POPULAR
1994-2017

POPULAR

1994-2017

GUILLERMO A. BARALT

Autor
GUILLERMO A. BARALT

Producción
Natacha Vale

Editor
División de Comunicaciones Corporativas

Validación sobre historia de Popular
Eduardo Negrón
Teruca Rullán
Néstor Obie Rivera
Luis Pico
Natacha Vale
Camelia Picó
Mabel Burckhart
Marisol Resto

Dirección de arte, diseño gráfico y diagramación
Katia Gil Matos

Dirección de fotografía
Natacha Vale
Félix Rivera Negrón

Fotografía
Félix Rivera Negrón
Archivo Histórico de Banco Popular de Puerto Rico

Retoque de fotografía y colorización
Félix Rivera Negrón

Ilustración de portada y portadillas de capítulos
Gerardo Cloquell

Recuperador de documentos y fotografías históricas
Carlos Bruno
Rafael Acevedo Cruz

Corrector de Estilo
Alfredo Torres Otero

Popular 1994-2017

Primera edición: 2018

ISBN: 978-0-692-13948-6

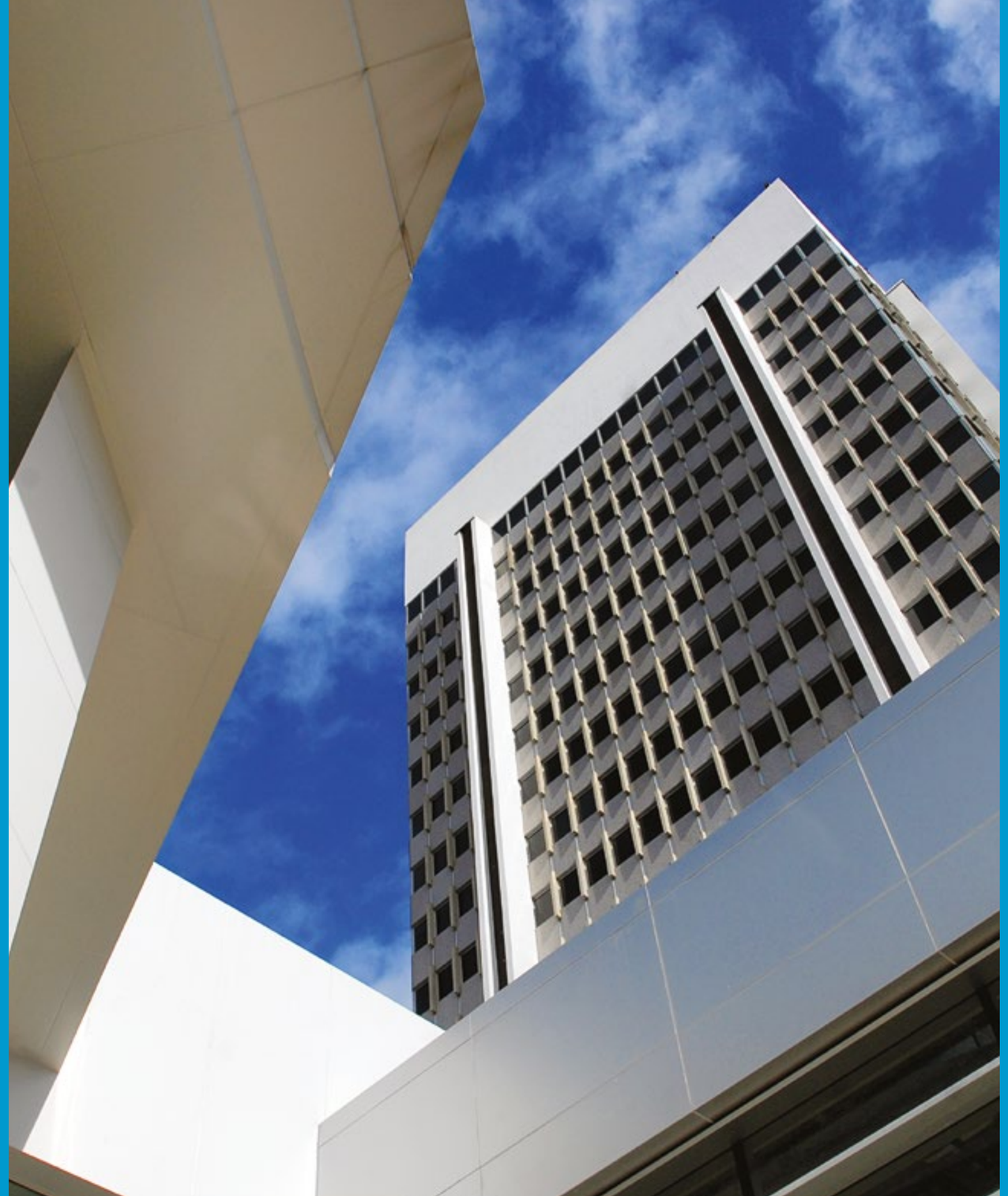
Producido en Puerto Rico por la División de Comunicaciones Corporativas de Popular, Inc.

Impreso en Editorial Nomos, Bogotá, Colombia.

Prohibida la reproducción total o parcial o la transmisión, por cualquier medio de recuperación de información, sin permiso previo solicitado a Popular, Inc.

Página anterior: mural de la pintora puertorriqueña María M. Rodríguez Señeriz.

POPULAR®



AGRADECIMIENTOS

Este ensayo histórico se inició por el interés manifestado por la División de Comunicaciones Corporativas de Popular, Inc., para que se preparase una exhibición sobre la historia de la institución.

Sin embargo, al bosquejar sus temas nos dimos cuenta de que antes que todo existía la necesidad imperiosa de investigar y escribir la historia de la institución entre el 1994 y principios del 2018. Así pues, decidimos alejarnos brevemente de los planes de montar una exhibición y comenzamos a trabajar en una investigación de la historia institucional de estos pasados 24 años, que resultó en la publicación de esta obra. En realidad, esta es una historia en marcha.

Cualquier obra, de la naturaleza que sea, involucra múltiples esfuerzos. La investigación, redacción y publicación de un ensayo histórico no es la excepción. Primeramente, reconozco el entusiasmo, la amistad y la cooperación que recibí de Richard L. Carrión, presidente de la Junta de Directores de Popular, Inc., quien es un gran *raconteur*, entretenido, a veces polémico, muy sincero, siempre optimista. Aparte de lo puramente bancario, Carrión, invariablemente enfocado, representa la tradición de Popular: los empleados, los clientes y la responsabilidad social de la institución.

También reconozco la encomiable labor organizativa de Teruca Rullán, primera vicepresidenta y gerente de la División de Comunicaciones Corporativas de Popular, Inc. Durante los pasados años Rullán ha velado, desde el punto de vista del buen administrador, para que nada echáramos en falta. Conté, además, con la decidida ayuda de varios miembros de la alta dirección de la compañía tales como Ignacio Álvarez, actual presidente y principal oficial ejecutivo de Popular y de parte del comité ejecutivo compuesto por Carlos Vázquez, Eduardo Negrón, Juan Guerrero, Lidio Soriano, Gilberto Monzón y Eli Sepúlveda.

Otros colaboradores que no deseo pasen inadvertidos han sido los pasados vicepresidentes ejecutivos de Popular tales como Néstor Obie Rivera, Jorge Junquera, David H. Chafey, Emilio Piñero, Ileana González y Mabel Burckhart. Por otro lado, reconozco al abogado Rodgin Cohen, quien me hizo consciente de cómo se mira a la institución desde afuera. A todos ellos les debo expresar mi gratitud por las horas de franca conversación, enriquecidas por sus lúcidas memorias, en torno a la historia de Popular. Mención especialísima merece también Katia Gil Matos, diseñadora de Popular, cuyo diseño, investigación y producción gráfica y la del ilustrador Gerardo Cloquell enriquecieron notablemente su contenido y portada. Natacha Vale, vicepresidenta de comunicaciones quien tuvo a su cargo gerenciar este proyecto y velar porque el mismo llevara la información adecuada. Félix Rivera Negrón, fotógrafo de Popular quien proveyó las fotos, al igual que el retoque de ellas. También debo reconocer la ayuda que me brindó Carlos Bruno al examinar la documentación histórica que se encuentra en el Archivo Histórico de Banco Popular. Nuestro relato se fundamenta principalmente en la colección de documentos primarios de la compañía que se encuentran en dicho archivo, tales como los informes anuales de la Corporación, revistas

de empleados e institucionales, colección de periódicos y publicaciones económicas y financieras, entre otros documentos.

De igual forma quiero destacar a Camelia Picó, vicepresidenta y asistente especial de Richard L. Carrión, quien me sirvió de guía al poner a mi disposición documentos, ensayos y gráficas preparados para el trabajo del día a día de la institución, así como para el conocimiento de la Junta de Directores. Entre ellos sobresalen los correos electrónicos que Carrión envió a la Junta de Directores durante los años de grandes retos, de 2008 a 2014. Constituyen una radiografía íntima sobre cómo operan las instituciones federales e insulares, el mercado, los principales actores de la crisis bancaria del 2007 y por supuesto, la propia institución. Por otro lado, hemos leído los primeros esfuerzos de Richard L. Carrión por organizar lo vivido en sus Memorias, lo que le ha dado un toque personal a este ensayo cargado de números y resultados matemáticos. También nos hemos beneficiado, como si de "maná del cielo" se tratara, de los cuentos y anécdotas de los empleados de Popular (antiguos y presentes), según constan en el libro institucional Voces en tiempos, publicado en 2014.

Como elemento importantísimo para hilvanar este relato, tuvimos la oportunidad de entrevistar a los miembros del Consejo Gerencial, a los antiguos empleados, así como a miembros de la familia Carrión. Entre estos últimos un reconocimiento muy especial le debo a Nelly Carrión de Vizcarrondo. Así también debo expresar mi agradecimiento a Ana Elvira Matienzo, quien nos dejara atisbar su muy preciado álbum de fotos y memorabilia de la familia Carrión.

De igual manera quiero manifestar mi más sincero agradecimiento al Lcdo. Eduardo Negrón, a Teruca Rullán, Mabel Burckhart, Camelia Picó, Marisol Resto y Natacha Vale, quienes minuciosamente leyeron este ensayo, ya fuese para la comprobación de datos, como para verificar sus análisis. También acentúo la colaboración de Beatriz Polhamus y Joanna Pérez Doble con quienes discutí algunas secciones de esta obra. Sin embargo, debo subrayar que a pesar de que este es un libro que hemos hecho por encomienda de Popular Inc., soy el único responsable, tanto de sus desaciertos como de sus aciertos.

Además, quiero dejar constancia de mi reconocimiento a Natalia Miró, con quien he revisado cada palabra de esta obra. Y de mi gratitud por el interés y análisis crítico de los estudiantes de mi curso graduado titulado Desarrollo Económico de Puerto Rico 1973-2015, que impartí en el Departamento de Historia de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Puerto Rico durante el segundo semestre del año académico 2015-2016. También hago constar que recibí apoyo institucional de la Universidad de Puerto Rico para completar este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

POPULAR
1994-2017

AGRADECIMIENTOS VIII

INTRODUCCIÓN 15

I
RETOMANDO EL HILO
1994 28
La familia, el banco y la tradición 31
Desde muy niño, con personalidad propia 34
A la sombra de Popular 39
De Wharton al Massachusetts Institute of Technology 42
¿Qué vas a hacer en el verano? 45
Por mérito propio la presidencia 48
Un banquero olímpico 54

II
EN POPULAR LOS VALORES CUENTAN
1994-1999 58
Enfocados en hacer el mejor banco del mundo 61
El final de una era 65
¡La fuerza para impulsar hacia el futuro! 69
Banco Popular y sus estrategias de expansión 74
Historia de las telecomunicaciones en Puerto Rico y la venta de la Telefónica 82

III
EL BANCO HISPANO MÁS GRANDE DE ESTADOS UNIDOS
1991-1999 90
La fortaleza de Puerto Rico en la expansión Popular en Estados Unidos 93
Nueva York a la llegada de Popular 98
La ciudad de los vientos 100
Florida como nuevo punto de expansión 102
En el lugar del mayor número de hispanos: California 104
A la conquista de Texas 106
La carretera cibernética 110

IV
SEAMOS PRUDENTES
2000-2004 114
La fortaleza estaba en Puerto Rico 117
Evoluciona, o pierde vigencia 122
Construyendo para el futuro 125
"Una espina clavada en el corazón" el caso Ferrario 127
La reorganización del 2003 136
La obra de Popular en Estados Unidos 142
Equity One, Inc.: otro cantar 146
El año 2004 en un abrir y cerrar de ojos 148

V
UN ANTES Y UN DESPUÉS
2005-2008 153
A pesar de todo, el 2005 fue el mejor año desde 1989 155
Estados Unidos cargado de hipotecas de alto riesgo 158
Se desata la crisis económica de Puerto Rico 162
La fortaleza de Popular se agrieta 164
El año turbulento el 2008 y sus contextos 168
Popular en tiempos críticos 171
El plan de rescate financiero de Estados Unidos (TARP) 174

VI
DRAMATIS PERSONAE
2009-2010 178
El deber con el país 181
Como sal en agua 183
Con el TARP a cuestas, Popular, Inc. cruza el Niágara en bicicleta 185
La reestructuración de Popular en Estados Unidos 192
Un drama en la adquisición de Westernbank 194
La emisión de acciones y la sentida venta de EVERTEC 200
Algunas señales de estabilización 202

VII
VENIMOS DE LEJOS
2011-2015 206
El lento pasar del año de la recuperación 209
Y... a cuentagotas el 2012 212
Se avecinan tiempos espinosos en Puerto Rico 216
El TARP: pesado lastre en el camino de Popular, Inc. 220
El 2 de julio del 2014: un nuevo amanecer 222
¿Qué nos depara el futuro? 225
Un optimismo realista 228
El deporte enaltece al pueblo 234

