



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**DE LA CORRECCIÓN DE ESTILO A LA COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA:
DIEZ AÑOS EN LA INDUSTRIA DE LAS
TELECOMUNICACIONES**

INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:
GUILLERMO AGUILAR MONTES DE OCA**

**ASESOR:
IVÁN ALFREDO ISLAS FLORES**



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX. ENERO DE 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

1. La práctica profesional de la comunicación en un entorno comercial	4
2. Contexto de la empresa	6
2.1 Telcel	6
2.2 América Móvil	7
2.3 Competencia en el mercado mexicano	7
2.3.1 Principales competidores	8
2.3.2 Participación de mercado	9
2.4 Portafolio de servicios y soluciones	9
2.4.1 Prepago	9
2.4.2 Pospago	10
2.4.3 Dispositivos y teléfonos inteligentes	10
2.4.4 Internet de las cosas (IoT)	10
2.4.5 Servicios de valor agregado (SVA)	11
2.4.6 Soluciones empresariales	12
2.4.7 Viajero Internacional	12
3. Trayectoria en la compañía	13
3.1 Estructura de la organización	13
3.1.1 Dirección de Operaciones Región 9	14
3.1.2 Gerencia de Comunicación y Entrenamiento Comercial	16
3.2 Asesor de Contenidos (2012-2016)	19
3.2.1 Proceso del departamento de Contenidos	19
3.2.2 Actividades desarrolladas como Asesor de Contenidos	24
3.2.3 Vinculación de la experiencia laboral como Asesor de Contenidos en relación a lo aprendido en la carrera	36
3.3 Supervisor de Entrenamiento Comercial (2016-2017)	37
3.3.1 Proceso del departamento de Entrenamiento Comercial	37
3.3.2 Actividades desarrolladas como Supervisor de Entrenamiento Comercial	38
3.3.3 Vinculación de la experiencia laboral como Supervisor de Entrenamiento Comercial en relación a lo aprendido en la carrera	41
3.4 Jefe de Contenidos (2017-2020)	41
3.4.1 Proceso del departamento de Contenidos	42

3.4.2 Actividades desarrolladas como Jefe de Contenidos	42
3.4.3 Vinculación de la experiencia laboral como Jefe de Contenidos en relación a lo aprendido en la carrera	48
3.5 Jefe de Comunicación Estratégica (2020-...)	49
3.5.1 Proceso del departamento de Comunicación Estratégica	49
3.5.2 Actividades desarrolladas como Jefe de Comunicación Estratégica	50
3.5.3 Vinculación de la experiencia laboral como Jefe de Comunicación Estratégica en relación a lo aprendido en la carrera	54
4. Conclusiones e iniciativas para el futuro	56
Referencias bibliográficas	58

1. La práctica profesional de la comunicación en un entorno comercial

Concluir la carrera universitaria representa, para muchas personas, un importante cambio de ciclo: el fin de la preparación académica y el ingreso a una etapa laboral en la que el egresado pondrá en práctica el conocimiento adquirido. En mi caso, y seguramente el de muchos estudiantes, las circunstancias me permitieron iniciar mi experiencia en el mundo laboral mientras cursaba el tercer semestre de Ciencias de la Comunicación y hacerlo de forma paralela durante el resto de la licenciatura.

En esos tres años adquirí experiencia técnica en algunas actividades relativas a la práctica de la comunicación, tales como producción radiofónica, corrección de estilo y difusión cultural. Cada una de ellas tuvo una relevancia particular y las considero complementarias a la formación teórica adquirida en Ciencias de la Comunicación, en la que cursé la especialidad en Producción Audiovisual y algunas materias adicionales de mi interés en las especialidades de Periodismo y Publicidad.

A través de la bolsa de trabajo de la UNAM, en diciembre del 2012 fui entrevistado y contratado por la empresa del sector tecnológico y de servicios de telecomunicaciones líder en el país, coincidiendo con el término de la última materia pendiente para contar con el 100% de créditos de la licenciatura.

Sin dejar de lado los fundamentos obtenidos en mis estudios universitarios y experiencias laborales previas, el aprendizaje en esta empresa, en la que a finales de 2022 estaré cumpliendo diez años de trabajo, me ha permitido especializarme en un enfoque comercial de la práctica de la comunicación. Los años más recientes de esta etapa me han llevado a reflexionar que este enfoque no se fundamenta particularmente en ninguno de los puntos de vista de las cinco áreas de especialidad ofertadas en la licenciatura, o al menos, no por completo.

En su lugar, observo que la perspectiva comercial toma muchos de sus fundamentos de la Publicidad y de la Comunicación Organizacional, potencializa y amplía su alcance a través de las herramientas del Periodismo y de la Producción Audiovisual, y se mantiene

y evoluciona en el tiempo con formas tomadas de la Comunicación Política; entendiendo *política* como las relaciones de poder e influencia que no solamente suceden en el ámbito de lo público, sino que se sostienen también a muchos niveles en el marco de los vínculos entre privados.

A lo largo de este informe describiré, con todo el detalle que la confidencialidad de la información permite, las actividades desempeñadas en cada uno de los puestos que he ejercido en la última década: Asesor de Contenidos, Supervisor de Entrenamiento Comercial, Jefe de Contenidos y Jefe de Comunicación Estratégica. Analizaré, asimismo, la forma en que llevé a cabo la práctica profesional de la comunicación en armonía con los objetivos comerciales de la compañía. Procuraré también ilustrar mi visión de cara al futuro del perfil del especialista en comunicación hacia niveles de puesto con mayor jerarquía e influencia en este tipo de organizaciones.

2. Contexto de la empresa

Para comprender con la mayor claridad posible la actividad laboral que describo y analizo en este informe, es pertinente comenzar por establecer un marco de referencia de la organización en su dimensión histórica y económica en el mercado de consumo, tratando de profundizar un poco más allá de la información que pueda ser ya de amplio dominio público. En esta contextualización, también será de utilidad poner en perspectiva algunos datos que permitan entender mejor el volumen de personas en quienes mi trabajo, entre otros factores, puede haber tenido algún impacto en la última década, ya sea llegando y permaneciendo como clientes de la empresa, o en su defecto, dejando de serlo.

La compañía a la que presto mis servicios profesionales es comercialmente conocida como Telcel. Bajo la razón social de Radiomóvil DIPSA S.A. de C.V., Telcel es una empresa mexicana de capital privado, perteneciente al sector de servicios de telecomunicaciones. Actualmente es líder en este campo, cuenta con el mayor volumen de usuarios y es filial de América Móvil, uno de los grupos del sector con mayor presencia internacional y el más grande de Latinoamérica.

2.1. Telcel

La marca comercial Telcel nace en octubre de 1989, fecha en que inició sus operaciones en la ciudad de Tijuana, Baja California. En ese momento, se forma como resultado de la compra de acciones por parte de una sociedad compuesta por la compañía estadounidense de telefonía *Southwestern Bell* y un grupo de inversionistas mexicanos encabezados por Carlos Slim Helú.

Algunos años atrás, la compañía había incursionado ya en el incipiente ámbito de la telefonía móvil a través de una costosa tecnología que permitía llevar una línea telefónica vinculada al automóvil, alrededor de 1984. Otra parte de sus orígenes se remite aproximadamente a los años posteriores a 1950, con la masificación temprana del servicio de telefonía doméstica. En ese entonces, los primeros socios operaban un negocio de impresión de directorios telefónicos y venta de anuncios bajo la razón social DIPSA, que en décadas más recientes fue popularizada bajo la marca Sección Amarilla.

2.2. América Móvil

En la actualidad Telcel es una compañía es filial de América Móvil, grupo de telecomunicaciones formado en el año 2000 que concentra en México las operaciones de Teléfonos de México (Telmex) y Telcel, y que opera en 25 países de América y Europa bajo marcas comerciales como Claro, Embratel y Austria Telekom (A1).

América Móvil cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en la bolsa de valores de Nueva York (NYSE). Según sus informes dirigidos al público inversionista, al cierre del tercer trimestre de 2021 reportó una adición de 4.2 millones de suscriptores móviles netos, 57 mil nuevas unidades generadoras de ingresos (líneas fijas y de televisión de paga); así como utilidades netas por 15.8 miles de millones de pesos. (Tercer reporte trimestral a inversionistas, 2021)

2.3. Competencia en el mercado mexicano

La empresa no siempre fue líder en el mercado; durante su despliegue a inicios de la década de 1990 compitió con Iusacell, compañía que hasta entonces poseía el monopolio del servicio en México con el esquema comercial de pospago, también conocido como “plan de renta”. Este modelo de negocio, que actualmente continúa vigente, está basado en la adquisición del servicio mediante la firma de un contrato que obliga a las partes a mantener el acuerdo durante un plazo determinado.

La masificación de la telefonía móvil en el país sucedió alrededor de 1996, cuando la compañía introdujo al mercado el esquema de prepago o recarga de fichas Amigo, como fue conocido comercialmente. Este modelo permitió a la mayor parte del mercado adquirir una línea de telefonía móvil y consumir el servicio a un costo accesible, lo que a Telcel representó el hito de alcanzar su primer millón de clientes.

A partir de entonces, la compañía alcanzó una participación del mercado mayoritaria que ostenta hasta la actualidad, aunado a las inversiones para el despliegue de infraestructura de cobertura de red y al incremento de penetración general del servicio en la población. Por esta razón, desde 2012, Telcel es señalado como agente económico preponderante (AEP) por concentrar más del 50% de participación del mercado, de

acuerdo a lo publicado en la Ley Federal de Telecomunicaciones (LFT) aprobada en ese año. Esta ley contempla medidas regulatorias asimétricas cuyo cumplimiento es observado por el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) a través de revisiones bianuales.

Este hecho es relevante porque, además de no tener precedentes, representa un factor externo que ha permanecido en el tiempo, desde mi contratación hasta la actualidad, y cuya influencia ha sido parte inherente de todas mis actividades y procesos en estos diez años de trabajo. Desde luego, la LFT ha logrado reducir la participación de mercado de la compañía, aunque no en la magnitud en que los competidores lo desearían. Desde mi perspectiva, esto no es resultado de la ineficacia de la regulación, sino de la falta de voluntad de los capitales extranjeros por incrementar sus inversiones en un mercado cuya legislación ha puesto todo a su favor.

2.3.1 Principales competidores

Los principales competidores de Telcel son a) la compañía de capital estadounidense AT&T, que adquirió en 2014 las operaciones de Iusacell, Nextel y Unefón; y b) Movistar, filial mexicana del grupo empresarial de capital español Telefónica. Como parte de la reforma, en la LFT también se contempló la creación de la Red Compartida, un modelo licitado por el gobierno mexicano con el objetivo de proveer de servicios de internet a las comunidades que no cuentan con ellos por no ofrecer rentabilidad o retorno de inversión (ROI) a los proveedores privados. La licitación fue asignada a Altán Redes, y se estableció el objetivo es lograr 70% de cobertura 4.5G a nivel nacional para el año 2022.

Actualmente, Altán es también proveedor de servicios mayoristas para Operadores Móviles Virtuales (OMV), un modelo de proveedores de servicios de telecomunicaciones contemplado en la LFT que consiste en la compra y reventa de paquetes de servicios al mayoreo. El formato es atractivo porque no requiere inversión en infraestructura, permitiendo un alto margen de utilidad y ofertas muy atractivas para el mercado, como minutos, mensajes y datos móviles ilimitados por recargas de bajo costo. A finales de 2021 existen más de un centenar de compañías OMV operando en México, aunque las

primeras fueron Virgin Mobile y Weex. Algunas de las más recientes y relevantes en términos mediáticos son Oxxocel, Bait, Izzi móvil, Blue Telecomm, Mega móvil y Pillofón.

2.3.2 Participación de mercado

Según datos de la consultora *The Competitive Intelligence Unit* (The CIU), al segundo trimestre de 2021, Telcel alcanzó una participación de 78.7 millones de líneas, lo que representa el 61.6% del mercado; seguido de Telefónica Movistar, con 25.7 millones de accesos y el 20.1% de participación. AT&T tiene 14.9% de participación con 19 millones de líneas, y en su conjunto, los OMV alcanzan el 3.3% de participación con 4.2 millones de accesos. (The Competitive Intelligence Unit, 2021)

2.4. Portafolio de servicios y soluciones

Más allá de los servicios tradicionales de telefonía móvil, la compañía ha diversificado su gama de productos al paso de los años. Hacer un recuento de ellos es importante porque, a su vez, evolucionó mi responsabilidad de atender los requerimientos de comunicación y entrenamiento en relación a esta diversificación.

