



Mobile Money for the Unbanked

Diseño y Suministro de Capacitación para Agentes en los Despliegues de Dinero Móvil

Autores: M. Yasmina McCarty y Gerald Rasugu



Beneficios de la capacitación de una red de agentes

La habilidad de los agentes de dinero móvil para entregar sin problemas efectivo y dinero electrónico a los clientes, tiene una importancia fundamental en el éxito de los servicios de dinero móvil. La Encuesta realizada en 2011 por GSMA, acerca de la Adopción Global de Dinero Móvil, halló que los agentes de los ocho programas de dinero móvil de más rápido crecimiento, realizaban un número mayor de transacciones (hasta 64,8 transacciones diarias por punto de venta con agentes activos, con un promedio de 28,5), que los agentes de los otros servicios (promedio de 3,8 transacciones diarias, por punto de venta con agentes activos)¹.

Para impulsar un elevado nivel de desempeño por parte de los agentes, la capacitación es una de las herramientas más poderosas de las que se dispone. Los agentes bien capacitados tienen una mayor posibilidad de impulsar los volúmenes de transacciones para el operador, educar a los clientes acerca de cómo funciona el servicio y efectuar transacciones libres de errores. Ciertamente, un gerente de dinero móvil llegó a decir que los ingresos de dinero móvil sólo pueden asegurarse si se cuenta con agentes bien capacitados.

Prácticas óptimas en la capacitación de agentes

Cuando se observan agentes de dinero móvil, vemos que existen cinco áreas de prácticas óptimas en la capacitación de los agentes:

- **Todos los miembros del canal de distribución de dinero móvil requieren capacitación** – Los propietarios de negocios, encargados de tiendas, equipos de administración de tareas de los agentes, agentes maestros, promotores, etc. son todos importantes miembros del equipo de distribución que deben comprender perfectamente el producto de dinero móvil.
- **La capacitación centralizada es efectiva al comienzo de un programa, pero posiblemente deberá evolucionar a la capacitación regional descentralizada en la medida en que se amplía la red de agentes** – Los servicios de dinero móvil tienen la opción de centralizar las capacitaciones en la sede de la organización, realizar programas de capacitación regionales en núcleos comerciales clave o capacitar agentes en su lugar de negocio. La madurez del servicio de dinero móvil y la etapa de desarrollo de la red de agentes determina el modelo óptimo.

- **La capacitación de un agente no es un evento que se realiza una sola vez.** Los agentes necesitarán cursos de actualización periódicamente, así como también capacitación sobre nuevos productos. La capacitación de los agentes debe ser considerada como una parte continua de un servicio de dinero móvil.
- **Para promocionar una capacitación efectiva de los agentes es necesario contar con capacitadores dedicados, con claros indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) para proporcionar una capacitación efectiva de a los agentes** – La elección en cuanto a utilizar capacitadores internos o externalizar la capacitación por completo, depende del tamaño de la red de distribución, la calidad de los recursos de la capacitación y la supervisión que el gerente de dinero móvil realice acerca de la misma.
- **El currículum de capacitación debe ir más allá de las instrucciones prácticas para ejecutar las transacciones de dinero móvil** – También debe cubrir en gran medida la importancia comercial que tiene la manera de obtener ingresos sobre el dinero móvil, los lineamientos de la compañía con respecto a la conducta del agente y los requisitos de cumplimiento de las regulaciones. Las personas capacitadas deben ser evaluadas al concluir la capacitación con una nota de aprobado o suspenso y en forma continua en el lugar del negocio.

En principio este artículo fue escrito teniendo en cuenta los servicios de billetera electrónica, proporcionados por los operadores móviles. Sin embargo, los temas aquí considerados probablemente tendrán relevancia para los servicios de dinero móvil, impulsados por bancos y terceros, así como para los servicios de dinero móvil a través de operaciones extra bursátiles.

“La Capacitación de Agentes” va más allá de la simple capacitación de agentes. Todos los miembros del canal de distribución de dinero móvil requieren capacitación

Dependiendo de la estructura de distribución del servicio de dinero móvil, hay un buen número de individuos que necesitará capacitación en lo que respecta a dinero móvil. Los niveles de educación variarán significativamente a través

de cada uno de estos grupos y será necesario tomarlos en consideración para diseñar el currículum y el formato de la capacitación.

