

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA II**

Aprobada en el Consejo de Departamento del 9 de enero de 2017.


MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
Organización de Empresas	Dirección Estratégica II	3 º	Segundo	6	Obligatoria
<b>PROFESORES</b>			<b>DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dainelis Cabeza Pullés – Grupo A</li> </ul>			Facultad de Ciencias Sociales (Desp. 206) Campus de Melilla, C/ Santander, nº 1, 52005 Melilla E-mail: dainelis@ugr.es Tlf.: 952698751		
<b>GRADO EN EL QUE SE IMPARTE</b>			<b>HORARIO DE TUTORÍAS</b>		
Grado en Administración y Dirección de Empresas			Disponible en web del Departamento: <a href="http://goo.gl/H6W8wk">http://goo.gl/H6W8wk</a>		
<b>PRERREQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES (si procede)</b>					
Si bien no es imprescindible, es recomendable tener cursada la asignatura de “Dirección Estratégica I”.					
<b>BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS (SEGÚN MEMORIA DE VERIFICACIÓN DEL GRADO)</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentos teóricos de Dirección de Empresas.</li> <li>La dirección de empresas a largo plazo.</li> <li>Análisis de las principales estrategias empresariales</li> <li>La dirección de empresas ante procesos de cambio y en un entorno globalizado.</li> </ul>					
<b>COMPETENCIAS GENERALES, TRANSVERSALES Y ESPECÍFICAS</b>					
<b>BÁSICAS Y GENERALES</b>					
CG1 - Capacidad de aprendizaje y trabajo autónomo. CG4 - Capacidad de trabajo en equipo.					



**ugr** Universidad de Granada

Página 1

**INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR**  
<http://grados.ugr.es>

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ    Director de Departamento
Sello de tiempo: 23/01/2017 10:09:45    Página: 1 / 9
 Qc3Lu6lzlI8NIOFdsnyPg35CKCJ3NmbA
La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <a href="https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp">https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp</a> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

CG2 - Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas aplicables al ámbito de estudio.

CG6 - Capacidad de análisis y síntesis.

CG7 - Capacidad para tomar decisiones.

CG8 - Capacidad para la resolución de problemas en el ámbito económico empresarial.

CG9 - Capacidad de organización y planificación.

CG10 - Capacidad de adaptación a nuevas situaciones o situaciones cambiantes.

CG12 - Capacidad de dirección y liderazgo.

CG14 - Poder transmitir información, ideas y soluciones sobre problemas planteados.

CG15 - Capacidad para asumir un compromiso ético en el trabajo.

CG19 - Comunicación oral y escrita en castellano.

CG21 - Saber reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios.

CG24 - Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica.

CG26 - Capacidad crítica y autocrítica.

CB2 - Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio.

CB3 - Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética.

CB4 - Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.

CB5 - Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía.

#### TRANSVERSALES

CT1 - Gestionar y administrar una empresa u organización entendiendo su ubicación competitiva e institucional e identificando sus fortalezas y debilidades. Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización mediana o grande y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ella encomendada.

CT3 - Ser capaz de planificar y controlar la gestión global o de las diversas áreas funcionales de la empresa.

#### ESPECÍFICAS

CE9 - Conocer y aplicar los conceptos teóricos y/o las técnicas instrumentales y herramientas para la resolución de problemas económicos y situaciones reales.

CE20 - Conocer y desempeñar las funciones que conforman el proceso de administración: planificación, dirección, organización y control.

CE22 - Elaborar un diagnóstico de la situación y resultados del mundo empresarial, identificar y diagnosticar problemas, modelarlos y ofrecer soluciones de forma razonada.

CE43 - Ser capaz de analizar y dirigir los procesos de cambio en las organizaciones y desarrollar nuevas soluciones de aplicabilidad.

