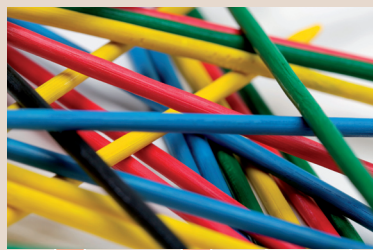




O papel dos

# viveiros de empresa en Galicia

como axentes de promoción  
económica e xeración de emprego



XUNTA DE GALICIA



O papel dos  
**viveiros**  
de empresa  
**en Galicia**  
como axentes de promoción  
económica e xeración de emprego

**Francisco Jesús Ferreiro Seoane (coordinador)**

Departamento de Economía Aplicada. Facultade de Administración e Dirección de Empresas de Lugo.  
Universidade de Santiago de Compostela.

**Alberto Vaquero García**

Departamento de Economía Aplicada. Facultade de Ciencias Empresariais e Turismo de Ourense.  
Universidade de Vigo.

**XUNTA DE GALICIA**  
Consellería de Traballo e Benestar  
Santiago de Compostela  
2010

**Edita**

XUNTA DE GALICIA  
Consellería de Traballo e Benestar

**Lugar:**

Santiago de Compostela

**Ano:**

2010

**ISBN:**

97884693/9056/6

**Depósito Legal:**

C 3182-2010

**Deseño e impresión:**

Ofelmaga, S.L.  
ofelmaga@ofelmaga.es

## Prólogo

Nun momento de grave crise económica, con ao redor de 220.000 desempregados en Galicia, desde o Goberno galego non pode haber outra preocupación que a intensa procura de solucións á saída da crise, co fin de que as familias galegas que sofren as consencuencias do paro logren incorporarse canto antes ao mercado laboral.

Neste contexto, e dentro das múltiples medidas que se están poñendo en marcha desde a Consellería de Traballo e Benestar, elaborouse un estudo sobre o papel dos viveiros de empresas en Galicia, como axentes de promoción económica e xeración de emprego no ámbito local.

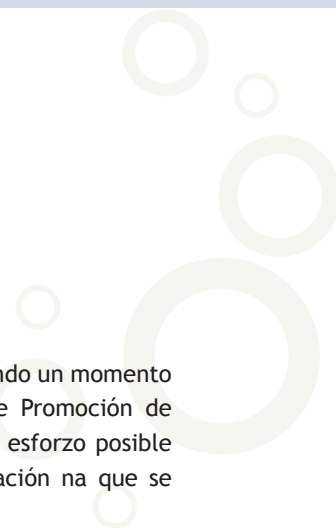
O resultado do traballo mostra a grande importancia dos viveiros de empresa como instrumentos xeradores de emprego sostible, cunha taxa de supervivencia empresarial superior ao 90%, un verdadeiro éxito se se ten en conta a alta taxa de mortalidade empresarial que parece que se instalou no tecido produtivo galego, polo convulso escenario económico que vivimos.

O traballo que se presenta pon de manifesto que o apoio aos emprendedores, á creación de empresas, é unha das mellores receitas para saír da crise, ao mesmo tempo que permite comprobar o esforzo que os nosos emprendedores están desenvolvendo nun contexto de máxima dificultade por levar a cabo os seus proxectos empresariais e formar parte do presente e do futuro económico de Galicia.

Este estudo móstranos como a innovación, a tecnoloxía, a formación e a mocidade están moi presentes no perfil dos emprendedores galegos, o que constitúe unha esperanza para o futuro de Galicia.

*Beatriz Mato Otero.*  
Conselleira de Traballo e Benestar  
da Xunta de Galicia





Nunha situación como a actual onde moitos galegos están pasando un momento moi complicado por carecer de traballo, desde a Dirección Xeral de Promoción de Emprego da Xunta de Galicia temos o gran reto de realizar o máximo esforzo posible para lograr que os desempregados saian de inmediato da difícil situación na que se atopan.

Somos conscientes, a pesar do importante esforzo que se está a realizar, de que aínda hai moitos galegos que, a pesar de querer traballar, non atopan un emprego. Nesta situación hai que ser creativos e buscar solucións rápidas e eficientes para axudar as persoas que están en tan difícil situación. Unha das actuacións que mellor resultado están xerando nos últimos anos é a aposta polo emprendemento e dentro desta política de apoio á creación de empresas e emprego no ámbito local un mecanismo eficaz son os viveiros de empresas galegos. Este é un dos resultados que se obtén a partir da investigación realizada por profesores das universidades de Santiago de Compostela e de Vigo.

Aínda que non existen receitas máxicas para acelerar a saída da crise, as conclusións deste estudo permiten sinalar como a aposta polos emprendedores en Galicia se converte nunha das medidas máis eficaces para a creación de empresas e xeración de emprego. Os viveiros de empresas, como instrumentos de desenvolvemento de emprego no ámbito local, permiten contribuír á xeración de emprego, de calidade e sostible, nun momento de máxima dificultade.

Os viveiros e os viveiristas forman xa parte do presente e do futuro económico de Galicia, polo que desde esta dirección xeral se seguirá apoiando os emprendedores como unha das medidas máis eficaces para a saída da crise e a mellora dos niveis de benestar social para a nosa comunidade. A creación de emprego é unha das prioridades deste Goberno e, a teor dos resultados obtidos no estudo, os viveiros son instrumentos xeradores de actividade económica, polo que se fai necesario consolidar este tipo de iniciativas en Galicia.

*Andrés Hermida Trastoy*  
Director Xeral de Promoción de Emprego  
Consellería de Traballo e Benestar



# Índice

	<u>Páx.</u>
1. INTRODUCCIÓN	9
2. O PAPEL DO EMPRENDEDOR	11
3. OS DIFERENTES MODELOS DE VIVEIROS DE EMPRESA	13
4. DEFINIÇÃO E OBXECTIVOS DOS VIVEIROS DE EMPRESAS	17
5. A EVOLUCIÓN DOS VIVEIROS DE EMPRESAS	23
6. VANTAGES E LIMITACIÓNS DOS VIVEIROS DE EMPRESAS	25
7. A EXPERIENCIA COMPARADA	29
8. ANÁLISE DOS VIVEIROS EN GALICIA	35
8.1. Obtención da información	35
8.2. Distribución xeográfica	35
8.3. O proceso de creación dos viveiros en Galicia	38
9. OS EMPRENDEDORES NOS VIVEIROS GALEGOS	59
9.1. Consideracións previas	59
9.2. Características dos emprendedores dos viveiros galegos	65
9.3. As actividades desempeñadas polos emprendedores nos viveiros galegos	71
9.4. Dificultades para a posta en marcha dos negocios	76
9.5. Distribucións económicas dos emprendedores	78
9.6. Emprego xerado polas empresas nos viveiros galegos	84
10. A UTILIDADE DOS VIVEIROS DE EMPRESA	89
11. PREVISIÓNS FUTURAS DE VIVEIROS EN GALICIA	95
12. CONCLUSIÓNS	97
BIBLIOGRAFÍA	109



# Introdución

Nunha situación como a actual, caracterizada por unha forte desaceleración económica e unha crecente destrución de emprego, débense buscar solucións para frear o crecemento do desemprego. Unha das actuacións que está a xerar un maior interese é o apoio ao espírito emprendedor<sup>1</sup>, especialmente pola súa forte contribución á creación de emprego e ao desenvolvemento local e rexional.

Desde a década dos noventa, o interese polos temas relacionados co espírito emprendedor e a creación de empresas, especialmente no ámbito da innovación<sup>2</sup> e as novas tecnoloxías, foi en aumento pola importancia que teñen ambas as dúas cuestións sobre o desenvolvemento económico. Neste esquema, os viveiros de empresas, como catalizadores de novas experiencias, xogan un papel moi importante, e favorecen a creación de emprego (Wennekers e Thurik, 1999). Ademais, os viveiros son centros de fomento de emprendemento, ao atoparse abertos a calquera persoa interesada en montar a súa propia empresa, se se trata dunha actividade innovadora e con expectativas de éxito.

Os viveiros poden supor unha alternativa moito mellor para a creación de emprego que as subvencións directas á contratación para as empresas. Ademais, os viveiros permiten fomentar a actividade emprendedora para reactivar a economía e mellorar a posición competitiva da zona onde se implanta.

O obxectivo desta monografía, financiada pola Dirección Xeral de Promoción de Emprego da Consellería de Traballo e Benestar da Xunta de Galicia, é analizar a situación dos viveiros en Galicia a partir dun dobre enfoque. Por unha banda analizaranse as características dos viveiros en Galicia e, pola outra, estudarase o papel dos emprendedores nos viveiros. Os resultados obtidos permitirán coñecer a actual situación dos viveiros galegos e determinar se son útiles como instrumento económico, así como as medidas que deberían aplicarse para mellorar o seu funcionamento e obxectivos.

<sup>1</sup> Como se verá máis adiante, é posible atopar varias aproximacións ao concepto de emprendedor.

<sup>2</sup> No entanto, o concepto de innovación adaptouse profusamente á realidade de cada viveiro. Así, innovar en moitas ocasións é elaborar un produto e/ou ofrecer un servizo que ata o momento só se podía conseguir a través de importacións, e non só unha actividade baseada no desenvolvemento de novas tecnoloxías.

O traballo divídese en dous grandes bloques. O primeiro, de carácter xeral, sinala o importante papel dos viveiros de empresas como motor de desenvolvemento económico e instrumento de creación de emprego. Para iso, tras a introdución, procederase a destacar o importante traballo dos emprendedores; en terceiro lugar analizarase o papel doutros instrumentos, similares aos viveiros, que tamén buscan un desenvolvemento empresarial. En cuarto lugar, realízase unha aproximación á definición e aos obxectivos dos viveiros, para, a continuación, estudar a súa evolución. Posteriormente, sinálanse as súas vantaxes e limitacións, e finalízase este primeiro bloque cunha análise dos viveiros nos ámbitos europeo e nacional, como punto de partida para estudar o funcionamento dos viveiros en Galicia.

Este é precisamente o obxectivo do segundo bloque, centrado en estudar a conxuntura dos viveiros galegos. Así, en primeiro lugar, analizaranse as características destas instalacións en Galicia, a súa localización xeográfica, organización, destinatarios, persoal, medios e taxas de ocupación. En segundo lugar, estudaranse as características dos emprendedores nos viveiros, o volume de empresas e emprendedores, o emprego xerado, as actividades ás que se dedican e os principais indicadores de natureza económica. En terceiro lugar, determinarase a utilidade dos viveiros para a economía galega, para, en cuarto lugar, describir o seu marco futuro. Finalmente procédese a sinalar un conxunto de conclusións.

## o papel do empendedor

Hoxe máis que nunca a situación económica resulta cada vez máis complexa e cambiante. O empresariado debe enfrontarse a un amplo conxunto de variables que xeran cambios continuos na súa estratexia empresarial. Sen dúbida, isto supón realizar un grande esforzo para permanecer no mercado pero, ao mesmo tempo, un reto, xa que se abren novas oportunidades, vantaxes e facilidades que deben ser tidas en conta para o desenvolvemento das actividades produtivas.

Así, desde unha perspectiva externa hai factores de natureza social, políticos, institucionais<sup>3</sup>, educativos, tecnolóxicos, legais, culturais, competitivos e económicos, que inciden nas operacións empresariais. Desde un punto de vista interno, os factores psicolóxicos, a localización, o ambiente de traballo, a comunicación, a demanda do produto ou servizo, os provedores e o nivel de capital humano, tamén inciden notablemente na actividade da empresa.

Sen dúbida, o compoñente que máis influencia ten sobre a actividade do emprendedor é a competitividade. A supervivencia da microempresa e a PEME baséase en mellorar os niveis de competitividade, e en buscar satisfacer as cada vez máis crecentes e cambiantes necesidades dos clientes, única vía para alcanzar o éxito da actividade empresarial.

Para acadar este obxectivo é necesario que o emprendedor sexa capaz de xestionar o seu negocio nun escenario continuo de cambios e que vexa que estes son oportunidades que aumentan as súas posibilidades de supervivencia e crecemento. En Stoner (1997) sinalase que a cultura emprendedora permite a existencia de catro beneficios sociais:

- Fomento do crecemento económico: o emprendedor incentiva a creación de negocios propios, en especial de reducido tamaño, o que se traduce na xeración dun importante volume de emprego.

<sup>3</sup> En Tortella *et al* (2008) analízase, para o caso de España, o papel que xogan as institucións e a educación no espírito empresarial. Do estudo obtense que o déficit do espírito empresarial en España se atopa na mala imaxe que teñen os empresarios na sociedade.

- Aumento nas taxas de produtividade: os emprendedores producen bens e/ou prestan servizos da forma máis eficiente, baseándose no desenvolvemento da I+D+i.
- Aposta polas novas tecnoloxías para ofrecer servizos e produtos novos: os emprendedores poden ofrecer novos produtos para satisfacer as necesidades humanas e/ou crear novas necesidades.
- Introducir cambios competitivos: como consecuencia do nacemento de novas empresas, aumenta o número de competidores e, co interese de lograr a supervivencia, resulta necesario ofrecer a mellor relación calidade-prezo nos produtos.

Como xa se sinalou, o papel do emprendedor é básico para que un viveiro funcione. Tanto se se trata dun empresario innovador, que detecta unha necesidade e busca os medios para satisfacela, como se é un profesional cualificado, que aposta por un novo produto para lanzar ao mercado, a súa tarefa non é sinxela, xa que a porcentaxe de éxito empresarial redúcese notablemente nos primeiros momentos. Polo tanto, instalarse nun viveiro é unha vantaxe para os novos emprendedores, ao atoparse amparados por un importante conxunto de servizos que ofrece o centro de empresas a un custo moi competitivo. Esta preocupación por fomentar a innovación tecnolóxica anima a que se opte por esta estratexia cando a nova entidade comeza a funcionar.

Aínda que, no ámbito estatal e ata autonómico e local existen programas específicos que buscan mellorar a situación dos emprendedores, este tipo de actuacións supera as fronteiras. Así, entre outros programas destaca o EMPRETEC<sup>4</sup>, auspiciado pola Organización das Nacións Unidas (ONU), para fomentar a actividade emprendedora de natureza tecnolóxica, que potencia o desenvolvemento de novos líderes emprendedores e fortalece as súas capacidades e habilidades empresariais.

---

<sup>4</sup> Este programa ten, entre os seus obxectivos, favorecer a procura de redes de apoio, de novas oportunidades para proxectos innovadores. Para iso, apóstase polo desenvolvemento das aptitudes que definen a un emprendedor: procura de novas oportunidades de negocio, persistencia ante as adversidades, cumprimento dos diferentes obxectivos programados, esixencia de eficiencia e calidade e fixación de metas.

## Os diferentes modelos de viveiros de empresas

O punto de partida para analizar o papel dos viveiros de empresas é delimitar o seu funcionamento, xa que existen actuacións de corte similar, pero non por iso poden ser consideradas como viveiros de empresas. Para poder realizar esta análise seguiu-se o criterio proposto polo programa *SPRINT* da Comisión Europea (1994), que delimita seis diferentes tipos de iniciativas dentro das políticas para o desenvolvemento da actividade emprendedora:

- Os parques científicos. Son iniciativas desenvolvidas en zonas próximas a institucións de ensino e investigación superior, en especial, no campo da investigación, desenvolvemento e innovación (I+D+i). Cos parques científicos búscase potenciar a formación e o crecemento daquelas empresas que apostan polas novas tecnoloxías e o coñecemento e apóstase pola creación e desenvolvemento de novos produtos, desde a súa fase primixenia ata a etapa de vendas.
- Os parques de investigación. Adoitan ser instalacións próximas a un campus universitario que buscan un desenvolvemento no campo da investigación e/ou de prototipos de produtos, de mutuo acordo coas institucións académicas e/ou de investigación (Martínez, 1987), onde se realiza unha investigación básica (Veciana, 1990, 1998). Expósito (1995) determina a existencia dun parque de investigación cando se dispón dunha área industrial debidamente acondicionada para o desenvolvemento e a investigación. Os parques de investigación comparten cos parques científicos a proximidade a universidades ou institucións académicas e/ou de investigación. Con todo, a diferenza daqueles, o seu obxectivo é a investigación máis que o desenvolvemento.
- Os parques tecnolóxicos. Martínez (1987) defíneos como unha grande área estratexicamente localizada e desenvolvida nunha contorna de prestixio, que consegue atraer a empresas de reducido tamaño ou seccións das grandes de alta tecnoloxía, universidades, organismos públicos de investigación (OPI) etc. En Gamella (1998) defínense como un polígono industrial dotado de infraestruturas, servizos e dun sistema de relacións con entidades

académicas, científicas, financeiras, que favorecen a instalación de empresas con gran capacidade innovadora, de centros de investigación e desenvolvemento. Polo tanto, os parques tecnolóxicos son instalacións onde se localizan empresas dedicadas á procura de aplicacións comerciais de alta tecnoloxía, especialmente no campo da I+D+i. A diferenza dos parques científicos e de investigación, nos parques tecnolóxicos non resulta necesaria a presenza de institucións académicas. Nestas instalacións as empresas, ademais de investigar, producen e comercializan os resultados da investigación.

- Os centros de investigación. Este tipo de entidades proporcionan servizos e apoio a novas empresas que desenvolven e venden novos produtos, ou procesos tecnolóxicos cun alto grao de risco en sectores de alta tecnoloxía. O seu obxectivo é proporcionar servizos e apoio no campo financeiro, mercadotecnia, tecnoloxía e administración, entre outros.
- Os parques de negocios. Son instalacións que garanten unha contorna de alta calidade para o desenvolvemento das actividades empresariais nas súas diferentes fases (produción, montaxe ou vendas), pero que non precisan proximidade nin relación con institucións académicas nin de investigación superior.
- Os viveiros de empresas. Tamén coñecidos como incubadoras de empresas, fan referencia a aqueles lugares onde se concentran empresas de recente creación, para o desenvolvemento dos seus negocios durante a súa primeira etapa. Ás empresas instaladas nos viveiros proporcionánselles un espazo físico, uns servizos comúns (recepción de chamadas e documentación, fotocopiadora etc.) e específicos (asesoramento empresarial, xestión de axudas públicas etc.).

A diferenza do resto de categorías, os viveiros de empresas buscan, sobre todo, o desenvolvemento económico e a creación de emprego local, por medio do nacemento de novas empresas (Coopers, 1985). Ademais, os viveiros poden potenciar a xeración de postos de traballo (Marimón e Alonso, 2005).



Os viveiros poden responder a tres modelos (Esposito, 1995). En primeiro lugar, atópase o norteamericano, xurdido a partir da iniciativa dos investigadores que saen da universidade para desenvolver unha actividade empresarial. Quizais o exemplo máis claro foi (e segue sendo) o de Silicon Valley en California<sup>5</sup>, no campo da electrónica e a informática. Grazas á Universidade de Stanford, desde a década dos anos cincuenta fórmanse especialistas de alto nivel nestes dous campos. Ao anterior hai que engadir o forte apoio económico da administración norteamericana para o desenvolvemento de novas tecnoloxías. Todo iso permitiu o nacemento dun parque industrial que, a longo prazo se converteu en parque tecnolóxico, e é un exemplo a seguir en todo o mundo.

En segundo lugar atópase o modelo europeo, que nace do interese de tres axentes: sector empresarial, sector público e universidade, cunha actividade orientada á actividade empresarial e a investigación avanzada. Unha das primeiras experiencias xerouse no Reino Unido, derivado da forte reconversión industrial que sufriu o sector do aceiro. Como solución optouse polo aproveitamento empresarial de edificios infrautilizados onde se instaláron fundamentalmente empresas de servizos.

Finalmente, atópase o modelo xaponés, caracterizado por unha elevada planificación sectorial e territorial das actividades innovadoras, cunha promoción directa do goberno central e onde o subcentral encárgase de facilitar a zona de implantación do viveiro.

A situación actual dos viveiros de empresas en EUA e Europa occidental caracterízase por un apoio a tres bandas: gobernos subcentrais, universidades e institucións financeiras. Na actualidade os viveiros, ademais de apoiar os sectores de alta tecnoloxía, perseguen o desenvolvemento de sectores tradicionais da economía, para mellorar a produción e desenvolvemento de todo tipo de produtos.

---

<sup>5</sup> No entanto, ao longo da década dos corenta contabilizáronse varias experiencias. Os primeiros viveiros de empresas xurdiron en 1942 no estado de Nova York, coa creación da *Students Agencies Inc*, onde comezaron a traballar universitarios, e crearon as súas propias empresas. Un segundo caso que se debe destacar é a *American Research Development*, nada a partir do Instituto de Tecnoloxía de Massachussets (MIT) para darlles apoio ás empresas xurdidas dentro das súas instalacións (Uribe e de Pablo, 2009).



## Definición e obxectivos dos viveiros de empresas

O proceso de globalización económica presenta, entre outras características, unha crecente redución do tamaño empresarial, que precisa dun incremento continuo dos niveis de produtividade. O habitual é crear empresas de reducido tamaño e optar pola deslocalización das diferentes fases do proceso produtivo. Isto supón que as entidades de menor tamaño son as que teñen máis peso na creación de emprego, no investimento e innovación, converténdose na peza central para economías como a galega. Non é de estrañar, polo tanto, que este tipo de instrumentos sexan fortemente promovidos e financiados pola Dirección de Política Rexional da Comisión das Comunidades Europeas (DG XVI) e coordinados pola *European Business Centres Network* (EBN).

Non existe unha única definición de viveiro, xa que se poden utilizar varias aproximacións. Así, un viveiro pódese entender como aquel lugar onde, a través da participación de axentes públicos e/ou privados, ofréceselles aos novos empresarios un sistema completo e integrado de actividades e servizos, que permite fomentar a creación e o desenvolvemento de actividades innovadoras e independentes (Dirección de Política Rexional da Comisión das Comunidades Europeas, 1984). Unha segunda aproximación pódese obter a partir de Martínez (1987) que os define como un grupo de instalacións, xeralmente próximas a unha institución académica e/ou de investigación, onde se habilitan temporalmente espazos para o emprendemento de actividades de investigación e desenvolvemento de prototipos, o que posibilita a transformación, en mellores condicións, dunha idea nun produto comercial.

En Velasco (1995) sinálase que un viveiro de empresas é unha das actuacións de desenvolvemento industrial potenciadas polo sector público ou privado, que ofrece espazos para albergar actividades empresariais e/ou industriais nas primeiras etapas de desenvolvemento produtivo, ademais de prestar asistencia técnica e apoio para a constitución como empresa.

En COTEC (1993,1998) defínese os viveiros como aqueles organismos que potencian a creación de empresas innovadoras, que estenden os seus servizos ao asesoramento de innovacións e á formación de emprendedores. En Juncar *et al* (1995) sinálase que os viveiros de empresas son edificios públicos e/ou alugados pola administración, acondicionados para ofrecerlles locais ás empresas en réxime de

aluguer, onde os empresarios comparten un conxunto de servizos como sala de reunións, recepción de clientes, servizos de comunicacións etc.

Ferreiro (2008) define viveiro de empresas como o lugar onde se establecen novos proxectos empresariais por un tempo limitado, e se presentan unha serie de servizos que lles permitan competir no mercado. En consecuencia, cos viveiros non se busca unha mera cesión de espazos en condicións vantaxosas, senón que se trata dun centro empresarial que persegue axudar a pór en marcha novos proxectos empresariais que teñan viabilidade, fomentar a cooperación empresarial entre os viveiristas e as empresas da súa contorna, favorecer o emprego, potenciar o carácter innovador<sup>6</sup> e contribuír á diversificación e á dinamización da economía local.

Desde unha perspectiva máis institucional, os viveiros de empresa son definidos pola *UK Business Incubation*, como uns lugares onde se ofrece un proceso dinámico de desenvolvemento do negocio, que satisfai a ampla variedade de demandas que teñen as empresas nos primeiros anos de existencia, reduce a porcentaxe de fracasos, aumenta o nivel de vendas e xera un maior nivel de emprego. Así, no viveiro, as microempresas e PEMES benefíciáanse dun ambiente instrutivo e de apoio durante o comezo da súa actividade por medio dunha tríade de vantaxes competitivas: un ambiente emprendedor e de aprendizaxe; un maior acceso a posibles investidores interesados no seu traballo e unha maior visibilidade e mellor posición no mercado.

A EBN (European Business Incubation Centres Network) define os viveiros como organizacións de axuda para os empresarios e as pequenas empresas. Estas instalacións son creadas e potenciadas nunha área determinada, polo xeral mediante financiamento público, co obxectivo de potenciar proxectos realizados polas PEMES innovadoras, que contribúan ao desenvolvemento local e rexional.

Como se puido comprobar existen varias aproximacións ao concepto de viveiro de empresa. Con todo, subxacen unha serie de características comúns, en especial, axudar á xeración da actividade económica e do emprego e revitalizar as zonas onde se instalan. Como cada viveiro presenta a súa propia idiosincrasia, en función do obxectivo perseguido, a súa achega ao crecemento económico será variable. No entanto, a súa capacidade innata de creación de redes permite a cooperación interempresarial e interinstitucional.

Polo tanto, os viveiros de empresas persegue, entre outros, os seguintes obxectivos (Ferreiro, 2008):

- Fomentar a diversificación dos produtos ofrecidos.
- Mellorar as oportunidades para a creación de novas empresas, en especial aquelas que traballan en áreas innovadoras<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> En Alonso e Méndez (2000) sinálase a importancia da innovación, a pequena empresa e o desenvolvemento local para a actividade económica en España.

<sup>7</sup> En Silva (2009) sinálase que a diferenza entre un emprendedor e un administrador convencional é a aposta pola innovación.



- Potenciar e dinamizar o tecido empresarial e a súa achega ao crecemento económico e ao emprego.
- Ofertar unha contorna laboral que lles engada valor ás empresas que se sitúan nel, tanto pola imaxe das súas instalacións, como polas prestacións ofertadas.
- Asesorar e formar as empresas.

En consecuencia, os viveiros de empresa van máis aló da simple oferta de espazos a prezos económicos para os emprendedores. Deben ser capaces de actuar como elementos de transferencia de información, de novas ideas e proxectos, entre os emprendedores e os investidores.

Polo tanto, os viveiros configúranse como unha ferramenta básica no proceso de xeración e consolidación da microempresa e a PEME, xa que a través do viveiro as empresas reciben formación, adestramento, asesoramento, vinculación tecnolóxica e financeira, cando son máis vulnerables. O viveiro promove a cultura da innovación, a promoción empresarial e a formación de novos emprendedores. A **táboa 1** resume os servizos e produtos ofrecidos polos viveiros de empresa.

### **Táboa 1:** Servizos e produtos ofrecidos polos viveiros de empresa

- Primeiro apoio ás novas iniciativas empresariais, a través da oferta aos viveiristas de instalacións e consultoría especializada.
- Consolidación das novas empresas, e minimizar os custos técnicos e económicos ao inicio da actividade.
- Fortalecemento da capacidade emprendedora nun ambiente apropiado.
- Desenvolvemento empresarial a través da creación de institucións que aglutinan intereses comúns, co conseguinte aforro de custos.
- Mellora das relacións entre os centros de investigación públicos e privados e entre as propias empresas.
- Contribución á xeración de emprego.
- Favorecer o desenvolvemento de proxectos empresariais.
- Aumento da taxa de éxito das pequenas e medianas empresas, especialmente cando son máis vulnerables.

