

## Banco Crédito Agrícola de Cartago: 100 años de historia<sup>1</sup>

María Marta Durán-Rodríguez\*

 <https://orcid.org/0000-0002-9527-1342>

Recibido: 07 de febrero, 2018 • Aceptado: 16 de agosto, 2018

### RESUMEN

El Banco Crédito Agrícola de Cartago (BCAC) nace el 1° de junio de 1918 y abre sus puertas el 16 de setiembre del mismo año. En 1948 es nacionalizado y se constituye en el más «joven» de los bancos comerciales del Estado. Luego de operar durante 99 años, y tras reiteradas crisis desde los años ochenta, el gobierno costarricense definió su cierre comercial a partir del 14 de julio del 2017; actualmente su condición es incierta y es así como alcanza su centenario. En este artículo se rescata su historia en cinco momentos, reflejando el impacto de la institución en la provincia de Cartago y el país. La información fue recopilada mediante fuentes documentales, periódicos, entrevistas, audios y fotografías.

**Palabras clave:** Sistema bancario, banca estatal, Banco Crédito Agrícola de Cartago, centenario, Costa Rica.

#### Formato de citación según APA

Durán-Rodríguez, M. (2018). Banco Crédito Agrícola de Cartago: 100 años de historia. *Revista Espiga*, 17(36), 131-158. Doi: <http://dx.doi.org/10.22458/re.v17i36.2005>

#### Formato de citación según Chicago-Deusto

Durán-Rodríguez, María Marta. «Banco Crédito Agrícola de Cartago: 100 años de historia». *Revista Espiga* 17, n.º 36 (julio-diciembre, 2018): 131-158. Doi: <http://dx.doi.org/10.22458/re.v17i36.2005>

\* Asesora académica en el Sistema de Estudios de Posgrado y Directora de la Revista Posgrado y Sociedad de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. Doctora en Educación por la Universidad Estatal a Distancia. Maestría en Psicología del Trabajo y la Organización por la Universidad de Costa Rica. Posgrado en Gestión de Personal con perspectiva de género. Docente en grado y posgrado en Administración y Psicología Laboral, Universidad de Costa Rica y Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. Correo: [mduranr@uned.ac.cr](mailto:mduranr@uned.ac.cr)

1. **Agradecimientos:** A doña Grace Fonseca, doña Lidia Rosa Cerdas, doña Esperanza Cerdas, don Manuel Granados y compañeras, compañeros y amistades del grupo de exfuncionarios del BCAC, por su apoyo y acompañamiento. La orientación y atención de todas mis consultas desde sus experiencias y conocimientos, han enriquecido este documento.

## Introducción

Es poca la información que se tiene sobre la historia del Banco Crédito Agrícola de Cartago (BCAC), aun cuando en sus 100 años ha marcado importantes hitos para el desarrollo de la banca costarricense. Es una historia que evidencia el desarrollo socioeconómico y empresarial del país durante el siglo XX y primeras décadas del XXI. Por esto, el propósito de este documento es sistematizar la información básica que visibilice y permita entender la incidencia que tuvieron las actividades del banco en la vida económica de Cartago; reconociendo, además, los aportes que ha brindado a la banca nacional. En última instancia se trata de rescatar la imagen e importancia de una institución que ha sido pilar para el desarrollo de la provincia. Esta es la mejor forma de conmemorar con honor su centenario.

El BCAC nació el 1° de junio de 1918. Como su nombre lo indica, en sus orígenes fue una casa bancaria de carácter regional, fundada para promover el desarrollo de la provincia de Cartago mediante el impulso de la agricultura, entonces la actividad económica por excelencia en las fértiles tierras cartaginesas.

Con la nacionalización bancaria en 1948, se convirtió en una de las tres instituciones bancarias propiedad del Estado costarricense, además del Banco de Costa Rica y el Banco Nacional de Costa Rica. Este hecho propició la ampliación progresiva de su cobertura a todas las regiones del país. Con el nuevo siglo se han visibilizado y generado problemas importantes que en este momento tienen a la centenaria institución al borde de la desaparición.

El período de adquisición de la información inicia en 1993 como un proyecto personal como trabajadora del BCAC, esto se fue integrando a los procesos de inducción de nuevo personal al banco. En 2006, para la celebración del 88 aniversario, se realizó un importante trabajo de recopilación de material, que aún hoy continúa, y que ha permitido la revisión de fuentes documentales directas, material institucional, tertulias, entrevistas, programas radiales, medios de comunicación y fotografías, tanto institucionales como cedidas por personas que trabajaron allí o sus familiares, así como de archivo propio.

Como un homenaje a la provincia, al banco y a su gente, en este artículo se presenta una síntesis de la información, dividiéndola en cinco momentos: el contexto, la Sociedad Anónima Crédito Agrícola de Cartago (1918-1948), el Banco Crédito Agrícola de Cartago (1948-1979), las transformaciones en las décadas de los 80 y 90, Bancrédito (2000-2018).

## Fin de siglo XIX y primera década del XX

### Costa Rica

A partir de 1821, con la independencia centroamericana, el país se abre al libre comercio y, con este, al ingreso de empresarios extranjeros. Señalan Iván Molina y Steven Palmer<sup>2</sup>, que aunque Costa Rica exportaba café desde 1828, es a partir de 1830 que su

---

2. Iván Molina y Steven Palmer, *Historia de Costa Rica. Breve, actualizada y con ilustraciones* (San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2004).

cultivo se expandió en el Valle Central, concentrándose en San José. Los primeros envíos al mercado europeo se iniciaron hacia 1842, dando inicio a la expansión del cultivo de café entre 1843 y 1870, impulsando la aceleración de la actividad comercial y agricultura, así como el crecimiento poblacional. Es importante señalar que en esta época la circulación de moneda se basaba en el régimen monetario español, con autorización de la circulación de la libra esterlina y otras monedas americanas.

Las transformaciones socioeconómicas, políticas y culturales permitieron la consolidación de los cafetaleros como clase hegemónica y controladora del Estado, basando su predominio en un triple control en el país: el del crédito, el de la importación/exportación y el de la tecnología<sup>3</sup>.

Esto da pie al desarrollo de actividades de financiamiento e intermediación desde mediados de siglo, con el financiamiento cafetalero y la aparición de los primeros bancos emisores y de intermediación entre 1863 y 1936, hasta la consolidación de operadores globales en el mercado local.

Entre 1880 y 1890 el fortalecimiento de la economía cafetalera, de la mano de reformas liberales, impulsó «la innegable modernización del capitalismo agrario costarricense»<sup>4</sup>, dado que «con la expansión cafetalera se fue incrementando los precios de la tierra y mano de obra, y los costos de las técnicas para el cultivo y beneficiado fueron creciendo»<sup>5</sup>. Esto hizo necesario el financiamiento externo que fue brindado por casas comerciales inglesas a partir de créditos sobre las cosechas, empleando representantes y compañías comerciales costarricenses, las cuales a su vez prestaban a pequeños y medianos propietarios.

En este contexto la economía demandaba la existencia de una institución que agilizará el comercio y movilizara sus recursos, potenciándola. Los primeros esfuerzos por crear una institución bancaria nacional se empiezan a gestar entre 1847 y 1849, se retoman en 1857 y se concreta el 25 de junio de 1863 con la fundación del Banco Anglo Costarricense, gracias a una sociedad<sup>6</sup> conformada por dos ingleses y un costarricense: Allan Wallis (cónsul británico), Eduardo W. Allpress y Mariano Montealegre Fernández; el banco inicia con un capital de cien mil dólares<sup>7</sup>.

Señala Quesada que la economía costarricense de esa época se apoyaba casi en su totalidad en el sector exportador, especialmente café y banano, por lo que requería de crédito externo con trámites ágiles y fluidos. Así, entre 1867 y 1876, se crearon nuevas entidades bancarias, tanto privadas como estatales, pero «existía la dificultad de reunir el capital necesario y en ciertas ocasiones se produjo cierre de algunas debido a la actitud negativa del Gobierno»<sup>8</sup>.

3. *Ibíd.*, *Historia...*

4. Rodrigo Quesada Monge, *Banco de Costa Rica. 125 años de historia* (San José, 2002), 23.

5. Universidad Estatal a Distancia, *Historia de la banca comercial en Costa Rica. Desde sus inicios hasta 1996* (San José, 1997), 1.

6. De allí deriva su nombre.

7. UNED, *Historia de...*

8. UNED, *Historia de..., 2.*

El 15 de abril de 1877, en la provincia de San José, se fundó el Banco de la Unión que operó hasta el 17 de noviembre de 1890 con este nombre y a partir de allí, tomó el nombre de Banco de Costa Rica. Para la década de 1890 se consolidaron el Banco Anglo Costarricense y el Banco de Costa Rica. Con la emisión de la Ley de la Moneda en 1896, se abren las condiciones para «la implantación de un nuevo sistema monetario, el Patrón de Oro, que entra a regir en 1900, oportunidad en que se cambia la unidad monetaria de ‘peso’ a ‘colón’»<sup>9</sup>.

Hasta ese momento el Estado no tiene intervención directa en la mecánica bancaria ni en la incidencia del crédito en el desarrollo económico; es a inicios de 1900 que se emite la primera Ley de Bancos, en donde se perfila una ligera participación estatal en la fiscalización de la banca privada, a la que se suma, en 1914, «la autorización al Banco Internacional [posteriormente Banco Nacional] para emitir billetes sin respaldo metálico, inconvertibles y de curso forzoso»<sup>10</sup>.

## Cartago

Como capital colonial, «la muy noble y leal» Cartago<sup>11</sup> fue cuna de hombres y mujeres que marcaron la historia del país. La política, la educación y la cultura fueron ejes de la vida en la ciudad. Además, tal como Molina y Palmer<sup>12</sup> indican, a partir de 1850 el café se expande a las provincias y llega a Cartago, manteniendo la condición que desde la época colonial, y hasta 1898, tenían las finanzas cartaginesas al estar en manos de unos pocos y acaudalados ciudadanos.

Cartago también ha sido una zona afectada por fenómenos naturales: desde el terremoto de 1841 (conocido como «de San Antolín», primera destrucción total de la ciudad), erupciones volcánicas del volcán Irazú (1888, 1917-1919), inundaciones (1888-1891) y el terremoto de Santa Mónica en 1910 (segunda destrucción total de la ciudad).