Propietarios de negocios

El propietario del negocio es la persona a cargo de uno o múltiples puntos de venta que ofrece dinero móvil. Prácticamente, él o ella es la persona que ha puesto el capital para invertir en el negocio de dinero móvil. Como tal, es importante que él o ella se capaciten acerca del servicio que se ofrecerá en sus puntos de venta y que acepten la importancia comercial del dinero móvil. El propietario debe entender su beneficio para los clientes y apreciar el valor que el dinero móvil aporta al negocio como un todo, incluyendo el tránsito de clientes y la oportunidad para un incremento en las ventas de sus otros productos. Esto proporcionará a los propietarios la confianza necesaria para presionar a sus otros puntos de venta a fin de que impulsen el negocio. Además, él o ella administrará mejor su negocio y manejará mejor a su personal. Incluidas en la capacitación de los propietarios de negocios deben estar las destrezas necesarias para manejar a sus encargados, incluyendo teneduría de libros básica, conciliaciones al final de la jornada, etc.

Encargados

Los encargados son los individuos que directamente se relacionan con los clientes y facilitan las transacciones en los puntos en los que se realizan los negocios. Será necesario capacitar a todos los nuevos encargados antes de ofrecer el servicio. Los agentes de servicios financieros tienen la responsabilidad no sólo de proveer servicios al cliente sino también de educarlos y llevar a cabo el negocio de la manera estipulada. Como tales, no solo se les considera como el rostro de la compañía por parte del cliente, sino que también se espera que sean expertos en el tema.

Con esto en mente, la capacitación de los encargados antes de ofrecer el servicio es obligatoria. En algunos despliegues, es la capacitación de los encargados lo que determinará si se le permite o no al agente del punto de venta comenzar a ofrecer el servicio. Normalmente los encargados son sometidos a una rigurosa capacitación, y al final de la misma deben presentarse a un examen, que se espera que aprueben para convencer al proveedor de servicios de que están listos para realizar su tarea. Los encargados con una mediocre capacitación contribuyen a que el

cliente tenga una mala experiencia en el punto de venta minorista, lo que resulta en una pobre comprensión/ utilización del servicio por parte del cliente, incrementando además los incidentes de fraude.

Los operadores se beneficiarán al animar al propietario del negocio a que se ocupe de contratar a un encargado. Los encargados deben mostrar su voluntad para ser capacitados y contar ya con efectivas destrezas de comunicación. Como se les requiere que sean dedicados acerca del servicio, es esencial una continua mejora de sus habilidades. Muchos despliegues afrontan el desafío de una elevada rotación de encargados, lo que trae como consecuencia una frecuente capacitación de nuevos encargados. Lamentablemente, no se puede hacer otra cosa al respecto.

Algunos despliegues están considerando proporcionar un certificado a los encargados capacitados y competentes, en un esfuerzo para controlar esta elevada rotación, ya que muchos de ellos pasan de un agente a otro. Al implantar la certificación, es posible que no se requiera una nueva capacitación.

Promotores

Un cierto número de servicios de dinero móvil utiliza promotores/ agentes móviles para registrar a los clientes y/o ayudarlos a realizar su primer ingreso de efectivo. Dado el perfil y la estructura de incentivos de los trabajadores corrientes, suele aumentar su número, haciendo que la capacitación se convierta en una propuesta muy onerosa.

Pero, al igual que con los encargados, nada se puede hacer al respecto. Si un servicio de dinero móvil utiliza a los promotores/ agentes móviles para la primera interacción de los clientes con el servicio de dinero móvil, ellos deben ser adecuadamente capacitados. Probablemente requieran una capacitación más breve comparada con la capacitación completa de un agente, pero debe transmitir: (a) cómo explicar a un nuevo cliente los beneficios clave acerca de la utilización del dinero móvil; (b) cómo registrar a los clientes; (c) cómo enseñar a los clientes a utilizar la interfaz del dinero móvil, teniendo especial cuidado con aquellos clientes que pueden no tener elevados niveles de alfabetización; (d) cómo responder a las preguntas frecuentes que puedan tener los nuevos clientes.

Equipos de Administración de la Red de Agentes

El equipo que administra la red de agentes es esencial para desarrollar en escala dicha red y asegurarse a la vez de que éstos proporcionan consistentemente un servicio de elevada calidad. Estos pueden ser: (a) empleados del proveedor de servicios de dinero móvil, que agrega dinero móvil como parte de sus otras obligaciones (común con los agentes cuyos equipos de ventas y distribución tienen la doble responsabilidad de administrar a los distribuidores de tiempo aire y a los agentes de dinero móvil); (b) empleados de los proveedores de servicios de dinero móvil, que manejan directamente a los agentes de dinero móvil, de manera exclusiva; (c) terceras partes especializadas, subcontratan por contrato de gestión tercerizada; (d) grandes minoristas con una red minorista establecida.

El equipo de administración de la red de agentes desempeña varios roles que pueden incluir la identificación, capacitación y el manejo de agentes. Como tal, su misión suele ir mucho más allá de la capacitación, sus conocimientos del servicio deben ser excepcionales. Fundamentalmente se espera que sepan no solo cómo funciona el servicio, sino también los beneficios del dinero móvil, la justificación comercial del negocio de dinero móvil y los principios básicos del negocio, a fin de guiar al propietario del negocio y a los encargados.