Fonte: elaboración propia

Con todo, conseguir esta serie de obxectivos non é tarefa sinxela, xa que só será posible se o viveiro actúa como instrumento de desenvolvemento económico. Isto só será así se os esforzos realizados se traducen en incrementos de produtividade e, ao mesmo tempo, apóstase, de forma decidida, pola innovación. A **táboa 2** resume os posibles servizos e produtos ofrecidos.

**Táboa 2: Servizos ofertados polos viveiros**

Servizos ofertados	Algúns exemplos
Servizos loxísticos e administrativos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Naves, oficinas ou módulos polivalentes (cunha superficie adaptada ás necesidades dos viveiristas e a prezos máis reducidos que os de mercado).</li><li>▪ Sala de reunións e espazos comúns.</li><li>▪ Servizos compartidos de fotocopiadora, fax, escáner e conexión a Internet.</li></ul>
Consultoría ou asesoramento empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Información e asesoramento acerca da posta en marcha do proxecto empresarial, axudas e subvencións ás que podan acollerse e outros servizos de asesoramento e xestión empresarial.</li></ul>
Formación empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Accións formativas aos empregados.</li><li>▪ Seminarios monográficos e encontros sectoriais.</li></ul>

Fonte: elaboración propia

Os viveiros non se encargan de abrir novos mercados ás empresas. O seu papel é detectar as súas debilidades para atopar solucións, de forma que a entidade mellore o seu desenvolvemento. É precisamente este traballo o que se traduce nunha mellora dos indicadores de supervivencia das entidades que optan por instalarse no viveiro.

A actividade dos viveiros baséase en diferentes etapas. Na primeira, a preincubación, ao empresario proporciónaselle unha orientación sobre a preparación do seu plan de negocio e as infraestruturas necesarias para o seu desenvolvemento. É durante esta etapa cando a proposta de negocio toma forma. Para iso os xerentes do viveiro<sup>8</sup> deberán avaliar a viabilidade do proxecto, a capacidade técnica das empresas instaladas e o grao de innovación dos produtos e servizos ofrecidos. Ademais, nalgúns casos permíteselles aos emprendedores estar situados no viveiro, antes de converterse en empresarios, co obxecto de que maduren mellor a idea empresarial.

Na segunda fase, a de incubación, é cando o viveiro proporciona a infraestrutura física que permite o acceso aos recursos e relacións para a súa creación e posterior desenvolvemento. A duración desta etapa é variable en función do grao de madurez necesario para sobrevivir no mercado. Durante esta etapa desenvólense as estratexias definidas no plan de negocio, axustándose ás condicións do mercado. Do mesmo xeito que na fase de preincubación, os xerentes e/ou responsables do viveiro, teñen un papel moi

<sup>8</sup> O papel dos xerentes dos viveiros é fundamental para lograr o éxito empresarial. Unha falta de control tradúcese nunha desmotivación dos patrocinadores por seguir investindo no viveiro e dos viveiristas por permanecer nas instalacións (Medeiros, 1998).



importante, xa que deben determinar o grao de orientación que necesitan as empresas para unha xestión eficiente do seu proxecto empresarial<sup>9</sup>.

Así, resulta necesario contar con expertos en cuestións empresariais, xa que só así se garantirán as maiores posibilidades de éxito, ademais de conseguir futuros viveiristas. Durante esta segunda etapa, o emprendedor debe buscar o cumprimento da planificación establecida, crear, producir e desenvolver os seus produtos e técnicas e axustar o seu capital físico e humano.

Finalmente, na última das etapas, a postincubación, a empresa terminará o seu proceso de incubación, e o viveiro deberá apoiar as empresas a instalarse fóra. É neste momento, cando a empresa debe estar preparada técnica, comercial e financeiramente para deixar o viveiro. En consecuencia é necesario un seguimento constante das empresas instaladas por parte dos responsables do viveiro. Ademais, resulta imprescindible para asegurar o éxito da aventura empresarial unha retroalimentación entre o deseño previamente no plan de empresa e o cumprimento de obxectivos.

---

<sup>9</sup> O asesoramento ao viverista supón a necesidade de establecer unha tutela no campo financeiro-fiscal, vendas, promoción etc., para aumentar as probabilidades de éxito a longo prazo (Udell, 1990).



## A evolución dos viveiros de empresas

Ata a década dos setenta non se pode falar dunha actuación pública consolidada en materia de viveiros nos EUA. É a partir dos primeiros programas da *Economic Development Administration* (EDA<sup>10</sup>) do Departamento de Comercio dos Estados Unidos e a *National Science Foundation* (NSF<sup>11</sup>), cando comezan a exporse como iniciativa de política económica, que busca o desenvolvemento económico e a creación de emprego local. Desde entón e dado o seu éxito, foron amplamente utilizadas como instrumento para potenciar o crecemento económico.

Na UE os primeiros viveiros de empresas xurdiron por mor das recomendacións da Comisión Europea, que potenciou os centros de empresas e innovación desde mediados da década dos 80, e contou co apoio das universidades que se servían dos viveiros para fomentar os procesos de *spin-off*, e comercializaban os produtos e servizos xerados polos seus centros de investigación.

Así, os viveiros de empresa en Europa naceron como organismos de intermediación pública e privada, que ofrecen unha serie de servizos a empresas cun forte potencial de crecemento, co obxectivo de crear e desenvolver actividades innovadoras.

Desde a perspectiva pública, durante a década dos 90, apareceron programas nacionais e internacionais, especialmente na UE, con medidas destinadas a eliminar os obstáculos ao desenvolvemento empresarial e para pór en marcha iniciativas que impulsen a creación e o sostemento das empresas e apoiar a capacidade de emprender e xerar novos empregos (Rice, 2002). A literatura económica (Rice, 2002; Autio e Klofsten, 1998) sinala a importancia dos viveiros de empresas sobre a economía en xeral e sobre a creación de emprego en particular.

Co paso do tempo o papel dos viveiros de empresas foi evolucionado. Nos seus inicios unicamente ofrecían un espazo físico para instalarse, compartían un equipamento administrativo básico, obtían información acerca de permisos, patentes, préstamos, recibían apoio e asesoramento en técnicas de dirección e mercadotecnia e gozaban de servizos básicos a prezos reducidos, favorecendo, ademais, o acceso ao capital (Gatewood *et al.*, 1985; Peterson, 1985; Allen, 1985).

<sup>10</sup> Ver <http://www.eda.gov/>

<sup>11</sup> Ver <http://www.nsf.gov/>

Na actualidade é posible sinalar a existencia de viveiros de primeira xeración e de nova economía. O obxectivo dos primeiros é fomentar a aparición de emprendedores en certas zonas e promover o desenvolvemento económico do territorio, que é aínda a principal función de moitos dos viveiros actuais. Os viveiros enfocados á nova economía adóitanse especializar en axudar a empresas relacionadas coas novas tecnoloxías.

Merece unha especial atención o papel desempeñado pola política comunitaria, a partir da Dirección Xeral XVI, que é o departamento da Comisión Europea encargado de reducir as diferenzas entre os niveis de desenvolvemento socioeconómico entre as rexións comunitarias.

Para iso dispónse de dous tipos de financiamento: o Fondo Europeo de Desenvolvemento Rexional (FEDER) e o Fondo de Cohesión. No primeiro destacan as partidas destinadas ao investimento produtivo (a través da asistencia a negocios) e desenvolvemento local (soporte á PEME e programas de desenvolvemento económico). Pola súa banda o Fondo de Cohesión cofinancia a constitución e a operativa de centros europeos de empresas e innovación, e busca a creación de novas iniciativas empresariais.

## Vantaxes e limitacións dos viveiros de empresas

Como calquera outro instrumento de política económica os viveiros de empresa presentan unha serie de vantaxes e limitacións. A grandes liñas, para o viveirista prodúcese un importante aforro nos custos iniciais de infraestrutura, un aproveitamento dunhas instalacións xa existentes e a creación dun espazo para emprendedores. Para a zona na que se instala o viveiro destaca o aumento dos investimentos e a potenciación e dinamismo da actividade económica. De xeito máis pormenorizado as principais vantaxes quedan sinaladas a continuación:

- Aumento das posibilidades de crear empresas e emprego e a consolidación das ideas e proxectos empresariais de carácter innovador que, de non ser polo viveiro, terían dificultades para ter éxito.
- Posibilidade de dispor dun espazo para o desenvolvemento da actividade empresarial a un prezo subsidiado, obter unha ampla variedade de servizos comúns de asesoramento empresarial e, ao mesmo tempo, fomentar a formación empresarial.
- Consecución dunha ampla variedade de sinerxías e un aproveitamento das experiencias doutros empresarios que se instalan no viveiro.
- Redución dos niveis de fracaso empresarial dos viveiristas, que son moito menores que os obtidos fóra das instalacións.
- Recolocación das empresas tras o seu paso polo viveiro nas proximidades das instalacións. Ademais, isto pode chegar a converterse nunha clara vantaxe para o futuro desenvolvemento de parques tecnolóxicos ou industriais.
- Apoio complementario ás políticas públicas ou privadas para o desenvolvemento empresarial.
- Establecemento de relacións máis fluídas entre as institucións públicas e privadas, entre a sociedade e as empresas e entre os empresarios do viveiro.
- Fomentar a focalización de certas actividades nunha zona determinada, fortalecer os sectores produtivos, a asignación de recursos e investimentos e a promoción de políticas industriais, de desenvolvemento urbano, de control ambiental etc.

Polo tanto, os viveiros de empresas poden favorecer a relación universidade-empresa, crear modelos de desenvolvemento urbano-industrial; establecer redes de apoio e intercambio de produtos, servizos e información; mellorar o aproveitamento das subvencións públicas; crear asociacións entre a universidade, centros tecnolóxicos e centros de negocios; xerar redes de comercialización, novos negocios e consolidar empresas.

Con todo, non todo resulta positivo nos viveiros de empresas, xa que xorden algunhas limitacións que se poden traducir no fracaso das súas actuacións empresariais. En liñas xerais, estas son:

- Excesiva dependencia das axudas públicas, xa que en situacións de recesión pódense restrinxir ou eliminar os apoios financeiros polas administracións públicas responsables.
- Creación e desenvolvemento de viveiros por decisións puramente políticas. Se isto é así, o máis normal é que o proxecto fracase, xa que se non existen ideas innovadoras e emprendedoras que xustifiquen o viveiro, a viabilidade económica é nula ou reducida, xa que máis que un viveiro, estaríase financiando, a fondo perdido, un conxunto de empresas.
- Ausencia de relacións fluídas co sector empresarial. Se o viveiro non é capaz de atraer a empresarios innovadores, con ideas de amplo potencial, resulta complicado que o proxecto funcione.
- Escaseza de intercambio de ideas entre os empresarios instalados no viveiro e aqueles fóra deste. Un dos potenciais que debe desenvolver o viveiro son as relacións entre os diferentes axentes, o que permite a creación de sinerxías á hora de vender o produto, captar clientes, facer unha fronte común respecto dos provedores etc. Se isto non se consegue, dificilmente se pode falar de viveiro de empresas, só de arrendamentos de espazos a un custo reducido.
- Excesivo custo do viveiro xa que o mesmo esixe dispor, ademais da construción e mantemento das infraestruturas, dun persoal formado e executar unha serie de gastos. Así, pode resultar unha opción moito máis económica para os potenciais promotores do viveiro a contratación de traballadores por parte das empresas a través de subvencións ao emprego, que non esperar que a empresa radicada nas instalacións xere postos de traballo. O mesmo pódese argumentar para a contratación de técnicos que asesoren sobre o procedemento que se vai seguir para o desenvolvemento dunha empresa, e evitar ter persoal especializado adscrito a un viveiro.
- Débese evitar a creación inxustificada dos viveiros de empresas. Así, será necesario, ademais de cuantificar o esforzo económico que supuxo a creación e mantemento do viveiro, medir os resultados do investimento a través do



número de empresas e empregos xerados, o número de entidades que seguen funcionando tras pasar unha serie de anos, e o investimento, tanto directo como indirecto que se xerou na zona de influencia do viveiro.

En consecuencia, para que o viveiro funcione é necesario que se garantan, polo menos, dous requisitos. En primeiro lugar, debe apoiar a cultura emprendedora e seleccionar aquelas ideas con oportunidades de futuro. Para iso é necesario dispor de persoal experto nos viveiros que analicen os diferentes proxectos que optan as instalacións, e garantir, ao mesmo tempo, toda a loxística necesaria para que a iniciativa chegue a bo fin: plans de negocio, asesoramento xurídico, información sobre axudas e subvencións públicas ou créditos de natureza privada.

En segundo lugar é necesario o desenvolvemento dunha lóxica empresarial, pois aínda que a intervención pública pode ser o xerme para o nacemento do viveiro, o seu desenvolvemento e consolidación precisa dunha interrelación co sector empresarial. Non se debe obviar que son proxectos empresariais que compiten no mercado e que ao finalizar o período de estancia, non contarán coa burbulla protectora que lle supón o viveiro.

Polo tanto, construír e alugar unha instalación con servizos comúns a un custo reducido, é a cuestión menos importante para alcanzar o éxito do viveiro. Ao contrario, a selección de proxectos debe ser o máis rigorosa posible, xa que o resultado do viveiro dependerá do esforzo que se realice neste proceso selectivo, así como a súa clara orientación ao mercado. Os viveiros non deben ser refuxios de empresas non demandadas polo mercado, que á calor das subvencións ou das axudas outorgadas polos viveiros, van sobrevivindo durante a súa estancia no viveiro pero non se preparan para competir no mercado.

Xorde a cuestión sobre o papel que debe desempeñar o sector público (xa que a maior parte do financiamento procede da administración) nos viveiros de empresas, cuestión que parece máis atribuíble aos empresarios. A realidade móstranos que a través da política de viveiros o sector público está logrando empresas de éxito, cun elevado grao de supervivencia e xeradoras de emprego, o que permitirá unha aposta de futuro que reduza a importante destrución de emprego que se sofre en situacións de crise económica.



## A experiencia comparada

Os viveiros de empresa na UE non responden a un único patrón. Así, é posible atopar diferentes tipos en función do seu desenvolvemento tecnolóxico e o nivel de apoio dos promotores (táboa 3).

En primeiro lugar pódense clasificar de acordo ao seu ámbito específico e á súa propiedade. Na primeira clasificación distínguense entre aqueles viveiros orientados á base tecnolóxica, múltiple e microempresa.

As primeiras son instalacións que perseguen a promoción de empresas de alta tecnoloxía (software, biotecnoloxías, robótica ou instrumentación), desde a etapa da investigación e desenvolvemento ata a súa comercialización. As segundas impulsan a xeración de empresas que se dedican a diferentes clases de negocios, e que promoven a creación de novas entidades nun ámbito bastante amplo: empresas de servizos, comerciais, de manufactura e ata de base tecnolóxica. Finalmente, os viveiros de microempresas céntranse en promover a creación de empresas en áreas con escasas posibilidades de desenvolvemento a medio e longo prazo. Créanse en zonas con graves problemas de emprego e destínanse a diferentes tipos de negocios.

Aínda que estes diferentes tipos de viveiros teñen actividades e servizos comúns, as súas metas poden ser diferentes. Por exemplo, os viveiros tecnolóxicos desenvolven e comercializan novas tecnoloxías, mentres que os de microempresa potencian empresas en zonas con grave atraso industrial ou tras un forte proceso de reconversión. Ademais, tamén se poden atopar viveiros en función do sector que se pretende potenciar: servizos, manufactureiro, comercial etc.

Baseándose no sistema de propiedade, os viveiros pódense clasificar de natureza pública<sup>12</sup>, privada, mixta<sup>13</sup> e académica<sup>14</sup>. A diferenza dos viveiros norteamericanos, os europeos son potenciados, sobre todo, por institucións públicas<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Trátase, polo xeral, de institucións creadas baixo a forma xurídica de fundación.

<sup>13</sup> Neste caso, o viveiro, ao crearse con financiamento público e privado, pode lograr unha maior interacción co sector empresarial desde o comezo da súa actividade.

<sup>14</sup> Os viveiros académicos buscan o desenvolvemento e a transferencia de novos coñecementos e tecnoloxías entre as universidades e centros de investigación superior e as empresas.

<sup>15</sup> En Gómez (2003) sinálase que os viveiros que operan como entidades públicas resultan máis efectivos que os privados para a creación de emprego. Isto pode deberse á disparidade de criterios entre as institucións públicas e privadas, xa que mentres estas últimas só adoitan ter como requisito de entrada o poder pagar un aluguer, as públicas teñen en conta outras cuestións, como a capacidade de xeración de empregos ou a posibilidade de xerar novos produtos ou empresas.

**Táboa 3: Tipoloxía dos distintos tipos de viveiros de empresas**

CRITERIO	TIPO DE VIVEIRO
Natureza do promotor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pública</li> <li>▪ Privada</li> </ul>
Localización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbana</li> <li>▪ Rural</li> <li>▪ Metropolitana</li> </ul>
Orientación sectorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servizo</li> <li>▪ Industrial</li> <li>▪ Tecnolóxico<sup>16</sup></li> <li>▪ Xeral</li> <li>▪ Especializado</li> </ul>
Situación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vilas-cidades</li> <li>▪ Polígonos empresariais</li> </ul>
Estancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Física</li> <li>▪ Virtual<sup>17</sup></li> <li>▪ Mixta</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Xeral</li> <li>▪ Estudante</li> <li>▪ Outros colectivos</li> </ul>

Fonte: elaboración propia a partir da Comisión Europea (2002)

Dentro da crecente importancia comunitaria que está prestando a este tipo de actuacións, en 2002, a Dirección Xeral da Empresa da UE, realizou un estudo sobre os viveiros europeos<sup>18</sup>, que permitiu a elaboración dunha serie de recomendacións (táboa 4).

<sup>16</sup> O seu obxectivo é potenciar o desenvolvemento de empresas de base tecnolóxica, que desenvolvan produtos innovadores.

<sup>17</sup> Trátase de viveiros onde os viveiristas non contan con instalacións físicas de uso privativo, e usan só as comúns, xa que a súa principal actividade a desenvolve fóra do viveiro.

<sup>18</sup> A Dirección Xeral de Empresa da UE elaborou un censo cos 950 viveiros de empresas existentes en 2001 nos 15 Estados membros, ademais de Noruega, Islandia, Liechtenstein, Suíza e os 13 países candidatos á adhesión á UE. Para unha información máis completa pódese consultar: [europa.eu.int/comm/enterprise/bi/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/bi/index.htm) ou [www.cordis.lu/incubators](http://www.cordis.lu/incubators).



#### Táboa 4: Recomendacións da CE para mellorar o funcionamento dos viveiros

- Definir claramente os obxectivos de empresas.
- Garantir que os xerentes ou responsables dos viveiros estean familiarizados co fenómeno emprendedor e posuír unha ampla experiencia.
- Especializarse naqueles sectores relacionados coas novas tecnoloxías.
- Lograr unha adaptación dos servizos ás necesidades dos emprendedores.
- Desenvolver a actividade do viveiro nunha contorna de rede, tanto no ámbito local como internacional.
- Diversificar as fontes de financiamento.
- Compartir experiencias por medio dunha rede integrada de viveiros.
- Mellorar os mecanismos de avaliación dos resultados dos viveiros.

Fonte: elaboración propia a partir de Comisión Europea (2002)

Ademais, este estudo permitiu a obtención dunha serie de conclusións xerais sobre o funcionamento dos viveiros de empresas, que a grandes liñas foron os seguintes:

- O 90% de todos os negocios que estaban nos viveiros europeos seguían operando tres anos logo de abandonar as instalacións.
- O custo público da creación de cada posto de traballo a través de incubadoras de empresas foi de 4.400 euros<sup>19</sup>, unha contía reducida se se considera o importe doutros programas alternativos de creación de emprego público. Ademais, a diferenza dos programas de mantemento de rendas (cobertura por desemprego) co emprego xerado polos viveiros, redúcense as prestacións sociais e aumentan as cotizacións.
- Os viveiros existentes na UE en 2001 crearon 29.000 novos postos de traballo estables. Unha contía moi superior ao emprego xerado polas empresas fóra do viveiro.

<sup>19</sup> Con todo, o custo é maior se se inclúe a amortización. Ademais, o emprendedor dun viveiro recibe axuda deste e as subvencións públicas.

Unha cuestión moi relevante para establecer o deseño óptimo deste tipo de instalacións é coñecer como se estruturan no ámbito europeo. A partir da información recollida pola Dirección Xeral da Empresa da UE, é posible construír unha batería de indicadores (natureza dos socios, estatus legal, número de empresas instaladas, localización, tipos de empresas segundo orixe, espazo físico dispoñible e indicadores de establecemento e operatividade, estrutura funcional e avaliación dos servizos ofertados) que pode servir para coñecer ata que punto é necesario un redeseño da actual estrutura en Galicia. Este é precisamente o esquema que se seguirá ao analizar a situación dos viveiros en Galicia. A **táboa 5** resume as estatísticas básicas dos viveiros de empresas instaladas na UE.

**Táboa 5: Estatísticas básicas dos viveiros de empresas na UE (2001)**

NATUREZA DOS SOCIOS		Porcentaxe
▪ Unión Europea e outros organismos internacionais		13,4
▪ Autoridades nacionais e axencias públicas		25,3
▪ Bancos, empresas e outros organismos privados		20,8
▪ Universidades e outros centros de investigación		16,4
▪ ONG		11,5
ESTATUS LEGAL		Porcentaxe
▪ Entidade pública		24,0
▪ Entidade privada		37,6
▪ Semipública e outra		28,0
▪ Non dispoñible		10,4
EMPRESAS INSTALADAS		Número
▪ Mínimo		1
▪ Máximo		120
▪ Media		32,2
LOCALIZACIÓN		Porcentaxe
▪ Urbana		54,4
▪ Zonas verdes		24,4
▪ Rural		6,4
▪ Outras		10,4
▪ Non dispoñible		4,8
TIPOS DE EMPRESAS SEGUNDO ORIXE		Porcentaxe
▪ <i>Start up</i>		69,3
▪ Rama dunha empresa existente		11,9
▪ <i>Spin-off</i> de universidades ou centros de investigación		11,2
▪ Outros		7,6



ESPAZO FÍSICO DISPOÑIBLE		Número de m <sup>2</sup>
▪ Mínimo		90
▪ Máximo		41.000
▪ Media		5.860
▪ Mediana		3.000
ESTABLECEMENTO E OPERATIVIDADE		Media
▪ Investimento medio de capital		3,7 millóns de euros
▪ Custos medios de operatividade		480.000
▪ % de axudas públicas		37%
▪ Dimensión espacial		3.000 m <sup>2</sup>
▪ Número de empresas instaladas		27
ESTRUTURA FUNCIONAL		Media
▪ Distribución de ocupación		85%
▪ Duración da estancia da empresa no viveiro		35 meses
▪ Dimensión do persoal de dirección		2,3
▪ Distribución entre o persoal do viveiro e a media de empresas instaladas		1:14
▪ Distribución entre o persoal do viveiro e a media ponderada de empresas instaladas		1:7,8
▪ % tempo dos directores asesorando aos clientes		39%
AVALIACIÓN DOS SERVIZOS OFRECIDOS E O SEU IMPACTO		Media
▪ Distribución de supervivencia		85%
▪ Postos de traballo por empresa instalada		6,2
▪ Postos de traballo cualificados xerados		41
▪ Custo bruto por posto de traballo		4.400 euros

Fonte: Comisión Europea (2002)

Para o caso español é posible sinalar un conxunto de características, que a grandes liñas son as seguintes (Camacho, 1998):

En primeiro lugar, en canto á natureza dos promotores, estes poden ser administracións públicas (concellos, comunidades autónomas, deputacións, entidades de promoción económica local, organismos autónomos administrativos dependentes dos gobernos subcentrais) e, en menor medida, entidades privadas.

En segundo lugar, en relación co financiamento, a maior parte nótrense de subvencións da administración que crea o viveiro.

En terceiro lugar, as condicións de aceptación da entidade no viveiro adoitan ser as mesmas: presentación e aprobación dun plan de viabilidade da empresa, ter domicilio social na zona onde se crea o viveiro, que a actividade sexa de nova creación e potenciar a colectivos con dificultades para comezar a aventura empresarial e, finalmente, que a actividade sexa xeradora de emprego, preferiblemente de natureza estable e alto valor engadido.

En relación coa duración da estancia, os prazos de permanencia adoitan oscilar entre un e cinco anos. Tamén resulta habitual que as direccións dos viveiros sexan flexibles en canto á finalización do período de aluguer, e é algo habitual que as empresas permanezan no viveiro máis aló do tempo máximo.

No que se refire á tipoloxía dos centros, estes son xeralmente de natureza mixta, acollen tanto a empresas industriais como de servizos en sectores tecnoloxicamente novos. Finalmente, maniféstase unha escasa especialización en ámbitos ou sectores concretos de actividade.

# 8

## Análise dos viveiros en Galicia

### 8.1. Obtención da información

En decembro de 2009 existían 21 viveiros en Galicia, e para a realización do traballo procedeuse a visitar a totalidade destes, e realizáronse unha serie de enquisas. A taxa de resposta tanto para os viveiros como para os viveiristas foi moi elevada (100% e 56,1%, respectivamente), consecuencia das repetidas visitas aos viveiros e da colaboración dos responsables das instalacións.

Como xa se sinalou, un viveiro de empresas é un centro onde se establecen novos proxectos empresariais, fisicamente ou virtualmente, por un tempo limitado, e préstanselles uns servizos que axudan ao desenvolvemento empresarial. Polo tanto, non se consideran no estudo os centros de negocios que lles alugan salas aos empresarios, ata aínda que reciban apoio e asesoramento, xa que non cumpren o requisito de ser proxectos empresariais de recente creación ou pendentos de constituírse, nin se impón limitación algunha de estancia. Pola contra si que se consideran aqueles que utilizan parte das súas instalacións para fins diferentes aos propios dos viveiros<sup>20</sup>.

### 8.2. Distribución xeográfica

Os 21 viveiros operativos existentes en Galicia están situados en 14 municipios, e de feito algúns, sobre todo aqueles vinculados cos consistorios, teñen un carácter municipal, máis pensado en fomentar o autoemprego dentro do municipio<sup>21</sup>. Con todo, como a súa influencia vai máis aló do ámbito municipal, resulta moito máis adecuado analizar a súa distribución xeográfica por comarcas (**táboa 6**). Esta viría representada por unha elíptica cuxa circunferencia pasaría polos concellos das Pontes, Vigo, Ourense e Lugo. A comarca de Ourense é a que ten un maior número de viveiros (4), aínda que

<sup>20</sup> Estes serían os casos da Confederación de Empresarios de Ferrol ou CEI Nodus de Lugo, que permiten que haxa empresas asociadas aínda que non sexan emprendedores. En TECNÓPOLE, ademais das instalacións para emprendedores, teñen espazos para proxectos tecnolóxicos e industriais, algo similar ó que sucede nos viveiros das Cámaras de Comercio de Lugo e Ferrol.