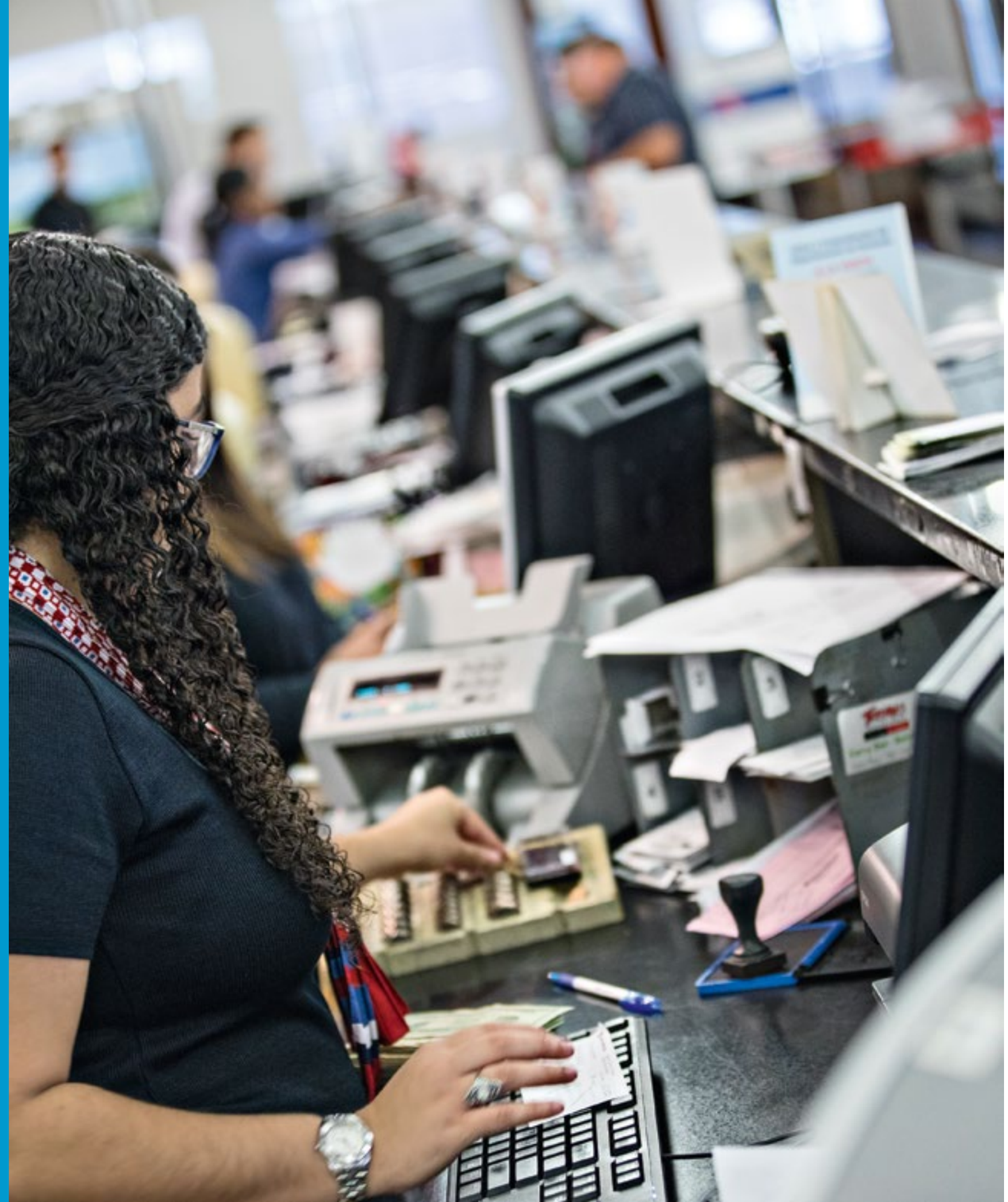
VIII
VALORES DE LA TRADICIÓN DE POPULAR
2011-2015 236
El Banco es la gente 239
Servicio al cliente 244
Sirviendo a la comunidad 252

EPÍLOGO 279

NOTAS AL CALCE 296

BIBLIOGRAFÍA 323

BANCO
POPULAR



INTRODUCCIÓN

Este libro es la historia de Popular, Inc. entre 1994 y 2017. Sus empleados son los héroes silentes de esta historia.

Bien ha dicho Richard L. Carrión al referirse a ellos que la historia de Popular "es la historia de su gente, gente de compromiso y excelencia". Es también el recuento del entorno económico, social y cultural que propició esta aventura empresarial. A partir de las interioridades de esta compañía se van hilando datos de la historia de Puerto Rico, y más, cuando al decir de Rafael Carrión Pacheco, "el éxito de Puerto Rico es el éxito de Banco Popular". Miramos la historia de Popular a través del prisma de la historia de Puerto Rico y la historia de Puerto Rico a través de los ojos de Popular. También se relatan episodios importantes de la expansión de Popular y sus circunstancias en Estados Unidos, Islas Vírgenes, República Dominicana y Costa Rica; es decir, en parte de América del Norte, el Caribe y Centroamérica. Se trata de una historia social aderezada con elementos propios del comercio, la industria, la economía, las finanzas y, desde luego, de la cultura bancaria que se desarrolla cada vez que Popular planta bandera en los países mencionados durante el siglo veinte y comienzos del veintiuno. La historia de Popular es un grano de arena de un capítulo importante de la tan pretérita historia corporativa hispana en Estados Unidos.

La organización de este ensayo es cronológica, ordenada por capítulos y temas. Y a la vez analítica, con breves episodios sobre el liderato institucional, la tecnología, el mercado y las subsidiarias, entre otros factores. No pretende ser un manual de finanzas o de banca, sino una historia escrita por un humanista que, organizando la información concerniente a Popular, la ha hecho más accesible a todos los lectores.

Comenzamos este ensayo "retomando el hilo" durante los actos de conmemoración de su primer siglo de historia, que, según el presidente de Popular, Richard L. Carrión, fue un éxito rotundo que excedió "las mejores expectativas". Los empleados de Popular manifestaron fervor y dedicación para que la celebración estuviera a la altura de lo que la institución esperaba. Con entusiasmo Richard confesó que "sentía la presencia de aquellos dos hombres que tanto contribuyeron al crecimiento y solidez de la institución: su abuelo, Rafael Carrión Pacheco y su padre, Rafael Carrión Jr.". Pero ¿quién es esta persona que con tanta elocuencia y profunda emoción hablaba de los empleados de Popular y de su familia? ¿De dónde venía? ¿Tenía el carácter o temperamento de banquero? ¿Cuáles habían sido las experiencias que le habían marcado la vida? ¿Cuáles fueron sus estudios, sus expectativas, sus preocupaciones, su sensibilidad? ¿Cuál era su hoja de ruta para la transformación de la institución?

Para responder a todo ello, hemos escrito en el primer capítulo una corta biografía de Richard L. Carrión; desde su nacimiento hasta el verano de 1976, cuando hizo sus primeros pininos en el Departamento de Contraloría de

Popular. A partir de entonces se inició la transformación tecnológica y el enfoque vanguardista en la innovación, en la que la implantación de los cajeros automáticos o la ATH —como el país conoció la automated teller machine— fue tan solo el comienzo. El 12 de noviembre de 1985, la Junta de Directores, mirando al futuro, depositó en el joven banquero de 32 años la más alta confianza, al nombrarlo presidente de Banco Popular de Puerto Rico.

Sin embargo, para lograr la transformación de la institución, Carrión tendría que contar con una alta gerencia comprometida con la conversión de la institución y con cientos de empleados que la respaldasen. Con todos ellos a bordo, según se narra en el segundo capítulo, Popular se enfocó para ser el mejor banco del mundo, en el que "Los valores cuentan", frase que le da título al segundo capítulo. Para entonces (1994), Popular finiquitaba su fusión con el Banco de Ponce, que había sido efectiva el 31 de diciembre de 1990. Con ello obtuvo una mayor flexibilidad en cuanto a las oportunidades de crecimiento, transformación y diversificación de la institución. Banco Popular de Puerto Rico se convirtió en la principal subsidiaria de BanPonce Corporation o Popular, Inc. como se denominó luego de su cambio de nombre a partir del 25 de abril de 1997. Proveía servicios bancarios completos a través de sus 166 sucursales en Puerto Rico, treinta en la ciudad de Nueva York, una en Los Ángeles, otra en Chicago y ocho en las vecinas Islas Vírgenes. Así, a través del buen desempeño de sus subsidiarias, la corporación continuaba su crecimiento.

Luego de la fusión, la corporación contó con 6,800 empleados: 5,200 de Popular y 1,600 procedentes del Banco de Ponce. Al inicio de aquellos años de transformación se elaboró una declaración sobre la visión de la institución, su credo y, principalmente, sus valores. Contando con la colaboración del Consejo Gerencial y la de sus empleados, la institución inició su transformación a partir de cuatro estrategias. La primera, fue conocida como "Fortaleza Puerto Rico". La segunda se enfocó en la diversificación para el crecimiento, mediante las subsidiarias que creó, organizó o consolidó. Una tercera tuvo su punto de mira en mejorar el servicio a todos los clientes por medio de la implantación de la filosofía de calidad total. Por último, la cuarta, propuso expandir su franquicia de negocios fuera de Puerto Rico, tanto en las transacciones bancarias como en las que no lo eran. Cuanto más fuerte fuese Popular en Puerto Rico, mayor sería su capacidad de expandirse en el extranjero.

Mientras tanto, una de las decisiones más contundentes que surgió de la tercera estrategia fue la de mejorar la infraestructura de sus telecomunicaciones. Se decidió combinar la telefonía con la informática. Consecuentemente, la institución comenzó a mercadear siete servicios electrónicos, que pronto serían elementos clave de sus negocios. Iban dirigidos hacia un mismo objetivo: proveerles alternativas más convenientes a los clientes a través del uso de medios electrónicos. Todo ello, a largo plazo permitiría el cambio de la forma en que se hacían los pagos, usando cada vez menos papel y sustituyéndolo por alternativas menos costosas para el Banco y para sus clientes.

Para entonces, Popular se encontraba en una nueva etapa, la de la banca por Internet. En julio de 1996, adquirió el nombre (el *domain*), bajo el que apareció en Internet como www.bppr.com. Con ello, el uso de las transacciones electrónicas creció exponencialmente. Con esta iniciativa Popular estaba dando un paso más en la tecnología de las telecomunicaciones en Puerto Rico, reforzando su objetivo de mejorar y mantener una comunicación más rápida y eficiente. Por todo ello, la Puerto Rico Telephone Company, conocida popularmente como la "Telefónica" resultó esencial para el futuro de Banco Popular.

Pasada la venta de la "Telefónica", y en su esfuerzo por mejorar las telecomunicaciones y continuar con su plan estratégico, en 1999 Popular, Inc. adquirió GM Group. Con su adquisición se hizo realidad la idea de crear una unidad de negocios separada que prestara servicios a otras empresas y así capitalizar con la avanzada tecnológica del banco.

Al entrar en el tercer capítulo, que tiene por nombre "El banco hispano más grande de Estados Unidos (1991-1999)" se relata cómo, allende los mares, Popular llevó a cabo la más extraordinaria expansión de su historia. Era parte de su estrategia (la cuarta) para ser un banco "panamericano". Una fase de dicha expansión se enfocó en un crecimiento rápido en Estados Unidos. A partir de 1992, hizo adquisiciones, expansiones de negocios y reestructuraciones organizacionales que constituyeron un paso importante hacia su meta de convertirse en el banco preferido de los hispanos y de los pequeños y medianos negocios en Estados Unidos. La principal compañía bajo la que operaba se llamó Banco Popular North America.

Popular comenzó siguiéndole el rastro a las antiguas comunidades puertorriqueñas en el noreste de Estados Unidos. En esos mercados, tenía el beneficio del reconocimiento de su nombre (marca), su capacidad técnica y su ventaja cultural, con el idioma español y el calor humano en el servicio. Luego se estableció en comunidades predominantemente mexicanas en Los Ángeles, California y Houston, Texas.

Por otro lado, y rebasando los límites de ciudades y estados, en septiembre de 1991 BanPonce Corporation expandió sus fronteras al adquirir 58 oficinas de Spring Financial Service y de Equity One. En noviembre de 1994 Popular decidió utilizar un solo nombre para crear una identidad común bajo Equity One. Ese año, las oficinas de Equity One llegaron a 73. Entonces estuvo presente en 20 estados.

Hacia el final de siglo, su red bancaria panamericana continuaba creciendo en activos al tiempo que establecía nuevas líneas de negocio. Puso énfasis especial en los préstamos para pequeños negocios, a través de Small Business Administration (Administración Federal de Pequeños Negocios, SBA por sus siglas en inglés), que en muy poco tiempo lo colocó entre las primeras instituciones prestatarias de este tipo en Nueva York, Illinois, California y Florida. A fines de 1999, la red bancaria de Popular, Inc. en Estados Unidos estaba compuesta por 91 sucursales, en seis estados en todo el territorio norteamericano. Pese a la distancia y a las diferencias étnicas y culturales, los empleados de cada lugar donde Popular estableció sucursales, se sentían muy acogidos por la gerencia de la compañía. Sin olvidar su voluntad para integrarse lo antes posible en cada comunidad a la que servía.

Paralelamente, se develó otra fase de su estrategia para ser un banco panamericano cuando Popular estableció otras sucursales en las Islas Vírgenes estadounidenses. En 1996 arribó a la isla de Jamaica, donde adquirió una participación en su cuarto banco más grande, llamado el Citizens Bank. Luego, continuando hacia el occidente caribeño, entró con su red ATH en la República Dominicana, donde además adquirió el 45 por ciento del Banco Gerencial & Fiduciario. Al año siguiente Popular colocó la primera piedra de la carretera cibernética en Centroamérica, tras llegar a un acuerdo con 16 bancos comerciales, estableciendo la empresa ATH en Costa Rica. También llegó a otro convenio con el Banco Nacional de Costa Rica para la cooperación tecnológica. En todos esos países, Popular logró exportar su servicio, vasta experiencia e infraestructura tecnológica.

