

LOS VIVEROS GALLEGOS COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO LOCAL: SITUACIÓN ACTUAL Y LÍNEAS FUTURAS DE MEJORA

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

*Universidad de Vigo

**Universidad de Santiago de Compostela

Recibido: 23 de febrero de 2010

Aceptado: 26 de julio de 2010

Resumen: El objetivo de este trabajo es realizar un estudio de la situación de los viveros en Galicia. Para ello se ha realizado una encuesta a todos los responsables de los veintiún viveros existentes en el año 2009 y a los emprendedores actualmente localizados en los viveros de nuestra Comunidad Autónoma, con el objetivo de conocer su realidad actual y de formular una serie de elementos que buscan mejorar el funcionamiento de los viveros como instrumento de desarrollo local y empresarial.

Palabras clave: Viveros 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

La delicada situación laboral como principal efecto de la actual crisis económica obliga a buscar medidas para frenar el crecimiento del desempleo. Una de las actuaciones que está generando un mayor interés es el apoyo al espíritu emprendedor debido a su significativa contribución al empleo y al desarrollo local y regional. Los viveros de empresas, como instrumento catalizador de nuevas experiencias, desempeñan un papel muy importante en la creación de empleo (Wennekers y Thurik, 1999), y pueden, por lo tanto, suponer una inversión muy rentable como instrumento para generar empleo, frente a la alternativa de subvenciones directas a las empresas para fomentar la contratación; además, permiten el desarrollo económico de las zonas donde se implantan, siendo en consecuencia una importante fuente de autoempleo y de empleo, ya que algunas firmas que han salido de los viveros tienen actualmente en su plantilla más de ochenta personas trabajando.

El objetivo de este artículo es analizar la situación de los viveros en Galicia. Los resultados obtenidos permitirán determinar su utilidad como instrumentos de desa-

¹ Los autores quieren agradecer la ayuda financiera recibida de la Consellería de Trabajo e Benestar para la realización de esta investigación.

rollo local y empresarial, y las medidas que deberían aplicarse para mejorar el papel que desempeñan.

Por lo que respecta a la estructura del trabajo, después de esta introducción, en la segunda sección se realiza un ejercicio descriptivo de naturaleza generalista sobre las características básicas y los objetivos que debe perseguir un vivero de empresas. La tercera sección se centra en analizar los elementos básicos de los viveros gallegos. La cuarta sección establece unas recomendaciones sobre el funcionamiento de los viveros en Galicia y las acciones que se deben llevar cabo para mejorar su rendimiento. Y finalmente, en la sección quinta se presentan las conclusiones.

2. UNA APROXIMACIÓN AL PAPEL DE LOS VIVEROS DE EMPRESAS

2.1. LOS VIVEROS DE EMPRESA COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO LOCAL Y EMPRESARIAL

Para analizar el papel de los viveros de empresas es necesario delimitar la incidencia real de este instrumento, ya que existen actuaciones de naturaleza similar pero no por ello deben ser consideradas como viveros²:

- Parques científicos*: son iniciativas desarrolladas en zonas próximas a las instituciones de enseñanza e investigación superior, especialmente en el campo de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i). Su objetivo es potenciar el desarrollo de las nuevas tecnologías y el conocimiento en todas las etapas del proceso productivo.
- Parques de investigación*: son instalaciones próximas a un campus universitario o de investigación, que buscan el desarrollo de un producto (Martínez, 1987) y/o la investigación básica (Veciana, 1990, 1998). Suelen ser áreas industriales debidamente acondicionadas para el desarrollo y la investigación y participadas por empresas o por institutos de investigación superior tecnológicamente avanzados (Expósito, 1995). Los parques de investigación comparten con los parques científicos la proximidad a las universidades y a los centros de investigación pero, a diferencia de estos, su principal objetivo es la investigación más que el desarrollo.
- Parques tecnológicos*: son instalaciones donde se localizan empresas dedicadas a la búsqueda de aplicaciones comerciales de alta tecnología. Martínez (1987) los define como una gran área estratégicamente localizada y desarrollada para ofrecer un entorno que consiga atraer nuevas empresas. A diferencia de los parques científicos y de investigación, en los parques tecnológicos no resulta necesaria la presencia de instituciones académicas.

² Esta clasificación sigue el programa *SPRINT* de la Comisión Europea, que delimita seis tipos diferentes de iniciativas dentro de las políticas públicas para el desarrollo de la actividad emprendedora. A este respecto, véanse Camacho (1999) y la página web de la *European Business & Innovation Centre Network* (2009).

- *Centros de investigación*: son entidades que proporcionan servicios y apoyo a las empresas que desarrollan y venden nuevos productos o procesos tecnológicos con un alto grado de riesgo.
- *Parques de negocios*: son instalaciones que garantizan un entorno de calidad para el desarrollo de las actividades empresariales, que no precisan proximidad ni relación con instituciones académicas ni de investigación superior.
- *Viveros de empresas*: son emplazamientos donde se concentran empresas de reciente creación para su desarrollo en las primeras etapas. A diferencia del resto de las categorías descritas, los viveros de empresas buscan sobre todo la creación de empleo con nuevas empresas y el desarrollo económico del territorio (Coopers, 1985; Marimón y Alonso, 2005).

El concepto de vivero contempla varias aproximaciones. Martínez (1987) los define como un grupo de instalaciones, generalmente próximas a una institución académica y/o de investigación superior, donde se habilitan temporalmente espacios para el emprendimiento de actividades de investigación y desarrollo, lo que posibilita la transformación de una idea en un producto comercial en mejores condiciones.

En COTEC (1993, 1998) se definen los viveros como aquellos organismos que potencian la creación de empresas innovadoras, extendiendo sus servicios al asesoramiento y a la formación de emprendedores. Para Ferreiro (2008) un vivero es aquel lugar donde se establecen nuevos proyectos empresariales durante un tiempo limitado, prestando una serie de servicios para poder competir en el mercado, una vez que se abandona la instalación. Con los viveros no se busca una mera cesión de espacios en condiciones ventajosas, sino formar un centro empresarial para ayudar a poner en marcha nuevos proyectos que tengan viabilidad. Con el vivero también se fomenta la cooperación empresarial entre las empresas instaladas y las de su entorno, se favorece la creación de empleo, se potencia el carácter innovador³ y se contribuye a la diversificación y dinamización de la economía de una zona.

2.2. OBJETIVOS Y SERVICIOS OFERTADOS POR LOS VIVEROS DE EMPRESA

Las empresas de pequeño y mediano tamaño cada vez tienen más peso en la creación de empleo, la inversión y la innovación, convirtiéndose en la pieza central para el desarrollo de economías como la gallega, donde el tejido empresarial se basa en este tipo de empresas. Los viveros de empresas, como generadores de nuevas iniciativas, han sido fuertemente promovidos y financiados por la Unión Europea a través de la Dirección de Política Regional de la Comisión de las Comunidades Europeas (DG XVI).

³ En Alonso y Méndez (2000) se señala la importancia de la innovación, de la pequeña empresa y del desarrollo local en España.

Los viveros tienen como principal objetivo buscar el marco idóneo para la creación, desarrollo y madurez de las experiencias empresariales de cierta zona, facilitando una serie de servicios a sus clientes y creando un escenario que aumente las probabilidades de éxito y supervivencia del negocio.

Estos servicios suelen consistir en la oferta de alquileres a un precio muy inferior al de mercado, además de una serie de actividades profesionales que se analizarán a continuación. Sin embargo, la oferta debe ir más allá, ya que el vivero debe convertirse en un lugar donde sea posible interaccionar con otras empresas y garantizar una amplia red de proveedores (Gumbert y Boyd, 1994). Para el emprendedor, con el vivero se consigue una red mucho más amplia de negocio, aumentando las posibilidades de éxito empresarial, además de conseguir una imagen mucho más profesional (Birley, 1985; Schermerhon, 1980).