<sup>21</sup> Estes son os casos dos vivieros do Centro de Iniciativa Empresarial do concello de Ourense, o de Terra de Avia do concello de Ribadavia, do concello de Coles, e o CEI Nodus do concello de Lugo. O concello de Santiago participa como propietaria tanto en UNINOVA como no da Cámara de Comercio de Santiago, aínda que non participa directamente na xestión.

só un se atopa no concello da capital ourensá, dous no Parque Tecnolóxico de San Cibrao das Viñas (TECNÓPOLE e a Cámara de Comercio) e o último en Coles, de carácter rural e propiedade do concello. Próximo á comarca de Ourense, na Terra de Avia, atópase, outro máis, de carácter rural, xestionado polo Concello de Ribadavia.

As comarcas de Santiago de Compostela e Lugo contan con tres viveiros cada unha. O carácter universitario de Santiago explica que dous deles (FEUGA<sup>22</sup> e UNINOVA) se atopan participados pola USC. No terceiro, aínda que pertencente á Cámara de Comercio, tamén participa o concello de Santiago de Compostela. Lugo dispón de tres viveiros de tres institucións diferentes: Cámara de Comercio, Concello e Confederación de Empresarios. Xa que logo, das sete cidades máis importantes de Galicia, as tres do interior (Ourense, Lugo e Santiago) son as que teñen o maior número de viveiros.

O municipio das Pontes dispón dun viveiro que é, ao mesmo tempo, centro de desenvolvemento comarcal. Ferrol conta con dous viveiros, un da Cámara de Comercio e outro da Confederación de Empresarios, que ademais de ser viveiro, tamén aluga locais a empresas de Ferrol.

A cidade da Coruña dispón de dous viveiros. Un pertencente a unha fundación privada (Paideia), único en toda Galicia, e outro á Universidade da Coruña (UDC). 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.

A Cámara de Comercio de Vilagarcía conta cun viveiro de servizos de reducida dimensión<sup>23</sup>. Pontevedra dispón doutro, tamén da Cámara de Comercio. A cidade de Vigo dispón doutro urbano, de servizos, en pleno centro da cidade, tamén xestionado pola Cámara de Comercio. Dentro desta comarca, no polígono industrial da Granxa de Porriño, atópase a instalación máis grande de Galicia, o Centro de Iniciativas Empresariais Fernando Conde Montero Ríos, xestionado pola Zona Franca de Vigo. O **gráfico 1** resume a localización dos viveiros por comarcas.

<sup>22</sup> FEUGA é a fundación empresa universidade galega e está participada polas tres universidades.

<sup>23</sup> Non existe ningún viveiro nas comarcas de Costa da Morte, Noia-Muros, nin do Barbanza.

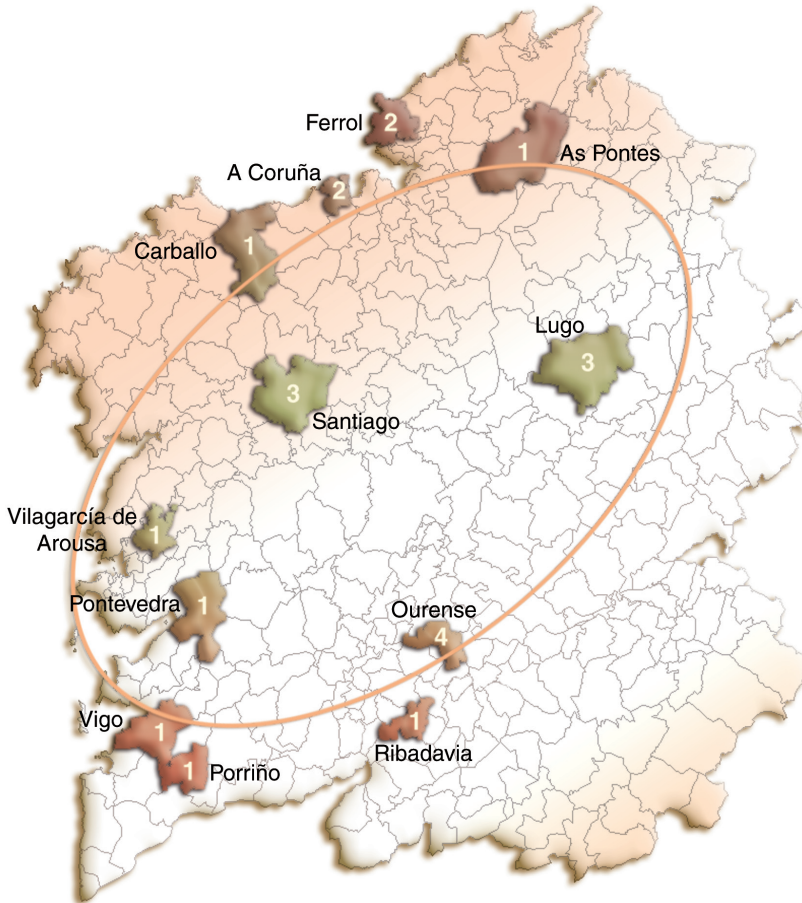


Táboa 6: Relación dos viveiros en Galicia (2009)

Denominación do viveiro	Municipio	Comarca
Cámara de Comercio de Ferrol	Ferrol	Ferrol
Centro de negocios e incubadora de empresas da Confederación de Empresarios de Ferrol	Ferrol	Ferrol
Centro de desenvolvemento empresarial e incubadora de empresas da Asociación Empresarial Seara	As Pontes	As Pontes
OTRI da Universidade da Coruña	A Coruña	A Coruña
Centro de iniciativa empresariais MANS	A Coruña	A Coruña
Cámara de Comercio da Coruña	Carballo	Bergantiños
UNINOVA-USC	Santiago de Compostela	Santiago
Cámara de Comercio de Santiago de Compostela	Santiago de Compostela	Santiago
CEDE (Centro de experimentación e desenvolvemento empresarial)-FEUGA	Santiago de Compostela	Santiago
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. Concello de Lugo	Lugo	Lugo
Cámara de Comercio de Vilagarcía de Arousa	Vilagarcía de Arousa	O Salnés
Eladio Portela-Cámara de Comercio de Pontevedra	Pontevedra	Pontevedra
Centro iniciativa empresarial A Granxa-Fernando Conde Montero-Ríos	Porríño	Vigo
Cámara de Comercio de Vigo	Vigo	Vigo
Centro de iniciativas empresariais. Concello de Ourense	Ourense	Ourense
Centro de iniciativas empresariais TECNÓPOLE	San Cibrao das Viñas	Ourense
Cámara de Comercio de Ourense-Fernando Fontán	San Cibrao das Viñas	Ourense
Terras do Avia. Concello de Ribadavia	Ribadavia	O Ribeiro
Concello de Coles	Coles	Ourense

Fonte: elaboración propia

Gráfico 1: Distribución xeográfica dos viveiros galegos



Fonte: elaboración propia

### 8.3. O proceso de creación dos viveiros en Galicia

TECNÓPOLE, en 1993, foi o primeiro viveiro creado en Galicia. Situado no Parque Tecnolóxico de San Cibrao das Viñas, moi próximo a Ourense, non é un viveiro no sentido estrito, xa que alberga, tanto niños para emprendedores como actividades tecnolóxicas e parcelas industriais. Ademais, dispónse de módulos para viveiristas que desexan permanecer nas instalacións e superaron o tempo máximo de estancia (5 anos).

En 1999 fúndanse os dous viveiros vinculados á Universidade de Santiago de Compostela: FEUGA (Fundación Empresa-Universidades de Galicia) e UNINOVA e a primeira iniciativa privada de viveiros galega (Fundación de Iniciativas por Lugo) da Confederación de Empresarios desta cidade. Con todo, non será ata o trienio 2003-05



cando se produce o despegue na creación de viveiros galegos, xa que durante estes tres anos construíronse 11 novas instalacións (máis do 52,4% dos viveiros de Galicia). En 2003, aparece o primeiro viveiro da Cámara de Comercio en Pontevedra, o Centro de Iniciativas Empresariais Fernando Conde Montero-Ríos en Porriño. Ademais, o Concello de Coles, pon en marcha o primeiro viveiro de carácter rural de toda Galicia.

En 2004 Lugo crea dous viveiros máis, o de CEI Nodus<sup>24</sup>, de propiedade municipal e o da Cámara de Comercio. En Ferrol, a Cámara de Comercio pon en marcha outro viveiro e créase o primeiro viveiro na cidade da Coruña (CIE Mans<sup>25</sup>), iniciativa tamén de natureza privada. En 2005 nace o viveiro da UDC de base tecnolóxica. Nese mesmo ano, as cámaras de comercio seguen coa súa política de expansión e pon en funcionamento tres viveiros máis en Vigo, Pontevedra e Ourense.

En 2006, a Cámara de Comercio de Santiago, en colaboración co concello santiagués, crea un novo viveiro. En 2007, a Cámara de Comercio da Coruña implanta un novo viveiro no municipio de Carballo, próximo á cidade herculina. Nese mesmo ano, a Confederación de Empresarios de Ferrol, crea un novo viveiro de empresas e o Concello de Ribadavia, implanta o segundo viveiro rural de Galicia.

No último bienio, a actividade de creación de viveiros reduciuse considerablemente. En 2008 aprobouse o Centro de Desenvolvemento Empresarial e Incubadora de Empresas, promovido pola Asociación de Empresarios Seara da comarca do Eume. En 2009 créase un novo viveiro no Concello de Ourense, o único existente en devandito municipio e que pon á comarca á fronte en número de viveiros de Galicia.

#### 8.4. Características básicas dos viveiros galegos

A partir da información obtida compróbase como a propiedade do viveiro, non adoita coincidir coa súa xestión, e que o financiamento necesario para a súa posta en funcionamento non sempre procedeu dos promotores. En relación coa propiedade dos centros, as cámaras de comercio son as que teñen a maior parte dos viveiros (38%), e lideran, a posta en marcha deste instrumento, tanto no ámbito galego como nacional. En segundo lugar (22%) atópanse os concellos, seguidos das asociacións de empresarios (14%) e as fundacións (10%). O resto de propietarios non supera o 7% de participación.

Resulta paradoxal como a Xunta de Galicia<sup>26</sup> apenas participa na propiedade destes, cando ten a mesma porcentaxe (2%) que a fundación privada Mans. Curiosamente a Xunta de Galicia a través das súas consellerías, en especial, as de Traballo e Benestar e Economía e Industria, é un dos organismos que máis financian os viveiros (**gráfico 2**).

<sup>24</sup> Cos equipamentos que conta o CEI-Nodus estase ante un dos viveiros con maiores recursos de Galicia.

<sup>25</sup> O Centro de Iniciativa Empresarial Mans é un viveiro propiedade da Fundación Paideia, que preside dona Rosalía Mera, cofundadora de Zara e segunda máxima accionista da multinacional INDITEX.

<sup>26</sup> No se ten en conta os viveiros dos centros de Formación Profesional, polas razóns xa indicadas.

Se centramos a análise na xestión dos viveiros compróbase a existencia dunha forte correlación entre propiedade e xestión, aínda que hai algúns casos no que isto non se produce<sup>27</sup>. O principal xestor de viveiros en Galicia é a Cámara de Comercio (con 8 centros), situados estratexicamente en cada un dos municipios onde ten sede, excepto na Coruña (está en Carballo), e a de Ourense (está en San Cibrao das Viñas). No entanto, en ambos os dous casos, atópanse moi preto das cidades da Coruña e Ourense.

**Gráfico 2:** Distribución da titularidade dos viveiros en Galicia, en porcentaxe



Fonte: elaboración propia

Os concellos tamén presentan unha importante capacidade de xestión, con catro viveiros de titularidade municipal (tres en Ourense e un en Lugo) e dous máis en Santiago, onde coparticipa tanto no de UNINOVA como no da Cámara de Comercio.

A xestión de viveiros por parte das asociacións empresariais<sup>28</sup> resulta máis ben escasa, xa que unicamente están presentes en tres viveiros: Lugo, Ferrol e As Pontes. As universidades xestionan dous viveiros: UNINOVA (Universidade de Santiago) e a OTRI (Universidade da Coruña), aínda que as tres universidades galegas están presentes na xestión da fundación FEUGA<sup>29</sup>, que dispón doutro viveiro. A outra fundación é Paideia que ten o centro privado Mans. Finalmente, indicar que unha sociedade anónima xestiona TECNÓPOLE en San Cibrao das Viñas (Ourense) e que o Consorcio da Zona Franca de Vigo<sup>30</sup> xestiona o viveiro situado na Granxa. O **gráfico 3** resume estes resultados.

<sup>27</sup> Ver, por exemplo, o viveiro da Cámara de Comercio de Santiago ou TECNÓPOLE.

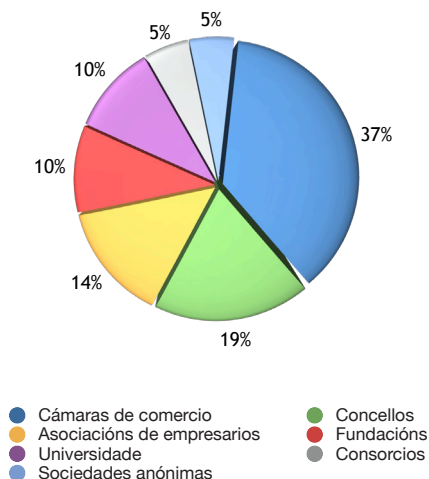
<sup>28</sup> A Fundación CEL Iniciativas por Lugo considérase como unha asociación empresarial.

<sup>29</sup> FEUGA é un viveiro vinculado ás tres universidades, aínda que a súa xestión é a través dunha fundación.

<sup>30</sup> En Vigo existe a única zona franca de toda Galicia cun réxime aduaneiro especial para facilitar a exportación e importación de mercaderías.



**Gráfico 3:** Distribución da xestión dos viveiros en Galicia, en porcentaxe



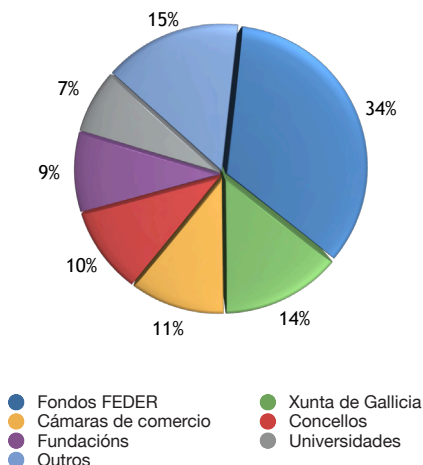
Fonte: elaboración propia

En canto ao financiamento do viveiro na maioría dos casos, a súa creación foi posible grazas aos fondos FEDER da UE, cuestión que xa foi mencionada na primeira parte desta investigación. De novo, resulta curioso que a Xunta de Galicia estea presente no financiamento para a posta en marcha dos viveiros e, con todo, apenas teñan presenza na xestión.

Por outra banda hai que sinalar o caso das cámaras de comercio galegas, que cun financiamento do 11% dos proxectos, xestiona o 38% destes. A situación contraria obsérvase coas asociacións empresariais, que só financiaron o 2% do total, aspecto sorprendente, dado que se está a tratar de viveiros de empresas<sup>31</sup>. O gráfico 4 recolle a análise efectuada.

<sup>31</sup> No entanto, neste punto recolléronse opinións diversas. Algúns empresarios cren que é bo apoiar os novos emprendedores, aínda que outros se mostran remisos a facelo, xa que en breve os emprendedores convertiranse nos seus novos competidores.

Gráfico 4: Financiamento dos viveiros en Galicia, en porcentaxe



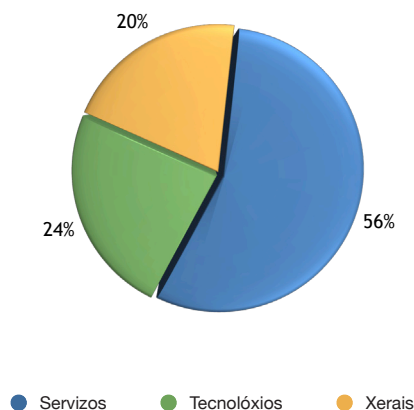
Fonte: elaboración propia

Os viveiros galegos atópanse situados principalmente nas cidades, e son de natureza urbana (57,1%). En segundo lugar atópanse os instalados en polígonos industriais (33,3%) e o resto (Ribadavia e Coles) son viveiros rurais (9,6%).

Se analizamos a orientación dos viveiros predominan os de servizos (66,7%). Estes adoitan ceder un espazo de 15-20 m<sup>2</sup> aos emprendedores que, limitados pola superficie, dedícanse a tarefas de asesoramento, informáticas, enxeñerías etc. Non hai ningún viveiro de carácter estritamente industrial, aínda que existen tres de carácter xeral, que permiten certa actividade deste tipo: Centro de Iniciativas Empresariais Fernando Conde Montero-Ríos, CEI Nodus de Lugo e Seara nas Pontes. Existen, ademais, catro viveiros de tipo tecnolóxico: os tres vinculados ás Universidades Galegas (OTRI da UDC, UNINOVA da USC e CEDE de FEUGA) e TECNÓPOLE en San Cibrao das Viñas en Ourense (gráfico 5).



**Gráfico 5:** Orientación dos viveiros en Galicia, en porcentaxe



Fonte: elaboración propia

En consonancia co anterior procedeuse a clasificar os viveiros en función do destinatario dos servizos. Salvo os tres viveiros vinculados á Universidade, o resto teñen como clientes o público en xeral, aínda que adoitan potenciar a entrada a determinados colectivos de difícil (re)inserción laboral.

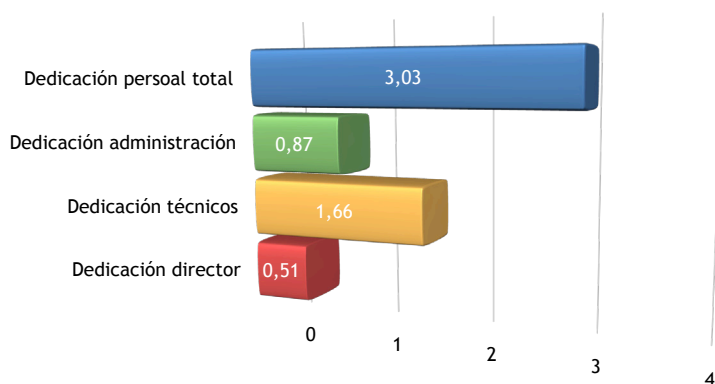
O número de empregados dos viveiros<sup>32</sup> difire notablemente entre instalacións, e abarcan un rango entre 0,3 da Cámara de Comercio de Vilagarcía de Arousa<sup>33</sup> e o consistorio de Coles, ata as 10 persoas en TECNÓPOLE<sup>34</sup>. Aparte deste último caso, as instalacións que máis empregados teñen son o CEI Nodus (6), a Fundación CEL, UNINOVA e o centro CIE Mans (5) e a Cámara de Comercio de Santiago de Compostela, o Centro Iniciativa Empresarial A Granxa e Seara (4). A media de empregados nos viveiros galegos é de 3 persoas, pero temos que indicar que o persoal que traballa nas instalacións, non só atende aos emprendedores situados fisicamente neste, xa que tamén atenden consultas, asesoran a emprendedores que non están vinculados aos viveiros, difunden a cultura emprendedora na sociedade etc. (gráfico 6).

<sup>32</sup> O cálculo faise polo tempo de dedicación dunha persoa nunha xornada habitual de 8 horas.

<sup>33</sup> O viveiro do Concello de Vilagarcía de Arousa dedica menos de media xornada á atención das instalacións. Neste caso, os emprendedores teñen chave dos seus locais e organízanse entre eles sen apenas ter contacto coa persoa que atende o viveiro. O viveiro de Coles tamén presenta o mesmo funcionamento.

<sup>34</sup> Con todo, este resultado pode deberse a que TECNÓPOLE é un parque empresarial con outras actividades, ademais de ser un viveiro de empresas.

Gráfico 6: Persoal medio dos viveiros en Galicia



Fonte: elaboración propia

Por categoría profesional a dedicación media sería a dun director a media xornada, e con dúas persoas entre persoal técnico e administrativo. Este sería o caso das cámaras de comercio de Ferrol e Vigo, ademais do viveiro do concello de Ribadavia. No entanto, o habitual é que só traballe no viveiro unha persoa de apoio aos emprendedores (Cámara de Comercio de Lugo, Ourense, Confederación de Empresarios de Ferrol e o viveiro de FEUGA).

Non existe un criterio uniforme, nin sequera para aqueles viveiros xestionados pola mesma entidade, como puidese ser as cámaras de comercio, para establecer o tempo de estancia máximo do viveirista, cuestión que responde ao alto grao de autonomía co que funcionan os viveiros. O 76,1% das instalacións fixa un período de tempo máximo entre 2 e 3 anos, aínda que existen viveiros que ata chegan aos cinco anos, como o caso de TECNÓPOLE, ao tratarse dunha instalación que aposta por proxectos de carácter tecnolóxico e, xa que logo, con iniciativas que precisan dun maior tempo de maduración.

Con todo, resulta máis complicado entender que sexa o mesmo criterio que utiliza a Cámara de Comercio de Ourense (unicamente explicable por atoparse o viveiro dentro de TECNÓPOLE). Ata compróbase que a Confederación de Empresarios de Ferrol non establece limitación temporal no seu viveiro, cuestión que pode responder aos baixos niveis de ocupación, máis que á necesidade dun tempo adicional para a maduración dos negocios.

A media do período máximo de estancia nos viveiros galegos é de 37,1 meses, resultado que coincide co tempo que manifestan pasar os emprendedores nos viveiros

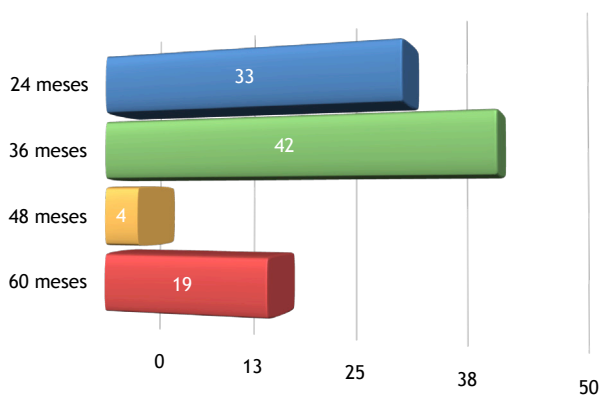


(36,7 meses), o que pon de manifesto que a maioría dos emprendedores axustan a súa estancia ao tempo máximo permitido<sup>35</sup>.

Se analizamos as causas polas que os emprendedores abandonan os viveiros, o 64,3% fano por finalización do prazo, o 21,4% por crecemento da empresa antes de finalizar o prazo, e o 14,3% por necesidades de dispor de espazos, como almacéns, que non adoita ofertar o viveiro. O tempo medio de estancia no momento en que se realizou a enquisa foi de 21 meses, e son os emprendedores da TECNÓPOLE (36 meses) e do Centro Iniciativa Empresarial Fernando Conde Montero-Ríos situado na Granxa (26 meses) os que utilizan o viveiro durante máis tempo (gráfico 7).

O número de metros cadrados dispoñibles nos viveiros de empresas en Galicia é de 20.416 m<sup>2</sup>. Se realizamos unha análise por instalacións, a de maior dimensión é a de Fernando Conde Montero-Ríos con 4.500 m<sup>2</sup>, xustificada polo alto compoñente industrial. En segundo lugar atoparíase TECNÓPOLE con 3.108 m<sup>2</sup>, seguido dos 2.060 m<sup>2</sup> do CEI-Nodus<sup>36</sup>. A táboa 7 recolle a distribución de metros cadrados por viveiro.

**Gráfico 7:** Porcentaxe de viveiros clasificados por tempo máximo de estancia permitido ao emprendedor (en meses)



Fonte: elaboración propia

<sup>35</sup> Detectouse que algúns emprendedores estiveron en varios viveiros consecutivamente aumentando o seu tempo de estancia.

<sup>36</sup> A pesar do elevado número de metros cadrados, este viveiro só contaba con 8 empresas emprendedoras, aínda que tamén oferta cursos de formación, que xustifica, polo menos en parte, o elevado espazo dispoñible.

A comarca de Vigo é a que lles ofrece máis espazos aos seus emprendedores, unha cifra superior á de Ourense. Xa que logo, a zona sur de Galicia é a que ten os viveiros de maior dimensión, o que lle permite ofrecer non só locais para os negocios de servizos, senón tamén para usos industriais e tecnolóxicos.

Nos viveiros de Santiago tense ao redor dos 3.000 m<sup>2</sup>, cunha clara orientación a proxectos tecnolóxicos procedentes da USC, e Lugo, orientado cara a proxectos de carácter xeral, en especial de servizos, con presenza dalgún proxecto industrial e de natureza tecnolóxica procedente do campus universitario de Lugo<sup>37</sup>(USC).

**Táboa 7:** Número de metros cadrados por viveiro

Viveiro	Dimensión (en m <sup>2</sup> )
CIE A Granxa	4.500
TECNÓPOLE	3.108
CEI Nodus Lugo	2.060
UNINOVA- USC	1.900
CIE MANS	1.055
Cámara de Comercio de Ferrol	850
Seara	824
Cámara de Comercio de Ourense	796
CEL Lugo	746
FEUGA	693
Cámara de Comercio de Vigo	610
Concello de Ourense	604
Cámara de Comercio de Santiago	550
Cámara de Comercio de Carballo	440
Terras do Avia	300
Concello de Coles	299
Cámara de Comercio de Lugo	242
Confederación de Empresarios de Ferrol	231
OTRI-UDC	230
Cámara de Comercio de Vilagarcía	207
Cámara de Comercio de Pontevedra	171
<b>Total</b>	<b>20.416</b>

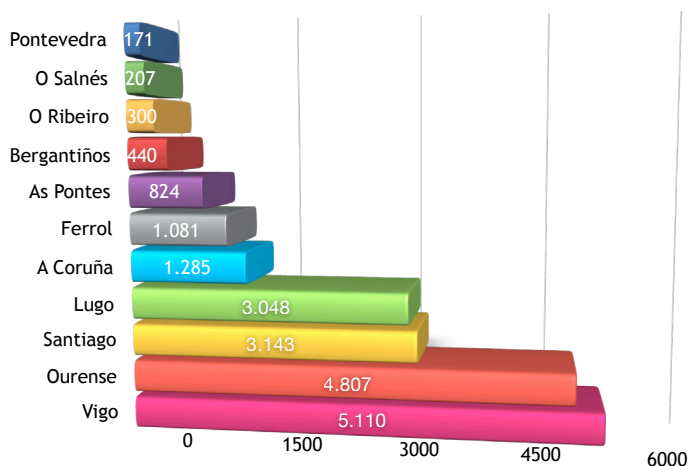
Fonte: elaboración propia

<sup>37</sup> Desta característica podemos citar o proxecto AMS Laboratory que é unha instalación tecnolóxica procedente do campus de Lugo.



En Pontevedra só existe un viveiro de natureza urbana, da Cámara de Comercio, aínda que está prevista a construción doutro, de natureza industrial, no polígono do Campiño. Finalmente, na comarca da Coruña apenas ofrecen espazos para os emprendedores, e está prevista a posta en funcionamento dun pequeno viveiro promovido polo concello da Coruña. O gráfico 8 recolle o número de metros cadrados dos viveiros por comarca.