Ya en el cuarto capítulo, titulado "Seamos prudentes", que abarca el período entre 2000 y 2004, se cuenta cómo Banco Popular de Puerto Rico, principal subsidiaria de Popular, Inc., era el banco comercial más grande de la Isla y líder en el mercado de depósitos y préstamos. Poseía la red de distribución más extensa y completa en la Isla, incluyendo 199 sucursales de servicios completos, y continuaba expandiéndose hacia el interior. Por su parte, la ATH y su red de cajeros automáticos gozaba de mayor aceptación y reconocimiento entre clientes y negocios. Para que continuase en constante transformación se necesitaba liderazgo, una visión clara, voluntad, compromiso y mucho trabajo. Consistentemente, cuando una tecnología innovadora salía al mercado, Popular invertía

en ella, aunque no siempre era el primero en hacerlo. Lo importante no era quién hubiese sido el primero en introducir cambios electrónicos bancarios, sino quién lo había masificado. En cuanto a los mecanismos de pago, el uso intensivo de la tecnología electrónica ascendió significativamente, permitiendo a Popular reducir dramáticamente las transacciones en papel.

Popular también llevaba a cabo grandes esfuerzos para ofrecer mejores servicios, como PREMIA, que se estableció en 2002. Se trataba de un programa que reconocía la lealtad y permitía acumular y redimir puntos a sus clientes. Decididamente fue exitoso desde su inicio. De igual manera, Popular fue tras el segmento de los "no bancarizados", o personas que no utilizaban servicios bancarios. Con el nuevo programa "El Banco en la Comunidad", establecido en marzo de 2001, los empleados de Popular llevaron la orientación sobre el ahorro, la planificación financiera y los servicios bancarios a las personas que vivían en los barrios marginados, en los residenciales públicos y en las comunidades aisladas en la ruralía.

Al mismo tiempo, aunque la mayor parte de las ganancias de Popular provenían de la banca, los negocios de las subsidiarias en la Isla continuaban creciendo, ofreciendo más servicios y productos; es decir, transformándose. Por ello, en 1999, Popular estableció una nueva subsidiaria que llamó Popular Insurance.

Entrado el primer lustro del nuevo siglo, y para ofrecer una mejor casa a los negocios ya establecidos, además de la creciente expansión de las instalaciones de subsidiarias durante los próximos cuatro años, Popular realizó una inversión multimillonaria en varios proyectos de construcción. En conjunto, estos proyectos representaron la mayor inversión de Popular en infraestructura en muchos años. Evidenciaron su apuesta al futuro de su negocio en la Isla.

A pesar de que crecía con prudencia y sus valores institucionales eran constantemente resaltados, Popular en Puerto Rico sufrió un percance. En agosto de 1997 recibió una orden judicial del Departamento de Justicia Federal pidiéndole información sobre las cuentas de uno de sus clientes, el empresario italiano Roberto Ferrario Pozzi; al cual se le acusaba de lavado de dinero. Las cosas fueron de mal a peor y el 16 de enero de 2003, Popular, Inc. tuvo que firmar un Acuerdo de Encausamiento Diferido con el Departamento de Justicia de Estados Unidos, la Junta de la Reserva Federal y el Financial Crimes Enforcement Network. Bajo este acuerdo, Popular, Inc. aceptó solo una violación al Título 31 de USC § 5318(g)1 y 5322(a) a cambio de —según el Departamento de Justicia— evitar someterse a los rigores de un procedimiento criminal en su contra. Como parte del acuerdo —que no era lo mismo que la radicación de un cargo criminal— Popular debía consentir que se le confiscaran $21.6 millones para transar toda causa de acción del gobierno en su contra.

Para entonces, se fueron haciendo patentes las consecuencias de los ataques a las Torres Gemelas de Nueva York el 11 de septiembre de 2001. La volatilidad e incertidumbre en el mercado de valores detenía la recuperación de la economía estadounidense, lo que provocó, a su vez, un alto grado de inestabilidad en la política mundial. Al mismo tiempo, hacer negocios en Puerto Rico constituía un reto, debido a que sobre su economía se cernían negros nubarrones que afectaban particularmente al sector de la manufactura, la construcción, el comercio y las finanzas del gobierno; y en menor grado, al turismo y a la banca.

A principios de 2003, Popular, Inc. llevó a cabo una reorganización completa de sus operaciones. Todo debía girar en torno a sus clientes. Esta meta se lograría ofreciendo más servicios a más clientes, en más lugares, de la manera más eficiente. Richard L. Carrión se mantuvo como presidente de la Junta de Directores y principal oficial ejecutivo de la Corporación y David H. Chafey fue seleccionado para presidir Banco Popular de Puerto Rico. Con ello se le encomendaron todos los servicios financieros ofrecidos en la Isla. Así, y como parte de la reorganización y consolidación del talento y los recursos bajo una nueva entidad para maximizar su eficiencia, el 1ro de abril del 2004 nació EVERTEC, del antiguo GM Group. El negocio de procesamiento de datos o información representaba un área con gran potencial de crecimiento, altos márgenes y una fuente de ingresos recurrentes que no procediesen de intereses bancarios.

Durante aquel primer lustro del siglo XXI, Banco Popular North America continuaba en crecimiento con un total de 95 sucursales en los seis estados de mayor población hispana. Estableció su primera sucursal en la ciudad de Miami y tenía en su mira la adquisición de otros bancos en el sur de Florida y en la parte central del estado. También estableció sucursales en Perth Amboy, Nueva Jersey, en Aurora, Illinois y otra en la comunidad mexicana de North Avenue, Chicago. Hacia fines del 2000, el 26% de sus activos se encontraban en Estados Unidos. Al cierre del año, el valor de las acciones de Popular, Inc. fue de $131.56, comparado con $139.69 para diciembre del año anterior. Cabe resaltar que, a lo largo de este ensayo, el valor de las acciones corresponde a aquel que resultó de la división de acciones a la inversa que Popular llevó a cabo en mayo del 2012.

Para aquellas mismas fechas, Banco Popular North America comenzó a implantar una restructuración con el espíritu de un día nuevo, *A New Day*, diseñada para mejorar sus logros financieros y vencer los obstáculos que se pudieran encontrar en el camino. Como hemos narrado, desde su incorporación en 1999, el crecimiento de Banco Popular North America había sido muy rápido, no había contado con la infraestructura necesaria y se había desparramado a lo largo y a lo ancho del territorio estadounidense. Operaba en cinco mercados regionales (Nueva York-Nueva Jersey, Illinois, Florida, Texas y California) y en comunidades hispanas dispersas. Así pues, sin otro camino que recorrer, Banco Popular North America aprendió de sus errores e inició una reestructuración diseñada desde el concepto de banco de la comunidad.

En 2004, Popular, Inc. estableció en Estados Unidos la Popular Financial Holdings, una nueva compañía tenedora de acciones que le permitió crear nuevas estrategias de negocio y aprovechar la solidez de la marca Popular. Se trataba de un negocio de préstamos de consumo y de préstamos y servicios hipotecarios. Equity One fue colocada bajo esta compañía. El grueso de todos los préstamos de ambas compañías era de los clientes de alto riesgo o sub-prime, uno de los negocios más rentables en términos de ganancias en la banca estadounidense desde el 2001. Otra estrategia de negocios que Popular sacaba adelante en Estados Unidos era la de Popular Cash Express. Cerró el 2000 con 88 tiendas y 45 unidades móviles. Apenas cuatro años más tarde contaba con 129 establecimientos en California, Florida, Nueva York, Arizona y Texas. Popular Cash Express era el tercer negocio más grande de cambio de cheques en Estados Unidos. Por otra parte, bajo el nombre de Banco Popular National Association, Florida, dio pasos importantes para expandir su franquicia a nuevos mercados y negocios. Lo antedicho demuestra que para el 2004 las operaciones de Popular, Inc. y sus subsidiarias en Estados Unidos seguían a un ritmo cada vez más acelerado.

En el Capítulo V, "Un antes y un después (2005-2008)", nos concentramos inicialmente en el 2005, cuando Popular, Inc. tuvo su mejor año desde 1989. En cada uno de los principales renglones de su quehacer bancario pudo demostrar su solvencia. En Estados Unidos, una de sus subsidiarias, Popular Financial Holdings, continuaba ampliando oportunidades de crecimiento con nuevas estrategias de negocio. En noviembre expandió su huella nacional y mejoró significativamente su plataforma de tecnología y presencia en Internet cuando adquirió E-LOAN, una agencia de préstamos en línea, dirigida a individuos. Iniciativas como esta, llevarían a Popular a nuevos mercados, nuevos productos y nuevos canales de distribución. Tenía carteras de préstamos comerciales,

de construcción e hipotecarios. Todos estos éxitos culminaron en un ascenso en la calificación de los servicios de Popular por dos agencias acreditadoras. Eran votos de confianza importantes y ganados por su habilidad de servir al mercado.

Pero los triunfos de Popular, celebrados en el 2005, comenzaron a evaporarse en Puerto Rico tan pronto sonaron las campanadas de media noche y entró el año 2006. En abril el gobierno central informó que no tenía los fondos suficientes para pagar la nómina de los empleados públicos en los meses siguientes de mayo y junio. El cierre gubernamental también colmó un lustro de inseguridad económica en el sector manufacturero, a raíz de la derogación de la Sección 936 del Código de Rentas Internas Federal en 1996. Por otra parte, el consumidor se mostraba cauteloso a la hora de comprar, lo que se tradujo en un escaso crecimiento de la actividad comercial. Inevitablemente, a partir de la caótica situación de marras, la banca en Puerto Rico tendría que enfrentarse a márgenes más estrechos, una economía más lenta y una inestabilidad general en la industria de servicios financieros, que se traduciría en una feroz competencia de precios. Hacia inicios del 2008, la desaceleración económica ya se prolongaba durante treinta y tres meses y no daba señales de acabar. El sector de la construcción, fuerza dinámica en la economía de la pasada década, continuaba paralizado.

Las cosas fueron de mal en peor. El ciclo de recesión ya superaba en duración, dispersión y profundidad a las dos últimas recesiones acaecidas en la década de los ochenta. La tasa de crecimiento económico era negativa. Como resultado, Popular entró en un largo período sin sus acostumbradas ganancias operacionales en Puerto Rico. Por primera vez desde 1989, los activos comenzaron a bajar. Por segundo año consecutivo la ejecutoria financiera de Popular en la Isla se vio significativamente influenciada por el impacto negativo del deterioro de la industria hipotecaria.

Entretanto, ya desde el 2006 la prensa mundial informaba de las pérdidas millonarias extraordinarias en el sistema financiero estadounidense. Popular se encontró, de súbito, en medio de la crisis de las hipotecas de alto riesgo en Estados Unidos y alrededor del globo. Estaba inmerso en la vorágine de la peor recesión económica desde la Gran Depresión de 1929. En medio del desastroso torbellino económico se encontró Popular, Inc., con su Banco Popular North America que incluía E-LOAN, como subsidiaria y Popular Financial Holdings que hacía lo propio con Equity One. La crisis les asestó un golpe mortal a todas ellas, pues tenían en su cartera miles de préstamos hipotecarios de alto riesgo.

El 3 de octubre del 2008, el presidente de Estados Unidos George W. Bush, proclamó la Ley de Estabilización Económica de Emergencia (The Emergency Economic Stabilization Act of 2008), mediante la cual, y bajo el Programa para Mitigar Activos Problemáticos, (Troubled Asset Relief Program, o por sus siglas en inglés, TARP), el Tesoro Federal canalizaría aproximadamente $700 mil millones al mercado financiero estadounidense. Se trataba de la medida más importante del gobierno para hacer frente a la crisis de los préstamos hipotecarios de alto riesgo. El propósito de la medida era el de impedir que más empresas con deudas contaminadas con dichos préstamos colapsaran, arrastrando consigo a la economía de Estados Unidos. La razón para prestarle a unos sí y a otros no, era que la institución en cuestión debía estar bien capitalizada para que pudiera restablecerse en el futuro. Tal fue el caso de Popular, Inc., que en diciembre pudo solicitar el rescate que sumó $935 millones, a cambio de acciones preferidas y derechos de suscripción de acciones a largo plazo. De las 707 instituciones financieras que recibieron el TARP, Popular hizo el número 28 en términos de la cantidad recibida.

Habiendo recibido el capital procedente del TARP, Popular Inc. quedó bajo la estricta supervisión del Banco de la Reserva Federal de Nueva York. A partir de entonces todo correría a través de dicha institución. Popular

debía formular los planes correspondientes, incluso una agenda que describiera paso a paso su camino para poder devolver dichos fondos.

El Capítulo VI, que narra el período entre 2009-2010, debe su título a una frase de Richard L. Carrión: *"DRAMATIS PERSONAE"*. Con ella se refería a la lista de los personajes principales de las instituciones públicas y privadas del drama financiero que se develaba ante sus ojos. La trama era la posible transacción, asistida por la Corporación Federal de Seguros de Depósitos (FDIC por sus siglas en inglés), en la subasta de los bancos puertorriqueños R-G Premier Bank, Westernbank y Eurobank. El telón de fondo era el cinturón impuesto por TARP, que obligaba a Popular, Inc. a consultarle todos sus movimientos al Banco de la Reserva Federal de Nueva York, su reglamentador.

Pero, antes tendría que trabajar afanosamente con los planes sobre la calidad del crédito, los requisitos de capital, la reducción de riesgo, el crecimiento de activos en sus negocios principales y la eficiencia y el desempeño de sus operaciones en Estados Unidos y en Puerto Rico. Por tercer año consecutivo, desde el 2007 hasta el 2009, el ingreso neto de Popular, Inc. fue negativo. La mayor parte se debió a las pérdidas en las operaciones de Banco Popular North America. Cualquier ganancia obtenida en Puerto Rico, era neutralizada por las pérdidas en Estados Unidos. En esa encrucijada (2009), se nombró a David H. Chafey presidente de Banco Popular North America y principal oficial de operaciones de Popular, Inc. Chafey asumió la responsabilidad de integrar las operaciones de Popular, Inc. bajo un mismo grupo gerencial, para lograr mayor eficiencia.

La institución seguía a la espera de la autorización de su reglamentador para comenzar las conversaciones con el FDIC sobre la transacción asistida de tres bancos puertorriqueños. A Popular le interesaba participar en la de Westernbank. Al fin, el 23 de febrero de 2010, la Reserva Federal de Nueva York le autorizó a iniciar dichas conversaciones. El 29 de abril, Popular recibió una llamada de la Corporación Federal de Seguros de Depósitos informándole que había ganado la subasta del Westernbank.