Agentes Maestros, agregadores y distribuidores

Los despliegues que utilizan los Agentes Maestros, agregadores y/o distribuidores de tiempo aire en su modelo de distribución, necesitarán capacitar a estos niveles adicionales de esa área. Como los Agentes Maestros son responsables de la identificación y del manejo de los agentes, ellos necesitarán ser entrenados más allá de las instrucciones tradicionales del servicio. Su capacitación deberá incluir el proceso de contratación, para asegurar que se incorporan agentes cualificados, y los aspectos críticos de la administración del efectivo y del dinero electrónico, puesto que la administración de la liquidez será el impulsor clave del éxito para los Agentes Maestros.

Dado que los Agentes Maestros están en frecuente contacto con los agentes de dinero móvil, existe la tentación de pasarles a éstos la responsabilidad de la capacitación de los agentes. Sin embargo, es posible que ellos no sean recursos fiables para la capacitación de agentes.

Tal como se analiza más adelante en la sección de selección y manejo de capacitadores, la estructura de incentivos de los Agentes Maestros, agregadores y distribuidores, típicamente no suele alinearse con este objetivo.

La utilización de modelos de capacitación centralizada, descentralizada o in situ, depende de la madurez del despliegue de dinero móvil

El modelo para la capacitación de agentes varía significativamente según la etapa de madurez del despliegue de dinero móvil. Los programas de capitalización centralizados tienden a ser más comunes con anterioridad al lanzamiento de un plan de dinero móvil; los planes de capacitación regional e in situ son más comunes una vez que los despliegues de dinero móvil son reales. Además, el contenido del currículum de capacitación tiende a evolucionar con el tiempo, a medida que una mayor cantidad de gente en el mercado logra un mejor conocimiento y comprensión acerca del servicio.

La capacitación de nuevos agentes previa al lanzamiento, idealmente se realiza como capacitación de grupo centralizada

Los servicios de dinero móvil suelen tener un enfoque centralizado para la capacitación de agentes en el momento del lanzamiento de un proyecto de dinero móvil, según el cual se requiere la asistencia de éstos a una sesión de capacitación obligatoria, que se lleva a cabo en una ubicación centralizada. La capacitación de agentes en un lugar centralizado puede resultar costosa, pero ayuda a crear un sentido de pertenencia y asegura la aceptación general, que puede ser increíblemente valiosa en esa etapa temprana, cuando el servicio aún no ha sido lanzado. Varias consideraciones son relevantes para las capacitaciones centralizadas:

- Proximidad del centro de capacitación con relación a los puntos de ventas de minoristas;
- Compensación a los minoristas que pueden verse obligados a cerrar sus negocios para asistir a la capacitación inicial, que generalmente puede durar medio día;

- Gastos relacionados con la provisión de comidas/ refrescos y, en ciertas circunstancias, alojamiento.

Las capacitaciones a grupos son útiles, especialmente si se agregan agentes potenciales de la misma área, por la facilidad que brindan para compartir entre los participantes y la relevancia para sus mercados. En ciertas circunstancias, el capacitador puede utilizar el idioma local/nativo para lograr una capacitación más efectiva, y las personas de una misma localidad tienen mayores posibilidades de entender este idioma.

Además, la distancia desde el centro de capacitación influye en el número de agentes contratados para el servicio. Por ejemplo, en las Filipinas, los lineamientos establecidos por el Banco Central (Bangko Sentral ng Pilipinas) exigían que todos los agentes fueran a Manila, la capital, para la capacitación. Esto resultaba oneroso y restringía significativamente el número de minoristas que podían convertirse en agentes. Más tarde, el Banco Central flexibilizó esta regla, con efectos positivos sobre el crecimiento de la red de distribución.

La capacitación realizada antes del lanzamiento debe ser programada de tal manera que no haya un gran espacio de tiempo entre la capacitación y el servicio de lanzamiento, para evitar la necesidad de tener que volver a capacitar a los agentes, lo que implica gastos adicionales. Dependiendo del número de agentes con los que el servicio de dinero móvil está comenzando durante el lanzamiento, la capacitación de todos ellos puede durar de una a dos semanas. Idealmente, la capacitación previa al lanzamiento debe realizarse al menos con dos semanas de antelación, otorgándole al proveedor del servicio tiempo suficiente para distribuir cualquier colateral y las herramientas de negocios que los agentes puedan requerir. Algunos proveedores pueden incluso querer distribuir el colateral uno o dos días antes del lanzamiento del servicio, para contrarrestar la competencia, pero, de hecho, para cuando tenga lugar la capacitación, es muy probable que el servicio ya sea de conocimiento público.