**Gráfico 8:** Distribución dos viveiros por comarcas e metros cadrados



Fonte: elaboración propia

Os viveiros galegos ofrecen 403 locais, tanto para oficinas como para talleres industriais, cun total de 12.678 m<sup>2</sup>, a esta capacidade hai que engadirlle os 7.738 m<sup>2</sup> de salas comúns, que alcanzan en total os 20.416 m<sup>2</sup>.

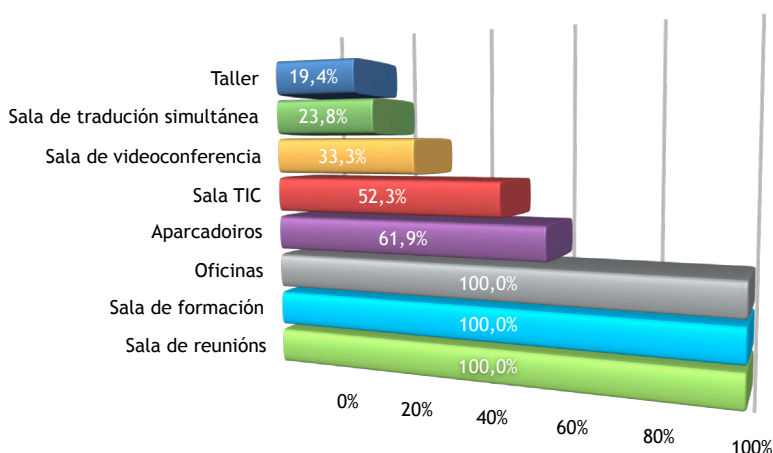
As salas comúns non só son para os viveiristas que se instalan fisicamente, senón tamén para os emprendedores virtuais, é dicir aqueles vinculados aos viveiros, pero sen ter presenza física. Ata algúns viveiros ofrecen os devanditos servizos para o público en xeral, para darlles un maior uso ás súas instalacións.

Das 107 salas comúns o 25,2% destínanse a formación, 28% para reunións, o 11,2% para salas de xuntas e, o resto, nas que se inclúen salón de actos, salas de TIC etc., para outras actividades.

Resulta interesante coñecer a oferta de salas por viveiro. Todos os viveiros ofrecen oficinas para os emprendedores, pero só catro (UNINOVA, CEI Nodus de Lugo, Seara nas Pontes e CIE Fernando Conde no polígono da Granxa) ofrecen talleres ou naves industriais. Ademais, TECNÓPOLE ten solo industrial que lle ofrece a calquera empresa.

Con todo, ningún viveiro ofrece locais comerciais<sup>38</sup>, algo por outra banda normal, xa que se afasta do obxectivo destas instalacións. Un servizo moi valorado polos emprendedores é o de aparcadoiro (o 62% dos viveiros ofréceno). Todos os viveiros dispoñen de salas de formación, salas de reunións e a metade ofrecen salas TIC, con equipos informáticos. Só os viveiros con maiores recursos ofrecen salas de videoconferencia (TECNÓPOLE, A Granxa, CEI Nodus, FEUGA, a OTRI da UDC, a Fundación Mans e o viveiro da Cámara de Comercio de Ferrol). O servizo de tradución simultánea ofréceno a OTRI da UDC, Mans, FEUGA, CEI Nodus e TECNÓPOLE (gráfico 9).

Gráfico 9: Oferta de espazos físicos por viveiros



Fonte: elaboración propia

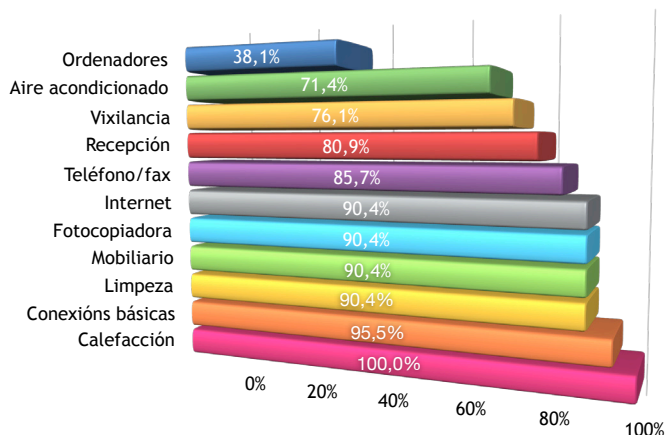
Os viveiros de empresa ademais de ceder espazo físico tamén ofrecen unha serie de servizos vinculados aos equipamentos para a boa marcha do centro. A maioría dos viveiros ofrecen conexións de Internet, teléfono, calefacción, mobiliario, fotocopiadora, recepción e limpeza. Menos da metade (8) fornecen de ordenadores, aspecto bastante lóxico, xa que as necesidades informáticas dos emprendedores non sempre se axustan aos equipos que puidesen ofrecerlles os viveiros (gráfico 10).

Os viveiros non só ofrecen un espazo físico cun equipamento básico, senón que, ademais, prestan uns servizos intanxibles que forman parte do valor engadido ofertado. Todos os viveiros asesoran sobre a posta en marcha da empresa e informan sobre posibles subvencións. O 95,2% manifestan ofertar asesoramento sobre financiamento, aínda que é verdade que cando se lles pregunta aos emprendedores non perciben recibir este asesoramento coa mesma intensidade que sinalan os responsables dos viveiros.

<sup>38</sup> Existe unha experiencia en Andalucía dun viveiro con locais comerciais.



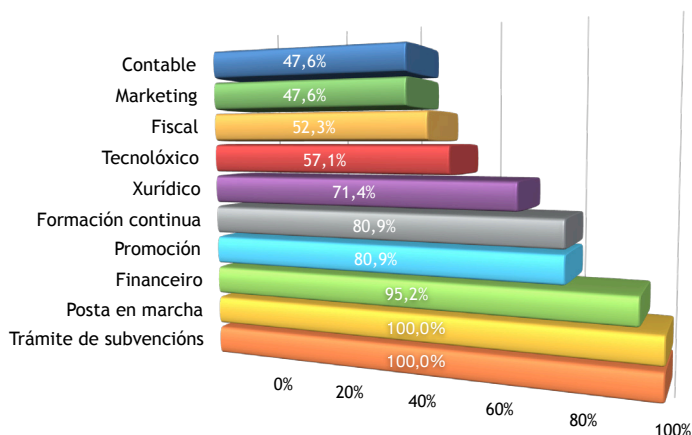
**Gráfico 10:** Oferta de equipamentos polos viveiros



Fonte: elaboración propia

Ademais, o 80,9% manifestan ofertarlles formación continua aos emprendedores, e ata realizan xestións que permiten a promoción das actividades empresariais instaladas, aínda que isto último non é percibido coa mesma intensidade polos emprendedores. Máis da metade dos viveiros sinalan que prestan asesoramento xurídico, ata algúns dispoñen de avogados no seu persoal para ofrecerlles este servizo aos emprendedores. A metade dos viveiros sinalan ofrecer servizos de asesoramento tecnolóxico, fiscal, contable e de mercadotecnia e ata algún leva a contabilidade dos seus clientes (**gráfico 11**).

**Gráfico 11:** Oferta de servizos polos viveiros galegos



Fonte: elaboración propia

As contías cobradas polos viveiros son variables. Nalgúns casos desagregase o alugamento e os servizos comúns, noutros van incluídos, e ata, nalgún outro é todo gratis. En calquera caso o prezo cobrado atópase por baixo do mercado.

O prezo medio é de 6,9 €/m<sup>2</sup> mensuais, aínda que varía notablemente entre viveiros. Os máis altos obtéñense en Santiago de Compostela, e con apenas variacións de prezo entre os tres viveiros (Cámara de Comercio, FEUGA e UNINOVA) cunha media de 12 € mensuais o metro cadrado, mentres que no outro extremo atópase o viveiro do concello de Coles, que é gratuíto.

Ademais compróbase unha certa homoxeneidade dos prezos en cada comarca, que responde máis que a factores económicos, para imitar á competencia. Por exemplo, en Ferrol, que é a segunda comarca máis cara, o prezo medio mensual é de 10,1 €/m<sup>2</sup>, con apenas diferenzas entre os dous viveiros da zona (Cámara de Comercio e Confederación de Empresarios).

A comarca de Vigo é a terceira máis cara (8,8 €/m<sup>2</sup> mensuais de media), aínda que aquí si que hai diferenzas entre os viveiros. O prezo do viveiro da Cámara de Comercio<sup>39</sup> atopárase entre os máis caros de Galicia (11,2 €/m<sup>2</sup> ao mes), pero se se compara cos prezos de mercado de onde está situado, obteríase unha contía claramente inferior. O importe cobrado aos viveiristas do Centro Iniciativas Empresariais de Fernando Conde Montero-Ríos en Porriño (6,5 €/m<sup>2</sup> mensuais) atópase tamén por baixo do pagado no polígono da zona.

Os viveiros das comarcas da Coruña e Ourense cobran un prezo medio similar, aínda que se trata de zonas economicamente moi distintas. No caso da Coruña, dáse un importante contraste de prezo, xa que a Fundación Mans, ten o terceiro prezo máis alto de toda Galicia, por detrás da Cámara de Comercio de Santiago e FEUGA, mentres que durante nove meses é gratis instalarse no viveiro da Universidade da Coruña.

Para a comarca de Ourense obsérvanse uns prezos moi similares entre os viveiros. A Cámara de Comercio cobra o mesmo (6,8 €/m<sup>2</sup>) que TECNÓPOLE, seguramente por atoparse un fronte ó outro, mentres que o viveiro do concello de Ourense estipula unha cantidade lixeiramente maior (7,4 €/m<sup>2</sup>), o cal explícase porque está no centro urbano e non no polígono como os outros dous. Do estudo despréndese que, xa que os prezos son moi similares, algúns emprendedores decantáronse máis polo viveiro urbano que polos dous viveiros situados en San Cibrao das Viñas, debido á distancia (15 quilómetros) da capital municipal. Non obstante, para outros emprendedores é preferible a opción de TECNÓPOLE, xa que é un parque tecnolóxico, o que se considera como unha vantaxe para os empresarios ao percibir os clientes como unha marca tecnolóxica.

Os prezos dos viveiros das Pontes, Carballo, Pontevedra, Vilagarcía de Arousa, están por debaixo da media galega, pero por encima dos viveiros de Lugo, que son os máis baratos de toda Galicia. O CEI Nodus e a Fundación CEL Iniciativa por Lugo, cobra practicamente o mesmo prezo (3 €/m<sup>2</sup>), que é moito menor que o cobrado polo viveiro da Cámara de Comercio de Lugo (7,5 €/m<sup>2</sup>).

<sup>39</sup> O viveiro da Cámara de Comercio de Vigo atópase en pleno centro da cidade.



A cuestión é se ten sentido que os principais viveiros de Lugo sexan os máis baratos de toda Galicia (salvo a gratuidade da OTRI da UDC ou do concello de Coles). Ademais, é preciso preguntarse se realmente un emprendedor é tan sensible aos custos de aluguer que precisa unha axuda tan elevada.

A resposta obtense a partir da enquisa de emprendedores, cuestión sobre a que se incidirá máis adiante, pero que convén adiantar algún resultado agora. Así, o que máis valoran os emprendedores non é o prezo, senón que o viveiro dispoña dunha boa dirección para enfocar adecuadamente os negocios, seguido dun bo horario, mentres que o prezo é a terceira variable máis valorada.

Polo tanto, non por ter un prezo máis baixo vai aumentar o número de emprendedores. Optar por cobrar un prezo excesivamente reducido, non só mingua os ingresos do viveiro, senón que tamén aumenta a necesidade de financiamento externo, na súa maioría de natureza pública, ademais de fomentar unha competencia desleal respecto dos emprendedores de fóra do viveiro. En consecuencia axudar un emprendedor non é eximirle de custos que tarde ou cedo terá que afrontar.

Se analizamos os requisitos de entrada nos viveiros, obsérvase que todos permiten que o emprendedor se dea de alta como empresario nos últimos doce meses. Parece razoable que os viveiros cuxa función é axudar temporalmente a novos proxectos, fomenten os emprendedores de recente constitución, e non tanto as empresas que levan certo tempo funcionando.

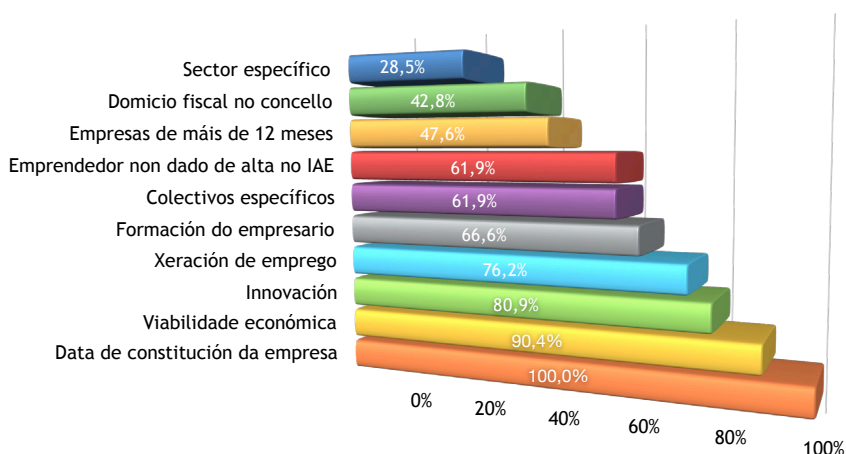
Resulta interesante expor se aos emprendedores que se constituíron desde hai máis de 12 meses se lles permite entrar como viveiristas. Unicamente 10 viveiros permiten o acceso a emprendedores con máis dun ano de antigüidade na súa actividade, ao considerar que non son de recente creación. Outra cuestión é se se posibilita os emprendedores a non estar dados de alta como empresas. O 61,9% dos viveiros non esixen este requisito no momento de entrar no viveiro, e danlles un tempo para madurar a idea antes de constituírse como empresario. Aínda que isto é cuestionable, este comportamento permite que o emprendedor madure a súa idea.

O 51,6% dos emprendedores estaban constituídos como empresarios no momento de entrar no viveiro, fronte a un 48,4% que non o estaban. Pola contra, o 98,6% dos emprendedores estaban en situación de alta cando contestaron á entrevista. Este resultado permite sinalar como a maioría dos emprendedores que empezan sen darse de alta como empresarios, terminan desenvolvendo a idea e constituíndo a empresa.

O segundo requisito máis solicitado polos viveiros é que o proxecto sexa viable. O que resulta contradictorio é que dous viveiros non consideren isto como un requisito de entrada. Nun deles sinálase que os xestores non son quen para valorar se un proxecto é viable ou non, xa que é o propio emprendedor o que debe crer na súa empresa, e analizar, a cambio, outras variables. No outro caso, predomina a vertente social máis que a económica, como axudar a certos colectivos discriminados laboralmente. Independentemente das excepcións, parece máis que razoable que se analice a viabilidade da empresa como requisito de entrada no viveiro.

O terceiro requisito máis solicitado é que sexa un proxecto innovador. Canto máis innovadora sexa a iniciativa, maiores serán as posibilidades de éxito. Con todo, resulta canto menos curioso que se valore máis un proxecto innovador que outro xerador de emprego, que é o cuarto requisito máis presente nos viveiros galegos. En quinto lugar atópase a formación do emprendedor. Así, nos viveiros das Cámaras de Comercio esíxeselles aos emprendedores realizar un curso de formación. Seguindo coa clasificación, os viveiros buscan favorecer a colectivos de difícil inserción laboral (sobre todo se son xestionados polos concellos) e potenciar a actividade a aqueles emprendedores domiciliados no concello (ou na comarca) onde se atopa instalado o viveiro. Finalmente convén sinalar que os viveiros galegos non están especializados en sectores específicos, xa que logo este requisito apenas pesa no conxunto en xeral (**gráfico 12**).

**Gráfico 12: Requisitos de entrada nos viveiros**

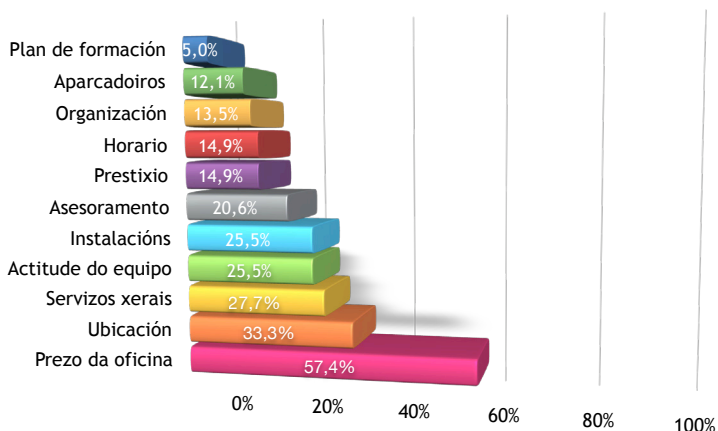


Fonte: elaboración propia

O paso seguinte é coñecer os motivos da elección do viveiro polo viveirista. O que xustifica que inicialmente un emprendedor opte por instalarse nun viveiro é o prezo, aínda que só o 57,4% dos emprendedores enquisados maniféstano como a variable máis importante. O segundo factor máis valorado (33,3%) foi a proximidade. Os emprendedores tamén valoran, en gran medida, os servizos xerais (27,7%) e o equipo directivo (25,5%), aínda que a moita a distancia do prezo (**gráfico 13**).



Gráfico 13: Causas da elección do viveiro



Fonte: elaboración propia

Outra cuestión para analizar é como se informaron os viveiristas da existencia do viveiro. O 40,3% dos emprendedores coñecérono directamente, fronte ao 36,1% que o coñecen polo boca a boca, o 13,4% a través doutros emprendedores e o 10,1% mediante a asistencia a cursos organizados polos viveiros.

As características que, segundo os responsables dos viveiros, debe ter este tipo de instalacións é que sirva de apoio e estímulo aos emprendedores. Os xestores entenden que un bo viveiro debe ofrecer un prezo subvencionado (9,5 puntos sobre un máximo de 10). Este resultado resulta canto menos curioso, xa que ao preguntarlles aos emprendedores, non é o prezo a variable máis valorada, aínda que o é para determinar porque se decantan por un viveiro ou outro.

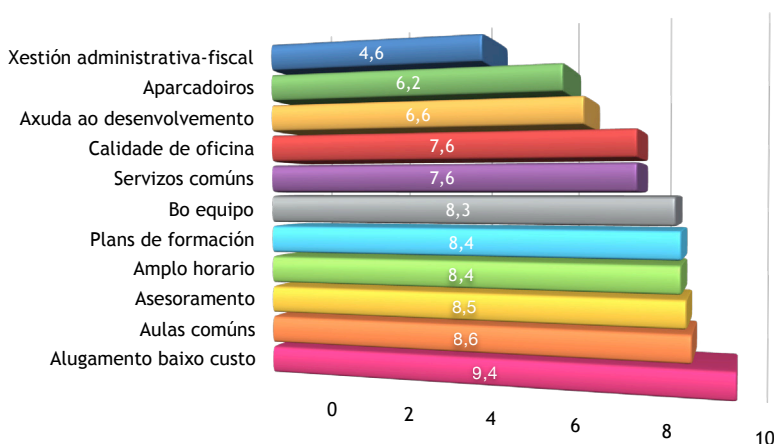
A segunda característica que máis deben ofrecer os viveiros son aulas comúns para os emprendedores (8,6), e queda como terceiro elemento un asesoramento (8,5), que enfoque adecuadamente o negocio dos emprendedores<sup>40</sup>. Cun 8,4 valórase ter un amplo horario e a formación, e cun 8,3 dispor de bo equipo de profesionais que dirixan o viveiro. Con 7,6 atoparíase a posibilidade de atopar servizos comúns.

Por baixo desta valoración atópase a axuda ao desenvolvemento dos negocios dos emprendedores. Un resultado moi curioso, porque os responsables non senten que deban implicarse na boa marcha do negocio, polo que os xestores non deberían colaborar cos viveiristas a buscar novos mercados ou a xerar contactos, pois un bo viveiro debe pór as condicións para que o emprendedor desenvolva con éxito o seu negocio.

<sup>40</sup> Ver Nuevo (2009).

Cunha valoración de 6,6 atópase o dispor de axuda para o desenvolvemento do negocio e con 6,2 o ter aparcadoiro. Para rematar, como única variable cunha valoración inferior ao 5 atópase a xestión administrativa-fiscal dos emprendedores (4,6). Da enquisa obtense como este servizo non debe ser ofrecido polos viveiros, xa que é entrar en temas específicos de cada emprendedor, e as implicacións contables e fiscais poderían carrexar responsabilidades aos viveiros por algo que non deben ofrecer (gráfico 14).

**Gráfico 14:** Valoración dos servizos que debe ofrecer un viveiro, segundo os xestores

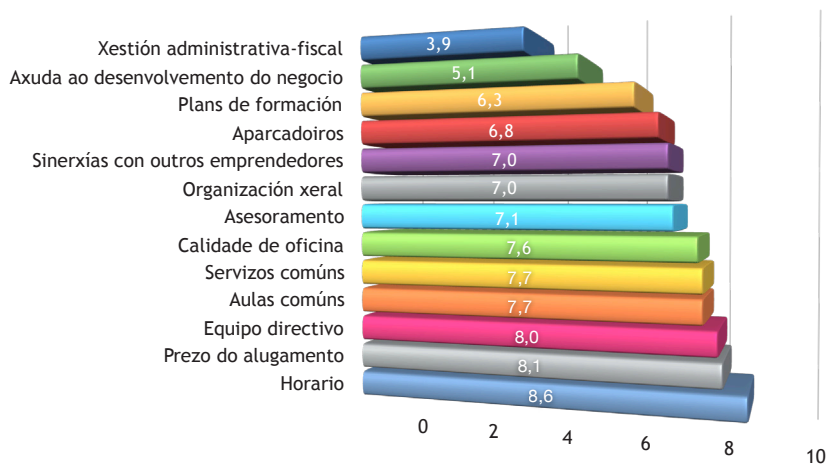


Fonte: elaboración propia

Se analizamos aquilo que máis valoran os emprendedores dos servizos prestados polo viveiro, compróbase como a resposta máis puntuada foi o horario (8,8 sobre 10 puntos). En segundo lugar, se senten moi satisfeitos co prezo do aluguer (8,3), seguido do equipo directivo (8,2), as aulas, os servizos comúns, a calidade da oficina, a organización do viveiro, o asesoramento e as sinerxías con outros emprendedores (elementos valorados entre o 7 e 7,9). Os plans de formación son avaliados cun 6,4. Cun 5 valoran a axuda ao desenvolvemento dos negocios dos emprendedores. Finalmente, non menos valorado (por baixo do 5), sitúase a axuda á xestión administrativa e fiscal dos emprendedores, resultado esperable, xa que a maior parte dos viveiros non presta este servizo (gráfico 15).



**Gráfico 15:** Valoración dos servizos prestados nos viveiros, segundo os emprendedores



Fonte: elaboración propia

É preciso sinalar, ademais, que a totalidade dos xestores das instalacións manifestaron que os viveiros son moi útiles como instrumento de apoio aos emprendedores e que o 98,6% dos viveiristas o consideran de utilidade para o desenvolvemento dos seus negocios. Xa que logo, tanto os xestores como os usuarios, si manifestan a utilidade dos viveiros.

Unha variable fundamental para coñecer o bo funcionamento do viveiro é a súa taxa de ocupación. Este cociente defínese como a porcentaxe entre o número de locais utilizados polas actividades emprendedoras e o número real de locais que ofrece o viveiro. No entanto, en ocasións úsanse as instalacións dos viveiros para alugalos a certos organismos, entidades que non teñen relación coa actividade emprendedora<sup>41</sup>.

En 2009 a taxa de ocupación era do 67,2%, o que sinala a existencia de certa marxe para albergar a 128 novos emprendedores. Ademais, compróbase como a taxa se reduciu desde 2008 (72,5%), resultado que pode responder á diminución de emprendedores nos viveiros galegos e á creación de novos viveiros, que aumentaron a oferta de espazo<sup>42</sup>.

Unha vez máis conséntase un resultado heteroxéneo entre os viveiros, xa que existen 11 que superan a ocupación media, e deles, 4 atópanse totalmente completos (os tres vinculados á universidade). Este resultado parece deberse, como xa foi sinalado, ás vantaxosas condicións que lles ofrecen estes tres viveiros aos viveiristas.

<sup>41</sup> Podemos citar a CETAL que está situada no CEI Nodus de Lugo, ou a Axencia de Desenvolvemento Turístico na Cámara de Comercio de Ferrol, entre outros exemplos.

<sup>42</sup> O último viveiro aberto foi o do Concello de Ourense.

O único viveiro que se atopa totalmente ocupado non vinculado ao mundo universitario é o da Cámara de Comercio de Vigo, que está situado en pleno centro da cidade olívica moi preto da institución promotora. Tamén destacan as altas taxas de ocupación dos viveiros da Cámara de Comercio e do Concello de Ourense, co 94% e 89% respectivamente. Estes resultados contrastan coa reducida taxa de ocupación de TECNÓPOLE, que aínda que rolda a media galega, atópase moi por baixo do resto de viveiros de Ourense, incluído o xestionado polo concello de Coles. Este resultado permite realizar unha reflexión moi importante, xa que a TECNÓPOLE é o viveiro con maior infraestrutura en espazo e recursos humanos e aínda que é o que ten máis emprendedores, presenta importantes dificultades para encher as súas instalacións.

Ante este resultado xorde a pregunta se o futuro dos viveiros en Galicia pasa por crear instalacións de gran dimensión con amplos recursos físicos e humanos (como TECNÓPOLE) ou deben ser máis pequenos e con apenas persoal para atender os emprendedores (como o da Cámara de Comercio de Ourense). Tamén resulta rechamante o escaso grao de ocupación do viveiro de Seara (29%), que a día de hoxe non logra facer rendible o importante investimento realizado. Xunto con este, o do Concello de Ribadavia (38%), o do CEI Nodus (44%), o da Cámara de Comercio de Lugo (40%), e de Vilagarcía (38%) son os que teñen os indicadores de ocupación máis reducidos de Galicia (táboa 8).