Pocos días después, a principios de mayo, y para obtener nuevas fuentes de capital, Popular, Inc. gestionó un ofrecimiento público con el cual levantó un total de $1,150 millones en acciones, a un precio equivalente a $30 por acción común. La venta fue un éxito extraordinario. Luego, el primero de julio, se firmó un acuerdo para vender una participación del 51% de EVERTEC a un conglomerado de inversionistas. En la transacción se valoró a EVERTEC en aproximadamente $900 millones.

De esta manera, el aumento exitoso en el capital, junto con la ganancia generada de la venta de una parte mayoritaria de EVERTEC, fortalecieron la liquidez de Popular, Inc., colocándolo en una posición privilegiada para participar en la consolidación del mercado de la banca en Puerto Rico. A la vez, estos éxitos le permitieron enfocarse en estrategias para mejorar la calidad general de crédito de su cartera de préstamos, tales como la reclasificación y la venta de carteras de alto riesgo.

Al cierre del 2010, Popular, Inc. comenzó a generar ganancias y terminó en una posición mucho más sólida que la del año anterior. Al fin, con buenos resultados en sus operaciones, tanto en Puerto Rico como en Estados Unidos, Popular, Inc. se enfocó en su plan de capital para que se le permitiese presentar una solicitud de autorización formal para repagar el fondo de TARP.

"Venimos de muy lejos" es el título del Capítulo VII, en el que nos acercamos al período del 2011 al 2015. Ya para el 2011, año que fue descrito como el de "la recuperación", por primera vez desde 2006, Popular obtuvo ganancias operacionales. Trabajaba con afán en un sólido plan de capital que le permitiría presentar una solicitud de autorización formal para repagar el fondo del TARP. Fundamentalmente, era una organización mucho más firme comparada con la que había hace unos años.

En pleno año siguiente (2012), como resultado de las medidas implantadas, Popular, Inc. reportó un ingreso neto de $245 millones, comparado con $151 millones en 2011. El ingreso neto de Banco Popular de Puerto Rico totalizó $291 millones, 26% más alto que el año anterior. Popular Community Bank logró su segundo año consecutivo de ganancias, reportando un ingreso neto de $46 millones, comparado con $30 millones en 2011, impulsado por una menor provisión para pérdidas en préstamos como resultado de una mejor calidad de crédito. Al cierre del año, el valor de la acción había llegado a $13.90 (o $1.39 antes del ajuste por la división de acciones a la inversa). Con el objetivo de fortalecer el precio de la acción y hacerla más atractiva, Popular tomó la decisión de llevar a cabo una división inversa de acciones de 1-10, efectivo el 30 de mayo de 2012.

En fin, durante el lento pasar del 2011 y el 2012, Popular, Inc. y sus subsidiarias concluyeron con niveles bastante sólidos de capital que excedieron por mucho las exigencias reguladoras de capitalización bancaria. Estaban confiados en que las estrategias que habían adoptado continuarían dando fruto y que los elementos fundamentales de su negocio continuarían sólidos.

Pero en 2013 las condiciones en Puerto Rico fueron de mal a peor, debido a las degradaciones de los bonos del Gobierno de Puerto Rico. Por séptimo año consecutivo la economía isleña continuaba estancada o en contracción. Fue otro año difícil, peor de lo anticipado para todas las instituciones financieras de la Isla: menos activos, menos préstamos y menos depósitos. Para entonces se habían reducido los bancos en la Isla, de 30 (1989) a tan solo diez. El contexto económico isleño era tan dramático como urgente.

Aunque Popular no anticipaba una mejoría en las condiciones del mercado en Puerto Rico a corto plazo, hizo lo indecible por generar ingresos saludables, aun en tiempos de retos, aprovechando oportunidades y recursos para beneficiarse de una eventual recuperación económica. Y así fue, porque en el 2013 sus ingresos fueron "robustos" y hubo un avance en las tendencias crediticias que impulsaron su desempeño financiero, lo que lo ayudó a contrarrestar el impacto de una demanda menor. En cuanto a la calidad del crédito —punto neurálgico desde la crisis de 2008— ese último fue verdaderamente un año de cambio radical.

A pesar de sus avances financieros que se fueron develando a lo largo del año, y al cumplimiento de los requisitos de TARP, el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, aún no le había dado el visto bueno para el pago. Aunque los reguladores decían que el capital de la institución era sólido y que estaba dando buenos resultados, insistían en hacerle otras revisiones al plan. Cada vez aumentaba más la lista de datos requeridos. Les reconfortó que la agencia federal hubiese reconocido que el capital del banco era sólido. Aquellas fueron palabras que resultaban agradables a la gerencia y más cuando el deterioro de la economía puertorriqueña era cada vez más serio. El 4 de febrero de 2014 la casa de acreditación Standard & Poor's degradó a BB+ (nivel especulativo o chatarra) la deuda del Estado Libre Asociado, la del Banco Gubernamental de Fomento, la de los Sistemas de Retiro y la de la Autoridad de Carreteras. A paso seguido, otras agencias acreditadoras hicieron lo mismo.

Al mes siguiente, en marzo, Popular entregó al Banco de la Reserva Federal de Nueva York el plan de capital de acuerdo a sus últimas exigencias. Con todo ello en mente, el 30 de junio de 2014, el Tesoro Federal le dio su visto bueno para que restituyese los $935 millones que había recibido en diciembre del 2008. El 3 de julio, Popular, Inc. cumplió con el pago. ¡Habíamos llegado de muy lejos! se le escuchó decir a Richard L. Carrión para describir aquella larga y difícil travesía por la que Popular había navegado durante los pasados años.

El capítulo continúa con el recuento de lo dicho en la primera entrevista frente a los medios de comunicación desde la reconfiguración de la cúpula ejecutiva de Popular, cuando Ignacio Álvarez fue nombrado presidente y principal oficial de operaciones de Popular, Inc. y Banco Popular de Puerto Rico, así como presidente de Banco Popular North America. Álvarez aprovechó la ocasión para manifestar que Popular había demostrado que podía "ser rentable en un mercado difícil".

Entonces narramos como el 27 de febrero de 2015, la Oficina del Comisionado de Instituciones Financieras del Estado Libre Asociado de Puerto Rico cerró las operaciones de Doral Bank de Puerto Rico, y nombró como síndico de dicha institución al FDIC. Por varias semanas, esta última evaluó diferentes opciones para la administración de las operaciones y activos de Doral Bank. Seleccionó a Banco Popular de Puerto Rico, en alianza con otros licitadores como la institución que asumiría de inmediato todos los depósitos, al igual que ciertos activos y sucursales de Doral Bank en Puerto Rico y Estados Unidos.

Así pues, los resultados de las operaciones de Popular en Puerto Rico, Estados Unidos y el Caribe fueron bastante sólidos en el 2015, lo que mejoró su capital. Aunque la institución se sentía alentada por esta estabilidad, permanecía atenta a las tendencias de la maltrecha economía isleña. Popular continuaba en constante transformación, innovando y haciendo grandes avances tecnológicos.

Pasamos al Capítulo VIII, para examinar cómo los valores institucionales de Popular han estado ligados a los empleados, a los clientes y a la responsabilidad social corporativa. Desde muy temprano en su historia, la institución encontró otro factor de éxito: sus empleados. El Banco es su gente. Por ello en 1985, estableció el Plan de Compensación Diferida, seguido por otros programas tales como el fondo de becas y de emergencia para los empleados de Popular.

Pero de igual manera Popular les ha pedido cortesía, eficiencia, franca disposición, calidad total, así como interés en los asuntos de los clientes debido a que "nuestro negocio es servicio", decía Richard L. Carrión en octubre de 1986. Diez años más tarde, al concebir los siete valores de Banco Popular, se tuvo en mente explícitamente el servicio al cliente en al menos cuatro de ellos. También expresó que se fomentaba la innovación constante como su ventaja competitiva y adoptaba nuevas técnicas en todas las áreas de negocio para anticiparse a las necesidades cambiantes de sus clientes. Precisamente la introducción en 1983 de su servicio de cajero automático conocido como la ATH, fue un ejemplo excepcional de innovación. Se unieron la telefonía y la electrónica. El resultado fue que la institución pudo llegar a más clientes, con más servicios financieros de manera mucho más eficiente y económica. En 1996 Popular entró a una nueva etapa, la de la banca por Internet. Con su uso, las transacciones electrónicas crecieron considerablemente mejorando las relaciones con los clientes debido a que el acceso es rápido y cómodo, estando disponible 24 horas al día, independientemente de dónde se encontrase el cliente. A partir de entonces no pasará un año sin que Popular continuase implantando iniciativas dirigidas a promover servicios electrónicos tales como PC Banco (1997), Mi Banco Popular (2000), Banca Movil (2005), ATH parlante y el de Call Back (2007), servicio de banca por Internet (2010), Mi Banco Móvil (2014), los sistemas iPad, AppWatch, Balance Widgets (2015) y el uso del celular como una especie de billetera (2016), entre otros. Sin embargo, y valorando los adelantos en aquella era de la banca electrónica, no había máquina que pudiese funcionar como un ser humano.

Junto a la protección y valorización de sus empleados y el servicio al cliente, la responsabilidad social fue otro de los componentes medulares de la tradición de Popular. Desde su fundación en 1893, se inscribió en letras imborrables el compromiso de trabajar activamente por el bienestar social y económico de las comunidades que servía y particularmente por el de las clases más necesitadas. El 20 de diciembre de 1979 se dio un paso trascendental en lo concerniente a la responsabilidad social de la institución, cuando se

incorporó la Fundación Banco Popular. La institución se sentía orgullosa de que la Fundación estuviera presente cuando se trataba de promover el progreso y el bienestar de la Isla. Indudablemente dejó una estela de grandes logros en lo concerniente a las necesidades especiales de los más necesitados y a iniciativas comunitarias y empresariales dirigidas hacia la educación alternativa con nuevas formas de educar.

En 1999 la institución estableció un programa en el que sus empleados efectuarían contribuciones monetarias voluntarias a la Fundación Banco Popular. El programa tendría otro objetivo fundamental: aumentar la participación de los empleados de Popular con la comunidad, a través de labor voluntaria. Con el pasar de los años el voluntariado alcanzó un porcentaje de participación más alto y recaudaciones más elevadas. Por cierto, más de la mitad de las organizaciones que recibían fondos de la Fundación tenían enlaces con empleados que fungían como voluntarios o miembros directivos de su organización y la representaban ante la Junta de Síndicos de la Fundación Banco Popular. Sin embargo, en el 2010, debido a la crisis financiera, se experimentó la caída más grande en la cartera de la Fundación. De todas maneras, contra viento y marea se continuó con sus ayudas. En el siguiente lustro, (2011-2015) la Fundación Banco Popular continuó con su firme compromiso social con las comunidades, enfocando los esfuerzos en la educación y el empresarismo ya que son pilares fundamentales para el desarrollo y progreso de la sociedad. Popular encabezó una alianza multisectorial que se llamó *Echar Pa' lante*. Se enlazaron a más de 300 organizaciones y expertos para desarrollar iniciativas, actividades y proyectos en las comunidades. Estaban convencidos de que era necesario tender puentes de colaboración con entidades y comunidades, apoyar el desarrollo de nuevos proyectos y apostar a los talentos y capacidades de la gente. De ahí que la Fundación Banco Popular propuso una serie de conferencias y talleres dirigidos a promover el intercambio de conocimientos, mejores prácticas y recursos entre las organizaciones sin fines de lucro. En el 2012 se creó el programa Fomentando Alianzas. El 19 de diciembre del 2014 se dio un paso más hacia la colaboración de grupos filantrópicos al inaugurarse un edificio para la Fundación Banco Popular. Además de servir como base para la Fundación, el edificio albergó la llamada Comunidad de Colaboración e Innovación Social, que incluyó otras 11 organizaciones sin fines de lucro.

Pero no podemos pasar por alto la contribución de Popular a la cultura puertorriqueña. A partir de diciembre de 1993, la División de Comunicaciones Corporativas de la institución trabaja anualmente una producción musical. El primer domingo de cada diciembre, se transmite el especial musical de Popular por varios canales de televisión. Los fondos recaudados provenientes de una parte de la venta de los especiales van a la Fundación Banco Popular, que los destina a escuelas o entidades con programas musicales. Los más beneficiados han sido las escuelas libres de música con laboratorios musicales alrededor de la Isla. Otra de las aportaciones culturales de Popular fue la Sala de Exhibiciones Rafael Carrión Pacheco, localizada en el edificio de Banco Popular en el Viejo San Juan. Allí se plasman aportaciones referentes al bienestar social y cultural isleño. Los temas han sido diversos; entre otros, la historia, la economía, la transportación, el ambiente, la música y el cine.

Pero el compromiso social de Popular con Puerto Rico no se cumplió solo en la Isla. Porque desde su arribo a la ciudad de Nueva York, en el 1965, siempre estuvo vinculado a las necesidades de las comunidades puertorriqueñas. Luego, a partir de 1991, cuando se dio su extraordinaria expansión a lo largo y a lo ancho de Estados Unidos, se fueron conociendo los múltiples esfuerzos de filantropía de Banco Popular North America (más tarde conocido como Popular Community Bank). En el 2014 Popular Community continuaba otorgando miles de dólares a más de 80 organizaciones sin fines de lucro en California, Florida, Illinois y Nueva York. Mientras otros bancos enfocaban sus programas caritativos a nivel estatal, Popular optó por ayudar directamente a las

comunidades, particularmente a las que servía. Desde entonces ha asumido la responsabilidad de estimular y ayudar a la juventud. Sus aportaciones han sido en áreas de educación, cultura, salud, economía y desarrollo comunitario. Con el correr de los años han sido muchos los donativos y auspicios para entidades necesitadas: centros de tratamientos para niños pacientes de cáncer, huérfanos, deambulantes, entre muchos otros. Desde el 2004, la tradicional responsabilidad social de Popular se solidificó en Estados Unidos al establecerse Banco Popular Foundation. Se trataba de una organización muy similar a la de Puerto Rico, pero su fondo de capital se derivaba de Banco Popular North America, luego Popular Community Bank. Para entonces, Popular en Estados Unidos había establecido el Programa de Voluntariado, que incluía el pareo de donativos de empleados. Al presentarse en cada mercado, muchas veces se le escuchó decir a Richard L. Carrión que la voluntad de Popular para ayudar activamente a las comunidades "que servían era tan importante como las actividades de negocio".

