experiencia e *know how*.

En cuarto lugar, os viveiros galegos teñen que seguir buscando a *máxima eficiencia no aproveitamento dos recursos dispoñibles*. Para iso cómpre asesorar ao maior número de emprendedores, apostando polos emprendedores virtuais e non centrándose só naqueles que se localizan fisicamente, que poden limitar o aproveitamento dos recursos.

²⁰ En Bretones (2009) analízase o comportamento emprendedor no ámbito universitario. En Cano *et al.* (2003) estúdanse as actitudes emprendedoras e a creación de empresas nos estudantes universitarios.

En quinto lugar, hai que *mellorar as taxas de internacionalización dos viveiros*, evitando o localismo excesivo. A creación dunha rede de viveiros galegos permitiría competir en mellores condicións que só buscar –con máis ou con menos éxito– a supervivencia de cada instalación. Sen dúbida, o papel da Consellería de Traballo e Benestar Social e da Consellería de Economía e Industria é fundamental para lograr este obxectivo.

En sexto lugar, resulta necesario *xustificar desde a perspectiva técnica e económica a creación de máis viveiros en Galicia*. Estes só serán viables se supoñen un instrumento de desenvolvemento económico, xerador de riqueza e creador de postos de traballo sostibles. Crear viveiros polo simple feito de ter un nunha determinada zona non é unha opción viable, só é posible o establecemento dun viveiro cando existen emprendedores capaces de levar adiante unha idea.

Finalmente, é necesario que os viveiros galegos *busquen unha maior actividade emprendedora*, ofrecéndolles un asesoramento máis profundo aos emprendedores, afastándose do simple aluguer dun espazo, apostando pola innovación, con independencia do sector económico. A innovación pódese aplicar en calquera sector, desde o máis tradicional do medio rural ata o máis punteiro. Os viveiros poden actuar como catalizador deste proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J.L.; MÉNDEZ, R. (2000): *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*. Madrid: Cívitas.
- BIRLEY, S. (1985): “The Role of Networks in the Enterprenurial Process”, *Journal of Business Venturing*, 1 (1), pp. 107-118.
- BRETONES, F. (2009): *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario*. Granada: Universidad de Granada, Servicio de Publicaciones.
- BRUQUE, S.; HERNÁNDEZ, M.J.; MORENTE, F.; PARRAS, M. [coord.] (2006): *Creación de empresas en el ámbito rural*. Madrid: Cívitas.
- CAMACHO, J. (1999): “Parques tecnológicos e incubadoras de empresas: la enseñanza de las recientes experiencias”, *XIII Congreso Latinoamericano sobre Espiritu Empresarial y Creación de Empresas*. (<http://www.microfinanzas.org/uploads/media/1028.pdf>).
- CANO, C.J.; GARCÍA, J.; GEA, A.B. (2003): *Actitudes emprendedoras y creación de empresas en los estudiantes universitarios*. Almería: Universidad de Almería, Servicio de Publicaciones.
- COOPERS, A. (1985): “The Role of Incubation Organizations in the Founding of Growth-Oriented Firms”, *Journal of Business Venturing*, 1 (1), pp. 75-86.
- COTEC (1993): *Conceptos básicos de referencia para el estudio de la innovación tecnológica*. Madrid: Fundación COTEC.
- COTEC (1998): *Libro blanco. El sistema español de innovación. Diagnóstico y recomendaciones*. Madrid: Fundación COTEC.
- EXPÓSITO, C. (1995): “De la organización de la innovación: una estructura organizativa para la incubadora de empresas”, *Actas del VI Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica*, pp. 107-126. Santiago de Chile.

- FERREIRO, F. (2008): “Los viveros de empresas de Galicia: una manera de emprender”, *XXII Congreso AEDEM*. Salamanca.
- GUMBERT, D.E.; BOYD, D.P. (1994): “The Loneliness of the Small Business Owner”, *Harvard Business Review*, 62 (6), pp. 33-38.
- MARTÍNEZ, A. (1987): “Gestión y planificación de los parques tecnológicos”, *Economía Industrial*, 258, pp. 103-111.
- MARIMÓN, F.; ALONSO, J.M. (2005): “Viveros de empresas en Cataluña: tradicionales y especializados”, *Boletín Económico del ICE*, 2860, pp. 31-46.
- MEDEIROS, J. (1998): “Incubadoras de empresas: lecciones de la experiencia internacional”, *Boletín CINTEFOR*, 143, pp. 143-153.
- SCHERMERHORN, J. (1980): “Interfirm Cooperation as a Resources for a Small Business Development”, *Journal of Small Business Management*, 18 (2), pp. 48-54.
- UDELL, G. (1990): “Are Business Incubator Really Creating New Jobs by Creating New Businesses and New Products”, *Journal of Production Innovation Management*, 7, pp. 108-122.
- URIBE, J.; DE PABLO, J. (2009): “Aproximación al modelo europeo de viveros de empresas. Estudio de casos”, *Boletín Económico del ICE*, 2973 (septiembre), pp. 41-48.
- VECIANA, J.M. (1990): *Formas y experiencias extranjeras sobre el fomento de iniciativas empresariales desde la universidad*. Barcelona: Fundació Empresa i Ciència.
- VECIANA, J.M. (1998): “Creación de empresas como programa de investigación científica”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, pp. 11-36.
- WENNEKERS, S.; THURIK, R. (1999): “Linking Entrepreneurship and Economic Growth”, *Small Business*, 13, pp. 27-55.

PÁXINAS WEB

- <http://www.camaracompostela.com/>
- <http://www.camaraferrol.org/>
- <http://www.camaralugo.com/>
- <http://www.camaraourense.com/>
- <http://www.camarapontevedra.com/>
- <http://www.camaravigo.es/>
- <http://www.cei.lugo.es/>
- http://www.centrodenegociosferrol.com/ofi_virtual.php
- <http://www.cieagranxa.com/>
- <http://www.ebn.be/>
- <http://www.feuga.es/>
- <http://www.fundacioncel.org/>
- <http://www.mans-paideia.com/>
- <http://www.tecnopole.es/>
- <http://www.uninova.org/>