Por lo tanto, los viveros se configuran como una herramienta básica en el proceso de generación y consolidación de la microempresa y de las pymes, tan abundantes en la economía gallega, ya que a través de los viveros las empresas reciben formación, entrenamiento, asesoramiento, vinculación tecnológica y financiera en su primera etapa, que es precisamente cuando son más vulnerables. Además, el vivero promueve la cultura de la innovación, la promoción empresarial y la formación de nuevos emprendedores. La tabla 1 resume las principales funciones desempeñadas por los viveros de empresa y la tabla 2 resume los servicios y los productos básicos ofertados.

Tabla 1.- Funciones desempeñadas por los viveros

<ul style="list-style-type: none"> – Apoyar nuevas iniciativas empresariales a través de la oferta de instalaciones y consultoría especializada – Fomentar la consolidación de nuevas empresas minimizando los costes al inicio de la actividad – Fortalecer la capacidad emprendedora creando un ambiente adecuado para el desarrollo empresarial – Mejorar y aumentar las relaciones entre los centros de investigación públicos y privados y las empresas – Contribuir a la generación de empleo, tanto de naturaleza asalariada como a través del autoempleo – Aumentar la tasa de supervivencia* de las empresas durante las primeras etapas
*La tasa de supervivencia mide el porcentaje de empresas que siguen funcionando después de cuatro años desde el inicio de su actividad.

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 2.- Servicios y productos ofrecidos y tipos de servicios necesarios

PRODUCTOS OFRECIDOS	SERVICIOS
Servicios logísticos y administrativos	<ul style="list-style-type: none"> – Naves y oficinas – Salas de reuniones y espacios comunes – Servicios de fotocopiadora, fax, escáner, internet, videoconferencias, traducciones, etc.
Consultoría empresarial	<ul style="list-style-type: none"> – Asesoramiento sobre la mejor forma jurídica para constituir la nueva entidad – Información sobre ayudas y subvenciones – Orientación continuada
Formación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> – Acciones formativas para los viveristas – Formación continua para todos los trabajadores

FUENTE: Elaboración propia.

2.3. CRONOGRAMA Y VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS VIVEROS

Los viveros de empresa realizan su actividad en diferentes etapas. En la primera –la *preincubación*– se proporciona al empresario una orientación sobre la preparación de su plan de negocio y las infraestructuras necesarias para su desarrollo. Durante esta etapa los técnicos de los viveros⁴ deberán evaluar la viabilidad del proyecto, su capacidad técnica y el grado de innovación del producto o servicio.

En la segunda fase –la *incubación*– el empresario es el responsable de desarrollar la actividad de la empresa. En esta etapa es cuando el vivero proporciona la infraestructura física que permite el acceso a las herramientas, recursos y contactos para la creación y desarrollo del producto y/o del servicio. La duración de esta etapa varía en función del grado de madurez necesario para sobrevivir en el mercado, pero en cualquier caso estará limitada a un conjunto de años. Durante este período es cuando se desarrolla el plan de negocio. Al igual que en la fase de preincubación, en esta segunda etapa los responsables técnicos del vivero tienen un papel muy importante, ya que deben determinar el grado de orientación que necesitan las empresas para desarrollar de forma óptima cada proyecto empresarial⁵. Durante este segundo período la empresa debe buscar el cumplimiento de la planificación que se estableció, creando, produciendo y desarrollando sus productos y ajustando su capital físico y humano a las circunstancias económicas.

Finalmente, en la última etapa –la *post-incubación*– la empresa deberá terminar su proceso de incubación, y el vivero deberá apoyarla para instalarse fuera. Es en este momento cuando la entidad debe estar preparada técnica, comercial y financieramente para abandonar las instalaciones.

En consecuencia, a lo largo del todo el proceso resulta imprescindible un seguimiento constante de los viveristas por parte de los técnicos del vivero. Además, si se desea asegurar el éxito se necesita una retroalimentación constante entre lo diseñado previamente en el plan de la empresa y el cumplimiento de los objetivos.

Como cualquier otro instrumento económico, los viveros de empresa presentan una serie de ventajas y de limitaciones (tablas 3 y 4), ya que no todo resulta positivo en ellos, puesto que en su aplicación suelen surgir algunos obstáculos que se pueden traducir en el fracaso de las actuaciones empresariales o en una merma de su potencial.

⁴ El papel de los gerentes de los viveros es fundamental para lograr el éxito empresarial. Una falta de control se traduce en una desmotivación tanto de las entidades financiadoras como de los propios viveristas, ya que puede suponer el fracaso del proyecto (Medeiros, 1998).

⁵ El asesoramiento al viverista debe significar una amplia tutela que aumente las probabilidades de supervivencia a largo plazo (Udell, 1990).

Tabla 3.- Ventajas de los viveros de empresa

<ul style="list-style-type: none"> - Aumentan las posibilidades de crear empresas y empleo de forma duradera - Consolidan ideas y proyectos empresariales de carácter innovador que en otras circunstancias tendrían graves dificultades para su desarrollo - Poder disponer temporalmente de unas instalaciones a un precio subvencionado, a la vez que se obtiene una amplia variedad de servicios administrativos, de formación, asesoramiento, etc. - Conseguir un alto grado de sinergias (Uribe y De Pablo, 2009) entre los viveristas y aprovechar las experiencias de otros empresarios - Reducir los niveles de fracaso empresarial dentro de los viveros - Suponen un beneficio para el tejido productivo de la zona, ya que, después del período de incubación, suele producirse una recolocación de las empresas cerca del vivero - Representan un importante instrumento de apoyo complementario a las actuaciones públicas o privadas para el desarrollo empresarial

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 4.- Limitaciones de los viveros de empresa

<ul style="list-style-type: none"> - Excesiva dependencia de las ayudas públicas, especialmente si estas son de naturaleza permanente, por los posibles recortes presupuestarios en épocas de restricciones económicas - Creación y desarrollo de viveros por decisiones puramente políticas. Si se carece de iniciativas serias que justifiquen la creación del vivero, la viabilidad económica se reducirá o será nula - Si el vivero no es capaz de atraer emprendedores, surgirán dificultades para establecer relaciones fluidas con el tejido empresarial - El importante coste que supone la construcción y el mantenimiento de las infraestructuras y/o la contratación de personal altamente cualificado puede suponer un problema de viabilidad financiera para el vivero - No siempre se dispone del personal técnico más adecuado para asesorar proyectos empresariales
--

FUENTE: Elaboración propia.

3. ANÁLISIS DE LOS VIVEROS EN GALICIA

3.1. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como ya se ha señalado, un vivero de empresas es un centro donde se establecen nuevos proyectos empresariales por un tiempo limitado, prestando unos servicios que ayudan al desarrollo de los proyectos empresariales para poder competir en el mercado.

Para conocer la situación de los viveros en Galicia se ha realizado una encuesta a todas aquellas instalaciones de nuestra Comunidad Autónoma catalogadas como viveros. En consecuencia, no se han incluido los centros de negocios que alquilan salas a los empresarios, incluso en el caso de que los emprendedores reciban apoyo y asesoramiento, al no cumplir el requisito de ser proyectos empresariales de reciente creación y no tener limitación temporal de estancia en el centro de negocios. Sí que se consideran objeto de estudio aquellos viveros que ceden sus instalaciones para fines diferentes a los que serían propios de estas instalaciones⁶.

