

MATERIA
Traballo fin de grao

TITULACIÓN
Grao en Administración e Dirección de Empresas

unidade
didáctica
3

A idea de negocio: o estudo técnico

Rubén Lado Sestayo
María Milagros Vivel Búa

Área de Economía Financeira e Contabilidade
Departamento de Economía Financeira e Contabilidade
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

DESCATALOGADO

Esta obra atópase baixo unha licenza Creative Commons BY-NC-SA 3.0. Calquera forma de reprodución, distribución, comunicación pública ou transformación desta obra non incluída na licenza Creative Commons BY-NC-SA 3.0 só pode ser realizada coa autorización expresa dos titulares, salvo excepción prevista pola lei. Pode acceder Vde. ao texto completo da licenza nesta ligazón:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.gl>

© Universidade de Santiago de Compostela, 2015

Deseño e maquetación

J. M. Gairí

Edita

Servizo de Publicacións e Intercambio Científico
da Universidade de Santiago de Compostela
usc.es/publicacions

ISBN

978-84-16533-30-5

DOI

<http://dx.doi.org/10.15304/9788416533305>

MATERIA: Traballo fin de grao

TITULACIÓN: Grao en Administración e Dirección de Empresas

PROGRAMA XERAL DO CURSO

Localización da presente unidade didáctica

Unidade I. O plan de negocio

Unidade II. A idea de negocio: o estudo comercial

Unidade III. A idea de negocio: o estudo técnico

Unidade IV. A idea de negocio: o estudo económico e financeiro

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

OS OBIECTIVOS

OS PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

OS CONTIDOS BÁSICOS

1. Deseño do proceso
2. Elaboración do plan de recursos humanos
 - 2.1. Organigrama
 - 2.2. Política de incentivos
 - 2.3. Promotores
3. O plan de investimentos
4. Cuantificación do escandallo
5. Identificación dos requisitos formais

ACTIVIDADES PROPOSTAS

AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

BIBLIOGRAFÍA

1. Bibliografía básica
2. Recursos na internet para elaborar un traballo fin de grao (última consulta 20/05/2015)
3. Normativa da Universidade de Santiago de Compostela sobre o traballo fin de grao (última consulta 20/05/2015)

PRESENTACIÓN

A elaboración dun plan de negocio supón a realización dun documento que, de xeito integrado, avalía a viabilidade dunha idea empresarial a través de diferentes dimensións. Unha destas fai referencia ao estudo técnico do novo negocio, logo do desenvolvemento dunha análise comercial previa do produto ou servizo a ofertar no mercado.

A análise técnica da idea de negocio ten dous obxectivos fundamentais: i) o deseño da estrutura e dos procesos na empresa; ii) a identificación e cuantificación dos recursos necesarios que permitan alcanzar as vendas previstas. En particular, nesta fase de elaboración do plan de negocio préstase especial atención ao capital humano e ás alternativas de adquisición de bens. Asemade, os resultados obtidos logo de facer este estudo operativo permiten realizar unha aproximación á estrutura de custos da empresa, así coma ao establecemento dunha política de protección de activos intanxibles de alto valor como, por exemplo, o saber facer da empresa (*know how*).

Esta unidade pertence á materia de Traballo Fin de Grao do 4º curso do Grao en Administración e Dirección de Empresas da Universidade de Santiago de Compostela. Deste xeito, contribúe á preparación do proxecto fin de grao a través do deseño dun plan de negocio e, particularmente, da súa análise técnica. Esta fase na elaboración do traballo supón coñecer a viabilidade da empresa dende tres puntos de vista, a saber, legal, operativo e organizativo.

Os contidos que se empregan fan referencia ao deseño organizativo e da produción nunha empresa, ao mesmo tempo que se complementan con outros de comercialización e finanzas. Todo esta temática é estudada en diferentes materias cursadas previamente polo alumno ao longo da titulación académica que está finalizando. Neste senso, o plan de negocio contribúe á posta en práctica destes coñecementos cos cal o alumno está familiarizado.

Esta unidade está deseñada para desenvolverse ao longo dun curso académico dado que a materia de Traballo Fin de Grao é anual e, ao implicar a elaboración dun plan de negocio, son necesarias varias titorías e revisións dos borradores por parte de docente e alumno. Asemade, é necesario garantir o cumprimento de todos os requirimentos formais que o proxecto fin de grao debe presentar segundo a normativa tanto da Universidade como do centro, isto é, a Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais.