La compañía ofrece una gama de servicios de telecomunicaciones dirigidos principalmente al mercado de consumo, tales como servicios de voz, SMS (servicio de mensajes cortos, por sus siglas en inglés) y datos móviles sobre las redes 3G, 4G LTE y 4.5G (*LTE-Advanced*). Estos productos se ofertan a través de modelos de comercialización relacionados a una línea o número celular, en función del momento en el que el cliente realiza el pago.

2.4.1 Prepago

Comercializado bajo la marca *Amigo de Telcel*, los servicios de prepago se entregan al cliente después de que éste ha realizado una recarga electrónica por un monto determinado. Ésta le permite obtener una bolsa de saldo de la que se debitan unidades de servicios de voz (llamadas por minuto o segundo), mensajes SMS (por evento) e internet móvil (por megabyte de navegación) mediante una tarifa determinada. Una vez que la bolsa de saldo es debitada en su totalidad, el cliente debe hacer una nueva recarga electrónica para continuar disfrutando del servicio.

A través de la recarga electrónica, los clientes de prepago también tienen la opción de solicitar la contratación de paquetes, los cuales pueden incluir una cantidad limitada o ilimitada de minutos de voz, mensajes SMS y datos móviles por una vigencia determinada. Este modelo figura como una opción atractiva para usuarios con altos niveles de consumo.

2.4.2 Pospago

También conocidos como “planes de renta” o “planes tarifarios”, y como su nombre lo indica, los servicios de pospago pueden ser disfrutados por el cliente antes de pagarlos. Un plan tarifario suele incluir los servicios limitados o ilimitados de voz, mensajes SMS y datos móviles para disfrutarse a cambio de una renta o cargo mensual por servicio.

A diferencia de los servicios de prepago, el cliente de pospago puede continuar utilizando los servicios, aunque los haya debitado en su totalidad, los excedentes son cobrados como consumos adicionales e informados al usuario a través de una factura o estado de cuenta.

2.4.3 Dispositivos y teléfonos inteligentes

Para ser utilizados, los servicios de telecomunicaciones requieren un hardware o dispositivo físico. Los más comunes son los teléfonos inteligentes, también conocidos como *smartphones*, pues permiten realizar llamadas, enviar y recibir mensajes, así como navegar en internet a través de tecnología Wifi o datos móviles.

Sin embargo, los servicios de Telcel también pueden disfrutarse a través de tabletas electrónicas y computadoras compatibles, sobre todo para la utilización de datos móviles.

2.4.4 Internet de las cosas (IoT)

Además de los dispositivos y teléfonos inteligentes, la conectividad a internet también es posible a través de objetos o cosas, lo que ha dado lugar a popularizar el concepto de internet de las cosas o IoT (del inglés *internet of things*).

La promesa del internet de las cosas es que las personas puedan tener una vida más sencilla gracias a la conectividad de los objetos que utilizan cotidianamente, de forma

que puedan ser automatizados o proveer información relevante en distintos rubros, como la salud, la movilidad y el hogar.

Algunos ejemplos de dispositivos de internet de las cosas son las bandas (*smartband*) y relojes inteligentes (*smartwatch*), que permiten la medición de indicadores de salud como la frecuencia cardíaca, medición de pasos y saturación de oxígeno; además de permitir recibir notificaciones, y en algunos casos, hacer y recibir llamadas como una extensión del teléfono inteligente al que se encuentran vinculados.

A nivel del hogar, el internet de las cosas ofrece tecnología domótica, como asistentes, cámaras de vigilancia, sensores de apertura de puertas y cerraduras inteligentes que pueden ser monitoreados desde el teléfono con ayuda de una aplicación.

En el rubro de movilidad, destacan los dispositivos que pueden conectarse al automóvil permitiendo su monitoreo a través de tecnología GPS y LBS, así como mediciones de telemetría que notifican cuando el vehículo requiere mantenimiento preventivo, además de proveer conexión a internet móvil para los pasajeros.

2.4.5 Servicios de valor agregado (SVA)

Como una gama diferenciada, la compañía ofrece un portafolio de servicios de valor agregado, conocidos comercialmente como SVA. Estos se comercializan de forma adicional a las líneas celulares de prepago o postpago bajo un modelo de suscripción gratuita o con costo en los rubros de entretenimiento, productividad o finanzas.

Los SVA se desarrollan como aplicaciones móviles o páginas web para ser ofrecidos de forma transversal, no solo en Telcel, sino en el resto de las subsidiarias del grupo América Móvil bajo la marca comercial Claro. Entre los más populares, destacan Claro video (películas y series bajo demanda), Claro música (música en *streaming*), Claro drive (almacenamiento en la nube), Claro juegos (juegos en línea) y Claro pay (cuenta bancaria digital).

2.4.6 Soluciones empresariales

Además de dispositivos y líneas celulares, la compañía ofrece un portafolio de servicios dedicados al segmento de empresas, tanto grandes corporativos como Pyme. El nombre comercial de este segmento es Telcel Empresas, y las soluciones que ofrece están agrupadas por rubros como seguridad, productividad, gestión vehicular, comunicación empresarial y gestión de fuerza en campo.

Al igual que los SVA, las soluciones empresariales se ofrecen bajo el modelo de suscripción o licencia adicional a las líneas celulares contratadas. Este esquema también es aprovechado para distribuir licencias de servicios de terceros con presencia global como Norton Antivirus, Google Workspace y Microsoft 365.

2.4.7 Viajero Internacional

Las compañías de telefonía móvil suelen establecer convenios entre ellas con el fin de garantizar comunicación y conectividad a sus usuarios cuando se encuentran en el extranjero, donde no poseen infraestructura y la legislación es distinta. De esta forma se pueden definir configuraciones de red y compatibilidad en sus teléfonos inteligentes para que los clientes cuenten con los servicios de voz, mensajes de texto y datos móviles como si estuviesen conectados a la red de su proveedor.

Este servicio recibe de forma genérica el nombre de *roaming internacional*, sin embargo, la compañía lo ofrece en paquetes de minutos, mensajes o datos móviles con una vigencia definida bajo el concepto de Viajero Internacional.

3. Trayectoria en la compañía

Una vez establecido el contexto general de la empresa y de los servicios que comercializa, considero pertinente hacer una descripción de su estructura organizativa y funcional que permita comprender las actividades relativas a la disciplina de la comunicación que he desarrollado en cuatro puestos distintos a lo largo de nueve años de relación laboral.

3.1. Estructura de la organización

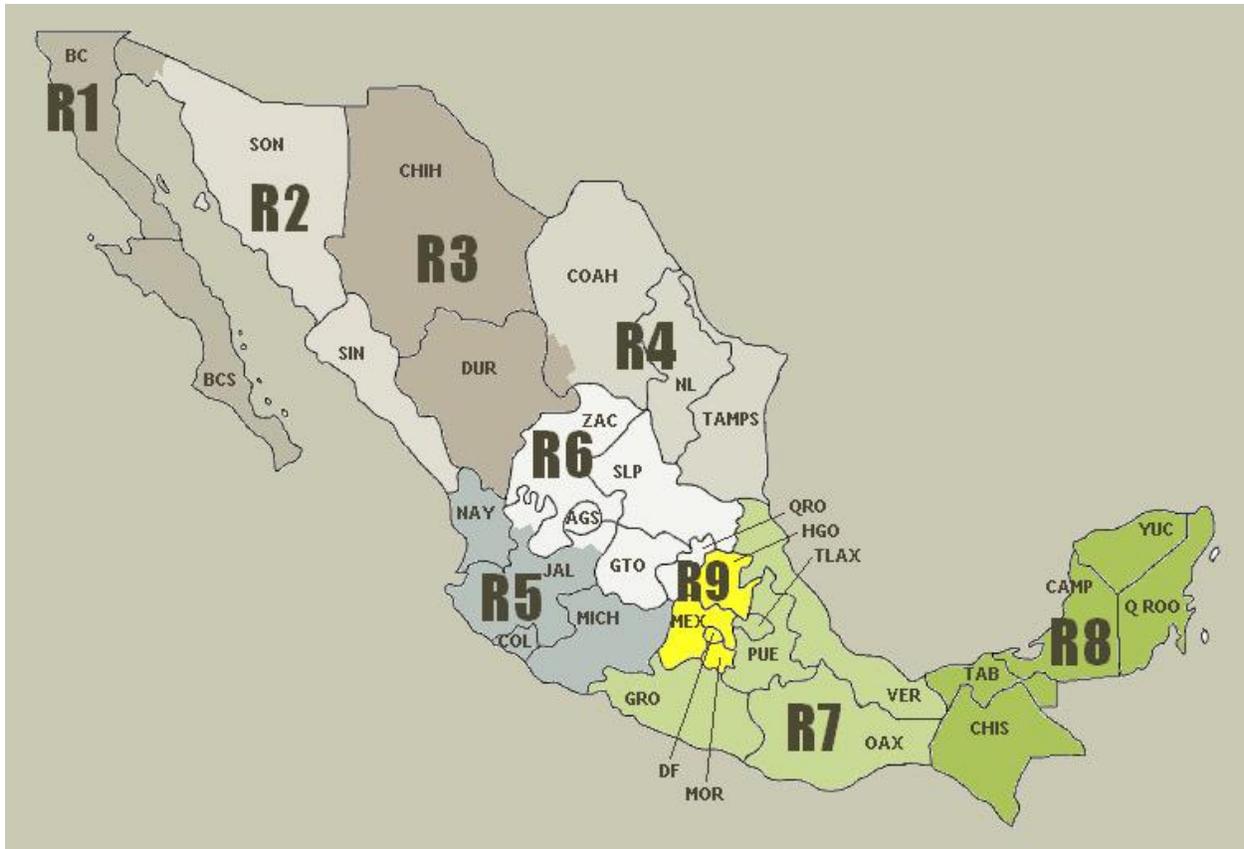
Además de las direcciones de las subsidiarias en los países en los que opera, ocho direcciones reportan de forma directa a la Dirección General del grupo, con diversas responsabilidades que abarcan desde los rubros técnicos y tecnológicos, hasta organizativos, mercadológicos y de cadena de suministro.

En términos de prestación de servicios de telecomunicaciones, el país se encuentra dividido en nueve regiones geográficas de acuerdo a su volumen de población. Esta segmentación fue originalmente planteada de forma regulatoria para todas las compañías desde el inicio de las operaciones en la década de los 1980; y permitió, durante más de dos décadas, el cobro de *roaming* y larga distancia nacional.

Las entidades que comprenden cada una de las nueve regiones son:

- Región 1: Baja California, Baja California Sur y San Luis Río Colorado, Sonora.
- Región 2: Sonora y Sinaloa.
- Región 3: Chihuahua, Durango y Gómez Palacio, Coahuila.
- Región 4: Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas.
- Región 5: Jalisco, Michoacán, Colima y Nayarit.
- Región 6: Aguascalientes, Querétaro, Guanajuato, San Luis Potosí y Zacatecas.
- Región 7: Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Guerrero y Oaxaca.
- Región 8: Yucatán, Campeche, Chiapas, Tabasco y Quintana Roo.
- Región 9: Ciudad de México, Estado de México, Hidalgo y Morelos.

A partir de la reforma a la LFT, los cobros por *roaming* y larga distancia nacional fueron suprimidos, por lo que la segmentación regional permaneció asignada a dos áreas directivas para fines comerciales: la Dirección Ejecutiva de Unidades Regionales (DEUR), a la que reportan las Regiones 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8; y la Dirección de Operaciones de Región 9, que como su nombre lo indica, tiene la misión de gestionar la operación de la región metropolitana del país.



3.1.1 Dirección de Operaciones Región 9

A finales del año 2012 fui contratado por Telcel para desempeñar un puesto relativo a la práctica de la comunicación en un área que reporta a la Dirección de Operaciones de Región 9. Como se indica anteriormente, el alcance geográfico de Región 9 está delimitado por la Ciudad de México, y los estados de México, Hidalgo y Morelos; sin embargo, es importante poner en perspectiva la relevancia que estas cuatro entidades representan para el grupo América Móvil.

Según datos del censo de población del INEGI del año 2020, los estados que conforman la Región 9 cuentan con una población de más de 31 millones de habitantes, lo que equivale al 24.8% de la población nacional. (México en Cifras: Censo Nacional de Población y Vivienda, 2020)

Por otro lado, en términos de penetración de mercado en el uso de teléfonos inteligentes, tres de las cuatro entidades que conforman la Región 9 cuentan con una tasa mayor al promedio nacional, según datos de la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2020. (Encuesta Nacional de Uso y Disponibilidad de Tecnologías de la Información en los Hogares, 2020)

Entidad	Población	Penetración de mercado en uso de teléfonos inteligentes¹
Ciudad de México	9,202,944	84.3%
Estado de México	16,992,418	80.1%
Hidalgo	3,082,841	73.2%
Morelos	1,971,520	75.8%
Total, Región 9	31,249,723	-
Total, Nacional	126,014,024	75.5%

No existe públicamente un dato que detalle el volumen de negocio de la compañía en cada una de las 9 regiones, sin embargo, una forma útil de poner en perspectiva la relevancia comercial de Región 9, es comparar los datos anteriores contra una selección de los mismos datos en otros países en los que el grupo tiene operaciones.