**Táboa 8:** Taxa de ocupación dos viveiros galegos

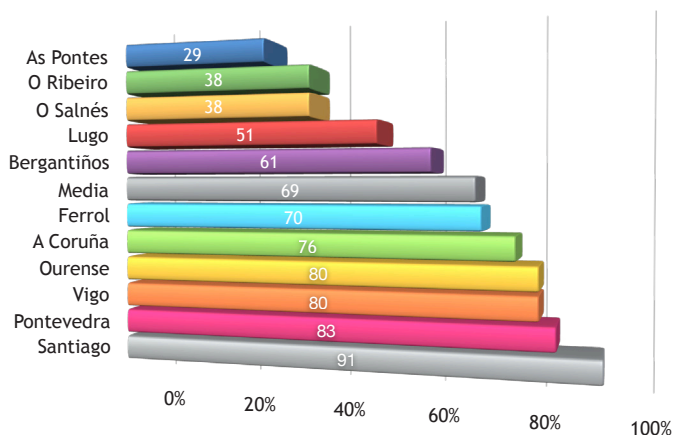
Viveiro	Taxa de ocupación
UNINOVA	100%
FEUGA	100%
OTRI-UDC	100%
Cámara de Comercio de Vigo	100%
Cámara de Comercio de Ourense	94%
Cámara de Comercio de Ferrol	90%
Concello de Ourense	89%
Cámara de Comercio de Pontevedra	73%
Cámara de Comercio de Santiago	71%
Concello de Coles	71%
<b>Media ponderada</b>	<b>69%</b>
CEL Lugo	68%
TECNÓPOLE	67%
Cámara de Comercio da Coruña	61%
CIE A Granxa	60%
CIE MANS	51%
CEF de Ferrol	50%
CEI Nodus Lugo	44%
Cámara de Comercio de Lugo	40%
Terras do Avia	38%
Cámara de Comercio de Vilagarcía	38%
Seara	29%

Fonte: elaboración propia



Por comarcas, os viveiros de Santiago son os que presentan un grao de ocupación maior (novamente isto débese ás maiores vantaxes dos viveiristas). Séguenlle por grao de ocupación, Ourense e Vigo ambas as dúas cun 80%. Estes datos contrastan cos obtidos en Lugo (51%). Ademais, non hai ningunha razón estrutural que explique as baixas porcentaxes de ocupación da comarca do Ribeiro nin do Salnés (gráfico 16).

**Gráfico 16:** Taxa de ocupación dos viveiros por comarcas



Fonte: elaboración propia



## Os emprendedores nos viveiros galegos

### 9.1. Consideracións previas

Segundo o dicionario da Real Academia da Lingua Galega emprender é acometer e comezar unha obra, un negocio ou un empeño. Xa que logo, os emprendedores serían as persoas que acometen o seu negocio, ben sexa achegando traballo, capital ou ambos os dous elementos. Precisamente por iso, é necesario clarificar un conxunto de conceptos que se van utilizar ao longo desta epígrafe. As táboas 9 e 10 resumen estes conceptos.

#### **Táboa 9:** Nomenclatura básica relativa ao emprendedor

**Empresa emprendedora.** Son proxectos empresariais constituídos en empresas, independentemente da forma xurídica adoptada polo emprendedor, e que lles permiten realizar a actividade empresarial.

**Actividade emprendedora.** Refírese á actividade realizada tanto pola empresa emprendedora como polos potenciais emprendedores que aínda non se constituiron como empresa.

**Socio capitalista.** É o emprendedor que participa no proxecto empresarial achegando diñeiro, e é o propietario da empresa, pero sen achegar traballo.

**Socio traballador.** É o emprendedor que é propietario pola súa condición de socio, ademais de traballar.

**Emprendedores.** Confórmanos tanto os socios capitalistas como os socios traballadores.

Fonte: elaboración propia

## Táboa 10: Tipos de empresas e viveiros

**Sementeiro.** Algúns viveiros permiten que os emprendedores se sitúen nos viveiros sen ter constituída unha empresa<sup>43</sup>, isto é o que se coñece como sementeiros. Neste caso, o potencial emprendedor utiliza recursos dos viveiros como o asesoramento, pero non están dados de alta como empresarios.

1. **Físico.** Utilizan unhas instalacións permanentes mentres desenvolven a idea empresarial.
2. **Virtual.** Son asesorados polos viveiros, pero sen ocupar espazo físico permanente, aínda que poden usar ocasionalmente algunha instalación.

**Empresa emprendedora.** Distínguense dúas posibilidades:

1. **Localización física.** Son os emprendedores que xa están dados de alta como empresarios e utilizan unha instalación física permanente para o desenvolvemento da súa actividade.
2. **Vinculación virtual.** Son os emprendedores xa constituídos que usan os espazos e servizos comúns como asesoramento, formación, salas de reunións do viveiro, pero sen estar de xeito permanente nun despacho ou nave, xa que desenvolven a súa actividade noutro lugar.

Fonte: elaboración propia

Un primeiro indicador para analizar a actividade do viveiro é o número de actividades emprendedoras que ocupan un espazo físico. En outubro de 2009 eran 230 empresas (241 en 2008). Un dos resultados máis destacados é o obtido para a TECNÓPOLE, que pasou do 93,3% de ocupación en 2008, ao 66,7% en 2009. Máis aló das cuestións conxunturais e puntuais que poden explicar este descenso, a crise que lle parece afectar ao parque tecnolóxico, así como a apertura do viveiro do Concello de Ourense, seguramente detraese a algún emprendedor que puidese ir inicialmente a TECNÓPOLE.

<sup>43</sup> En 13 viveiros non é necesario dar de alta a actividade empresarial antes de entrar, e permiten ata un tempo de xestión da iniciativa empresarial antes de darse de alta como empresarios.



Algúns emprendedores enquisados manifestaron que a localización supón unha rémora, xa que lles resulta incómodo desprazarse ao parque tecnolóxico, ademais de non atopar un compoñente tecnolóxico tan diferenciador respecto doutros viveiros. Convén recordar que TECNÓPOLE creouse en 1993 e que, xa que logo, o deseño das instalacións non ten o grao de modernidade e innovación das novas infraestruturas. Xunto a este caso, resulta destacable o forte descenso producido no viveiro de empresas de CEI Nodus de Lugo (61,1% menos de emprendedores). No viveiro Fundación Mans recóllese tamén unha importante diminución (35%), que se podería agravar coa apertura dun novo viveiro por parte do Concello da Coruña.

Baseándose no anterior pódese concluír que a crise económica puido desalentar a aposta polo emprendemento nos viveiros, xa que aínda que é de esperar o nacemento de novos emprendedores ante esta situación, o efecto neto parece ser negativo. En segundo lugar, a apertura de novas instalacións traducíuse nunha redución de actividade para outros viveiros. Un terceiro factor é que o prezo de mercado do aluguer de oficinas baixou considerablemente, aspecto que fixo que para algúns emprendedores non sexa tan vantaxoso permanecer nun viveiro, sabedores de que a súa estancia nas instalacións é limitada.

Se se analiza a actividade emprendedora virtual obsérvase como o número destas entidades pasou de 20 (2008) a 21 (2009), que supón o 8,4% do total de emprendedores. Estas porcentaxes varían moito entre viveiros, así os que máis apostan por este tipo de servizos son os viveiros da Cámara de Comercio de Santiago de Compostela (26,7%) e UNINOVA (26,3%).

Conviría deterse en coñecer cales son os viveiros con máis actividades emprendedoras. Obsérvase como TECNÓPOLE (35), o viveiro da Cámara de Comercio de Santiago (30) e CEI A Granxa (29) son os espazos onde se atopan a maior parte das 251 actividades rexistradas. A situación contraria dáse no viveiro do Concello de Ribadavia, no viveiro da Cámara de Comercio de Vilagarcía (ambas as dúas con 3) e no viveiro de Seara nas Pontes (2). A **táboa 11** resume esta información.

**Táboa 11: Actividades emprendedoras por viveiros**

Viveiro	Número de actividades
TECNÓPOLE	35
Cámara de Comercio de Santiago	30
CIE A Granxa	29
UNINOVA USC	19
Cámara de Comercio de Vigo	19
Cámara de Comercio de Ourense	15
CEL Lugo	15
CIE MANS	13
Cámara de Comercio da Coruña	11
FEUGA	8
Cámara de Comercio de Ferrol	8
Concello de Ourense	8
CEI Nodus Lugo	8
OTRI-UDC	7
Cámara de Comercio de Pontevedra	5
Concello de Coles	5
CEF de Ferrol	4
Cámara de Comercio de Lugo	4
Terras do Avia	3
Cámara de Comercio de Vilagarcía	3
Seara	2
<b>Total</b>	<b>251</b>

Fonte: elaboración propia



Outra forma de cuantificar a capacidade emprendedora dos viveiros é analizar cantas actividades emprendedoras existen por persoa traballando<sup>44</sup> (táboa 12). É o viveiro do Concello de Coles, o que menos recursos humanos dispón para cada emprendedor, seguido do da Cámara de Comercio de Ourense. Para o primeiro caso este resultado responde a que se trata dun viveiro creado pola escola taller, e é un edificio onde non existe ningún responsable directo do viveiro, de tal xeito concíbese o viveiro como unha mera cesión de espazo. A instalación da Cámara de Comercio de Ourense<sup>45</sup>, tampouco dedica moitos recursos humanos á atención do viveiro, só unha persoa atende permanentemente o viveiro, pero en cambio os emprendedores reciben abundante información e formación de entidade promotora.

No outro extremo atópanse os viveiros con reducida relación entre número de emprendedores e persoal: Seara-As Pontes (0,5 emprendedores por empregado), Ribadavia (1) e o CEI Nodus de Lugo (1,3). Os viveiros tecnolóxicos de maior relevancia en Galicia, tales como TECNÓPOLE<sup>46</sup> (3,5), UNINOVA<sup>47</sup> (3,8), atópanse por baixo da media de proxectos empresariais por traballador (3,9). Con todo, e con relación aos viveiros non tecnolóxicos e con máis actividades empresariais, a Cámara de Comercio de Santiago presenta un indicador de 7,5, debido a que o 26,7% dos seus emprendedores son virtuais.

Pero máis aló da situación de cada viveiro, cuestión que puidese estar condicionada por razóns conxunturais, o preocupante é que a media galega sexa de 3,9 emprendedores por empregado, moi por baixo das 7,8 no ámbito europeo. É certo que o dato do 2009 é de plena crise, e o da UE é de 2002, pero aínda así non parece que a actual situación económica sexa a causante desta clara sobredimensión de profesionais atendendo ás actividades emprendedoras. Tamén é certo que en Galicia hai viveiros pequenos que necesitan ter un persoal mínimo, e dificilmente poderían alcanzar o devandito cociente, pero si parece existir unha gran marxe de mellora neste aspecto. Por iso, aínda que se profundará máis adiante neste aspecto, os viveiros deben realizar unha maior actividade de captación de emprendedores, dada a necesidade de mellorar as marxes de ocupación. Unha posible opción é aumentar o número de empresas virtuais que non precisan espazo.

<sup>44</sup> No entanto, é posible que no momento de recoller os datos algún viveiro estivera con pouca actividade por razóns conxunturais.

<sup>45</sup> Non se debe confundir que os emprendedores se queixen dos poucos recursos humanos na dirección do viveiro coa opinión sobre os responsables destes, que en xeral é moi alta.

<sup>46</sup> Con todo, hai que sinalar que o viveiro realiza máis funcións, algunha delas de natureza non emprendedora.

<sup>47</sup> Aínda que neste caso o cambio de localización pode xerar un menor número de emprendedores.

**Táboa 12: Actividades emprendedoras por persoas empregadas nos viveiros**

Viveiro	Número de actividades emprendedoras/persoa
Concello de Coles	20
Cámara de Comercio de Ourense	15
OTRI-UDC	11,2
Cámara de Comercio de Vilagarcía	10,7
FEUGA	8
Cámara de Comercio de Santiago	7,5
CIE A Granxa	7,3
Cámara de Comercio de Vigo	6,3
Cámara de Comercio da Coruña	4,4
CEF de Ferrol	4,0
Cámara de Comercio de Lugo	4,0
Concello de Ourense	3,9
<b>Media</b>	<b>3,9</b>
UNINOVA USC	3,8
TECNÓPOLE	3,5
CEL Lugo	3,0
Cámara de Comercio de Ferrol	2,7
CIE MANS	2,6
Cámara de Comercio de Pontevedra	2,5
CEI Nodus Lugo	1,3
Terras do Avia	1,0
Seara	0,5

Fonte: elaboración propia



## 9.2. Características dos emprendedores dos viveiros galegos

Esta epígrafe centrase en analizar as características dos emprendedores dos viveiros galegos. Os resultados compararanse cos do informe GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) para 2008. Antes de comezar débese sinalar que o dito exercicio de comparación non resulta de todo homoxéneo, porque os datos dos emprendedores dos viveiros fan referencia ao 2009 e os do informe GEM ao 2008. No entanto, dada a escasa diferenza temporal, isto non debería ser un problema importante.

Para a análise dos emprendedores por xénero é conveniente facer unha cuádrupla comparación: a distribución por xénero dos emprendedores<sup>48</sup> situados nos viveiros galegos; o dos contratados polas empresas situadas nos viveiros galegos; a media por xénero sexan emprendedores ou contratados; e, para rematar, os emprendedores galegos segundo o informe GEM 2008.

Compróbase como os homes son maioría na actividade emprendedora dos viveiros (74,2%) fronte ao 25,8% das mulleres. En relación cos contratados, apenas hai diferenzas por xénero (51,8% de homes e 48,2% de mulleres). Con todo, a partir do informe GEM obtense como os emprendedores son maioritariamente homes (61,5%) fronte ao 38,5% das mulleres. O **gráfico 17** resume estes resultados.

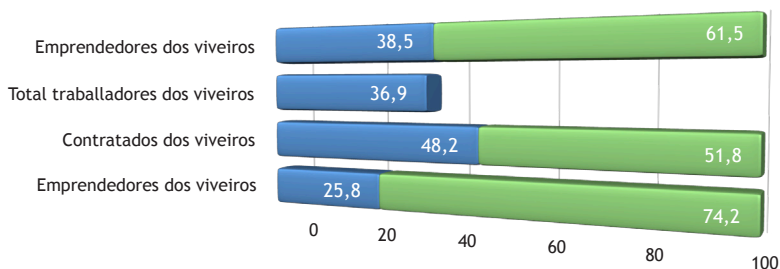
O nivel de estudos dos emprendedores nos viveiros galegos mostra a elevada porcentaxe de profesionais con formación universitaria (66,7%) e media (15,7%). Se comparamos estes resultados cos datos obtidos a partir do informe GEM do 2008, compróbase como a porcentaxe de emprendedores galegos con formación universitaria ascende ao 30,9%, a metade que a porcentaxe dos emprendedores dos viveiros galegos.

As razóns que xustifican este importante investimento en capital humano son, en primeiro lugar, que o 19,1% dos viveiros son tecnolóxicos, o cal implica un alto nivel formativo, ata con presenza de emprendedores con estudos de doutoramento. En segundo lugar, comprobouse como os servizos que predominan nos viveiros son de profesionais de asesoría, enxeñeiros, consultoría, investigadores, informática e información, actividades que precisan un alto nivel de especialización.

---

<sup>48</sup> Inclúense tanto os socios capitalistas como aqueles que traballan nos seus negocios.

**Gráfico 17: Distribución de emprendedores e traballadores en función do xénero, en porcentaxe**



Fonte: elaboración propia

Se se analiza o nivel de estudos dos emprendedores por xénero compróbase como o investimento en capital humano é superior para as mulleres que para os homes. Así, fronte ao 64,3% de homes cun título universitario superior, as mulleres supón o 73,8%.

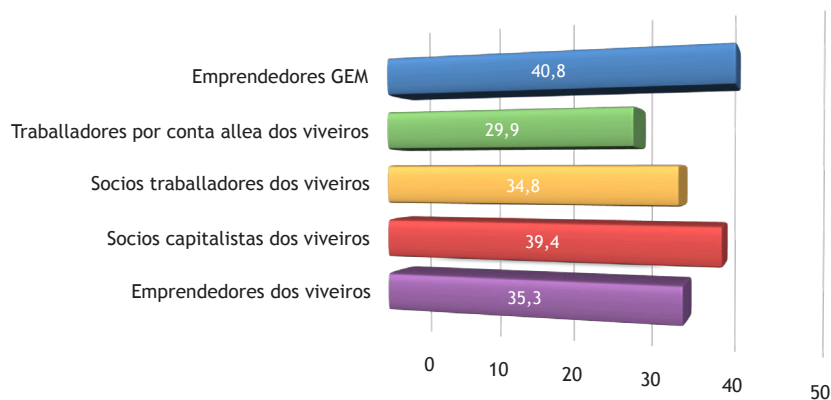
Unha segunda variable que configura o perfil do emprendedor é a idade. Os socios capitalistas teñen unha media de 39,4 anos, maior que a obtida para os emprendedores que traballan (34,8). Este resultado é esperable xa que para ser socio capitalista hai que ter diñeiro e coñecemento do sector para investir, e isto adoita adquirirse cos anos. A media de idade dos emprendedores que traballan é maior que para os traballadores por conta allea (29,8).

Os emprendedores en Galicia, segundo se sinala no GEM 2008, teñen unha media de idade de 40,8 anos, o que nos indica que os procesos de maduración dos proxectos empresariais nos viveiros son máis longos que os dos emprendedores en xeral (**gráfico 18**). Este resultado pódese xustificar a través do nivel formativo dos emprendedores dos viveiros, que é maior, xa que un número significativo proveñen da universidade. En segundo lugar, tamén está o papel dos propios viveiros que, a través dun proceso de tutela, conseguen asesorar o viveirista, fronte á opción de ter que facer todo pola súa conta e risco. Finalmente, en canto á media de idade por xénero dos viveiristas galegos, as mulleres son algo máis novas que os homes (33,4 e 35,9 anos, respectivamente).

A partir desta información, pódese observar que, en xeral, o emprendedor non é unha persoa nova que se aventura a montar un negocio, nin é un empresario que se fai instantaneamente (Blanchard *et al.*, 2009). Se ademais, se ten en conta que se termina de estudar ao redor dos 20-25 anos e que o viverista ten unha media próxima aos 35 anos e de 41 para os emprendedores en xeral, isto supón ter unha experiencia laboral duns 10-15 anos antes de decidirse converter en emprendedores.



**Gráfico 18: Distribución por idades**

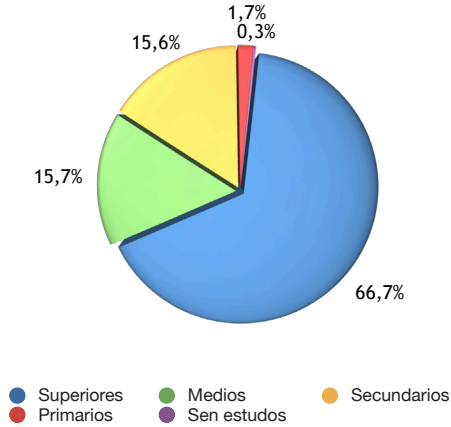


Fonte: elaboración propia

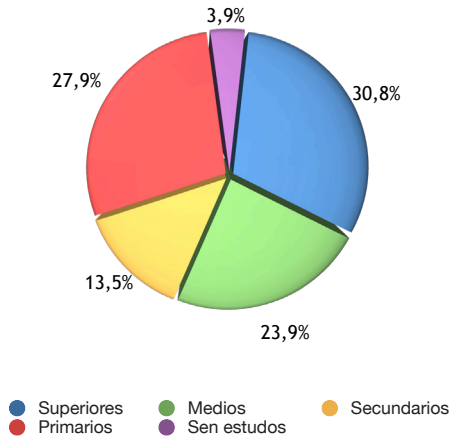
Se analizamos o nivel formativo dos profesionais contratados polas empresas situadas nos viveiros, compróbase unha redución do nivel formativo. No entanto, seguen predominando os titulados universitarios, aínda que aumenta a porcentaxe de persoas con estudos medios. Este resultado parece indicar que o emprendedor precisa dun alto nivel de cualificación e para levar a cabo o seu traballo necesita colaboradores formados, aínda que con menor capital humano que o emprendedor (**gráfico 19**).

**Gráfico 19:** Nivel de estudos, en porcentaxe

**Emprendedores dos viveiros**



**Emprendedores en xeral**



Fonte: elaboración propia

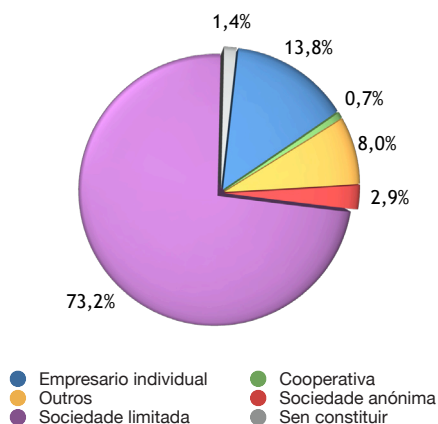


Outro aspecto que resulta interesante analizar é a experiencia previa antes de emprender nun negocio. O 83% dos emprendedores manifestan ter algunha, aínda que non sexa como emprendedor. Este resultado permite reafirmarse na idea de que o viverista non é un aventureiro sen formación, nin experiencia no sector no que vai desenvolver o seu negocio, e explica, en parte a alta porcentaxe de supervivencia dos emprendedores que pasan polos viveiros<sup>49</sup>. Ademais, o 58,1% dos contratados manifestaron ter algún tipo de experiencia laboral previa.

Aínda que o termo emprendedor se asemella ao concepto de autónomo e autoemprego, o 73,2% constitúense como sociedades limitadas, o 13,8% como empresario individual e o resto como sociedades anónimas. Ademais, o 98,6% dos emprendedores situados nos viveiros están constituídos como empresas. Se se ten en conta que só o 44,3% dos emprendedores estaban constituídos como empresas antes de entrar no viveiro, observamos o importante papel que xoga este tipo de instalación en xerar empresas (gráfico 20).

Se analizamos os réximes de cotización á Seguridade Social dos emprendedores obtense como o 91,2% fano no Réxime Especial Autónomos. Isto é debido a que é obrigatorio cando o control efectivo está en mans do emprendedor ou das persoas da unidade familiar. Curiosamente, púidose detectar que algúns emprendedores puñan a familiares como propietarios para poder cotizar no Réxime Xeral da Seguridade Social, o cal explica ese 8,4% de cotización. Respecto dos traballadores asalariados obtense como o 56,4% están contratados de forma indefinida (5 puntos por encima da media galega), fronte ao 43,6% que o están de xeito eventual.

**Gráfico 20:** Forma de constitución empresarial dos emprendedores nos viveiros, en porcentaxe



Fonte: elaboración propia

<sup>49</sup> Ver García *et al.* (2009).

O 29,3% dos emprendedores instalados nos viveiros son socios capitalistas, fronte ao resto que son traballadores. Isto supón unha media de 2,4 emprendedores por cada actividade empresarial, o que pon de manifesto que os emprendedores dos viveiros galegos non son persoas solitarias. Isto acentúase nos viveiros de carácter máis universitario ou tecnolóxico, onde a complexidade do proxecto empresarial fai que os socios aumenten por cada proxecto empresarial: a OTRI da Universidade da Coruña (6,4) ou UNINOVA (3,5) son algúns exemplos. Os que menos teñen son os dos viveiros rurais como o concello de Coles e de Ribadavia (1), o que se asemella máis a unha situación de autoemprego (táboa 13).

**Táboa 13:** Número de emprendedores por empresas

Viveiro	Número emprendedores por empresa
OTRI-UDC	6,4
UNINOVA USC	3,5
CEL Lugo	3,3
CIE A Granxa	3,1
Seara	2,5
TECNÓPOLE	2,4
FEUGA	2,4
CIE MANS	2,4
<b>Media</b>	<b>2,4</b>
Cámara de Comercio da Coruña	2,3
Cámara de Comercio de Vigo	2,1
Cámara de Comercio de Ourense	2,0
Cámara de Comercio de Vilagarcía	2,0
Cámara de Comercio de Pontevedra	2,0
CEF de Ferrol	2,0
CEI Nodus Lugo	1,9
Cámara de Comercio de Santiago	1,8
Cámara de Comercio de Ferrol	1,6
Concello de Ourense	1,5
Concello de Coles	1,0
Cámara de Comercio de Lugo	1,0
Terras do Avía	1,0

Fonte: elaboración propia

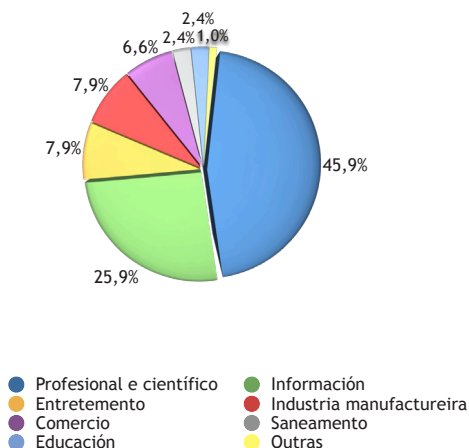


### 9.3. As actividades desempeñadas polos emprendedores nos viveiros galegos

Como se indicou, en outubro de 2009 existían 251 actividades emprendedoras nos viveiros galegos. Para coñecer en que ramas da actividade económica se desenvolven, procedeuse a clasificalos baseándose nos códigos da Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Da análise efectuada compróbase como predominan os emprendedores relacionados coas actividades profesionais, científicas e técnicas (43,8%), especialmente de consultoría da xestión empresarial.

Séguenlle por orde de importancia as actividades de Información e Comunicións (24,7%), que inclúen entre outras actividades telecomunicacións, informática, servizos de información, actividades que están presentes en 19 dos 21 viveiros. En terceiro lugar atópanse aquelas vinculadas á industria manufactureira (7,6%), desenvolvidas principalmente no viveiro Fernando Conde Montero-Ríos e en TECNÓPOLE, e as relacionadas co entretemento e actividades recreativas, polo tanto vinculado ao sector do lecer, con similar porcentaxe. En quinto lugar, están as actividades relacionadas co comercio (6,4%), que non adoitan ser habituais nos viveiros galegos. Xa que logo, o perfil de emprendedor galego é o de profesional de consultoría, científico e de carácter técnico, seguido de informática e, a bastante distancia, actividades industriais, de entretemento e comerciais. O resto, están escasamente representadas (**gráfico 21**).

**Gráfico 21:** Actividades económicas presentes nos viveiros baseándose no código CNAE, en porcentaxe



Fonte: elaboración propia

Ademais de coñecer a situación actual dos viveiros baseándonos en actividades económicas desenvolvidas, convén analizar cal foi a traxectoria emprendedora de cada instalación desde a súa creación. Para iso preguntóuselles aos responsables dos viveiros cantas empresas se crearon desde os seus inicios. Estes datos contrastáronse coa capacidade de emprego que cada viveiro podía xerar en función dos seus anos de funcionamento, o tempo de estancia e a taxa de ocupación media.

En total obtense como, desde a súa fundación, se realizaron 880 actividades económicas (táboa 14). O que máis desenvolvemento tivo foi TECNÓPOLE (287). Este resultado pódese explicar baseándonos no seu importante número de emprendedores (35 en 2009) e a súa antigüidade (1993). Séguenlle por orde de importancia o viveiro de UNINOVA (92 proxectos), na súa maior parte de titulados universitarios, o CEI do polígono da Granxa de Porriño (77) e os viveiros da Cámara de Comercio de Vigo (57) e Santiago (55).