OS OBXECTIVOS

Os obxectivos xerais desta unidade didáctica son:

- Identificar a estrutura xeral que cómpre cumprir na análise técnica da idea de negocio.
- Coñecer os contidos básicos que abrangue o estudo técnico dunha idea de negocio.
- Valorar a súa utilidade no contexto emprendedor.

Pola súa conta, os obxectivos específicos fan referencia a:

- Identificar e empregar as fontes de información necesarias para avaliación técnica da idea de negocio.
- Identificar e materializar nun plan de acción as necesidades organizativas da empresa que se vai crear.
- Identificar e valorar o marco legal ao que debe estar suxeita a actividade mercantil.
- Identificar e valorar, dende un punto de vista técnico, a estrutura da empresa.
- Valorar de xeito crítico os resultados acadados no estudo técnico, para concluír favorable ou desfavorablemente sobre a súa viabilidade.

OS PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

A metodoloxía que se vai aplicar ten como ferramenta principal o emprego de sesións de titorías co alumno ao longo de todo o curso académico. Neste senso, ao comezo de dito curso establécese un plan de actividades a realizar e as datas estimadas para a súa entrega. Asemade, concréntanse as pautas xerais para a comunicación entre o docente e o alumno no seguimento do traballo que se está a desenvolver. Deste xeito, as reunións entre ambos serán presenciais ou telemáticas, isto é, a través do emprego do campus virtual da materia dispoñible na Universidade. A guía docente para a elaboración do traballo fin de grao do centro identifica e recomenda estas canles de comunicación entre ambos axentes.

Logo da selección e avaliación inicial da idea de negocio que constitúe o eixo do plan de negocio así como do seu estudo comercial, realizarase una reunión de titoría co alumno para establecer o esquema xeral que debe cumprir a análise técnica que, nesta fase do traballo, cómpre realizar. A través da discusión co docente, defínense a fontes fundamentais de información a empregar e o prazo de tempo dispoñible para a entregar dun primeiro borrador desta parte do traballo. Posteriormente, o docente revisará o documento, tanto illadamente como de xeito integrado co texto redactado nas fases previas da redacción do plan de negocio.

En definitiva, a metodoloxía proposta procura a existencia dunha relación fluída e produtiva entre o docente e o alumno. A revisión do traballo e a posterior posta en común das suxestións e as correccións propostas favorecen a discusión e a crítica. O obxectivo final é elaborar un plan de negocio no prazo de tempo dispoñible e cos requirimentos, tanto formais como de contidos, establecidos pola Universidade.

OS CONTIDOS BÁSICOS

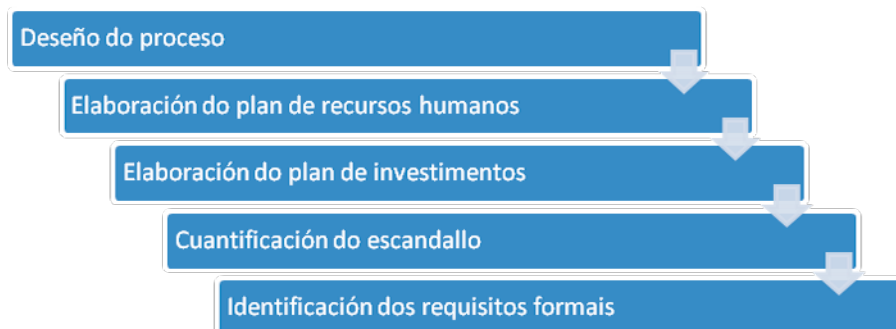
O estudo técnico ten como obxectivo identificar e definir a organización dos recursos necesarios para implantar a estratexia empresarial definida no estudo comercial previamente elaborado. Unha vez realizada esta análise, o proxecto disporá de toda

a información relacionada cos aspectos de produción ou prestación do servizo, incluíndo dende o plan de adquisición dos recursos que precise do exterior ata o plan de organización dos recursos internos. Debido a que soamente ten sentido realizar esta análise se previamente no estudo comercial se obtivo un resultado favorable, a obtención dun resultado favorable no estudo técnico supón que a solución proposta é viable comercialmente e que ademais a empresa dispón de capacidade para levala a cabo.