¹ Se considera a la población mayor de 6 años, que utilizan el teléfono celular de manera autónoma y que disponen de él en cualquier momento (cuando lo desee).

Países de Latinoamérica en los que opera América Móvil, y cuyo volumen de población es menor a los 31,249,723 de habitantes de la Región 9 (Ciudad de México, Estado de México, Hidalgo y Morelos) (Banco Mundial, 2022)

País	Habitantes en 2020	Porcentaje de población en relación a las entidades que conforman la Región 9	Suscripciones a telefonía celular móvil por cada 100 personas (último dato disponible)²
Chile	19,116,209	61.2%	131.1
Costa Rica	5,094,114	16.3%	147.5
República Dominicana	10,847,904	34.7%	82.9
Ecuador	17,643,060	56.5%	87.8
Guatemala	16,858,333	53.9%	113.8
Honduras	9,904,608	31.7%	70.3
Nicaragua	6,624,554	21.2%	90.2
Paraguay	7,132,530	22.8%	110.2
El Salvador	6,486,201	20.8%	161.1
Uruguay	3,473,727	11.1%	138.1

3.1.2 Gerencia de Comunicación y Entrenamiento Comercial

La Dirección de Operaciones de Región 9 tiene subdirecciones dedicadas a atender la operación y las ventas a través de distintos canales; y otras dedicadas a dar servicio a las anteriores para habilitar la posibilidad de concretar dichas ventas a través de la generación de estrategias comerciales, marketing, publicidad, entrenamiento, activación de líneas, pago de comisiones y más.

² Todos los indicadores de suscripciones a telefonía celular móvil corresponden a 2020, excepto los de Paraguay, El Salvador y Uruguay, correspondientes a 2019.

El puesto para el que fui contratado en Telcel reporta a la Gerencia de Comunicación y Entrenamiento Comercial, la cual forma parte de este grupo de áreas de servicio interno para habilitar las ventas. El área fundamenta sus funciones particularmente a través de dos procesos básicos:

a) Comunicación comercial:

Consiste en la difusión de información comercial u operativa al personal interno (contratado por la compañía) y externo (contratado por canales de venta o socios comerciales independientes de la compañía) a través del envío de comunicados vía correo electrónico.

La Gerencia de Comunicación y Entrenamiento Comercial implementó este proceso con el objetivo de formalizar elementos clave para garantizar la eficacia de la comunicación, como la revisión de redacción y ortografía, homologación y categorización de formatos, el establecimiento de bases de distribución y un remitente único de correo electrónico.

Con el desarrollo y maduración de este proceso, los comunicados emitidos por la Gerencia de Comunicación y Entrenamiento Comercial son considerados como fuente única de información oficial para todo el personal interno y externo de la Dirección de Operaciones de la Región 9.

El proceso de comunicación comercial con frecuencia es confundido con el de comunicación interna bajo el argumento de que comunica información de interés del personal, y no está dirigido de forma externa o hacia el usuario final, como corresponde al proceso de las áreas de mercadotecnia y publicidad. Sin embargo, la comunicación comercial es un proceso cuyo objetivo está enfocado en su totalidad a proveer información para la venta y la operación relativa a ella al personal que la requiere para realizar sus labores; a diferencia de la comunicación interna,³ cuyos contenidos están relacionados al desarrollo humano y de

³ El área de Comunicación Interna depende de la Dirección de Mercadotecnia Corporativa, pues sus mensajes están dirigidos a todos los empleados, sin considerar ninguna segmentación regional.

habilidades profesionales, así como a asuntos relativos a lo laboral, como prestaciones, promociones y beneficios de empleado y avisos generales de la organización con un propósito informativo.

b) Entrenamiento comercial:

También conocido bajo el nombre de *capacitación*, el entrenamiento comercial consiste en la impartición de un ciclo integral de talleres y cursos, tanto de enfoque comercial (dirigido al personal en línea de ventas y atención al cliente final) como de enfoque operativo (dirigidos al personal de mesa de control, cuyas actividades son el puente que intermedia entre el cierre de la venta y la activación de los servicios).

Para garantizar la adopción de conocimientos y prácticas impartidos, el personal debe presentar un examen de certificación al final del ciclo de impartición de talleres y cursos, el cual debe refrendar después de una vigencia determinada. El proceso de entrenamiento comercial finaliza con la impartición de cursos presenciales o *e-learning*, formato también conocido como *cursos a distancia*, y es dependiente del de comunicación comercial, pues obtiene sus contenidos de la información publicada en los comunicados oficiales.

Durante mi trayectoria de 9 años en la compañía, me he involucrado a profundidad en ambos procesos; los cuales, a pesar de seguir siendo la base de la operación de la Gerencia de Comunicación y Entrenamiento Comercial en 2021, se han visto reformados de acuerdo a requerimientos cambiantes, tanto en la organización como en el mercado. Para comprender mejor cómo se interrelacionan ambos, describiré brevemente los cinco departamentos que conforman la Gerencia:

- a) Comunicación Comercial
- b) Contenidos
- c) Capacitación Presencial y a Distancia
- d) Capacitación en Sitio
- e) Administración de Capacitación

A través de los años he desempeñado mi labor en tres de ellos, en distintos niveles de puesto: Contenidos (en dos etapas), Capacitación Presencial y a Distancia y Comunicación Comercial, listados aquí en orden cronológico. A continuación, describiré las actividades que he desempeñado en cada uno de ellos, haciendo especial énfasis en los cambios propuestos y decisiones tomadas de acuerdo a los conocimientos como especialista en comunicación. Lo anterior implica que, en la actualidad, algunos de estos departamentos no conservan el mismo nombre ni estructura que tenían al momento en que fui contratado.

3.2. Asesor de Contenidos (2012-2016)

En 2012, Contenidos era un departamento de reciente creación, conformado a partir de algunas plazas que originalmente pertenecían al departamento de Comunicación Comercial. Me desempeñé en el puesto de Asesor de Contenidos desde mi contratación, en diciembre de 2012, hasta julio de 2016, tiempo durante el que apliqué conocimientos teóricos y mi experiencia laboral anterior como corrector de estilo. Simultáneamente, en esta etapa adquirí cierta especialización en algunas habilidades de investigación y desarrollo de contenido para audiencias segmentadas.

3.2.1 Proceso del departamento de Contenidos

En el marco general de los procesos de la Gerencia de Comunicación y Entrenamiento Comercial, el proceso del departamento de Contenidos funciona como un vínculo entre la comunicación y el entrenamiento comercial. Esto sucede porque, a partir de la información publicada a través de los comunicados, se desarrollan nuevos cursos o se actualizan los existentes, manteniendo saludable, a su vez, el funcionamiento del proceso y oferta de cursos de entrenamiento.

El procedimiento para la actualización de cursos existentes, es:

1. El departamento de Comunicación Comercial publica un comunicado con información comercial u operativa a solicitud de un área de la Región.
2. El departamento de Contenidos verifica la información publicada y determina si ésta afecta el contenido de los cursos de entrenamiento.

3. Con base en las fechas de inicio de vigencia de la información publicada, el departamento de Contenidos hace una estimación o plan de trabajo para actualizar oportunamente el contenido de los cursos de entrenamiento.
 - a. En caso de que la actualización requerida implique más tiempo del que se tiene disponible antes del inicio de la vigencia del cambio, el departamento de Contenidos debe programar una baja temporal de los cursos de entrenamiento por actualización con la intención de que no se imparta información desactualizada, y procurando que dicha baja sea lo más breve posible para no dejar de satisfacer la demanda de cursos.
4. El departamento de Contenidos publica el contenido actualizado en las plataformas correspondientes y lo notifica vía correo electrónico a los instructores involucrados en la impartición presencial.

El procedimiento para el desarrollo de cursos nuevos, es:

1. Las áreas comerciales u operativas solicitan a la Gerencia de Comunicación y Entrenamiento Comercial el desarrollo de un curso de entrenamiento nuevo.
2. Los departamentos de Contenidos y de Capacitación Presencial y a Distancia evalúan de forma conjunta si el requerimiento está justificado y dentro de los alcances de operación de la Gerencia.
3. En caso afirmativo, el departamento de Contenidos comienza el desarrollo a partir de los siguientes parámetros de diseño instruccional:
 - a. Detección de necesidades de capacitación (DNC)
 - b. Definición de objetivos de capacitación
 - c. Delimitación de público objetivo de la capacitación
 - d. Definición de la estructura del curso
 - e. Investigación y diseño
 - f. Capacitación a instructores
 - g. Impartición de curso piloto
 - h. Evaluación y mejora continua
4. El departamento de Contenidos publica el contenido del curso final y lo mantiene en actualización por tiempo indefinido.

Materiales de entrenamiento

En el marco de los procesos de la Gerencia de Comunicación y Entrenamiento Comercial, mi misión como Asesor de Contenidos fue la de desarrollar distintos materiales que apoyaran el proceso de entrenamiento comercial de forma integral. Algunos de los más comunes eran las presentaciones para cursos presenciales y *e-learning* (también conocidos como cursos a distancia) disponibles a través de una plataforma en línea, así como manuales de consulta.

a) Presentaciones para cursos presenciales

Diapositivas estructuradas en formato Microsoft Power Point con la función de ser un apoyo gráfico para un instructor que imparte un curso a un auditorio de forma presencial. Contiene información presentada de forma visual y simplificada, y conserva una estructura temática planificada para capacitar en un tema definido.

b) Cursos *e-learning*

Documentos realizados en formato Microsoft Power Point con el objetivo de funcionar como herramienta de aprendizaje a distancia. Conservan la misma estructura temática y de contenido que los cursos presenciales, y se encuentran disponibles a través de internet en una plataforma de acceso limitado a las audiencias a las que está dirigido. Para facilitar el autoaprendizaje, tiene la característica de presentar la información de forma mucho más detallada, lúdica e interactiva que las presentaciones de cursos presenciales.

c) Manuales

Realizados en formato Microsoft Word, los manuales tratan un tema comercial o administrativo de forma exhaustiva y tienen el objetivo de ser un material de consulta complementario al curso presencial o *e-learning*. Se dividen por módulos, los cuales corresponden a la misma estructura que los cursos presenciales y *e-learning*; además de contar con un índice y glosario para consultar términos específicos del tema en cuestión.

Además de estos tres materiales base, en mi proceso de elaboración de contenidos desarrollé cotidianamente tres documentos complementarios: evaluación presencial, evaluación *e-learning* y la guía de actualización de contenidos.

d) Evaluación presencial

Documento en formato Microsoft Excel en el que se registran diez preguntas con sus respectivas respuestas. Tiene el objetivo de apoyar al instructor en el reforzamiento de los conocimientos adquiridos por los participantes durante la sesión de curso presencial.

e) Evaluación *e-learning*

Documento en formato Microsoft Excel que permite automatizar una evaluación para obtener una constancia de realización de curso *e-learning*. Se carga en la plataforma de acceso limitado a las audiencias y registra diez preguntas por módulo con sus respectivas respuestas.

f) Guía de actualización de contenidos

Bitácora en formato Microsoft Excel que permite llevar el control de cambios y versiones a la persona que realice una actualización de contenido a cualquiera de los materiales y documentos anteriores. La guía de actualización de contenidos no se publica ni difunde, ya que se trata solo de un archivo para control interno.