**Táboa 14:** Actividades económicas desenvolvidas polos viveiros desde o seu inicio

Viveiro	Número de actividades emprendedoras
TECNÓPOLE	287
UNINOVA USC	92
CIE A Granxa	77
Cámara de Comercio de Vigo	57
Cámara de Comercio de Santiago	55
FEUGA	49
CEL Lugo	49
CIE MANS	39
Cámara de Comercio de Ourense	24
CEI Nodus Lugo	24
OTRI-UDC	21
Concello de Coles	18
Cámara de Comercio de Ferrol	18
Cámara de Comercio de Vilagarcía	15
Cámara de Comercio da Coruña	14
Cámara de Comercio de Pontevedra	13
Cámara de Comercio de Lugo	12
Concello de Ourense	8
CEF de Ferrol	4
Terras do Avia	3
Seara	2
<b>Total</b>	<b>880</b>

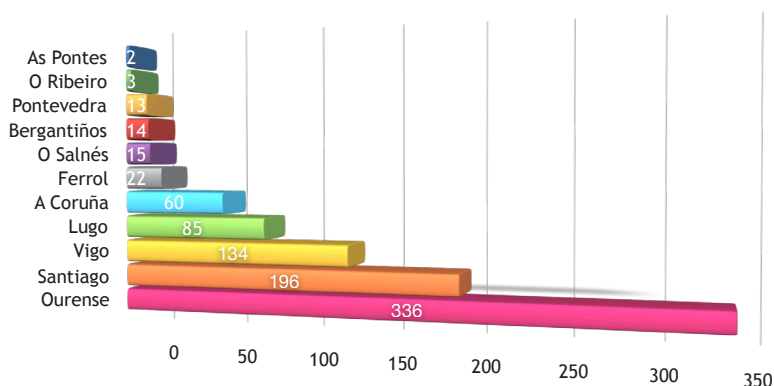
Fonte: elaboración propia



Por comarcas compróbase como Ourense é a que máis proxectos empresariais realizou (336), que representa o 38,2% do total. En segundo lugar atópase Santiago de Compostela, que con tres viveiros alcanza os 196 proxectos, seguido por Vigo (134). Estas tres comarcas supoñen o 75,7% dos proxectos totais.

Aínda que a comarca de Lugo cos seus tres viveiros realizou unha aposta importante por este tipo de políticas, a súa capacidade de creación de actividades emprendedoras atópase moi afastada (85 proxectos) das comarcas líderes, aínda que as maiores diferenzas preséntaas A Coruña, que está moi lonxe das outras comarcas, xa que os dous viveiros cos que conta son de pequena dimensión (**gráfico 22**).

**Gráfico 22:** Actividades económicas desenvolvidas polos viveiros desde o seu inicio por comarcas



Fonte: elaboración propia

O indicador máis utilizado para medir o grao de aproveitamento dos viveiros é a taxa de abandono das empresas instaladas. Porén, convén sinalar que aínda dispendo de datos de mortalidade por viveiro, non resulta relevante ofrecer estas porcentaxes para cada viveiro, dado que en xeral son baixos (a media é do 10%). Este dato resulta, como é natural, moi positivo<sup>50</sup> se o comparamos coa taxa de mortalidade que se manexan para os emprendedores en xeral.

Polo tanto, convén deterse en analizar as razóns que xustifican este indicador. En primeiro lugar, o feito de que nun viveiro as empresas teñan dous ou ata máis anos para desenvolver a súa idea antes de saír ao mercado, xunto ao asesoramento, a axuda que reciben para facer o seu plan de negocios, ou a formación facilitada para mellorar as súas capacidades, explican en boa media a súa alta taxa de éxito.

<sup>50</sup> En García *et al* (2007) sinalase que nos seus primeiros catro anos de vida pechan arredor do 50% das empresas en Galicia e que o 70% o fan antes de finalizar o quinto ano de actividade en economías desenvolvidas.

En segundo lugar, o perfil profesional ou competencial dos emprendedores, o seu nivel de estudos, tamén explica o lograr un elevado grao de éxito en termos de continuidade comparado cos emprendedores que non pasan polos viveiros de empresas.

Ao emprendedor tamén se lle preguntou polo número de clientes no último ano de actividade, cuestión que permite coñecer a amplitude da súa carteira de vendas. Por termo medio, nos últimos 12 meses de actividade, facturouse a 36,4 clientes. Este dato resulta moi relevante, xa que se trata de empresas que están empezando a súa actividade. Con todo, presenta unha gran disparidade, xa que varía desde un emprendedor que ten 250 clientes, ata varios que teñen só un.

Do mesmo xeito resulta interesante saber qué porcentaxe de vendas supón o 10% dos clientes, o que permite coñecer o grao de dependencia dos emprendedores. A media obtida foi de 50,7%. Este resultado permite sinalar como os emprendedores dependen de clientes concretos, de forma que o risco para a marcha das súas empresas é moi elevado ao ter unha concentración das vendas en poucos clientes. Ademais, existe unha gran disparidade entre emprendedores, xa que máis dun recoñeceu que os seus principais clientes supuñan practicamente a totalidade das vendas, polo que a catividade do emprendedor por parte do cliente resulta evidente.

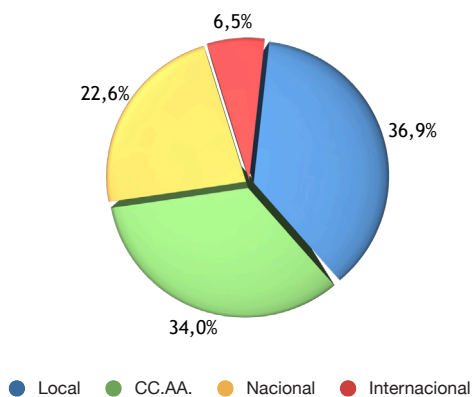
Se analizamos o tipo de cliente por zona xeográfica compróbase como o 36,9% son locais, fronte ao 34% que son autonómicos, o 22,6% nacionais e só o 6,6% son internacionais. Isto ponnos de manifesto que os emprendedores instalados nos viveiros teñen negocios centrados na comunidade autónoma galega (70,9%). Sorprende a baixa porcentaxe de internacionalización das empresas, ao tratarse de emprendedores altamente cualificados, con dominio dos idiomas, o que lle permitiría acceder a mercados internacionais.

Segundo o seu tamaño empresarial, o 41,5% son PEMES, resultado esperable xa que os viveiristas tamén o son. A segunda categoría de clientes son as grandes empresas, aspecto tamén que entra dentro da lóxica, xa que este tipo de empresas son as que poden contratar os servizos dos emprendedores informáticos, enxeñeiros, economistas, que son os que predominan nos viveiros galegos. Ademais, compróbase como as distintas administracións supoñen o 19,6% da carteira de clientes dos viveiros. Finalmente, o 16,3% dos clientes dos emprendedores son particulares, un resultado tamén esperable xa que non son os clientes habituais dos servizos ou produtos que ofrecen os emprendedores situados nos viveiros galegos (**gráfico 23**).

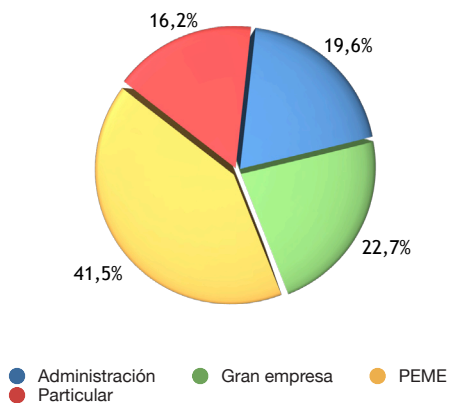


**Gráfico 23:** Distribución dos clientes dos viveiristas, en porcentaxe

Por zona xeográfica



Pola súa natureza



Fonte: elaboración propia

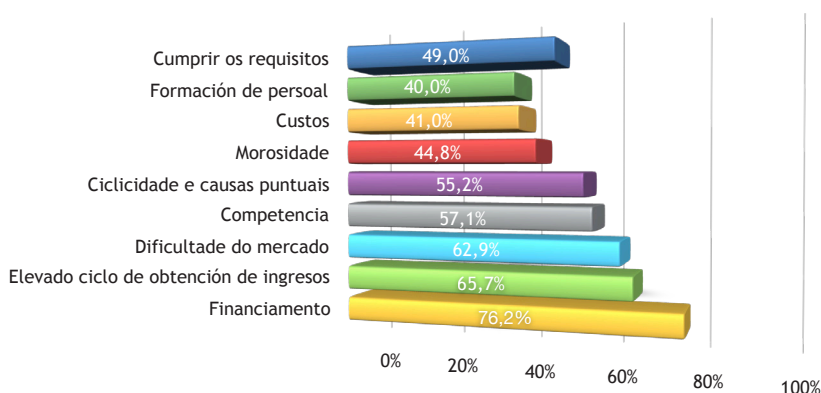
#### 9.4. Dificultades para a posta en marcha dos negocios

Os responsables dos viveiros entenden que a maior dificultade coa que se atopan os emprendedores é o financiamento (76,2%). A segunda, é o elevado ciclo para a xeración de ingresos (65,7%), dado que ao ser proxectos de enxeñería, consultoría, informática, desde que fan o contacto, o pedido, levan a cabo o traballo, o facturan etc. supón un alto período de xeración de ingresos. A terceira dificultade é a situación de mercado, ao facerse un oco e fidelizar unha clientela que sustente o negocio dos emprendedores (62,9%). Séguelle a elevada competencia coa que se atopan os emprendedores.

Se se analizan os factores que supón unha menor dificultade para a posta en marcha dos negocios, o 40% dos responsables dos viveiros cren que o cumprimento dos requisitos legais é actualmente unha traba para a posta en marcha dun negocio. Así, actualmente nun só día xa se pode dar de alta como empresario. Tampouco se observan problemas coa formación de persoal, o cal é normal, dado o elevado número de persoas con estudos universitarios. O mesmo sucede coa estrutura de custos, dado os baixos salarios imputados, e os baixos gastos xerais (gráfico 24).

Unha vez analizada a opinión dos responsables dos viveiros procédese a analizar as valoracións dos emprendedores. Resulta curioso como estes manifestan que os problemas de financiamento se sitúan como a quinta dificultade, especialmente nun momento como o actual, con importantes restricións crediticias. Nestes momentos en que moitos axentes consideran que un dos maiores problemas para os emprendedores é a falta de financiamento, estes contestan que non é o que máis dificulta a posta en marcha dos seus negocios.

Gráfico 24: Principais dificultades para a posta en marcha da actividade segundo os responsables dos viveiros



Fonte: elaboración propia



A resposta dos xestores pode verse influenciada pola opinión xeneralizada de que as dificultades son sobre todo financeiras<sup>51</sup>. Quizá por iso os responsables dos viveiros manifestaron que a maior dificultade dos emprendedores sexa o financiamento. Doutra banda, os emprendedores dos viveiros realizan actividades económicas de servizos, que non sempre se imputan os custos ao principio e non requiren grandes investimentos, como puidese ser o caso dun negocio industrial. Xa que logo, a propia actividade que se pode desempeñar nos viveiros fai que os investimentos non sexan importantes nin se requiran grandes cantidades de diñeiro.

O elevado ciclo de xeración de ingresos é a principal preocupación dos viveiristas. Efectivamente, estes negocios adoitan tardar, polo xeral, moito tempo en madurar, en chegar aos clientes, en facerse un oco no mercado, en ter un nome que inspire a confianza suficiente para ser contratados. A segunda preocupación máis importante son as dificultades do mercado, que nestes momentos de crises agudízase pola contracción económica xeneralizada.

Séguenlle, por orde de importancia, as flutuacións da carteira de pedidos, xa que os seus ingresos varían, en gran medida, de pedidos puntuais que realizan os seus clientes, como as administracións públicas que dependen dos orzamentos, ou de grandes compañías, cuxas decisións cambian radicalmente a situación do emprendedor. Isto está relacionado con que os emprendedores non adoitan ter unha carteira de clientes consolidada, fiel e ampla, especialmente ao comezo das súas actividades.

Polo tanto, que entre ou non un pedido, ou se resolva favorablemente unha contratación, cambia totalmente o panorama económico do emprendedor. Isto explica que ás veces teñen moito traballo, e noutras ocasións están baixo mínimos na súa actividade.

A cuarta maior dificultade estriba na competencia, que resulta moi dura ao ser emprendedores que operan en mercados competitivos, onde unicamente ofrecendo un produto ou servizo de calidade a un prezo competitivo lograse asegurar unha certa cota de mercado.

Xa que logo, resulta evidente como os emprendedores ven máis as dificultades no mercado, en facerse un oco, o tempo que leva e en cuestións de competitividade, que na situación financeira. Desta forma, as estatísticas obtidas desmitifican algunhas opinións que se manexan de xeito xeral como verdades absolutas.

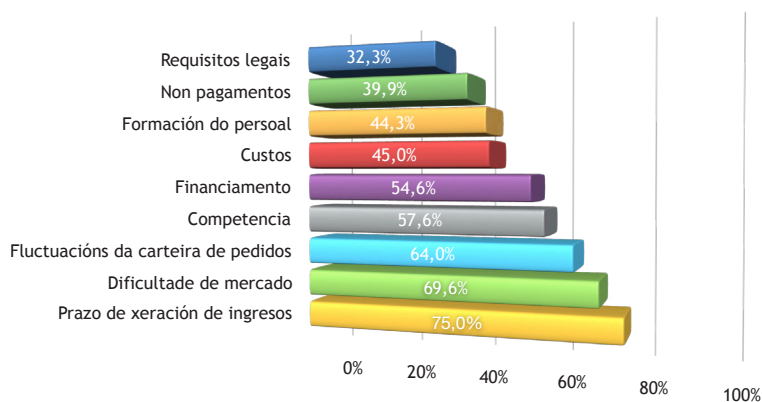
As cuestións que menos preocupan son os requisitos legais. Polo tanto, cando se fala de que os trámites burocráticos dificultan a posta en marcha dun negocio, a realidade demostranos que isto non é así. Outro aspecto que non supón unha preocupación excesiva para os emprendedores son os non pagamentos e a morosidade. Os emprendedores tampouco ven dificultades na preparación do persoal.

---

<sup>51</sup> O problema do financiamento tamén queda reflectido no documento O espírito do emprendedor: elemento esencial para afrontar a crise económica española do Círculo de Empresarios (2009).

Así, a elevada formación da poboación emprendedora e dos contratados xustifica, polo menos en parte, este resultado. Finalmente, os custos da actividade tampouco supón unha excesiva preocupación para os emprendedores. Isto parece responder a que os viveiristas son moi competitivos en custos, ao non ter que sufragar nin grandes infraestruturas, nin importantes gastos xerais. O gráfico 25 resume estes resultados.

**Gráfico 25:** Principais dificultades para desenvolver o negocio segundo os emprendedores



Fonte: elaboración propia

### 9.5. Distribucións económicas dos emprendedores

As variables económicas son fundamentais para comprender a situación dos emprendedores. Estas, aínda sen ser as máis contestadas polos entrevistados, permiten obter información moi relevante. Este exercicio realizárase diferenciando entre os emprendedores que se atopan nos viveiros de empresas fronte aos que abandonaron as instalacións.

Comezando coas cifras de facturación media obtense como os emprendedores que están nos viveiros alcanzan os 221.364 €/ano<sup>52</sup>, unha contía elevada, se a comparamos coa xerada polos emprendedores no ámbito de Galicia<sup>53</sup> (130.870 €/ano). Con todo é necesario matizar este resultado.

<sup>52</sup> Débese sinalar que os emprendedores situados en TECNÓPOLE manifestaron en xeral ter máis facturación media que outros situados noutros viveiros, e dado que en devandito viveiro conseguíronse o 100% das enquisas, o resultado pódese atopar desviado.

<sup>53</sup> Datos obtidos da páxina web do IGAPE e de Ferreiro (2008).



En primeiro lugar, o concepto de emprendedor utilizado polo Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE) non é o mesmo que o usado nos viveiros, xa que nalgúns hai empresas cuxo nacemento non é recente, aínda que a súa entrada no viveiro sexa hai pouco. Isto vese en TECNÓPOLE, onde predomina máis o criterio de empresas innovadoras que de recente constitución. En segundo lugar os datos económicos obtidos polos viveiros son do 2009, mentres que os do IGAPE son de 2007.

Feitas estas puntualizacións, parece constatarase como nos viveiros de emprendedores alcánzase antes unha maior facturación que fóra deste. Ademais, a taxa de mortalidade fóra do viveiro chega ao 50% nos primeiros catros anos de vida<sup>54</sup>, o que supón que moitos emprendedores pechan por ter facturacións moi reducidas.

O 90,8% dos enquisados manifestaron ter beneficios, e o resultado medio declarado é de 16.332 €/brutos anuais, o que supón un 9,7% de rendibilidade media anual sobre a facturación<sup>55</sup>, tres puntos por encima da media obtidas polos emprendedores galegos.

Se estudamos a rendibilidade por investimento nos viveiros galegos obtense un 31,1% polo investimento efectuado, fronte á media dos emprendedores galegos do 25,6%, o cal pon de manifesto, unha vez máis, unha maior rendibilidade dos emprendedores dentro dos viveiros de empresa. Se analizamos a rendibilidade das principais actividades situadas nos viveiros, aquelas con maior volume de facturación, son as profesionais, científicas e técnicas, que son precisamente onde operan o maior número de emprendedores. Tendo ademais, unha rendibilidade por beneficio e investimento superior á media.

Por outra banda, as actividades relacionadas co comercio, cunha rendibilidade media por facturación e taxa de rendibilidade inferior á media, reflicten a forte competencia existente no mercado. Xunto con estas, as actividades relacionadas coa informática son as segundas con rendibilidades por baixo da media (3,9% sobre a facturación e 17,5% sobre o investimento), o que pon de manifesto, que é un sector onde a competitividade é moi elevada. Os emprendedores galegos dedicados a esta actividade facturan de media anual menos de 155.000 €.

A rendibilidade por facturación de actividades de entretemento é a máis elevada cun 15,7%. Con todo, o seu mercado é menor que noutras actividades e tardan máis en desenvolver o beneficio. Algo parecido ocorre no sector educativo, onde a rendibilidade por facturación é do 13,7%. Non ocorre o mesmo coa industria manufacturera, cuxas rendibilidades son menores, debido á súa ampla variabilidade en función do momento do mercado, o seu elevado punto morto e os seus importantes custos fixos. A **táboa 15** resume os principais indicadores económicos dos viveiros en Galicia.

<sup>54</sup> Ver García *et al.* (2007).

<sup>55</sup> Esta cifra é o resultado de dividir a rendibilidade media entre a facturación media das empresas que declararon beneficios.

**Táboa 15: Indicadores económicos dos viveiros**

	Facturación anual	Beneficio/ facturación	Beneficio/ investimento
Actividades profesionais, científicas e técnicas	258.620	12,1%	44,7%
Comercio polo xunto e polo miúdo	184.510	8,5%	19,1%
Información e comunicacións	183.352	7,7%	27,2%
Actividades artísticas, recreativas e de entretemento	146.956	15,7%	23,3%
Industria manufactureira	97.859	3,9%	10,9%
Educación	25.800	13,7%	--
<b>Media</b>	<b>253.819</b>	<b>9,7%</b>	<b>31,1%</b>

Nota:(--): Información non dispoñible

Fonte: elaboración propia

Pódese concluír, a partir da información obtida, como os emprendedores galegos situados nos viveiros, teñen mellores indicadores de facturación e de beneficio que os que se atopan fóra.

É conveniente diferenciar entre beneficio da actividade emprendedora e o salario que os emprendedores perciben polo seu traballo, porque non é o mesmo ser socio capitalista que socio traballador. Ademais, para coñecer o nivel de renda obtida por un emprendedor habería que sumarlles aos salarios percibidos, os beneficios distribuídos da súa empresa, aínda que nos primeiros anos de vida, poucos emprendedores reparten beneficios. Por outro lado, o concepto salarial débese medir en salario bruto/ano, e evítanse as distorsións xeradas polo número de pagas e impostos.

O primeiro que se debe indicar é que os emprendedores perciben unha remuneración mensual de 1.365 € (21.161 € anuais) en termos brutos. Esta cifra atópase dentro do rango do nivel de renda dos novos emprendedores galegos que recolle o informe GEM (20.000€-30.000 € brutos anuais). Aos máis de 21.000 euros brutos anuais habería que sumarlle o beneficio da actividade da empresa que se se reparte forma parte da súa renda e se se capitaliza na empresa, forma parte do seu patrimonio. Ademais, hai que engadir que a asignación do salario dun emprendedor, non deixa de ser unha decisión discrecional xa que varía en función do beneficio e do que considera que se debe imputar como salario.

Se analizamos os salarios dos emprendedores por actividades obtense como, unha vez máis, as actividades profesionais son as que maior salario medio neto



perciben (1.526 €/mes), mentres que a remuneración dos emprendedores da industria e informática é moi similar (1.290 €/mes e 1.282 €/mes, respectivamente). Os ingresos salariais percibidos das actividades comerciais e artísticas son menores (1.083 €/mes), xa que a rendibilidade das devanditas actividades é máis baixa. Os salarios dos empregados son menores aos dos emprendedores cun salario de 1.113 €/mes fronte aos 1.365 €/mes dos emprendedores. Son os informáticos os mellor retribuídos case chegando ás remuneracións cobradas polos emprendedores. Noutro extremo atópanse os empregados de actividades de entretemento, cun salario neto mensual de 880 € (táboa 16).

**Táboa 16:** Salarios percibidos polos emprendedores e empregados nos viveiros

	Salario medio do emprendedor	Salario medio do empregado
Actividades profesionais, científicas e técnicas	1.529	1.115
Industria manufactureira	1.290	933
Información e comunicacións	1.282	1.238
Comercio polo xunto e polo miúdo; reparación de vehículos a motor e motocicletas	1.184	--
Actividades artísticas, recreativas e de entretemento	1.083	880
Subministración de enerxía eléctrica, gas, vapor e aire acondicionado	--	1.200
Educación	--	1.000
<b>Media</b>	<b>1.365</b>	<b>1.113</b>

Nota: (--): Información non dispoñible

Fonte: elaboración propia

O 80,9% dos emprendedores galegos situados nos viveiros recibiron subvencións económicas, ademais do menor prezo pagado polo aluguer. Así mesmo, o viveiro adoita informar o viveirista das axudas.

Unha vez máis son as actividades profesionais<sup>56</sup> e científicas as que reciben máis axudas, cunha media de 54.632 €, cuestión que responde á súa faceta investigadora ou de base tecnolóxica. A segunda actividade máis axudada é o comercio por xunto e reparación, algo moi ligado a empresas da comarca de Ferrol-As Pontes. Precisamente ambas as dúas comarcas reciben importantes subvencións polo plan Miner, o Plan Ferrol, o Plan Urban e pola asociación Costa Noroeste (vinculada ao Plan Proder).

<sup>56</sup> Para analizar as subvencións por actividade elimináronse as empresas audiovisuais produtoras de películas, que distorsionan a media dos emprendedores ao ser unha actividade altamente subvencionada.

A industria manufactureira sería a terceira con máis subvencións, sobre todo por parte do IGAPE e a Consellería de Economía e Industria. A informática, a educación e as actividades de entretemento son actividades máis relacionadas con subvencións da Consellería de Traballo e de Benestar e Consellería de Cultura (táboa 17).

**Táboa 17:** Media da subvención percibida pola actividade

	Media da subvención (en euros)
Actividades profesionais, científicas e técnicas	54.632
Comercio por xunto e polo miúdo, reparación de vehículos de motor e motocicletas	45.000
Industria manufactureira	37.277
Información e comunicacións	13.240
Subministración de auga, actividades de saneamento, xestión de residuos e descontaminación	12.000
Educación	12.000
Actividades artísticas, recreativas e de entretemento	9.500
<b>Media</b>	<b>38.712</b>

Fonte: elaboración propia

O maior número de axudas concédeas a Consellería de Traballo e Benestar, seguida da Consellería de Economía e Industria. Se a isto se lle suman as concedidas polo IGAPE, que ocupa o terceiro lugar.

Se se realiza a mesma análise por importes concedidos, sen ter en conta as recibidas polo Ministerio de Cultura nin a Consellería de Cultura, compróbase como a Consellería de Economía e Industria é a que máis subvencións outorga (58,9% do total), porcentaxe que ascendería ao 68,6% se se considera a achega do IGAPE.

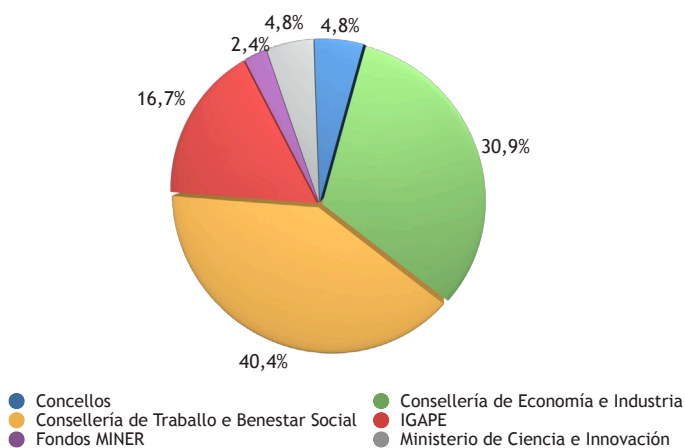
A Consellería de Traballo e Benestar (17,7%) é a terceira institución por orde de importancia. Polo tanto, a Xunta concede o 86,3% do total de subvencións. O resto de ingresos procederían do Ministerio de Ciencia e Innovación (8,6%), así como axudas específicas do plan Miner. Ademais, compróbase como os concellos apenas contribúen economicamente ao desenvolvemento das iniciativas levadas a cabo polos emprendedores (gráfico 26).



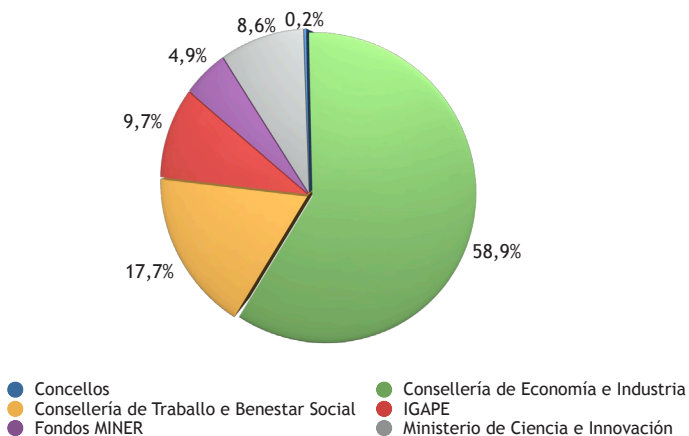
Para rematar procedeuse a preguntarlles aos emprendedores se lles parecían suficientes as axudas recibidas. O 18,8% manifestaron que as axudas lles eran insuficientes. Tamén se lles preguntou se lles parecían accesibles e só un 5,1% contestan afirmativamente.

**Gráfico 26:** Subvencións aos viveiros de empresas, en porcentaxe

### Subvencións por organismos



### Subvencións por importe concedido



Fonte: elaboración propia

### 9.6. Emprego xerado polas empresas nos viveiros galegos

Convén analizar o número de postos de traballo xerados polos emprendedores nos viveiros galegos, tanto para o autoemprego, como a través da contratación. As cifras para 2009 sinalan a creación de 813 empregos (382 contratados e 431 emprendedores). Así, teríanse 3,2 empregos por actividade, o que pon de manifesto que non se trata de proxectos empresariais de autoemprego, senón de pequenas iniciativas empresariais xeradoras de emprego. Ademais, por cada emprendedor que traballa no viveiro xérase 1,8 empregos, cando a media en Galicia é de 1,2. Se se realiza unha análise pormenorizada en función dos diferentes viveiros, compróbase como, unha vez máis, o triángulo Ourense-Vigo-Santiago de Compostela, é onde se xera o maior volume de emprego, aínda que o viveiro da Cámara de Comercio da Coruña conta cunha empresa de máis de 30 persoas (**táboa 18**).

