

## **Impacto de la implementación de las Custodias auxiliares de numerario en el sector financiero nacional**

**Autor: Allan Chichilla Moreira<sup>1</sup>**

**Resumen:** El tema del presente artículo se encuentra enfocado en las Custodias auxiliares de numerario (CAN) y el objetivo del mismo es conocer el impacto que estas han tenido en el escenario financiero nacional. Por ser este un trabajo de investigación empírico original, se recurrió a la entrevista como medio para recolectar la opinión de expertos y confrontarla con las expectativas del Banco Central de Costa Rica. Las Custodias como tal, debido a su esquema de operación, han representado a las entidades financieras y al mismo Ente Emisor una reducción de costos, un mejoramiento en el control y supervisión del numerario, una opción contingente en caso de una corrida bancaria u otra situación que amerite el desembolso masivo de dinero en un momento dado, una mejor administración del efectivo ocioso y para algunos bancos, una oportunidad de negocio en ciernes. A pesar de estas y otras ventajas, aún hay aspectos que se deben mejorar, como por ejemplo una nueva definición del horario de operación de las CAN, mejores mecanismos de control para el Banco Central y la incorporación en la norma operativa de estándares y responsabilidades que ayuden a formalizar la relación entre los bancos y la Tesorería del Ente Emisor.

---

<sup>1</sup> Bachiller en Administración de empresas. Candidato a Licenciatura en Administración de empresas, ULACIT. Correo electrónico: chinchillama@bccr.fi.cr.

**Abstract:** The subject of the present article is focused in Custodies Auxiliary of Money (CAM) and the objective of the same one is to know the impact that these have had in the national financial scene. Because this work is an original empirical investigation, one resorted to the average interview like collecting the opinion of experts and confronting it with the expectations of the Central Bank of Costa Rica. Custodies like so, due to their scheme of operation, has represented the financial organizations and the same Emitting Being a reduction of costs, an improvement in the control and supervision of the money, a contingent option in case of a banking bullfight or another situation that need the massive payment of money in a while given, one better administration of the idle cash and for some banks, an opportunity of business in blossoming. In spite of these and other advantages, still there are aspects that are due to improve, like for example a new definition of the schedule of operation of the CAM, better control mechanisms for the Central Bank and the incorporation in the operative norm of standards and responsibilities that help to formalize the relation between the banks and the Treasury of the Emitting Being.

**Lista de palabras claves:**

- 1. Custodias auxiliares de numerario**
- 2. Numerario**
- 3. Sistema Financiero Nacional**
- 4. Sistema de Pagos**
- 5. Bóveda**

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Breve esquema del Sistema de pagos en el cual se encuentran inmersas las entidades financieras.....</b>	<b>5</b>
<b>Modelo de custodia utilizado por el Banco Central desde 1950 y los problemas derivados.....</b>	<b>6</b>
<b>Esquema de operación de las Custodias auxiliares de numerario.....</b>	<b>8</b>
<b>Retos afrontados en la implementación de las CAN.....</b>	<b>11</b>
<b>Fortalecimiento del control, la planeación la supervisión ejercida por el BCCR.....</b>	<b>12</b>
<b>Las Custodias auxiliares de numerario como un método contingente ante eventuales corridas bancarias.....</b>	<b>15</b>
<b>Las CAN como plataforma para una oportunidad de negocio.....</b>	<b>16</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>18</b>
<b>Algunas recomendaciones.....</b>	<b>24</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>27</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>36</b>
<b>Notas al pie de página.....</b>	<b>37</b>

## **Introducción**

Las Custodias auxiliares de numerario (CAN) son un modelo de reciente implementación en Costa Rica, con el cual el Ente Emisor pretende desconcentrar la administración del numerario en sus bóvedas.

El presente artículo tiene como objetivo principal conocer el impacto que han tenido las CAN en el sector financiero nacional durante los nueve meses que tienen de estar en operación. Otros objetivos que se plantean en el artículo son: determinar si el modelo de custodia propuesto por el Banco Central de Costa Rica efectivamente disminuye los costos operativos; delimitar el alcance de las CAN en el sector y evaluar los riesgos y oportunidades de negocio asociados a este mecanismo.

Hasta el momento no se ha elaborado ninguna investigación previa al presente trabajo, el cual adquiere connotaciones totalmente empíricas y originales. En una primera fase del artículo se pretende brindar un panorama general sobre el fenómeno de las Custodias auxiliares mediante la exposición e interpretación de datos provenientes de documentos públicos elaborado por el BCCR.

La fase concluyente de la investigación se fundamentará en entrevistas dirigidas a los expertos de cada una de las áreas involucradas: gestores, usuarios y personal encargado de la supervisión y control, con el fin de conocer sus diferentes puntos de vista y así confrontar sus opiniones.

## **Breve esquema del sistema de pagos en el cual se encuentran inmersas las entidades financieras**

Las entidades que conforman el sistema financiero nacional se encuentran a su vez inmersas en un sistema de pagos<sup>1</sup>, el cual se encuentra regulado por el Banco Central de Costa Rica. Estas regulaciones tienen asidero en el Reglamento del Sistema de Pagos<sup>2</sup> y las diferentes normas<sup>3</sup> emitidas por la división de servicios financieros del Ente emisor para cada servicio.

Hasta hace poco, el ambiente externo en el cual se desenvolvía el sistema de pagos en Costa Rica era muy rudimentario, sobre todo en los aspectos tecnológicos y legal, ya que, por un lado la función del Banco Central se encontraba muy limitada en el sector financiero y por otro lado, los instrumentos utilizados para transferir dinero de una entidad financiera a otra eran prácticamente manuales, ocasionando con ello ineficiencia en las acreditaciones a los clientes, inestabilidad en el sistema financiero general y un desempeño mediocre del conjunto de la economía.

En 1995 se produce una modificación a la Ley Orgánica del BCCR, en la cual se introducen cambios importantes, rescatando entre ellos, la introducción en el artículo Número 2 de una función relativa a la modernización de este sistema. A partir de ese momento el Banco Central de Costa Rica, en colaboración con todo el sector financiero nacional, empieza a desarrollar una plataforma tecnológica<sup>4</sup>, denominada Sistema Interbancario de Negociación y Pagos Electrónicos (SINPE), con el fin de que todos los actores se interconecten de forma electrónica y movilicen entre sí fondos propios y de sus clientes, de una manera más ágil, segura y eficiente. Actualmente se encuentran adscritos al sistema de pagos nacional todos los bancos públicos y privados, la mayoría de las financieras,

mutuales, cooperativas de ahorro y crédito y puestos de bolsa, así como algunas instituciones gubernamentales.

La explicación anterior es importante, ya que las Custodias auxiliares de numerario son un mecanismo a través del cual las entidades asociadas al Sistema de pagos pueden movilizar fondos propios por medio del SINPE, siempre y cuando cumplan con las regulaciones del marco normativo anteriormente mencionado.

### **Modelo de custodia utilizado por el Banco Central desde 1950 y los problemas derivados**

Al intensificarse la actividad económica y bancaria del país, surgió la necesidad de crear un Banco Central que actuara como mayor autoridad que el simple Departamento Emisor que hasta ese momento (1945) estaba adscrito al Banco Nacional de Costa Rica; este último establecido a fines de 1936 al reorganizarse el antiguo Banco Internacional.