#### OBJETIVOS (EXPRESADOS COMO RESULTADOS ESPERABLES DE LA ENSEÑANZA)

Al concluir la materia, el alumno deberá conocer:

	<b>ugr</b> Universidad de Granada	Página 2  <b>INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR</b> <a href="http://grados.ugr.es">http://grados.ugr.es</a>
---	--------------------------------------	--

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ    Director de Departamento

Sello de tiempo: 23/01/2017 10:09:45    Página: 2 / 9



Qc3Lu6lzlI8NIOFdsnyPg35CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

- La importancia del estudio de la Dirección Estratégica de las Empresas como campo científico orientado al conocimiento de las organizaciones y su administración y gestión.
- Las principales estrategias empresariales que se pueden dar en una empresa para alargar el ciclo de vida tanto del producto, como de la empresa.
- La implantación de las distintas estrategias y su posterior control de resultados, así como la toma de medidas para que se pueda corregir justo en el momento necesario.

Por otro lado, el alumno tendrá oportunidad de poner en práctica y mejorar competencias relacionadas con:

- El aprendizaje autónomo, el trabajo en equipo, la comunicación oral y escrita, y con la búsqueda, análisis, crítica y síntesis de información.

#### TEMARIO DETALLADO DE LA ASIGNATURA

### **PRIMERA PARTE: OPCIONES ESTRATÉGICAS**

#### **TEMA 1: DIRECCIONES DE DESARROLLO**

- 1.1. Introducción
- 1.2. La ampliación de las estrategias competitivas de Porter: el “reloj estratégico”.
- 1.3. El crecimiento y el desarrollo de la empresa
- 1.4. Las direcciones de desarrollo
- 1.5. La estrategia de expansión:
  - 1.5.1. Penetración en el mercado
  - 1.5.2. Desarrollo de productos
  - 1.5.3. Desarrollo de mercados
- 1.6. La diversificación empresarial
- 1.7. Estrategias de reestructuración

#### **TEMA 2: LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN: LAS EMPRESAS MULTINACIONALES**

- 2.1. La empresa multinacional
  - 2.1.1. Concepto de empresa multinacional
  - 2.1.2. Razones para la internacionalización
- 2.2. La competencia global: factores y estrategias
  - 2.2.1. Concepto de industrias globales y multipaís
  - 2.2.2. Factores de globalización
  - 2.2.3. Alternativas estratégicas para competir internacionalmente
- 2.3. Estrategias de entrada en mercados exteriores
  - 2.3.1. Selección del país de destino
  - 2.3.2. Estrategias de entrada
- 2.4. La dirección de la empresa multinacional
  - 2.4.1. La localización de actividades



**ugr** | Universidad  
de Granada

Página 3

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
<http://grados.ugr.es>

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ    Director de Departamento

Sello de tiempo: 23/01/2017 10:09:45    Página: 3 / 9



Qc3Lu6lzlI8NIOFdsnyPg35CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

- 2.4.2. La comercialización de productos
- 2.4.3. La política de recursos humanos: la gestión de expatriados
- 2.4.4. La gestión de la distancia cultural
- 2.4.5. Modelos estructurales

## **SEGUNDA PARTE: PROCESOS DE EVOLUCIÓN DE LOS SECTORES INDUSTRIALES**

### **TEMA 3: LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL**

- 3.1. Los procesos evolutivos de los sectores industriales.
- 3.2. La evolución del sector a través del modelo del “ciclo de vida”.
  - 3.2.1. Medidas o estrategias encaminadas a la prolongación del ciclo de vida.
- 3.3. Entorno estructural y características de la fase emergente.
  - 3.3.1. Implicaciones estratégicas dentro de estos sectores
  - 3.3.2. Implicaciones estratégicas respecto a la pertenencia temprana o tardía de la empresa al sector.
- 3.4. Entorno estructural y características de la fase de crecimiento.
- 3.5. Entorno estructural y características de la fase de madurez.
- 3.6. Entorno estructural y características de la fase de declive.
- 3.7. Limitaciones y restricciones del modelo del “ciclo de vida”.