El epílogo de este libro lleva la historia de Popular a inicios del 2016, cuando se iniciaron las obras de *Popular Center Urban Hub*, destinado a la revitalización de Hato Rey y futuro ícono de la zona metropolitana de San Juan. Se trata de un espacio para la recreación pasiva, actividades al aire libre y eventos culturales. Los años de paciente espera, de perseverancia y de fe en el pueblo puertorriqueño no habían pasado en vano para Popular y Richard L Carrión.

Sin embargo, mientras Popular enfocaba sus miras hacia el futuro, Puerto Rico continuaba arrastrando, como pesado e insostenible lastre su deuda. El 6 de abril de 2016 mediante la "Ley de Moratoria de Emergencia y Rehabilitación Financiera de Puerto Rico" —la llamada quiebra criolla—, el gobierno se declaró insolvente, sosteniendo que la deuda pública era impagable. El 30 de junio de 2016 el presidente Barack H. Obama firmó la "Ley fiscalizadora para la administración y estabilidad económica de Puerto Rico" —por sus siglas en inglés PROMESA—. Durante los próximos meses se fue develando que la situación fiscal de la Isla era peor que lo que se había dicho. Se había llegado a un callejón sin salida. Como tantas veces en el pasado, Puerto Rico y Popular, juntos superarían este gran reto.

Corrían los primeros meses de 2017 cuando el 25 de abril se dio a conocer que la Junta de Directores de Popular, Inc. había nombrado a Ignacio Álvarez al cargo de Principal Oficial Ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés)

Sucursal Michigan Ave. en Chicago.

y miembro de la Junta de Directores de la Corporación. Álvarez quedó a cargo de todos los negocios de Popular en Puerto Rico y Estados Unidos a partir de julio de ese año. Richard L. Carrión expresó que continuaría "trabajando en Popular, colaborando con Ignacio en temas estratégicos, incluyendo fusiones y adquisiciones, innovación y tecnología, iniciativas de responsabilidad social y relaciones con el Gobierno y con clientes".

Varios meses después y luego de que Puerto Rico comenzaba a despertar de la pesadilla del huracán Irma que apenas lo había rozado por el noreste, en la madrugada del 20 de septiembre, otro fenómeno atmosférico llamado María lo azotó inmisericordemente. No hubo nada ni nadie que de alguna manera no se viese afectado por su furia. Popular y sus empleados no fueron la excepción. La prioridad inmediata de la institución fue la seguridad de sus empleados y su movilización rápida para poder comenzar a servir a sus clientes.

Por ello se trabajó afanosamente por siete días a la semana sin entresijos o cortapisas. Al 23 de septiembre ya Popular tenía 45 sucursales abiertas alrededor de la Isla. Además, la Fundación Banco Popular —su brazo filantrópico—, recaudó fondos en pro de las comunidades afectadas. Al cierre del mes siguiente, 600 empleados de Popular, sirviendo de voluntarios, habían distribuido 800,000 libras de provisiones a más de 30,000 familias en 35 municipios. Para Ignacio Álvarez, aquella experiencia demostraba lo que los empleados de Popular eran capaces de hacer cuando tenían "un propósito en común".

Al mirar en un "espejo luminoso" la historia de aquellos días, no solo quedó demostrado el liderazgo de Álvarez y la alta gerencia, sino el compromiso de los miles de empleados de Popular que pusieron por delante su responsabilidad de restaurar lo antes posible la normalidad a las transacciones bancarias. A ellos y sus familiares, Popular les reciprocó con creces.

Mientras tanto la institución debía seguir trabajando a toda marcha debido a que empeoraban las finanzas públicas y la economía no lograba salir del letargo producto de la recesión que ya se alargaba a su onceno año. Paradójicamente, las condiciones adversas que sufría la Isla presentaban, "una oportunidad única para repensar a Puerto Rico y atender los problemas estructurales de muchos años que le habían llevado a la crisis en la que se encontraba". En Popular era el momento de redefinir su esencia y su propósito. Por ello, en la reunión de líderes de fines de 2017, Ignacio Álvarez presentó "Nuestro Nuevo Plan Estratégico" (o Visión). Se sostenía en los "Valores" institucionales que definieron a Popular desde su origen. En sus propias palabras, se trataba de "conceptualizar quiénes somos, qué aspiramos ser y cuáles son nuestras prioridades para lograrlo".

En marzo de 2018, y luego de varios años trabajando con la marca, Popular Community Bank y Banco Popular en las Islas Vírgenes evolucionarían su identidad corporativa para todos llamarse Popular.

Con plena conciencia de que el camino a recorrer no era fácil, y a la vez con la esperanza puesta en el futuro, Popular —desde su alto liderato hasta el último de sus empleados— se comprometió con su "Nuestro Nuevo Plan Estratégico". Como tantas veces en el pasado, Puerto Rico y Popular —juntos— superarían los retos del presente inmediato para instalarse en el porvenir.

RETOMANDO EL HILO

1994

LA FAMILIA, EL BANCO Y LA TRADICIÓN

La conmemoración del primer siglo de historia de Banco Popular de Puerto Rico el 5 de octubre de 1993 fue un éxito rotundo, lo que excedió, al decir de su presidente, Richard L. Carrión, "las mejores expectativas".[1]

Fueron muchas las personas que trabajaron con fervor y dedicación para que esta celebración estuviera a la altura de lo que la institución esperaba. La demostración de los empleados fue "increíble", desde el día bautizado como Reviviendo el Pasado, en que estos se vistieron a la usanza de esa época hasta las actividades del fin de semana de las Luces del Primer Siglo. Con un entusiasmo contagioso, Richard confesó que "sentía la presencia de aquellos dos hombres que tanto contribuyeron al crecimiento y solidez de la institución: su abuelo Rafael Carrión Pacheco y su padre Rafael Carrión, Jr".[2]

Richard L. Carrión, quien con tanta elocuencia y profunda emoción hablaba de los empleados de Banco Popular y de su familia, nació el 26 de noviembre de 1952 en Santurce, fruto del matrimonio de Nellie Rexach y Rafael Carrión, Jr., mejor conocido por Papi. Su madre, Nellie, aunque era natural de Santurce, al morir su padre se embarcó a los doce años a Nueva York con su madre, para vivir al cuidado de unos familiares.[3] Estudió en la Academia Saint Joseph en Long Island. En una ocasión, al visitar la isla, pasó a saludar a sus amigas, las hermanas Carrión Ruiz. Allí se reencontró con Papi, el primogénito del matrimonio Carrión Ruiz, a quien conocía desde niño. Eran polos opuestos: ella espontánea, vivaracha, con una simpatía natural; él, formal, comedido, diplomático. Pero como los polos opuestos se atraen, Nellie permaneció en la isla, y no pasó mucho tiempo hasta que se casaran el 19 de agosto de 1935. Ella tenía 19 años; él 20.[4]

Con el paso de los años la familia de Carrión, Jr. fue creciendo: primero fue Nellie, siete años más tarde Eileen y luego Marilyn, Rafael, Richard y Janet.[5] Con un nombre en inglés, Richard Louis Carrión Rexach es un puertorriqueño de pura cepa. Heredó la cara y los ojos de su madre y la estatura de 6 pies 2 pulgadas de su padre (era el más alto de toda la familia). Debido a que Nellie era la mayor y le llevaba 16 años a Richard, esta hizo de madre en muchas ocasiones. Los hermanos varones —Rafael y Richard— fueron inseparables y cómplices en innumerables juegos. Richard, el soñador, era el de las ideas; Rafael (cinco años mayor y diestro en las artes mecánicas), montaba cualquier proyecto que se les ocurriera.

La familia vivía en la calle Cordero, en un vecindario cerca del conocido cocal llamado Machuchal, uno de los sub barrios del norte de Santurce y a solo pasos del Océano Atlántico, donde había nacido el patriarca de la familia y vicepresidente de Banco Popular: su abuelo, Rafael Carrión Pacheco. La propiedad estaba en una finca urbana que colindaba por el sur con la calle Loíza, por el este con la calle Cordero y por el norte con la calle Mcleary cerca

El 19 de octubre de 1993, en conmemoración del primer siglo de historia de Banco Popular de Puerto Rico, Popular Center se engalanó con un impresionante espectáculo de fuegos artificiales. AHBPPR

del Océano Atlántico. La Loíza era la arteria principal de este vecindario santurcino. Hacía cuatro décadas que el abuelo Carrión Pacheco y su esposa Ernestina Ruiz habían adquirido la finca. No hacía mucho tiempo que Carrión Pacheco había edificado allí, en un lote que daba hacia la calle Taft núm. 14, una casa con amplios balcones, de un solo piso, con un portal en el frente y una galería a su alrededor; era de estilo "bungalow". Fue la primera casa del patriarca, que, de joven, y antes de ser banquero, fue desarrollador de viviendas.

Posteriormente, en ese vecindario, en la calle Cordero y con la ayuda de un arquitecto, un maestro de obra, y por supuesto, un ejército de obreros del vecindario, Carrión Pacheco fabricó y luego vendió varias casas de este estilo. Luego se mudó con su creciente familia a una casa solariega, cuya fachada daba a la calle Loíza. Allí, en la casa que nombró "El Vigía", se criaron sus ocho hijos.

En el horizonte ya se podía divisar la realización de los planes de Carrión Pacheco de construir en esta finca una casa para cada uno de sus hijos. Cada propiedad distaría a un paso de la otra. Hecho elocuente que hablaba por sí solo: la familia extendida y unida estaba siempre presente en la visión de futuro de don Rafael. Uno de sus grandes valores fue el culto a la familia y sus tradiciones; otro la afirmación de la cultura puertorriqueña. Ambos se los inculcó a sus hijos, entre ellos a Papi. Richard, su nieto, los habría de perpetuar.[6]

La finca tenía dos caras: una que daba hacia la Avenida McLeary, arteria hacia el oeste que conduce a la zona turística y residencial del Condado, y por el este hacia una de las primeras urbanizaciones de Puerto Rico, Ocean Park. La McLeary corre paralela a la orilla del océano Atlántico. De ahí el terreno arenoso, característico de esta parte del sub barrio. Hasta la calle Cordero, la McLeary estaba pavimentada. Le seguía un camino de arena apisonada que discurría entre infinitos cocales, y luego pasaba por Ocean Park, en donde, como a lo largo de la McLeary, había residencias para personas de mayor poder adquisitivo.[7] La otra cara daba hacia la calle Loíza, por donde diariamente circulaba un gran número de personas. Contrario al vecindario de la McLeary, los vecindarios de la Loíza eran variopintos. Por el este, la calle Loíza había sido la entrada a Santurce de los pobladores del Municipio de Loíza: de ahí su nombre. En él se mezclaban los ricos con los pobres, los blancos con los negros y mulatos, los profesionales y los obreros. El cuentista José Luis González una vez la describió como "la calle más caribeña de la isla", en donde además se había asentado un nutrido grupo de libaneses, propietarios de bazares de telas.[8] Por el oeste, cerca de la calle San Jorge se alzaba el moderno edificio de la International Business Machine (IBM). A Carrión Pacheco se le atribuía el que esta firma se hubiese establecido en Puerto Rico.[9]

A lo largo de la Loíza, había casas de madera o de hormigón armado con balcones que daban a la calle, almacenes, farmacias, tiendas, lencerías, cafetines, cines, escuelas públicas (Padre Gerónimo Goyco), establecimientos comerciales y el garaje de la línea de guaguas La Cubanita. En general, muchos de sus dueños pertenecían a una incipiente clase media, pero la mayoría eran pobres que vivían en casas muy modestas, fabricadas de madera y techadas con zinc. En la década anterior, esa sección de la calle había sido pavimentada con el patrocinio de Carrión Pacheco.[10] Muchas de sus calles transversales todavía no estaban pavimentadas.

Casi de frente a la casa solariega de Carrión Pacheco en la Loíza, "El Vigía", también se encontraba un edificio inusual de dos plantas de hormigón armado. Pertenecía a Ernesto Ruiz, sobrino de la esposa de Carrión Pacheco. En un costado estaba "Radio Andrea", tienda de efectos electrodomésticos que para entonces liberaron al ama de casa de algunas de sus tareas tradicionales. Por doquier se conocía que Ernesto Ruiz era "el de la calle Loíza", "el de la gallinita de los huevos de oro". En 1959, al pie de la calle, y en la primera planta del edificio, se estableció una sucursal de Banco Popular. Tres años más tarde, en su segunda planta, esta misma institución instaló su primer sistema de computadoras, que consistió en un procesador IBM (1401) con capacidad para 8,000 caracteres en memoria, una lectora, un perforador de tarjetas y una impresora de 600 líneas por minuto.[11] No cabía duda de que la familia extendida de Carrión Pacheco también incluía a los Ruiz de la calle Loíza.

Fotomontaje , un autobús discurre por "la calle más caribeña de la isla", donde Richard L. Carrión dio sus primeros pasos.

DESDE MUY NIÑO, **CON PERSONALIDAD PROPIA**

Varios años después de la boda de Papi y Nellie, la creciente familia se mudó a una casa de un solar de esta finca que daba a la calle Cordero; esto es, entre la Loíza y la McLeary.

La vivienda, en hormigón armado y de dos plantas, fue diseñada por Chauncey Riley, el mismo arquitecto que hacía meses había hecho los planos para el edificio de Banco Popular en San Juan. Sin embargo, a principios de 1952, al envejecer Carrión Pacheco y Ernestina, se mudan al edificio Darlington en Miramar. Papi y Nellie ocupan la antigua casona, más grande y amplia que la anterior. A partir de entonces se la conoció como el hogar de Papi-Nellie.

Durante la niñez y temprana juventud, desde "El Vigía" Richard vio pasar ante sus ojos el sorprendente mundo de la calle Loíza. Frente a la casa estaba el colmado Muñoz, que contaba con un mensajero que en una bicicleta llevaba la compra de sus clientes a domicilio. Allí se encontraba la carnicería que sacó a Nellie de tantos apuros. Richard gustaba visitar la "Loíza Super Drug", el cine "Grand", el cafetín "La Nueva Bodega" (con su deliciosa agua de coco, favorita de su padre), la tienda mixta de Cancel y Hermanos con sus máquinas de juego electromecánico llamadas *pinball* o *flipper,* y el Nautic Shop donde se vendían modelos para armar aviones, barcos y automóviles de plástico, uno de sus pasatiempos favoritos, entre otros.[12] Como punto de convergencia, la Loíza lo atraía como un poderoso imán, ya fuese por su actividad comercial o por su movimiento de gente, por el jolgorio y la música de las velloneras a todo volumen, que desde el atardecer no cesaba. Ya se comenzaba a escuchar la música de dos vecinos de los alrededores de la calle Loíza: el sonero Ismael Rivera y el combo de Rafael Cortijo. [13] El tambor fue de los instrumentos musicales favoritos del joven Richard.