En 1948, al decretarse la nacionalización de la banca privada -recepción de depósitos del público- y dada la necesidad de dotar al nuevo Sistema Bancario Nacional de una integración orgánica adecuada y una orientación eficiente por parte del Estado, se hizo más urgente la necesidad de establecer el Banco Central como órgano independiente y rector de la política económica, monetaria y crediticia del país. Con este propósito se promulgó la Ley 1130, del 28 de enero, 1950, que estableció el Banco Central de Costa Rica con características definidas y propias, que le permitieron, en lo sucesivo, actuar como órgano central de la economía del país.

El artículo 3 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica No. 7558 establece como una de las funciones esenciales del ente emisor, “la emisión de billetes y monedas, de acuerdo con las necesidades reales de la economía nacional”. De este mandato legal se derivan una serie de actividades de retiro y depósito de numerario de las entidades financieras, como agentes proveedores de dinero efectivo de los distintos sectores económicos.

En la práctica, el Banco Central ofrecía, únicamente a los bancos, el servicio de retirar y/o depositar dinero directamente en las bóvedas del ente emisor. Conforme fue creciendo la actividad económica en nuestro país, los requerimientos de efectivo, tanto de los bancos como de otros sectores financieros que dependen de ellos para abastecerse, también aumentaron, originando un continuo tránsito de camiones remeseros en el sótano y la periferia del edificio central. Para enfrentar esta situación, la Tesorería del Banco Central se vio en la necesidad de programar horarios de atención, coordinar y atender aspectos de seguridad y llevar un control de funcionarios autorizados, actividades que si bien no eran propias del Ente Emisor y no le generaban mayor valor agregado, eran necesarias para atender a las entidades usuarias del servicio.

Con el crecimiento de la demanda y la oferta de numerario, se empezaron a evidenciar los verdaderos problemas del esquema de operación que se estaba utilizando, por ejemplo, según estadísticas brindadas por la Tesorería del Ente Emisor, del total del movimiento de numerario transado durante el 2002, el 51% correspondió a retiros de dinero, mientras que el 49% restante a depósitos realizados por las entidades. Esta relación significa que en ese periodo, la participación marginal del BCCR en esa rutina fue solo de un 2%, porcentaje que responde al crecimiento de la economía, al incremento de los precios de los bienes y servicios y a la reposición del billete deteriorado por billete nuevo.

Por otra parte, de los depósitos realizados por los bancos (el 49% antes mencionado), el 90% fue usado nuevamente por la Tesorería del BCCR para atender los requerimientos de numerario (retiros) de otros bancos. En otras palabras, en este modelo de operación concentrado, el 90% del dinero que depositan los bancos oferentes<sup>5</sup> de numerario, vuelve al mercado por medio de los retiros realizados por los bancos demandantes<sup>6</sup> que lo requieren. Esto significa que mientras los primeros incurren en elevados costos por depositar el numerario en el BCCR, los segundos incurren en los mismos costos por retirarlo.

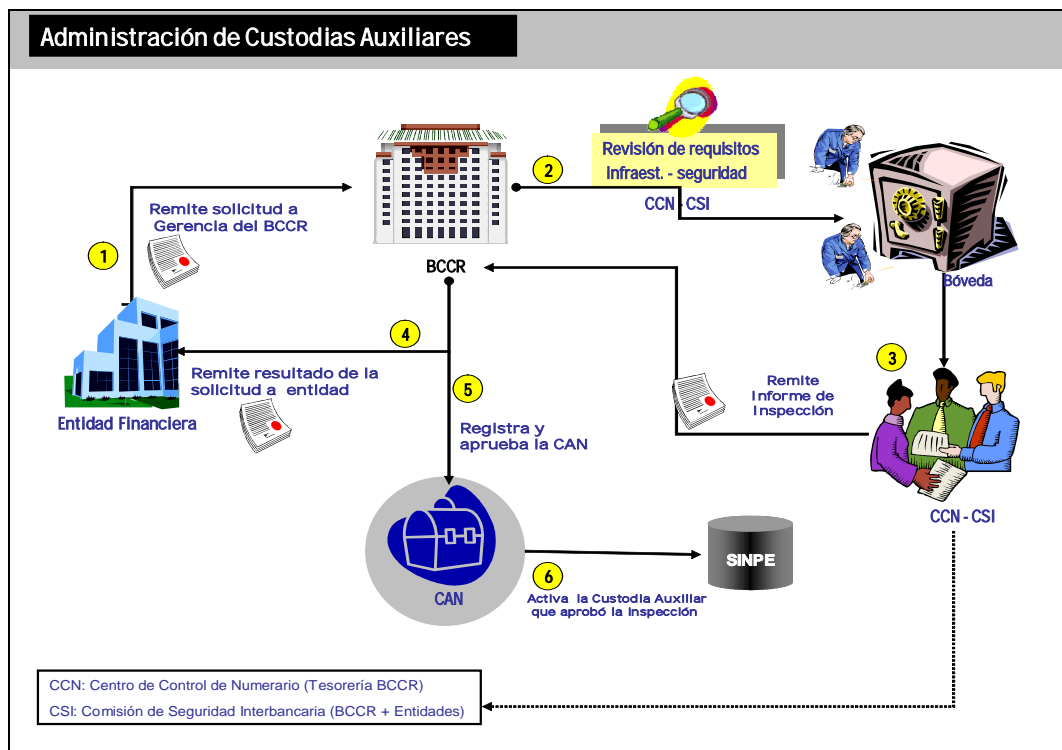
El modelo de operación que se venía utilizando desde 1950 resultaba costoso para los entes participantes, solo el rubro de transporte alcanza los ¢1.000 millones anuales<sup>7</sup>. De esta cifra, ¢100 millones corresponden a traslados de numerario del Banco Central a las oficinas centrales de los entes financieros y el resto a la distribución que deben realizar éstos hacia sus agencias y sucursales.