Portafolio de cursos

Para tener un debido contexto y comprensión de las actividades realizadas durante mi desempeño como Asesor de Contenidos, es conveniente describir el portafolio de cursos de entrenamiento vigentes al momento en que comencé a laborar en la compañía, y sobre los cuales realicé mis labores. Éste se divide en dos categorías de acuerdo a la audiencia al que están dirigidos:

a) Cursos comerciales

Entrenamientos dirigidos a asesores de ventas con el propósito de habilitar los conocimientos para desplazar productos y servicios de acuerdo a la estrategia comercial. Se segmentan de acuerdo a las diversas gamas de servicios que ofrece la compañía, e incluyen conceptos, ejemplos, consideraciones y consejos para el cierre de ventas. El portafolio de cursos comerciales en 2012 comprendía los siguientes:

- Inducción para vendedores de nuevo ingreso
- Estrategia de venta Amigo
- Estrategia de venta Planes Tarifarios
- Servicios de Valor Agregado (SVA) y Sistemas Operativos para *smartphones*

b) Cursos de mesa de control

A diferencia de los cursos comerciales, los entrenamientos de mesa de control están dirigidos al personal que realiza las operaciones y validaciones posteriores al cierre de la venta. Éstas, principalmente, posibilitan que el servicio sea entregado al cliente y las comisiones derivadas de la venta sean pagadas a quien corresponda. El portafolio de cursos de mesa de control en 2012 comprendía los siguientes:

- SISACT⁴ Web
- SISACT Módem
- Políticas de Activaciones
- Políticas de Comisiones
- Taller de Migración
- Taller de Portabilidad

⁴ SISACT: Sistema de activaciones

3.2.2 Actividades desarrolladas como Asesor de Contenidos

De acuerdo al proceso de entrenamiento comercial descrito anteriormente, mi actividad fundamental como Asesor de Contenidos consistió en la actualización permanente de los cursos de entrenamiento de acuerdo a la estrategia comercial vigente. Debido al dinamismo de la industria y el mercado de telecomunicaciones, esta actividad consumía la mayor parte de mi horario de trabajo, pues bajo este parámetro, existían temporadas que exigían actualizaciones con alta frecuencia.

Independientemente de esta actividad primaria, mis funciones como Asesor de Contenidos se diversificaron a lo largo de los cuatro años en los que desempeñé el puesto, buscando la innovación y una mejora estructural constante en el portafolio de entrenamiento en particular y en los objetivos de la empresa en general. A continuación, describo cada una de ellas.

Corrección de estilo a manuales de cursos de mesa de control

Debido a una experiencia laboral previa como corrector de estilo en una revista impresa, la primera tarea asignada como Asesor de Contenidos fue la de hacer una revisión de los manuales existentes relativos a los cursos de mesa de control: SISACT Web, SISACT Módem, Políticas de Activaciones, Políticas de Comisiones, Taller de Migración y Taller de Portabilidad. Como mencioné anteriormente, estos manuales son un material de acompañamiento a utilizarse durante el curso de entrenamiento.

El primer hallazgo fue que la redacción era redundante y la estructura repetitiva, dado que los procesos en común para cada tipo de trámite se presentaban de forma reiterada en distintas secciones. Una vez realizada la corrección de redacción y una revisión a detalle de la estructura del contenido, la extensión promedio de los manuales se redujo de 100 a 60 páginas; esto, a su vez, permitió cambiar y reducir la estructura de cursos presenciales, optimizando el tiempo de impartición en la misma proporción.

Optimización del portafolio de mesa de control

En la operación de mesa de control de los puntos de venta, coexistían dos sistemas de activaciones: SISACT Módem y SISACT Web. SISACT Módem dependía de la

instalación de hardware especial en al menos una computadora de cada punto de venta, lo que lo volvía caro e ineficiente. Por su parte, SISACT Web era accesible desde el navegador web de cualquier computadora con acceso a internet, por lo que se proyectó la migración de la operación de la totalidad de los puntos de venta al nuevo sistema. Dado lo anterior, hice la propuesta de deshabilitar la capacitación para SISACT Módem para incentivar una acelerada migración al nuevo sistema SISACT Web, que pasó a llamarse solamente SISACT, pues ya no había necesidad de diferenciarlo de ningún otro.

Optimización de evaluaciones *e-learning*

Las evaluaciones *e-learning* constaban de 10 preguntas con dos opciones de respuesta cerrada (verdadero o falso) para cada uno de los módulos de los cursos a distancia cargados en el sistema de entrenamiento. Al realizar un análisis de contenido, detecté varios casos en los que las preguntas se habían actualizado linealmente de acuerdo a cambios en la oferta comercial; sin embargo, no respondían a cambios de fondo en los objetivos de entrenamiento ni a reestructuras en el volumen del contenido, por lo que era frecuente encontrar preguntas de “relleno” o que no cumplían su función de reforzar el conocimiento.

De acuerdo a este hallazgo, propuse las siguientes acciones para optimizar las evaluaciones *e-learning*:

- Revisión de todas las evaluaciones para alinearlas a los objetivos de entrenamiento de cada módulo, tanto de los cursos *e-learning* comerciales y de mesa de control.
- Sustitución de las respuestas cerradas de dos opciones (verdadero y falso) por respuestas cerradas de cuatro opciones, en la mayoría de los casos. Con ello se logró aumentar el grado de dificultad de la evaluación y propició un abordaje crítico de los temas de aprendizaje.
- Cambio del lineamiento de mantener 10 preguntas por cada módulo, dado que el volumen de contenido no siempre era suficiente para abarcar esta cantidad de reactivos; y en otras ocasiones, requería un número mayor para evaluar apropiadamente los conocimientos.

La razón por la que se mantenían diez preguntas era que la plataforma se encontraba programada para medir que 8 aciertos o más permitían la aprobación del módulo y habilitaban el siguiente módulo para continuar. La solución a nivel técnico fue que esta validación no fuera realizada por un número determinado de aciertos, sino por el porcentaje de ellos, de manera que al calcular un mínimo de 80% aciertos, independientemente del total, la plataforma interpretaba la evaluación como aprobatoria.

Desarrollo de curso *Interpretación del Nuevo Contrato de Prestación de Servicios*

En 2013 entraron en vigor dos cambios regulatorios importantes para la compañía: la nueva Ley Federal de Telecomunicaciones y la Norma Oficial Mexicana *NOM-184-SCFI-2012*.⁵ Para dar cumplimiento a ello, se plantearon reformas operativas importantes y la implementación de un nuevo contrato de prestación de servicios para el segmento de pospago, el cual representó un parteaguas para el personal de ventas y servicio porque exigía explicar varias cláusulas al cliente con mucha transparencia.

Por ello, a partir de este clausulado, y bajo el espíritu de las nuevas reglamentaciones, desarrollé un curso con el objetivo específico de entrenar al personal en las implicaciones de estas nuevas cláusulas y cómo dar respuesta a las dudas y objeciones del cliente en torno a ellas; siempre velando por la transparencia y un manejo de los argumentos que no obstaculizara el cierre de las ventas. Una vez que el curso estuvo terminado, fueron programadas un par de sesiones piloto para hacer ajustes y medir tiempos de impartición, así como una sesión de entrenamiento para instructores, en las que se resolvieron todas sus dudas para comenzar la impartición presencial, semanas antes de la entrada en vigor del nuevo modelo de contrato.

Esta asignación resultó particularmente satisfactoria porque representó el primero de varios desarrollos de cursos bajo una metodología de diseño instruccional que fui mejorando con el paso del tiempo. Por otro lado, este desarrollo recibió buena retroalimentación, pues el personal nunca había recibido una capacitación formal que le

⁵*NOM-184-SCFI-2012, Prácticas comerciales-Elementos normativos para la comercialización y/o prestación de los servicios de telecomunicaciones cuando utilicen una red pública de telecomunicaciones.*

permitiera entender a fondo la lógica de las cláusulas del servicio de la compañía, logrando así la percepción de poseer el conocimiento técnico del contrato para ofrecer una mejor atención al cliente.

Separación y reestructura de los cursos comerciales *Servicios de Valor Agregado (SVA)* y *Sistemas Operativos para smartphones*

Con la llegada de la tecnología 3G en el año 2007, el portafolio de servicios se expandió exponencialmente, pues esta nueva red permitía un ancho de banda de datos móviles que, a su vez, puso en el mercado global una nueva gama de dispositivos a los que se denominó *smartphones* o *teléfonos inteligentes*. Estos consiguieron habilitar nuevas experiencias de conectividad multimedia como el intercambio de correos electrónicos, fotos, videos, juegos, video llamadas, mensajería instantánea, incipientes redes sociales y más, utilizando la red de datos móviles.

El curso *Servicios de Valor Agregado (SVA)* y *Sistemas Operativos para smartphones* fue originalmente desarrollado para integrar todos los temas relativos a las nuevas posibilidades que los clientes podrían tener con los teléfonos inteligentes y la tecnología 3G. En él, se integró también información de los sistemas operativos móviles de los teléfonos inteligentes que se comercializaban en la empresa; esto permitía al vendedor asesorar mejor al cliente en la compra de un teléfono que satisficiera sus requerimientos de uso.

En las primeras versiones del curso destacaron los sistemas operativos de Apple (iOS), BlackBerry (BlackBerry OS), Nokia (Windows Phone) y Google (Android), éste último, un sistema operativo de código abierto, característica que hasta nuestros días es explotada por varios fabricantes que lo utilizan de base para diseñar sus propios sistemas operativos personalizados y ofrecerlos como una ventaja competitiva en sus productos.

Sin embargo, alrededor de 2014, gran parte de ese contenido había quedado obsoleto porque cada vez eran menos los fabricantes que lanzaban teléfonos inteligentes con sistemas operativos BlackBerry OS y Windows Phone. Por otro lado, los procesadores eran una parte del dispositivo que cada vez cobraba mayor relevancia en la decisión de compra, dado que la diversidad de aplicaciones y velocidad de conexión móvil derivadas

de la tecnología 4G demandaban mayor poder de este componente. Por otro lado, la velocidad de carga y descarga de datos móviles habilitada por la tecnología 4G LTE, lanzada comercialmente en 2012, permitió también una mayor diversificación al portafolio de Servicios de Valor Agregado (SVA), particularmente en los rubros de *streaming* de música, video y videojuegos en línea.

Consideré todos estos factores fueron para proponer la separación del contenido y estructurarlo en dos nuevos cursos comerciales:

- *Internet Telcel y Servicios de Valor Agregado (SVA)*, en el que se integró la oferta de nuevos planes de datos móviles y el portafolio de servicios de entretenimiento y productividad.
- *Sistemas Operativos para smartphones*, que se centró en detallar las características y funcionalidades de los sistemas iOS y Android.

En el tema de procesadores, se dedicó un módulo a detallar la oferta de fabricantes (por ejemplo: Qualcomm, MediaTek y Samsung), así como los tipos de procesador y sus alcances de acuerdo a los requerimientos del cliente (por ejemplo: doble núcleo, *quad-core* y *octa-core*).

Esta propuesta tuvo buenos resultados porque permitió segmentar el tipo de público al que cada uno de ellos estaba dirigido. Por un lado, la oferta cambiante de planes de internet y SVA del primer curso funcionaba para que los participantes se mantuvieran actualizados, mientras que el segundo curso pudo tener un enfoque ideal para vendedores que aún no eran expertos en el rubro técnico y requerían ahondar en cómo dar una correcta asesoría al cliente.

Desarrollo de curso *Planes Tarifarios Pyme*

Como parte de una estrategia de crecimiento del segmento pospago, y buscando atacar el nicho de mercado de las pequeñas y medianas empresas en México, la compañía lanzó una oferta de planes dirigidos a este sector con el valor de incluir una mayor cantidad de datos móviles. Más allá de la oferta diferenciada en sí misma, lo que requirió que esta nueva gama de planes fuera capacitada a la fuerza de venta como un desarrollo

de curso nuevo, independientemente del ya existente *Estrategia de venta Planes Tarifarios*, fue que su proceso de contratación también estuvo sujeto a una serie de validaciones diferenciadas, con el objetivo de garantizar que efectivamente se tratara de clientes con el perfil de micro y pequeños empresarios.

Debido a lo anterior, mi propuesta de trabajo para este requerimiento consistió en abordar el desarrollo desde un enfoque híbrido, dirigido tanto al personal comercial como para el de mesa de control. En el primer módulo se presentaron las oportunidades de venta y la identificación del tipo de clientes Pyme; en el segundo, el detalle de la oferta comercial; en el tercero, los requisitos de contratación; y en el cuarto, el proceso de activación para líneas de este segmento.

Además de impulsar los resultados de ventas de la gama de planes, el desarrollo del curso tuvo un efecto interesante por su enfoque comercial-administrativo, pues una parte de las audiencias se especializó en la venta y validación de clientes del segmento y desarrollándose como consultores de venta dirigida como normalmente solo se hacía con los clientes empresariales.

Con el paso del tiempo, la oferta de Planes Tarifarios Pyme tendió a simplificarse y a ser dominada de forma amplia por la fuerza de ventas; a su vez, las políticas de contratación se flexibilizaron con el objetivo de llegar a clientes con microempresas o en el comercio informal. A consecuencia de ello el curso Planes Tarifarios Pyme concluyó su propósito, por lo que después de un par de años fue dado de baja; permitiendo seleccionar y adaptar algunas de sus partes al contenido de los cursos *Estrategia de venta Planes Tarifarios* y *Políticas de Activaciones*.