⁶ Este sería, por ejemplo, el caso del vivero de la Confederación de Empresarios de Ferrol, del CEI NODUS de Lugo o del Parque Tecnológico de TECNÓPOLE en Ourense.

En diciembre del año 2009 había veintisiete instalaciones catalogadas como viveros en Galicia, de las que seis eran centros de formación profesional de la Consejería de Educación e Ordenación Universitaria. Aunque se ha recopilado información de todos ellos, al no encontrarse operativos se han excluido estas seis instalaciones del análisis.

Para la realización del trabajo se visitaron todos los viveros gallegos, obteniendo una tasa de respuesta a la encuesta del 100%, lo que ha posibilitado *de facto* la obtención de un censo de todas las instalaciones operativas en Galicia, siendo la primera vez que se obtiene este resultado.

3.2. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS VIVEROS GALLEGOS

Los veintiún viveros gallegos están localizados en catorce municipios, algunos con una fuerte vinculación con el consistorio, pensando en la creación de empleo dentro del municipio. Sin embargo, la influencia económica del vivero suele ir más allá del ámbito municipal, de ahí que resulte mucho más adecuado analizarlos en función de la comarca en la que se asientan (tabla 5).

Tabla 5.- Relación de viveros en Galicia (2009)

	MUNICIPIO	COMARCA
Vivero de la Cámara de Comercio de Ferrol	Ferrol	Ferrol
Centro de Negocios de la Confederación de Empresarios de Ferrol	Ferrol	Ferrol
Centro de Desarrollo Empresarial de la Asociación Empresarial Seara	As Pontes	As Pontes
OTRI de la Universidad de A Coruña	A Coruña	A Coruña
Centro de Iniciativas Empresariales Mans	A Coruña	A Coruña
Vivero de la Cámara de Comercio de A Coruña	Carballo	Bergantiños
UNINOVA-USC	Santiago de Compost.	Santiago
Vivero de la Cámara de Comercio de Santiago de Compostela	Santiago de Compost.	Santiago
CEDE (Centro de Experimentación y Desarrollo Empresarial) de FEUGA	Santiago de Compost.	Santiago
Vivero de la Cámara de Comercio de Lugo	Lugo	Lugo
Fundación de la Confederación de Empresarios de Lugo-Iniciativas por Lugo	Lugo	Lugo
Centro de Empresas e Innovación NODUS del Ayuntamiento de Lugo	Lugo	Lugo
Vivero de la 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 de la Zona Franca	Porriño	Vigo
Vivero de la Cámara de Comercio de Vigo	Vigo	Vigo
Centro de Iniciativas Empresariales del Ayuntamiento de Ourense	Ourense	Ourense
Centro de Iniciativas Empresariales TECNÓPOLE	San Cibrao das Viñas	Ourense
Vivero de la Cámara de Comercio de Ourense-Fernando Fontán	San Cibrao das Viñas	Ourense
Vivero de Terra de Avia	Ribadavia	O Ribeiro
Vivero del Ayuntamiento de Coles	Coles	Ourense

FUENTE: Elaboración propia.

La distribución espacial de los viveros vendría representada por una elíptica cuya circunferencia pasaría por As Pontes, Vigo, Ourense y Lugo (mapa 1). La co-

marca de Ourense, con cuatro instalaciones, es la que tendría un mayor número de viveros, aunque solo uno se encuentra en el propio Ayuntamiento, dos en el Parque Tecnológico del Ayuntamiento de San Cibrao das Viñas –TECNÓPOLE y la Cámara de Comercio– y el otro en el Ayuntamiento de Coles. Muy próximo a Ourense, en la comarca de Terra de Avia, se encuentra otro gestionado por el Ayuntamiento de Ribadavia.

Las comarcas de Lugo y Santiago de Compostela cuentan con tres viveros cada una. El marcado carácter universitario de Santiago explica que dos de ellos (FEUGA⁷ y UNINOVA) estén participados por la Universidad de Santiago de Compostela. En el tercero, aunque pertenece a la Cámara de Comercio, también participa el Ayuntamiento de Santiago de Compostela. El caso de Lugo resulta algo distinto porque dispone de viveros de tres instituciones diferentes: la Cámara de Comercio, el Ayuntamiento y la Confederación de Empresarios.

As Pontes –otro municipio de interior– dispone de un vivero que, a su vez, presta servicios a las empresas localizadas en el polígono de Penapurreira. Próximo a este Ayuntamiento están los dos viveros de Ferrol: uno gestionado por la Cámara de Comercio y otro perteneciente a la Confederación de Empresarios de Ferrol, este último explotado con base en un sistema mixto, al alquilar locales a las empresas de la zona.

Siguiendo el litoral se encuentran dos viveros más en la ciudad de A Coruña: uno perteneciente a una fundación privada –Paideia–, único en toda Galicia, y otro a la Universidad de A Coruña. Muy próximo a la ciudad herculina se encuentra el vivero de la Cámara de Comercio de A Coruña –en el polígono de Bértoa (Carballo)– más pensado para las empresas de la comarca de Bergantiños que de A Coruña.

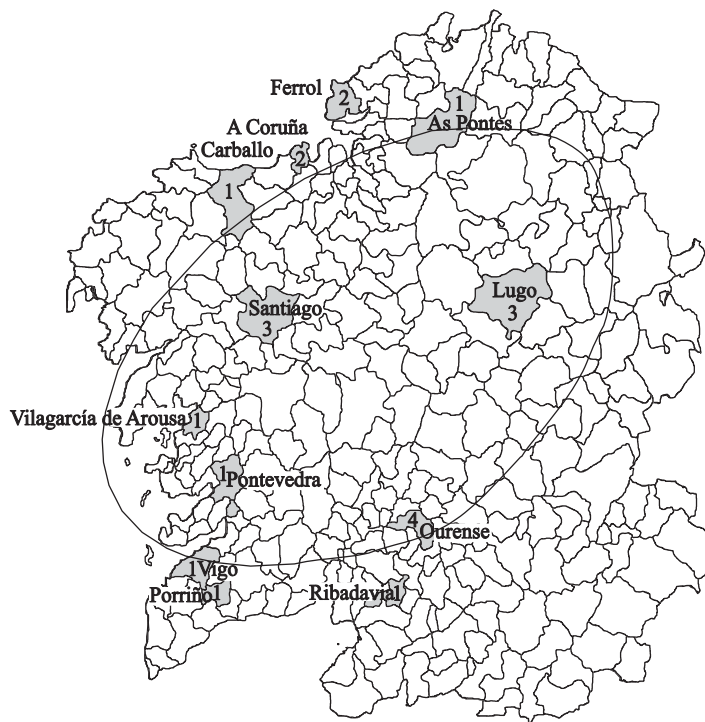
Siguiendo la costa se encuentra el vivero de Vilagarcía⁸, propiedad de la Cámara de Comercio de la ciudad. Más hacia el sur, encontramos otro vivero en Pontevedra, propiedad de la Cámara de Comercio y gestionado por ella. En Vigo se cuenta con otro vivero urbano en pleno centro de la ciudad, también gestionado por la Cámara de Comercio. Dentro de esta comarca, en el polígono industrial de A Granxa de O Porriño se encuentra el vivero más grande de Galicia: el Centro de Iniciativas Empresariales Fernando Conde Montero-Ríos, promovido por la Zona Franca de Vigo.

Por lo tanto, y teniendo en cuenta lo expuesto, se comprueba que de las siete ciudades más importantes de Galicia, las tres del interior son las que tienen el mayor número de viveros (mapa 1).

⁷ FEUGA es la Fundación Empresa-Universidade Galega y está participada por las tres universidades de Galicia.

⁸ Resulta paradójico que no exista ningún vivero en las comarcas de la Costa da Morte, de Noia-Muros o de O Barbanza, que son zonas que precisan un fuerte apoyo para su desarrollo económico.