### **Esquema de operación de las Custodias auxiliares de numerario**

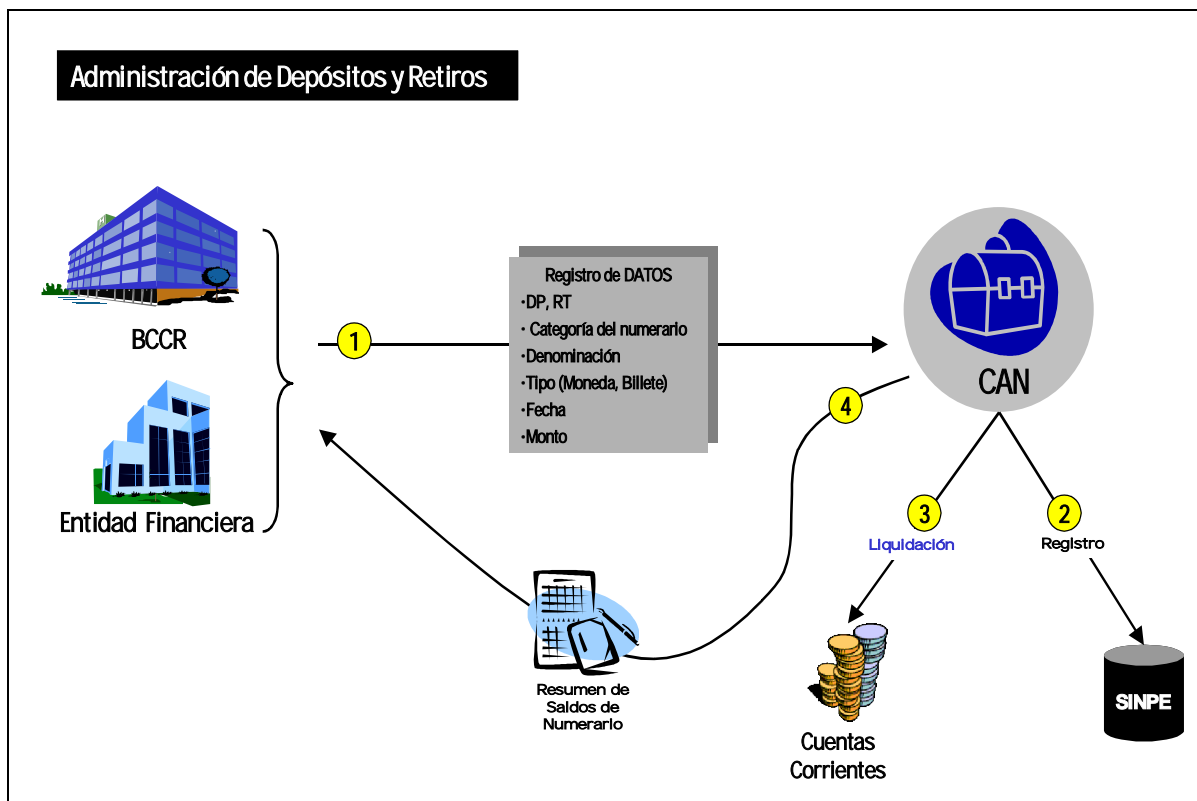
La implementación de las Custodias auxiliares vino a solventar el problema anteriormente descrito, gracias a su esquema de operación desconcentrado. Las entidades financieras que soliciten y aprueben la obtención de una CAN en sus bóvedas ya no tienen que venir diariamente al Ente emisor a realizar sus operaciones de depósito y retiro de efectivo, sino que ahora lo pueden hacer directamente en sus propias instalaciones, bajo la vigilancia y control del Banco Central.

La aprobación de las bóvedas de las entidades que desean obtener una Custodia auxiliar depende del cumplimiento de una serie de requisitos<sup>8</sup> establecidos y posteriormente verificados por el Ente Emisor.





Es importante acotar que los depósitos o retiros se clasifican de acuerdo con la categoría del numerario<sup>9</sup>, de modo que física y electrónicamente pueda determinarse la cantidad de dinero que existe en cada categoría en cualquier CAN.



Respecto al tema de la moneda, el Banco Central de Costa Rica varió sustancialmente la administración de este activo en relación con el esquema de operación anterior, ya que a partir de la implementación de las custodias auxiliares, las entidades ya no pueden realizar depósitos en las bóvedas del BCCR, sino únicamente en sus propias CAN. Los retiros de moneda de la custodia principal del Ente Emisor sí están permitidos. Con esto el BCCR pretende establecer una administración ordenada de la moneda, de manera que la que retiren las entidades de la custodia principal, responda a una necesidad real y sostenida del mercado, sin que deba ser devuelta días después a la CAN principal sino que se mantenga en su propia Custodia auxiliar o, en su defecto, sea negociada por medio del servicio de Mercado electrónico de numerario.

Las custodias auxiliares, como cualquier otro servicio ofrecido por el BCCR, poseen un mecanismo que garantiza al Ente Emisor que el numerario mantenido

en las bóvedas bajo responsabilidad de las entidades financieras está siendo movilizado según los criterios reglamentarios y operativos fijados, y que su cuantía es consistente con los saldos de inventario repostados por el servicio CAN<sup>10</sup>.

### **Retos afrontados en la implementación de las CAN**

Este modelo, si bien es nuevo en Costa Rica, desde hace algún tiempo países como Chile, Perú, México y Argentina lo implementaron con éxito, demostrando en la práctica su efectividad. En nuestro país fue necesario vencer un gran escollo antes de pensar en implementar un modelo de esta naturaleza: la obsolescencia del sistema de pagos nacional, ya que el esquema de operación rudimentario que se utilizó durante muchos años en Costa Rica hacía imposible la incorporación de los mecanismos de control necesarios para que las CAN operaran correctamente.

Mediante la Ley Número 7558 aprobada el 03 de noviembre de 1995, denominada Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, se asigna al ente emisor la responsabilidad de organizar y reglamentar el adecuado funcionamiento del sistema de pagos.

Esta Ley es la plataforma sobre la cual el Banco Central inicia una serie de pasos tendientes a la modernización del sistema de pagos, evidenciando lo anterior con el desarrollo e implementación, en 1997, de una plataforma tecnológica en la cual, por medio de una red privada de telecomunicaciones, las instituciones que conforman el sector financiero nacional logran una interconexión electrónica con la finalidad de mover entre sí, fondos propios y de sus clientes.

Esta plataforma se llama Sistema Interbancario de Negociación y Pagos Electrónicos (SINPE), y adquiere relevancia para el nuevo modelo de custodia, ya

que no solo es la herramienta que utilizan las entidades para registrar los depósitos y retiros en la CAN, sino que también es utilizada por la Tesorería del BCCR para realizar sus labores de control y supervisión.

Si bien el SINPE vio luz en abril de 1997, hubo que esperar hasta octubre del 2004 para que el sistema de pagos nacional madurara la idea de las custodias y aceptara su implementación.

### **Fortalecimiento del control, la planeación y la supervisión ejercida por el BCCR**

Antes de que las Custodias auxiliares empezaran a funcionar, la operativa relacionada con los retiros y depósitos de numerario se realizaban manualmente, esto quiere decir que las entidades que deseaban realizar un retiro y/o depósito de efectivo enviaban un fax a la Tesorería del Banco Central con el detalle de la cantidad desglosada por denominación que deseaban llevarse y/o depositar, el personal del BCCR llamaba al tesorero de la entidad demandante para confirmar el envío del fax y a la vez le comunicaba si tenía en existencia las cantidades por denominación que estaba pidiendo, también se le brindaba una hora específica para que trajera el auto remesero a las bóvedas. Una vez que este medio de transporte llegaba a las bóvedas, dos funcionarios de la Tesorería le atendían en un espacio acondicionado para este fin.

Este proceso presentaba serias deficiencias desde el punto de vista de control, tanto para las entidades financieras como para el Banco Central, por un lado, el fax no es un medio seguro para solicitar movimientos de un activo tan delicado, ya que los fax se pueden alterar fácilmente, pueden extraviarse e incluso con el tiempo tienden a borrarse. Por otro lado, la confirmación vía telefónica tampoco representaba una seguridad real de que el fax provenía de la entidad,

pues no se tenía certeza de que la persona que estaba autorizando la transacción al otro lado de la línea, fuera realmente el tesorero, además este medio se puede intervenir sin mucho esfuerzo y por la mecánica descrita anteriormente era muy difícil rastrear a las personas involucradas en estos movimientos.

También es importante mencionar que la dependencia de las entidades hacía la bóveda del Banco Central para abastecerse de numerario y cumplir con los requerimientos del encaje mínimo legal trajo como consecuencia una sobredemanda, que terminó por rebasar la capacidad operativa de la Tesorería para atenderlos a todos.

