

## SESIÓN 10

### PLAN DE OPERACIONES I

#### I. CONTENIDOS:

1. Plan de introducción al mercado.
2. Sistema y plan de ventas.

#### II. OBJETIVOS:

Al término de la Sesión, el alumno:

- Diseñará el plan de introducción del producto o servicio de la empresa al mercado seleccionado.
- Definirá la estrategia de la empresa en materia de ventas, con el objeto de ingresar al mercado de manera competitiva y permanente.

#### III. PROBLEMATIZACIÓN:

*Comenta las preguntas con tu Asesor y selecciona las ideas más significativas.*

- Imagina que haz encontrado un fósil único y tienes que dar a conocer este hallazgo, ¿cómo enterarías a los científicos que viven en los demás continentes?
- Si de la venta de los productos o servicios depende el desarrollo de una empresa, diseña estrategias que te posicionen en el mercado.
- ¿Cuánto dinero invertirías de tu capital total para introducir un producto o servicio en el mercado?

#### IV. TEXTO INFORMATIVO-FORMATIVO:

##### 1.1. Plan de introducción al mercado.

Este plan se lleva acabo en los primeros meses de crecimiento de la compañía y consiste en la organización de actividades concretas que pueden asegurar un ingreso exitoso en el espacio mercantil. En él se han de incluir las formas en cómo se va a dar a conocer la compañía (servicios o productos) a los posibles consumidores y cómo se va a posicionar en el espacio mercantil. Por ello para acrecentar sus ventas, afianzar su posición y, sobre todo, para garantizar su continuidad en el espacio mercantil, las compañías han de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

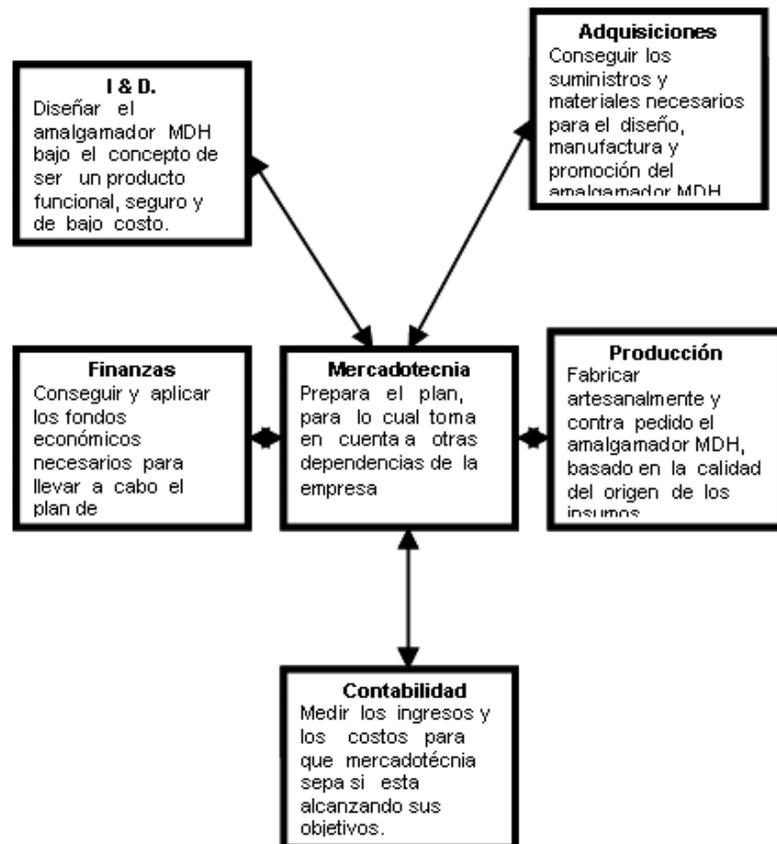
- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Introducir nuevos productos</li> <li>-Buscar nuevos mercados</li> <li>-Aumentar la efectividad que tienen con nuevos productos</li> <li>-Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción al efectuar la compra del mismo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización</li> <li>-Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor fina, si se hará una campaña publicitaria anterior al lanzamiento del producto o servicio</li> </ul> |
|--|---|

Dentro del plan de introducción se integra una previa investigación al lanzamiento de un artículo o mercancía, la cual puede apoyarse en el siguiente cuestionario: ¿Qué producto vamos a vender? ¿A quién vamos a vender? ¿Cuánto esperamos vender y cuánto estamos en condiciones de vender? ¿Dónde vamos a vender? ¿Cómo vamos a vender? ¿Contamos con los recursos económicos necesarios?

Se sugiere poner en practica todos los recursos necesarios que permitan una excelente planeación de introducción de mercado con el fin de evitar los fracasos. Algunas de las causas por la que se originan los fracasos en la introducción de nuevos productos son: a) Los empresarios se precipitan en sacar el producto y venderlo en grandes cantidades por lo que dejan de lado aspectos importantes en la planeación.

b) Al llevar a cabo pruebas de ensayo con los clientes el empresario no tiene información respecto a la reacción que tiene el público sobre su producto. En los aspectos antes mencionados se incluyen los siguientes factores que coadyuvan al fracaso de los nuevos productos: la carencia de un programa de mercados bien estudiado, la ausencia de ensayos hechos con anterioridad en el público, poca investigación del producto y el no haber hecho previos ensayos en los envase.

Con el fin de llevar a cabo un adecuado procedimiento en la planeación de penetración de mercados y evitar el fracaso, es necesario realizar estudios detallados, de distinto alcance y muy amplios, adecuados al tipo de empresa que sea. Los siguientes aspectos pueden servir de guía para tal efecto: qué oportunidad tiene el nuevo producto en el mercado, realizar un estudio detallado del mercado, elaborar planes del mercado, investigar y desarrollar el producto, promover las ventas y la publicidad, examinar el producto en sí, realizar las consideraciones finales sobre finanzas y tener en cuenta los objetivos de la compañía.



Todas las actividades antes mencionadas deben estar contempladas en el plan de introducción y deben de seguir un sistema bien estructurado, con la finalidad de que mediante ellas se pueda conseguir un excelente impacto en el espacio comercial y una utilización efectiva de los recursos de la compañía. Las acciones que se realicen, serán el resultado de haber hecho con anterioridad un excelente estudio de mercado, pues mediante él se detecta la forma de comercialización que hay que poner en práctica.

### 2.1. Sistema y plan de ventas.

El desarrollo del sistema de ventas tuvo como fundamento los procesos de compra y se convirtió posteriormente en la práctica que se adoptó para poder comprar en grandes volúmenes. Pues en lugar de sumar y adquirir todos los componentes, buscaban las ofertas de los grandes contratistas que desearan armar el sistema o paquete. Entonces el contratista que ofreciera una mejor opción solicitaba los subcomponentes o compraba. Los vendedores se han dado cuenta con el tiempo que ésta es la forma como más desean adquirir la mercancía los compradores, y a su vez se ha respondido con mayores ofertas de artículos.

Haber logrado ventas es la causa última de un excelente sistema de fabricación, junto con un buen diseño y excelente desarrollo de un plan integral de mercadotecnia. En muchas ocasiones las ventas ayudan a tener una señal para ver como están accionando otras áreas de la compañía, por eso es importante. Existen procesos de ventas, como las personales y los que integran procesos

de distribución muy complejos. La venta personal es muy significativa para el mini empresario, pues la mayoría de sus procesos de venta en la mini empresa se efectúa de esa manera.

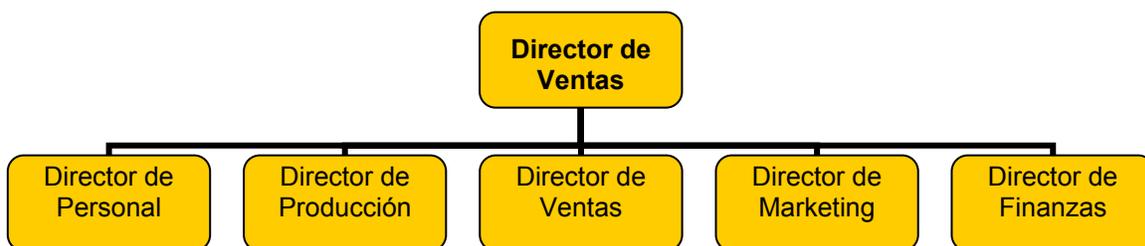
Todas las personas que integran la compañía pueden vender, desde los dependientes hasta los vendedores creativos que satisfacen necesidades de los clientes o resuelven problemas.

En el planteamiento de las ventas el administrador tiene un papel muy importante pues tiene que establecer los objetivos de las ventas y fijar las actividades mercantiles y publicitarias que se necesiten para conseguir el fin establecido. Apoyado en una excelente investigación del espacio mercantil, tiene que optar por qué artículo hay que vender, quién lo va a vender, a qué tipo de clientes debe llegar, qué llamadas es conveniente hacer y qué programa de trabajo deben tener los vendedores, así como también en qué día es conveniente programar las campañas de publicidad.

Por otra parte, el plan de ventas necesita una adecuada coordinación de las actividades de los agentes comerciales y de las personas que anuncian, de la distribución física, de las personas que venden, los días de los planes de fabricación, los presupuestos, el control de agentes de ventas y los inventarios.

Las ventas vienen a ser una de las actividades básicas de la empresa. pues si las ventas no se dan, de nada servirán los mejores sistemas contables, la mejor publicidad o los mejores métodos de producción.

La organización de las ventas afecta al área encada de las mismas. Por ello es imprescindible que todas las áreas de la empresa estén definidas en forma precisa y clara. En el caso de las ventas el personal debe tener claridad de sus funciones y de sus objetivos. Para conseguir esto se puede valer de un organigrama, como herramienta útil. Mediante este organigrama se manifiestan las funciones y dependencias entre el área y el personal. El organigrama, en el caso de las ventas, puede estructurarse en relación con el área geográfica, la línea del producto, por los consumidores, entre otros.



## Anexo I

## Listado de Tareas del Plan de Negocio

Id	Nombre de la tarea	Comienzo	Fin	Duración
1	<b>Proceso creativo, desarrollo de la idea</b>	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
2	Misión.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
3	Visión.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
4	Objetivos.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
5	Valores.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
6	Filosofía.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
7	Análisis FODA.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
8	Ventajas competitivas.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
9	Análisis de la industria.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
10	Descripción del producto y/o servicios	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
11	<b>Mercadotecnia</b>	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
12	Tamaño de mercado.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
13	Demanda potencial.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
14	Participación de la competencia.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
15	Investigación de mercado.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
16	Tabulación.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
17	Análisis: condiciones potenciales de desarrollo.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
18	Distribución de puntos de venta.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
19	Canales de distribución.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
20	Promoción de ventas.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
21	Canales de distribución.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
22	Marcas.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
23	Imagen corporativa.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
24	Nombre, marca y/o razón social.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
25	Logotipo.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
26	Lema o Slogan.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
27	Etiqueta y empaque/embase.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
28	Fijación de Políticas de Precio.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
29	Calculo del precio de venta.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
30	Calculo del punto de equilibrio.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
31	Plan de Introducción al Mercado.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
32	Sistema y plan de ventas.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
33	<b>Operaciones</b>	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
34	Objetivo del área de producción.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
35	Especificaciones del producto.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
36	Descripción del proceso de producción.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
37	Procesos de producción.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
38	Diagrama de flujo del proceso.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
39	Características de la tecnología.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?

40	Equipo e instalaciones.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
41	Materia prima.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
42	Identificación de proveedores y cotizaciones.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
43	Compras.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
44	Capacidad instalada.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
45	Control de inventarios.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
46	Ubicación de la Empresa.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
47	Distribución de Planta y Oficinas.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
48	Mano de obra requerida.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
49	Programa de producción.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
50	Tramites ante el Gobierno.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
51	<b>Organización</b>	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
52	Estructura Organizacional.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
53	Funciones Específicas por Puesto.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
54	Capacitación de personal.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
55	Contratación.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
56	Inducción.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
57	Desarrollo de personal.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
58	Administración de Sueldos y Salarios.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
59	Evaluación de Desempeño.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
60	Relaciones de Trabajo.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
61	<b>Finanzas</b>	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
62	Catálogo de Cuentas: Flujo de Efectivo.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
63	Flujo de efectivo.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
64	Capital social.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
65	Créditos.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
66	Proyección del flujo de efectivo.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
67	Estados financieros proyectados.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
68	Estado de resultados.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
69	Balance General.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
70	Indicadores financieros.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
71	Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
72	Sistema de Financiamiento.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
73	Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
74	<b>Presentación del Plan de negocios</b>	22/02/2008	22/02/2008	1 día?
75	Inicio del proyecto	22/02/2008	22/02/2008	1 día?



Anexo II

CUESTIONARIO DE PROYECTO EMPRESARIAL

Introducción

Escribir un plan de negocio no es tarea sencilla y normalmente resulta difícil plasmar las principales ideas de nuestro negocio en un documento. Por ello, consideramos que el presente cuestionario puede ser muy útil para cualquier emprendedor que tenga una buena idea de negocio y quiera realizar su propia proyecto empresarial.

Por lo tanto, el objeto de este cuestionario es recabar la información necesaria para posteriormente redactar el plan de empresa. En un primer momento, resultará difícil rellenar todos los campos, pero ello no nos tiene que desanimar, sino estimular para conseguir todos aquellos datos que resultan importantes a la hora de crear un buen plan de empresa.

Objetivos:

Diseñar un plan de empresa para minimizar su riesgo de fracaso.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

La información de este apartado nos servirá para elaborar posteriormente tanto el resumen general como la descripción del proyecto empresarial.

- 1. ¿Cuáles son los motivos que han llevado a plantearte la creación de la empresa?
2. ¿Cómo ha surgido la idea de negocio?
3. ¿Cuáles son los objetivos del proyecto empresarial?
4. ¿Cuál es la situación actual del proyecto empresarial respecto a los objetivos?
5. El nombre de la empresa será:

Datos de quienes integrarán la empresa:

Nombre y apellidos:
Dirección:
Edad: Estado Civil:

Datos profesionales:

- 1. Formación académica:
2. Experiencia laboral:



3. Experiencia o conocimientos relacionados con el sector empresarial (*comercialización, servicios, industria*) en el que va a iniciar la actividad:  
.....  
.....

4. Experiencia o conocimientos como empresario:  
.....  
.....

**1.1. Descripción del producto o servicio:**

Se trata de describir el producto o servicio así como la actividad empresarial de la forma más clara posible, haciendo especial incidencia, en la posible diferenciación del producto o servicio respecto a otros existentes.

1. Indicar brevemente cuál va a ser la actividad de la empresa y por qué se ha elegido:  
.....  
.....

2. Detallar cuáles son los productos o servicios que va a vender la empresa:

a ..... d .....

b ..... e .....

c ..... f .....

3. ¿Tiene el producto o servicio alguna característica especial que lo diferencia de otras empresas de la competencia? Indicar cuáles:  
.....  
.....

4. Describir las necesidades que cubre el producto o servicio:  
.....  
.....

5. Escribe de tu empresa:

- *Misión:*

- *Visión:*

- *Valores de la empresa:*

- *Objetivos de la empresa; corto mediano y largo plazo:*

- *Ventajas competitivas:*

**Análisis FODA:**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<i>Fortalezas de la empresa</i>	<i>Debilidades de la empresa</i>
	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<i>Amenazas del entorno</i>	<i>Oportunidades del entorno</i>
	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....

**2. PLAN DE MERCADO.**

1. Señalar los principales rasgos del mercado: tamaño, evolución, tipo de mercado y sector:  
.....
2. Indicar quiénes van a ser los clientes y detallar sus características:  
.....
3. ¿Dónde están localizados los clientes (en la colonia, en toda la ciudad, en otro municipio)?  
.....
4. ¿Quiénes son mis competidores? ¿Cuál es el tamaño de sus empresas? ¿Cómo están organizados? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?  
.....
5. ¿Cómo se distribuye la cuota de mercado entre los diferentes actores del mercado?  
.....
6. ¿Cuáles son los productos y servicios de la competencia? ¿Qué hace a mi producto o servicio diferente? ¿Cómo se puede evitar la imitación de mis productos o servicios?  
.....
7. ¿Cómo compiten mis rivales: precios, calidad del producto, cantidad de ventas, servicios?  
.....
8. ¿Cómo ven mis clientes potenciales a la competencia? ¿Son los clientes fieles a una determinada empresa? ¿Están los clientes satisfechos con el servicio de la competencia? ¿Cuáles son sus principales quejas?  
.....
9. ¿Qué problemas ocasiona un nuevo competidor en el mercado? ¿Cómo reaccionará la competencia a mi entrada en el mercado? ¿Seguirán otras empresas o emprendedores mi iniciativa?  
.....
10. ¿Cuáles y cuántas son las preguntas de la encuesta con el que realizarás la investigación de mercado?



- .....  
.....
11. ¿Cómo determinaste la muestra de la investigación demarcado?  
.....  
.....
12. ¿Cómo determinaste la forma de distribución y puntos de venta del producto o servicios?  
.....  
.....
13. ¿Cuáles son las estrategias para la promoción del producto o servicio?  
.....  
.....

**Política de producto:**

- Envase o embalaje (si procede) que definirá al producto ofrecido:  
.....  
.....
- Diseño:  
.....  
.....
- Etiqueta:  
.....  
.....
- Calidad:  
.....  
.....
- Marca:  
.....  
.....

**Política de precios**

1. ¿Cuál es el precio al que se van a vender los productos o servicios?  
a ..... d .....  
b ..... e .....  
c ..... f .....
2. ¿Cuál es el margen de beneficio por producto o servicio una vez pagados todos los costos?  
a .....  
b .....  
c .....  
d .....  
e .....  
f .....

3. ¿Cuál será la forma de cobro?

.....  
.....

**Política de distribución:**

¿Cómo se van a vender estos productos o servicios? ¿Cuáles van a ser los canales de distribución?

.....  
.....

1. ¿Habrá algún intermediario entre la nueva empresa y el consumidor final? ¿Cómo se tratará con los intermediarios?

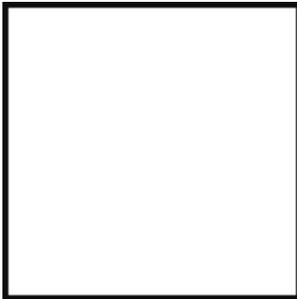
.....  
.....

**Imagen Corporativa:**

1. ¿Cuál será el nombre de la empresa? ¿Por qué?

.....  
.....

2. ¿Cuál será el logotipo y el slogan que identifique a la empresa?



.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Qué acciones se van a realizar para promocionar la empresa el producto, servicio o comercialización? (Indicar los medios, soportes y mensajes)

.....  
.....

**3. PLAN DE OPERACIONES.**

En este apartado se recoge el proceso por el cual se fabrican los bienes y productos o se elaboran y realizan los servicios de la actividad de la empresa.

1. Indicar la localización geográfica de la empresa y sus instalaciones:

.....  
.....

2. ¿Cuáles son las características del local que necesita la empresa?

.....  
.....

3. Relación de los recursos materiales que va a requerir la empresa para desarrollar su actividad (*instalaciones, equipo, herramientas, mobiliario, mano de obra transporte.*)

.....  
.....

4. Describir en un diagrama de flujo del proceso de producción del servicio o la comercialización.  
.....  
.....
5. Indicar si se debe comprar algún tipo de materia prima o producto. ¿Cuáles son? ¿Cuál será la inversión en cada uno de ellos para iniciar tu actividad? ¿Quiénes son los proveedores? ¿Cuáles serán las condiciones de pago?

Material	Cantidad	Proveedores	Dinero	Condiciones de pago
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

6. Determinar las especificaciones del servicio o producto:  
.....  
.....
7. Especificar las características de la tecnología que necesitas para realizar el producto o servicio:  
.....  
.....
8. Diseñar un programa de mantenimiento al equipo:  
.....  
.....
9. Señalar el proceso del control del inventario:  
.....  
.....
10. Diseña mediante un diagrama la distribución de la planta y oficinas de la empresa:

#### 4. PLAN DE ORGANIZACIÓN.

Los recursos materiales son muy importantes, pero no lo son menos los Recursos Humanos. Por lo tanto, debemos describir los puestos de trabajo y la organización. Definir cada uno de los puestos de trabajo necesarios para poner en marcha la empresa.

1. ¿Cuál será la estrategia para reclutar el personal?  
.....  
.....
2. Diseñar un diagrama de flujo de la selección de personal:  
.....  
.....
3. Desarrollar un diagrama de flujo de la contratación de personal:  
.....  
.....
4. Diseñar proceso de inducción de la empresa:  
.....  
.....
5. Nombre de los puestos:  
.....  
.....



6. Funciones/responsabilidades:
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
7. Perfil del candidato:

Documentación:  
.....

Conocimientos específicos:  
.....

Experiencia laboral:  
.....

Habilidades:  
.....
8. Indicar cuántas personas van a trabajar en la empresa y qué puestos van a desempeñar:  
.....
9. ¿Cuántos son socios de la empresa y cuántos trabajadores contratados?  
.....
10. ¿Se contratarán los servicios de personas externas a la empresa?  
.....
11. ¿Diseñaste el formato de contrato de trabajo?  
.....
12. ¿Desarrollaste el programa de capacitación?  
.....
13. ¿Cómo evaluarás el desempeño de los trabajadores de la empresa: (operativos, directivos, administrativos)?  
.....
14. ¿Redactaron el reglamento interno de acuerdo a la legislación aprobada?  
.....
15. ¿Cuál será el programa de calidad y mejora continua?  
.....
16. ¿Cómo motivarás el clima labora de la empresa?  
.....

## 5. PLAN DE FINANZAS.

El análisis económico financiero del proyecto empresarial permite al emprendedor y su equipo examinar la viabilidad del proyecto y tomar conciencia de la inversión necesaria para convertir una idea de negocio en una empresa rentable.

1. ¿Quién realizará el proceso contable de la empresa?  
.....  
.....
2. Describir el catalogo de cuentas:  
.....  
.....
3. Determina los costos y gastos de la empresa:  
.....  
.....
4. Desglosa todas las entradas por ventas o créditos de los próximos 6 meses:  
.....  
.....
5. Desglosa todas las salidas por costos de ventas de los próximos 6 meses:  
.....  
.....
6. Determina la estructura del Flujo de Efectivo de la empresa:  
.....  
.....
7. De los estados financieros: ¿Realizaste un balance general y un estado de pérdidas, para saber la situación y la proyección de la empresa?  
.....  
.....
8. ¿Calculaste el punto de equilibrio?  
.....  
.....
9. En caso de operar con financiamiento: ¿cómo pagarás y en cuanto tiempo el crédito  
.....  
.....

## 6. TRAMITOLOGÍA.

La elección de la forma jurídica más adecuada para el negocio es una cuestión preferencial y generalmente equivale a decidir si se constituirá como persona física o persona moral.

1. ¿Qué tipo de empresa se va a crear (persona física, sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada)?  
.....  
.....
2. ¿Se conoce la legislación aplicable a la actividad que se va a desarrollar:
  - Acta constitutiva.*
  - Licencias, municipal, de anuncio, de uso de suelo.*
  - Altas en SHCP, en IMSS patronal y de los trabajadores.*
  - Política ambiental: (SEMARNAT, SIAPA).*
  - Requisitos de STPS.*
  - Registro en INFONAVIT.*
  - Manifestación estadística en INEGI.*
  - Indicar si hay alguna especial.*

## Universidad América Latina

Av. Cuauhtémoc 188-E  
Fracc. Magallanes  
C.P. 39670  
Acapulco, Guerrero, México  
[www.ual.edu.mx](http://www.ual.edu.mx)



2010

Para cualquier comentario o sugerencia relativa a los **Servicios, Personal Docente, Administrativo ó Guías de Estudio**, favor de comunicarse a los teléfonos:

**Dirección General:**

01 (33) 47-77-71-00 ext. 1000 con Claudia Ley de 10:00 a 16:00 Hrs.

**Coordinación de Asesores:**

01 (33) 47-47-71-00 ext. 1013 con el Lic. Miguel Machuca García de 08:00 a 17:00 Hrs.

e-mail: [vicerectoria@ual.edu.mx](mailto:vicerectoria@ual.edu.mx)