O estudo técnico pode estruturarse nas seguintes etapas de análise:

1. Deseño do proceso produtivo ou de prestación do servizo, incluíndo unha análise dos axentes e recursos chave e presentando unha estratexia para garantir a súa dispoñibilidade.
2. Presentación dos recursos humanos necesarios e un plan de organización dos mesmos, no cal debe indicarse o plan de retribucións, organigrama e responsabilidades ademais dos perfís de cada posto.
3. Descrición dos investimentos necesarios e valoración dos mesmos, xustificando o momento temporal no que cómpre a súa realización, e realización dunha análise das alternativas de financiamento.
4. Cuantificación do escandallo, incluíndo unha descrición dos principais custos que debe soportar o proxecto, diferenciando entre custos fixos e variables.
5. Presentación dos requisitos formais necesarios para a implantación da empresa no mercado e para a venda do produto ou a prestación do servizo.

Figura 1: Fases na elaboración do estudo técnico



Fonte: Elaboración propia

Coa información obtida no estudo técnico xa é posible cuantificar os custos que deben ser asumidos, así como as necesidades de capital. Esta información debe ir acorde coas estimacións realizadas no estudo comercial, fundamentada nas previsións de mercado. Desde xeito, finalizado o estudo técnico, xa é posible dispoñer dunha estimación de ingresos e gastos do proxecto, ademais do momento temporal no que

estes se producen. Esta información emprégase na análise económica - financeira, tanto para determinar os principais indicadores de rendibilidade do proxecto e indutores de valor como para valorar os principais riscos soportados.

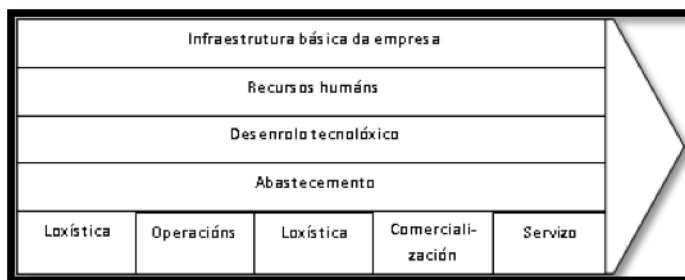
En definitiva, a elaboración do estudo técnico pon de manifesto que a empresa dispón dun plan de actuación para alcanzar o mercado obxectivo identificado no estudo comercial. Por iso, esta parte do plan de negocio debe ser o suficientemente concreta e destacar as limitacións e os recursos chave do proxecto.

1. Deseño do proceso

Como forma de dar resposta á demanda identificada na fase de análise comercial previa, a empresa debe materializar o plan de de comercialización definido, para o cal é preciso realizar unha serie de tarefas. O primeiro paso do estudo técnico é identificar e illar cada unha destas tarefas e proceder a súa descrición. No caso de que a empresa se encargue da fabricación ou transformación de produtos, este proceso é o que se coñece como “proceso produtivo”. Pola contra, se a empresa presta un servizo, a descrición a realizar faría referencia a un “proceso de prestación do servizo”. En ámbolos dous casos, deben identificarse de maneira independente todas as etapas necesarias, así como os axentes que interveñen en cada unha delas.

A cadea de valor desenrolada por Porter (1985) é unha ferramenta que contribúe a realizar esta identificación de etapas e axentes chave (Figura 2). Con posterioridade á súa definición, pode aplicarse metodoloxía *Lean* (Womack e Jones, 2010), co obxectivo de analizar potenciais desperdicios no proceso. En particular, enténdese que un desperdicio e toda actividade ou consumo de recursos que non aporte valor á proposta comercial da empresa. Este proceso é iterativo, e remata cando o proceso definido a través da definición da cadea de valor non presente desperdicios de acordo á metodoloxía LEAN.

Figura 2: Cadea de valor



Fonte: Elaboración propia a partir de Porter (1985)

Unha vez definido o proceso óptimo, o seguinte paso consiste na identificación de “colos de botella”. Os colos de botella son fases do proceso produtivo ou da

prestación do servizo que, se presentan unha demora, xeran un consumo excesivo e non produtivo de tempo en todo o proceso. Asemade, deben identificarse as actividades chave, principalmente aquelas que aporten un maior valor ao produto ou servizo. Isto é debido a que no suposto de que a empresa decida contratalas a terceiros, debe garantir a correcta realización das mesmas. Neste senso, cómpre coñecer aqueles procesos que dependen en exceso de determinados axentes externos, especialmente cando exista risco de integración cara adiante ou cara atrás por parte dos mesmos.