Fernández<sup>13</sup> rescata como semilla germinadora del BCAC la iniciativa del regidor don José Ramón Rojas Troyo, quien en mayo de 1871 presenta una moción ante la Municipalidad de Cartago para fundar el «Banco Municipal de Cartago». A pesar de la aprobación de la iniciativa, esta no se concreta.

Según Cossani<sup>14</sup>, a finales del siglo XIX y principios del XX, los requerimientos crediticios de la localidad eran atendidos por una sucursal del Banco Anglo Costarricense, establecida en 1898; por una agencia del Banco Internacional de Costa Rica; por

- 
9. Centro de Información Jurídica en Línea, *La banca en Costa Rica. Informe de investigación* (San José, Universidad de Costa Rica, s.f.), p.3, acceso: 29 de agosto de 2018, <https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/portal/descargar.php?q=MjQy>
  10. CIJUL, *La banca...*, 3.
  11. Título otorgado en 1813 por las Cortes Generales del Reino de España a la ciudad de Cartago, en la época del Rey Fernando VII (Ramírez, 1993).
  12. Molina y Palmer, *Historia de...*
  13. Franco Fernández, *Tertulia 75 aniversario BCAC*. Programa Remembranzas (Cartago: Radio Rumbo, 2 de junio de 1993).
  14. Roberto Cossani Rivera, *Breve historia del Banco Crédito Agrícola de Cartago*. Documento institucional (Cartago, 1978).

particulares y algunas firmas comerciales; por el Banco Mercantil que abrió una oficina en Cartago; y por la firma Sasso y Pirie (administrada por don Julio Peña, primer gerente del BCAC, y su padre, don Francisco María Peña Villar), entidades que no dieron el servicio y la atención requerida por los agricultores y comerciantes de la comunidad y que, impactadas además por las repercusiones de la Primera Guerra Mundial, fueron cerradas. Para don Jesús Mata<sup>15</sup>, estos cierres impulsaron la atención de la necesidad de establecer un banco local «no solo para movilizar las riquezas de la provincia sino para dar más vida y actividad al comercio en sus relaciones con la capital, demás provincias y el exterior».

Así, los albores del siglo XX presentan a la provincia de Cartago impactada por condiciones nacionales e internacionales: desde las tragedias que afectaron a su población, hasta la convulsa situación política y económica nacional generada luego de deponer al presidente Alfredo González Flores en 1917 y de la instauración del régimen de Federico Tinoco Granados, como las principales, y con una importante necesidad de servicios financieros.

### **Sociedad Anónima Crédito Agrícola de Cartago, 1918-1948. Una entidad bancaria de carácter regional**

En este marco, la consecución de créditos en condiciones favorables no era fácil, lo cual entorpecía el desarrollo de las actividades agrícolas y comerciales, lo que limitaba el desarrollo de la provincia. Por esto, un grupo de personas cartaginesas une sus capitales para crear un banco dedicado, de manera exclusiva, a promover el desarrollo de la provincia mediante la canalización de recursos de la zona con el impulso de la agricultura, entonces la actividad económica por excelencia y facilidades crediticias.

Roberto Cossani<sup>16</sup> refiere que diversos sectores han atribuido esta idea, indistintamente, a don Julio Peña Morúa, a don Carlos Aragón Ramírez, a don Alex Pirie Booth, a don Francisco María Peña Villar y a don Ramón Jacinto Rivera Brenes, miembros del «Club de la Boñiga»<sup>17</sup>. Lo que sí parece cierto, es que en ese grupo se propuso la idea de organizar una sociedad de ahorro y préstamo cartaginesa, con el doctor Maximiliano Peralta Jiménez como accionista, quien le dio nombre a la institución<sup>18, 19</sup>.

El 1º de junio de 1918 se firmó el acta constitutiva de la Sociedad Anónima Crédito Agrícola de Cartago. Según consta en el Libro de Actas de la Sociedad Anónima<sup>20</sup>, el miércoles 14 de agosto de 1918 se realizó en Cartago su primera sesión, con la asistencia de los señores Alex Pirie, presidente, Max Peralta, vicepresidente, y en condición de vocales, don Ramón Rivera y don Ricardo Pacheco, así como el secretario don Francisco Peña.

- 
15. Jesús Mata Gamboa, *Monografía de Cartago* (Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica, 1930; reproducción de la primera edición, 1999), 307.
  16. Cossani, *Breve historia...*
  17. Nota institucional en conmemoración del centenario del nacimiento de don Julio Peña.
  18. Fernández, *Tertulia...*
  19. Carlos Elier Ramírez Gómez, *Reseña cronológica de la Ciudad de Cartago y del Banco Crédito Agrícola de Cartago*. Documento interno. Banco Crédito Agrícola de Cartago (Cartago, 1993).
  20. Sociedad Anónima Crédito Agrícola de Cartago, *Libro de Actas*. Cartago: BCAC.

Allí, don Jenaro Leiva informa sobre la debida inscripción de escritura de constitución de la sociedad ante el Registro Mercantil, lo que la habilita para «proceder inmediatamente a la apertura de las operaciones para la que fue creada»<sup>21</sup>, entre las que se incluyen negociar con todas las ramas agrícolas, comprar o vender fincas, granos y otros; adelantar, mediante un interés, dinero a los agricultores sobre sus cosechas, hacerles préstamos y darles facilidades con el manejo de sus propios fondos y otras funciones bancarias.

La apertura del BCAC se concreta el 16 de setiembre del mismo año, en un local situado en la esquina suroeste del Mercado Municipal de Cartago, bajo la dirección de la Junta Directiva presidida por el doctor Alejandro Pirie Booth y la administración de don Julio Peña Morúa como su primer gerente. La apertura se anuncia en el periódico local *El Renacimiento*, indicando el horario de trabajo «estrictamente fijas: de 8 a 11 a.m. y de 1 a 3 p.m. todos los días hábiles. Los domingos y días feriados no habrá despacho de ninguna clase»<sup>22</sup>.



**Figura 1.** Primer local alquilado para iniciar operaciones, en 1918.  
(Fotografía cortesía de Archivo Bancrédito. Sin fecha ni autor.)

---

21. *Ibid.*

22. Sociedad Anónima Crédito Agrícola de Cartago, *Libro de Actas...* Artículo 5, acta del 29 de agosto de 1918.

El banco comenzó a desarrollarse con colocaciones en la agricultura y en años posteriores incursionó en el financiamiento de actividades comerciales e industriales, así como en la prestación de otros servicios bancarios (cobro de impuestos municipales y venta de especies fiscales, por ejemplo), impulsando fuertemente el ahorro<sup>23</sup>.

La importancia creciente y vigorosa de sus actividades obligaban al aumento de personal y al consiguiente espacio físico para su operación. Por esto, el 13 de enero de 1924, la Asamblea General de Accionistas dispuso autorizar la compra de un lote, propiedad de la Municipalidad de Cartago<sup>24</sup>, para la construcción de un nuevo edificio, realizado en 1927 con el diseño de don Enrique Nasari y la supervisión del ingeniero Ramón Picado; este albergó al BCAC desde 1928 hasta 1956.

La detallada descripción realizada por don Jesús Mata de este inmueble, esquinero de influencia arquitectónica neoclásica de cerca de 468 m<sup>2</sup> incluye que «El edificio es de apariencia sencilla pero elegante, seria y de buen gusto»<sup>25</sup>, la distribución de las oficinas, la valla que separa el área de atención al público de la administrativa, y de su bóveda que es «contra ladrones, contra incendios y contra terremotos»<sup>26</sup>.



**Figura 2.** Edificio construido para alojar la nueva institución bancaria, en 1928.  
(Fotografía cortesía de Archivo Bancrédito. Sin fecha ni autor.)

23. El 1° de noviembre de 1922 se abre el Departamento de Ahorros, recibiendo de un colón en adelante.

24. Fernández, *Tertulia...*

25. Mata, *Monografía de Cartago...*, 312.

26. *Ibid*, 314.

El edificio contaba con excelentes condiciones de iluminación natural y ventilación, con un gran tragaluz en la nave central y ventanales a ambos lados. Don Jesús se refiere también al alumbrado del edificio y a la calidad del mobiliario, cerrando con la mención del costo total de la obra: ₡ 190.000,00 («la bóveda costó la respetable suma de ₡ 40.200,00»<sup>27</sup>).

En 1927 «la depresión que se iniciaba y que culminó al comenzar la década de los treinta afectó al país y el banco vio mermadas sus utilidades. Tuvo que hacer acopio de fondos para sanear créditos y autorizar prórrogas a los préstamos concedidos para no crearle problemas serios a los deudores. Además, los depósitos mermaron y tuvo que contraer el crédito.»<sup>28</sup>

Sin embargo, el banco se fue consolidando y pudo superar las consecuencias de la crisis mundial, continuando en clara expansión, manteniendo una posición financiera sólida «gracias a la sensatez y acierto de sus directores y administradores en el manejo de las finanzas»<sup>29</sup>. Es importante agregar que es en 1929 cuando en el banco se establece el pago de un monto adicional, en diciembre, para las personas trabajadoras de la institución; años después, el aguinaldo adquiere carácter obligatorio<sup>30</sup>.

Las repercusiones de la crisis de 1929 en el sistema económico costarricense y la caída del modelo agroexportador (por el derrumbe de los precios del café y el banano en el mercado internacional), generan una nueva orientación: de una política liberal se pasa a la intervención del Estado como un requerimiento para mantener la buena salud de la economía nacional. Esto implicó, entre otras acciones, la necesidad de reformar el sistema bancario nacional «mediante una legislación que unifique todos los bancos, ordenando las funciones recargadas sobre el Banco Internacional de Costa Rica», lo cual la preparó para afrontar otras crisis económicas posibles<sup>31</sup>. Es un período en el que se promulgan leyes para la reorganización bancaria y el Estado asume mayor control de estas actividades, incluyendo la fiscalización permanente y un régimen de fijación de intereses bancarios.