Mapa 1.- Distribución de los viveros en Galicia



3.3. PROPIEDAD, GESTIÓN Y FINANCIACIÓN DE LOS VIVEROS GALLEGOS

A partir de la información obtenida por las encuestas se comprueba que la propiedad del vivero no suele coincidir con su gestión, y que la financiación no siempre procede de los promotores del vivero.

En relación con la *propiedad de los centros*, son las cámaras de comercio las que tienen la mayor parte de los viveros de empresas (38%), liderando la puesta en marcha de este instrumento de desarrollo local y empresarial tanto en Galicia como a nivel nacional. En segundo lugar se encuentran los ayuntamientos (22%), seguidos de las asociaciones de empresarios (14%) y de las fundaciones (10%). Por lo tanto, la propiedad de los viveros gallegos se concentra (84%) en estas cuatro instituciones.

Por otra parte, resulta paradójico que la Xunta de Galicia apenas participe en su propiedad con el mismo porcentaje que la fundación privada Mans (2%), cuando la Administración autonómica, especialmente a través de la Consellería de Traballo e Benestar y de la Consellería de Economía e Industria, es una de las principales fuentes de financiación de los viveros gallegos. Finalmente, cabe indicar que era de esperar que la participación de las universidades gallegas fuese mayor, dado el

componente tecnológico y emprendedor de nuestras instituciones de investigación superior pero, sin embargo, su porcentaje de propiedad apenas supone el 7%.

Por lo que respecta a la *gestión de los viveros*, se constata una fuerte correlación positiva entre propiedad y gestión, aunque no siempre⁹. El principal gestor de viveros en Galicia es la cámara de comercio (con el 39% de los centros), localizados estratégicamente en cada uno de los municipios donde tiene sede, a excepción de A Coruña (con instalaciones en Carballo) y de Ourense (en San Cibrao das Viñas). Sin embargo, ambos viveros están muy próximos a las ciudades de A Coruña y de Ourense, respectivamente.

Los ayuntamientos también tienen una importante capacidad de gestión, con cuatro viveros –tres en Ourense y uno en Lugo–, a los que hay que añadir dos más en Santiago, donde el consistorio coparticipa con UNINOVA y con la Cámara de Comercio. La gestión de los viveros por parte de las asociaciones empresariales resulta algo más reducida, ya que únicamente están presentes en tres viveros en Galicia: Lugo, Ferrol y As Pontes. Las universidades gallegas solo gestionan dos viveros: UNINOVA (Universidad de Santiago) y la OTRI (Universidad de A Coruña), aunque las tres universidades están presentes en la gestión de FEUGA¹⁰, que dispone de otro vivero más. El único vivero gallego gestionado por una fundación privada es el Centro de Iniciativas Empresariales Mans. Finalmente, cabe indicar que una sociedad anónima gestiona TECNÓPOLE en San Cibrao das Viñas (Ourense) y que el Consorcio de la Zona Franca de Vigo es el responsable del vivero que se localiza en A Granxa.

Por lo que respecta a la *financiación de los viveros*, cabe señalar que en la mayoría de los casos se han creado gracias a las ayudas europeas de los fondos FEDER, con una participación actual próxima al 32,7%, seguida de la Xunta de Galicia con el 14,3%. Por otra parte, hay que destacar la capacidad de las cámaras de comercio gallegas que, con un porcentaje de financiación de los proyectos de un 11,4%, son capaces de gestionar el 38% de esos proyectos. Finalmente, conviene indicar que las confederaciones de empresarios presentan una escasa participación (2,4%), aspecto que resulta paradójico al tratarse de viveros de empresas¹¹.

3.4. LOCALIZACIÓN, ORIENTACIÓN, DESTINATARIOS Y PLANTILLA DE LOS VIVEROS GALLEGOS

Los viveros gallegos se encuentran principalmente localizados en las ciudades, siendo, por lo tanto, de naturaleza urbana (57,1%), seguidos de aquellos instalados

⁹ Véanse, por ejemplo, el vivero de la Cámara de Comercio de Santiago, donde participa el Ayuntamiento, pero en cambio la gestión la realiza la Cámara, o el caso de TECNÓPOLE, en cuyo accionariado participan diversos organismos, pero que es gestionado a través de una sociedad anónima.

¹⁰ FEUGA es un vivero vinculado a las tres universidades, pero su gestión se realiza a través de una fundación.

¹¹ No obstante, en este punto se han recogido opiniones diversas. Algunos empresarios creen que es bueno apoyar a los nuevos emprendedores, aunque otros manifiestan que no se debe optar por esta vía, ya que en breve aquellos se convertirán en sus nuevos competidores.

en polígonos industriales (33,3%) y el resto (Ribadavia y Coles) son viveros rurales.

Con respecto a la orientación de los viveros, cabe señalar que predominan los de servicios (66,7%). Estos suelen ceder un espacio de entre 15 m² y 20 m² a los emprendedores, los cuales, debido al reducido tamaño disponible, se dedican a tareas de asesoramiento, informáticas, ingenierías, etc.

En abril de 2010 no existía en Galicia ningún vivero de carácter estrictamente industrial, aunque existen tres de carácter general que permiten cierta actividad industrial: el Centro de Iniciativas Empresariales Fernando Conde Montero-Ríos, el Centro de Iniciativas Empresariales NODUS de Lugo y Seara en As Pontes.

Existen, además, cuatro viveros de naturaleza tecnológica: los tres vinculados a las universidades gallegas (OTRI de la Universidad de A Coruña, UNINOVA y FEUGA) y TECNÓPOLE.

Clasificando los viveros en función del público al que se orientan, se comprueba que excepto aquellos vinculados a la universidad el resto tienen como clientes al público en general, aunque suelen potenciar la entrada a determinados colectivos de difícil (re)inserción laboral.

El volumen de la plantilla difiere notablemente, abarcando un rango inferior a un empleado para los viveros de la Cámara de Comercio de Vilagarcía de Arousa¹² y del consistorio de Coles, hasta los diez trabajadores de TECNÓPOLE¹³. Además de este último caso, los viveros que cuentan con un mayor volumen de plantilla son el CEI NODUS (6), la Fundación CEL, UNINOVA y el centro CIE Mans (5). La Cámara de Comercio de Santiago de Compostela, el CEI A Granxa y Seara cuentan con cuatro trabajadores. No obstante, en la mayor parte de los viveros gallegos suele trabajar únicamente una persona de apoyo. Este sería el caso de las Cámaras de Comercio de Lugo y de Ourense, de la Confederación de Empresarios de Ferrol y del vivero de FEUGA.

A medida que aumenta la plantilla de los viveros se produce una clara especialización de su personal. Así, aquellos que tienen más de cinco trabajadores suelen contar con un director que posee una titulación universitaria superior.

3.5. SERVICIOS OFERTADOS POR LOS VIVEROS

Como paso previo para conocer la oferta de servicios de los viveros gallegos es necesario determinar el tiempo máximo que los viveristas pueden beneficiarse de ellos. A partir de la información recogida, se constata que no existe un criterio uniforme, ni tan siquiera cuando la misma institución gestiona varios viveros, cuestión que responde al alto grado de autonomía con el que funcionan estas instalaciones.

¹² El vivero del Ayuntamiento de Vilagarcía de Arousa dedica menos de media jornada a la atención del vivero. Allí los emprendedores tienen llave de sus locales y se organizan entre ellos sin tener apenas contacto con la persona que atiende el vivero. Una situación similar se observa en el Ayuntamiento de Coles.

¹³ Sin embargo, este resultado puede deberse a que TECNÓPOLE es un parque empresarial con otras actividades, además de vivero de empresas.