En la casa de Papi-Nellie, donde Richard creció, las puertas estaban abiertas de par en par para la familia así como para las amistades.[14] Con las amistades, Nellie tenía como pasatiempo jugar al *bridge*. Por otro lado, y como Banco Popular lo significaba todo para la familia, Nellie siempre estaba deseosa de recibir, para cenar con su familia, a personas dedicadas a los negocios.[15] Si se trataba de visitantes de negocios estadounidenses, Nellie daba una magnífica impresión al abrirles su casa, pues estos estaban más acostumbrados a cenas en restaurantes. Con sus cintas y pancartas que leían "welcome", estaba lista para recibirlos y más desde 1956, cuando Papi fue nombrado presidente de Banco Popular. Por allí desfilaron los más prominentes oficiales de los bancos corresponsales de Banco Popular en Nueva York o del Departamento del Tesoro de Estados Unidos. En una ocasión, Ivy Baker Priest, segunda mujer en ocupar el cargo de Tesorera del Departamento del Tesoro de Estados Unidos (1953-1961), los visitó, firmando una vez más, como recuerdo, algunos billetes de los hermanos Carrión.[16]

Papi y Nellie, aunque no eran de ir a misa todos los domingos, eran muy devotos.[17] En las noches Papi rezaba arrodillado. Nellie expresaba su fe con actos de caridad.[18] Para ella no era asunto de dar dinero a alguna entidad y a Dios que lo reparta, sino de ir personalmente a entregarlo al más necesitado sin importar el punto de la isla donde se encontrase.[19] Nellie también gustaba de imprimir unos pequeños folletos de consejos éticos y morales que repartía entre sus amistades.[20]

Debido al proceder cristiano de Papi y Nellie, Richard fue matriculado en la Academia Santa Teresita, donde cursó sus tres primeros grados. La escuela había sido establecida en 1945 por las Carmelitas, una orden religiosa católica española.[21] Era parte del conjunto Parroquia-Escuela que se alzaba manzanas más abajo en la calle Loíza. Su padre, Papi, había sido quién alentó y ayudó al sacerdote José María Sánchez —su gran amigo— a llevar adelante este proyecto. También fue el primer presidente de la campaña de recaudación de fondos para asegurarse de que el proyecto se hiciera realidad. También le sacó una póliza de vida al sacerdote.[22] Una vez construido el edificio que albergaría la Parroquia y la Escuela, Papi contribuyó con todos los medios a su alcance a la realización de los proyectos de los padres Carmelitas en pro del bienestar de la comunidad. La facultad de la escuela quedó integrada por monjas de la orden de Servidoras del Corazón Inmaculado de María.[23] Nellie consiguió parte del mobiliario de la casa de las monjas.[24]A partir de entonces esa fue la parroquia de los Carrión.

A fines de 1963, ante el orgullo de la familia Carrión y sus invitados se inician las obras de construcción de Popular Center en Hato Rey. De izquierda a derecha (en primer plano) Janet y Richard L. Carrión Rexach. En segundo plano Jerry Carrión Matos junto a su padre José Luis Carrión, persona no identificada y Rafael Carrión, Jr. A su lado el Lcdo. John Rodríguez de Jesús. AHBPPR

De la Academia Santa Teresita, Richard pasó en cuarto grado a Saint John's School, en la avenida Ashford en el Condado, cuyo currículo comprendía cursos clásicos y científicos, siguiendo el patrón estadounidense. Fundada en 1915 por el obispo Charles B. Colmore, Saint John's School era un colegio Episcopal.[25] Todos los cursos se impartían en inglés. Luego, para su escuela superior, pidió a su padre que lo enviasen a estudiar a The Loomis Chaffee School en Windsor, Connecticut. Allí estuvo por un año y medio, hasta que en el segundo, decepcionado con la institución, cogió sus motetes y sin decirle nada a nadie regresó a Puerto Rico.[26] Una vez en la isla, vivió por una temporada con la familia de su hermana Nellie. Las relaciones con su padre no andaban por buen camino. Al enterarse de que Richard había regresado, su padre lo fue a buscar, lo trajo a su casa, y le dijo: "no te he dicho nada porque no sé qué decirte. Lo único que no quiero es que pierdas un año de estudios".[27] Y así fue, porque el propio Richard pidió readmisión en Saint John's, de donde dos años más tarde se graduó con los más altos honores académicos. Tenía diáfanamente clara en su mente la frase de su padre: "Hay que estudiar. El conocimiento

POEMA

A UN RICO

de Gabriel y Galán

¿Quién te ha dado tu hacienda o tu dinero?
O es el fruto del trabajo honrado,
o el haber que tu padre te ha legado
o el botín de un ladrón o un usurero.

Si el dinero que das al pordiosero
te lo dio tu sudor, te has sublimado;
si es herencia, ¡cuán bien la has empleado!;
si es robo, ¿qué das mal caballero?

Yo he visto un lobo que, de carne ahíto,
dejó comer los restos de un cabrito
a un perro ruin que presenció su robo.

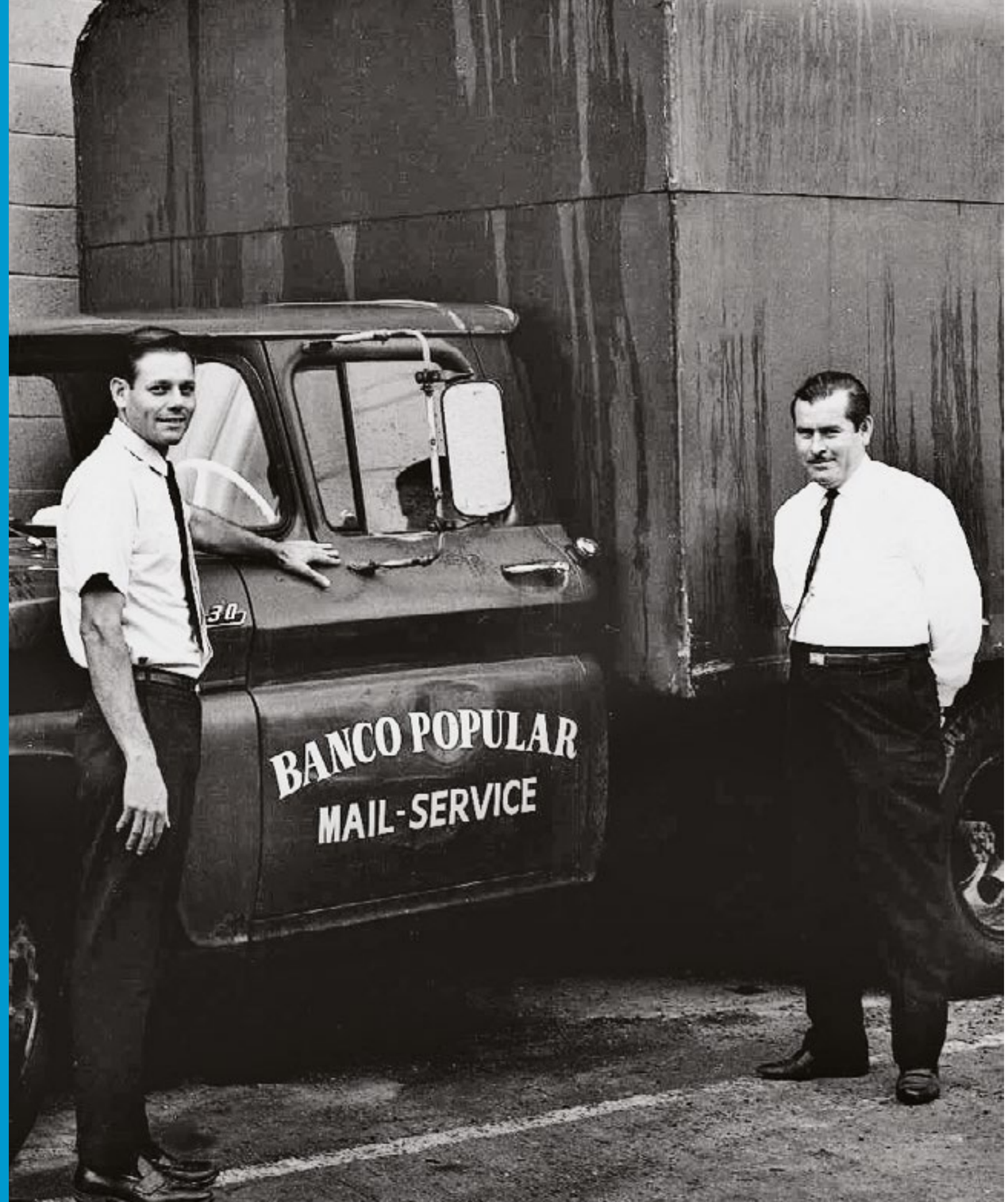
Deja ¡oh rico!, comer lo que te sobre,
que algo más que un perro será un pobre,
y tú no querrás ser menos que un lobo.

no te lo quita nadie".[28] Mirando hacia el futuro y debido a su destreza con el razonamiento matemático, Richard se veía en una carrera como la ingeniería.[29]

Para entonces, Richard tenía como uno de sus pasatiempos favoritos el deporte, particularmente el béisbol. El vecindario de la Loíza había sido cuna de buenos jugadores, entre los que sobresalía Nino Escalera, primera base de los senadores de San Juan. También jugó en Saint John's un poco de baloncesto, y aunque era de estatura considerable, ante el llamado de su entrenador ("el indio de la vía", Johnny Báez), "prefería mantenerse en el banco; esto es, en Banco Popular".[30] Richard también coleccionaba sellos y monedas. Su tía Gloria Carrión, que tenía la dulzura y paciencia de toda buena maestra de niños, le había enseñado a jugar al ajedrez, que lo apasionaba y que sería un fiel compañero a lo largo de su vida.

Junto a estos intereses en sus momentos de ocio, desde muy niño se entusiasmó por el arte poético y musical. A menudo su abuelo y su padre gustaban de declamar poemas, como el del español José María Gabriel y Galán,[31] particularmente el "Poema a un rico", que le arrancaba lágrimas a Papi, por sus versos sencillos y espontáneos que hablaban de las virtudes tradicionales del campesino español. [32] De igual manera, a menudo Papi relataba fábulas como aquellas del célebre escritor español Félix María Samaniego. Así pues, la sabiduría y la emoción que se encierra en un poema o en una fábula, Richard las fue aprendiendo y disfrutando en el seno de su familia.

También gustaba escuchar a su abuelo y a su padre disfrutando de la música: Carrión Pacheco tocaba el piano y cantaba junto a Papi décimas populares típicas del canto jíbaro puertorriqueño. En uno de los últimos cumpleaños de su abuelo, el compositor de "Lamento Borincano" y de tantas otras piezas populares que ya viven en el imaginario puertorriqueño, Rafael Hernández —"el Jibarito"—, los visitó. Acompañado de un trío de guitarras, interpretó sus canciones favoritas.[33] Pero además de escuchar a su abuelo y a su padre, a Richard le gustaba tocar instrumentos de percusión. Tocaba tambores, timbales, batería, y "se iba por ahí con los músicos", decía su padre.[34] Gozaba de la música popular. También se deleitaba con la música de rock de "Los Beatles", que para entonces se comenzaban a dar a conocer en América. El 23 de agosto de 1966, a los trece años, y con el dinero que había ahorrado, Richard viajó al concierto de esta banda británica en el Shea Stadium en Nueva York.[35] Su padre insistió para que la empleada de Banco Popular en Nueva York, Silveria Vázquez, lo acompañase.[36] Así, con una cámara en mano, Richard fue uno de los 55,000 fanáticos que asistieron al primer concierto de rock celebrado en un estadio deportivo en Estados Unidos.



A LA SOMBRA
DE POPULAR

Mientras tanto, Richard se criaba a la sombra de Banco Popular. Todo giraba alrededor de la institución: sus preciados empleados, sus clientes y la responsabilidad social. Algunos sábados y días libres acompañaba a su padre a la oficina central del Banco en San Juan.

Jugaba en sus pasillos, se hacía pasar por un empleado diligente, machacando las teclas de las maquinillas y calculadoras mientras Papi trabajaba en sus oficinas. Gustaba bajar al sótano e internarse en el salón del correo, donde hacía un festín con los sellos de los sobres descartados o con el veloz carrito donde se transportaban los sacos de la correspondencia.[37] Y cuando su padre terminaba de trabajar, cruzaban la calle Tetuán y se dirigían a la Iglesia Santa Ana donde rezaban.

Desde entonces supo que en aquella institución, como bien decía su abuelo, "las cosas se hacían bien"; y que cada cual debía ser "el mejor en lo que fuese", aunque fuera con una escoba, como había sido su primer trabajo a los catorce años (en 1905).[38] Para entonces su abuelo había sido un humilde empleado de comercio, que inicialmente no percibía salario. Richard también escuchaba a su abuelo decir que "Banco Popular es una institución genuinamente nativa dedicada exclusivamente a trabajar por el bienestar social y económico de Puerto Rico e inspirada en los principios más sanos y fundamentales de una buena práctica bancaria. Popular tiene empeñados su esfuerzo y voluntad al desarrollo de un servicio bancario para Puerto Rico dentro de normas estrictamente comerciales y tan eficiente como pueda requerir la comunidad más progresista del mundo". Aunque dichas en 1928, estas palabras se inscribieron en 1939 en una tarja que se colocó en el recibidor del edificio de Banco Popular, a la vista de todos.