Desarrollo de guías rápidas *Viajero Internacional*

El servicio de *roaming* Internacional representa ingresos importantes para la compañía y es imprescindible para la competitividad, pues vivimos en una época en la que las personas necesitan y esperan permanecer conectadas no solo en todo momento, sino en cualquier lugar del mundo.

En la compañía, la oferta de este servicio se conceptualizó bajo el nombre comercial *Viajero Internacional*; sin embargo, en 2013 no existía un material ni curso de entrenamiento que la abordara de forma sencilla ni con argumentos o comparativas que funcionaran como apoyo al proceso de venta.

Con este antecedente, trabajé en una propuesta de guía rápida dirigida a los ejecutivos de venta a clientes corporativos, quienes requerían conocer la lógica de la oferta y entrenarse en las políticas y condiciones de facturación; todo ello con el propósito de lograr explicarlas con claridad a los directivos de sus cuentas más grandes, quienes con frecuencia realizan viajes de negocios al extranjero.

El resultado fue una guía de consulta ordenada por mapas de cobertura global y la oferta de Paquetes Viajero Internacional de voz, SMS y datos móviles; incluyendo el detalle de costos, vigencias, políticas y medios de contratación para cada uno de ellos. En la parte final, desarrollé una página con consejos para verificar la compatibilidad de los equipos celulares con la red del país al que el cliente va a viajar. De forma paralela, realicé en una versión simplificada dirigida a clientes, las cuales funcionaron para que cada ejecutivo pudiera proporcionarla a sus cuentas a manera de consulta.

Implementación de *sesiones de retroalimentación*

Como indiqué anteriormente, el proceso de entrenamiento comercial comienza con el desarrollo o actualización de contenido para su posterior impartición en los formatos presencial o *e-learning*. Estas dos fases del proceso lineal no se consideraban necesariamente interdependientes una de la otra, por reportar a departamentos distintos. Sin embargo, en 2014 presenté la iniciativa de implementar una sesión mensual de retroalimentación de los departamentos de Contenidos y Entrenamiento Comercial con dos objetivos fundamentales: debatir mejoras a partir de los resultados de evaluaciones presentadas por los participantes al finalizar los cursos y comunicar cambios de contenido y metodología a los instructores de cursos presenciales.

Esta adición al proceso fue de utilidad para estandarizar la impartición de los cursos, independientemente del instructor que estuviera a cargo, compartir las mejores prácticas y establecer un sistema de evaluación y mejora continua.

Desarrollo de cursos dirigidos a la venta y atención de clientes corporativos

El portafolio de cursos comerciales y de mesa de control presentado anteriormente está enfocado a los clientes de mercado masivo, es decir, al llamado "mercado de consumo". Sin embargo, para la compañía también es muy relevante el mercado de clientes empresariales (esquema de negocio conocido comúnmente conocido como B2B),⁶ tanto por el volumen de ingresos como de participación que representan los corporativos nacionales e internacionales.

La audiencia de vendedores dedicados a atender este tipo de mercado no tenía a su disposición una gama de cursos de entrenamiento dedicados a la oferta, procesos y tipos de clientes propios de pequeñas y grandes organizaciones, por lo que se requirió el desarrollo de ello. El primer paso para atender este requerimiento fue entender las características particulares de la audiencia; a diferencia de sus contrapartes de mercado masivo, los vendedores del mercado empresarial tienen una rotación menor, principalmente por un nivel de ingresos y comisiones más alto que les permite mayor estabilidad económica y laboral.

Por otro lado, analicé que esta audiencia también tiene un acercamiento distinto con sus potenciales clientes: mientras el vendedor de mercado masivo espera a sus clientes detrás del mostrador de la tienda de un local o plaza comercial, el de mercado corporativo debe salir a la calle a tocar de puerta en puerta y presentar sus productos frente al cliente.

En términos de la relación con el cliente, el vendedor de mercado masivo tiene la encomienda de conquistar al cliente y cerrar la venta tan pronto como sea posible, pues si éste sale del punto de venta con las manos vacías, lo más probable es que vaya de inmediato a satisfacer su demanda con la competencia. Con los clientes del mercado corporativo, por el contrario, el vendedor debe construir cada paso de la relación con cautela a lo largo de diversas visitas a contactos con distintos niveles de influencia dentro de la organización; asegurándose de comprender cabalmente sus procesos para

⁶ De la expresión en inglés *Bussiness to Bussiness*

ofrecerle un servicio de valor y a la medida que le permita alcanzar sus objetivos de negocio.

En cuanto al volumen de líneas, existe una diferencia importante a nivel operativo. Las ventas de mercado masivo regularmente requieren la activación de una o dos líneas, sin embargo, las de mercado corporativo suelen alcanzar varias decenas, cientos o miles de líneas activadas bajo una misma razón social en un mismo trámite. Finalmente, en el tema de los SVA, los clientes del mercado corporativo tienen acceso a la contratación de soluciones enfocadas a la productividad y a la gestión del negocio y las organizaciones a mayor escala; a diferencia de los SVA del mercado masivo, que tienden hacia el entretenimiento y la productividad en una dimensión de utilización individualizada.

Tomando en cuenta estas diferencias, propuse el desarrollo de un portafolio de tres cursos para el personal dedicado a la atención y ventas del mercado corporativo:

1. Estrategia de ventas para empresas
2. Administración de ventas para empresas
3. Servicios para empresas

Con la implementación de estos cursos, abrí paso a que las fuerzas de venta tuvieran la posibilidad de formar vendedores especializados en este tipo de mercado, permitiéndoles diversificar su perfil, aspirar a mejores esquemas de comisiones y trayendo nuevos clientes con mayor rentabilidad a la compañía.

Exámenes de certificación

Una vez que los vendedores concluyen el proceso de tomar y acreditar las evaluaciones de los cursos, ya sea en formato presencial o *e-learning*, deben presentar el examen de certificación, una evaluación general en la que se acreditan los conocimientos teóricos impartidos en los entrenamientos. Una vez que el examen ha sido acreditado, se considera que el vendedor está certificado por Telcel, una distinción que le permite acceder a ciertos beneficios y presentarse ante los clientes como un especialista. Esta certificación tiene una vigencia de 12 meses, al término de la cual debe presentar y

aprobar un nuevo examen para continuar destacando como un vendedor certificado por la compañía.

Existen dos tipos de certificación, en función del tipo de entrenamientos que el participante haya cursado:

1. Asesor comercial Telcel
2. Especialista en mesa de control

En ese entonces, las inscripciones y aplicaciones de ambos exámenes eran programadas en un número determinado de temporalidades cada año, por lo que lo mismo sucedía con la revisión y actualización de reactivos. El proceso era realizado por los mismos instructores de entrenamiento del departamento de Entrenamiento Comercial encargados de la impartición de cursos presenciales. Algunos meses después de tomar la posición como Asesor de Contenidos, detecté que esto propiciaba las siguientes inconsistencias:

- a) Las preguntas se encontraban parcialmente homologadas con el contenido de los cursos presenciales a juicio del instructor, dejando de lado la forma en la que la información se presentaba en la versión *e-learning* del curso y, en consecuencia, poniendo en desventaja a la persona que hubiese realizado su entrenamiento por la vía *e-learning*, pues sus posibilidades de aprobación eran menores.
- b) El instructor impartía el curso presencial sin un estándar de calidad establecido por una entidad externa, con el efecto negativo de que el grado de dificultad del examen incrementaba o disminuía en función de la calidad de la impartición de los cursos.
- c) Por cuestiones técnicas derivadas del volumen de vendedores evaluados, los reactivos se realizaban en formato de opción múltiple con cuatro posibles respuestas cerradas. Sin embargo, no existía una metodología clara para su elaboración, por lo que en muchas ocasiones se detectaron ambigüedades, así como más de una o ninguna respuesta correcta.

- d) Los reactivos no pasaban por ninguna revisión ortográfica o de estilo, por lo que frecuentemente contenían errores de ortografía y sintaxis, o bien, carecían de coherencia conceptual.

A partir de este diagnóstico, propuse que la responsabilidad de elaboración de reactivos de los exámenes de certificación fuera transferida al departamento de Contenidos, donde solventamos satisfactoriamente las inconsistencias mencionadas anteriormente. Como acción adicional, impulsé la elaboración y difusión de un temario de estudio con base en el contenido de cada examen; este material funcionó como base para que los instructores del departamento de Entrenamiento Comercial implementaran sesiones de repaso y resolución de dudas previas a la aplicación de los exámenes, con lo que se logró incrementar el índice de aprobación general, así como el grado de satisfacción de los vendedores.

Transformación de cursos a talleres

Como parte de una reforma general al portafolio de cursos comerciales, el departamento recibió la encomienda de transformar de fondo la estructura y contenido de los cursos presenciales de entrenamiento. Mediante este proceso, los cursos pasaron de ser sesiones en las que los participantes aprendían conceptualmente los productos y servicios ofrecidos por la compañía, a talleres en los que, además de lo anterior, se apropiaban del conocimiento y lo llevaban a la práctica a través de dinámicas interactivas.

Comencé este trabajo con la definición de una metodología que fue puesta a prueba en el curso *Inducción para vendedores de nuevo ingreso*; y posteriormente, replicada en los otros cuatro cursos comerciales del portafolio en un plan que consideró un ritmo de avance de un curso por mes. En términos generales, la metodología comprendió los siguientes pasos:

1. Revisión detallada del contenido del curso
2. Definición de objetivos generales del curso y particulares de cada módulo
3. Evaluación de la pertinencia de cada tema de acuerdo a la estrategia comercial de la compañía y a los objetivos definidos

4. De los temas que permanecieron, definición de aquellos que funcionarían como temas eje o fundamentales
5. Reestructuración temática y definición de nuevos objetivos modulares construidos alrededor de los temas eje, y que soportasen eficazmente el objetivo general de curso
6. Diseño de dinámicas interactivas enfocadas en el reforzamiento de los temas eje y el cumplimiento de objetivos modulares
7. Propuesta de configuración del aula de entrenamiento para facilitar la interacción entre participantes y el funcionamiento de las dinámicas
8. Programación de una sesión piloto con instructores y una muestra de vendedores invitados para evaluar la propuesta del taller y realizar ajustes finales
9. Campaña dirigida de relanzamiento
10. Programación del taller en el calendario regular

Como parte de la transformación, se presentó también una propuesta para renombrar cada taller de acuerdo al contenido de su nueva estructura para promocionarlo entre las audiencias, pero sin dejar de mantener un vínculo con su nombre anterior para que siguieran siendo reconocibles.

Nombre del curso anterior	Nombre del nuevo taller
Inducción para vendedores de nuevo ingreso	Inducción a la experiencia Telcel
Estrategia de venta Amigo	Amigo de Telcel
Estrategia de venta Planes Tarifarios	Planes Telcel
Internet Telcel y Servicios de Valor Agregado	Internet Telcel: servicios e innovaciones
Servicio al Cliente y Técnicas de Venta	Ventas y servicio: construyendo experiencias

A partir de esta acción, logré posicionar el concepto de taller, mejorando la satisfacción de los vendedores y la percepción de que las sesiones brindaban mejores herramientas para desempeñar su labor.

3.2.3 Vinculación de la experiencia laboral como Asesor de Contenidos en relación a lo aprendido en la carrera

Durante el primer año en el que desempeñé el puesto de Asesor de Contenidos, el conocimiento básico que llevé a la práctica como profesional de las Ciencias de la Comunicación fue el de la redacción y la ortografía en lo general, y de la corrección de estilo, en particular.

Desde la primera asignación en el puesto, el objetivo primario y urgente siempre fue el de mejorar la calidad formal de los mensajes, incluso antes que comprenderlos de fondo o, de identificar las características de la audiencia. Luego de haber resuelto esa primera necesidad en la mayor parte de cursos y manuales en el portafolio del área (y cuando se requirió continuar creciendo la oferta de cursos desarrollándolos de principio a fin), llevé a la práctica un proceso de investigación y de desarrollo de contenido.

La redacción y la ortografía ya no fueron suficientes, ahora necesitaba construir cada mensaje desde sus cimientos, es decir, desde la definición de los objetivos particulares de cada nueva pieza de comunicación. Para ello fue importante asumirme como representante de la compañía y comprometerme a indagar todo lo necesario hacia el interior de la organización para construir contenidos sólidos y coherentes con las estrategias de negocio.

Por otro lado, y como consecuencia directa de lo anterior, en cada desarrollo implementé el proceso de indagar a profundidad cada tipo de audiencia, desde sus códigos, referentes y características sociodemográficas, hasta el contexto, antecedentes y motivaciones en el marco de la organización. Con ello logré entregar contenidos relevantes que facilitaron la consecución de sus objetivos de comunicación, y, por lo tanto, de la empresa.