Aún así, el 76% de los viveros fija un período máximo de estancia de entre dos y tres años, aunque existen instalaciones que llegan hasta los cinco años (TECNÓPOLE o el vivero de la Cámara de Comercio de Ourense). En el primer caso este resultado parece responder a que se trata de un vivero que apuesta por proyectos de naturaleza tecnológica y, por lo tanto, con iniciativas que precisan más tiempo de maduración. Sin embargo, resulta más complicado entender el segundo caso, salvo que se deba a cuestiones de proximidad geográfica. El vivero de la Cámara de Comercio de A Coruña también apuesta por los cinco años, y nuevamente resulta complicado justificar tan largo período de permanencia.

No obstante, los casos anteriores no son los extremos, ya que el vivero de la Confederación de Empresarios de Ferrol no establece limitación temporal, cuestión que puede responder a los bajos niveles de ocupación más que a la necesidad de maduración de los negocios.

Considerando los casos extremos, la media del período máximo de estancia en los viveros gallegos es de 37,1 meses, resultado que prácticamente coincide con el tiempo que los emprendedores han estado en los viveros: 36,7 meses. Esto permite señalar que la mayor parte de los emprendedores ajustan su estancia al tiempo máximo permitido por el vivero¹⁴. Si analizamos las causas por las que los emprendedores abandonan los viveros, cabe señalar que un 64,3% lo hacen porque finaliza el plazo, un 21,4% por el crecimiento de la empresa antes de finalizar el plazo, y un 14,3% porque necesitan de mayor espacio como, por ejemplo, almacenes, que no suelen existir en los viveros.

La disponibilidad de espacios para viveristas en Galicia es de más de 20.400 m². El de mayor dimensión es el de Fernando Conde Montero-Ríos con 4.500 m², justificado por su componente industrial. En segundo lugar está TECNÓPOLE con 3.108 m², seguido de los 2.060 m² del CEI NODUS¹⁵ y de los 1.900 m² de UNINOVA. Por lo tanto, se comprueba que existe una gran concentración de espacios (55,1%) en solo cuatro viveros. Sin embargo, la mayor parte de los viveros gallegos son de pequeño y de mediano tamaño, ya que siete de ellos tienen una dimensión inferior a los 300 m² y diez se encuentran entre los 300 y los 1.000 m². Por lo tanto, el modelo gallego se orienta hacia un tipo de vivero de dimensiones reducidas.

Por comarcas, la de Vigo es la que ofrece más espacios a sus emprendedores, ya que cuentan con 5.110 m², lo que supone la cuarta parte de todo el espacio ofertado en Galicia. La comarca de Ourense posee una cifra muy similar: 4.807 m². De esta forma, el sur de Galicia oferta el 49% de todo el espacio disponible, lo que posibilita la oferta de locales no solo para negocios de servicios, sino también para usos industriales y tecnológicos.

¹⁴ Sin embargo, se han detectado casos de algunos emprendedores que han estado en varios viveros, aumentando su tiempo medio de estancia más allá de lo que podría estar en un solo vivero.

¹⁵ A pesar del elevado número de metros cuadrados, este vivero solo contaba con ocho empresas emprendedoras, aunque también oferta cursos de formación, que justifica, al menos en parte, el elevado espacio disponible.

El espacio disponible en los viveros de Santiago se sitúa cerca de los 3.000 m² (15%). Esta menor dimensión condiciona claramente la orientación de sus proyectos –de naturaleza tecnológica–, que en una buena parte proceden de la Universidad de Santiago de Compostela. La comarca de Lugo, que es la cuarta por número de metros cuadrados, con una cifra similar a la de Santiago, se orienta hacia proyectos más generalistas, en especial de servicios, aunque cuenta con la presencia de algún proyecto industrial y tecnológico que procede del campus de Lugo. Resulta cuanto menos curioso el caso de la comarca de A Coruña –zona industrial por excelencia–, donde con 1.285 m² (6,3% de toda Galicia) solo se consigue ofertar un espacio muy reducido para los emprendedores¹⁶.

Las comarcas con menor número de metros cuadrados disponibles para los emprendedores son O Ribeiro (1,5%), O Salnés (1%) y Pontevedra (inferior al 1%), aunque en este último caso está prevista la construcción de otro vivero industrial en el polígono de O Campiño.

Una vez conocida la distribución potencial de espacios, conviene señalar qué tipo de servicios se ofertan, tanto espacios físicos, equipamientos, etc. como intangibles (asesoramiento, información, formación, acompañamiento de sus negocios, etc.).

Los viveros gallegos ofrecen 403 locales tanto para oficinas como para talleres industriales, con más de 12.600 m² y con una dimensión media de 31 m². No obstante, los viveros suelen ofrecer salas modulares en función de las necesidades de los emprendedores, por lo que a la cifra anterior hay que añadirle los 7.700 m² de salas comunes.

Estas infraestructuras no solo son para los viveristas que se instalan físicamente, sino también para los emprendedores “virtuales”, que son aquellos vinculados a los viveros pero sin ocupar instalaciones. Además, algunos viveros ofrecen su infraestructura al público en general para darle un mayor uso.

Todos los viveros ofrecen oficinas para los emprendedores, pero solo cuatro (UNINOVA, el CEI NODUS de Lugo, Seara en As Pontes y el CIE Fernando Conde en A Granxa) ofrecen talleres y naves industriales. Además, TECNÓPOLE tiene suelo industrial que oferta a cualquier empresa. Asimismo, todos los viveros disponen de salas de formación y de reuniones, y la mitad ofrecen salas TIC con equipos informáticos. Solo los viveros con mayores recursos ofrecen salas de videoconferencia (TECNÓPOLE, A Granxa, el CEI NODUS, FEUGA, la OTRI de la Universidad de A Coruña, la Fundación CEI Mans y el vivero de la Cámara de Comercio de Ferrol). El servicio de traducción simultánea lo ofrecen la OTRI de la Universidad de A Coruña, el CEI Mans, FEUGA, el CEI NODUS y TECNÓPOLE.

Los viveros gallegos, además de ceder espacio físico, también ofrecen una serie de servicios vinculados a los equipamientos y servicios en general para la buena mar-

¹⁶ Ni tan siquiera con la inminente puesta en funcionamiento de un pequeño vivero promovido por el Ayuntamiento de A Coruña se conseguirá una sustancial mejora de la situación, ya que se trata de doce espacios con una media de 15 m².

cha del centro. La mayoría de ellos ofrecen conexiones de internet, teléfono, mobiliario, fotocopiadora, recepción y limpieza. Menos de la mitad proporcionan ordenadores, aspecto que podemos considerar lógico, ya que las necesidades de los emprendedores no siempre se ajustan a los equipos que pueden ofrecer los viveros.

La ayuda de los viveros va más allá ya que, además, prestan unos servicios intangibles con un gran valor añadido. Así, todos los viveros asesoran sobre la puesta en marcha de la empresa e informan sobre posibles subvenciones; el 95% ofrecen asesoramiento sobre financiación, aunque cuando se les pregunta a los emprendedores estos no perciben recibir esta información con la misma intensidad que manifiestan los responsables de los viveros; el 81% prestan formación continua a los emprendedores e incluso realizan gestiones que permiten la promoción de los viveristas; y el 71,4% de los viveros prestan asesoramiento jurídico, e incluso algunos disponen de abogados en sus plantillas. El 48% ofrecen servicios de asesoramiento tecnológico, fiscal, contable y de marketing.