Empleados del Departamento de Mensajería de Popular. (Circa) 1955. AHBPPR

Hacia donde quiera que Richard mirase, ahí estaba Popular. Si miraba desde el frente de su casa, al cruzar la calle estaba la sucursal del Banco en el edificio de Ernesto Ruiz. Si miraba hacia el patio, se topaba con unos garajes donde se guardaban las guaguas o bancos rodantes con el nombre de Banco Popular, que para entonces revolucionaban las más antiguas tradiciones y costumbres de ahorro en Puerto Rico. Además, en estos garajes se encontraban los talleres de ebanistería por donde entraban y salían diariamente los "caifanes" de don Rafael —como se les conoció cariñosamente a Clemente Morales, Escalera, Francisquillo, Manolo y otros—, quienes con sus manos fabricaron el mobiliario que se colocó en el interior de los bancos rodantes, así como también los muebles del edificio central y las sucursales del Banco. Era frecuente que de niño viese en estos talleres a Carrión Pacheco trabajando hombro con hombro junto a ellos.

Por otro lado, a unos pasos de la Academia Santa Teresita, Richard se topaba con el caserío público para familias de bajos ingresos, levantado por la Autoridad Federal de Hogares y bautizado con el nombre de Luis Llorens Torres.[39] En este caserío, levantado a partir de 1953,

Banco Popular también dejó su huella y la familia Carrión vivía orgullosa de haber hecho posible el proyecto de desarrollo urbano de vivienda pública más grande del país.[40] Era la forma más expedita de ofrecerle una mejor vida a las personas que vivían en los arrabales que el gobierno pretendía eliminar. Se trataba de ciento cuarenta estructuras de hormigón armado (2,600 unidades de vivienda de tres y cuatro plantas), con apartamentos de entre una y cuatro habitaciones, que alojarían entre 10,000 y 15,000 personas trasladadas del arrabal Hoare de Santurce.[41] En la transacción, y por un valor de $5,500,000, importe de los pagarés a corto plazo, Banco Popular ganó la subasta que se celebró para la venta de los pagarés entre varias de las instituciones bancarias que hacían negocios en Puerto Rico.[42] El tipo de interés ofrecido por Popular fue substancialmente más bajo que el de cualquiera de los demás postores. Dicha transacción fue, en aquel momento, la operación bancaria de mayor cuantía que se hubiera llevado a cabo para el financiamiento del programa de viviendas para familias de ingresos bajos. En la ceremonia de colocación de la primera piedra, Carrión Pacheco expresó la satisfacción del Banco y la suya propia por haber conseguido los pagarés que sumaron $5,500,000. "Tanto mis asociados en el Banco como yo nos sentimos muy contentos de que una institución puertorriqueña esté cooperando activamente al desarrollo del programa de proporcionar hogares a un tipo reducido de alquiler, pues había urgencia para conseguir la rehabilitación económica del pueblo".[43]

Sin embargo, no todo era color de rosa, pues a lo largo de su juventud el introvertido y callado Richard buscó afanosamente su lugar en aquella sociedad en la que le parecía no encajar. Era muy "independiente", decía su padre.[44] Tuvo una "juventud bastante tormentosa" y una "adolescencia agitada".[45] Fueron años de rebeldía y de gran curiosidad ante la vida. A menudo vestía como aquellos jóvenes de las décadas de los sesenta y setenta llamados *hippies*, que, con sus ropas raídas y deshilachadas proclamaban la paz y el amor, a la vez que ponían en tela de juicio los valores de la clase media. Para los *hippies*, dicha cultura era hueca, superficial, vana y alejada de la riqueza espiritual. Por ello repudiaban sus constantes inhibiciones y su hipocresía. Al fin y al cabo, todos aquellos grupos, integrados en su mayoría por jóvenes de la misma clase media, con una destacada participación de la mujer, representaron una contracultura, unida por algunos de los principales temas del momento: el rechazo del consumismo, la oposición a la guerra (particularmente la de Vietnam) y la lucha a favor de los derechos civiles. Eran grupos, que, para extasiarse, en su largo viaje de regreso a la naturaleza, accedían a las drogas alucinógenas y a la música de los Beatles, los Rolling Stones, Jimi Hendrix, y Janis Joplin, entre otros.

En su juventud Richard abrazó los cambios y la experimentación de aquellos tiempos. Por varios años llevó el pelo largo, "como una maranta".[46] Usaba camisones coloridos, chancletas y a veces unos espejuelitos de alambre que se pusieron muy de moda como parte de la indumentaria de los *hippies*.[47]

Ese joven audaz, atrevido, que representaba más de su edad, le hizo la vida muy difícil a sus padres.[48] No obstante los encontronazos, debido a los principios de su padre de "cariño y disciplina", Richard nunca sintió que estos le faltaran en momentos críticos.[49] Cuando los necesitó, ellos siempre estuvieron allí, ofreciéndole la bendición más grande: "el darme una educación, no solo en la escuela, sino una educación de carácter, eso es lo más importante que se le puede dar a un hijo".[50]

Pero Richard también tenía en sus genes los dotes de empresario de negocios. En 1970, junto a su hermano Rafael y un amigo argentino, Mario Lauria, montó una cafetería al aire libre llamado Mar y Sol, en un costado del solar de la antigua finca de Carrión Pacheco en la calle Loíza. Era más bien un "come y vete": nada de lujos, mesas y mozos, más bien un mostrador con varios taburetes. Lauria, quien le doblaba la edad a los hermanos Carrión, tenía cierta experiencia en los negocios (aunque no en la venta de comida), al haberse encargado de los deportes acuáticos del Hotel Flamboyán en el Condado, lugar que Richard solía visitar y en donde trabajaba los fines de semana.[51]

En Mar y Sol los empresarios hacían unos *hamburguers* sazonados con un caldo preparado por Rafael y Richard. En sus primeros años Mar y Sol fue un éxito entre la juventud capitalina.

Junto a su hermano Rafael el joven emprendedor Richard montó una cafetería al aire libre llamada Mar y Sol. (Circa 1970) AHBPPR

DE WHARTON AL
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

Al completar su educación superior en Saint John's, en septiembre de 1970, Richard se marchó a The Wharton School of Finance and Commerce de la Universidad de Pensilvania en Filadelfia.

Era la misma institución universitaria donde hacía 40 años su padre había cursado su primer año de estudios en el programa de finanzas. Sin embargo, debido a la Gran Depresión Económica (1929), a la consecuente crisis bancaria mundial y al delicado estado de salud de su padre, cuando debió haber regresado para cursar su segundo año, Papi tuvo que posponer sus estudios y permanecer en Puerto Rico; nunca regresó. Entonces Richard tuvo la oportunidad de vivir vicariamente lo que su padre no pudo culminar. A su llegada a Filadelfia, se mudó junto a su hermano Rafael, quién también era estudiante en Wharton. El apartamento estaba localizado en el 3700 del Sheaff Lane, en el sur de la ciudad. Se trataba de un complejo de edificios residenciales, cuyo canon de arrendamiento era bastante barato.

Aunque todavía seguía haciendo "barbaridades" y "no era de las personas más disciplinadas del mundo, siempre se las ingeniaba para aprender y sacar buenas notas". [52] Ello se debía a "esa curiosidad, ese deseo de saber y aprender que sus padres le habían inculcado".[53] En Wharton fue donde verdaderamente se enamoró del proceso de aprendizaje. Se sintió retado y por primera vez en su vida vivió la competencia.[54] Sin embargo, luego del éxito alcanzado por Mar y Sol en la calle Loíza, sus inquietudes empresariales lo llevaron a establecer junto a Rafael un restorán llamado "Lampis", especializado en hamburguesas sazonadas con los mismos ingredientes con los que se preparaban los de Puerto Rico. En esos menesteres estuvieron los hermanos Carrión. Ya entrado en su tercer año de estudios, Richard se dio de baja para dedicarse a su empresa restorantil. Desafortunadamente ese año las cosas se le complicaron al verse afectado por una infección de salmonella. Al cabo del año, vendió "Lampis" y regresó a los estudios. Esta vez con mayor responsabilidad y prisa.

En mayo de 1975 se graduó de bachillerato en Wharton, pasando durante el próximo otoño al Massachusetts Institute of Technology en Cambridge, Massachusetts, donde ingresó a la Sloan School of Management para especializarse en Ciencias de Administración (Science in Management).[55] Por un momento consideró ingresar a la vecina universidad de Harvard, a la cual solicitó y fue aceptado, pero finalmente prefirió el Instituto de Tecnología de Massachusetts o el MIT como se le conoce popularmente.[56] Fueron muchas las razones. La Sloan School of Management le ofrecía cursos en el campo de los sistemas electrónicos.[57]

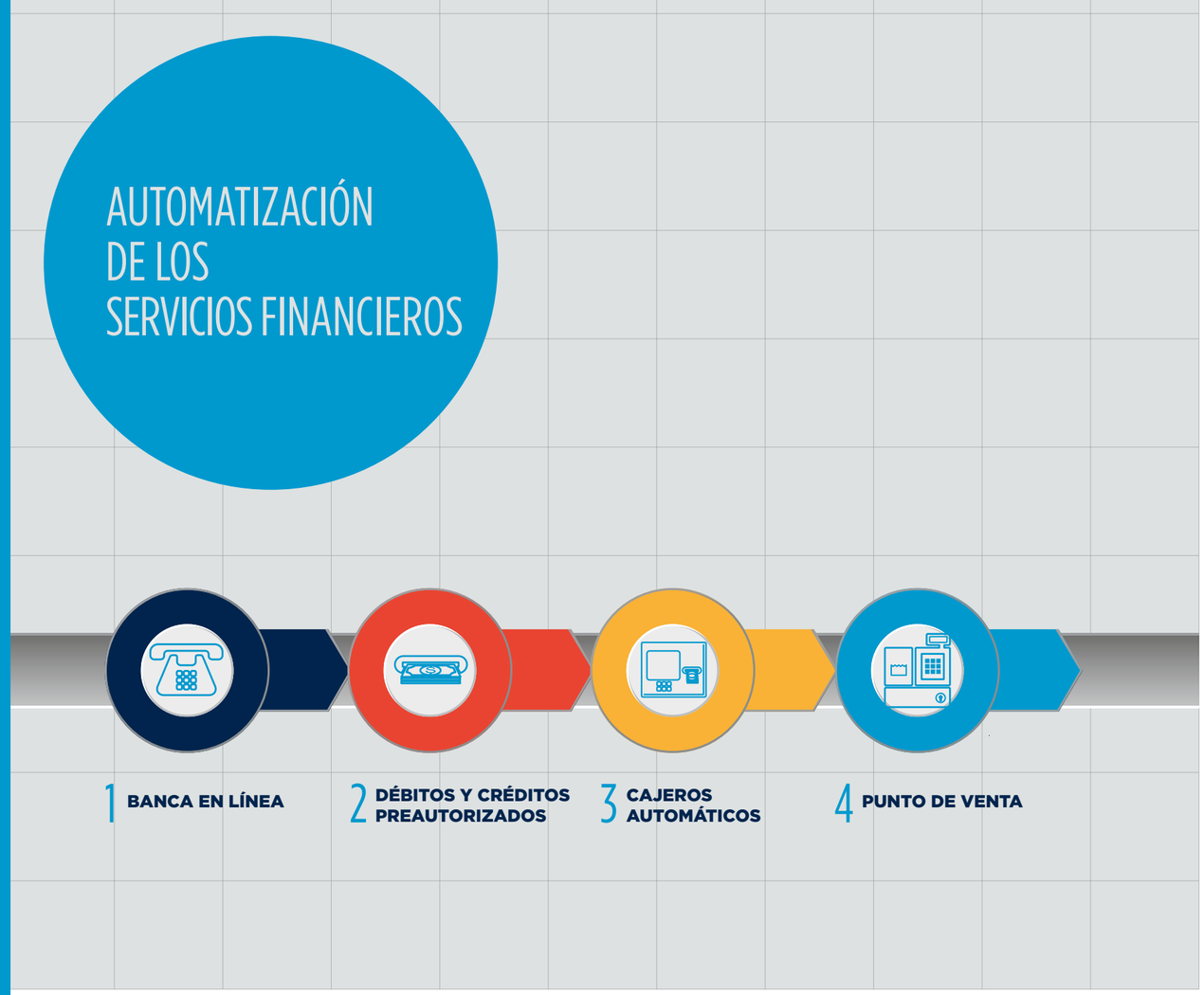
Al llegar al Instituto, Richard se topó con este extraordinario acervo intelectual de ingeniería, negocios y ciencias de la administración. Según sus palabras, era "una de las mejores universidades del mundo, con los mejores estudiantes, los mejores profesores, las mejores instalaciones".[58] Estudiar allí era "como tratar de beber agua de una manguera de bomberos"; o sea, "había tanto y tanto ocurriendo a la vez", y "tantas cosas pasando, tanto para aprender".[59] Quedó fascinado y por un momento acarició la idea de hacer una carrera universitaria en la docencia y permanecer en Estados Unidos.

Massachusetts Institute of Technology en Cambridge, Massachusetts. © Shutterstock.com

En Sloan los estudiantes tenían la oportunidad de recibir un grado de maestría en Gestión y Administración de Empresas (MBA) o Science in Management (SM). Richard optó por la segunda, que conllevaba la obligación de redactar una tesis.[60] Sloan ponía el acento principalmente en empresarismo técnico, finanzas y operaciones estratégicas.