Hasta enero de 1932, la administración del banco la ejercía la Junta Directiva, siendo el presidente el Apoderado Generalísimo; con la Ley de Sociedades Anónimas, el gerente pasó a asumir esa condición. Se designa a don Alfonso Maroto Touret para asumir esta posición, que desempeñó hasta noviembre de 1948.

## Depósito Agrícola de Cartago

Las leyes bancarias de 1936 permitieron a la Sociedad adecuar su escritura social a la evolución del negocio bancario y ampliar sus actividades. Así, en La Gaceta #349 del 28 de octubre de 1936, se publica la autorización para «establecer en la ciudad de Cartago

---

27. Ibid, 315.

28. Cossani, *Breve historia...*, 11.

29. Ibid.

30. Banco Crédito Agrícola de Cartago, Oficina de Personal, *Libro de Planillas 1930-1960*.

31. CIJUL, *La banca...*, 4.



un Almacén de Depósito», cuyo edificio fue concluido en agosto de 1938 y tuvo un costo de ¢ 90.558,90, según consta en el acta de la primera Asamblea General Ordinaria, realizada el 23 de octubre de 1939<sup>32</sup>.

El 1º de octubre de 1938 abrió uno de los primeros almacenes de depósito del país, el Depósito Agrícola de Cartago S.A., así entró de lleno al financiamiento de la agricultura mediante la pignoración y custodia de las cosechas. En sus inicios se ubicaba en el centro de la ciudad de Cartago, pero se traslada años después, y hasta la fecha, a instalaciones propias en la Lima, Cartago.



**Figura 3.** Oficinas del Depósito Agrícola de Cartago, *circa* 1938.  
(Fotografía cortesía de Archivo Bancrédito. Sin nombre de autor.)

El Depósito Agrícola es una institución con personería jurídica propia, de carácter autónomo, con independencia en materia de administración, regulada por la Ley de Almacenes Generales. Las actividades comerciales que ofrece incluyen los servicios de almacén general de depósito, custodia y bodegaje de bienes muebles de procedencia nacional e internacional; también, ofrece la administración del inventario para las tiendas libres del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Por disposiciones gubernamentales, el banco posee la totalidad de las acciones del depósito, convirtiéndose en el único banco estatal que tiene una sociedad anónima dedicada a estos fines.

32. Sociedad Anónima «Depósito Agrícola de Cartago», *Libro de Actas* (Cartago, 1937).

## Nacionalización: el Banco Crédito Agrícola de Cartago y su desarrollo hasta los años setenta

El 21 de junio de 1948, mediante el decreto-ley n.º 71, se nacionalizó la banca costarricense. Señala Ramírez<sup>33</sup> que:

En sesión n.º 1659, art. 2, celebrada por la Junta Directiva en esta fecha, se leyeron los decretos y acuerdos tomados por la Junta de Gobierno, publicados en La Gaceta n.º 284 del 15 de diciembre de 1948:

n.º 298: La Junta Fundadora de la Segunda República decreta: Artículo único. -La Junta Directiva del Banco Crédito Agrícola de Cartago estará integrada en los sucesivos por siete miembros propietarios<sup>34</sup>.

n.º 138. H. San José, 7 de diciembre de 1948. El Presidente de la Junta Fundadora de la Segunda República acuerda: aceptar la renuncia que de su cargo de directores del Banco Crédito Agrícola de Cartago han presentado los señores don Carlos Piedra Chacón, don José J. Oreamuno Bonilla, don William H. Pirie, don José Miguel Jiménez Sancho, don José Atanasio Gutiérrez Sancho y don Claudio Peralta Carazo y darles las más expresivas gracias. Por el Ministerio de Economía, Hacienda y Comercio. F. Valverde. Ministro de Gobernación.

n.º 139. H. San José, 10 de diciembre de 1948. El Presidente de la Junta Fundadora de la Segunda República acuerda: nombrar a los señores don Alberto Chacón Suñol y don Hernán Leiva Quirós, gerente y subgerente, por su orden, del Banco Crédito Agrícola de Cartago. Publíquese. J. Figueres. Por el Ministerio de Economía, Hacienda y Comercio. F. Valverde. Ministro de Gobernación.

n.º 140. H. San José, 10 de diciembre de 1948. De conformidad con el decreto n.º 298 del 7 de diciembre de 1948. El Presidente de la Junta Fundadora de la Segunda República acuerda: integrar la Junta Directiva del Banco Crédito Agrícola de Cartago con las siguientes personas: don Claudio Volio Guardia, don Guillermo Masis Dibiasi, licenciado don Edgardo Salazar Oreamuno, don Víctor Manuel Bonilla Gutiérrez, don Humberto Solano Chacón, don Luis Manuel Villanueva Pazos, don Manuel Eugenio Escoto León. Este decreto rige a partir del 7 de diciembre en curso. Publíquese. J. Figueres. Por el Ministerio de Economía, Hacienda y Comercio. F. Valverde. Ministro de Gobernación.

El 29 de diciembre de 1948 se publica la *Ley de Consolidación Jurídica y Financiera de la Nacionalización de la Banca*<sup>35</sup>; en sus considerandos se establece que esta acción responde al interés de «buscar lo antes posible una estructura propia al Sistema Bancario Nacional, en forma tal que pueda satisfacer con holgura y dentro de los modernos principios en la materia las necesidades de crédito de los distintos sectores económicos de la Nación»<sup>36</sup>; y define el otorgamiento de personería jurídica propia a los bancos

33. Ramírez, *Reseña cronológica...*, 11.

34. La Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, Ley n.º 1644 de setiembre de 1953, en el artículo 20 (reformado en 1973) establece que los bancos comerciales del Estado tendrán una junta directiva integrada por siete miembros, todos los cuales serán nombrados por el Consejo de Gobierno (p. 9).

35. Es importante indicar que este hecho no significó la equiparación de capitales de los bancos nacionalizados, lo que implicó una dura lucha por ser el banco menos capitalizado, el más pequeño.

36. Junta Fundadora de la Segunda República, *Ley de Consolidación Jurídica y Financiera de la Nacionalización de la Banca* (San José, 29 de diciembre de 1948), 1, acceso: 29 de agosto de 2018, [http://www.pgrweb.go.cr/scj/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34113&nValor3=80602&strTipM=TC#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scj/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34113&nValor3=80602&strTipM=TC#ddown)

nacionalizados, exención de impuestos «y la acumulación de reservas en el sistema a efecto de fortalecerlo paulatinamente y de conseguir un empleo del crédito más en armonía con las tendencias de bien público sustentadas por el actual Gobierno»<sup>37</sup>.

Para investigadores de la Universidad Estatal a Distancia (UNED)<sup>38</sup>, la Junta de Gobierno nacionalizó la banca particular en Costa Rica con el propósito de que:

[...] los recursos de los depósitos en cuenta corriente y ahorro del público quedaran en manos exclusivas de los bancos del Estado. El objetivo fue evitar principalmente el crecimiento de grupos económicos fuertes y políticamente influyentes en la sociedad costarricense [...] se buscaba establecer un monopolio a favor de las instituciones bancarias del Estado para captar recursos del público bajo el principio de que las funciones de manejo de los depósitos [...] y concesión de crédito son de carácter público (p. 9).

La transformación del BCAC como ente privado a un banco estatal fue orientada por la ley 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional en 1953, en ella se define que los bancos Nacional de Costa Rica, de Costa Rica y Crédito Agrícola de Cartago son instituciones autónomas de derecho público con personería jurídica propia e independencia en materia de administración. Las funciones esenciales que les confiere la ley son:

1. Colaborar en la ejecución de la política monetaria, cambiaria, crediticia y bancaria de la república.
2. Procurar la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del Sistema Bancario Nacional.
3. Custodiar y administrar los depósitos bancarios de la colectividad.
4. Evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscando al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema<sup>39</sup>.

La nacionalización bancaria significó para el BCAC el paso a una nueva época, respondiendo a lineamientos y necesidades del «Estado banquero»<sup>40</sup>. A diferencia de los demás bancos estatales localizados en San José, la nueva ley respetó la sede central en Cartago, en donde se encuentra hasta hoy.

El BCAC se ve fortalecido en esta nueva etapa. En 1950 el banco enfrenta nuevamente falta de espacio, por lo que la Junta Directiva dispuso la compra de un lote y construcción del edificio actual, inaugurado en junio de 1956<sup>41</sup>.

37. *Ibid.*

38. UNED, *Historia de...*, 9.

39. *Ibid.*, 10.

40. Quesada Monge, *Banco de Costa Rica...*, 19.

41. El edificio que se dejaba funcionó durante cerca de 30 años la Biblioteca Pública de Cartago Mario Sancho, gracias a don Luis Manuel Villanueva Pazos, presidente de la Junta Directiva del banco en ese período (Fernández, 1993). Desde 2004 a la fecha, es el Centro de la Cultura Cartaginesa, del Ministerio de Cultura y Juventud. El inmueble fue declarado de Interés Histórico Arquitectónico mediante decreto ejecutivo n.º 17536-C del 16 de marzo de 1987.



**Figura 4.** Segundo edificio del Banco Crédito Agrícola de Cartago, inaugurado en 1956.  
(Fotografía tomada de Informativo Bancrédito, mayo-junio 1997, volumen 3. Colección personal.)

El ámbito de acción del banco deja de ser la provincia de Cartago; con la apertura de su primera sucursal en Tres Ríos (1955) se inició el período de expansión geográfica en las diferentes zonas productivas en todo el país. Juan Viñas empezó sus operaciones en 1956 y Turrialba en 1967; la sucursal San José abrió puertas al público el 1° de julio de 1969<sup>42</sup>; en 1974 la agencia de Los Ángeles (Cartago) y en 1976 en Santa Cruz, Guanacaste. La sucursal Alajuela se abrió en agosto de 1979.

Dada su importancia, vale detallar el inicio de la sucursal San José, según Cossani<sup>43</sup>: en la sesión n.º 3764/68, artículo 4º, del 12 de febrero de 1968, la Junta Directiva del banco acordó la apertura de estas oficinas en un local alquilado, siendo su primer gerente don Francisco Marín Alvarado (hasta 1976). El 28 de setiembre de 1971 se acordó la compra de un lote de 1.611,35 m<sup>2</sup> al costado sur del Parque Central de San José, para la construcción de un local propio. El 31 de mayo de 1974 se realizó el acto de colocación de la primera piedra del edificio de 12.620,32 m<sup>2</sup>, cuyo costo fue de ¢ 35.243.632. El diseño arquitectónico y la supervisión de los trabajos estuvo a cargo del arquitecto Rafael Sotela P.