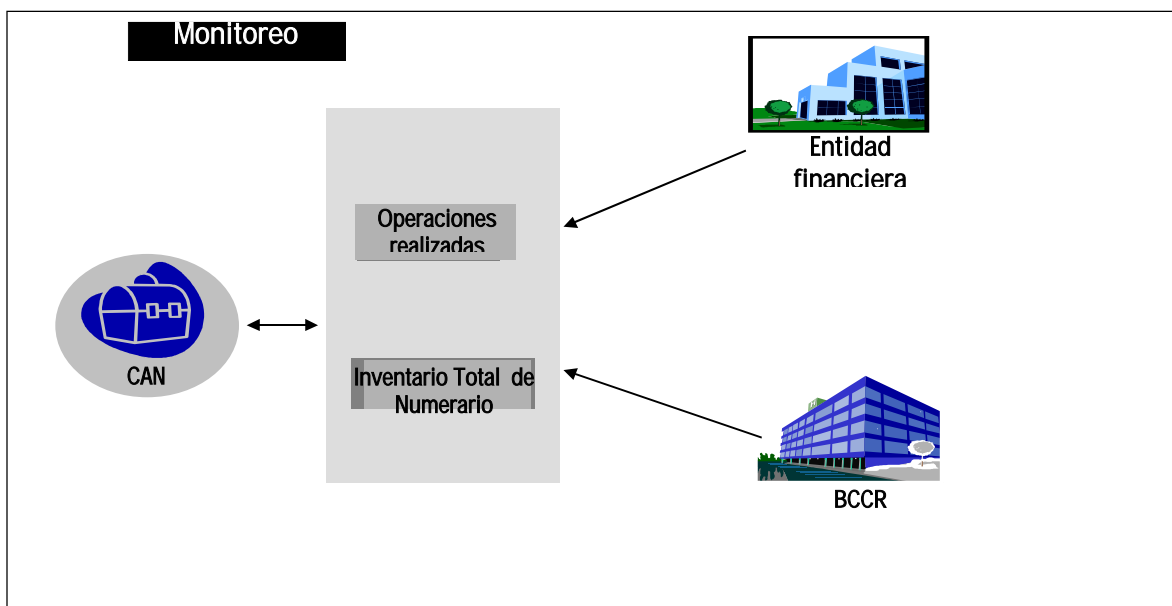
A raíz de la apretada agenda que manejaba esta área el servicio se fue desmejorando, al punto de que, si un banco necesitaba urgentemente retirar y/o depositar a una hora específica, no se le podía atender, sino que debía esperar su turno y por otro lado, aquellos que se atrasaban diez minutos por algún inconveniente fortuito, perdían su oportunidad de ser atendidos ya que el espacio estaba asignado a otra entidad. Esta inflexibilidad representó, en algunas ocasiones, grandes pérdidas y niveles de riesgo muy altos para muchas entidades financieras.

Además, en aquel tiempo el Banco Central administraba el inventario de numerario en las hojas electrónicas que proporciona el Office de Microsoft (Excel), con la desventaja de que esta no es la herramienta ideal para administrar un activo tan líquido e importante como lo es el efectivo<sup>11</sup>.

Todas estas desventajas fueron solventadas mediante el nuevo modelo de custodia, ya que el primer paso fue automatizar el proceso gracias a la herramienta tecnológica del SINPE<sup>12</sup>. Según Marvin Alvarado, en el modelo anterior obtener información del comportamiento por denominación del numerario

que sale a la calle en épocas festivas o pagos de aguinaldo, por ejemplo, duraba en promedio tres meses para ser elaborada, sin embargo con las nuevas herramientas ahora se puede obtener esta información en línea.

Como las operaciones de custodia ya no están concentradas en la Tesorería del Banco Central, las entidades realizan a lo sumo un viaje por semana a la custodia principal para depositar y/o retirar numerario, lo cual descongestionó por completo el tráfico de vehículos en este sector. Para fortalecer los nuevos procesos de control asumidos por la Tesorería se creó una dependencia llamada Centro de Control de Numerario (CCN) que es la encargada de realizar el monitoreo, control e inspección de las CAN<sup>13</sup>.



## **Las Custodias auxiliares de numerario como un método contingente ante eventuales corridas bancarias**

En el 2004, los costarricenses percibieron lo vulnerable que puede ser el sistema financiero nacional ante eventuales corridas, por ejemplo en abril y mayo ocurrió la “corrida” de inversionistas y cotizantes de los fondos de inversión y de pensiones voluntarias. En junio de ese mismo año, se dio la intervención del Banco ELCA S.A., debido a irregularidades. El 10 de agosto, otra “corrida” de ahorrantes, esta vez del banco Bac San José, a raíz de un rumor que luego fue declarado infundado por las autoridades financieras, y cuyo adecuado manejo por parte del banco (devolvió su dinero a quienes lo solicitaron) impidió que tuviera una consecuencia mayor.

La disputa o competencia por un mercado pequeño entre un puñado de actores, de los sectores público y privado, parece estar en el centro del problema.

Sobre la situación experimentada por el Bac San José, el Sr. Jorge Méndez, tesorero de efectivo de esta entidad, comenta que en el momento en que se dio la “corrida bancaria” lograron cubrir a duras penas la demanda de efectivo originada por los clientes, ya que no tenían el numerario suficiente para satisfacer la demanda. Sobre este hecho es importante mencionar que el Bac San José es uno de los bancos más fuertes en captaciones, por lo cual este efecto bien podría acabar con una entidad financiera en un solo día.

Una de las medidas contingentes que adoptó el Bac San José para enfrentar estas situaciones con mayor rapidez y eficiencia, fue precisamente la adopción de una custodia auxiliar de billete en su oficina central. Con la custodia auxiliar el Bac San José se asegura tener almacenado efectivo previamente clasificado, hasta por un monto de cinco mil millones de colones, un verdadero “as” debajo de la manga en palabras del Sr. Jorge Méndez.

Esta medida, junto con la eventual implementación del mercado de numerario, es el valor agregado más importante de las Custodias auxiliares para el Bac San José, ya que al contar con una flotilla de 8 vehículos remeseros propios, sus costos por transporte en el modelo anterior no eran muy significativos.

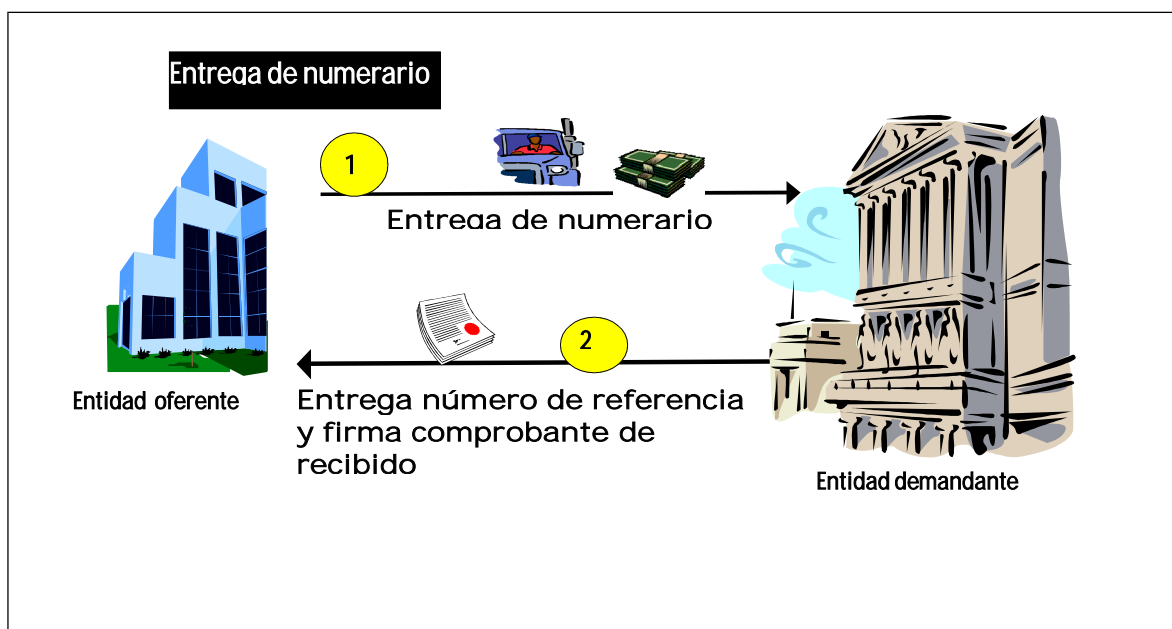
### **Las CAN como plataforma para una oportunidad de negocio**

Para el Banco Central las Custodias auxiliares de numerario en realidad son una pieza de un rompecabezas más complejo, el cual terminaría de completarse con la puesta en marcha de un servicio denominado Mercado de Numerario (MEN).