En total, o conxunto de emprego xerado ata outubro de 2009, tanto polos emprendedores existentes como polos que xa saíron é de 2.967 traballadores. Para un total de 880 empresas xeradas permítenos establecer unha cociente de 3,4 persoas por actividade emprendedora.

Este resultado débese a varios factores. En primeiro lugar, á existencia de proxectos que están tendo éxito e, que polo tanto, son empresas que teñen contratado bastante persoal, xeralmente de carácter tecnolóxico. Entre outros exemplos pódense sinalar: Galchimia (desenvolvida en UNINOVA), empresa dedicada á fabricación de produtos químicos orgánicos a medida e ao I+D+i para a industria química farmacéutica ou Bitoceans, formada por emprendedores da Universidade de Vigo, cuxa actividade consiste en detectar electronicamente se houbo alteracións do documento orixinal e que desenvolve a súa actividade no viveiro da Cámara de Comercio de Vigo. Outros casos son as empresas saídas da Fundación CEL Iniciativas por Lugo, como Segaprel (95 traballadores), empresa dedicada á prevención de riscos laborais, Galén (70), que é un centro educativo ou Excelia (40), que é unha empresa de informática.



**Táboa 18: Emprego de empresas situadas nos viveiros**

Viveiro	Número de empregos xerados
TECNÓPOLE	154
UNINOVA USC	88
CIE A Granxa	87
Cámara de Comercio da Coruña	63
Cámara de Comercio de Santiago	58
Cámara de Comercio de Vigo	50
CEL Lugo	48
CIE MANS	48
OTRI-UDC	44
<b>Media</b>	<b>39</b>
Cámara de Comercio de Ourense	35
CEI Nodus Lugo	24
FEUGA	20
Cámara de Comercio de Ferrol	20
Concello de Ourense	18
CEF de Ferrol	12
Terras do Avia	11
Cámara de Comercio de Vilagarcía	9
Cámara de Comercio de Pontevedra	7
Cámara de Comercio de Lugo	7
Seara	5
Concello de Coles	5
<b>Total</b>	<b>813</b>

Fonte: elaboración propia

Polo tanto hai numerosos exemplos de empresas que, cando operan desde os viveiros, ou unha vez que saen destes, xeran un importante volume de emprego, na súa maior parte de natureza estable, ao ser proxectos competitivos que capean con éxito as situacións de crise. Neste sentido, e tendo en conta que este estudo se realizou en 2009, resulta un dato moi positivo que non se detectaron axustes de persoal nos proxectos dos viveiros de empresas.

Unha análise máis detallada por viveiro para coñecer onde se crearon a maior parte dos empregos, permite indicar como, unha vez máis, TECNÓPOLE é a institución

que máis axudou á xeración de emprego<sup>57</sup> (1.011 postos de traballo), seguido de UNINOVA e a Fundación CEL de Lugo (ambos os dous con 400) e do viveiro CIE Fernando Conde Montero-Ríos na Granxa (230). Estes catro viveiros xeraron o 68% dos empregos xerados polos emprendedores dos viveiros galegos. Os viveiros das cámaras de comercio, máis pequenos e con menor dotación de recursos humanos, xeraron cifras de emprego de menor contía. Aínda con todo, destacan os 150 empregos do viveiro da Cámara de Comercio de Vigo e os 106 do da Cámara de Comercio de Santiago. O viveiro de Seara das Pontes, dada a súa escasa actividade apenas pode xerar emprego (táboa 19).

**Táboa 19:** Emprego acumulado xerado polas actividades que estiveron no viveiro

Viveiro	Emprego acumulado
TECNÓPOLE	1.011
UNINOVA USC	390
CEL Lugo	386
CIE A Granxa	230
Cámara de Comercio de Vigo	150
CIE MANS	142
<b>Media</b>	<b>141</b>
Cámara de Comercio de Santiago	106
FEUGA	104
CEI Nodus Lugo	78
OTRI-UDC	75
Cámara de Comercio da Coruña	65
Cámara de Comercio de Ourense	53
Cámara de Comercio de Ferrol	45
Cámara de Comercio de Vilagarcía	36
Concello de Ourense	18
Concello de Coles	18
Cámara de Comercio de Pontevedra	17
Cámara de Comercio de Lugo	15
CEF de Ferrol	12
Terras do Avía	11
Seara	5
<b>Total</b>	<b>2.967</b>

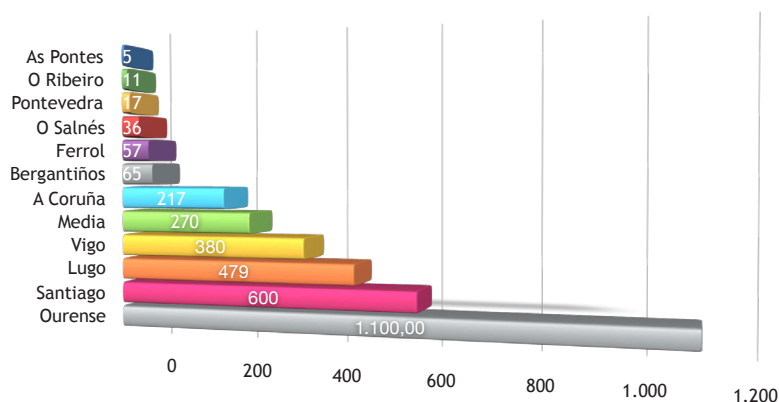
Fonte: elaboración propia

<sup>57</sup> Os datos de TECNÓPOLE refírense aos emprendedores que estiveron ou están polo viveiro, polo que quedan excluídas as empresas que teñen naves vinculadas ao parque, pero non foron proxectos de carácter emprendedor.



Se realizamos un exercicio de comparación por comarcas (**gráfico 27**) compróbase como os viveiros de Ourense son os maiores xeradores de emprego, especialmente pola contribución de TECNÓPOLE, seguido de Santiago de Compostela, Lugo e Vigo. Así, estas catro comarcas xeran o 86,2% dos empregos xerados, o que pon de manifesto o gran desequilibrio existente en canto á xeración de emprego por localización xeográfica.

**Gráfico 27:** Emprego acumulado xerado polos emprendedores que están ou estiveron nos viveiros, clasificado por comarcas



Nota: O dato acumulado por comarcas é de 3.237 empregados, cando por viveiros es de 2.967. A diferenza serían os empregos perdidos polas empresas que abandonaron a actividade.

Fonte: elaboración propia



## A utilidade dos viveiros de empresa

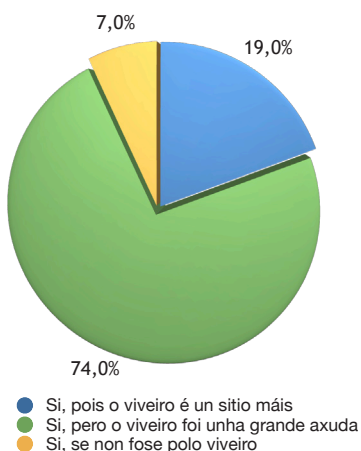
Unha cuestión é a rendibilidade dos viveiros e outra moi diferente a súa utilidade. A epígrafe precedente permitiu avaliar os beneficios económicos xerados polos viveiros de empresas galegos, mentres que esta epígrafe centrase na segunda cuestión.

Para iso preguntóuselles a todos os responsables dos viveiros se consideran útiles as instalacións para os emprendedores e todos, sen excepción, contestaron afirmativamente. Esta mesma pregunta fíxoselle a todos os emprendedores enquisados e o 98,6% dos emprendedores contestaron o mesmo. Ademais, a valoración que os emprendedores lles dan aos viveiros onde estiveron é de 4,5 (sobre unha puntuación máxima de 5).

Unha segunda cuestión exposta aos emprendedores para determinar o papel que teñen os viveiros de empresas é coñecer se se desenvolveu o negocio se non estivesen nun viveiro. Só o 7% dos enquisados manifestan que se non fose polo viveiro non emprenderían o seu negocio. O 74% dos emprendedores si recoñecen que o viveiro foi de gran axuda e que o desenvolvemento do seu proxecto non sería o mesmo se non estivesen no viveiro, e o 19% manifestan que sempre desenvolverían o seu negocio, pois o viveiro foi un sitio máis na súa andaina profesional. Xa que logo, o 93% manifestan que desenvolverían a súa idea empresarial con independencia da existencia do viveiro.

O anterior non contradí que o 98,6% dos emprendedores consideren útiles os viveiros, o que nos indica é que un emprendedor en canto ten unha idea empresarial adoita ter o firme propósito de levala a cabo, aínda que non existise o viveiro, pero mellor se existe un viveiro (**gráfico 28**).

**Gráfico 28:** Desenvolvería o seu negocio se non estivera nun viveiro?



Fonte: elaboración propia

Unha cuestión importante que xorde ao analizar a utilidade dos viveiros é se a Xunta de Galicia debe liderar as actuacións nos viveiros<sup>58</sup>. O 81% dos enquisados manifestou a necesidade de algún tipo de actuacións por parte da Administración autonómica. Como se sinalou, a Xunta de Galicia outórgalles o 86,3% das subvencións aos emprendedores, paga unha parte dos salarios dos profesionais que traballan nos viveiros, concédelles subvencións directas aos viveiros e financia, polo menos en parte, as instalacións.

Outra cuestión que é necesario coñecer é a que tipo de público débese dirixir a actividade dos viveiros. Esta pregunta expúxoselles tanto aos responsables dos viveiros, como a expertos da xestión, e aos emprendedores como usuarios<sup>59</sup>.

En relación coas opinións dos xestores é necesario realizar algunhas puntualizacións. Así, a resposta podería ser parcial por ter responsabilidades sobre proxectos concretos, e porque non todos os xestores coñecen a totalidade dos viveiros existentes en Galicia nin as súas orientacións.

En primeiro lugar, os xestores manifestan que os viveiros han de ser de carácter xeral. Máis do 75% dos enquisados manifestan que sería máis útil ter viveiros que permitan ter actividades, tanto de servizos como industriais. Un 66,7% dos enquisados

<sup>58</sup> Fronte ao modelo actual e dos últimos anos da Xunta de Galicia, está o caso do Principado de Asturias, onde a administración autonómica é a que lidera unha política clara de apoio aos emprendedores.

<sup>59</sup> A pregunta formulada non esixía unha resposta excluínte, polo que os entrevistados responderon as súas preferencias por máis dunha categoría.



cren que os viveiros han de ser de servizos, pois son máis fáciles de montar e máis baratos. Ademais, a terciarización da economía galega demanda máis este tipo de instalacións.

O 52,4% dos responsables manifestan que os viveiros deben ser tecnolóxicos. A este respecto, é preciso sinalar que cando se visitaron os viveiros, non se notou nos proxectos dos emprendedores unha división tan clara entre viveiros tecnolóxicos e os non tecnolóxicos, entre outras cousas porque os emprendedores buscan unhas instalacións onde desenvolver a súa actividade en función de localización, prezo e servizos que presta o viveiro, non tanto pola especialización deste. Unicamente o 38,1% dos enquisados apoian a opción dos viveiros industriais, aínda que é preciso indicar que ao optar por viveiros de orientación xeral tamén se lles dá cabida, polo menos parcialmente, aos industriais.

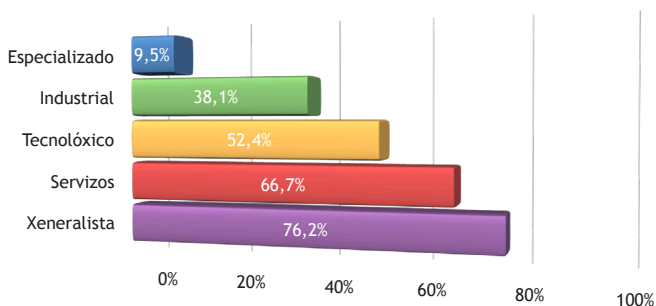
Ademais, en Galicia non existen viveiros industriais en sentido estrito, xa que logo se se observa que se demanda máis actividade industrial, pero dentro da categoría xeral. O que resulta máis evidente é que os responsables dos viveiros non ven necesarios os viveiros especializados por sectores.

Ao exporlles as mesmas cuestións aos emprendedores constátanse os seguintes resultados. En primeiro lugar, un 34,8% mostra unha preferencia clara polos viveiros tecnolóxicos. En segundo lugar, a preferencia polos viveiros xerais é similar á dos especializados (28,4% e 27,7%, respectivamente), os puramente industriais só o 19,9%, e os viveiros de servizos son os que consideran menos necesarios (13,5%), consecuencia da gran cantidade de viveiros que existen desta categoría en Galicia. O **gráfico 29** permite establecer unha comparación destes resultados.

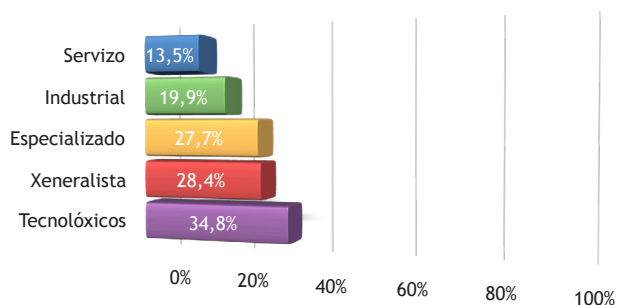
Xa que logo, a teor das respostas obtidas constátase como Galicia precisaría sobre todo viveiros de carácter xeral, pois isto permitiría atender tanto proxectos industriais como de servizos. Ademais, debe incorporar a suficiente tecnoloxía como para axudar os emprendedores a desenvolver os seus negocios e poder competir no mercado, sen que por iso teñan que estar catalogados como proxectos de base tecnolóxica.

Gráfico 29: Distribución dos viveiros en función da súa orientación

### Responsables



### Emprendedores



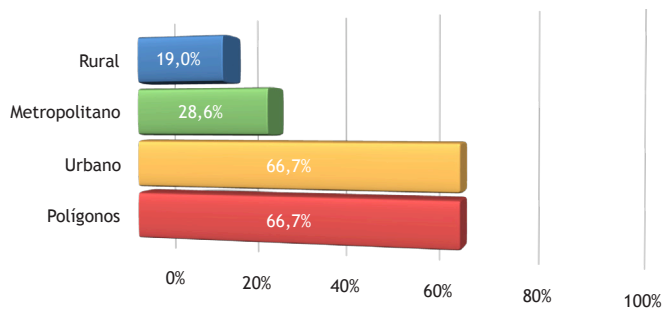
Fonte: elaboración propia

Os responsables dos viveiros son da opinión de seguir apostando polos viveiros urbanos (66,7%), que é onde se producen a maior parte das oportunidades de negocio relacionadas cos servizos. Ademais, manifestan a necesidade de dispor de instalacións xerais, máis amplas e con máis infraestrutura nos polígonos (66,7%). Pola súa parte, os emprendedores optan máis pola localización de polígonos empresariais ou industriais (41,1%) que urbanos (31,2%), ao considerar que se pode compaxinar mellor a industria cos servizos (gráfico 30).

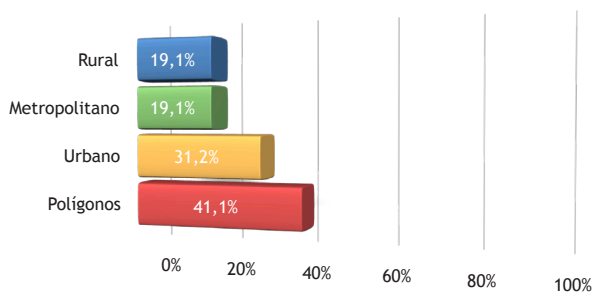


**Gráfico 30:** Preferencias pola situación futura dos novos viveiros

### Responsables



### Emprendedores



Fonte: elaboración propia



## Previsións futuras de viveiros en Galicia

Aos 21 viveiros operativos que existían en outubro de 2009, hai que sumar os 11 que están previstos que se poñan en funcionamento a partir do 2010. A continuación procédese a sinalar algunhas notas dos destes.

Esta previsto que, en breve, opere O Centro Municipal de Empresas O Igrexario do Concello da Coruña. Trátase dun viveiro de carácter urbano e de reducidas dimensións (10 emprendedores). No municipio de Oleiros (A Coruña) está proxectado un viveiro industrial de 6.000 m<sup>2</sup> de naves industriais, que é de esperar que se converta nunha clara referencia dos viveiros industriais de Galicia.

A Cámara de Comercio de Pontevedra ten prevista a construción dun viveiro de carácter xeral que inclúe a actividade industrial no polígono de Campiño. No municipio de Narón (A Coruña) anunciouse a construción dun viveiro industrial entre o concello de Narón e a Cámara de Comercio de Ferrol. Ademais, esta última institución ten previsto pór en marcha un viveiro en Santiago de Compostela orientado á I+D+i. O concello das Pontes ten en mente un novo viveiro industrial que sirva para a dinamización da súa comarca mineira.

No ámbito rural está aprobada a posta en marcha dun viveiro en Guitiriz (Lugo) de pequenas dimensións, cunha orientación xeral. Na mesma provincia, nos municipios de Viveiro e Burela, estanse realizando os primeiros traballos para a construción de dous novos viveiros. Tamén en Lugo, concretamente na comarca de Terra de Lemos estase estudando a posta en marcha dun viveiro orientando ao sector agroalimentario, en cuxo proxecto está traballando a Unidade de Promoción e Desenvolvemento (UPD) da citada comarca. Finalmente hai que mencionar a nova instalación, en fase de construción, no Barco de Valdeorras (Ourense), que se espera que entre en funcionamento a finais do 2010 (táboa 20).

Polo tanto, pódese comprobar como a previsión de pór en marcha once viveiros máis, mostra a importancia deste instrumento económico que está contribuíndo ao desenvolvemento da actividade empresarial e á creación de emprego no ámbito local. É precisamente isto último, o que permite explicar como son os concellos os que máis están apostando actualmente polo seu desenvolvemento.

### Táboa 20: Viveiros previstos en Galicia

Centro Municipal de Empresas O Igrexario do Concello da Coruña
Viveiro industrial do Concello de Oleiros
Viveiro industrial no Concello das Pontes
Viveiro industrial da Cámara de Comercio e o Concello de Narón
Viveiro da Cámara de Comercio de Santiago
Viveiro industrial da Cámara de Comercio de Pontevedra no polígono de Campiño
Viveiro do Concello de Guitiriz
Viveiro da comarca de Terra de Lemos
Viveiro do Concello de Burela
Viveiro no Concello de Viveiro
Viveiro do Concello do Barco de Valdeorras

Fonte: elaboración propia

## Conclusións

Unha das iniciativas que máis interese está a xerar nos últimos anos, e que se intensificou dende a aparición da última crise económica, é a **aposta polos viveiros de empresa, como instrumento económico** para relanzar a actividade e estimular o crecemento do emprego.

Non obstante, para que as súas accións teñan algún impacto positivo, os viveiros de empresas, ao igual que acontece con outras instalacións como os parques tecnolóxicos e científicos, teñen que ser considerados como instrumentos para a xestión dos proxectos empresariais que acheguen riqueza pois non se trata de crear un espazo onde se instalen as empresas durante un breve espazo de tempo, a un custo reducido, sen unha contribución ao desenvolvemento local. **O viveiro está para o fomento da actividade emprendedora e non ha de ser un fin en si mesmo.**

**En 2009 existían 21 viveiros operativos en Galicia**, situados nas bisbarras do eixe atlántico (Ferrol-A Coruña-Carballo-Santiago-Vilagarcía-Pontevedra-Vigo) e as do interior (Terra de Avia, Ourense, Lugo e As Pontes).

Aínda que o primeiro viveiro creado en Galicia foi TECNÓPOLE no Parque Tecnolóxico de San Cibrao das Viñas, en 1993, a verdadeira posta en marcha dos viveiros galegos produciuse en 1999, coa creación de UNINOVA, FEUGA e a Fundación CEL-Centro de iniciativas por Lugo. Polo tanto, **esta aposta polo desenvolvemento local só leva aplicándose unha década en Galicia**, cando nos anos cincuenta xa estaba funcionando en Estados Unidos, co coñecido Parque Industrial de *Silicon Valley*.

A relativa tardanza na creación de viveiros en Galicia, queda tamén reflectida cando en 1984, a Dirección de Política Rexional da Comisión das Comunidades Europeas definía o concepto de viveiro de empresa, e non foi ata nove anos despois cando se creou o primeiro viveiro en Galicia. Por iso pódese considerar a entrada dos viveiros de empresa na comunidade autónoma como un fenómeno tardío, por detrás de Cataluña, Asturias, Valencia ou o País Vasco. Ademais, non foi ata o trienio 2003-05 cando se **apostou realmente pola creación de viveiros** (11 novas instalacións neses tres anos).

O organismo que máis viveiros de empresa está xestionando en Galicia é a **cámara de comercio (8)**, respondendo ás directrices nacionais desta institución. Ademais, resulta destacable a **escasa representación** de organizacións empresariais só con tres viveiros. Os concellos están ultimamente apostando máis por este tipo de instrumentos, como é o caso de Lugo, Coles, Ribadavia, Ourense (o máis recente), xunto á previsión dos concellos da Coruña, Oleiros, Narón, As Pontes, Guitiriz, Burela, Viveiro e O Barco de Valdeorras que teñen proxectadas novas instalacións para emprendedores. As universidades teñen **unha reducida presenza** nos viveiros. Só tres viveiros (UNINOVA, FEUGA e a OTRI da UDC) presentan esta característica.

Os grandes financiadores dos viveiros de empresa foron os **fondos comunitarios FEDER**, que foron os responsables da súa aparición. Ademais, en outubro do 2009, creouse Fondo Estatal para o Emprego e a Sustentabilidade Local que permite o financiamento e posta en marcha de viveiros de empresas, o que explica a expansión prevista de novos viveiros de empresas na nosa comunidade.

Os viveiros galegos son **principalmente urbanos, de servizos e para o público en xeral**, cunha escasa presenza de viveiros industriais e rurais, ou aqueles que puidesen axudar ao desenvolvemento de bisbarras máis de interior ou bisbarras deprimidas do litoral.

Os **viveiros establecen unha limitación temporal** á estancia dos emprendedores, que adoita variar entre os 2 e 5 anos, aínda que **a media é de 37 meses**, tempo que, salvo para proxectos industriais que requiren un forte investimento, parece resultar máis que suficiente.

Nos **21 viveiros existentes en Galicia dispónse de 20.416 m<sup>2</sup>**, con grandes diferenzas entre os viveiros de máis tamaño (Fernando Conde Montero-Ríos na Granxa con 24.500 m<sup>2</sup>, TECNÓPOLE con 23.108 m<sup>2</sup> e o Centro Nodus con 22.060 m<sup>2</sup>) fronte aos pequenos (viveiro da Confederación de empresarios de Ferrol, a OTRI da UDC, a Cámara de Comercio de Lugo e de Pontevedra ou os concellos de Coles ou Ribadavia).

Os viveiros galegos ofrecen conexións básicas a telefonía, Internet, uns servizos comúns como recepción de chamadas e paquetería, fotocopiadora. Non parece necesaria a oferta de ordenadores xa que as necesidades de cada emprendedor varían.

Non obstante, **o que de verdade marca a diferenza entre viveiros é a oferta dos servizos intanxibles, así un viveiro non é un aluguer subvencionado dun local**, é unha rede de emprendedores que comparten moito máis que instalacións, pois colaboran en proxectos, reciben asesoramento e rematan facendo negocios entre os que están dentro e fóra do viveiro. Os emprendedores valoran e queren algo máis, non só buscan unha mera cesión dun despacho, pois se isto fose a esencia dun viveiro, existen outras actuacións que se poderían aplicar. Así, a Xunta podería perfectamente conceder unha axuda financeira ao aluguer de baixos comerciais para emprendedores.



O que realmente buscan os emprendedores é **un bo asesoramento**. O que precisan é un acompañamento axeitado dos seus negocios, que lles axude a abrir mercados, facer accións que fomenten as súas posibilidades comerciais, que se fagan eventos con provedores e clientes, reunións cos emprendedores, tanto do viveiro como de fóra, o que queren é que haxa lugares comúns onde comunicarse para ver posibilidades de negocios. Este resultado relaciónase co indicador que se construíu para determinar o número de persoas que necesita un viveiro para funcionar. A pesar da ampla disparidade de situacións, a media en Galicia é de 3 persoas traballando.

O número de empresas vinculadas a un viveiro por traballador é 3,9, unha cifra moi baixa, se a comparamos coa media comunitaria. Polo tanto, pódese concluír que **os viveiros galegos están sobredimensionados** e que para corrixir esta situación **hai que aumentar o número de empresas participantes nos viveiros, non só fisicamente, senón tamén virtualmente**. Tamén se debe matizar esta cifra, xa que o persoal dos viveiros, asesoran a emprendedores que non están nas instalacións, pero que acoden en busca de asesoramento.

Outra cuestión que é necesario sinalar é a necesidade de ofrecerlles aos emprendedores **unha ampla liberdade de movementos**. Así, os viveiristas deberían ter unha total dispoñibilidade para entrar en calquera momento, calquera hora ou día ao seu centro de traballo, e non poden estar condicionados por un horario xeral do viveiro por moi amplo que este sexa.

O **prezo non é unha variable tan sensible como inicialmente se podería pensar**, de aí que o importe cobrado **debería ser progresivamente maior a medida que aumentase o tempo de estancia**, ata alcanzar un prezo próximo ao de mercado no último ano de estancia. Isto último xustifícase polas seguintes razóns: (i) os emprendedores queren un valor engadido, non só unha cesión dun espazo a un prezo baixo; (ii) un viveiro non debe fomentar unha competencia desleal entre os que están dentro e fóra do viveiro; (iii) as empresas téñense que acostumar a competir, polo tanto teñen que asumir progresivamente un maior custo ata ir chegando ao seu último ano a un prezo próximo ao de aluguer de mercado, e (iv) os viveiros teñen que xerar ingresos para poder ofrecer un servizo mellor, cunha política de abaratamento dos alugamentos encamiñárase irremediabilmente a unha cesión de locais a baixo custo, e renunciaranse a outros obxectivos de maior valor engadido.

Polo tanto, en relación cos requisitos de entrada, **os viveiros deben prohibir pouco e valorar moito**. É dicir, non deben deixar ningunha iniciativa empresarial sen analizar por poñer requisitos que as exclúa, e deberá valorarse que sexan novos emprendedores, a viabilidade técnica, comercial e económica do proxecto, a xeración de emprego, a formación e os currículos dos promotores da idea, xunto á innovación, que non é o mesmo que a tecnoloxía. Un proxecto pode ser moi innovador e non estar

catalogado como unha iniciativa de base tecnolóxica. Ademais, hai que ter moi presente que as universidades adoitan apadriñar os proxectos especificamente tecnolóxicos, e non deben establecer os demais viveiros o mesmo criterio.

En consonancia co anterior, un viveiro **debe permitir estar a un potencial emprendedor en réxime de viveiro**. É dicir, non debe esixir o ter constituída a sociedade ou darse de alta como empresario, xa que é mellor madurar a idea un tempo con asesoramento, que constituír unha empresa que ao pouco tempo teña que pechar.