### **TEMA 4: LAS MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

- 4.1. Modelos de análisis y técnicas de formulación de estrategias.
  - 4.1.1. Las matrices de cartera de productos como modelos de análisis estratégico.
- 4.2. Las matrices de análisis estratégico.
  - 4.2.1. Matriz del BCG o de crecimiento-cuota de mercado.
  - 4.2.2. Matriz General Electric-McKinsey o de posición competitiva-atractivo del sector.
  - 4.2.3. Matriz ADL o de posición competitiva-madurez del sector.
- 4.3. Otros modelos y técnicas de diagnóstico.

## **TERCERA PARTE: IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **TEMA 5: EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

- 5.1. El proceso de evaluación y selección de estrategias.
  - 5.1.1. La adecuación de las estrategias.
  - 5.1.2. La factibilidad de las estrategias
  - 5.1.3. La aceptabilidad de las estrategias.
- 5.2. La implantación de la estrategia.
- 5.3. La definición del soporte organizativo.
  - 5.3.1. El diseño de la estructura organizativa.
  - 5.3.2. La dirección y el liderazgo.
  - 5.3.3. La cultura organizativa.
- 5.4. Los sistemas administrativos de apoyo.



Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ    Director de Departamento

Sello de tiempo: 23/01/2017 10:09:45    Página: 4 / 9



Qc3Lu6lzlI8NIOFdsnyPg35CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

5.4.1. La planificación estratégica  
5.4.2. El control estratégico.

#### BIBLIOGRAFÍA

#### BIBLIOGRAFÍA

**GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, E. (2015):** “La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones” (5ª Edición). Editorial Thomson-Civitas, Navarra.

**GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, E. (2014):** “Casos de dirección estratégica de la empresa” (5ª Edición). Editorial Thomson-Civitas, Navarra.

**JOHNSON, G., SCHOLE, K. y WHITTINGTON, R. (2010).** Dirección estratégica. Pearson - Prentice Hall, Madrid.

**NAVAS LÓPEZ, E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2012):** “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa”, Editorial Civitas, Madrid.

**PORTER, M. (2012):** “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. CECSA, México.

**PORTER, M. (2012):** “Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.”. CECSA, México.

**THOMPSON, A. A., PETERAF, M.A., GAMBLE, J.E. y STRICKLAND, A. J. (2015).** “Administración Estratégica”, 19ª edición, McGraw Hill, México y otros

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- ABASCAL ROJAS, F. 1994 Cómo se hace un plan estratégico, ESIC Editorial, Madrid
- BUENO CAMPOS, E. 1996. Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos, 5ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid
- BUENO CAMPOS, E. 2006. Dirección estratégica: Desarrollo de la estrategia y análisis de casos. Ediciones Pirámide, Madrid
- BUENO CAMPOS, E. y MORCILLO ORTEGA, P. 1993. La dirección eficiente: Quince casos de estrategia empresarial, 2ª edición ampliada, Ediciones Pirámide, Madrid
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. e IVANCEVICH, J. M. 1994. Dirección y administración de empresas, Addison-Wesley Iberoamericana, Buenos Aires
- DURÁN, J. J. 1982. La diversificación como estrategia empresarial, Ediciones Pirámide, Madrid
- DURÁN, J. J. (Ed.) 1996. Multinacionales españolas I: Algunos casos relevantes, Ediciones Pirámide, Madrid
- GARCÍA OLALLA, M., VÁZQUEZ ORDÁS, C. J. y MONTES PEÓN, J. M. (Eds.) 2002. Estrategias y



Universidad  
de Granada

Página 5

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
<http://grados.ugr.es>

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 23/01/2017 10:09:45 Página: 5 / 9



Qc3Lu6lzlI8NIOFdsnyPg35CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

- operaciones empresariales en los nuevos mercados: 20 casos a estudio, Thompson Civitas, Madrid
- GARCÍA FALCÓN, J. M. 1987. Formulación de estrategias en la empresa, Caja de Ahorros Insular de Gran Canaria, Gran Canaria.
- GRANT, R. M. 2010. Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson Civitas, Madrid.
- GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. 2007. La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones. Civitas, Madrid.
- GRIMA TERRE, J. D. y TENA MILLÁN, J. 1984. Análisis y formulación de la estrategia empresarial, Hispano-Europea, Barcelona
- HILL, C. W. L. y JONES, G. R., 1996. Administración estratégica: Un enfoque integrado, McGraw Hill
- JARILLO, J. C., 1992. Dirección estratégica, 2ª edición, McGraw Hill, Madrid
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. 1991. La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management, 1ª edición, Ariel Economía, Barcelona
- PUMPIN y GARCÍA ECHEVARRÍA 1993. Estrategia empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa, Díaz de Santos, Madrid
- THOMPSON, A. A. y STRICKLAND, A. J. 2004. Dirección y administración estratégicas: Textos y casos, 13ª edición, McGraw Hill, México y otros