Con la adopción de las CAN los bancos, que por la naturaleza de su gestión financiera reciben grandes cantidades de dinero, ya no tienen que ir todos los días a depositar sus excedentes al Banco Central, sino que ahora lo hacen en sus propias Custodias auxiliares y una vez por semana llevan el acumulado a las bóvedas del Ente Emisor. Por el contrario, las entidades que son demandantes de numerario deben realizar frecuentes viajes al Banco Central con la finalidad de abastecerse y así poder cumplir sus obligaciones financieras.

Puesto que en el mercado ya existen bancos “oferentes” y “demandantes”, el objetivo del proyecto Mercado de Numerario es presentar un modelo alternativo que propicie las condiciones necesarias para que, en vez de darse la situación depósito–retiro antes comentada, el sistema financiero autosatisfaga sus necesidades por medio del intercambio del numerario que negocien y liquiden electrónicamente. Estos es, que las entidades que resulten “oferentes” de dinero sean las proveedoras de aquellas que demanden efectivo para su operación regular, previ6 pago de una comisi6n por parte de estas 6ltimas.





De esta manera las Custodias auxiliares vienen a solventar la disponibilidad del recurso negociado en el Mercado de Numerario: el dinero en efectivo.

Una de las entidades que ha visto una oportunidad de negocio con la implementación de las CAN y la posterior puesta en operación del MEN, es el Banco de Costa Rica.

Este Banco es el que tiene más captaciones a nivel nacional, convirtiéndose de esta manera en un banco superhabitario de numerario, además mantiene una política de regionalización que le ha llevado a abrir 130 oficinas en todo el país. Gracias a estos factores, el Banco de Costa Rica se encuentra en posición de brindar el servicio de suplencia de numerario a otros entes financieros que se encuentran en mercados regionales de mucha actividad económica, como por ejemplo Puntarenas, Alajuela, Heredia, San Isidro del General y Ciudad Nelly, lugares en los cuales este banco ya tiene custodias auxiliares, además de las dos que se encuentran en San José.

Según el Lic. Adrián Muñoz Montes, encargado del control contable y el seguimiento del efectivo del BCR, para julio el banco piensa tener 12 custodias auxiliares, las cuales incluyen -aparte de las ya mencionadas- la apertura de custodias en Cartago, Liberia, Guapiles, Ciudad Quesada y Limón. El señor Adrián Muñoz también mencionó que ante la expectativa de demanda de numerario que el banco espera tener, se está evaluando la posibilidad de adquirir más unidades transportadoras, tanto terrestres como aéreas.

## **Conclusiones**

Desde el punto de vista administrativo es importante señalar la impresionante labor realizada por la División de servicios financieros del Banco Central de Costa Rica para llevar a cabo un proyecto de esta envergadura. Se denota la habilidad técnica adquirida para desarrollar los procesos y procedimientos en los cuales se apoyan las Custodias auxiliares, la habilidad conceptual para llevar a cabo la reorganización de la Tesorería del Ente emisor y establecer los nuevos roles de los bancos participantes, y por último la habilidad humana para lograr imprimir a este proceso un carácter cooperativo, en el cual todos las entidades resulten favorecidas.

En algunos países que ostentan Sistemas de pagos muy desarrollados, como por ejemplo España, el sector financiero no tiene injerencia en las decisiones del Banco Central, sin embargo en Costa Rica el esquema de participación es totalmente abierto, lo cual permite que los diferentes sectores expongan sus puntos de vista y negocien eventuales cursos de acción. En buena parte, esto ha sido posible gracias al estilo de dirección asumido por la División con la llegada del Sr. Carlos Melegatti, quien imprime un liderazgo totalmente participativo.

En lo referente a las Custodias auxiliares, básicamente hay dos tipos de entidades financieras que resultaron beneficiadas con la implementación de las Custodias auxiliares. Por un lado, se encuentran los bancos que, en el modelo anterior, realizan frecuentes viajes a las bóvedas del Banco Central de Costa Rica para depositar o retirar numerario y que no tienen carros remeseros propios. Estos viajes, estimados por el ente emisor en cerca de 2.500 veces por año, representan grandes costos, especialmente por concepto de transporte y seguridad; de manera que, si bien las mismas CAN demandan una fuerte inversión en materia de infraestructura, seguridad y personal especializado, esta se ven compensada y hasta minimizada en un mediano plazo, al no tener que realizar con la misma periodicidad estos desplazamientos hacia el Ente Emisor. Además, se tiene el valor agregado de que los dineros depositados en las Custodias auxiliares cuentan para el cálculo del encaje mínimo legal<sup>14</sup>.

Por otro lado, se hallan aquellos bancos como el Bac San José y el Banco de Costa Rica, los cuales, al contar con camiones remeseros propios, no tienen costos incrementales muy altos por este concepto, pero que debido a su posición de superhabitarios de numerario han percibido una oportunidad de negocio importante cuando las custodias finalmente se amalgamen con el servicio de Mercado de Numerario. Además, para el Bac San José, debido a su experiencia con la “corrida” bancaria de agosto del 2004, las Custodias auxiliares representan una medida contingente importante de reserva de numerario.

Para los bancos más pequeños y las mutuales<sup>15</sup>, las Custodias auxiliares no representan ningún beneficio, ya que por el tipo y volumen de sus negocios las visitas al Banco Central no son tan periódicas. Además, estas entidades no tienen la infraestructura ni el personal necesario para implementar un proyecto de esta naturaleza, de manera que los costos no compensarían la operativa que realizan actualmente.

Respecto a otros sectores del sistema financiero, como los puestos de bolsa, las cooperativas y las financieras no hubo mayor variación, ya que estas entidades, al no recibir captaciones del público, no se encuentran en la obligación de encajar con el Banco Central, además de que se presenta una situación similar a la de los bancos y mutuales descrita anteriormente, mantener dinero ocioso depositado en una custodia les resultaría negativo, pudiendo depositarlo en algún tipo de inversión para adquirir intereses sobre el principal.

El modelo anterior excluía cualquier otro sector que no fueran los bancos para realizar retiros de efectivo de las bóvedas del Ente Emisor, de manera que los puestos de bolsa, las cooperativas y las financieras debían abrir una cuenta en algún banco y a partir de ahí proveerse del efectivo necesario para brindarle la continuidad necesaria a su negocio.