A **taxa de ocupación** dos viveiros galegos no ano 2009 foi do 67,2%, algo menor que no 2008 (72,5%). Estas son taxas baixas, que poñen de manifesto que **hai un exceso de viveiros** nalgunhas bisbarras, pois ao predominar os viveiros de servizos nas urbes, existe moita concorrencia nas principais cidades galegas. Por iso, hai que facer unha política activa de captación de emprendedores. Neste contexto de crise é un momento propicio para fomentar o espírito empresarial ao haber moito talento sen aproveitar no mercado laboral que ten experiencia para levar a cabo os seus negocios.

Hai que **apoiar os viveiros existentes**, non creando máis, alá onde xa existen, e evitar rivalidades financiadas con fondos públicos. Entendemos que cando máis se fomente o espírito empresarial<sup>60</sup> e se apoie ao emprendedor, a sociedade recollerá os seus froitos, o cal non significa crear emprendedores artificiais, senón animar os que potencialmente o poidan ser.

Actualmente existen nos viveiros galegos **251 actividades empresariais**, e predominan as profesionais, científicas e técnicas, seguidas das informáticas, que xuntas suman o 68,5% do total. Isto responde a que a maioría dos viveiros existentes son de servizos. Polo tanto, débense buscar novos sectores, como o téxtil, que está a pasar un mal momento, con profesionais en desemprego que atesouran moito coñecemento e experiencia, no sector agroalimentario, o enerxético, loxístico, o automóbil, os servizos sociais, o madeireiro, as pedras ornamentais, o turismo, e en xeral aqueles sectores que fomenten a innovación e a internacionalización.

O viveiro xoga un papel fundamental na **taxa de supervivencia** dos emprendedores, que alcanza o **90,1%**, fronte ao **50% das empresas** que desaparecen antes dos catro primeiros anos. Este é un excelente resultado, e é un dos motivos que xustifican a existencia dun viveiro, que se creen empresas sólidas, xeradoras de traballo estable e con capacidade de competir. Pero é que, ademais, nos viveiros galegos hai 602 emprendedores, dos que o 29,3% son socios capitalistas, o que pon de manifesto que **son proxectos complexos que requiren a intervención de 2,4 emprendedores por proxecto**. Este indicador móstranos que **os emprendedores galegos dos viveiros non son empresarios individuais**, xa que adoitan optar por crear sociedades limitadas con participación de varios socios.

<sup>60</sup> Ver ao respecto o *Manual de Acolida para Axentes de Emprego e Desenvolvemento Local* (2009) de BIC Galicia.



**O emprego xerado no ano 2009 polas empresas que estaban ou pasaran polos viveiros galegos foi 2.967 persoas**, polo que este instrumento configúrase como unha aposta decidida para a creación de postos de traballo, tanto dos emprendedores como do persoal que precisan.

Se analizamos o perfil dos emprendedores dos viveiros galegos predominan os varóns (74,2%), aínda que non hai diferenzas por xénero na porcentaxe de persoal asalariado. **Isto permite concluír que o perfil do emprendedor é, na súa maior parte, masculino, quizais por iso, sería necesario apostar por actuacións que favorezan a participación das mulleres na actividade emprendedora.**

A **media de idade** para os emprendedores é de 34,8 anos, un valor inferior ao valor obtido polos emprendedores en Galicia en xeral, e poñen de manifesto que os emprendedores dos viveiros **necesitan menos tempo para emprender que o resto**. Non obstante, dende que rematan os seus estudos, os emprendedores necesitan 10 anos de experiencia no mercado laboral antes de poñer o seu negocio, o cal explica que o 82,9% dos emprendedores **teñan experiencia previa no sector ao que se dedican antes de poñer en marcha os negocios.**

Por outro lado existe a crenza que os universitarios non son emprendedores. Se analizamos os datos compróbase que o 66,9% teñen estudos universitarios e un 15,7% estudos medios, porcentaxes máis elevadas que as obtidas para aqueles que emprenden fóra do viveiro. Isto é lóxico polo tipo de actividade empresarial como a asesoría, a investigación, o compoñente tecnolóxico e informático. **Polo tanto, pódese concluír que os emprendedores dos viveiros son universitarios e altamente formados. Tamén se pode sinalar que a formación das mulleres que traballan e emprenden é maior que a dos homes.**

Outro aspecto que convén sinalar son as dificultades que encontran os emprendedores dos viveiros. Contra a opinión xeral de que o financiamento é o que máis lles preocupa, os emprendedores manifestan que o que máis dificulta a viabilidade do seu negocio é o longo período de xeración de ingresos e a situación do mercado, e rompen o tópico de que **os problemas de financiamento é o que lles impide aos emprendedores levar a cabo os seus proxectos empresariais.**

En canto ás distribucións económicas obsérvase como a **facturación media dun emprendedor é de 221.364 €/ano, superior aos emprendedores que están fóra dos viveiros (130.870 €/ano)**. Este resultado supón un 9,7% de rendibilidade sobre a facturación, e é superior en tres puntos á obtida por un emprendedor en Galicia. **O salario medio neto dun emprendedor é de 1.365 €/mes, e o salario medio do empregado ascende a 1.113 €/mes, o cal en épocas de crise e ao falar de neto, non estamos ante uns salarios baixos comparados coa situación xeral do mercado laboral.**

**O 80,8% dos emprendedores reciben axudas financeiras e subvencións, e é o importe medio de 38.712 €, a maior parte procedente da Xunta de Galicia (88,1%).** En todo caso son as mesmas ás que poden acceder os que están fóra dos viveiros, pero o asesoramento que reciben os proxectos de base tecnolóxica **fai que obteñan bastantes máis axudas que a media de emprendedores galegos.**

Baseándose nos resultados obtidos poderíase formular o grao de necesidade de crear novos viveiros en Galicia, e sobre todo, a orientación dos futuros viveiros. Segundo se desprende do estudo **parece que existen suficientes viveiros de servizos e urbanos nas 8 principais cidades galegas.** De feito, dos once novos viveiros previstos en Galicia, (A Coruña, Oleiros, Narón, As Pontes, Santiago de Compostela, Pontevedra, Viveiro, Burela, Guitiriz, Monforte de Lemos e O Barco de Valdeorras), só un será urbano e de servizos (A Coruña), o que pon de manifesto que a oferta de viveiros destas características parece suficiente.

En cambio, existen só dous viveiros que permitan a actividade industrial<sup>61</sup>, **o que explica que a nova orientación de catro dos once novos viveiros sexan industriais**, que permitirá paliar parte do devandito déficit. O que si parece recomendable, é formularse outro viveiro de carácter **industrial na cidade de Lugo**, no marco do plan Impulsa Lugo. Outro lugar no que sería de interese un viveiro de carácter industrial sería **no polígono de Morás** no concello de Arteixo, zona na que se irá desenvolvendo a industria da bisbarra da Coruña, pola súa proximidade ao porto exterior que se está a construír.

**Deberíase apostar polos viveiros rurais**, tal como se ten planificado coas novas instalacións (Burela, Viveiro, Guitiriz, Monforte de Lemos e O Barco de Valdeorras), ademais de que terían cabida outros viveiros noutras bisbarras como pode ser A Costa da Morte, A Barbanza, Deza, A Terra Chá. Unha das formas de axudar ao desenvolvemento rural é a través da creación de empresas no ámbito rural, tal e como se formulou en Andalucía<sup>62</sup>. Pero é que, ademais, en Galicia se conta coa experiencia do concello de Coles, Ribadavia, onde este tipo de iniciativa rural axudou a implantar unha serie de empresas na zona, aínda que o funcionamento dos futuros viveiros rurais, que aproveitan a devandita experiencia, deberían ter un deseño máis moderno, ser modular, e buscar, a través dun proceso de maior asesoramento impulsar a actividade empresarial na bisbarra.

Galicia dispón de 4 viveiros tecnolóxicos, tres vinculados á universidade e o do Parque Tecnolóxico de TECNÓPOLE, aínda que todos eles teñen moita marxe de mellora. Entendemos que ten cabida outro viveiro tecnolóxico vinculado á Universidade de Vigo.

<sup>61</sup> CEI A Granza e o de Seara As Pontes están catalogados como viveiros de carácter xeral.

<sup>62</sup> Ver Bruque *et al.* (2006).



Outro aspecto destacable é a **escasa vinculación dos viveiros coa universidade**.<sup>63</sup> Para iso é necesaria unha maior integración da universidade na empresa, non só mediante a aposta por iniciativas interesantes no campo empresarial, senón polo aumento da capacidade de transferencia de tecnoloxía dende as institucións de investigación superior ao sector privado e público. Neste sentido, as oficinas de transferencia de tecnoloxías (as OTRI) das tres universidades galegas deberían estar máis presentes nos viveiros de empresas, así como apostar pola formación de grupos de investigación universitarios de alta calidade que permitan o desenvolvemento de proxectos conxuntos entre empresas e universidades, como a ampliación da oferta que se pode facer dende as universidades e centros de investigación universitarios ás empresas instaladas nos viveiros, como xa está a acontecer en UNINOVA, o viveiro de empresas da Universidade de Santiago de Compostela.

Tamén está previsto por parte da Cámara de Comercio de Santiago un viveiro especializado en I+D+i, orientado aos oficios, que será un viveiro diferente aos existentes en Galicia ao mesturar innovación nos oficios de traballo.

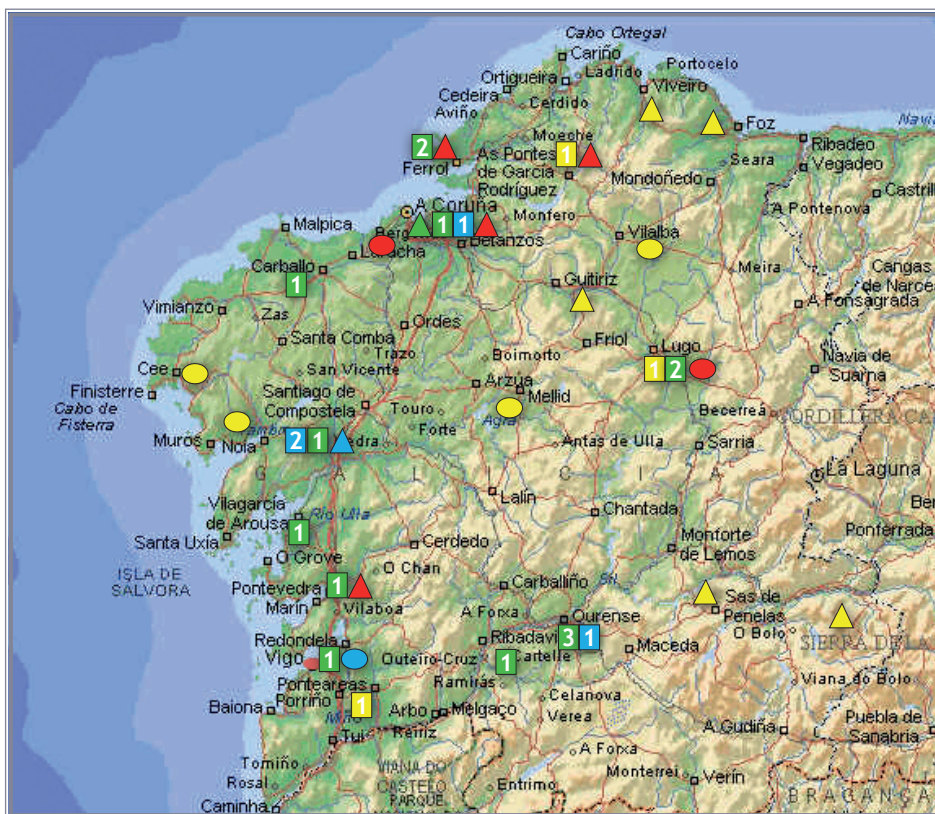
Polo tanto, recoméndase a creación de novos viveiros en catro grandes eixes. O primeiro, a Mariña Lucense-Ortegal, o segundo, a parte costeira occidental, A Costa da Morte-Noia-Muros, A Barbanza, o terceiro, a Galicia interior como A Terra Chá, Arzúa-Melide, Lalín, e o cuarto sería o sur oriental en lugares como Monforte de Lemos ou Verín.

O **gráfico 31** resume a nosa proposta de viveiros para Galicia, tendo en conta a oferta xa existente e o tipo de viveiro (xeral, servizos, industrial e tecnolóxico) que se recomenda instalar, ademais dos viveiros previstos.

Tamén recomendamos que sexa **necesario xustificar**, dende a perspectiva técnica e económica, a **creación de viveiros de empresas**. Estes só deben instalarse se supoñen un instrumento de desenvolvemento local, xerador de riqueza e creador de postos de traballo sostibles. Por todo iso, é necesario cuantificar dende a perspectiva económica o esforzo que supón a creación de viveiros.

<sup>63</sup> En Bretones (2009) analízase o comportamento emprendedor no ámbito universitario. En Cano *et al.* (2003) estúdanse as actitudes emprendedoras e creación de empresas nos estudantes universitarios.

Gráfico 31: Situación actual e proposta de viveiros en Galicia



Xeral	Servizos	Industrial	Tecnolóxico
<span style="color: yellow;">■</span> Viveiro existente xeral (3)	<span style="color: green;">■</span> Viveiro existente de servizos (14)		<span style="color: blue;">■</span> Viveiro existente tecnolóxico (4)
<span style="color: yellow;">▲</span> Viveiro previsto xeral (5)	<span style="color: green;">▲</span> Viveiro previsto de servizos (1)	<span style="color: red;">▲</span> Viveiro previsto industrial (4)	<span style="color: blue;">▲</span> Viveiro previsto de I+D+i (1)
<span style="color: yellow;">●</span> Viveiro recomendado xeral (4)		<span style="color: red;">●</span> Viveiro recomendado industrial (2)	<span style="color: blue;">●</span> Viveiro recomendado tecnolóxico (1).

Nota: Na táboa en paréntese reflíctese o número de viveiros correspondente á devandita categoría. No mapa só se pon o número actual, xa que os previstos e recomendados coinciden coa unidade

Fonte: <http://www.galiciacity.com/servicios/mapas/galicia.gif> e elaboración propia



**Respecto ao tamaño dos viveiros están os industriais, que necesitan espazo** abondo, por iso han de estar situados en polígonos e naquelas bisbarras que garantan unha taxa de ocupación superior ao 70%. En cambio **os viveiros con orientación xeral e rural, non teñen que ser de grandes dimensións**, máis ben hase de buscar o tamaño que garanta unha alta taxa de ocupación, que máis tarde se poderán ampliar se as necesidades o requiren. En canto ao deseño dos viveiros que deben ofrecer os novos viveiros, resulta recomendable ofrecer un espazo modular para o desenvolvemento da actividade, que permita axustarse ás necesidades dos emprendedores, e non ofrecer espazos físicos inamovibles. Hanse de ofrecer máis espazos compartidos como salas de reunións, e salas de formación, ademais de buscar novos servizos comúns que fomenten a integración entre emprendedores e responsables dos viveiros.

Dentro dos servizos comúns mínimos debe haber un sistema de recollida de chamadas e de paquetería, ademais de fotocopiadora, conexión a telefonía, Internet tanto nas salas privadas coma nas comúns. Debe haber un equipo profesional cualificado e suficiente sen estar sobredimensionado. En suma, **o viveiro debe dar un servizo de valor engadido ao emprendedor**. Isto significa que non ha de ser unha mera cesión dun espazo, senón que debe axudar na formación, información de subvencións, asesoramento empresarial e organización de eventos que permitan o desenvolvemento do negocio dos emprendedores.

Debemos destacar a **reducida participación da iniciativa privada**, só 4 dos 21 viveiros son de titularidade privada: un vinculado á Fundación Mans e tres vinculados a asociacións empresariais<sup>64</sup>. Non deixa ser un paradigma que os sectores públicos fomenten a actividade privada, e que estes apenas estean presentes no que constitúe a súa propia esencia de funcionamento. Por iso **é necesaria unha maior presenza das organizacións empresariais**, as entidades financeiras ou grupos empresariais que puidesen contribuír, non só financeiramente ao desenvolvemento dos viveiros, senón coa súa experiencia e *know how*.

**Os viveiros han de buscar a máxima eficiencia**. Para iso hase de asesorar ao máximo número de emprendedores, e apostar tamén polos emprendedores virtuais, sen centrarse só naqueles situados fisicamente. Ademais, un emprendedor non só é quen aluga un local no viveiro, polo tanto hai que buscar emprendedores que se vinculen co viveiro a través da formación, o asesoramento, e ofrecerlles o valor engadido que eles necesiten alá onde desenvolvan a súa actividade.

Nesta liña, ao longo do estudo púidose comprobar como un dos aspectos a mellorar nos próximos anos é o excesivo sobredimensionamento dos seus equipos respecto ao número de emprendedores existentes. **En 2009 a distribución era de 3,9**

<sup>64</sup> Neste aspecto debemos resaltar o labor que realiza a Fundación da Confederación Empresarial de Lugo, cun intenso labor na xestión do viveiro e apoio ao emprendedor.

**proxectos emprendedores por cada traballador, moi lonxe dos valores medios para a UE.** Por iso hai que superar o concepto de mero arrendador dun espazo e converter o viveiro nun centro de dinamización empresarial<sup>65</sup>, con presenza física dalgúns proxectos empresariais, pero vinculados **con emprendedores virtuais que exercen a súa actividade noutro lugar.** O viveiro pode xogar un papel importante e ofrecer uns servizos comúns, xerais, de atención ao emprendedor que faga que aumente o número de emprendedores vinculados a un viveiro.

Os emprendedores galegos **encóntranse excesivamente cativados polos seus clientes**, xa que poucos clientes teñen moita importancia no seu volume de facturación. Predominan os clientes de ámbito local e autonómico, por iso recomendamos unha maior diversificación tanto no número, como territorial.

Sen dúbida en relación co anterior, un aspecto que se debe mellorar son as taxas de **internacionalización empresarial dos emprendedores.** A porcentaxe de clientes internacionais dos emprendedores galegos é do 6,6%, cifra moi reducida se temos en conta que estamos a falar, na súa maioría, de proxectos tecnolóxicos e profesionais con formación universitaria, xunto ás importantes axudas que ofrece o IGAPE para a internacionalización das empresas.

Consultados tanto os responsables dos viveiros, como os emprendedores, vimos como practicamente a totalidade destes sinalan a **utilidade dos viveiros**, o cal non **significa que non sexa necesario mellorar a xestión dalgúns viveiros.** É preciso indicar que os viveiristas **reclaman un papel máis activo da Xunta.** Na medida que o 81% dos responsables dos viveiros manifestan a necesidade dunha política activa da Xunta respecto ao papel dos viveiros, parece razoable que a administración autonómica, **máis concretamente as Consellerías de Traballo e Benestar e a de Economía e Industria, apostasen por un liderado ou unha coordinación** nun tema tan importante de política de creación de empresas e emprego, como son os viveiros.

Sería interesante **crear a marca de viveiros galegos**, e ampararse en experiencias de outros países como a Unión Europea, Alemaña,<sup>66</sup> Gran Bretaña, Italia, e daquelas comunidades autónomas, que levan máis tempo funcionando, para mellorar a eficiencia dos nosos viveiros.

Nesta liña, **sería recomendable fomentar unha asociación de todos os viveiros galegos**, ao igual que se está a intentar crear no ámbito nacional, para compartir sinerxías,

<sup>65</sup> Como están a facer os viveiros de Lugo que realizan un amplo conxunto de actividades para fomentar a cultura emprendedora, como o programa Mercurio, que é un proxecto no que están involucradas un conxunto de institucións que apoian o fomento da cultura emprendedora.

<sup>66</sup> En Audestesch et al. (2005) analízanse as políticas públicas para a promoción dos emprendedores facendo unha comparación xermano-alemá e que medidas se deben utilizar para promover o desenvolvemento das rexións e nacións dentro dunha economía de emprendedores.



información, crear un páxina web etc., onde estean reflectidas todas as instalacións, os seus emprendedores, os que saíron, facilitando posibilidades de negocio.

Se seguimos o exemplo doutras comunidades autónomas como Madrid, Andalucía, Valencia, Navarra, Cataluña e o Principado de Asturias, que están a liderar políticas de apoio aos viveiros de empresas, **a Xunta de Galicia ten a oportunidade de liderar por primeira vez unha política común para os viveiros galegos.**



## Bibliografía

- Allen, D. (1985): "An entrepreneurial marriage: business incubators", *Comunicación en el V Congreso Anual Balson Collage Enterpreneurship Research*, Wellesley, Maryland.
- Alonso, J. L.; Méndez, R. (2000): *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*. Editorial Biblioteca, Madrid.
- Audestesch B.; Grimm H. ; Wessner W. (2005): *Local Heros in the Global Village* Globalization and new entrepreneurship policies. Editorial International Studies in Entrepreneurship. Baltimore, Maryland.
- Autio, E. ; Klofsten, M. (1998): "A comparative study of two European business incubators", *Journal of Small Business Management*, núm. 36, vol. 1, pp. 30-43.
- BIC Galicia-Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (2009): *Manual práctico para agentes de empleo y desarrollo local*, BIC Galicia, Santiago de Compostela, disponible en <http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Recursos/tabid/190/Default.aspx>.
- Blanchard K.; Hutson D. ; Willis E. (2009): *Empresario en un minuto*. Editorial Granica, Madrid.
- Bretones F. (2009): *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario*. Universidad de Granada, Granada.
- Bruque S.; Hernández. M<sup>a</sup> J.; Morente F. ; Parras, M. (coords) (2006). *Creación de Empresas en el ámbito rural*. Editorial Thomson Civitas, Madrid.
- Camacho, J.A. (1998): "Incubadoras o viveros de empresas de base tecnológica: La reciente experiencia europea como referencia para las actuales y futuras iniciativas latinoamericanas", *XII Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Costa Rica.

- Cano C. J.; García J. e Gea A. B. (2003): *Actitudes emprendedoras y creación de empresas en los estudiantes universitarios*. Editorial Universidad de Almería. Servicio de Publicacións.
- Círculo de Empresarios (2009): *El espíritu emprendedor: elemento esencial para afrontar la crisis económica española*, Madrid.
- Cooper, A. (1985): "The role of incubation organizations in the founding of growth-oriented firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 1. núm. 1, pp. 75-86.
- COTEC (1993): *Conceptos básicos de referencia para el estudio de la innovación tecnológica*. Fundación COTEC, Madrid.
- COTEC (1998): *Libro Blanco. El sistema español de innovación. Diagnostico y recomendaciones*. Fundación COTEC, Madrid.
- Comisión Europea (2002): "Benchmarking about business incubators", DG Empresa, Bruselas.
- EMPRETEC (2010), Páxina web, dispoñible en <http://www.sis.uia.mx/codat/empretec/about.html>
- Esposito, 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.
- Gatewood, B; Ogden, L.; Hoy, F. (1985): "Incubator Centers: Where they are and where are they going", *V Congreso anual Balson College Entrepreneurship Research*, Wellesley, Maryland.
- Gamella, M. (1998): *Parques tecnológicos e innovación empresarial*. Fundesco. Madrid.
- García, E; García, O. ; Caneda, A. (2007): *¿Es Galicia tierra de emprendedores?* Atalaya del emprendedor. Editorial Instituto de desenvolvemento Caixanova, Vigo.
- García, E; García, O. ; Caneda, A. (2009): *Cómo es el emprendedor gallego de éxito* Atalaya del emprendedor. Editorial Instituto de desenvolvemento Caixanova, Vigo.



- Gómez, L. (2003): *Evaluación del impacto de las incubadoras de empresas: estudios realizados*, disponible en <http://www.redetis.org.ar/node.php?id=137&elementid=4424>.
- Instituto de Empresa (2009): *Informe GEM 2008: Global Entrepreneurship Monitor*, disponible en <http://www.ie.edu/GEM/>
- Juncar, J.L.; Salvado, J.L. ; Sole, F. (1995): *Els centres de creació d'empreses a Catalunya*. Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona.
- Martínez, A. (1987): "Gestión y Planificación de los parques tecnológicos", *Economía Industrial*, núm. 258, pp. 103-111.
- Marimon, F. ; Alonso, J.M. (2005): "Viveros de empresas en Cataluña: Tradicionales y especializados", *Boletín Económico del ICE*, núm. 2860, pp. 31-46.
- Medeiros, J. (1998): "Incubadoras de empresas: lecciones de la experiencia Internacional", *Boletín CINTEFOR*, nº 143, pp. 143-153.
- Nueno P. (2009): *Emprendiendo hacia el 2020*. Editorial Deusto, Barcelona.
- National Business Incubation Association, NBIA (2009): página web, disponible en: [www.nbia.org/](http://www.nbia.org/)
- Peterson, J. (1985): "Creating jobs by creating businesses: the role of business incubators", *National Council for Urban Economic Development*, Washington.
- Rice, M. (2002): "Co-production of business assistance in business incubators. An explanatory study", *Journal of Business Venturing*, núm. 17, pp. 163-187.
- Schermerhorn, J. (1980): "Interfirm cooperation as a resources for a small business development", *Journal of Small Business Management*, 18 (2), pp. 48-54.
- Stoner, J. (1997): *Administración*. Ed. Prentice Hall, Barcelona.
- Silva J. E. (2009): *Emprendedor. Crear su propia empresa*. Editorial Alfaomega, México.
- Tortella G.; García J.L.; Ortiz-Villajos J. M<sup>a</sup>.; Quiroga, G. (2008): *Educación, Instituciones y empresa. Los determinantes del espíritu empresarial*. Editorial Academia Europea de Ciencias y Artes, Madrid.

- Udell, G. (1990): "Are Business Incubator Really Creating New Jobs by Creating New Businesses and New Products", *Journal of Production Innovation Management*, vol. 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*, núm. 2973, septiembre, pp. 41-48.
- Veciana, J.M. (1990): Formas y experiencias extranjeras sobre el fomento de iniciativas empresariales desde la Universidad. Fundació Empresa i Ciència, Barcelona.
- Veciana, J.M. (1998): "Creación de empresas como programa de investigación científica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, pp. 11-36.
- Wennekers, S. e Thurik, R. (1999): "Linking entrepreneurship and economic growth", *Small Business*, núm. 13, pp. 27-55.

## Os autores

*Francisco Jesús Ferreiro Seoane é xefe de Coordinación da UPB "Coordina Local II" de BIC Galicia, pertencente ao Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE) da Consellería de Economía e Industria da Xunta de Galicia. É profesor de Economía Aplicada na Universidade de Santiago de Compostela na Facultade de Ciencias Empresariais de Lugo. Na administración foi director xeneral de Promoción Económica, Turismo, Consumo, Vivenda e Rehabilitación no Concello da Coruña. Na empresa privada ocupou cargos directivos en importantes empresas nacionais e multinacionais. Foi investigador principal e prestou a súa colaboración en distintos proxectos de investigación.*

*Alberto Vaquero García é profesor Titular da Universidade de Vigo na Facultade de Ciencias Empresariais e Turismo de Ourense, no Departamento de Economía Aplicada. Ocupou o cargo de asesor especializado no Gabinete de Estudos do Consello Económico e Social de España e foi tamén asesor do Gabinete da Ministra de Educación e Ciencia. Foi investigador principal e prestou a súa colaboración en distintos proxectos de investigación autonómica, nacional e internacional.*