#### METODOLOGÍA DOCENTE

La metodología docente que se va a emplear combinará el método expositivo y el método del caso. En concreto, se empleará el método expositivo en las sesiones teóricas (la franja de 2 horas seguidas que hay fijada semanalmente). Dicho método consiste en la presentación esquematizada por parte del Profesor de Teoría de cada uno de los temas que componen la asignatura. No obstante, el alumno deberá completar estos esquemas con la bibliografía recomendada, la cual aparece detallada en esta guía docente. Por otra parte, una hora a la semana (la hora restante) será dedicada a la formación práctica, la cual será organizada empleando el método del caso, en donde, los alumnos, conducidos por el Profesor de prácticas analizarán diversos casos (situaciones de negocio reales) a las que tendrán que plantear planes de acción. El análisis de estos casos también permitirá a los estudiantes comprender mejor los fundamentos conceptuales estudiados en las sesiones de Teoría. Los casos que se van a analizar este curso aún están por decidir y serán oportunamente comunicados por el Profesor de prácticas en clase.

#### PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Segundo cuatrimestre	Temas del temario	Actividades presenciales						Actividades no presenciales			
		Sesiones teóricas (horas)	Sesiones prácticas (horas)	Exposiciones y seminarios (horas)	Tutorías colectivas (horas)	Exámenes (horas)	Etc.	Tutorías individuales (horas)	Estudio y trabajo individual del alumno (horas)	Trabajo en grupo (horas)	Etc.
Semana 1	1	2	0						2		
Semana 2	1	1	2						4		



Universidad de Granada

Página 6

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
<http://grados.ugr.es>

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 23/01/2017 10:09:45 Página: 6 / 9



Qc3Lu6lzlI8NIOFdsnyPg35CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

Semana 3	1	2	1						2		
Semana 4	2	2	1						2		
Semana 5	2	1	2						4		
Semana 6	2	3	0						2		
Semana 7	3	2	1						2		
Semana 8	3	1	2						4		
Semana 9	3	3	0						2		
Semana 10	4	1	2						4		
Semana 11	4	3	0						2		
Semana 12	4	2	1						2		
Semana 13	5	1	2						4		
Semana 14	5	2	1						2		
Semana 15	5	1	2						4		
Total horas		27	18						40		

**EVALUACIÓN (INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN, CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PORCENTAJE SOBRE LA CALIFICACIÓN FINAL, ETC.)**

Siguiendo las recomendaciones de la “**Normativa de Evaluación y de Calificación de los Estudiantes de la Universidad de Granada**” (aprobada por Consejo de Gobierno en la sesión extraordinaria del 20 de mayo de 2013), la evaluación de esta asignatura se lleva a cabo de la siguiente manera:

Para la evaluación de la convocatoria ordinaria de junio:

La nota final de la asignatura se establece en los intervalos habituales de 0 a 10 puntos.

A efectos de evaluación y según la normativa previamente mencionada, **en la convocatoria ordinaria de junio PREVALECE la evaluación continua**, pudiéndose obtener tres calificaciones:

- **La nota del examen final escrito (70% de la nota de la asignatura, máximo de 7 puntos).**

La parte teórica puede constar de (a elección del conjunto de profesores):

- 20 declaraciones tipo “V-F”, en donde el alumno/a debe indicar si dichas declaraciones son verdaderas o falsas, justificando las que sean falsas
- Una batería de preguntas tipo test con 4 opciones, en donde sólo una será correcta.