Después del lanzamiento, resulta óptima la capacitación regional descentralizada de los nuevos agentes

Una vez que se realice el lanzamiento del despliegue de dinero móvil, los nuevos agentes que se unen a dinero móvil deberán ser capacitados, y los agentes ya existentes puede que también intenten mejorar la entrega del servicio o lograr una mejor comprensión del mismo.

Dado que los agentes potenciales es posible que ya tengan conocimiento, o aún mejor, que se hayan ya convertido en usuarios del servicio, la capacitación después del lanzamiento puede ser más fácil y rápida que si se realiza previa al mismo. Algunos de los desafíos hallados inicialmente en la conceptualización de dinero móvil, que algunas veces puede tomar un tiempo penosamente prolongado para explicarlo, podrían haberse superado.

Después del lanzamiento del servicio, normalmente existe una presión para incrementar rápidamente el número de agentes con el fin de popularizar el servicio. **Con esto en mente, la capacitación regional descentralizada resulta óptima, ya que permite una capacitación más rápida de un mayor número de agentes.** Esto puede conllevar el establecimiento de centros de capacitación en núcleos comerciales importantes que se hubieran identificado, tales como los corredores iniciales de transferencias, o áreas identificadas en donde se requieren agentes, debido a que se percibe una demanda del servicio por parte del cliente.

El beneficio de la capacitación descentralizada para los minoristas consiste en que se les estimula para que asistan, ya que estas capacitaciones se realizarán en las proximidades, permitiéndoles un rápido retorno a sus negocios. Sin embargo, para el proveedor de servicios, este enfoque probablemente requiera recursos adicionales.

El traslado hacia el enfoque de capacitación regional se realiza normalmente con el establecimiento de centros, que pueden ser utilizados de manera consistente y continua. Alternativamente, los centros de capacitación en las regiones pueden ser contratados según las necesidades, tal como lo han hecho numerosos proveedores de servicios. Esto será determinado por la estrategia de captación de agentes del

proveedor del servicio. Establecer un plan a largo plazo puede, en definitiva, ser más efectivo en cuanto a los costos, ya que se habrá identificado a capacitadores establecidos en las regiones y, con un sentido de continuidad, puede haber una menor rotación.

A continuación se presentan algunos ejemplos de centros de capacitación regionales, efectivos en cuanto a costos:

- Un operador que ofrecía dinero móvil inicialmente, trató de llevar a cabo la capacitación de los agentes en la capital con visitas de seguimiento al negocio, siempre que fuera necesario. Pero a medida que aumentaba la presencia de los agentes a lo largo del país, esto ya no fue posible. Dos años después del lanzamiento, establecieron centros de capacitación regionales con sesiones de capacitación permanentes. Esto permitió, tanto a los nuevos como a los antiguos agentes, asistir a sesiones de capacitación en cualquier momento. Los antiguos maestros de esa localidad fueron capacitados para convertirse en capacitadores locales y se les paga únicamente por las sesiones de capacitación que ellos proporcionan, ahorrando el dinero que se debía abonar a los capacitadores que tenían que trasladarse cada vez desde la capital.
- Los centros de capacitación pueden ser desarrollados a partir de la infraestructura existente. Por ejemplo, un operador móvil utiliza un espacio disponible en sus centros / negocios minoristas como centros de capacitación, mediante la instalación de las herramientas de capacitación necesarias. Con esto, no se incurre en gastos extras en términos de pagos de alquiler, lo que supone un gran ahorro en los costos.
- Otro proveedor de servicios de dinero móvil estableció un acuerdo con una institución de microfinanzas, con una presencia de infraestructura nacional, para utilizar sus sucursales para la capacitación de sus agentes. Ellos han ido aun más lejos al identificar propulsores dentro de la institución de microfinanza, responsables del suministro de la capacitación.

La capacitación de un agente no es un evento de una sola vez

Capacitación continua

Los proveedores de servicios de dinero móvil deberán mantenerse en contacto con los agentes

durante los primeros días del servicio. Los agentes desearán asegurarse de que lo están “haciendo bien”. Por esta razón, los agentes actuales deben ser visitados de manera consistente y el proveedor debe aprovechar esta visita para: (a) mejorar el negocio de los agentes a través de nuevas capacitaciones; (b) identificar más necesidades de capacitación; (c) motivar al agente respecto a la justificación comercial del dinero móvil. Esto también ayuda para establecer relaciones, aspecto crítico para el éxito del negocio.