2. Elaboración do plan de recursos humanos

O plan de recursos humanos define a organización en termos de persoal, establecendo o organigrama da forza de traballo xunto cos perfís necesarios e tarefas asignadas. Asemade, inclúe a política de incentivos e o papel dos promotores.

2.1. Organigrama

Na elaboración do organigrama asígnanse as tarefas e as responsabilidades aos profesionais que compoñen a empresa. Para a realización do mesmo é posible utilizar distintas alternativas:

- a) Organigrama vertical (de arriba a abaixo), que presenta o director xeral ou xerente principal no cumio da organización e, posteriormente, vai amosando en sentido descendente os outros niveis xerárquicos.
- b) Organigrama horizontal, igual que o anterior pero, graficamente, os niveis xerárquicos amósanse de esquerda a dereita. Polo tanto, o responsable principal da empresa localízase no extremo esquerdo.
- c) Organigrama funcional, define as principais actividades ou funcións asignadas a cada área da organización e as relacións entre as mesmas.
- d) Outras clasificacións atendendo a mesturas dos anteriores ou a cuestións xeográficas, de volume de traballadores, entre outros.

2.2. Política de incentivos

O capital humano constitúe un factor de diferenciación non replicable pola competencia. Por iso, en ocasións, o éxito do proxecto empresarial reside en gran medida no desempeño das persoas que compoñen a organización.

En consecuencia, é importante definir unha política de incentivos que contribúa a dúas finalidades. En primeiro lugar, que consiga aliñar os intereses dos profesionais cos obxectivos fixados pola empresa. En segundo lugar, a política de incentivos debe garantir a sostibilidade do proxecto á vez que permite a permanencia daqueles profesionais que permitan manter a diferenza competitiva.

2.3. Promotores

Os promotores, como impulsores do proxecto, presentan un papel moi relevante para o éxito do mesmo. Por iso, a súa implicación, os seus perfís e as tarefas que van a realizar deben quedar perfectamente reflectidas no plan de negocio.

A importancia dos promotores é tal que, en numerosas ocasións, os inversores poden non participar nun proxecto polo mero feito da baixa implicación daqueles.

3. O plan de investimentos

O plan de investimentos permite identificar os investimentos que a empresa debe realizar, así como o momento temporal no que deben producirse os desembolsos para os mesmos e os factores de risco que poden afectar a súa adquisición.

Para a elaboración do plan de investimentos, a empresa debe considerar, en primeiro lugar, todos aqueles investimentos necesarios para o seu proceso produtivo ou de prestación de servizo. En segundo lugar, cómpre analizar as alternativas para a adquisición, con especial atención aos requirimentos futuros en canto a custos de mantemento, compatibilidades, investimentos complementarios, ou grao de vinculación co provedor. De seguido, é preciso identificar as distintas alternativas de financiamento, ben a través do propio vendedor ou de terceiros, así como valorar a adquisición do ben fronte ao seu arrendamento ou figuras contractuais que mesturen ambas opcións.

Finalmente, é desexable que o plan de investimentos recolla un plan de continxencia relativo a aqueles bens de maior importancia para a empresa, así como daqueles de maior custo. Neste senso, debe avaliarse a adecuación da contratación de seguros ou outros servizos adicionais que garantan a disposición por parte de empresa do ben, ademais de establecer un plan de mantemento e revisión do inventario da empresa.

4. Cuantificación do escandallo

Chegados a esta fase do estudo técnico, a empresa ten completamente definido o seu proceso produtivo ou de prestación de servizos e identificado todos os axentes e bens que interveñen no mesmo. O seguinte paso consiste na identificación e cuantificación dos custos, tanto variables como fixos, que supoñen o produto ou servizo que constitúe a oferta da empresa que se vai crear.