A pesar de que la nueva Ley Orgánica del BCCR es menos restrictiva y permite a cualquier entidad del sector financiero realizar actividades de este tipo, pareciera que para los puestos de bolsa, las cooperativas y las financieras el verdadero beneficio vendrá con la implementación del servicio de Mercado de Numerario, ya que mediante un servicio de subasta podrían adquirir de otras fuentes los recursos de numerario necesarios.

A manera de resumen, se puede señalar que el modelo de custodia auxiliar no tuvo impacto en todo el sector financiero nacional, básicamente porque no todas las entidades se encuentran en las mismas condiciones ni tienen la misma capacidad operativa para poner en funcionamiento un esquema de esta naturaleza.

Se puede indicar que esta situación obedece a las mismas limitantes de estas entidades, debido al tamaño, tipo y volumen de sus negocios; sin embargo, el nuevo modelo tampoco brinda ninguna opción para estos sectores.

Aunque el servicio de Mercado de Numerario, que está próximo a salir en producción, no es el tema del presente artículo, no se puede dejar por fuera, ya que, junto con las custodias auxiliares, representa para el sector financiero una nueva opción para abastecer sus agencias y sucursales de efectivo y, para un reducido grupo de bancos que son grandes captadores, una gran oportunidad de negocio.

Respecto al control y la administración del numerario, tanto la Tesorería del Banco Central como las entidades financieras que adoptaron el modelo de custodia auxiliar experimentaron grandes beneficios en relación el modelo anterior. El aspecto fundamental para mejorar estas aristas recae sobre la automatización de los procesos mediante la herramienta tecnológica SINPE, gracias a la cual ahora es posible identificar tipos de operaciones, las horas en que fueron realizadas, la persona que las ejecutó, disponer de información estadística en tiempo real, etc.

Además, se creó un cuerpo normativo que regula y estandariza aspectos críticos que antes se dejaban al criterio de cada participante, por ejemplo: la calidad del billete para circular, estandarización de la clasificación y empaque, bodegaje, procedimiento de retiro y depósito, tratamiento de faltantes, topes máximos en cada custodia auxiliar, criterio de inspección, sistemas de seguridad, entre otros.

Sin embargo, es preocupante el hecho de que el Centro de Control de Numerario (CCN) no cuenta con las herramientas necesarias para ejercer un

monitoreo en línea de las transacciones que ocurren en las CAN, por ejemplo si el CNN desea corroborar que una operación registrada en el sistema realmente se efectuó a la hora indicada, debe pedir a la entidad el cassette con la grabación en vídeo del ingreso y/o retiro de efectivo.

El inconveniente de este procedimiento es que las grabaciones en vídeo son manipuladas por terceros, y este medio, como muchos otros, está sujeto a sufrir alteraciones e incluso al borrado total o parcial de su contenido.

La Tesorería del Banco Central, bajo el nuevo esquema, experimenta cambios sustanciales, ya que ahora pasa a jugar un papel menos operativo y asume nuevas labores de análisis, inspección, supervisión y regulación normativa. Debido a esto se crean dependencias para atender estas nuevas funciones, como lo son el Centro de Control de Numerario y la Comisión de Evaluación de las CAN.

Si bien la Tesorería ahora juega un papel más protagónico en la escena financiera, el cese de sus funciones operativas trajo consigo la lamentable consecuencia del despido del 80% de su personal, situación que no es única del Banco Central, sino que se ve cada vez más a menudo en la mayoría de las empresas, ante la automatización de procesos y la consecuente reorientación y profesionalización de sus áreas.

Si bien la administración ejercida por el Banco Central a través de su Tesorería se ha visto reforzada por un cuerpo normativo que pretende delimitar las funciones y responsabilidades de los diferentes actores en el modelo de custodia auxiliar, se denotan ciertos vacíos respecto a situaciones que se podrían presentar; por ejemplo, cuando se le consultó al Sr. Marvín Alvarado sobre la posibilidad de que en una zona determinada hubiera muchas Custodias auxiliares de diferentes bancos, este respondió que el Banco Central regularía la cantidad de

custodias por zona, ya que la finalidad de estas no responde a los intereses de lucro de las entidades, sino más bien a preocupaciones logísticas del Ente Emisor.

Sin embargo, ni el Reglamento del Sistema de Pagos ni la normativa vigente del servicio CAN establecen ninguna medida restrictiva sobre las zonas en las cuales una entidad puede o no implementar una Custodia auxiliar, y aunque así lo hiciera esta sería una medida un tanto discriminatoria, que atentaría con los intereses de las entidades.

Además, si bien para el Banco Central el objetivo de este modelo de custodia es diferente al de las entidades que las adoptan, no se debe obviar que para estas últimas cualquier proyecto que emprendan es con el único fin de que este les sea redituable económicamente, y por la forma en que las CAN se amalgamarían con el servicio MEN, no hay duda de que hay una excelente oportunidad de negocio en ciernes.

El riesgo es un tema que precisamente se debería tocar con mayor profundidad en el marco normativo, aquí se trata del riesgo asociado a la implementación de las CAN para las entidades que la adoptan, ya que en la norma operativa se mencionan las seguridades que deben tener las bóvedas y el mecanismo de garantía utilizado<sup>16</sup>, pero pareciera que se deja a libre elección de las entidades financieras la adquisición de una póliza que cubra el numerario en caso de robo o algún tipo de siniestro. Tal vez esto se debe a que las pólizas suelen ser muy caras, y si esta se regula como un requisito más para las entidades, incrementaría de forma brutal los costos y desincentivaría a los bancos para adoptar el nuevo modelo.

Según averiguaciones efectuadas por el Sr. Jorge Méndez, tesorero de efectivo del Bac San José, por 10.000.000.000.00 de colones esta entidad debería pagarle al Instituto Nacional de Seguros 35.000.00 dólares anuales.

### **Algunas recomendaciones**

Actualmente si un banco desea depositar o retirar dinero en las custodias auxiliares, debe hacerlo de lunes a viernes y entre las 8:00 a.m. y las 5:00 p.m., ya que la herramienta tecnológica que les brinda el Banco Central para registrar estas operaciones se ajusta a una ventana horaria; sin embargo, es un hecho que antes y después de estas horas los bancos tramitan operaciones en las cuales reciben efectivo; además muchos trabajan los sábados. Esta situación, especialmente en horas de la tarde de los días entre semana, ha originado que muchas entidades esperen hasta el filo de las 5:00 p.m. para depositar la mayor cantidad de dinero posible en la custodia auxiliar, de manera que al cierre de la operativa vespertina sus bóvedas no queden con sobresaldos.

El tener que trabajar muy cerca del cierre de la ventana horaria y con el peligro presente de sufrir algún imprevisto tecnológico en la herramienta de registro, genera una cuota de estrés muy alta para los tesoreros, únicos responsables del estado en arcas del efectivo.

Por otro lado, también limita a las entidades superhabitarias de efectivo que desean participar como oferentes de dinero en el servicio de Mercado de Numerario, ya que entre semana posterior a las 5:00 p.m. y los sábados, hay todo un mercado activo.

La recomendación es ampliar el horario bancario establecido por el Banco Central hasta las 7:00 p.m., de manera que las entidades puedan realizar operaciones en sus Custodias auxiliares hasta esa hora y que estos depósitos



sigan contando para el encaje. Respecto a los sábados hay que tener mucho cuidado, ya que el objetivo de las Custodias auxiliares no es precisamente que los bancos lucren con ellas, en especial un sector superhabitario de numerario muy reducido, sino ayudar a las entidades a reducir costos y administrar su dinero de forma más eficiente y controlada. Aún así, el hecho de correr el horario bancario por lo menos dos horas entre semana, les permitiría a los entes financieros ser más eficientes en sus procesos operativos de manejo de efectivo, y les proveería una mayor profundidad y presencia en el mercado.