**El examen debe ser aprobado** (i.e., obtener, como mínimo, un 5 sobre 10) para poder hacer dicha ponderación y, con ello, superar la asignatura.



**ugr** Universidad  
de Granada

Página 7

**INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR**  
<http://grados.ugr.es>

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ    Director de Departamento

Sello de tiempo: 23/01/2017 10:09:45    Página: 7 / 9



Qc3Lu6lzlI8NIOFdsnyPg35CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

- **La nota de la evaluación del desempeño del alumno en las sesiones prácticas realizadas a lo largo del semestre (30% de la nota de la asignatura, máximo de 3 puntos).** Esta evaluación será realizada por el Profesor de prácticas teniendo en cuenta la participación del alumno en las sesiones prácticas así como a partir de la calificación obtenida en diversas pruebas asociadas a cada uno de los casos analizados durante las sesiones. El Profesor de prácticas proporcionará información detallada sobre esta evaluación en la primera sesión de prácticas.

Nota: Existe la posibilidad de **“Evaluación Única Final”**, es decir, la que se realiza en un único acto académico (normalmente, un único examen). Para acogerse a esta opción, en las dos primeras semanas de docencia del cuatrimestre, el alumno/a interesado en este sistema deberá solicitar al Director/a del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada, alegando y acreditando las razones que le asisten (por ejemplo, motivos laborales, estado de salud, discapacidad o cualquier otra causa debidamente justificada) para no poder seguir el sistema de evaluación continua. En caso de no llevar a cabo este proceso, se entiende que el alumno/a participa voluntariamente en el sistema de evaluación continua.

Para la evaluación de la convocatoria extraordinaria de septiembre:

Los exámenes de la convocatoria extraordinaria de septiembre estarán compuestos por un examen de características similares al de la convocatoria ordinaria de junio (i.e., un examen teórico y otro práctico) pero cuyo valor total será de 10 puntos (ponderando en un 70% y 30% los exámenes teórico y práctico respectivamente). Nótese que, al igual que en la convocatoria ordinaria de junio, ambos exámenes deben ser aprobados (i.e., obtener, como mínimo, un 5 sobre 10) para poder superar la asignatura.

Para la evaluación de la convocatoria especial de diciembre:

Se rige por los mismos principios y procedimientos de la convocatoria extraordinaria de septiembre.

#### INFORMACIÓN ADICIONAL

Página Web de la Facultad de Ciencias Sociales de Melilla  
<http://faciso.ugr.es/> Aquí podrás consultar toda la información sobre tu centro, horarios de asignaturas, calendario de exámenes, actividades programadas, profesorado, etc.  
 Página Web del Departamento de Organización de Empresas  
<http://organizacionempresas.ugr.es> Aquí podrás consultar información sobre el departamento: profesorado, tutorías, evaluación única, cursos complementarios, máster oficial, etc.  
 Página Web del grado de Administración y Dirección de Empresas (Melilla)  
[http://grados.ugr.es/empresas\\_melilla](http://grados.ugr.es/empresas_melilla) Aquí podrás consultar toda la información sobre tu titulación: Plan



ugr

Universidad  
de Granada

Página 8

**INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR**  
<http://grados.ugr.es>

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ      Director de Departamento

Sello de tiempo: 23/01/2017 10:09:45      Página: 8 / 9



Qc3Lu6lzl8NIOFdsnyPg35CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.



de estudios, información administrativa, información académica, etc.

Página Web de la Universidad de Granada

<http://www.ugr.es> Esta página contiene toda la información relativa a tu Universidad. Desde ella, podrás acceder a la biblioteca, a tu correo electrónico, a tu acceso identificado (ver tu expediente, acceder al tablón de docencia de las diferentes asignaturas, etc.), información sobre becas, relaciones internacionales, novedades, etc.



*ugr* | Universidad  
de Granada

Página 9

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
<http://grados.ugr.es>

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ    Director de Departamento

Sello de tiempo: 23/01/2017 10:09:45    Página: 9 / 9



Qc3Lu6lzlI8NIOFdsnyPg35CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.