3.6. IMPORTES COBRADOS A LOS VIVERISTAS

Las cantidades exigidas por los viveros a sus clientes son muy heterogéneas. El importe medio cobrado (6,9 €/m²) se encuentra muy por debajo del precio de mercado. Los precios más altos se dan en Santiago de Compostela y Ferrol con 12 y 10,1 euros mensuales por m², respectivamente. Además, en ambos casos se comprueba una cierta homogeneidad de los precios que responde, más que a factores económicos, a un deseo por imitar a la competencia.

Vigo es la tercera comarca más cara (8,8 €/m²), aunque aquí sí que hay diferencias entre los viveros. El precio del vivero de la Cámara de Comercio¹⁷ se situaría entre los más altos de Galicia (11,2 €/m²), pero aún así es muy inferior al precio de la zona, ya que el vivero se encuentra en el centro de Vigo. El importe cobrado a los viveristas del CEI de Fernando Conde Montero-Ríos en A Granxa en O Porriño (6,5 €/m² mensuales) también se encuentra por debajo del satisfecho en el polígono industrial del municipio.

Los viveros de las comarcas de A Coruña y Ourense cobran un precio medio similar, aunque se trata de zonas económicamente muy diferentes. Para el caso de A Coruña, los precios presentan una importante variabilidad, ya que la Fundación CEI Mans, que es el único vivero para todo el público en general, tiene el tercer precio más alto de toda Galicia, mientras que no cuesta nada instalarse durante nueve meses en el vivero de la Universidad de A Coruña.

Los precios de los viveros de As Pontes, Carballo, Pontevedra y Vilagarcía de Arousa son inferiores a la media gallega. En Lugo se obtienen los precios más baratos de toda Galicia, aunque con diferentes cuantías en función del vivero. Así, el CEI NODUS y la Fundación CEL Iniciativa por Lugo cobran el mismo precio: 3

¹⁷ El vivero de la Cámara de Comercio de Vigo se encuentra en pleno centro de la ciudad.

€/m², pero no el vivero de la Cámara de Comercio de Lugo, que cobra 7,5 €/m². Finalmente, conviene señalar el caso del Ayuntamiento de Coles, que es totalmente gratuito.

La cuestión es si tiene sentido cobrar precios tan diferentes a los de mercado e incluso que haya divergencias entre una misma comarca y/o institución promotora. Si realmente se considera necesario bajar tanto los precios para incentivar a los emprendedores, convendría preguntarse si realmente se precisa una ayuda tan elevada para convertirse en emprendedor, máxime si a medio plazo tendrá que abandonar las instalaciones y enfrentarse a los precios de mercado.

3.7. REQUISITOS DE ENTRADA Y CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UN VIVERO

Analizando los requisitos de entrada en los viveros gallegos se comprueba que todas las instalaciones permiten el acceso a los emprendedores que se hayan dado de alta como empresarios en los últimos doce meses. Además, el 48% de los viveros permiten entrar a los emprendedores con más de un año de antigüedad por considerar que no son una actividad de reciente creación. Mención aparte merece el hecho de si resulta necesario que los emprendedores estén dados de alta como empresarios para convertirse en viveristas. El 62% de las instalaciones no exigen este requisito, permitiendo un tiempo para madurar la idea antes de constituirse como empresario. Esta actuación se podría considerar cuestionable e incluso generadora de una competencia excesiva con los empresarios ya instalados, pero optando por esta vía se permite que el emprendedor formule mejor su idea. Así, aunque el 51,6% de los emprendedores estaban constituidos como empresarios en el momento de entrar en el vivero, el 98,6% de los emprendedores se encontraban en situación de alta cuando contestaron la entrevista. Este resultado permite señalar que la mayoría de los emprendedores que empiezan sin darse de alta como empresarios, terminan desarrollando la idea y constituyendo la empresa. Por lo tanto, esta medida supone un aliciente para convertirse en viverista.

El segundo requisito más solicitado por los viveros es que el proyecto sea viable (90,4%). Sin embargo, resulta llamativo que dos viveros no lo consideren como condición de entrada. Así, los responsables del vivero indican que es el propio emprendedor el que debe creer en su empresa y, por lo tanto, basan su acceso en otras variables más objetivas. En otras ocasiones se busca más la vertiente social que la económica, por ejemplo, un tratamiento especial para los colectivos discriminados laboralmente, aunque el proyecto presente un cierto grado de incertidumbre en su resultado.

El tercer requisito más solicitado (80,9%) es que se trate de un proyecto innovador. Es de esperar que cuanto más innovadora sea la iniciativa, mayores serán las posibilidades de éxito. Sin embargo, resulta curioso que se valore más un proyecto innovador que otro generador de empleo, que es el cuarto requisito más exigido por los gestores del vivero (76,1%).

La formación previa de los viveristas, con un 66,6%, es el quinto requisito más exigido. Así, para acceder a los viveros gestionados por las cámaras de comercio es necesario realizar un curso de formación. Siguiendo con la clasificación de prioridades de los gestores de los viveros, estos también buscan favorecer a aquellos colectivos de difícil inserción laboral (61,9%), sobre todo si son gestionados por los ayuntamientos, y potenciar la actividad a aquellos emprendedores domiciliados cerca de las instalaciones. Finalmente, cabe destacar que ya que los viveros gallegos no se encuentran especializados en sectores específicos, este requisito apenas tiene importancia (28,9%).

Para conocer las características que debe tener un vivero según sus responsables, se optó por solicitar su valoración (en una escala de 1 a 10) de los servicios. Los técnicos entienden que un buen vivero debe ofrecer un alquiler subvencionado (9,5), un resultado que contrasta con la opinión de los viveristas, que indican que el precio no es la variable que más valoran, aunque lo es para determinar la elección del vivero. Además, los viveros deben ofertar aulas comunes (8,6), asesoramiento (8,5), un amplio horario (8,4) y un buen equipo de profesionales que dirijan el vivero (8,3). Menos valorada es la posibilidad de encontrar servicios comunes (recogida de paquetería, llamadas y calidad de la oficina) con un 7,6. Prestar ayuda al desarrollo de los negocios de los emprendedores solo se valora con un 6,6, un resultado que manifiesta que los responsables de los viveros no sienten que deban dedicar muchas energías ni implicarse especialmente en la buena marcha de la actividad de los viveristas. Los técnicos no se encuentran especialmente predispuestos a colaborar con los viveristas a buscar nuevos mercados o para generar contactos, pues, según sus manifestaciones, un buen vivero debe poner las condiciones para que el emprendedor desarrolle con éxito su negocio, pero la responsabilidad de que el negocio tenga éxito es del viverista. Además, se da la circunstancia de que los gestores valoran prácticamente igual este servicio que el de disponer de aparcamiento (6,2). Finalmente, la gestión administrativa-fiscal de los emprendedores es el servicio menos valorado (4,6), de manera que, según los técnicos de los viveros, este servicio no debe ser ofertado, ya que incluso las implicaciones contables y fiscales podrían suponer responsabilidades a los viveros.

3.8. RENTABILIDAD DE LOS VIVEROS A TRAVÉS DE LA TASA DE OCUPACIÓN

Una variable fundamental para conocer el grado de aprovechamiento de los recursos invertidos en un vivero es su tasa de ocupación. Esta ratio se define como el cociente entre el número de locales utilizados por las actividades emprendedoras y el número de locales que ofrece el vivero. No obstante, es preciso señalar que en ocasiones se usan las instalaciones de los viveros para alquilarlos a ciertos organismos, entidades que no tienen relación con la actividad emprendedora¹⁸.

¹⁸ Podemos citar la CETAL, que está situada en el CEI NODUS de Lugo, o la Agencia de Desarrollo Turístico en la Cámara de Comercio de Ferrol.