Hacia la parte final de mi trayectoria en el puesto, con el desarrollo del formato de cursos como talleres y la intervención en los exámenes de certificación, contribuí a llevar el proceso de desarrollo de contenido un paso más allá. Gracias a ello, tanto los cursos como los exámenes dejaron de ser percibidos como piezas aisladas; pasaron a entenderse como parte de un ecosistema de capacitación articulado que ayudó a las personas a construir un ciclo de aprendizaje continuo para el desempeño de su función comercial en la compañía.

3.3. Supervisor de Entrenamiento Comercial (2016-2017)

Hacia finales de 2016 surgió un nuevo requerimiento para el área de Entrenamiento Comercial. Con el fin de ofrecer un servicio de capacitación a la medida para los departamentos de venta de telefonía de Sears y Sanborns, cadenas comerciales de Grupo Carso, se justificó la creación de la Supervisión de Entrenamiento Comercial, una nueva posición encargada de atender la planeación de un programa dedicado y estar al tanto de su ejecución a lo largo del año.

Tras cuatro años como Asesor de Contenidos, y con un conocimiento amplio del proceso de entrenamiento comercial, gané la promoción a esta supervisión en diciembre de 2016. Si bien la trayectoria en este nuevo puesto no se extendió por mucho tiempo (desempeñé el cargo solamente siete meses), tuve campo de acción para implementar algunas mejoras en el departamento.

3.3.1 Proceso del departamento de Entrenamiento Comercial

El proceso general de Entrenamiento Comercial comienza donde concluye el de Contenidos, con la difusión de actualizaciones o desarrollo de contenido de cursos nuevos. Los instructores tienen la responsabilidad de documentarse sobre el cambio y, en caso de ser necesario, exponer sus dudas en una sesión de retroalimentación con el objetivo de impartir la versión presencial del taller o curso de manera adecuada y homologada.

En el caso particular del Supervisor de Entrenamiento Comercial, la participación en el proceso consiste en planear la programación mensual de cursos presenciales y

administrar los recursos disponibles para ello; es decir, asignar instructores, insumos y salas de capacitación para satisfacer la demanda de inscripción de los vendedores. Además, durante las temporalidades en las que se programan exámenes de certificación, el Supervisor de Entrenamiento Comercial debe gestionar los recursos que le permitan atender la demanda de aplicación de exámenes.

Por otro lado, y para cumplir uno de los objetivos que dieron origen al puesto, el Supervisor de Entrenamiento Comercial debe reunirse a principio de año con las áreas de capacitación y de compra de telefonía de las cadenas comerciales. Esto, con el objetivo de conocer sus metas y alcances particulares para proponerles una programación anual a la medida de sus necesidades.

3.3.2 Actividades desarrolladas como Supervisor de Entrenamiento Comercial

Programación mensual de cursos presenciales

La actividad más esencial durante mi etapa en el puesto, por tratarse de la que más está relacionada con la operación diaria, era la de la programación de cursos presenciales. Se realiza periódicamente de manera mensual, sin embargo, es imprescindible hacer un seguimiento diario y mantenerlo en actualización constante. Para realizar esta actividad, fue necesario tomar en cuenta tres variables:

a) Disponibilidad de recursos humanos:

- El departamento contaba con cinco instructores, la mayoría de ellos capacitados para dar cualquiera de los cursos ofertados por el área. En el caso de los de reciente ingreso, la planeación debía considerar su participación como asistentes en aquellos temas que no fuesen de su dominio, con el fin de entrenarse en su impartición para las siguientes programaciones mensuales.

b) Disponibilidad de recursos materiales:

- Equipo de cómputo asignado para cada instructor.
- Dos salas de capacitación, equipadas con proyectores, mesas modulares y sillas para los asistentes. La primera con capacidad para 70 personas, y la segunda, para 40. Dependiendo de la demanda, era necesario gestionar

que cada curso se imparta en una u otra sala y que el acomodo de mesas y sillas se configure de acuerdo a la forma en que lo requiere la dinámica de cada sesión.

- En caso de que la sesión estuviera programada para impartirse en una sede externa, se contaba con tres proyectores portátiles y un automóvil utilitario, además de la posibilidad de autorizar viáticos de transportación y hospedaje para sedes fuera del área metropolitana de la Ciudad de México.
- c) Demanda de cursos, asesorías y exámenes de certificación
- En función de la temporalidad de ventas, ciclos de contratación de nuevos vendedores o lanzamiento de nuevos servicios, la demanda de los distintos cursos del portafolio podía ser variable y la programación ajustarse a ello.

Planeación anual con compradores de cadenas comerciales

Uno de los principales racionales para la creación del puesto fue el seguimiento personalizado para las necesidades de capacitación en las cadenas comerciales. A diferencia de otros canales comerciales a los que se les presta servicio, la venta en las cadenas comerciales tiene ciertas particularidades que le hacen requerir un enfoque de capacitación diferenciado:

- a) Las cadenas suelen tener a la venta otras gamas de producto distintos a la telefonía o a la electrónica, por lo que la rotación del personal de ventas hace que sea complicado especializar a los asistentes a los cursos en estos temas.
- b) Dentro de su operación de ventas, las cadenas cuentan con sistemas y procesos desarrollados a su medida, por lo que los procesos de la compañía, a diferencia de los demás canales comerciales, no suceden de forma homologada, y, por lo tanto, implica que el contenido de la capacitación se deba tropicalizar para casos particulares.
- c) La capacitación de vendedores de cadenas comerciales no depende solamente de las propias áreas comerciales o de capacitación, sino que requieren la aprobación de sus áreas de compras y las negociaciones de compra de producto que sostienen con la compañía en periodos determinados.

Tomando en cuenta estas variables, al comenzar el 2017 coordiné reuniones con las áreas de compras y capacitación de nuestros principales socios con el objetivo de presentar mis credenciales y el alcance del proyecto, así como para conocer sus intereses y objetivos comerciales para ese año.

Con dicha información logré presentar y negociar planes de capacitación y certificación como expertos en producto de la compañía para Sears, Sanborns, Elektra y Walmart, los cuales puse en marcha a través del equipo de instructores del área. Supervisé y di seguimiento a los resultados hasta julio del mismo año, cuando entregué el proyecto debido a un nuevo crecimiento como Jefe de Contenidos.

Logística para exámenes de certificación y refrendo

De forma independiente a la programación mensual de cursos, otra de mis responsabilidades era la programación de dos temporalidades de certificación a lo largo del año, en los meses de abril y septiembre. Solamente trabajé en la primera temporalidad, dado que, para la segunda, ya no me encontraba desempeñando el puesto.

Con base en el volumen de asistencia a los ciclos regulares de entrenamiento, establecí un pronóstico de inscripción a los exámenes de certificación, con lo que asigné los recursos técnicos y materiales necesarios para su aplicación. Posteriormente se lanzó una convocatoria de inscripción y, en caso de que no se cumpliera el pronóstico previo, se realizaron ajustes de logística.

El siguiente paso fue el de asegurar la carga de los reactivos del examen en el sistema de entrenamiento para que los asistentes pudieran resolverlo de forma electrónica. Como recurso de soporte fue importante contar con una versión impresa preparada en caso de que se presentase alguna dificultad técnica.

Finalmente, el departamento de Administración de Capacitación entregaba los resultados a las personas que lo aplicaron, así como un reporte general a los responsables comerciales de los canales de ventas. El análisis de los resultados de esta aplicación fue de utilidad para evaluar no solo el conocimiento de nuestros productos y

servicios por parte de la fuerza de ventas, sino también de la eficacia de nuestros programas de entrenamiento comercial. Con esta información fue posible tomar decisiones oportunas para corregir desviaciones y alcanzar satisfactoriamente los objetivos de capacitación y comerciales de la empresa.

3.3.3 Vinculación de la experiencia laboral como Supervisor de Entrenamiento Comercial en relación a lo aprendido en la carrera

En apariencia, podría interpretarse que en siete meses no existieron suficientes actividades que vinculen el desempeño del puesto con la práctica de la comunicación. Sin embargo, continué participando de forma activa en el mismo proceso que cuando desempeñé el puesto previo desde un frente distinto, el de una ejecución logística que estableciera el contexto y las condiciones para que los mensajes que antes elaboraba como Asesor de Contenidos, llegaran de forma satisfactoria a sus destinatarios.

Por otro lado, desde esta nueva posición, desarrollé la posibilidad para otro estilo de comunicación, una con un objetivo persuasivo y de negociación dirigido a las personas responsables de la toma de decisiones comerciales. Esta habilidad fue de suma importancia para desempeñar responsabilidades adquiridas años más tarde como Jefe de Comunicación Estratégica.

3.4. Jefe de Contenidos (2017-2020)

Tras desempeñar la Supervisión de Entrenamiento Comercial durante siete meses, algunos cambios en la estructura gerencial de la organización tuvieron el efecto de dejar vacante la jefatura del departamento de Contenidos, en el que había laborado tan solo unos meses atrás como asesor.

En el concurso para este puesto presenté un proyecto para mejorar la eficiencia del proceso de desarrollo de contenidos de entrenamiento, lo que permitiría disponer de más tiempo para ampliar el catálogo de cursos con un enfoque de capacitación complementaria en línea, lo cual supuso varios beneficios para las audiencias.

3.4.1 Proceso del departamento de Contenidos

Como describí con anterioridad, el proceso de contenidos comienza con el análisis de información difundida en los comunicados oficiales de la Región a través de una cuenta de correo institucional. Además de esta fuente, tanto la actualización de cursos existentes como el desarrollo de nuevos contenidos se alimentan del análisis cotidiano de los resultados de ventas, las circunstancias del mercado o de requerimientos directivos para impulsar determinados productos y servicios desde nuevos enfoques.

Al recibir la encomienda de regresar al departamento de Contenidos, pero a un puesto de mayor responsabilidad, me encontré no solamente en la necesidad de proponer, sino en la obligación de analizar, planear, dirigir y evaluar las acciones de un equipo de trabajo dedicado a este proceso.

3.4.2 Actividades desarrolladas como Jefe de Contenidos

Selección de personal

Al momento de tomar el puesto, la estructura del departamento de Contenidos estaba compuesta por un jefe, dos asesores de planta y un asesor temporal; éste último, contratado con el propósito de reforzar al equipo de cara a la demanda de requerimientos para las ventas navideñas cada año, en los meses de octubre a diciembre.

Debido a los movimientos de personal, recibí el departamento con un solo asesor y en tiempo para comenzar el proceso de selección para la contratación de asesor temporal. En 2017 realicé mis primeras dos contrataciones con ayuda de algunos lineamientos generales provistos por la Dirección de Recursos Humanos. Sin embargo, a medida que adquirí experiencia respecto a los requerimientos particulares del departamento y a los perfiles ideales para los puestos que lo integran, logré hacer una selección más completa y con menor probabilidad de rotación, completando la contratación de tres asesores de planta y tres asesores temporales hasta el 2020, cuando dejé el puesto.

Algunos de los recursos desarrollados para la evaluación técnica de candidatos fueron pruebas simplificadas de redacción, síntesis de ideas, abstracción de conceptos y ortografía avanzadas, con las que los candidatos demuestran las habilidades

fundamentales para el puesto. Asimismo, la habilidad numérica se evaluaba como una habilidad deseable a través de pruebas de análisis y visualización de datos a nivel básico; finalmente, como un recurso diferencial, se realizaba una prueba de creatividad.

Migración total de los cursos en línea a la app Entrenamiento R9

A finales de 2016 e inicios de 2017, el departamento de Administración de Entrenamiento desarrolló una aplicación móvil para Android y iOS dirigida a la fuerza de ventas de la compañía. Se estructuró con la intención de que los vendedores tuvieran a su alcance todos los recursos de capacitación y consulta disponibles, sin necesidad de contar con una computadora con acceso a internet; con ella podrían hacerlo desde su propio teléfono celular inteligente, sin costo de navegación de datos móviles para líneas de la compañía. La app recibió el nombre de Entrenamiento R9.

Este desarrollo permitió al equipo de Contenidos a mi cargo subir contenido en formato de curso en línea, de forma que di la instrucción de realizar adaptaciones del material existente para esta app. Pronto el formato se volvió popular entre la fuerza de ventas, ya que los reportes reflejaron que una parte mayoritaria prefirió capacitarse por esta vía en lugar de hacerlo por el sistema tradicional. Al cabo de unos meses, esto facilitó dejar de duplicar el desarrollo y actualización de contenido para dos plataformas distintas y concentrar mis esfuerzos en hacerlo exclusivamente dedicado para la aplicación móvil.

