

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	Dirección Estratégica II	3º	2º DEL CURSO (6º DEL GRADO)	6	Obligatoria
PROFESOR ⁽¹⁾			DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)		
<ul style="list-style-type: none"> Rocío Guillén Blasco 			Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Educación, Economía y Tecnología de Ceuta. Campus Universitario de Ceuta. C/ Cortadura del Valle, s/n CP 51001. Ceuta. Correo electrónico: r Guillen@ugr.es Despacho D-27. Teléfono: 956526157		
			HORARIO DE TUTORÍAS Y/O ENLACE A LA PÁGINA WEB DONDE PUEDAN CONSULTARSE LOS HORARIOS DE TUTORÍAS ⁽¹⁾		
			https://goo.gl/5hXzm0		
GRADO EN EL QUE SE IMPARTE			OTROS GRADOS A LOS QUE SE PODRÍA OFERTAR		
Grado en Administración y Dirección de Empresas					
PRERREQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES (si procede)					
Si bien no es imprescindible, es recomendable tener cursada la asignatura de "Dirección Estratégica I".					
BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS (SEGÚN MEMORIA DE VERIFICACIÓN DEL GRADO)					
<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos teóricos de Dirección de Empresas. La dirección de empresas a largo plazo. Análisis de las principales estrategias empresariales. La dirección de empresas ante proyectos de cambio y en un entorno globalizado. 					

¹ Consulte posible actualización en Acceso Identificado > Aplicaciones > Ordenación Docente
(∞) Esta guía docente debe ser cumplimentada siguiendo la "Normativa de Evaluación y de Calificación de los estudiantes de la Universidad de Granada" (<http://secretariageneral.ugr.es/pages/normativa/fichasugr/ngc7121/>)



Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 16:15:58 Página: 1 / 8



Wp1zUaWNxZwOMLORMC11S35CKCJ3NmbA

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.

COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

BÁSICAS Y GENERALES

- CG1 - Capacidad de aprendizaje y trabajo autónomo.
- CG4 - Capacidad de trabajo en equipo.
- 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)



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 2

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 16:15:58 Página: 2 / 8



Wp1zUaWNxZw0MLORMC11S35CKCJ3NmbA

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.

Al concluir la materia, el alumno deberá conocer:

- 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

TEMARIO TEÓRICO:

PRIMERA PARTE: OPCIONES ESTRATÉGICAS

- **TEMA 1: DIRECCIONES DE DESARROLLO**

- 1.1. Introducción.
- 1.2. Estrategias corporativas y estrategias competitivas en las empresas.
- 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.
 - 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.



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 3

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 16:15:58 Página: 3 / 8



Wp1zUaWNxZw0MLORMC11S35CKCJ3NmbA

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.

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. La 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.
 - 5.4.1. La planificación estratégica.
 - 5.4.2. El control estratégico

TEMARIO PRÁCTICO:

Al finalizar cada tema se realizarán análisis de casos reales por parte de los alumnos que serán analizados y debatidos en clase.

Los alumnos deberán realizar un trabajo final en grupo comprensivo de toda la asignatura (así como de los conocimientos adquiridos en dirección estratégica I) que será entregado y expuesto en las fechas que se comunicarán en clase.



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 4

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 16:15:58 Página: 4 / 8



Wp1zUaWNxZw0MLORMC11S35CKCJ3NmbA

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.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL:

- 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., Scholes, 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 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.



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 5

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 16:15:58 Página: 5 / 8



Wp1zUaWNxZwOMLORMC11S35CKCJ3NmbA

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.

- Pumpín 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.

ENLACES RECOMENDADOS

Web de la Facultad de Educación, Economía y Tecnología de Ceuta
<http://feetce.ugr.es/> Aquí podrás consultar toda la información sobre tu centro, horarios de asignaturas, calendario de exámenes, actividades programadas, profesorado, etc.
 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.
 Web del Departamento de Organización de Empresas: <http://organizacionempresas.ugr.es>

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 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 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 serán oportunamente comunicados por el profesor en clase.

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

CONVOCATORIA ORDINARIA

Para la evaluación de la asignatura en la convocatoria ordinaria de junio hay dos modalidades: evaluación continua y evaluación única final. A efectos de evaluación y según la normativa anteriormente previamente mencionada, en la convocatoria ordinaria de junio PREVALECE la **EVALUACIÓN CONTINUA**.

A efectos de la evaluación continua, se obtendrán dos calificaciones:

- Los conocimientos teóricos de la asignatura se evaluarán mediante un examen final escrito a realizar en las fechas asignadas por la Facultad que puntuará un 70% de la calificación final. Esta prueba se calificará de 0 a 10 puntos, siendo IMPRESCINDIBLE obtener una puntuación mínima de 5 PUNTOS para poder agregarle la calificación obtenida en el apartado siguiente "b) Evaluación de los conocimientos prácticos" y, con ello, superar la asignatura. El examen teórico puede constar de (a elección del profesor):
 - 20 declaraciones tipo "V-F", en donde el alumno debe indicar si dichas declaraciones son verdaderas o falsas, justificando las que sean falsas.
 - Una batería de 20 preguntas tipo test con 4 opciones, en donde sólo una será correcta.



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 6

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 16:15:58 Página: 6 / 8



Wp1zUaWNxZw0MLORMC11S35CKCJ3NmbA

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.

- b) Los conocimientos prácticos se evaluarán mediante casos prácticos propuestos por el profesor en las sesiones prácticas realizadas a lo largo del semestre y/o en la realización de un trabajo final en grupo comprensivo de toda la asignatura y puntuará el 30% de la calificación final, teniendo en cuenta su participación activa y asistencia a clase. Este bloque se calificará de 0 a 10 puntos, siendo IMPRESCINDIBLE obtener una puntuación mínima de 5 PUNTOS para poder agregarle la calificación del apartado anterior "a) Conocimientos teóricos" y poder superar la asignatura.

Para superar la evaluación continua será necesaria la asistencia habitual del alumno tanto a las clases teóricas como prácticas.

La nota final de la asignatura se obtiene por agregación de las dos calificaciones anteriores una vez ponderadas y se establecerá en los intervalos habituales de 0 a 10, siendo 5 la cantidad mínima necesaria para superar la asignatura.

	Rango de puntuación	Mínimo	% sobre la calificación final
Teoría	0-10	5 puntos	70%
Práctica	0-10	5 puntos	30%
Calificación final (teoría + práctica)	0-10	5 puntos	100%

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

En este caso la evaluación de la asignatura se realizará mediante una prueba escrita del mismo tipo que el señalado para el examen teórico de la evaluación continua.

DESCRIPCIÓN DE LAS PRUEBAS QUE FORMARÁN PARTE DE LA EVALUACIÓN ÚNICA FINAL ESTABLECIDA EN LA "NORMATIVA DE EVALUACIÓN Y DE CALIFICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA"

EVALUACIÓN ÚNICA FINAL

Aquellos estudiantes que no puedan cumplir con el método de evaluación continua por motivos laborales, estado de salud, discapacidad o cualquier otra causa **DEBIDAMENTE JUSTIFICADA** podrán acogerse al sistema de Evaluación Única Final.

Para acogerse a la evaluación única final, el estudiante, en las dos primeras semanas de impartición de la asignatura, lo solicitará al Director del Departamento o al Coordinador del Máster, quienes darán traslado al profesorado correspondiente, alegando y acreditando las razones que le asisten para no poder seguir el sistema de evaluación continua. Transcurridos diez días sin que el estudiante haya recibido respuesta expresa y por escrito del Director del Departamento o del Coordinador del Máster, se entenderá que ésta ha sido desestimada. En caso de denegación, el estudiante podrá interponer, en el plazo de un mes, recurso de alzada ante el Rector, quien podrá delegar en el Decano o Director del Centro, agotando la vía administrativa.

Más información en: (http://organizacionempresas.ugr.es/pages/docencia/evaluacion_unica)

En esta modalidad de evaluación única final, el examen se rige por los mismos principios y procedimientos de la convocatoria extraordinaria.



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 7

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 16:15:58 Página: 7 / 8



Wp1zUaWNxZw0MLORMC11S35CKCJ3NmbA

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.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Para poder realizar la prueba, es un requisito indispensable que el alumno disponga de su D.N.I. u otro documento oficial acreditativo de su identidad. Sólo el cumplimiento de este requisito garantiza la posibilidad de presentarse a la prueba final de evaluación.

La calificación final de la asignatura será comunicada al e-mail de cada alumno. Para ello se utilizará el e-mail ofrecido por la universidad (usuario@correo.ugr.es). Para obtener y gestionar el correo de la universidad puede consultar la siguiente dirección <http://csirc.ugr.es/informatica/correoelectronico> o acudir a la secretaria de la facultad.

Junto a la comunicación de la calificación obtenida, se indicarán el día, hora y lugar de la revisión del examen.



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

Página 8

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 16:15:58 Página: 8 / 8



Wp1zUaWNxZw0MLORMC11S35CKCJ3NmbA

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.