En el año 2009 la tasa de ocupación era del 67,2%, indicando la existencia de un cierto margen para albergar a 128 nuevos emprendedores. Además, se comprueba que el grado de ocupación se ha reducido desde el año 2008 (72,5%), resultado que puede deberse a la disminución de emprendedores en los viveros gallegos y a la creación de nuevos viveros, que han aumentado la oferta de espacio, generando así una mayor competencia.

A partir de las encuestas realizadas, una vez más se constata un resultado heterogéneo entre los viveros, ya que el 52,3% de los viveros superan la ocupación media, y el 19% manifiestan una ocupación del 100% (los tres vinculados a la Universidad y el vivero de la Cámara de Comercio de Vigo). Para el primer caso, este resultado se justifica por las ventajosas condiciones que ofrecen estos tres viveros a los viveristas¹⁹. El segundo caso parece responder a que, además de que el vivero esté situado en pleno centro de la ciudad olívica, está muy próximo a la Cámara de Comercio.

También destacan las altas tasas de ocupación de los viveros de la Cámara de Comercio y del Ayuntamiento de Ourense, con el 94% y el 89% respectivamente, contrastando estos resultados con la menor tasa de ocupación de TECNÓPOLE (67%) que, aunque se sitúa cerca de la media gallega, se encuentra muy por debajo del resto de los viveros de Ourense, incluido el gestionado por el Ayuntamiento de Coles (71%). Este resultado permite señalar que, aunque TECNÓPOLE es el vivero gallego con mayor infraestructura en espacio, recursos humanos y emprendedores, es el que presenta mayores dificultades para aumentar las tasas de ocupación.

También resulta destacable el escaso grado de ocupación de los viveros de Searra (29%), la Cámara de Comercio de Vilagarcía, el Ayuntamiento de Ribadavia (38%), la Cámara de Comercio de Lugo (40 %) y el CEI NODUS de Lugo (44%).

Santiago, con un 91% de ocupación, debido a las mayores ventajas de los viveristas, y Ourense y Vigo (ambas con un 80%), son las tres comarcas que presentan un mayor indicador, contrastando con el obtenido en Lugo (51%). Además, no hay ninguna razón estructural que explique los bajos porcentajes de las comarcas de As Pontes (29%), O Ribeiro y O Salnés (ambas con un 38%).

Ante los resultados expuestos cabría preguntarse si el futuro de los viveros en Galicia pasa por crear instalaciones de gran dimensión con amplios recursos físicos y humanos, como TECNÓPOLE, o si deben ser como el vivero de la Cámara de Comercio de Ourense, más pequeño y con menos personal. Sin duda, esta cuestión debe tenerse muy en cuenta a la hora de diseñar nuevas instalaciones en Galicia.

4. RECOMENDACIONES

En primer lugar, se debe formular la cuestión de si resultan necesarios nuevos viveros en Galicia. Creemos que ya existen suficientes viveros de servicios y urba-

¹⁹ Como ya se señaló, el vivero de la OTRI de la Universidad de A Coruña permite estar gratuitamente nueve meses sin necesidad de darse de alta como emprendedor.

nos en las siete principales ciudades gallegas. Además, teniendo en cuenta que recientemente el Ayuntamiento de A Coruña ha puesto en marcha un nuevo vivero de servicios, parece que la actual oferta de viveros urbanos es suficiente.

Por el contrario, existen pocos viveros que permitan la actividad industrial. En este sentido, el Ayuntamiento de Oleiros (A Coruña) tiene previsto uno en el polígono de Iñas y la Cámara de Comercio de Pontevedra ha propuesto otro para el polígono de O Campiño. Además, tiene sentido instalar otro en Lugo en el marco del plan *Impulsa Lugo*, más que la necesidad de un parque tecnológico en esa ciudad. Otro lugar podría ser el polígono de Morás, en el Ayuntamiento de Arteixo, zona en la que se irá desarrollando la industria de la comarca de A Coruña debido a su proximidad al puerto exterior que se está construyendo.

Otro tipo de viveros que se deberían instalar son los rurales de carácter generalista. Una de las maneras de ayudar al desarrollo rural es a través de la creación de empresas en el ámbito rural, tal y como se hizo en Andalucía (Bruque, Hernández, Morente y Parras, 2006). Pero es que, además, en Galicia se cuenta con la experiencia del Ayuntamiento de Coles, donde este vivero rural ha ayudado a implantar nuevas empresas en la zona. No obstante, el funcionamiento de los futuros viveros rurales debería tener un diseño más moderno, ser modular, y que de cabida a pequeños negocios agroindustriales.

Por todo lo anterior, una línea de actuación que debería tenerse en cuenta en el caso de Galicia sería el establecimiento de viveros que permitieran tanto la actividad industrial como la de servicios en las comarcas rurales, y situados preferentemente en polígonos industriales para apoyar el desarrollo socioeconómico de la comarca.

Como orientación, pues la decisión de implantación de un vivero debería suponer siempre la realización de una memoria con un estudio específico de rentabilidad socioeconómica en la zona, es posible señalar cuatro grandes ejes. El primero en la Mariña Lucense-Ortegal, el segundo en la región costera occidental –a Costa da Morte, Noia-Muros y O Barbanza–, el tercero en la Galicia interior –Terra Chá, Guitiriz, Arzúa-Melide y Lalín– y el cuarto en el sur oriental –Monforte de Lemos o Verín–.

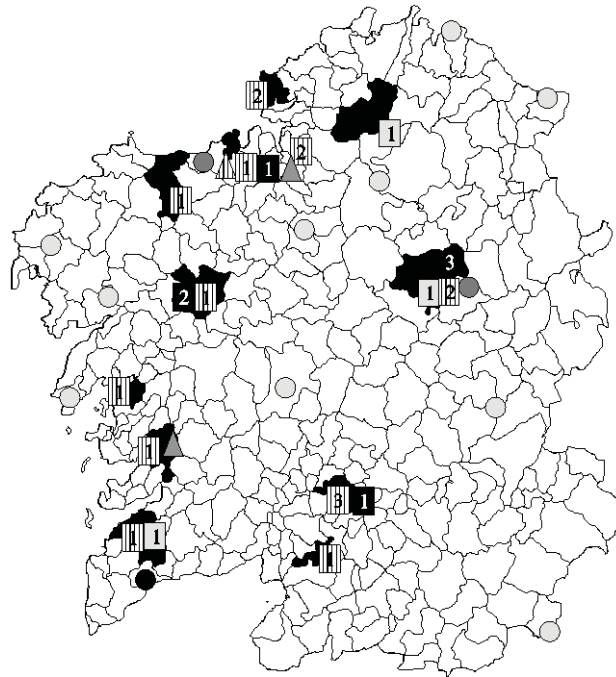
Además, y aunque Galicia ya dispone de cuatro viveros tecnológicos –tres vinculados a la universidad y TECNÓPOLE–, sería necesario que la Universidad de Vigo, que es la única que directamente no tiene un vivero, apostase por una instalación de estas características.

El mapa 2 resume nuestra propuesta de viveros para Galicia, teniendo en cuenta la oferta ya existente y el tipo de vivero –general, de servicios, industrial y tecnológico– que se recomienda instalar, además de los viveros previstos.

En segundo lugar, y como respuesta a la demanda de los responsables de los viveros, ya que el 81% de los encuestados señala que es necesaria una política activa por parte de la Xunta de Galicia, parece razonable que la Administración autonómica, y más concretamente la Consellería de Traballo e Benestar y la Consellería

de Economía e Industria, tomen la iniciativa de liderar el proceso en Galicia. Para ello, la Xunta debería aprovechar las infraestructuras que ya existen, evitando duplicar recursos y no instalando nuevos viveros donde ya hay agentes que hagan esa labor. Sus actuaciones deberían ser capaces de cubrir las nuevas necesidades en colaboración con las instituciones locales, cámaras de comercio, confederaciones de empresarios, ayuntamientos, etc.