Respecto a correr el horario en la mañana, esto parece inminente ante el anuncio realizado por la Casa Presidencial de modificar la jornada laboral para el sector público, como una medida para enfrentar el creciente costo de los hidrocarburos.

Está claro que cambios de este tipo no son fáciles de llevar a cabo para el Banco Central, exigen una serie de modificaciones horarias y operativas en áreas como la Tesorería, la Contabilidad, Soporte y Servicios, etc. Sin embargo, el creciente papel del Ente Emisor en el sistema de pagos obliga a un replanteamiento de acciones en torno a satisfacer las exigencias del mercado financiero.

Respecto al control, si bien se ha visto fortalecido por una serie de medidas, tanto tecnológicas como logísticas, es aconsejable que el Centro de Control de Numerario tenga total independencia de las entidades para ejercer sus labores de monitoreo y verificación, razón por lo cual sería recomendable que esta área cuente con su propio circuito de televisión, de manera que esté en la capacidad de verificar que los movimientos de retiro y/o depósito de numerario coincidan con los registros del sistema, y de esta forma también se cuente con un respaldo de estas operaciones.

Otro dispositivo que se consigue actualmente en el mercado y fortalecería el monitoreo que realiza el CCN es la instalación de un dispositivo que se utiliza generalmente para los *RACKS*, y consiste en la colocación de este aparato en las puertas de las bóvedas, de manera que cuando estas se abren o cierran generan un mensaje de alerta al medio que el usuario desee que le llegue, puede ser a su teléfono celular, *beeper*, correo electrónico, etc.

Con estos dos medios el Centro de Control de Numerario estaría en capacidad de realizar de manera más eficiente las tareas de inspección, ya que ahora lo podrían hacer en línea o tiempo real.

También se recomienda revisar la normativa existente respecto a las custodias auxiliares, de manera que no se presenten ambigüedades que podrían afectar las relaciones existentes entre las entidades financieras y el Banco Central. Hay ciertas directrices que los personeros del Banco Central tienen muy claras, pero estas no se mencionan en la serie de libros y procedimientos para este servicio, por ejemplo, al parecer hay restricciones en cuanto a la cantidad de Custodias auxiliares que se pueden abrir en una determinada zona, lo cual no está establecido en la norma operativa de las CAN.

Tampoco existe una definición muy clara de las características que definen el tipo de billete que debe tomarse como billete para circular y billete para ser incinerado. En el mercado existen dos tipos de máquinas clasificadoras de diferentes marcas, que son utilizadas por los bancos, así que una recomendación es que un técnico del Banco Central de Costa Rica establezca los parámetros de configuración de estas máquinas, de manera que se estandarice la calidad de la clasificación en todos los sectores.

**ANEXOS**

## **Anexo No. 1**

### **Entrevista al Lic. Marvín Alvarado Quesada, Jefe del Área Centro de Control de Numerario (CCN) del Banco Central de Costa Rica**

#### **Método de aplicación de la entrevista**

Se coordinó una entrevista directa con el Sr. Marvín Alvarado Quesada con el fin de obtener información general sobre el modelo de custodia auxiliar aplicado por el Banco Central, los beneficios esperados tanto para el sistema financiero, como para el Ente Emisor y los aspectos de control y supervisión que se vieron fortalecidos con el nuevo esquema de operación.

Formato utilizado para la entrevista:

<b>Programa de actividades</b>
--------------------------------

#### **Introducción**

- Presentación personal.
- Exposición de los objetivos de la entrevista.

#### **Desarrollo de la entrevista**

1. ¿En que consiste el modelo de custodia auxiliar diseñado por el Banco Central de Costa Rica?
2. ¿Qué beneficios experimentan las entidades financieras que adoptan este modelo?
3. ¿Cuáles son los beneficios para el Banco Central de Costa Rica?
4. ¿Qué aspectos de control y supervisión se ven favorecidos con la implementación del modelo de custodia auxiliar en relación con el anterior?

## **Anexo No. 2**

### **Entrevista al Lic. Adrián Muñoz Montes, Jefe del Área de Control Contable y Seguimiento de Efectivo del Banco de Costa Rica**

#### **Método de aplicación de la entrevista**

Se coordinó una visita a la jefatura del área de control contable y seguimiento de efectivo del Banco de Costa Rica, en la cual se obtuvo información, a través de una entrevista directa, sobre la experiencia del Banco con la adopción del modelo de custodia auxiliar, la visión particular de este funcionario respecto a las mejoras que se le deberían implementar al esquema de operación de las CAN y los planes a futuro del banco en relación con las custodias y el servicio de Mercado de Numerario que está próximo a salir.

Formato utilizado para la entrevista:

<b>Programa de actividades</b>
--------------------------------

#### **Introducción**

- Presentación personal.
- Exposición de los objetivos de la entrevista.

#### **Desarrollo de la entrevista**

1. ¿Hace cuanto adoptó el Banco de Costa Rica el esquema de operación de las Custodias auxiliares de numerario y cuantas CAN tiene en la actualidad?
2. Al cabo de ocho meses de operación con las custodias auxiliares, ¿cómo considera el rendimiento experimentado? ¿Positivo? ¿Negativo? ¿Por qué?
3. ¿Qué mejoras propondría para que el servicio CAN resulte más beneficioso para el Sistema Financiero Nacional?

4. Tomando en cuenta la posición superhabitaria de numerario del Banco de Costa Rica ¿representan las CAN una oportunidad de negocio para su representada?
5. ¿Cuáles son los planes futuros del Banco de Costa Rica en relación con las CAN?

### **Anexo No. 3**

## **Entrevista al Lic. Cristian Hernández Barquero, encargado del Área de Análisis y Diseño del Sistema de Pagos, en el Banco Central de Costa Rica**

### **Método de aplicación de la entrevista**

Se coordinó una entrevista directa con el Sr. Cristian Hernández Barquero, para conocer el aporte tecnológico brindado por el Sistema Interbancario de Negociación y Pagos Electrónicos (SINPE) al modelo de custodia auxiliar.

Formato utilizado para la entrevista:

<b>Programa de actividades</b>
--------------------------------

### **Introducción**

- Presentación personal.
- Exposición de los objetivos de la entrevista.

### **Desarrollo de la entrevista**

1. ¿Qué es el Sistema Interbancario de Negociación y Pagos Electrónicos (SINPE)?
2. ¿Qué tipo de reto significó incorporar el esquema de operación de las CAN de manera electrónica en el SINPE? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles funcionalidades ofrece el servicio CAN dentro del SINPE?

## **Anexo No. 4**

### **Entrevista al Lic. Gonzalo Álvarez, Supervisor de Bancos Privados de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)**

#### **Método de aplicación de la entrevista**

Se coordinó una visita a la SUGEF para conocer, por medio de una entrevista directa al Sr. Gonzalo Álvarez, el seguimiento brindado por este Órgano a las entidades que han acogido el modelo de custodia propuesto por el Banco Central, así como la percepción del sector de bancos privados en relación con los costos y el riesgo que conlleva la implementación de este modelo, ya que solamente un banco privado posee al menos una custodia auxiliar en sus instalaciones físicas.