- 
42. 1969 también fue el año en que nació la Unión de Empleados del Banco Crédito Agrícola de Cartago, UNECA, su sindicato, que logró la firma de su primer convenio colectivo ese año.
43. Cossani, *Breve historia...*



**Figura 5.** Edificio Sucursal San José, Banco Crédito Agrícola de Cartago.  
(Fotografía tomada de Informativo Bancrédito, enero-febrero 1997, volumen 1. Colección personal.)

Partiendo de que desde 1953 la ley 1644 facultaba a la banca nacionalizada a establecer departamentos hipotecarios, en 1966 el banco abre esta área dirigida prioritariamente al financiamiento habitacional de familias que carecen de casa propia. Además, en 1969 se aprobó la ley n.º 4338, la cual le dio origen al Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo que operaría a través de una caja central y ente rector así como a través de asociaciones de ahorro y préstamo de tipo mutualista, con el objetivo de «promover la inversión de recursos públicos y privados, nacionales y extranjeros, para dirigirlos al financiamiento habitacional mediante el incremento de cuentas de ahorro y de desarrollo de un mercado secundario de hipotecas»<sup>44</sup>.

La función de ente rector la asumió el BCAC, por lo que una vez vigente esta ley constituyó como caja central el Departamento Central de Ahorro y Préstamo (DECAP)<sup>45</sup>,

44. Ibid..., 22.

45. Es el antecesor del Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), creado en 1986.

con autonomía en su funcionamiento y financiamiento (fundamentalmente de dos fuentes: la Agencia Internacional para el Desarrollo, AID, del gobierno de Estados Unidos y el gobierno de Costa Rica). Su objetivo fue la canalización de recursos financieros y humanos para hacerle frente al problema de vivienda y promover la creación de las entidades mutualistas mediante la compra de derechos hipotecarios de primer grado, avalados por un Fondo de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA)<sup>46</sup>.

El 23 de setiembre de 1975, con el impulso de muchas personas, entre las que sobresalen don Raúl Morales Vargas<sup>47</sup>, don Carlos Sanguillén Paredes y don Franklin Ospino Barón; es el BCAC el que permite al país el ingreso al mundo plástico, a través de la licencia de uso de la tarjeta de crédito de Bank of America, *BankAmericard*, que se transforma rápidamente en VISA. Así, el BCAC es el primer banco nacional y el cuarto en Latinoamérica en operar con tarjetas de crédito y, durante muchos años, fue el banco liquidador de VISA en Costa Rica<sup>48</sup>. El departamento de VISA empieza a funcionar bajo la dirección de don Misael Navarro y al 31 de diciembre de 1977 se cuenta con 7827 tarjetahabientes<sup>49, 50</sup>.

En 1976 se constituye el Banco Internacional de Costa Rica (BICSA) con la participación de los cuatro bancos estatales (Nacional, Crédito Agrícola de Cartago, Costa Rica y Anglo) y se abre una oficina de BICSA en Panamá. Esta sociedad anónima tenía por objetivo de que la banca costarricense abriera sus fronteras, permitiéndole más oportunidad frente a la contracción económica que se iniciaba en el país, al «atenuar los efectos de la reestructuración de la deuda externa y mantener un flujo normal ininterrumpido de transacciones comerciales... [e] incorporarse en la esfera de los negocios internacionales, especialmente la operación en monedas extranjeras»<sup>51</sup>. En 1978, BICSA inicia operaciones en San José con una oficina de representación del banco en Panamá<sup>52</sup>. En 1987, la oficina de representación en Costa Rica de BICSA se convirtió en un banco privado costarricense con un capital accionario distribuido de la siguiente forma: «Banco Nacional: 55% (incluyendo un porcentaje previamente comprado al Banco Central),

- 
46. Jaime Daremblum y Samuel Stone. *Dos casos de desarrollo institucional y sus implicaciones para la práctica y la teoría social. El Centro Cantonal Agrícola de Turrialba y la Mutual de Ahorros de Cartago, Costa Rica*. Proyecto de investigación entre la Escuela de Ciencias Políticas de la Universidad de Costa Rica y la Universidad de Cornell, acceso: 29 de agosto de 2018, <https://revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/10/daremblum.pdf>
  47. Miembro de Junta Directiva en los períodos 1° de junio de 1974 a 31 de mayo de 1978, y 1° de junio de 1982 a 31 de mayo de 1990 (Ramírez, 1993).
  48. Alberto Cervantes Meza, «Propuesta de un plan de mercadeo para el servicio Bancrédito Internet del Banco Crédito Agrícola de Cartago» (trabajo final de graduación Maestría en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica, 2007), acceso: 29 de agosto de 2018, <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15811/Proyecto%20Final%20de%20Graduaci%C3%B3n%20Alberto%20Cervantes%20Meza.pdf?sequence=1>
  49. Cossani, *Breve historia...*, 24.
  50. Como parte de la imagen institucional vinculada a las tarjetas, se presenta el logo institucional que tiene como tema una planta en crecimiento y que desde entonces identifica a la institución.
  51. UNED, *Historia de...*, 11.
  52. Según UNED (1997), en 1983 las autoridades de la oficina del Contralor del Estado de la Florida en los Estados Unidos de América, le otorgan la licencia de Agencia Bancaria Internacional y a partir de ese año se instala una oficina en la ciudad de Miami. A raíz de la intervención de Estados Unidos en Panamá, la casa matriz se traslada de su sede en Panamá a Bahamas, iniciando operaciones el 16 de octubre de 1989.

Banco de Costa Rica: 20%, Banco Crédito Agrícola de Cartago: 10%, Ministerio de Hacienda: 15% (que anteriormente pertenecían al Banco Anglo)»<sup>53</sup>.

El 29 de setiembre de 1976 se inaugura la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica (BNV), siendo el Banco Nacional la entidad liquidadora. El BCAC abre un puesto de bolsa y gracias a la iniciativa comercial del gerente de la sucursal San José, don Mario Zeledón Calderón, se le ofrecen los servicios bancarios a don William Hayden, en ese momento gerente de la BNV, cuyo resultado fue la designación de esta sucursal del banco como la liquidadora diaria de operaciones bursátiles<sup>54</sup>.

Este período es rico en captación de grandes clientes tanto para servicios bancarios como en el puesto de bolsa; pueden mencionarse Cervecería Costa Rica, *Republic Tobacco Company* y Ministerio de Hacienda.

### Grandes transformaciones: de 1980 a 1999

La década de los años ochenta se enfrentó con la dirección de los gerentes don Carlos Sanguillén Paredes, del 3 de junio de 1980 al 16 de agosto de 1983, don Francisco Marín Alvarado, del 12 de junio de 1984 a 12 de junio de 1986, y don Roberto Cossani Rivera, del 13 de agosto de 1986 al 14 de octubre de 1991<sup>55</sup>.

Es un período en que el mundo está en recesión y el precio del petróleo se incrementa, mientras baja el café y los productos agrícolas. El impacto en Costa Rica, vinculado a las medidas de enfrentamiento que se toman, propicia que la estabilidad económica nacional se debilite hasta colapsar en una crisis cuyas condiciones económicas estaban dominadas por elevados déficits fiscales, tasas de inflación descontroladas y una devaluación significativa del colón.

Al acentuarse la problemática en el país, vinculado al crecimiento acelerado de la oferta de servicios bancarios frente a una demanda estable producto de bajos rendimientos (en términos reales) de la actividad empresarial y económica, el inicio de los años ochenta se asocia con una importante crisis en el sistema financiero nacional, que se encontraba dominado por cuatro bancos estatales, dado que hasta entonces la operación de bancos privados era limitada.

La estrategia de desarrollo costarricense se transforma «al cambiar el modelo de sustitución de importaciones e intervencionismo estatal, vigente desde mediados de los setenta, por el modelo de liberalización económica»<sup>56</sup> que genera una modificación estructural de la política económica del país, focalizada en cuatro ámbitos: comercio exterior, política laboral, política de precios y reforma del sector financiero. Este último tenía por objetivo la modernización que propiciara «la innovación, la competencia y la

53. UNED, *Historia de...*, 11.

54. Lidia Rosa Cerdas, comunicación personal, 22 de febrero de 2018.

55. Ramírez, *Reseña cronológica...*

56. Miguel Loria Sagot, *El sistema financiero costarricense en los últimos 25 años: estructura y desempeño. Monografía 1* (San José: Academia de Centroamérica, 2013). Las acciones tomadas para estabilizar la economía del país marcan un cambio de modelo de desarrollo y el final de una época.

eficiencia y además, estar sujeto a un sistema de regulación y supervisión adecuado, todo ello indispensable para lograr el desarrollo económico y social»<sup>57</sup>, que implica cambios como «el rompimiento de los monopolios estatales: la creación de la banca comercial privada; la incorporación de bancos comerciales internacionales»<sup>58, 59</sup>.

El impacto para el menor de los bancos del sistema es grave y genera una situación muy compleja que lleva al gobierno de Costa Rica a la decisión de fortalecer la vinculación que, gracias a la gestión comercial, realizada desde la sucursal San José, ya se tenía con dos instituciones clave: el Ministerio de Hacienda y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Así, el banco se constituye en la caja exclusiva del Estado en cuanto a cobro y recaudación de impuestos. Esta condición le permite al banco disponer de ingresos y generar utilidades sin tener que dar énfasis en la intermediación bancaria como sí lo debían hacer otras entidades.

Adicionalmente, el gobierno le permitió captar grandes sumas de dinero a través de inversiones en certificados provenientes de entidades públicas. Estos montos se canalizaban en inversiones en bonos del gobierno costarricense, generando un margen financiero positivo, lo cual contribuía a obtener buenos resultados económicos. Esta condición dio impulso al crecimiento en cuanto a expansión y cobertura geográfica (en tres formatos: sucursal, agencia y caja auxiliar), cartera de crédito, servicios y puestos de trabajo.