Mapa 2.- Situación actual y propuesta de los viveros en Galicia



GENERAL	SERVICIOS	INDUSTRIAL	TECNOLÓGICO
Vivero existente general	Vivero existente servicios Vivero previsto servicios	Vivero existente industrial Vivero previsto industrial	Vivero existente tecnológico Vivero recomendado de carácter tecnológico
Vivero recomendado general		Vivero recomendado industrial	

En tercer lugar, y aunque los viveros deben ser generalistas y apoyar toda iniciativa empresarial, es necesario fomentar cierto tipo de actividades en consonancia con los sectores económicos más estratégicos de la economía gallega como, entre

otros, la automoción, el textil, el forestal, la pizarra, el lácteo, la industria del mar, el naval o el audiovisual.

En cuarto lugar, es necesario crear una asociación de todos los viveros gallegos para compartir sinergias, información, crear un página web, etc. Esta labor debería ser tutelada por la Xunta de Galicia, buscando la coordinación y la mejora de los viveros gallegos, siguiendo el ejemplo de otras comunidades autónomas como Madrid, Andalucía, Valencia, Navarra, Cataluña o Asturias, que en estos momentos están liderando políticas de apoyo a los emprendedores y a los viveros de empresas. Siguiendo con esta línea de actuaciones, se podría pensar en crear la marca de viveros gallegos, siguiendo el ejemplo de Estados Unidos, Alemania, Reino Unido o Italia.

En quinto lugar, y en relación con los viveros de la Consellería de Educación e Ordenación Universitaria, cabe señalar que se trata de un modelo que no ha prosperado. Es necesario, por lo tanto, revisarlo y apostar por integrar los potenciales emprendedores en otros viveros más generalistas. Además, se da la circunstancia de que los viveros de esta Consellería se instalaron en lugares donde ya existían instalaciones similares, con la consiguiente ineficacia en la asignación de recursos.

En sexto lugar, y por lo que respecta al diseño y a los servicios que deben ofrecer los nuevos viveros, resulta recomendable garantizar un espacio modular y adaptable para el desarrollo de la actividad, mucho más acorde a las necesidades de los emprendedores. En esta línea se deben ofrecer más espacios compartidos como salas de reuniones y salas de formación. Hay que generar nuevos servicios comunes que fomenten la integración entre los viveristas y los responsables de los viveros para aprovechar las sinergias. Una cuestión que hay que tener muy presente es que el horario debe ser totalmente flexible, de forma que el emprendedor no tenga ninguna restricción a la hora de acceder a su empresa y que el equipo directivo del vivero se ajuste a las necesidades de los emprendedores.

Finalmente, cabe señalar que resulta necesario apostar por los viveros virtuales. Es preciso superar el concepto de mero arrendador de un espacio y convertirse en un centro de dinamización empresarial con presencia física de algunos proyectos empresariales, pero con vinculación de emprendedores que ejercen su actividad en otro lugar. Esto permitirá incrementar la utilización de los recursos, sin la necesidad de disponer de un espacio físico atribuido en exclusiva a cada viverista.

5. CONCLUSIONES

Los viveros de empresas son una de las iniciativas que más interés está generando en los últimos años como medida para la creación de empleo, tanto de naturaleza asalariada como por cuenta propia.

Un vivero debe entenderse como una red de emprendedores que comparten mucho más que instalaciones, ya que colaboran en proyectos y reciben asesoramiento profesional. Para que sus acciones tengan el esperado impacto positivo, los viveros

de empresas, al igual que ocurre con otras actuaciones como los parques tecnológicos y los científicos, tienen que ser considerados como instrumentos para la gestión de los proyectos empresariales que aporten riqueza, pues no se trata de crear un vivero en sí mismo, sino como instrumento generador de valor añadido. En consecuencia, el vivero ha de permitir comenzar la actividad empresarial con una mayor facilidad y no ser la razón que justifica su existencia.

Además, resulta necesario potenciar más algunos puntos débiles de la actual estructura de los viveros en Galicia. En primer lugar, un vivero *no debe considerarse como el alquiler de un local a un precio inferior al de mercado*. Un vivero es un punto de arranque de los proyectos empresariales, y lo que realmente necesitan y demandan los emprendedores es un buen asesoramiento y ayuda para poner en marcha sus negocios, más que satisfacer un precio subvencionado por un local.

En segundo lugar, en Galicia se manifiesta *una escasa vinculación entre los viveros de empresas y las instituciones de educación e investigación superior*. Para corregir esta limitación es necesaria una mayor integración de la universidad en la empresa no solo mediante la apuesta por nuevas iniciativas en el campo empresarial, sino también aumentando la capacidad de transferencia de tecnología desde las instituciones de investigación superior al sector privado y público. En este sentido, las oficinas de transferencia de tecnologías (OTRI) deberían estar más presentes en los viveros de empresas, como es el caso de la Universidad de A Coruña. Siguiendo con el argumento anterior, la universidad²⁰ debe seguir apostando por la formación de grupos de investigación de alta calidad que permita el desarrollo de proyectos conjuntos entre empresas, universidades y centros de investigación, como ya está ocurriendo en UNINOVA.

En tercer lugar, en Galicia se comprueba la *reducida participación de la iniciativa privada*. Solo el 19% de los viveros son privados: uno vinculado a la Fundación CEI Mans y tres vinculados a asociaciones empresariales. No deja de ser una paradoja que el sector público fomente la actividad privada y que las instituciones privadas apenas estén presentes en los viveros de empresa. Por lo tanto, es necesaria una mayor implicación de las organizaciones empresariales, entidades financieras y grupos empresariales para contribuir no solo financieramente al desarrollo de los viveros, sino con su experiencia y *know how*.

En cuarto lugar, los viveros gallegos han de seguir buscando *la máxima eficiencia en el aprovechamiento de los recursos disponibles*. Para ello es necesario asesorar al mayor número de emprendedores, apostando por los emprendedores virtuales y no centrándose solo en aquellos que se localizan físicamente, que pueden limitar el aprovechamiento de los recursos.

En quinto lugar, hay que *mejorar las tasas de internacionalización de los viveros*, evitando el localismo excesivo. La creación de una red de viveros gallegos permitiría competir en mejores condiciones que solo buscar –con más o menos éxi-

²⁰ En Bretones (2009) se analiza el comportamiento emprendedor en el ámbito universitario. En Cano *et al.* (2003) se estudian las actitudes emprendedoras y la creación de empresas en los estudiantes universitarios.

to– la supervivencia de cada instalación. Sin duda, el papel de la Consellería de Traballo e Benestar Social y de la Consellería de Economía e Industria es fundamental para lograr este objetivo.

En sexto lugar, resulta necesario *justificar desde la perspectiva técnica y económica la creación de más viveros en Galicia*. Estos solo serán viables si suponen un instrumento de desarrollo económico, generador de riqueza y creador de puestos de trabajo sostenibles. Crear viveros por el simple hecho de tener uno en una determinada zona no es una opción viable, solo es posible el establecimiento de un vivero cuando existen emprendedores capaces de llevar adelante una idea.

Finalmente, es necesario que los viveros gallegos *busquen una mayor actividad emprendedora*, ofreciendo un asesoramiento más profundo a los emprendedores, alejándose del mero alquiler de un espacio, apostando por la innovación, con independencia del sector económico. La innovación se puede aplicar en cualquier sector, desde el más tradicional del medio rural hasta el más puntero. Los viveros pueden actuar como catalizador de este 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.

PÁGINAS 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/>