Capacitaciones de actualización

Los agentes deben siempre tener la opción de realizar capacitaciones de actualización. Este es un aspecto fundamental para los agentes de servicios financieros móviles. Estos repasos pueden realizarse de manera centralizada o in situ. Con agentes activos, las capacitaciones in situ son más efectivas, ya que están dirigidas a los problemas específicos que un agente puede estar afrontando. Sin embargo, las capacitaciones planeadas para realizarse de manera centralizada son de todos modos beneficiosas para los agentes, ya que les proporcionan tiempo para compartir experiencias comunes, adquiridas durante la oferta del servicio.

En la mayoría de los casos, la capacitación continua y las capacitaciones de actualización se realizan al mismo tiempo, especialmente cuando se realizan in situ.

Capacitaciones para nuevos servicios

A medida que el servicio se desarrolla y se agregan nuevas características, se debe mantener a los agentes informados y cualificados. Los mensajes de texto y los memorandos son una manera oportuna de actualizar a los agentes acerca de pequeños cambios en cuanto al producto, pero la manera más efectiva de comunicación y sensibilización se desarrolla al visitar a los agentes y presentarles en persona los nuevos servicios. Siempre que sea posible, se debe llevar a cabo una simulación técnica de la utilización del nuevo servicio, para que los agentes se familiaricen con la nueva característica. La capacitación en nuevos servicios puede también realizarse al mismo tiempo que los cursos de actualización, puesto que la mayoría de las veces se utiliza el mismo recurso para capacitar a los agentes.

M-PESA de Safaricom, en Kenia, utiliza sus foros trimestrales de agentes, que se llevan a cabo regionalmente, para presentar los nuevos servicios a los agentes y sensibilizarlos acerca

de éstos. En otras ocasiones, las visitas in situ se utilizan para presentar los nuevos servicios, enfocadas principalmente en proporcionar conocimientos y abordar las preguntas más frecuentes, suministrando folletos al respecto. Algunos nuevos servicios pueden incluir a un número selecto de agentes (por ej. M-KESHO) y esto hace que sean más apropiadas las capacitaciones regionales centralizadas.

Recursos para agentes que no cumplan con los lineamientos

Los agentes deben suministrar el servicio de dinero móvil de acuerdo con los lineamientos del proveedor de servicios y también deben cumplir con los requisitos legales y regulatorios. La capacitación de los agentes antes de que comiencen a ofrecer el servicio de dinero móvil, debe ser obligatoria. Varios despliegues han obtenido resultados efectivos en cuanto a asegurar que los agentes comiencen a ofrecer servicios tan solo después de haber sido adecuadamente capacitados. Llevan esto a cabo mediante el suministro de herramientas comerciales, únicamente después de que el agente haya finalizado con éxito la capacitación.

La capacitación obligatoria reducirá las infracciones por parte del agente y le dará al operador un recurso frente al mismo, cuando éste infrinja los lineamientos establecidos. Para los agentes que infrinjan los lineamientos, los proveedores de dinero móvil pueden optar por darles la posibilidad de volver a recibir capacitación, al término de la cual se les brinda una segunda oportunidad para continuar ofreciendo servicios.

La capacitación efectiva depende de unos Indicadores del Desempeño Clave (KPIs) para capacitadores, bien diseñados y administrados

Para lograr programas de capacitación de elevada calidad, debe haber alguien a cargo que sea responsable del desarrollo de una estrategia de capacitación y de la organización del suministro del programa. El gerente de capacitación puede que sea, o no, un recurso dedicado en el momento del lanzamiento pero, con el tiempo y con amplias redes de distribución, probablemente se necesite una dedicación a tiempo completo.

Los Agentes Maestros y los Equipos de Administración de la Red de Agentes no son recursos adecuados para la capacitación de agentes

Algunos programas de dinero móvil recurrirán a ahorrar costos utilizando recursos existentes, que ya están trabajando en la distribución, para capacitar a otros en esa área. Desafortunadamente, esto no es efectivo. Los incentivos y los indicadores de desempeño clave de los agentes maestros y los equipos de ventas van a impulsar principalmente las ventas, el crecimiento, los volúmenes de transacciones, etc. Generalmente éstos no cuentan con indicadores de desempeño clave para la garantía de calidad o el cumplimiento. Por lo tanto, no se puede contar con ellos para el suministro de todos los aspectos de la capacitación.

Capacitación por parte de la compañía vs. subcontratación de terceros

Algunos programas de dinero móvil se hallan en la posición afortunada de contar con un capacitador o departamento de capacitación en otra parte de la compañía, que pueden aprovecharse para capacitar a agentes de dinero móvil. Otros operadores recurrirán a subcontratar a terceros para cubrir esta parte del negocio de dinero móvil, dado el tiempo que requieren el diseño y el suministro de una capacitación de calidad.