Como una de las respuestas, el sistema tecnológico institucional se potencia para abrir posibilidades como la concretada a inicios de 1992 con la ampliación de servicios a los puestos de bolsa de la Bolsa Nacional de Valores: mediante un moderno sistema de atención integral, los clientes del sector pueden disponer de apoyo automatizado para transferencia electrónica de datos y fondos, liquidación inmediata de operaciones en la bolsa, certificación y emisión inmediata de cheques de gerencia, todo esto con el apoyo de una unidad técnica especializada para ese fin. La implementación coincide con la incorporación del nuevo gerente general, Marcelo Chavarría Fernández, el 2 de febrero de 1992.

En una alianza pionera en Costa Rica, el Instituto Nacional de Seguros y el BCAC forman INS- BANCREDITO VALORES, puesto de bolsa que inicia labores el 5 de julio de 1993 y que en marzo de 1998 opera como una sociedad anónima. La creación de este puesto de bolsa supuso la generación de otro producto llamado Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFI), opción ideal para las operadoras de pensiones que requieren alternativas para poner a trabajar ese dinero.

En 1994, la banca nacional sufre con el cierre de uno de los bancos estatales de mayor antigüedad, el Banco Anglo Costarricense, lo que origina que en 1995 se modifique la

---

57. Ibid.

58. Ibid.

59. Debido al decreto de nacionalización bancaria de 1948, no se podía lucrar con los depósitos del público y la alta concentración en la banca estatal tenía efectos negativos sobre la eficiencia, innovación y servicio al cliente. Se abre la competencia a través del impulso a la banca privada a partir de 1981 cuando el Banco Central le autoriza captar recursos por medio de Certificados de Depósito y, posteriormente, con la Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República del 22 de noviembre de 1988. Se suma el surgimiento de los bancos cooperativos creados por la ley 6894 del 22 de setiembre de 1983.



Ley Orgánica del Banco Central y la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional. La ley 7558 del 3 de noviembre de 1995 transforma la Auditoría General de Entidades Financieras (AGEF) en la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), se permite al Banco Popular y de Desarrollo Comunal ofrecer servicios como cuentas corrientes y operaciones en el área internacional, además permite a la banca privada captaciones a la vista, incluyendo cuentas corrientes.

De esta forma, con el Banco Popular en el escenario y el aumento de la participación de los bancos privados en el mercado bancario<sup>60</sup>, se generan efectos importantes en la fidelidad de la clientela del sector por la agresividad en la oferta de productos y servicios no diferenciados; esto obliga a la banca estatal a evolucionar para enfrentar un mercado más competitivo.

Pero la lentitud en la respuesta tiene efectos importantes: en el caso de los bancos Nacional y de Costa Rica, durante los años 1994 a 1996 iniciaron un proceso de modernización, para lo cual contaron con apoyo gubernamental a través de consultorías internacionales y el apoyo de organismos supervisores. El BCAC no corrió con la misma suerte, incrementándose las dificultades en 1997 cuando el Ministerio de Hacienda decidió establecer la apertura para la recaudación de impuestos con una disminución de las tarifas pagadas por este servicio, uno de los principales rubros de ingresos para la institución. En cuanto a las captaciones en certificados a plazo –otro de los ejes de ingreso institucional–, se vieron afectadas por el desarrollo de los mercados financieros y la necesidad de las entidades públicas de maximizar rendimientos junto con la disminución de las diferencias en tasas de interés entre el banco y el gobierno. Esto tuvo un impacto negativo en las finanzas del banco.

La situación financiera presentada y las irregularidades en la gestión de operaciones crediticias, junto con una serie de deficiencias en el campo administrativo y tecnológico, tuvieron a la entidad a punto de colapsar, por lo cual las autoridades gubernamentales manejaron la opción de absorción del BCAC por parte de otro de los bancos estatales. La renuncia del gerente Marcelo Chavarría Fernández en mayo de 1997, da paso al nombramiento de don Valentín Fonseca Mena a partir del 1 junio de ese mismo año.

En este período el banco impulsa el proyecto «tarjeta inteligente» (Megachip), tarjeta de intercambio, con un costo de US\$18 millones (fracasa a inicios del 2000), y en 1998 se realiza un reordenamiento de su estructura que implicó el despido de 200 personas. Se desarrolló un Plan Maestro de Modernización y, posteriormente, un Plan de Acción para el Mejoramiento de la Calidad de Activos y Rentabilidad, que en su momento alcanzó los objetivos planteados y logró que la institución se manejara de mejor forma y de acuerdo con las expectativas de los entes reguladores. Paralelamente, se trabajó en un programa de actualización tecnológica, migrando a una plataforma completamente integrada<sup>61</sup>.

60. Para 1993, la oferta de servicios bancarios incluía 20 bancos privados, 45 financieras, tres bancos creados por leyes especiales y cuatro bancos estatales. Además, se cuenta con la acción de intermediación que realizan las mutuales, cooperativas, la Bolsa Nacional de Valores y la empresa privada.

61. Bancrédito, *Evolución del Banco Crédito Agrícola de Cartago en los años recientes (1999-2002)*, (Cartago, 2003).

En 1999 se incorpora un nuevo gerente, don Max Alvarado Ramírez (permanece hasta 2005)<sup>62</sup>, quien continúa con el proyecto de actualización tecnológica, la implementación de una solución administrativa integrada que contemplaba la automatización de los procesos relacionados con la administración de recursos humanos, proveeduría, planificación, transporte, pagos y otros, con el objeto de descentralizar y buscar la eficiencia en la gestión administrativa.

## Bancrédito en el nuevo siglo

El año 2000 encuentra a la institución con una feroz competencia, con un mercado cada día más abierto, sofisticado y exigente. La globalización y su impacto en los negocios, además de la apertura bancaria, tienen un alto impacto en el sistema financiero en general y en el banco en específico.

Las regulaciones de las entidades supervisoras se tornan cada vez más estrictas e impactan la estructura operativa del banco<sup>63</sup>. Esto obliga a buscar alternativas novedosas que le permitan la subsistencia en el largo plazo, valorando opciones mediante transformaciones legales que le permitan consolidar su identidad con el apoyo y alianzas de otras entidades estatales. Se busca así reforzar su capital (opciones de capitalización) y el logro de crecimiento equilibrado y mantenimiento de indicadores en su desarrollo.

Una de las primeras medidas tomadas es la reducción del nombre a *Bancrédito*, con el fin de resaltar el servicio de banca moderna con el respaldo de la banca estatal y romper las fronteras de la provincia en el imaginario de sus clientes. Es el período de impulso a las alianzas: con el Instituto Nacional de Seguros (INS) en febrero de 2000 y Coocique-Bancrédito en julio del 2000, iniciando en 2001 de manera parcial. Se desarrollan nuevos productos como la tarjeta de débito, cajeros automáticos y Bancrédito Digital (*call center* con servicios de información y transacciones, gestión de cobro de las operaciones de crédito y comercialización de productos).

Además, la administración se compromete a reorientar su gestión con un nuevo modelo: la Dirección por Valores. Atendiendo la Ley de Control Interno, las nuevas normas de supervisión bancaria, además los criterios como el riesgo de imagen (riesgo reputacional) y siguiendo los principios de transparencia, ética y eficiencia en la función pública, promovida por el presidente de la República en ese período; desde el 2002 y hasta 2006 Bancrédito desarrolla «un nuevo enfoque de gestión gerencial y una nueva manera de hacer negocios»<sup>64</sup>. Mediante el «Congreso Institucional de Valores» se definen los cinco que dirigen la organización en ese momento: Integridad, Trabajo en Equipo, Calidad en

---

62. Desde 1999 a 2008 se entra en una etapa de turbulencia gerencial por la inestabilidad en la Subgerencia Comercial, con cinco personas distintas que desempeñaron el puesto en ese período.

63. Pueden citarse el acuerdo SUGEF 24-00 del año 2000, *Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas*; en el 2005 la directriz SUGEF 1-05, *Reglamento para la calificación de deudores*. También la ley 7786 del 30 abril de 1998, que da origen a la ley 8204 del 26 de diciembre de 2001, *Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo*.

64. Ricardo Navarro, *La experiencia en Bancrédito (ApV)*. Charla presentada ante los miembros del Sistema Nacional de Comisiones de Valores (2006), Comisión Nacional de Valores, San José.

el Servicio al Cliente, Excelencia Operativa y Rentabilidad; estos valores fueron integrados a la estrategia organizacional, alineándose con todos los procesos de la institución<sup>65</sup>.

En 2003 se presenta una nueva crisis en Bancrédito: la mora aumentaba y la rentabilidad disminuía. El Banco de Costa Rica (BCR) hizo una alianza estratégica con la entidad para ayudarle a bajar el costo operativo<sup>66</sup>, le vendió cartera de crédito y le compró el edificio del antiguo Banco Wyden para inyectarle liquidez (el pago fue en efectivo)<sup>67</sup>. Además, se busca fortalecer ambas instituciones a través de sinergias, acceder a nuevos clientes mediante el intercambio de carteras de crédito y lograr una mayor presencia en todo el país.

En el 2004, una nueva variable entra en «juego» en el mercado financiero costarricense: con la negociación del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (TLC), la región centroamericana se convierte en un mercado atractivo para otros grupos financieros a nivel mundial, lo que hace esperable la incursión al mercado financiero costarricense de nuevos grupos financieros regionales y con experiencia internacional.

En el 2005, con la salida del gerente Alvarado, la Junta Directiva decide contratar en el puesto a Guillermo Quesada Oviedo, alto ejecutivo del Banco de Costa Rica, asegurándose con esto que la organización de Bancrédito tendría en el puesto a una persona afín a la trayectoria y forma de hacer negocios del socio comercial.

El banco se recupera y el nuevo gerente define su plan estratégico con un nuevo enfoque basado en la alianza firmada en 2004 con el BCR. Así, la orientación es hacia la transformación en un banco de menor tamaño pero más eficiente, enfocado en atender a las pequeñas y medianas empresas (PYME) y el negocio de la banca al detalle, mientras que el BCR atenderá banca corporativa. La reducción de operaciones implica que sus activos bajarían de los €207.000 millones a €150.000 millones en los siguientes años. Aunque eso no significa un menor otorgamiento de préstamos, sí se relaciona con la cancelación de algunas inversiones, consolidación de las oficinas en las provincias de Cartago y San José, el cierre de un importante número de agencias y la salida de una cantidad importante de trabajadores, sea por movilidad voluntaria o suprimiendo los puestos<sup>68</sup>.