Formato utilizado para la entrevista:

<b>Programa de actividades</b>
--------------------------------

#### **Introducción**

- Presentación personal.
- Exposición de los objetivos de la entrevista.

#### **Desarrollo de la entrevista**

1. ¿Qué tipo de elementos debe tomar en cuenta una entidad financiera que desea adoptar el modelo de custodia auxiliar?
2. De acuerdo con su experiencia en el sector privado de bancos, ¿cuál ha sido la reacción de los bancos solicitantes de información sobre las CAN, cuando se les mencionan los elementos anteriormente descritos, dados los costos y el riesgo que conlleva aplicarlos?



3. En este sentido, ¿diría usted que se cumple el objetivo de disminución de costos operativos en todo el sector financiero, como lo afirma la Tesorería del Banco Central de Costa Rica?
4. El modelo de custodia auxiliar de numerario supone el fin de un esquema de operación que tenía 54 años de estar vigente en el Sistema Financiero Nacional, ¿ha habido algún tipo de distorsión financiera para los sectores y entidades que han adoptado las CAN?

## **Anexo No. 5**

### **Entrevista al Lic. Jorge Méndez, Tesorero de Efectivo del Bac San José**

#### **Método de aplicación de la entrevista**

Se coordinó una visita con el Tesorero de Efectivo del Bac San José, para realizarle una entrevista directa, sobre la experiencia del banco con la adopción del modelo de custodia auxiliar, la visión particular de este funcionario respecto a las mejoras que se deberían implementar al esquema de operación de las CAN y los planes a futuro del banco en relación con las custodias y el servicio de Mercado de Numerario que está próximo a salir.

Formato utilizado para la entrevista:

<b>Programa de actividades</b>
--------------------------------

#### **Introducción**

- Presentación personal.
- Exposición de los objetivos de la entrevista.

#### **Desarrollo de la entrevista**

1. ¿Hace cuánto adoptó el Banco Bac San José el esquema de operación de las Custodias auxiliares de numerario y cuántas CAN tiene en la actualidad?
2. Al cabo de cinco meses de operación con las custodia auxiliares, ¿como considera el rendimiento experimentado? ¿Positivo? ¿Negativo? ¿Por qué?
3. ¿Qué mejoras propondría para que el servicio CAN resulte más beneficioso para el Sistema Financiero Nacional?
4. ¿Cuáles fueron las principales razones por las cuales el Bac San José decidió adoptar el modelo de custodia auxiliar?

5. ¿Cuáles son los planes futuros del Banco Bac San José en relación con las CAN?

## BIBLIOGRAFÍA

BCCR (2004). **Reglamento del Sistema de Pagos**. 7ta. Edición. San José, Costa Rica.

BCCR (2004). **Documento Visión Custodias auxiliares de Numerario**. Serie de normas y procedimientos. San José, Costa Rica

BCCR (2004). **Estándar físico numerario**. Serie de normas y procedimientos. San José, Costa Rica

BCCR (2004). **Estándar físico infraestructura de las Custodias auxiliares de Numerario**. Serie de normas y procedimientos. Edición. San José, Costa Rica

BCCR (2004.) **Norma complementaria Custodias auxiliares de Numerario**. Serie de normas y procedimientos. San José, Costa Rica

BCCR (2004). **Norma complementaria numerario**. Serie de normas y procedimientos. San José, Costa Rica

## Notas al pie de página

---

<sup>1</sup> El sistema de pagos es el conjunto de instrumentos, procedimientos e instituciones que permiten las transferencias de dinero entre los agentes económicos.

<sup>2</sup> Documento aprobado por la Junta Directiva del BCCR, el cual incorpora todos los aspectos de índole general, que regulan el funcionamiento de los distintos medios de pago que transitan por el SINPE.

<sup>3</sup> Cuerpo normativo complementario al Reglamento y de acatamiento obligatorio para la operación de los distintos servicios implementados

<sup>4</sup> Red de telecomunicaciones, *hardware* y *software*

<sup>5</sup> Bancos oferentes son aquellos que se caracterizan por captar grandes cantidades de dinero.

<sup>6</sup> Bancos demandantes son aquellos que se caracterizan por colocar grandes cantidades de dinero.

<sup>7</sup> Estimación proporcionada por la Tesorería del Banco Central y basada en las cifras proporcionadas por las Tesorerías de ocho de los principales bancos usuarios del servicio.

<sup>8</sup> Tipos de bóvedas, especificaciones estructurales, dimensiones, estantería (anaqueles), puertas de seguridad, esclusas o portones metálicos, sistemas de alarmas y videograbación (CCTV), sistemas de ventilación, cerrajería electrónica y manual, aparatos telefónicos con línea externa, extintores de fuego, detectores de vibración estructural, sensores infrarrojos de alarma de robo y detectores de humo y calor.

<sup>9</sup> Niveles de estado de la calidad del billete del numerario definidos por el BCCR; a saber: billete circulable, billete por clasificar y billete deteriorado.

<sup>10</sup> El mecanismo de garantía es el mismo saldo en cuentas de reserva de las entidades financieras. Este saldo nunca podrá ser menor al monto total del numerario que se mantiene custodiado en las CAN; esto significa que del saldo total que mantengan las entidades financieras en su cuenta de reserva en el BCCR, permanecerá “congelada” la parte proporcional al monto que mantienen bajo custodia en sus CAN.

<sup>11</sup> Entre los problemas que originaba montar el inventario en estas hojas se encuentra el hecho de que no existía registro de quiénes las manipulaban, no se contaba con una bitácora que detallara el tipo de operación que se llevó a cabo y la hora en que se aplicó el movimiento, existía el riesgo de modificar las celdas que contenían información importante

---

como fórmulas, montos o denominaciones, la información se podía borrar o sustraer con mucha facilidad, los movimientos se montaban sobre plantillas, lo cual dificultaba obtener información histórica sobre la cual se pudiera elaborar estadísticas confiables, y no se podían hacer estimaciones de las necesidades del mercado.

<sup>12</sup> El *software* SINPE incluye dentro de su gama de servicios uno denominado Administración de Esquemas de seguridad (AES) y otro llamado Custodias Auxiliares de Numerario (CAN), el primero permite a cualquier entidad asignar en el servicio CAN perfiles operativos a los usuarios, de manera que se puede identificar fácilmente quién digito un movimiento, quién lo aprobó y quién lo envió. Además los movimientos son registrados en una bitácora que brinda información histórica por medio de un modulo basado en tablas pívot.

<sup>13</sup> El fin de estas actividades es brindar a cada entidad participante información de todas las operaciones efectuadas por cada una de sus CAN (saldos al momento, inventario total que tiene almacenado la entidad participante y operaciones efectuadas por cada CAN), así como brindar a la Auditoría Interna del BCCR, información de las operaciones efectuadas por todas las CAN activas en el Servicio CAN.

<sup>14</sup> El encaje mínimo legal es una reserva líquida proporcional al monto total de obligaciones (depósitos y captaciones) por intermediación financiera que mantienen los intermediarios financieros en el Banco Central de Costa Rica, en forma de depósitos en cuenta corriente.

<sup>15</sup> Como por ejemplo el Banco Uno o la Mutual Alajuela.

<sup>16</sup> Este mecanismo consiste en que del saldo total que mantengan las entidades financieras en su cuenta de reserva en el BCCR, permanecerá “congelada” la parte proporcional al monto que mantienen bajo custodia en sus CAN.