Ambas estrategias pueden ser efectivas. La selección depende de qué opción cuenta con el talento cualificado, qué opción es efectiva en cuanto a los costos y qué opción brinda al gerente de dinero móvil la mayor posibilidad de supervisión. Los programas de capacitación en dinero móvil deberán ser dinámicos, para incorporar la retroalimentación del mercado en cuanto a dónde existen brechas en la comprensión del cliente y la introducción de nuevos productos. En dicho sentido, es muy importante que el gerente de dinero móvil pueda tener influencia en el desarrollo del currículum de capacitación y el modelo de capacitación, según se necesite.

Cualquiera que sea el capacitador que se utilice, éstos deberán familiarizarse con los procesos y los requisitos de las regulaciones del servicio de dinero móvil y ser sensibles a los matices de las necesidades de los agentes de dinero móvil. Las visitas sobre el terreno, tanto a áreas urbanas como rurales, son vitales para desarrollar una profunda comprensión de cómo funciona el negocio, el rol de los agentes en el suministro del producto y el tipo de capacitación que es necesario. Asimismo debe dirigirse el enfoque hacia las demostraciones de productos.

Esta, así denominada, capacitación de capacitadores es un paso previo esencial para el despliegue de cualquier capacitador en el salón de clase y debe ser emprendida por un miembro del equipo del nivel superior de dinero móvil.

Indicadores de Desempeño Clave

Al igual que en cualquier otra área del negocio del dinero móvil, son esenciales unos indicadores de desempeño clave e incentivos bien diseñados para lograr una capacitación de elevada calidad. **Estos indicadores para los capacitadores deben incluir los resultados de la capacitación, es decir, número de agentes/ encargados capacitados y los resultados de la capacitación, esto es, agentes que suministran un elevado nivel de servicio al cliente gracias a la capacitación.**

Véase el Anexo 1 donde figura un ejemplo de Indicadores de Desempeño Clave para un Director de Capacitación en dinero móvil, en un operador en particular.

Es esencial un proceso de monitoreo continuo de los agentes, para determinar la efectividad de la capacitación e identificar futuras necesidades

Debe realizarse un seguimiento de las capacitaciones de los agentes en términos de quiénes han sido capacitados, dónde han sido capacitados, en qué productos fueron capacitados y si asistieron a cursos de actualización. Pero, para evaluar por completo la efectividad de la capacitación, se debe evaluar la experiencia de los clientes al registrarse y realizar transacciones.

Casi todos los servicios de dinero móvil cuentan con personas que realizan visitas a los agentes, ya sea con fines de ventas, de supervisión o por una combinación de ambos fines. Estos individuos descubrirán naturalmente brechas de capacitación en la red de agentes e identificarán dónde se requiere mayor apoyo. Es esencial que esta información se suministre con regularidad al equipo de capacitación y se incorpore en las posteriores capacitaciones.

Si el personal de campo identifica brechas consistentes en la capacitación, se deberán mejorar el programa de capacitación y/o los capacitadores.

Un currículum efectivo de capacitación abarca mucho más que únicamente las instrucciones básicas de cómo realizar transacciones de dinero móvil

El currículum de la capacitación varía a través de los despliegues de dinero móvil y a lo largo

de los diferentes miembros de la cadena de distribución que deben ser capacitados, pero las consideraciones clave al diseñar el currículum son las siguientes:

- **Prever una duración de cuatro a seis horas para las sesiones de capacitación** - La capacitación a fondo de un agente generalmente durará alrededor de seis horas para un nuevo despliegue. A medida que el despliegue alcanza la madurez, los participantes en la capacitación perciben mejor el servicio y los capacitadores tienen mayor experiencia en impartir la capacitación, por lo que ésta puede reducirse a cuatro horas. Más allá de la duración del propio currículum, la duración de la capacitación también dependerá de: (a) la novedad del dinero móvil en este mercado particular; (b) el nivel de alfabetización y de nociones matemáticas de los capacitados; (c) la complejidad del servicio, los procesos internos, los procedimientos en cuanto al cumplimiento, etc. Debe asignarse suficiente tiempo a las demostraciones con auriculares y a las prácticas de transacciones por parte de los participantes en la capacitación.
- **Los recursos y el equipo para la capacitación deben incluir auriculares** - Recursos tales como PowerPoint, un rota folio, volantes, folletos, manuales, vídeos de ponencias, etc. pueden ser todos recursos útiles para el suministro de una efectiva capacitación. Pero es esencial para las demostraciones el contar con auriculares. Asimismo es aconsejable que los capacitados tengan acceso a auriculares de juguete o que puedan utilizar sus propios auriculares en cuentas ficticias, para practicar transacciones en el transcurso de la capacitación.
- **Un bajo ratio de agentes por capacitador es necesario para lograr una capacitación efectiva** - Como en el caso de cualquier entorno del tipo de un salón de clase, hay un límite para el número de individuos que pueden ser capacitados con efectividad de una sola vez. Esto es particularmente importante en el caso del dinero móvil, porque las demostraciones con auriculares y la práctica con auriculares de juguete es bastante importante y requiere un bajo ratio de capacitados por capacitador. Un ratio que debía fijarse como meta sería el de un capacitador por aproximadamente 25 agentes.
- **La capacitación debe cubrir cómo obtener ganancias del dinero móvil** - Los agentes deben partir de la capacitación sabiendo no solo cómo llevar a cabo transacciones de dinero móvil, sino también cómo obtener beneficios de éste. Deben mostrarse cálculos de cuántas transacciones deben realizarse al