65. María Marta Durán, «La administración por valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa», *Revista de Ciencias Económicas* 26-n.º 2 (2008): 369.

66. Lo que incluyó recorte de personal Bancrédito al dejar de operar en las provincias de Limón, Puntarenas y Guanacaste, así como en Pérez Zeledón.

67. Patricia Leitón, «Salvavidas estatales marcan la historia de Bancrédito», *La Nación*, 18 de octubre de 2016, acceso: 29 de agosto de 2018, <https://www.nacion.com/economia/banca/salvavidas-estatales-marcan-la-historia-de-bancredito/MVJUBIWIWJORGDBGE7KWN3R4LHXY/story/>

68. Por ejemplo, el 12 de setiembre de 2005, Guillermo Quesada, gerente general, informa mediante correo electrónico a las personas trabajadoras de Bancrédito que «...con el fin de mejorar el servicio al cliente y reforzar la actividad operativa bancaria de las demás oficinas del Banco», la Administración tomó tres decisiones importantes: 1. cerrar cinco puntos de venta «por su poco nivel transaccional y baja o negativa utilidad», aclarando que el personal de esas oficinas serán reubicadas para «mejorar la atención del servicio de otras oficinas que hoy lo necesitan»; 2. reubicar en Sucursal San José a dos áreas que se ubicaban fuera de la institución, con el fin de ahorrar alquileres; 3. que las oficinas de Liberia, San Carlos, Pérez Zeledón, Puntarenas, Limón y Guápiles serán trasladadas al BCR, producto del avance de la alianza con esa institución. Guillermo Quesada Oviedo, Aclaraciones sobre noticias periodísticas y situación del BCAC, correo electrónico interno (12 de setiembre de 2005, 3:36 p.m.).

A marzo de 2007, Bancrédito continúa la relación estratégica con el BCR y se valora una posible alianza con el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) gracias a la mejora de condiciones básicas que le permiten a este banco ser más competitivo y, por tanto, fortalecer la imagen que proyecta a los clientes. Se define que Bancrédito se consolidará en un banco regional con presencia física en la gran área metropolitana, focalizado en la provincia de Cartago al igual que sucedió al nacer y, además, se le dará énfasis en los negocios dirigidos a la banca de personas y a las micro, pequeñas y medianas empresas.

En 2008, el Poder Ejecutivo capitaliza a los tres bancos estatales como parte de las medidas para afrontar la crisis mundial. Bancrédito recibe \$17,5 millones con el objetivo de reforzar el patrimonio y brindar más prestamos. El 8 de mayo de 2008, Bancrédito recibe, por un período de cuatro años, la administración de más de ¢ 88.000 millones del fideicomiso de Banca para el Desarrollo: con la aprobación de la Ley Sistema Banca para el Desarrollo (n.º 8.634), se crea el Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE), un fondo que surgía de la unión de otros (uno de ellos era MAG-PIPA, que administraba Bancrédito). En su transitorio II, dicha ley estableció que el FINADE utilizaría la infraestructura del fideicomiso MAG-PIPA por un plazo máximo de tres años, hasta que el Consejo Rector estableciera la operación de este fondo mediante licitación.

Para marzo de 2009, la Superintendencia de Pensiones (SuPen) autorizó a Bancrédito para vender pólizas del Instituto Nacional de Seguros (INS) mediante su propia sociedad agencia. Bancrédito Agencia de Seguros S.A. se constituyó en un canal superior de ventas que puede colocar cualquier tipo de seguro del INS con cualquier cliente del banco. A cambio, la entidad bancaria gana una comisión. Se constituye el Conglomerado Banco Crédito Agrícola de Cartago, compuesto por el Depósito Agrícola de Cartago, S.A. (sociedad propiedad del banco, 100% capital accionario), que a su vez es propietario del 100% del capital accionario del Almacén Fiscal Agrícola de Cartago, S.A., y Bancrédito Sociedad Agencia de Seguros, S.A., subsidiaria propiedad del banco (100% capital accionario).

La imagen del banco se ve empañada por denuncias del Ministerio Público contra el gerente general<sup>69</sup>, el presidente de la Junta Directiva de Bancrédito<sup>70</sup> y miembros de la Directiva que fungía en el 2010.

A pesar de que en setiembre 2011 hay un aumento en las utilidades que genera el incremento de personal para atender negocios, el 1º de diciembre 2012 Bancrédito pierde la administración de los fondos del fideicomiso de Banca de Desarrollo, trasladados al Banco de Costa Rica (BCR) que oferta una comisión más baja. En ese momento, el Fideicomiso era de ¢ 95.000 millones y Bancrédito cobró comisiones por ¢12.318 millones<sup>71</sup> durante el periodo que lo administró (del 2008 al 2012).

---

69. Óscar Rodríguez, «Ministerio Público acusa a exgerente de Bancrédito por anomalías con aval bancario», *La Nación*, 31 mayo, 2017, acceso: 29 de agosto de 2018, <https://www.nacion.com/economia/banca/ministerio-publico-acusa-a-exgerente-de-bancredito-por-anomalias-con-aval-bancario/WSTUECRUWNBETJVV4CCK2LG6VA/story/>

70. Que renuncia el 27 de setiembre 2013, luego de que la Auditoría Interna abriera una investigación al respecto.

71. Leitón, *Salvavidas...*

Así, luego de que Bancrédito permaneciera como el banco con menor morosidad y mayor crecimiento en utilidades de la banca estatal, en 2013 vuelve a caer y, poco después, se enfrenta con dejar también los negocios del peaje bancario, de tiendas libres del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y de recaudación al impuesto de los aeropuertos (14 de abril 2014). Un año después recupera la administración de los ingresos generados por las tiendas libres de impuestos del IMAS.

En agosto 2016, las utilidades tienen una fuerte reducción frente al 2015, como consecuencia de malos créditos. La Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) pide un plan de acción para corregir el deterioro financiero. Sin embargo, de agosto a diciembre 2016 se reportan pérdidas mensuales y, al 31 de enero de 2017, se suma la quinta consecutiva, lo cual le deja a las puertas de caer en irregularidad de grado 2 si en febrero vuelve a tener un resultado negativo. Ante esta urgencia, en febrero de ese año el BNCR brinda su ayuda mediante la inyección de capital, como adelanto de los ingresos previstos por los próximos 17 meses por la venta del servicio de recaudación del impuesto de salida del país.

Así, en marzo 2017 Bancrédito reporta ganancias que le alejan de caer en la irregularidad financiera, utilizando el dinero adelantado por el BNCR para cubrir el deterioro de operaciones de crédito que entraron en morosidad. Pero simultáneamente la directiva del Banco de Costa Rica (BCR) acuerda condicionar sus inversiones en Bancrédito cuando este garantice la seguridad de su dinero. El 3 de abril, la SUGEF remite un oficio al presidente de la República, Luis Guillermo Solís, en el que se le informa que el Banco puede entrar en cesación de pagos y debe ser intervenido de manera inmediata. Como respuesta, el gobierno ordena a la banca estatal, empresas públicas e instituciones autónomas, mantener o elevar sus inversiones en Bancrédito para garantizar la confianza del mercado en el banco, por su parte SUGEF aprueba el nuevo plan de fortalecimiento. Sin embargo, el 18 de abril, los siete miembros de la Junta Directiva de Bancrédito presentan su renuncia, indicando que «dejan un banco con indicadores en normalidad»<sup>72</sup> y al día siguiente es nombrada una nueva Directiva, que atendió sus funciones hasta el 31 de diciembre. El 20 de abril el banco informa el cierre de seis agencias para procurar un ahorro anual de ₡870 millones<sup>73</sup> y completa el cierre de sucursales en julio.

Un mes después, el 17 de mayo, la Junta Directiva del BCR acuerda no renovar sus inversiones en Bancrédito hasta tanto no se cuente con un plan remedial, viable técnicamente y formalmente presentado para dar sostenibilidad a la institución. El 25 de mayo de 2017, el Consejo de Gobierno acordó cerrar la operación comercial de Bancrédito, saliendo progresivamente de la intermediación financiera (captación y préstamos) y acelerar su transformación a Banco de Fomento y Desarrollo. Ante esto, Gerardo Porras, gerente general, indica a un medio de comunicación que «la falta de capacidad para

72. Óscar Rodríguez, «Renuncia Junta Directiva de Bancrédito», *La Nación*, 18 de abril, 2017, acceso: 29 de agosto de 2018, <http://www.nacion.com/economia/banca/renuncia-junta-directiva-de-bancredito/NLHX6GV3UVA33FM2TUCGD4BDKA/story/>

73. Óscar Rodríguez, «Bancrédito anuncia el cierre de seis sucursales y salida de 33 empleados», *La Nación*, 20 de abril, 2017, acceso: 29 de agosto de 2018, <https://www.nacion.com/economia/banca/bancredito-anuncia-el-cierre-de-seis-sucursales-y-salida-de-33-empleados/3MHID2GJWBHFFAOWDMRI3KEEJA/story/>

competir con los otros bancos públicos fue uno de los detonantes que originó esta ‘crisis’ en el banco»<sup>74</sup>. En este marco, la clientela de Bancrédito se precipitó a retirar sus dineros, tanto en colones como en dólares.

En junio, Bancrédito solicitó al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif) una «regulación de carácter especial» para evitar ser intervenido por la SUGEF, mientras finaliza la salida de la intermediación financiera. Sin embargo, esta petición no fue atendida y en julio el Gobierno presenta un proyecto de ley para transformar a Bancrédito en banco de fomento<sup>75</sup>.

Bancrédito deja de operar comercialmente el viernes 14 de julio del 2017. Esto implica el cierre de sus oficinas y el despido de la mayoría de las personas que trabajaban allí, quienes ese día asistieron a laborar con lazos negros mientras clientes y amigos se presentaban a solidarizarse, denunciar el cierre (motivos y manejo) y tomar fotografías de las oficinas, especialmente en la Central.