Segunda optimización del portafolio de cursos de mesa de control

Durante mi primera etapa en el departamento trabajé en analizar y simplificar el contenido de la oferta de cursos de mesa de control del departamento. Ahora, como líder del área, me di a la tarea de analizar a profundidad las audiencias, demanda y horas dedicadas al desarrollo del contenido de dichos cursos.

Las conclusiones de este análisis demostraron que el curso Políticas de Comisiones implicaba demasiadas horas en relación al impacto mínimo de audiencia, ya que, por la naturaleza restrictiva de su contenido, ésta era apenas de unas decenas de personas, las cuales, además, tenían un índice de rotación muy reducido. Por otro lado, se revisó

la estructura de los talleres de Migración y Portabilidad, logrando la propuesta de un taller unificado con un módulo introductorio común.

Con ambas iniciativas, el portafolio de mesa de control pasó de cinco a tres cursos:

Antes	Después
<ol style="list-style-type: none">1. Políticas de Activaciones2. SISACT3. Taller de Migración4. Taller de Portabilidad5. Políticas de Comisiones	<ol style="list-style-type: none">1. Políticas de Activaciones2. SISACT3. Taller de Migración y Portabilidad

Oferta de cursos solo en formato digital

Tanto con la simplificación del portafolio de mesa de control como con la migración total de cursos en línea a la app móvil, me resultó posible optimizar una gran parte del tiempo productivo del personal dedicado a estas actividades, permitiendo distribuirlo para nuevos desarrollos que agregaron valor a la oferta de cursos del área.

Uno de los más representativos fue la propuesta de ofrecer una serie de cursos exclusivos en formato digital, a través de la App Entrenamiento R9. Fundamenté esta propuesta en la necesidad de dar tratamiento a algunos temas que de forma regular no tendrían una demanda suficiente para justificar su integración permanente a la rotación de talleres presenciales. Lo anterior, porque se trataba de temas dirigidos a un nicho de mercado particular, o de lanzamientos tecnológicos cuya demanda de capacitación podría disminuir de forma considerable después de un pico en la etapa inicial.

Durante mi etapa como Jefe de Contenidos, el equipo desarrolló cuatro cursos en este formato:

- a) *Planes Internet en Casa* (oferta de planes de internet fijo a través de la red de Telcel, dirigida a hogares y negocios).
- b) *VoLTE: Llamadas y video llamadas en alta definición* (lanzamiento de tecnología de comunicación de voz en HD a través de la red LTE).
- c) *Smartwatch IoT* (lanzamiento de servicio adicional para integrar una línea secundaria a relojes inteligentes compatibles).
- d) *Planes Tarifarios Pyme* (planes diferenciados para ofrecer conectividad a pequeñas y medianas empresas).

La propuesta consideraba la actualización permanente de estos contenidos y una evaluación periódica para determinar si la audiencia continuaba interesada en ellos o si era pertinente que fuesen sustituidos por uno de mayor relevancia. Durante mi periodo en el puesto se dieron de baja después de un año los cursos de *VoLTE: Llamadas y video llamadas en alta definición* y *Smartwatch IoT*, y se mantuvo el contenido de *Planes Tarifarios Pyme* y *Planes Internet en Casa*.

Implementación de cartas descriptivas

Uno de los principales problemas a los que el departamento de Contenidos se enfrentaba desde mi primera etapa era la correcta homologación entre la impartición de cursos digitales y talleres presenciales. Incluso, muchas veces existían diferencias tangibles entre el mismo taller presencial impartido por dos instructores distintos.

Después de analizar diferentes casos y escenarios, establecí que los contenidos estarían determinados por un documento denominado “carta descriptiva”, que sería del alcance tanto del curso digital como de su versión presencial. El equipo desarrolló una carta descriptiva, segmentada por módulos, para cada uno de los cursos comerciales, con la siguiente información:

- Objetivo general del curso o taller
- Estructura temática
- Objetivo particular de cada módulo
- Material complementario y dinámicas de reforzamiento
- Tiempo dedicado (solo para el formato presencial)

Con este método conseguí estandarizar la forma en que cada instructor ejecutaba la impartición, así como la línea que debían conservar los cursos digitales. De esta forma, se generó confianza en las audiencias sobre el hecho de que el personal podía capacitarse con la misma fiabilidad en cualquiera de los formatos de entrenamiento disponibles.

Desarrollo del curso *Tu vida conectada*

En 2019, una de las encomiendas de la Dirección de la compañía fue la de crecer la venta de dispositivos conectados, tales como relojes inteligentes, sensores, bombillas, cámaras de vigilancia para el hogar, sistemas de telemetría para los vehículos, entre otros. Este portafolio de productos es conocido en la industria bajo el concepto de *Internet de las cosas* o *IoT* por sus siglas en inglés; y en Telcel se publicitó con el nombre comercial *Tu vida conectada*.

Con el propósito de entrenar a la fuerza de ventas sobre el conocimiento y venta de estos dispositivos, instruí la baja el curso *Internet Telcel: servicios e innovaciones* para trabajar en un desarrollo completamente nuevo que recibió el nombre de *Tu vida conectada: Internet de las cosas Telcel*, que se puso a disposición de las audiencias tanto en formato digital como presencial. La propuesta de contenido para este curso describía la hiperconectividad de múltiples dispositivos de internet de las cosas, posibilitado por la tecnología de las redes 4G, 4.5G y, de forma prospectiva, 5G; para abordar posteriormente el portafolio de productos y servicios adicionales de internet móvil y suscripciones de productividad y entretenimiento.

A través de esta iniciativa conseguí permear entre los vendedores la idea de que la compañía ya no solamente comercializaba teléfonos, sino también accesorios y dispositivos inteligentes. La fuerza de ventas, a su vez, impulsó la venta de este portafolio entre sus clientes, consiguiendo el objetivo de crecimiento planteado por la Dirección en ese año.

Propuesta de reestructura del área

Hacia inicios del 2020 se presentaron nuevos requerimientos al departamento, en su mayoría, relacionados con comunicación dirigida no solamente a la fuerza de ventas, sino a audiencias diversas como socios de negocio, dueños de distribuidores autorizados, compradores de cadenas comerciales y directores generales de las filiales de América Móvil en Latinoamérica y Europa. A razón de ello, cada vez era menor la posibilidad de hacer una correcta supervisión al desempeño del desarrollo y actualización del contenido de los cursos y talleres.

En este contexto, y con la intención de satisfacer adecuadamente los requerimientos nuevos y anteriores, presenté una propuesta de reestructura de dos departamentos: Contenidos y Comunicación Comercial, la cual tocaba no solamente su estructura y perfil de personal, sino la lógica de sus procesos.

Contenidos contaba con tres personas: un jefe y dos asesores de contenidos. Por su parte, Comunicación Comercial tenía cuatro personas: un jefe, un supervisor de comunicación comercial, un supervisor de diseño gráfico y un asesor de comunicación comercial. Después de algunas revisiones fue autorizada mi propuesta, que consistió en adicionar un supervisor de comunicación digital al departamento de Comunicación Comercial y cambiarle el nombre a éste por Comunicación Estratégica. Además, se intercambiaron los titulares de ambos departamentos, es decir, pasé a dirigir un nuevo equipo de trabajo.

Antes de la reestructura	Después de la reestructura
<p>Jefe de Comunicación Comercial</p> <ul style="list-style-type: none">● Supervisor de Comunicación Comercial● Supervisor de Diseño● Asesor de Comunicación Comercial	<p>Jefe de Comunicación Estratégica</p> <ul style="list-style-type: none">● Supervisor de Comunicación Comercial<ul style="list-style-type: none">○ Asesor de Comunicación Comercial● Supervisor de Diseño● Supervisor de Comunicación Digital

Para esta nueva configuración se determinó que el departamento de Comunicación Estratégica sería responsable de los requerimientos de comunicación de la Dirección hacia sus audiencias de interés, como socios de negocio, empleados, distribuidores fabricantes de dispositivos y clientes de alto valor. También seguiría haciéndose cargo de la difusión de comunicación comercial y operativa a través del sistema de comunicados, así como de la elaboración de materiales de consulta en temas comerciales dirigidos a la fuerza de ventas.

Por su parte, el departamento de Contenidos seguiría trabajando en el desarrollo y actualización de cursos de entrenamiento, sin embargo, ahora también sería responsable de mantener la actualización, evaluación y mejora continua de los materiales de consulta elaborados por Comunicación Estratégica.

Con esta nueva estructura fue posible asegurar un mejor flujo de trabajo, puesto que Comunicación Estratégica podría especializarse en la investigación, estrategia y desarrollo de comunicación de mayor impacto y eficiencia. Por su parte, el enfoque del departamento de Contenidos estaría dirigido a evaluar la pertinencia de esa comunicación a través del tiempo, así como a implementar las mejoras necesarias con base en los cambios en el mercado y al interior de la compañía.

3.4.3 Vinculación de la experiencia laboral como Jefe de Contenidos en relación a lo aprendido en la carrera

En mi etapa como Jefe de Contenidos, el nivel de puesto implicó un distanciamiento con la operación de generación de contenido, al tiempo que representó un acercamiento con el desarrollo de estrategia. Esto significó una oportunidad para involucrarme en la evaluación constante de tendencias de consumo de las audiencias y el análisis contra resultados y pronósticos de ventas para la toma de decisiones, tanto de contenido como de entrenamiento.

Asimismo, existió espacio para la innovación, pues cuestioné los métodos y procesos que se habían vuelto ineficientes u obsoletos con el paso del tiempo; y propuse

mecanismos para la evaluación y mejora constante, lo que permitió la búsqueda de cierta frescura temática para mantener la atención de la audiencia sin dejar de vigilar los objetivos comerciales de la compañía.

3.5. Jefe de Comunicación Estratégica (2020-...)

Como mencioné en líneas anteriores, el departamento de Comunicación Estratégica surge como consecuencia de una reestructura del área para brindar respuesta oportuna a nuevos requerimientos y como una evolución natural a lo que anteriormente fue el departamento de Comunicación Comercial. Esta evolución sucedió gracias a que sus procesos ya no se limitaron a la difusión de información para la venta, sino que ahora implicaron el procesamiento de datos para el desarrollo de presentaciones, discursos y material audiovisual que facilitara decisiones de negocio alineadas a la estrategia comercial de la compañía.

3.5.1 Proceso del departamento de Comunicación Estratégica

En la operación del departamento, que hasta inicios de 2022 todavía dirijo, coexisten tres procesos principales:

a) Revisión y publicación de comunicados

Las áreas de estrategias u operaciones que requieren comunicar lanzamientos o actualizaciones de políticas u oferta comercial, envían un requerimiento de comunicado a Comunicación Estratégica, donde hacemos una revisión ortográfica, de redacción y claridad de la propuesta. Enviamos una contrapropuesta al área generadora para su visto bueno y difundimos vía correo electrónico a una base de destinatarios de canales internos y externos. En este proceso participan el supervisor y asesor de Comunicación Comercial.

b) Comunicación multimedia

A partir de lanzamientos, actualizaciones de políticas, estrategia u oferta comercial, en Comunicación Estratégica desarrollamos campañas o material de consulta para la fuerza de ventas, ya sea en formato de infografía, audiovisual o

sonoro. En este proceso participan los supervisores de Diseño y de Comunicación Digital.

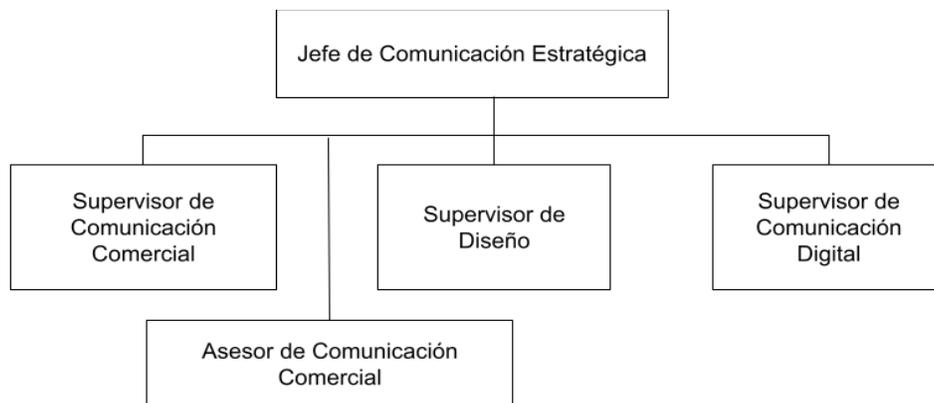
c) Comunicación directiva

En determinados momentos, la Dirección de la Región requiere comunicar mensajes a audiencias estratégicas en formato de video, discursos o presentaciones. Cualquiera de ellos conlleva un proceso de investigación, análisis, establecimiento de objetivos de comunicación y el desarrollo de una pieza determinada, ante una audiencia correspondiente o difusión a través de algún medio digital. En este proceso participamos el Jefe de Comunicación Estratégica y los supervisores de Diseño, de Comunicación Digital y de Comunicación Comercial.