mes para generar unas buenas comisiones y deben mostrarse ejemplos de cómo administrar el “float” con frecuencia para incrementar la rentabilidad del capital.

asegurarse que la persona que esté calificando el examen, no tenga incentivos para asegurar que los agentes aprueben.

Véase el Anexo 2 donde se halla un ejemplo de currículum de Capacitación de Agentes.

- **La capacitación debe finalizar con una evaluación coherente** - Cualquiera que sea el formato de la evaluación final, se recomienda que el examen sea aprobado o suspenso. A los participantes que no aprueben deberá requerírseles que regresen para realizar otra sesión de capacitación. También es importante

ANEXO 1: Indicadores de Desempeño Clave para el Director de Capacitación

Potencial de fraude en dinero móvil		
Objetivos/Resultados	Actividades para cumplir los objetivos	Criterios de medición
Asegurar que el equipo de dinero móvil (clientes internos y externos) están capacitados y actualizados de manera adecuada acerca de la nueva información	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el proceso de capacitación para el equipo de Dinero Móvil (agentes, personal, corporación, etc.) Clara comunicación con los agentes y con el equipo de dinero móvil acerca del calendario de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Número de agentes capacitados vs. meta (la meta se define por el número de agentes seleccionados y disponibles para la capacitación) Disponibilidad de un proceso detallado y documentado de la capacitación Adhesión al proceso de capacitación desarrollado
Identificar, establecer y controlar los centros regionales de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Designar capacitadores regionales para cada región Administrar la labor de los capacitadores regionales Asistir a un número x de capacitaciones regionales en cada región, por trimestre 	<ul style="list-style-type: none"> Número de centros de capacitación operativos establecidos vs. meta Número de capacitadores regionales por región vs. meta Número de capacitaciones regionales a las que se asistió vs. meta Revisión trimestral de la efectividad de los capacitadores regionales
Evaluar la calidad de la capacitación de los agentes	<ul style="list-style-type: none"> Visitar a un número x de agentes al mes para evaluar la calidad de la oferta de servicios, utilizando un modelo predeterminado Revisión continua del currículum de capacitación de agentes, para enriquecerlo con información actualizada Certificación de los agentes 	<ul style="list-style-type: none"> Precisión del currículum de capacitación de agentes y disponibilidad de las versiones actualizadas Relevancia del material de capacitación de agentes Número de agentes certificados vs. meta
Emprender un análisis de las necesidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las actuales brechas de la capacitación dentro de la red de agentes y sugerir mejoras Evaluar las brechas de capacitación dentro del equipo de dinero móvil (personal interno) y recomendar acciones apropiadas Revisar las necesidades de capacitación en función de los cambios comerciales y tecnológicos Incorporar la retroalimentación del equipo de ventas y los capacitadores regionales en cuanto a la mejora de la capacitación en ciertas áreas 	<ul style="list-style-type: none"> Precisión de las necesidades de capacitación identificadas Ajuste de la capacitación a los cambios comerciales y tecnológicos Presentación del informe bianual de análisis de las necesidades de capacitación
Elaboración de informes y administración	<ul style="list-style-type: none"> Informes mensuales/semanales acerca de las capacitaciones emprendidas Informes mensuales/semanales de las visitas comerciales Preparar planes de capacitación con antelación Evaluar/Valorar a los participantes al finalizar la capacitación Facilitar la capacitación en todas las regiones 	<ul style="list-style-type: none"> Precisión de los informes (hasta un 100%) Número de informes enviados mensualmente Puntualidad de los informes Disponibilidad de planes de capacitación de por lo menos un mes Porcentaje promedio de aprobados, alcanzado por los agentes

ANEXO 2: Currículum de Capacitación

A continuación figura una visión general de los elementos para la capacitación de agentes de dinero móvil, esbozada para agentes, tanto dueños de negocios como encargados. Para la capacitación de equipos de administración de la red de agentes, agentes maestros, agregadores, distribuidores, etc., posiblemente sea necesario incluir elementos adicionales. Los niveles educativos, la alfabetización y los conocimientos matemáticos varían a lo largo de cada grupo de participantes en la capacitación; por consiguiente, el currículum, los materiales y el formato de la capacitación deben ajustarse como corresponda.