El 22 de diciembre de 2017, Conassif aprueba la intervención a Bancrédito debido al deterioro financiero que vive, en resguardo de la estabilidad del sistema financiero y para evitar más pérdidas del patrimonio de la institución, y el 4 de enero 2018 los interventores de Bancrédito proceden al cese del gerente general. A la fecha, se mantiene la intervención.

Considerando la recomendación del Conassif, en aras de salvar los activos de Bancrédito y evitar el impacto fiscal ante la posibilidad de hacer efectiva la garantía estatal, el 10 de setiembre de 2018 la Asamblea Legislativa aprueba en segundo debate la fusión por absorción del banco con el de Costa Rica (BCR). Esta acción se concreta el 30 de noviembre e implica la extinción de Bancrédito como persona jurídica y que su patrimonio neto pase al BCR. Así, el BCR asume negocios como el cobro de impuestos de salida, el depósito y almacén fiscal, la gestión de las tiendas del IMAS y la cartera de crédito. Además, se valora la cantidad de personas que podrán ser recontratadas y bajo cuáles condiciones contractuales.

## **A manera de conclusión: las raíces cartaginesas de una institución centenaria**

El Banco Crédito Agrícola de Cartago es el único banco regional en el país. Esta condición está acompañada de fortalezas y debilidades en su gestión: por un lado, su tamaño y capital inciden en la imposibilidad de competir con otros bancos estatales; por otro, la ventaja asociada está vinculada con la posibilidad de hacer y crear, de innovar y probar en un ambiente y condiciones de más control que otras instituciones. Esto ha

- 
74. Johanna Vásquez, «Gerente de Bancrédito: Banco dejó de ser competitivo», CRHoy, 28 de mayo, 2017, acceso: 29 de agosto de 2018, <https://www.crhoy.com/economia/gerente-de-bancredito-banco-dejo-de-ser-competitivo/>
75. Presidencia de la República, «Gobierno presenta proyecto de ley para transformar a Bancrédito en banco de fomento», comunicado de prensa, 20 de julio, 2017, acceso: 29 de agosto de 2018, <http://presidencia.go.cr/comunicados/2017/07/gobierno-presenta-proyecto-de-ley-para-transformar-a-bancredito-en-banco-de-fomento/>

permitido desarrollar productos únicos que a la fecha son muy valorados (por ejemplo, el sistema informático).

Hay muchos otros aspectos que se pueden mencionar, pero a partir del desarrollo del texto se rescatan los siguientes:

1. La misión original del BCAC se orienta al apoyo de un sector vulnerable en la provincia. Esto se refleja hermosamente en el logo institucional que se usa desde 1974 y que aún rescataba la razón de ser del banco. Por esto, en un período importante de la vida institucional fue medular su aporte para la comunidad cartaginesa y definió una cultura organizacional centrada en el cliente, a quien por varias décadas se le debía especial atención y esmero, no solo por ser de la comunidad sino también porque en muchos casos requerían apoyo y orientación especial para el manejo óptimo de sus necesidades e intereses económicos.
2. Las etapas del desarrollo institucional se encuentran vinculadas con las demandas y transformaciones económico-sociales del país y decisiones gubernamentales sobre los dirigentes del banco. Si bien el BCAC se ha caracterizado por ser una institución con una amplia visión de negocios, las importantes diferencias en tamaño y patrimonio frente a otros bancos estatales han marcado una diferencia insoslayable.

Así, tuvo muy buenas épocas (sus primeras décadas y la de los setenta, por ejemplo), pero los cambios en la función del Estado que generaron transformaciones en la política económica nacional a partir de 1985, la apertura de mercados y el incremento de la competencia, tuvieron gran impacto en el sistema bancario nacional en general y en específico para el BCAC.

3. Para el banco, las implicaciones de las transformaciones de la década de los años ochenta fueron especialmente importantes dadas sus particularidades.
4. Es a partir de los años noventa e inicios del nuevo siglo que las crisis se transforman y son potenciadas por intereses espurios y pérdida de orientación de su gestión. Así, a pesar de las constantes acciones realizadas para enfrentar las crisis externas e internas y de contar con personal dedicado a su clientela y a su trabajo, los serios problemas administrativos y estructurales se acumulan y se arrastran.
5. Si bien el objetivo de este texto es rescatar la historia de una institución insigne de la provincia de Cartago y aprender de sus complejidades, el entramado externo/interno que se conjuga en su desarrollo está supeditado a personas en puestos de toma de decisiones. Y es a esas personas a quienes hay que pedirles cuentas por la situación actual de Bancrédito. Porque el banco es su gente. Los momentos de orgullo y prestigio han dado paso al desconcierto, la incertidumbre, la tristeza y a la preocupación por el desempleo y la situación futura que ha afectado a sus empleados y que aún toca a los 170 que hoy sostienen la operación del día a día (cantidad de empleados a julio 2018).
6. Es claro que la gestión de un banco es de alta complejidad y tiene que ver con la calidad del capital y de sus activos, la generación de utilidades, la administración de la liquidez, la calificación final del intermediario financiero y las medidas de corrección y saneamiento, entre otras variables. Sin embargo, es necesario visibilizar que

también las competencias e intereses de las personas que asumen los puestos directivos entran en juego.

Basado en esto, es importante realizar un análisis amplio sobre las directrices gubernamentales, intereses personales y políticos que sin duda han impactado las finanzas institucionales y dañado su imagen (disparando el índice de riesgo reputacional), todo lo cual provoca deficiencias en la gestión interna y la ruptura de la fidelización de clientes de la provincia, entre otros muchos aspectos, propiciando pérdidas millonarias fruto de negocios fallidos o inadecuados. También, puede cuestionarse la incorporación en puestos gerenciales de altos ejecutivos de otro banco estatal, competidor natural de Bancrédito, cuyas consecuencias pueden ser material para nuevas investigaciones.

7. La «reinención» constante del banco (el cambio de dirección en cada nueva administración de los últimos años) ha sido una de sus peores condiciones para su supervivencia. Las dificultades en su desarrollo se acentúan por la carencia de una dirección clara y permanente para la institución.
8. A pesar de lo anterior, desde el punto de vista histórico y social el BCAC ha sido pionero en el desarrollo de productos que para su momento han presentado características novedosas en el medio bancario costarricense, aun cuando tuvo limitaciones para sostenerlos y reeditarse de ellos. Entre estos se pueden mencionar:
  - la creación del Depósito Agrícola de Cartago S. A. en 1938 y el Almacén Fiscal Agrícola de Cartago S.A., en 1991;
  - el Departamento Central de Ahorro y Préstamo (DECAP) y el Departamento Hipotecario, que se constituyeron en antecesores del Banco Hipotecario de la Vivienda, finales de los años sesenta y parte de la década del setenta;
  - la introducción al país de la primera tarjeta de crédito, en 1975;
  - la participación en la apertura del Banco Internacional de Costa Rica S.A. en 1976;
  - las alianzas institucionales, período que da inicio con la Bolsa Nacional de Valores y se amplía en los años noventa con el Instituto Nacional de Seguros.
9. Además, es importante rescatar el enfoque social y de cultura organizacional que es fuente de orgullo para sus trabajadoras y trabajadores, mencionando por ejemplo que:
  - en 1929 el banco establece el pago de un reconocimiento económico equivalente al aguinaldo, para las personas trabajadoras de la institución;
  - desde los años treinta el banco cuenta con Asociación de Empleados que se encarga de administrar el Fondo de Garantías y Jubilaciones;
  - desde la década del sesenta el banco cuenta con sindicato: la Unión de Empleados del BCAC (UNECA), que negoció el primer convenio colectivo entre el



BCAC y sus empleados, firmado el 28 de octubre de 1969. El 13 de febrero de 1989 se fundó la Asociación de Profesionales del BCAC (APROBANCAC);

- la solidaridad característica del personal impulsó la creación de la Cooperativa del BCAC en 1982, gracias al esfuerzo liderado por don Jorge Elizondo Campos, tesorero del banco, y que se constituyó en antecesora de la Asociación Solidarista de empleados del BCAC (Aseban crédito), creada el 18 de marzo de 1993;
- cuenta con la primera mujer en asumir un puesto gerencial en la banca costarricense: doña Lidia Rosa Cerdas González en los años ochenta, quien asumió la subgerencia de la sucursal San José y, a partir de 1991, la gerencia financiera del banco y, como recargo, la gerencia general *a.i.* en varias oportunidades.

El Banco Crédito Agrícola de Cartago (Bancrédito) ha sido una institución pilar para el desarrollo de la provincia y del país. Esta memoria y la exigencia de respuestas a su debate son una forma de honrar su centenario.

#### ABSTRACT

### The Agricultural Credit Bank of Cartago: 100 Years of History

The Agricultural Credit Bank of Cartago (*Banco Crédito Agrícola de Cartago, BCAC*) was created on June 1<sup>st</sup>, 1918 and opened for business in September of that year. In 1948, it was nationalized, thereby becoming the “youngest” commercial state bank. After having operated for 99 years in spite of repeated crises since the 1980’s, the Costa Rican government ceased its commercial operations as of July 14<sup>th</sup>, 2017. Currently, its future is uncertain. The bank celebrates its centennial with such a panorama. This article highlights five moments in its history, which shed light on the institution’s impact on the province of Cartago and the country. The information was gathered from documentary sources, newspapers, interviews, audios, and photographs.

**Key words:** Banking system, state banks, the Agricultural Credit Bank of Cartago (*Banco Crédito Agrícola de Cartago, BCAC*), centennial, Costa Rica.

#### RÉSUMÉ

### Le Banque du Crédit Agricole de Cartago: 100 ans d’histoire

La Banque du Crédit Agricole de Cartago (*Banco Crédito Agrícola de Cartago, BCAC*, para ses sygles en espagnol) naît le 1<sup>er</sup> juin 1918 et ouvre ses portes le 16 septembre de la même année. En 1948, la banque BCAC est nationalisée et elle devient la plus jeunes des banques commerciales de l’État. Après avoir fonctionné pendant 99 ans et plusieurs crises depuis les années 80, le gouvernement costaricien a défini sa clôture commerciale à partir du 14 juillet 2017. Actuellement, sa condition est incertaine et c’est ainsi qui arrive au centenaire de sa fondation. Cet article développe son histoire en cinq moments en exposant l’impact de l’établissement dans la province de Cartago et le pays. L’information a été recopilé a travers des sources documentaires, des journaux, des interviews, audios et photographies.