3.5.2 Actividades desarrolladas como Jefe de Comunicación Estratégica

Reestructura del área

Con mi llegada al departamento, instruí al equipo para que el espíritu de trabajo del área ya no se limitara a la difusión de comunicación comercial, sino a construir una estrategia de comunicación constante, sujeta a evaluación permanente, que persiguiera objetivos de rentabilidad, crecimiento, liderazgo y satisfacción de usuarios para la compañía. Con este cambio, nuestra audiencia ya no fue solamente la fuerza de ventas, sino diversos actores de interés involucrados en la operación, administración, cadena de suministro y toma de decisiones de socios estratégicos en la red de distribución y *retail*.



Presentaciones directivas

Como responsable del departamento de Comunicación Estratégica, me involucré proactivamente en los procesos de comunicación del nivel directivo. Lo hice a través de la investigación, desarrollo de contenido, diseño y producción de discursos, videos y presentaciones a nombre de la Dirección de la Región 9, las subdirecciones comerciales, y en ocasiones, de la Dirección General de la compañía. Los resultados han sido muy satisfactorios, pues los actores que requieren este servicio perciben que sus mensajes son recibidos con eficiencia y claridad, además de producir las acciones esperadas en su audiencia. Esta actividad requiere particularmente de mi dirección y supervisión estrecha al equipo de trabajo, a quienes delego la resolución técnica de contenido, diseño gráfico y producción audiovisual.

Nuevos formatos de contenido y relanzamiento de la app móvil

En relación al contenido comercial dirigido a la fuerza de ventas, la app Entrenamiento R9 continuó siendo uno de los pilares fundamentales de la operación del departamento. Al considerarlo como el medio único de entrenamiento digital, me di a la tarea de lograr que los usuarios pudieran disponer de todos los materiales de consulta adaptados de forma nativa a la experiencia de uso de un dispositivo móvil, ya fuese teléfono inteligente o tableta electrónica.

Con la colaboración del departamento de Análisis de Data y Plataformas Digitales, responsables del desarrollo técnico de la app, introduje mejoras que permitieron secciones inéditas en las que el usuario podría consumir contenido de forma escrita, audiovisual y sonora. Así, di la instrucción al personal del departamento de generar los siguientes contenidos:

a) Artículos:

Texto abierto en formato de entradas de blog, escritas en tono informal. Con este contenido facilitamos la transmisión de información para el tipo de audiencias que consume notas de lectura rápida en internet.

b) Videos:

Con el aumento del consumo de tutoriales, resúmenes informativos y reseñas audiovisuales en plataformas como YouTube, comenzamos a producir videos cortos protagonizados por los instructores de entrenamiento del área (rostros y voces familiares para la fuerza de ventas), acompañados de gráficos animados para facilitar el aprendizaje.

Una de las características principales en estas producciones es que el formato de visualización es vertical, adaptado a la forma de consumo en la pantalla del teléfono y acorde a tendencias de consumo en redes sociales de uso masivo como TikTok, Instagram y Snapchat.

c) Podcast

Una tendencia creciente también a nivel mundial es el consumo de contenido sonoro a través de podcast en plataformas como Spotify, Google Podcast, Apple Music y Soundcloud. Su principal diferenciador respecto a otro tipo de consumo sonoro como la radio, es que estos permiten la escucha asíncrona, es decir, bajo demanda, lo que facilita a los usuarios consumirlo en sus traslados cotidianos en el automóvil o transporte público, así como mientras realizan actividades individuales como hacer ejercicio o ir al súper mercado.

La producción de este formato permite contenidos más extensos y con un tratamiento de información flexible, no necesariamente basado en un guion, a diferencia de los contenidos en video. Sin embargo, los primeros episodios conservaron un formato relativamente corto, de entre 5 y 10 minutos, para evaluar su aceptación entre los usuarios, antes de intentar formatos de 20, 30 o más minutos de duración.

Para aprovechar esta reestructura y darle un nuevo impulso al canal de comunicación, en conjunto con el departamento de Análisis de Data y Plataformas Digitales formulé una estrategia de relanzamiento de la app, bajo el concepto de Telcel Academy; con ella, cambié también su identidad gráfica, la experiencia de uso y el tono de los mensajes.

Finalmente produjimos una campaña vía correo electrónico para provocar expectativa y dar a conocer la evolución entre los usuarios, logrando buenos indicadores de consumo de los contenidos durante las primeras ocho semanas desde el relanzamiento y un aumento del 15% de usuarios respecto al año anterior.

Difusión de comunicados vía correo electrónico

En la compañía se desarrolló un proyecto de comunicación comercial aproximadamente desde 2009, gracias al cual se consiguió estandarizar la forma en que cada área estratégica u operativa generaba comunicados dirigidos hacia la fuerza de venta interna y externa o socios comerciales de la compañía a través de una cuenta de correo electrónico institucional. La esencia de este proceso se conservó a través del tiempo, hasta 2020, cuando tomé el puesto, con algunas mejoras menores, lo cual le hacía percibirse como un proceso muy estable y funcional.

Al pasar de unos meses, detecté una posible mejora en la forma de gestionar listas de distribución con mayor flexibilidad. Esta iniciativa derivó en una migración total a un sistema nuevo que permitía no solo el envío, sino la consulta y búsqueda de comunicados con una muy buena experiencia de usuario para los destinatarios.

Otra ventaja importante de esta mejora en las listas de distribución es la de optimizar el envío de correos electrónicos y que los destinatarios reciban solamente la información que es relevante para su actividad. Con ello he evitado saturar este canal de comunicación, reduciendo de 4.8 a 3.3 el índice de comunicados diarios recibidos por las audiencias entre 2021 y 2022. Este desarrollo se extendió casi durante dos años, llegando a implementarse a inicios de 2022, por lo que aún presenta fallas menores en su funcionamiento que son atendidas a la brevedad por las áreas técnicas responsables.

Showroom de vendedores

Cada año se realiza un evento en el que las marcas fabricantes presentan sus novedades y lanzamientos de productos a la fuerza de ventas de la compañía. La producción de este evento, ya sea presencial o digital, se realiza con el apoyo de una agencia que

ejecuta el concepto y la estrategia determinada desde el departamento de Comunicación Estratégica.

Este concepto va alineado a la estrategia comercial de la compañía y se despliega a través de medios de gran formato en sitio, así como en invitaciones digitales, mensajes audiovisuales, reconocimientos, constancias de asistencia y comunicación dirigida por mensaje de texto directamente a los asistentes; todo ello sucediendo, antes, durante y después del evento.

Mi participación en este proceso ha sucedido anualmente desde 2013, sin embargo, a partir de 2021, ya como responsable del departamento, dirigí la estrategia.

3.5.3 Vinculación de la experiencia laboral como Jefe de Comunicación Estratégica en relación a lo aprendido en la carrera

La experiencia adquirida al encabezar el departamento de Comunicación Estratégica probablemente ha sido la que me ha permitido explotar de mejor manera algunas habilidades de comunicación en un espectro más amplio de formatos, objetivos y audiencias. Las posibilidades que las nuevas secciones de la app nos han brindado van desde la exploración de información relevante para comunicar en forma de género informativo, hasta lenguajes audiovisuales y sonoros como vehículos de nuestros mensajes comerciales.

Por otro lado, las piezas de comunicación directiva han sido especiales porque llevan un mensaje dirigido a una audiencia reducida en volumen, pero cuyo impacto puede ser exponencial, no solo al interior de la compañía, sino para todo el mercado, debido al peso de las decisiones que dicha audiencia toma con ayuda de la información y el análisis que se les presenta.

Por otro lado, en este puesto incorporé a mis actividades distintos métodos de evaluación cuantitativa de resultados que en mis estudios de licenciatura no tuve oportunidad de poner en práctica más que en algunas asignaturas relacionadas a medición de opinión pública o metodologías de investigación. En la práctica laboral, el aprendizaje ha sido

inédito y fructífero para evaluar el impacto en campañas y materiales de comunicación, y con ello, llevar a cabo ajustes y un proceso de mejora continua.

4. Conclusiones e iniciativas para el futuro

La realización de este informe ha sido un ejercicio de retrospectiva y reflexión a casi una década de carrera en el campo de la comunicación. En este tiempo he tenido la oportunidad de continuar el desarrollo de mi conocimiento profesional y experiencia en una organización, cuyo objetivo es el de comunicar a las personas; todo ello en el marco de crecientes avances tecnológicos y tendencias de comunicación impulsadas por un entorno digital en constante cambio.

Esta trayectoria me ha permitido desempeñar cuatro posiciones distintas, a través de las que he construido una visión personal del fenómeno comunicativo al interior de los procesos de la empresa y de su contexto en el mercado. Este ciclo también me ha invitado a imaginar su futuro y a contribuir a que futuros profesionales de las ciencias de la comunicación mantengan su papel y relevancia en este tipo de organizaciones.

En un ejercicio de autoevaluación, considero que cuento con elementos para proyectar que mi rol evolucione en un área de comunicación estratégica de alcance transversal a las distintas unidades directivas de la empresa. Esto puede incluir las perspectivas comerciales, de relaciones públicas, de mercadotecnia y de comunicación corporativa a nivel nacional o global. Si bien esta puede parecer una proyección ambiciosa, la considero posible y realizable construyendo el camino con fundamentos sólidos desde el mediano plazo.

Por lo pronto, la Dirección de Recursos Humanos me ha seleccionado, junto con otros compañeros, para participar en un programa de desarrollo de potencial para trabajar en habilidades gerenciales y de liderazgo. Considero esto como una buena oportunidad para presentar argumentos que permitan hacer realidad mi visión de la disciplina de la comunicación a futuro en la empresa.

Estableciendo algunas acciones a corto plazo, considero indispensable trabajar en análisis de procesos orientados a la eficiencia de tiempos de operación, así como a una mejor experiencia de usuario, particularmente en el caso del envío de comunicados; así como en la consolidación de los formatos audiovisuales y sonoros que producimos para la aplicación de nuestra fuerza de ventas. De lograrlo y demostrar su correlación con

aumento en las ventas, sería posible justificar el aumento de recursos o presupuesto para ello.

En la iniciativa privada nada se encuentra categóricamente garantizado, pero tengo la seguridad de que mi proyecto tendrá la continuidad necesaria por sus bases teóricas sólidas, por la suma positiva de varios años de experiencia en el mercado y, sobre todo, por la valoración satisfactoria de sus resultados.

Más allá de las circunstancias que se han suscitado a lo largo de mi carrera laboral, me resulta indudable que la experiencia no comenzó desde cero, sino a partir la propia formación universitaria; la cual he adoptado (y en ocasiones, adaptado) para la resolución práctica de problemas estructurales y cotidianos en el trabajo.

En la parte introductoria de este escrito mencioné que el enfoque comercial de la comunicación toma su forma y fondo de todas las opciones terminales ofertadas en la licenciatura; sin embargo, también es imprescindible señalar que la observación crítica de la realidad, actitud inculcada de forma general durante las asignaturas impartidas en la carrera, ha sido pieza fundamental para lograr comprender la complejidad del fenómeno comunicativo al interior de esta empresa.

Referencias bibliográficas

- The Competitive Intelligence Unit. (2 de agosto de 2021). *The CIU*. Obtenido de <https://www.theciu.com/publicaciones-2/2021/8/2/telecomunicaciones-mviles-al-2t-2021-en-trayectoria-de-plena-recuperacin>
- Tercer reporte trimestral a inversionistas. (1 de octubre de 2021). *América Móvil*. Obtenido de <https://www.americamovil.com/Spanish/relacion-con-inversionistas/informes-financieros/reportes-trimestrales/default.aspx>
- México en Cifras: Censo Nacional de Población y Vivienda. (2020). *INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/#collapse-Resumen>
- Encuesta Nacional de Uso y Disponibilidad de Tecnologías de la Información en los Hogares. (22 de junio de 2020). *INEGI*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ENDUTIH_2020.pdf
- Banco Mundial. (10 de febrero de 2022). *Unión Internacional de Telecomunicaciones*. Obtenido de Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones/TIC: <https://datos.bancomundial.org/>