- 1) **¿Qué es el dinero móvil?** Esto es especialmente importante para los nuevos lanzamientos o mercados, en donde el dinero móvil es una novedad
 - ¿Qué es un agente de dinero móvil? ¿Cuáles son los roles y las responsabilidades de un agente?
 - ¿Por qué convertirse en un agente de dinero móvil? Los beneficios de convertirse en un agente
 - Comisiones para los agentes y oportunidades de ingresos – mostrar los cálculos de cómo los agentes pueden hacer del dinero móvil una sólida fuente de ingresos, especialmente equilibrando la combinación de productos
- 2) **Cómo obtener ganancias con el dinero móvil** - Debe argumentarse la importancia comercial del negocio del dinero móvil
 - Interfaz del agente - Esta sesión debe incluir demostraciones prácticas, ya sea a través de una plataforma de capacitación con múltiples auriculares con los que los agentes puedan
- 3) **El ecosistema del dinero móvil** - Esbozando a los actores (agentes, agregadores, super agentes, agentes maestros, etc.) y sus roles en el suministro del dinero móvil
- 4) **Cómo funciona el dinero móvil** - Guía detallada acerca de cómo funciona el dinero móvil para los agentes, incluyendo capturas de pantalla paso por paso.
 - Interfaz del agente - Los agentes deben estar familiarizados no solo con su menú de agente sino también con el interfaz del cliente y cómo funciona para éstos. La capacitación sobre el interfaz del cliente incluiría nuevamente capturas de pantalla, demostraciones prácticas de los auriculares y prácticas de los agentes con los auriculares.

practicar, a través de cuentas ficticias, o bien que se proporcione a los agentes sus tarjetas SIM / cajas registradoras para que puedan practicar las transacciones.

- Presentación del menú / interfaz del agente + menú / interfaz del cliente
 - Registro del agente - pasos para registrar la caja registradora, creación del PIN, cambio del PIN, etc.
 - Administración del “float”
 - Registro de clientes sólo para servicios de cuenta móvil / billetera electrónica
 - Ingreso de efectivo
 - Salida de efectivo para usuarios registrados
 - Salida de efectivo para usuarios no registrados
 - Procesamiento de débito automático
 - Verificación de saldos
 - Llamar a la línea de asistencia
- Registro de clientes, si procede
 - Ingreso de efectivo
 - Salida de efectivo para usuarios registrados
 - Salida de efectivo para usuarios no registrados
 - Procesamiento de débito automático
 - Verificación de saldos
 - Comprar tiempo aire
 - Cambiar el PIN
 - Llamar a la línea de asistencia
- Comparar y contrastar la cuenta del agente vs. cuenta del cliente

5) Seguridad para el dinero móvil

- PIN del agente e importancia de mantenerlo confidencial
- Protección del cliente – se debe enseñar a los clientes a que guarden su propio PIN y no lo compartan con nadie
- Rellenar el libro de tareas, según proceda
- Proceso y recurso en cuanto a las transacciones enviadas a números erróneos
- Protección contra defraudadores
- Verificación de identificación para las transacciones de clientes

6) Servicio al cliente

- Importancia de la educación del cliente al registrarlo
- Estrategias de ventas para registrar a nuevos clientes
- Guías de apoyo para el servicio al cliente, disponibles para que éste resuelva problemas relacionados con el dinero móvil

7) Obligaciones de los agentes

- Identificación de marca y comercialización
- Sanciones por incumplimiento (irregularidades graves)
- Términos y condiciones del operador / Proveedor de servicios
- Apoyo al proveedor de servicios
- Disponibilidad de capacitación continua
- Supervisión
- Evaluaciones periódicas

8) Administración de la liquidez

- Qué es la administración de la liquidez/ del “float”
- Componentes de la Administración de la Liquidez
 - Capital inicial
 - Planificación del “float”
 - Reequilibrio del “float”
 - Revisión de los niveles del “float”
 - Indicadores de desempeño clave para agentes

- Supervisión del “float” (y herramientas para la supervisión)

9) Conozca a su cliente (Know Your Customer - KYC) / Contra el blanqueo de dinero (Anti Money Laundering - AML) / Lucha contra la financiación del terrorismo (Combating the Financing of Terrorism - CFT)

- Qué es KYC y cuál es la política del proveedor de servicios en cuanto a KYC
- Qué es AML/CFT y cuál es la política del proveedor de servicios en cuanto a AML/CFT
- Riesgos del blanqueo de dinero para el servicio financiero (dinero móvil)
- Qué pueden hacer los agentes para prevenir el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo



Para mayor información, sírvase ponerse en contacto con:
mmu@gsm.com
GSMA London Office
T +44 (0) 20 7356 0600
<http://gsm.com/mmu>