**Mots-clés:** Système bancaire, banque publique, Banque du Crédit Agricole de Cartago, centenaire, Costa Rica.

## Bibliografía

- Alvarado, Johnny y Luis Carlos Peralta. «Costos sociales derivados de las pérdidas del Banco Anglo Costarricense». Universidad de Costa Rica (sin fecha):157-167. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/download/14268/13550>
- Asamblea Legislativa. *Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. Ley N°1644*. Diario Oficial La Gaceta No. 219, 1953. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://www.bncr.fi.cr/BNCR/Fiduciaria/PDF/BNCR%20-%20Ley%20Organica%20Sistema%20Bancario%20Nacional.pdf>
- Avendaño, Manuel. «Nostalgia y confusión embarga a primeros 312 empleados despedidos este mes de Bancrédito». *AmeliaRueda.com*, 13 de julio de 2017. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://www.ameliarueda.com/nota/entre-nostalgia-y-confusion-312-empleados-de-bancredito-preparan-empleos>
- Banco Crédito Agrícola de Cartago. *Libro de actas de la Sociedad Anónima Crédito Agrícola de Cartago*. Archivo institucional, 1918. Cartago.
- Banco Crédito Agrícola de Cartago. *Libro de actas de la Sociedad Anónima Depósito Agrícola de Cartago*. Archivo institucional, 1937. Cartago.
- Banco Crédito Agrícola de Cartago. *Libro de Planillas 1930-1960*. Oficina de Personal, 1960.
- Banco Crédito Agrícola de Cartago. Evolución del Banco Crédito Agrícola de Cartago en los años recientes (1999-2002). Documento de uso interno, 2003.
- Bancrédito. Informe anual de gobierno corporativo. 2009. Acceso: 29 de agosto de 2018. [https://www.bancreditocr.com/conozcanos/quienes\\_somos/Informe-Gobierno-Corporativo/Informe-Gobierno-Corporativo-2009.pdf](https://www.bancreditocr.com/conozcanos/quienes_somos/Informe-Gobierno-Corporativo/Informe-Gobierno-Corporativo-2009.pdf)
- Bancrédito. Página web, 2018. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://www.bancreditocr.com/>
- Barquero, Marvin. «Bancrédito cierra sucursales y alista venta de edificios». *La Nación*, 14 Julio de 2017. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://www.nacion.com/economia/banca/bancredito-cierra-sucursales-y-alista-venta-de-edificios/NHBCXKFG5BA2PODLNRL7BP2BQU/story/>
- Brenes, Lidiette. *La nacionalización bancaria. Un juicio histórico*. San José: FLACSO, 1990. Acceso: 29 de agosto de 2018. <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/46313.pdf>
- Camacho, Arnoldo. *El sistema financiero costarricense en los últimos 25 años: regulación y supervisión. Monografía 5*. San José: Academia de Centroamérica, 2014. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://www.academiacr.or.cr/wp-content/uploads/2017/03/regulacion-y-supervision.pdf>
- Cossani Rivera, Roberto. *Breve historia del Banco Crédito Agrícola de Cartago*. Documento interno, 1978. Cartago.
- Centro de Información Jurídica en Línea. *La banca en Costa Rica. Informe de investigación*. San José, Universidad de Costa Rica, s.f. Acceso: 29 de agosto de 2018. [file:///C:/Users/Maria%20Duran/Downloads/evolucion\\_de\\_la\\_banca\\_en\\_costa\\_rica.pdf](file:///C:/Users/Maria%20Duran/Downloads/evolucion_de_la_banca_en_costa_rica.pdf)
- Cervantes Meza, Alberto. Propuesta de un plan de mercadeo para el servicio Bancrédito Internet del Banco Crédito Agrícola de Cartago. Tesis de posgrado, Universidad de Costa Rica, 2007. Acceso: 29 de agosto de 2018. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15811/Proyecto%20Final%20de%20Graduaci%C3%B3n%20Alberto%20Cervantes%20Meza.pdf?sequence=1>
- Darembum, Jaime y Samuel Stone. *Dos casos de desarrollo institucional y sus implicaciones para la práctica y la teoría social. El Centro Cantonal Agrícola de Turrialba y la Mutual de Ahorros de Cartago, Costa Rica*. (Proyecto de investigación entre la Escuela de Ciencias Políticas de la Universidad de Costa Rica y la Universidad de Cornell, 1973). Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/10/darembum.pdf>

- Durán Rodríguez, María Marta. «La administración por valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa». *Revista de Ciencias Económicas* 26-n.º 2 (2008): 355-375. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7149/6833>
- Durán Rodríguez, María Marta. *El Banco Crédito Agrícola de Cartago: generalidades*. Documento interno, 1995. Banco Crédito Agrícola de Cartago.
- Durán Rodríguez, María Marta (coordinadora). Momentos históricos BCAC. Exposición 88 aniversario. Julio 2006. Banco Crédito Agrícola de Cartago.
- Fernández, Franco. *75 aniversario Banco Crédito Agrícola de Cartago*. Programa Remembranzas, 2 de junio de 1993. Radio Rumbo: Cartago.
- Gil Pacheco, Rufino. *Ciento cinco años de vida bancaria en Costa Rica*. San José: Editorial Costa Rica, 1974.
- Junta Fundadora de la Segunda República. *Ley de Consolidación Jurídica y Financiera de la Nacionalización de la Banca*. San José, 29 de diciembre de 1948. Acceso: 29 de agosto de 2018. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34113&nValor3=80602&strTipM=TC#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34113&nValor3=80602&strTipM=TC#ddown)
- Lafuente, Carlos (productor). *75 aniversario Banco Crédito Agrícola de Cartago*. Programa Remembranzas, 2 de junio de 1993. Radio Rumbo: Cartago.
- La Nación. «Bancrédito debe salir de irregularidad». 20 junio de 2005. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://www.nacion.com/economia/bancredito-debe-salir-de-irregularidad/6ZUPI2ROO5AKLM5DI2VXSONBYU/story/>
- Leitón, Patricia. «Salvavidas estatales marcan la historia de Bancrédito». *La Nación*, 18 de octubre, 2016. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://www.nacion.com/economia/banca/salvavidas-estatales-marcan-la-historia-de-bancredito/MVJUBIWIJORGDBGE7KWN3R4LHXY/story/>
- Loría Sagot, Miguel. *El sistema financiero costarricense en los últimos 25 años: estructura y desempeño. Monografía 1*. San José: Academia de Centroamérica, 2013. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://www.academiacia.or.cr/wp-content/uploads/2017/03/estructura-y-desempeno.pdf>
- Mata Gamboa, Jesús. *Monografía de Cartago*. Reproducción de la primera edición, 1999, 1930. Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Molina, Iván y Steven Palmer. *Historia de Costa Rica. Breve, actualizada y con ilustraciones*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2004.
- Navarro, Ricardo. *La experiencia en Bancrédito (ApV)*. Charla presentada ante los miembros del Sistema Nacional de Comisiones de Valores. San José: Comisión Nacional de Valores, 2006.
- Presidencia de la República. «Gobierno presenta proyecto de ley para transformar a Bancrédito en banco de fomento». Comunicado de prensa, 20 de julio, 2017. Acceso: 29 de agosto de 2018. <http://presidencia.go.cr/comunicados/2017/07/gobierno-presenta-proyecto-de-ley-para-transformar-a-bancredito-en-banco-de-fomento/>
- Quesada Monge, Rodrigo. *Banco de Costa Rica. 125 años de historia*. San José, 2002.
- Quesada Oviedo, Guillermo. *Aclaraciones sobre noticias periodísticas y situación del BCAC*. Correo electrónico interno (12 de setiembre de 2005, 3:36 p.m.). Archivo personal.
- Ramírez Gómez, Carlos Elier. *Reseña cronológica de la Ciudad de Cartago y del Banco Crédito Agrícola de Cartago*. Documento interno, Banco Crédito Agrícola de Cartago, 1993.

- Rodríguez, Óscar. «Renuncia Junta Directiva de Bancrédito». *La Nación*, 18 abril de 2017. Acceso: 29 de agosto de 2018. <http://www.nacion.com/economia/banca/renuncia-junta-directiva-de-bancredito/NLHX6GV3UVA33FM2TUCGD4BDKA/story/>
- Rodríguez, Óscar. «Bancrédito anuncia el cierre de seis sucursales y salida de 33 empleados». *La Nación*, 20 de abril de 2017. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://www.nacion.com/economia/banca/bancredito-anuncia-el-cierre-de-seis-sucursales-y-salida-de-33-empleados/3MHID2GJWBHFFAOWDMR13KEEJA/story/>
- Rodríguez, Óscar. «Ministerio Público acusa a exgerente de Bancrédito por anomalías con aval bancario». *La Nación*, 31 de mayo de 2017. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://www.nacion.com/economia/banca/ministerio-publico-acusa-a-exgerente-de-bancredito-por-anomalias-con-aval-bancario/WSTUECRUWNBETJVV4CCK2LG6VA/story/>
- Universidad Estatal a Distancia. *Historia de la banca comercial en Costa Rica. Desde sus inicios hasta 1996*. UNED: San José, 1997. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://docplayer.es/9285079-Historia-de-la-banca-comercial-en-costa-rica.html>
- Villamichel, Pablo. *Análisis de los 20 años de competencia en el sector bancario costarricense*. San José: Programa Estado de la Nación, 2015. Acceso: 29 de agosto de 2018. [http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/021/economia/VillamichelBancaC3.pdf](http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/021/economia/VillamichelBancaC3.pdf)
- Vásquez, Johanna. «Gerente de Bancrédito: Banco dejó de ser competitivo». *CRHoy*, 28 de mayo de 2017. Acceso: 29 de agosto de 2018. <https://www.crhoy.com/economia/gerente-de-bancredito-banco-dejo-de-ser-competitivo/>