Como consecuencia de que a empresa non dispón de datos das súas vendas futuras, senón que estes se basean en estimacións, o reparto de custos fixos pode diferir dun xeito significativo. Por iso, é fundamental que a empresa identifique correctamente os custos variables e os principais factores que poden alterar os mesmos. Con esta información, debe realizarse unha valoración da idoneidade de establecer pactos a longo prazo ou contratar ferramentas de cobertura que permitan asegurar os custos variables en valores que garantan a viabilidade do proxecto. No relativo aos custos fixos, en certas ocasións convén establecer rangos

nos que os mesmos permiten a viabilidade do proxecto. Deste xeito, é posible analizar en qué medida a empresa presenta folgura ou capacidade de asumir situacións de altos custos.

5. Identificación dos requisitos formais

Un apartado de gran importancia para certos sectores de actividade e que con certa frecuencia se esquece na elaboración de plans de empresa é a concreción dos requisitos formais. En particular, cobra gran importancia o coñecemento dos mesmos no relativo aos mecanismos de protección daqueles aspectos da propiedade intelectual e industrial con valor para a empresa.

No caso de que exista propiedade industrial e intelectual, deben avaliarse as alternativas de protección da mesma. Con posterioridade, se a empresa decide empregar o segredo industrial como mecanismo de protección, é preciso definir qué medidas se van a levar a cabo para evitar fugas de coñecemento. Pola contra, se existen dereitos de propiedade industrial ou intelectual, a empresa debe establecer os mecanismos de seguimento que permitan identificar potenciais incumprimentos da exclusividade.

Outro aspecto que debe ser considerado é a verificación dos requisitos legais necesarios para realizar a actividade, tanto no relativo á esixencia de determinados certificados de calidade coma á necesidade de dispoñer de determinadas licencias ou cumprir outros requisitos. Neste senso, é importante establecer un plan de actuación que inclúa unha previsión de cando se deberían cumprir estes aspectos. Finalmente, a empresa debe decidir a mellor forma xurídica que permita a consecución dos seus fins, o cal, en moitas ocasións, depende da implicación do equipo promotor e das estratexias de crecemento futuro.

ACTIVIDADES PROPOSTAS

A redacción do proxecto fin de grao a través do deseño e desenvolvemento dun plan de negocio é a principal actividade a realizar polo alumno. En concreto, esta unidade abrangue o esquema básico que este documento debe conter para concluír, positiva ou negativamente, sobre a viabilidade técnica do produto ou servizo que se quere ofrecer no mercado. Isto permite que o alumno poña en práctica os coñecementos adquiridos en materias da área de organización de empresas e dirección estratéxica ao longo da súa titulación universitaria.

Nunha sesión inicial de titoría establécese, a través da discusión entre docente e alumno, a estrutura xeral que cómpre presentar no estudo técnico da idea de negocio. Asemade, propónse a redacción dunha versión preliminar deste apartado do traballo no que o alumno:

- Identifique e xustifique os aspectos legais que caracterizarán á empresa, avaliando a súa viabilidade dende unha perspectiva legal.
- Analice a viabilidade operativa da empresa para producir o produto ou prestar o servizo, o cal constitúe o obxecto do plan de empresa. Isto

implica a definición dos diferentes elementos patrimoniais necesarios así como a dimensión e o emprazamento da empresa.

- Identifique a estrutura organizativa e, concretamente, a forza de traballo que será necesaria para o funcionamento da empresa.

É responsabilidade do alumno a procura dos datos necesarios e a inserción correcta no texto das referencias bibliográficas empregadas. Non obstante, o docente lle dará soporte a través da revisión do traballo e a disposición de materiais. Ademais, o alumno dispón da guía docente para a elaboración do traballo fin de grao elaborado polo centro, que constitúe unha referencia básica na redacción do proxecto fin de grao.

A definición e a cuantificación dos custes de produción ou prestación de servizo é obxecto dunha nova actividade. A partir do traballo previo, o alumno está en disposición de poder concretar axeitadamente os custes que soportará a empresa na realización da súa actividade. Esta parte do plan de negocio constitúe un elemento chave para a fase posterior que fai referencia ao estudio da viabilidade económica e financeira da idea de negocio proposta. De feito, en ocasións, será necesaria a súa revisión e axuste ao calcular os resultados financeiros. Isto subliña que a elaboración dun plan de negocio é dinámica, dado que as diferentes partes que o compoñen deben configurar un documento integrado e coordinado.

Tralas reunións con titor e a realización das correccións oportunas do proxecto fin de grao, o alumno debe ser capaz de rematar este apartado do seu proxecto cunha exposición das conclusións obtidas no estudo técnico, elaboradas a partir dunha reflexión crítica e xustificada dos diferentes aspectos avaliados.

AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

A avaliación da unidade didáctica presenta unha fase inicial, na que se identifica o dominio que ten o alumno nas diferentes áreas que resultan relevantes para o deseño e redacción dun plan de negocio, isto é, a contabilidade, as finanzas, a comercialización e a organización empresarial. Deste xeito, o docente pode estruturar e organizar as necesidades formativas do alumno a través da disposición de diferente material complementario.

Posteriormente, lévase a cabo unha avaliación procesual que supón a corrección dos diferentes borradores do traballo que o alumno entrega, periodicamente, ao docente. Todas estas versións preliminares entregáranse por correo electrónico nas datas acordadas e serán revisadas no intervalo temporal fixado polo titor. O obxectivo é que todas as suxestións e propostas de mellora identificadas polo docente sexan consideradas polo alumno para a mellora do traballo académico. Non obstante, todo isto sempre está suxeito á posta en común entre ambos a través das sesións de titorías programadas ao longo do curso académico.

A derradeira fase da avaliación fai referencia a presentación do traballo xa rematado para súa revisión final e depósito nas datas oficiais establecidas polo centro. Esta avaliación terá en conta as rúbricas establecidas e publicadas polo citado organismo que, a nivel agregado, supoñen a consideración da: calidade do proxecto (máximo = 6,5 puntos), presentación escrita (máximo= 2 puntos), exposición oral e

defensa (máximo = 1,5 puntos). O titor elabora un informe de avaliación puntuando todos estes apartados a excepción da exposición oral, que só é avaliada polo tribunal. En calquera caso, a súa avaliación constitúe só unha referencia para o tribunal, dado que este é o único que avalía oficialmente o traballo do alumno.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bibliografía básica

- NAVEROS, José Antonio E GABRERIZO, María del Mar (2009). *Plan de negocio*, Ed. Vértice, Málaga.
- PINSO, Linda (2011). *Anatomía de un plan de negocio: una guía gradual para comenzar inteligentemente, levantar el negocio y asegurar el futuro de su compañía* (4ª edición), Ed. Out of Your Mind Into Mar, Madrid.
- PORTER, Michael (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Ed. Simon and Schuster, Nova Iorque.
- VAUGHAN, Evans (2012). *Guía Financial Times para escribir el Plan de negocio : cómo lograr financiación para crear o reinventar tu negocio*, Ed. Pearson, Madrid.
- WOMACK, James E JONES, Daniel (2010). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*, Ed. Simon and Schuster, Nova Iorque.

2. Recursos na internet para elaborar un traballo fin de grao (última consulta 20/05/2015)

- Guía docente para a elaboración do traballo fin de grao en Administración e Dirección de Empresas, elaborada pola Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecode/descargas/Decanato/Guxa_docente_ADE.pdf
- Modelos de documentos para traballos fin de grao e fin de máster, elaborados polo servizo de normalización lingüística da Universidade de Santiago de Compostela:
<http://www.usc.es/gl/servizos/snl/asesoramento/fundamentos/modelosUSC.html>
- Guía de recursos e fontes de información para alumnado dos graos en Economía e Administración e Dirección de Empresas, elaborada polo servizo de bibliotecas da Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecode/descargas/Decanato/Recursos_e_fuentes_de_informacion_ECO-ADE.pdf
- Guía para aprender a facer un uso ético da información, elaborada polo servizo de bibliotecas da Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecode/descargas/Decanato/Citar_a_informacion.pdf

- Guía para aprende a citar e realizar referencias bibliográficas, , elaborada polo servizo de bibliotecas da Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecoade/descargas/Decanato/Estilo_APA_6ta_ed.pdf

3. Normativa da Universidade de Santiago de Compostela sobre o traballo fin de grao (última consulta 20/05/2015)

- Normativa de matrícula, elaboración e defensa dos traballos fin de grao e fin de master na Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecoade/tfg/Normativa_TFG_e_TFM.pdf
- Regulamento do traballo fin de grao en Administración e Dirección de Empresas da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecoade/descargas/Decanato/Regulamento_TFG_ADE_def.pdf



Unha colección orientada a editar materiais docentes de calidade e pensada para apoiar o traballo do profesorado e do alumnado de todas as materias e titulacións da universidade

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA