



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

EAN

Escuela de
**Administración de
Negocios**

Programa de Curso

DN-0120 TRADE MARKETING Y ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS

La Escuela de Administración de Negocios.

Fundada en 1943, es una de las escuelas con mayor trayectoria en Costa Rica y Centroamérica en la formación de profesionales de alto nivel en las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública. Cuenta con un equipo de docentes altamente capacitado, así como un currículum actualizado según las necesidades actuales del mercado. A partir de junio 2016, el SINAES otorgó acreditación de ambas carreras a la Sede Rodrigo Facio.

Misión

Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con ética y responsabilidad social, excelencia académica y capacidad de gestión global, mediante la docencia, la investigación y la acción social, para generar los líderes y los cambios que demanda el desarrollo del país.

Visión

Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad globalizada necesita para el logro del bien común.

Valores Humanistas

Ética Tolerancia Solidaridad
Perseverancia Alegría

Valores Empresariales

Innovación Liderazgo Excelencia
Trabajo en Equipo Emprendedurismo
Responsabilidad Social

Una larga trayectoria de excelencia...





PROGRAMA DEL CURSO
DN-0120 TRADE MARKETING Y ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS
II CICLO 2020

DATOS DEL CURSO

Carrera (s): Dirección de Empresas
Curso Optativo del Plan de Estudios
Requisitos: DN-0526 Comportamiento del Consumidor
Correquisitos ---
Créditos 3

Horas de teoría: 3 horas	Horas de práctica: 0 horas	Horas de laboratorio: 0 horas
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

PROFESORES DEL CURSO

GR	Docente	Horario	Aula	Horario de Atención*
SEDE RODRIGO FACIO				
01	MBA. Guillermo Barquero Chaves	J: 19 a 21:50	Virtual	M: 19:00 a 21:00
RECINTO PARAÍSO				
01				
SEDE PACÍFICO				
01				
SEDE OCCIDENTE				
01	MBA Mainor Molina Salas	J: 18:00 a 20:50	Virtual	
SEDE CARIBE				
01	MBA Andrés Shum León	S: 09:00-11:50	Virtual	
SEDE GUANACASTE				
01				

*A solicitud del estudiante, el profesor podrá atender consultas según la hora, lugar y día acordado para cada caso particular, dentro del marco de la normativa de la Universidad de Costa Rica.





DESCRIPCIÓN DEL CURSO

A estas alturas de la carrera los estudiantes de Dirección de Empresas, a través de la diversidad de cursos de Mercadeo, han comprendido que el entorno del comprador y él mismo han venido cambiando aceleradamente. Una multitud de productos inundan una mayor cantidad de lugares donde comprarlos, que también ofrecen nuevas formas de entrega, todo a precios que presionan la utilidad de los detallistas y fabricantes. Sin embargo, la literatura en sus investigaciones reitera casos de detallistas y fabricantes que se aferran a modelos operativos insuficientes para responder a estos cambios.

Bajo este panorama se conceptualiza lo que algunos autores llaman 'la revolución del comprador', que no es más que colocarlo en el centro de la planificación de todas las inversiones que realizan las partes. Esto se traduce en modelos de colaboración, como la Administración de Categorías, o como la planificación de la inversión en mercadeo y ventas en los canales (Trade Marketing), que han evolucionado para dejar de colocar al producto en el centro y ceder ese lugar al comprador. Estos son los temas que se tratarán a lo largo del curso, siempre con una óptica práctica que permita acercar al estudiante a la forma en la cual son implementados en el día a día de detallistas y fabricantes.

II. OBJETIVO GENERAL

Contribuir en la formación profesional de los estudiantes, con los conocimientos y herramientas básicas necesarias que le permitan desarrollar planes estratégicos de Trade Marketing y Administración de Categorías en la empresa, así como su implementación y control.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Integrar la ética y la responsabilidad social en el análisis del contenido programático del curso, y profundizar en el diálogo y la reflexión sobre los valores de solidaridad, tolerancia y perseverancia, así como sobre la importancia de desarrollar y aplicar las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo.
2. Obtener información actualizada y fidedigna acerca de lo que está sucediendo en el mercado con los compradores, consumidores, fabricantes, detallistas, competidores y entorno, de manera tal, que se puedan tomar decisiones con la menor incertidumbre posible.
3. Comprender cada etapa del proceso de Administración de Categorías, a quiénes involucra y cuáles son sus roles y responsabilidades, de cara a la construcción de un plan que además de fortalecer la relación entre el fabricante y el detallista, aporte al logro de los objetivos planteados por ambos.
4. Estudiar los diferentes componentes que se pueden integrar en un plan para la gestión de cuentas claves de la empresa, y cuáles particularidades se asocian con dicha gestión.
5. Analizar la evolución en la construcción de planes de mercadeo que involucran canales de venta, que ha pasado de tener énfasis en el canal (Trade Marketing) a poner al comprador (Shopper Marketing), como centro de la inversión hecha por fabricantes y detallistas.





IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

En el curso se desarrollarán los siguientes temas:

TEMA 1: PERSPECTIVA GENERAL

- Nuevas tendencias relacionadas con el comprador y los canales de compra
- El entorno del comprador, detallista y fabricante

TEMA 2: TRADE MARKETING

- Tareas y funciones
- Interfaces involucradas
- Procesos de la gestión del Trade Marketing

TEMA 3: SHOPPER MARKETING

- Definición
- Mitos del Shopper Marketing
- El manifiesto de esta disciplina

TEMA 4: ADMINISTRACIÓN DE CATEGORÍAS (CATMAN)

- Respuesta Eficiente al Consumidor
- Definición, qué es y qué no es
- Roles del detallista y fabricante
- Etapas del proceso
- Habilitadores del proceso
- Desafíos

TEMA 5: GESTIÓN DE CUENTAS CLAVES (KAM)

- Transición de vender a gestionar cuentas claves
- Planificar para cuentas claves

V. ASPECTOS METODOLÓGICOS

- a. El personal docente y la población estudiantil desarrollarán las clases dentro de un ambiente de tolerancia, respeto y comunicación asertiva. El profesorado promoverá el trabajo en equipo, en un plano de igualdad de oportunidades y sin discriminación de ninguna especie de forma tal que se garantice un ambiente de diálogo y libre expresión de las ideas y opiniones.
- b. El estudiante deberá tener una preparación previa a las lecciones realizando la lectura del material asignado a cada sesión. El curso se desarrollará bajo un proceso de enseñanza aprendizaje bajo el enfoque constructivista donde el profesor facilitará tal proceso al estudiante.





- c. Este es un curso de modalidad virtual. El profesor(a) utilizará la plataforma de Mediación Virtual para poner a disposición de los estudiantes el programa y los materiales del curso, realizar las evaluaciones, realizar foros y casos, emitir comunicados a los estudiantes y programar la entrega de tareas, asignaciones, proyectos y trabajos de investigación. El profesor(a) usará la plataforma Zoom para la realización de las clases sincrónicas y para facilitar la interacción del profesor y los estudiantes durante el horario de lecciones y de atención de consultas.
- d. Es posible realizar la grabación de las clases virtuales sincrónicas en formatos de audio y video, en cuyo caso el profesor(a) lo indicará en cada sesión, con la finalidad de que los estudiantes decidan si desean o no ingresar a la sesión con su audio y video.
- e. Como parte de las lecturas de apoyo a los temas que se desarrollan en cada clase se utilizarán al menos dos lecturas en idioma inglés. El objetivo principal de utilizar material en inglés es la comprensión de lectura. Debido a que en los grupos hay estudiantes con diferente nivel lingüístico, los reportes y presentaciones para revisar el material leído se realizará en idioma español.
- f. Los estudiantes deberán aprender a hacer uso eficiente de las fuentes de información y de las metodologías de investigación planteadas por el profesor, tendientes a elaborar un trabajo final relacionado con la ejecución del mercadeo de una empresa real, preferiblemente pymes, en alguno de sus canales de venta, siendo una opción desarrollarlo en canales de venta en línea de la empresa o en los cuales participa.
- g. En lo referente a trabajos grupales (casos, tareas o trabajo final), en la presentación oral se evalúa a los estudiantes presentes en la exposición. Estudiantes ausentes no se evalúan, tampoco se hace reposición de presentaciones orales. Estudiantes que tengan ausencia justificada, en las presentaciones grupales orales obtienen un 50% de la nota del grupo. En todos los trabajos grupales se deberá indicar el porcentaje de participación de cada integrante (0 a 100%).
- h. Los casos, tareas e informes escritos de trabajo final deben ser entregadas en la fecha y forma establecida por el profesor, no se recibirán posteriormente a esa fecha.

Objetivos de los aspectos metodológicos

- a. Fomentar el aprendizaje colaborativo.
- b. Comprender y aplicar los conceptos teóricos clave.
- c. Afianzar la capacidad de investigación, tanto bibliográfica como de campo.
- d. Fortalecer las competencias de trabajo en equipo y comunicación.
- e. Fomentar el desarrollo del pensamiento crítico y la generación de “insights” empresariales y organizacionales como insumo para la toma de decisiones.
- f. Fortalecer la comprensión de materiales técnicos en otro idioma.

Objetivos de las competencias Éticas

- a. Fomentar el respeto entre los compañeros, en la relación profesor-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.
- b. Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.
- c. Alentar procesos de toma de decisiones que contribuyan al consumo responsable y el desarrollo sostenible.



A través de los siguientes componentes de la evaluación, en lo que resulte pertinente en cada uno de los temas, se integrarán aspectos sobre ética, responsabilidad social y emprendimiento. También se tomará en consideración la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso.

VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Rubro	Porcentaje	Contenido
Pruebas cortas y asignaciones individuales (incluye ensayos sobre lecturas en inglés)	35%	Lectura de temas y material revisado en clase
Casos y actividades grupales	25%	Definidos por el profesor
Reto empresarial	10%	Definidos por el profesor
Trabajo final de investigación grupal: escrito y presentación oral	30%	Ver Anexo 1: Guía del trabajo final de investigación
NOTA	100%	

a. Pruebas cortas y asignaciones individuales (35%)

El material será valorado en forma individual durante la sesión a través de una prueba corta o ejercicio individual, en el momento que el profesor considere pertinente. El profesor podrá asignar tareas relacionadas con la temática del curso, que contribuyan a la discusión y desarrollo en clase. Incluye asignaciones sobre lecturas en inglés.

Los exámenes de reposición se registrarán según el Art. 24 del Reglamento Académico. Únicamente se reponen las pruebas a quienes hayan tenido ausencia justificada, de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento de Vida Estudiantil.

b. Casos y actividades grupales (25%)

El desarrollo grupal de casos prácticos permitirá la aplicación de los contenidos teóricos a un contexto empresarial y fomentará la habilidad de toma de decisiones del estudiante. Los foros y otras dinámicas grupales tienen como objetivo la discusión y la argumentación para construir conjuntamente la aplicación de las teorías y conceptos a la realidad de los mercados y las estrategias empresariales.

c. Reto empresarial (10%)

El reto empresarial consiste en una competencia de construcción de casos de negocios que se realizará con una marca del portafolio de la compañía de Galletas Pozuelo. Cada equipo de trabajo desarrollará su proyecto con base en la información e instrucciones suministrados conjuntamente por la Coordinación de Cátedra y la Gerencia de Marca de Pozuelo. En la primera ronda, los profesores de cada grupo seleccionarán los mejores casos para participar en una segunda etapa a nivel de la Cátedra donde se seleccionarán los finalistas que asistirán a la ronda final con el jurado de la Compañía Pozuelo.





En esta última sesión se elegirán los ganadores que recibirán premios y la posibilidad de que sus casos sean usados como insumo de las estrategias futuras de las marcas.

d. Trabajo final de investigación (30%)

El trabajo final consiste en el análisis de la estrategia de Trade Marketing y Administración de Categorías implementada por un fabricante, en alguno de sus canales de venta, siendo una opción también los canales de venta en línea. Se formarán grupos de máximo 5 personas que nombrarán a un coordinador. Para la presentación del informe escrito final se debe seguir la guía de elaboración del trabajo diseñada para este propósito en el Anexo 1 de este documento. Todos los trabajos deberán ser defendidos en clase por todos los integrantes del grupo mediante una presentación ejecutiva en la fecha indicada en el cronograma de clase, y entregados en la plataforma virtual.

VII. CRONOGRAMA

SEMANA	FECHA	Materiales/Actividades
1	Agosto 10 al 15	Tema 1. Perspectiva general <ul style="list-style-type: none"> Motivación del curso. Presentación del programa Explicación del proyecto de investigación. Grupos de trabajo Nuevas tendencias relacionadas con el comprador y canales
2	Agosto 17 al 22	Tema 1. Perspectiva general <ul style="list-style-type: none"> Confirmación grupos de trabajo El entorno del comprador, detallista y fabricante
3	Agosto 24 al 29	Tema 2. Trade Marketing <ul style="list-style-type: none"> Tareas y funciones Interfaces involucradas +Prueba corta #1 (Tema 1)
4	Agosto 31 a Setiembre 5	Tema 2. Trade Marketing <ul style="list-style-type: none"> Proceso para la gestión de Trade Marketing Aplicación de un plan de Trade Marketing +Se debe entregar la actividad individual #1 (lectura en inglés): A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. Sopadjieva & Benjamin
5	Setiembre 7 al 12	Tema 3. Shopper Marketing <ul style="list-style-type: none"> Definición Mitos del Shopper Marketing Manifiesto del Shopper Marketing +Prueba corta #2 (Tema 2)





6	Setiembre 14 al 19	Tema 3. Shopper Marketing <ul style="list-style-type: none">Charla expositores invitados: aplicación de estrategias de trade & shopper marketing +Se debe entregar la actividad grupal #1
7	Setiembre 21 al 26	Sesión programada para dudas sobre avance del trabajo final +Se debe entregar el avance del trabajo final de investigación
8	Setiembre 28 a Octubre 3	Tema 4. Administración de Categorías <ul style="list-style-type: none">Respuesta Eficiente al ConsumidorDefinición de Adm. de CategoríasRoles del detallista y fabricanteDefinición de la categoría +Prueba corta #3 (Tema 3) Reto Chiky: presentación Gerente de Marca
9	Octubre 5 al 10	Tema 4. Administración de Categorías <ul style="list-style-type: none">Roles de una categoríaEvaluación del desempeño de una categoríaDefinición de objetivos de una categoría +Se debe entregar la actividad individual #2 (lectura en inglés): Fabius, V., Lowrie, J., Magni, M., Murphy, R. y Timelin, B. (2020, July). <i>How CPG companies can sustain profitable growth in the next normal</i> . Mc Kinsey & Company.
10	Octubre 12 al 17	Tema 2. Administración de Categorías <ul style="list-style-type: none">Definición de estrategias de categoríaDefinición de tácticas de categoría +Prueba corta #4 (Tema 4) Reto Chiky: consultas sobre el avance del trabajo
11	Octubre 19 al 24	Tema 2. Administración de Categorías <ul style="list-style-type: none">Implementación del planRevisión del plan implementadoHabilitadores del proceso de Adm. de CategoríasDesafíos +Se debe entregar la actividad grupal #2
12	Octubre 26 al 31	Reto Chiky: entrega & presentación de trabajos
13	Noviembre 2 al 7	Tema 5. Gestión de Cuentas Claves (Asincrónica) <ul style="list-style-type: none">Transición de vender a gestionar cuentas claves +Foro de discusión





14	Noviembre 9 al 14	Tema 5. Gestión de Cuentas Claves <ul style="list-style-type: none"> Planificar para cuentas claves +Prueba corta #5 (Tema 5) <p>Reto Chiky: presentación a Pozuelo de trabajos seleccionados</p>
15	Noviembre 16 al 21	Tema: Trabajo final de investigación <ul style="list-style-type: none"> Inician las presentaciones de los trabajos finales +Todos los grupos entregan el trabajo final y la presentación
16	Noviembre 23 al 28	Tema: Trabajo final de investigación <ul style="list-style-type: none"> Continúan las presentaciones de los trabajos finales Foro de discusión de cierre del curso
17	Noviembre 30 a Diciembre 3	Fin de lecciones Entrega de promedios
18	Diciembre 7 al 12	Examen de ampliación

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía complementaria:

- Desforges, T. y Anthony, M. (2013). *The shopper marketing revolution consumer - shopper - retailer: how marketing must reinvent itself in the age of the shopper*. Highland Park, IL: rtc Publ.
- Durand, D. (2015). *Guía Práctica: Ventas KAM y Trade Marketing*.
- Heller, A. y Karolefski, J. (2006). *Consumer-centric category management*. New York. Wiley.

Lecturas en inglés:

- Sopadjieva, E., Dholakia, U. M., & Benjamin, B. (2017, January 3). A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. *HBR*.
- Fabius, V., Lowrie, J., Magni, M., Murphy, R. y Timelin, B. (2020, July). *How CPG companies can sustain profitable growth in the next normal*. Mc Kinsey & Company.
- My Stroke of Light*. (2008). Recuperado de https://www.ted.com/talks/jill_bolte_taylor_my_stroke_of_insight





IX. INFORMACIÓN DE CONTACTO DEL PROFESOR

SEDE RODRIGO FACIO		
GR	Docente	Correo
01	Guillermo Barquero Chaves	guillermo.barquero@ucr.ac.cr
SEDE GUANACASTE		
01		
SEDE PACÍFICO		
01		
SEDE OCCIDENTE		
01	Mainor Molina Salas	mainormolina@gmail.com
SEDE CARIBE		
01	Andrés Shum León	andres.shum@gmail.com
RECINTO PARAÍSO		
01		



Para proteger el ambiente, no imprima este documento si no es necesario!





ANEXO I

GUÍA PARA EL PROYECTO FINAL DE INVESTIGACIÓN

Justificación:

El Proyecto de Investigación es un medio que le permite al estudiante relacionar los conceptos teóricos adquiridos, con la realidad de las organizaciones y sirve como complemento en el proceso enseñanza–aprendizaje para alcanzar los objetivos que se persiguen con la formación académica.

Propósito:

Analizar en el tiempo de duración del semestre lectivo la ejecución de las estrategias de Trade Marketing y Administración de Categorías implementadas por un detallista en alguno de sus canales de venta (físicos o digitales), para una o varias categorías, con el objeto de comprender su estrategia y plantear mejoras en su diseño y ejecución.

Detallista y categorías a estudiar:

Se debe seleccionar un detallista y una categoría entre las siguientes: lácteos, lavado de ropa, lavaplatos, bebidas no alcohólicas, galletas, mariscos enlatados, higiene personal, café-té, bocas, cuidado del cabello, productos para la piel, productos de papel, cuidado oral, cereales, helados, confites y dulces o pan empacado. Tanto el detallista como la categoría elegida deberá contar con la aprobación del profesor.

Integrantes de grupo:

Se formarán equipos con un máximo de 5 integrantes cada uno y deberán nombrar un Coordinador que será el punto de contacto con el docente. Es de carácter obligatorio la presencia de los integrantes en las fechas de las presentaciones, dado que el profesor puede elegir a su criterio quien o quienes exponen, y si el estudiante no está presente, pierde los puntos de dicho rubro.

El papel de la investigación:

El desarrollo de las conclusiones y recomendaciones tendrá éxito en la medida que, a partir de la investigación de fuentes secundarias, se logre hacer una lectura del detallista, la categoría elegida y su entorno. El seguimiento frecuente de la categoría a través de su canal de venta (físico o digital) permitirá identificar los cambios que esta experimenta, producto de la ejecución de estrategias de Trade Marketing y Administración de Categorías por parte del detallista, esto a su vez será el insumo fundamental para descifrar su estrategia en estas áreas de estudio del mercadeo y emitir recomendaciones.

Claves para el éxito en el trabajo final

1. Elegir un detallista para el cual exista información de la empresa en fuentes secundarias.
2. Fundamentar cada aseveración que se haga por medio de la investigación realizada como fuente primaria, o bien fuentes secundarias (estudios de periódicos, revistas y empresas de generación de datos).
3. Cuidar los detalles: ortografía, orden, calidad de las imágenes utilizadas.





Componentes del Trabajo Final:

1. Portada con el nombre de la empresa en estudio, categoría elegida e integrantes del grupo.
2. Resumen ejecutivo. Esta sección resume las metas, conclusiones, recomendaciones y puntos fundamentales que ofrecen un panorama general para los altos ejecutivos o propietarios.
3. Tabla de Contenidos.
4. Descripción del detallista escogido y sus estrategias:
 - a. Historia de la empresa.
 - b. Misión/propósito, visión y valores.
 - c. Entorno competitivo.
 - d. Portafolio de productos.
 - e. Análisis de la situación actual:
 - i. Descripción de los canales de venta con énfasis en el canal seleccionado.
 - ii. Definición de la categoría en estudio.
 - iii. Identificación y justificación del rol de la categoría a trabajar.
 - iv. Inferir la estrategia que el detallista ha implementado para la categoría.
5. Investigación de campo (presencial o virtual) de la categoría **durante 5 quincenas:**
 - a. Detalle inicial de todos los artículos de las categorías, su descripción, marca, fabricante, precio regular (no ofertado), segmentación (según criterio del grupo), espacio (cantidad de frentes) y ubicación de los productos cuando sea posible obtenerlo.
 - b. Cambios en el surtido a lo largo de las **5 quincenas:**
 - i. Productos que entran y salen del surtido.
 - ii. Si hay algún producto nuevo el coordinador del grupo deberá subir en plataforma virtual una 'Alerta Competitiva' tan pronto se detecte, y deberá incluir:
 - Descripción, marca, fabricante, precio regular, segmentación, espacio y ubicación en la góndola cuando sea posible, esfuerzos promocionales si los hubiese, producto contra el cual compite (a criterio del grupo) y su comparación de precio (índice o % más caro, barato vs el producto competidor o el precio promedio del segmento al que pertenece según criterio del grupo).
 - Imagen ilustrativa.
 - c. Boceto de planograma con segmentos y cambios sufridos a lo largo de las quincenas cuando sea posible obtenerlo.
 - d. Estructura de precios regulares en forma de índice por producto, desde el menor precio hasta el mayor para cada segmento de la categoría. Cada quincena debe mostrar este índice actualizado. A través del seguimiento se deben identificar al menos 3 productos de diferentes proveedores que consideran competidores entre sí en la categoría (incluir su comparación de precio).
 - e. Cambios sufridos en los precios regulares a lo largo de las quincenas.
 - f. Promociones quincenales: ya sea de precio, actividades de BTL, impulsación, empaques especiales y cualquier otra que se identifique.
 - g. Comunicación en el canal para la categoría durante cada quincena (materiales físicos y/o virtuales utilizados), incluyendo revisión de sus redes sociales.





- h. Identificar a un detallista competidor y dar seguimiento a la categoría para identificar 10 diferencias vs el detallista elegido, considerando la manera en la que posiciona y activa la categoría para lograr un determinado posicionamiento (con base en las 5 Ps).
 - i. Identificar al menos 5 indicadores de desempeño para monitorear los resultados de la categoría en el detallista.
6. Conclusiones.
 7. Recomendaciones: indicar en detalle las oportunidades de mejora que podrían adoptarse en materia de Trade Marketing y Administración de Categorías. Proponer 3 iniciativas producto de la investigación realizada.
 8. Anexos: Diseños, imágenes, índice de precios, gráficos relevantes y demás insumos valiosos utilizados o elaborados.

Informe de avance a entregar en la sesión 7 (jueves 24 de setiembre), incluye hasta el punto 5.a.

Rúbrica de Evaluación:

Se utilizarán los siguientes parámetros para evaluar el proyecto.

Rubro	Porcentaje	Parámetros de evaluación
Informe de Avance	30%	12% Trabajo de campo 15% Estructura y contenido 3% Redacción y ortografía
Informe Final	50%	35% Estructura y contenido 12% Elementos visuales** 3% Redacción y ortografía
Presentación Oral	20%	5% Calidad visual 5% Claridad de contenido 5% Dominio y postura individual 5% Preguntas

**Se refiere al uso de tablas, gráficos, imágenes ilustrativas, propuestas de diseño, material audio visual de su autoría, etc.

El profesor puede solicitar a todos los miembros del equipo realizar una evaluación para medir el aporte de cada estudiante y calificar con base en el aporte individual al proyecto.



Para proteger el ambiente, no imprima este documento si no es necesario!