Richard estaba fascinado ante el vasto mundo del conocimiento que resultaba del uso de las computadoras y las comunicaciones, particularmente en la estructura administrativa de los sistemas de transferencia electrónica de fondos orientada a consumidores. En una ocasión, John S. Reed, que culminó el bachillerato en ciencias del MIT en 1961, así como la Maestría en el Sloan School of Management en 1965, fue invitado a dirigirse al estudiantado de la institución.[61] Su carrera se había iniciado en la división de operaciones del First National City Bank, renombrado en 1976 como Citibank N.A. Allí trabajaba en la implantación de un sistema novedoso de cajeros automáticos o *Automated Teller Machine* (ATM). Poco después, a tenor con ese sistema, dicho banco puso en marcha la Citicard, tarjeta pionera en el uso de los cajeros automáticos de 24 horas.[62] En gran medida se le atribuye a Reed la adopción de los cajeros automáticos en Estados Unidos.[63] Se trataba de una máquina expendedora usada para extraer dinero utilizando una tarjeta de plástico con banda magnética o chip sin necesidad de personal del banco.[64] Con esta máquina el usuario puede conectarse a su cuenta bancaria, encontrar su balance y recibir dinero en efectivo de su cuenta.[65] Aunque Richard había estudiado todo lo relacionado a este sistema inventado en 1967, quedó impresionado en cuanto a lo que el hombre "puede alcanzar con la implantación de estos sistemas".[66]

La ponencia de Reed tuvo un gran impacto en Richard y no mucho tiempo después decidió escoger como tema de tesis de Maestría la estructura de decisiones para un sistema de transferencia electrónica orientada a consumidores.[67] El 22 de diciembre de 1976 presentó una tesis titulada *A Decision Framework for Consumer-Oriented Electronic Funds Transfer Systems.*[68] El supervisor de la tesis fue Stuart E. Madnick, quien ocupaba la silla de John Norris Maguire, Profesor de Tecnología de la Información de la Sloan School of Management y también de la Escuela de Sistemas de Ingeniería en la Escuela de Ingeniería de MIT.[69] Se trataba de un estudio



sobre los cambios que se estaban produciendo en el sistema de pagos de Estados Unidos. Mediante este se llevaban a cabo transacciones de intercambio electrónico de valores entre participantes. El gran volumen de transacciones en papel continuaba creciendo, así como también su costo. Adelantos recientes en los campos de las computadoras y las comunicaciones ofrecían una alternativa al sistema basado en papel: el sistema de transferencia electrónica de fondos (Electronic Funds Transfer System). En la primera parte de la tesis Richard explicó el funcionamiento de este sistema. También las distintas opciones orientadas a los consumidores: 1) banca en línea, 2) débitos y créditos preautorizados, 3) cajeros automáticos, 4) punto de venta. El 14 de febrero de 1977 la tesis fue aprobada y en los actos de graduación de mayo, Richard obtuvo su grado de Master of Science in Management del Sloan Massachusetts Institute of Technology.[70] Con ello había logrado su objetivo de estudiar la fusión de la automatización con los servicios financieros.

¿QUÉ VAS A HACER **EN EL VERANO?**

En las postrimerías de sus estudios de Maestría, Richard estuvo preguntándose qué le deparaba su futuro, pues "no quería trabajar en Banco Popular ya que mi familia había estado tan identificada con esta institución; era todo lo que yo escuchaba día y noche en mi casa y siempre pensaba, no importa lo que yo haga, siempre van a decir es el hijo de... o el sobrino de... o el nieto de..., nunca podré sobresalir por mis propios méritos.

No era donde yo quería terminar".[71] Quizás pensó en alguna ocasión que le interesaría una carrera en contabilidad o en computadoras en algún país de Suramérica.[72] Para entonces un agente de la casa de contables públicos autorizados Peat Marwick (luego conocida como KPMG), le había hablado de una oportunidad de empleo como contable en sus oficinas de Brasil.[73]

No obstante, aquellos meses de incertidumbre llegaron a su fin cuando a principios de 1976, en una fiesta familiar en casa de sus abuelos, su tío José Luis Carrión, el entonces presidente de Banco Popular, le dijo "¿qué vas a hacer el próximo verano"? Richard le respondió que durante el verano (1976) no tenía nada que hacer, pero que en agosto trabajaría en su tesis y estaba comprometido para ofrecer tutorías a unos estudiantes procedentes de Irán, tarea que duraría unas seis semanas. Y que aparte de eso, no tenía planes. Entonces José Luis le dijo, "¿Por qué no te vienes al Banco"?

La confianza que su tío puso en él lo entusiasmó, porque a lo largo de su carrera en Popular, José Luis se había distinguido en todo lo concerniente a las operaciones bancarias, campo del interés de Richard. Entre estas operaciones estuvo la instalación de la primera máquina de actualización Post-Tronic en 1957 y en 1962 su primer sistema de computadoras, que consistió en un procesador IBM (1401) con capacidad para 8,000 caracteres en memoria, una lectora, un perforador de tarjetas y una impresora de 600 líneas por minuto; sistema instalado en el edificio de Ernesto Ruiz, localizado frente a la casa de su familia en la calle Loíza. De hecho, una vez que José Luis accedió a la presidencia de la institución en 1973, y teniendo en cuenta el inusitado crecimiento de Popular (el sexto piso del edificio de Hato Rey no tenía cabida para una computadora más), propuso la construcción de un centro especializado para estas operaciones. Tres años más tarde, en 1976, se inauguró el centro operativo conocido como Cupey Center, en una finca de 12.5 cuerdas a las afueras de Río Piedras. Dos edificios, con una capacidad total de 167,000 pies cuadrados, albergaron, entre otras instalaciones, un centro de máquinas electrónicas, para lo que fueron diseñados. Unos 1,500 empleados de operaciones se daban cita diaria para poner a funcionar el extraordinario complejo, signo de la modernidad de los tiempos.

Además, la tesis que para entonces Richard redactaba para el MIT versaba sobre elementos que podrían ser de interés para Popular. Como fuente primaria documental, Richard se nutrió de información provista por la institución, que, analizada bajo el nuevo prisma de los sistemas de transferencia electrónica orientada a consumidores, indudablemente sería de utilidad. En otras palabras, Richard se vio contribuyendo por derecho propio a la institución. Además, en el verano de 1975, Richard se

había casado con su novia de la juventud, Ana Elvira Matienzo, y unos ingresos adicionales en Cambridge no estarían de más.

En aquel momento le comunicó a su tío José Luis su decisión y en mayo de 1976 hizo sus primeros pininos como empleado a tiempo parcial en el área de sistemas y programación del Cupey Center. La experiencia lo "enamoró", lo "volvió loco" y le "encantó".[74]

En esos días, un grupo de empleados de Contraloría que analizaba el Reglamento Núm. 8 decretado el 15 de julio de 1976 por el Secretario de Hacienda de Puerto Rico, le pidió a Richard su parecer.[75] Se trataba de la imposición de cargos por las instituciones bancarias por cheques devueltos.[76] Hasta entonces el banco cargaba $10.00 por cada uno. El nuevo reglamento fijaba un cargo máximo de $3.00. Tras haberlo estudiado en el MIT, Richard dibujó en una pizarra un organigrama para ilustrar la travesía de cada cheque. Expuso su recorrido y el porqué del alto costo de un cheque devuelto. Con su explicación el grupo pudo entender mejor el proceso y a partir del organigrama hacer las recomendaciones de rigor.[77]

Experiencias como esa, donde Richard mostró su capacidad analítica, abonaron a que, transcurrido el verano, José Luis le propusiera que se quedara trabajando a tiempo completo. Se le permitiría ausentarse por unos cinco o seis meses para que terminase la tesis y cumpliera con el trabajo de tutorías a los estudiantes en el MIT procedentes de Irán. Es más, por una serie de encomiendas que se le prepararon se le pagaría a razón de $250.00 al mes

Paso seguido, tan pronto como pudo, Richard discutió la oferta de su tío José Luis con su padre. Le dijo que quería quedarse a trabajar permanentemente en Banco Popular. Su padre le demostró cierto desagrado, debido a que antes de graduarse del MIT le había dicho: "No te quiero en el banco. Ni a ti ni a tu hermano".[78] Porque antes, "ser banquero era algo prestigioso, te miraban con respeto pero ahora se piensa que uno es un usurero". También le dijo que "la imagen del banquero había cambiado mucho y que se iba a encontrar con grandes decepciones".[79] Añadió que "esto es un trabajo duro, nunca te van a agradecer, te criticarán injustamente y no es fácil. Nunca es fácil; las decisiones que hay que tomar nunca son fáciles y ni se entienden por mucha gente. Y te convertirán en una caricatura".[80] No obstante la reacción de su padre, Richard insistió y le dijo que "eso era lo que quería hacer y le pidió, que si no estaba de acuerdo, por lo menos no se lo prohibiera".[81] Papi le contestó: "Si esto es lo que tú quieres hacer, yo te respaldaré".[82] Y así fue; lo respaldó moralmente ciento por ciento aunque fue muchísimo más severo con Richard, que con cualquiera otra persona.[83]

Al cierre del verano, según acordado, Richard regresó a MIT, donde estuvo a lo largo de los próximos cinco meses inmerso en su tesis. Pero la distancia no le hizo olvidar algunos de los problemas operacionales de la institución que había conocido durante sus días de aprendiz. Uno de ellos estaba relacionado con el tiempo que tomaba en Contraloría calcular la participación de ganancias de los empleados de la institución bajo el Plan de Compensación Diferida.[84] Dicho Plan se había instituido por primera vez en el Banco el 1 de enero de 1961. Se trataba de un instrumento que compensaba, más allá del sueldo, la labor que realizaba el empleado en pro del Banco cada año.[85]

El 4 de junio de 1975, y a raíz de la aprobación de la Ley Sobre Franquicias a Instituciones Financieras (Ley Núm. 34), se cambió la forma en que se calculaba el ingreso neto en el Banco. Aumentó el tiempo de llevar a cabo el proceso. Esa cifra era la base del Plan de Compensación Diferida ("Profit Sharing") de los empleados de Banco Popular. De esas engorrosas tardanzas Richard se enteró mientras estuvo trabajando durante aquellos meses y se le grabó en la mente.[86] En una ocasión, en medio del cambio de clases, tuvo una idea de cómo con una calculadora de bolsillo podría sacar rápidamente los resultados. En 1974 se había empezado a incorporar el chip integrado a gran escala (LSI, por sus siglas en inglés) en la tecnología.

Centro de Cómputos de Popular Center en Hato Rey, 1973-1974, AHBPPR

Muy pronto se convirtió en un instrumento científico, una herramienta valiosa que podía realizar cálculos de trigonometría avanzada y funciones logarítmicas.[87] Lo que antes tardaba horas para obtener el computo actualizado, ahora era cuestión de segundos. Mientras se llevaban a cabo grandes avances en las calculadoras de bolsillo, la Hewlett Packard estaba desarrollando su propio modelo. Lanzado a principios de 1972 fue, a diferencia de otras calculadoras de bolsillo con las cuatro funciones aritméticas entonces disponibles, la primera en contar con funciones científicas que podía reemplazar a la regla de cálculo.[88] La HP-65, al igual que los modelos posteriores de esta empresa, estaba orientada a la ingeniería y usaba la notación polaca inversa o postfija. Con esta maquinita maravillosa Richard acortó el tiempo, ahorró energía y le dijo adiós a las noches perdidas de los empleados de Contraloría.[89]

POR MÉRITO PROPIO
LA PRESIDENCIA

A principios de 1977 Richard regresó a la isla y de inmediato comenzó a trabajar en Contraloría. Debido al citado descubrimiento de la forma rápida de hacer los cálculos para el Plan de Compensación Diferida, empezó a conocérsele como el genio de las computadoras.[138]

Pronto comenzó a dejar su huella en la institución, al tiempo que los atuendos de *hippie* fueron cediendo al gabán y la corbata, aunque "no se ocupaba mucho del vestir. Tenía unos pantalones crema y un gabán verde y venía con ellos por lo menos dos veces por semana".[90] Acostumbrados a la amabilidad paternal de Carrión, Jr., algunos compañeros se quejaban del "carácter fuerte" de Richard.[91] Las comparaciones con la mano suave de su padre fueron inevitables.

Richard, "caminando rápido con la cabeza siempre baja y su mente en 40 cosas", iniciaba un recorrido acelerado por los distintos departamentos del Banco, aprendiendo cómo se tomaban las decisiones en la institución.[92] Comenzando, Richard ocupó el puesto de aprendiz de administración bancaria en la División de Contraloría, donde se desempeñó en diversos cargos de ascendente importancia. Luego pasó a la División de Inversiones y después a Crédito Comercial. En cada división fue encontrándose con oficiales de alto relieve, coetáneos de su padre, tales como los banqueros Luis Báez, Abelardo González y Luis Solá, que lo habían visto crecer, a la vez que fue estableciendo buenas relaciones con una generación intermedia de profesionales que poco a poco fueron sus mentores, como Néstor Marchand en Contraloría.[93] También hizo buenas migas con jóvenes profesionales de su generación que como él, eran personas bien preparadas académicamente, por lo que tenían un futuro asegurado como empleados de la institución. Entre estos se encontraba Jorge Junquera en Inversiones, Emilio Piñero en Crédito Comercial y Teresa Loubriel en Contraloría. Claro está, cualquier empleado que supiese de computadoras como Néstor Obie Rivera, era muy valorado por Richard. Diseñar y programar sistemas de información eran su fuerte.

Comenzando el 1978 y respondiendo al llamado de su padre, el joven aprendiz también trabajaba a todo vapor, debido a que Popular se encontraba en medio de la compra de sucursales del Banco Crédito y Ahorro Ponceño. Se trataba de la adquisición más grande de sucursales bancarias en la historia de Puerto Rico. Popular compró 36 sucursales y el Banco Santander de España, 14. Richard participó activamente sacando números y desenmarañando el caos que había en la contabilidad del Crédito y Ahorro Ponceño.[94] Trabajó arduamente dilucidando aquella contabilidad.[95] Tras varios meses, se cerró el negocio el 31 de marzo de 1978. Semanas más tarde, luego de esta transacción, Richard fue nombrado formalmente al cargo de Contralor. Entre otros asuntos se involucró en la integración de las sucursales del banco adquirido.[96]

Cada cargo que Richard desempeñaba lo hacía con diligencia, responsabilidad y una gran curiosidad por conocer todas las funciones internas de Banco Popular.

Pero aún le faltaba perfeccionar su conocimiento sobre el negocio comercial.[97] En noviembre de 1979 fue nombrado Supervisor del Área de Finanzas y Operaciones, con funciones que comprendían la supervisión de cuatro Divisiones: División del Contralor; División de Operaciones; Electronic Data Procesing, Sistemas y Programación.[98] Una de sus primeras gestiones fue nombrar a la joven contable Teresa Loubriel como contralora del banco.[99] Para entonces no había muchas mujeres ocupando puestos de esta índole; una de las excepciones fue la de Eva Silén, quién dirigía Fideicomisos a nivel central.

El nombramiento de Teresa era parte de muchos otros acontecimientos que estaban sucediendo en todos los rincones de la institución. La llegada de Richard estaba rompiendo barreras. Por ejemplo, Contraloría tardaba varios días en cerrar la contabilidad y preparar los estados financieros del banco.[100] Bajo Richard "se comenzó a sacarlos en dos días laborables después del cierre; no un mes después. Eso suponía una presión enorme, cuando era fin de trimestre, o a fin de año".[101]

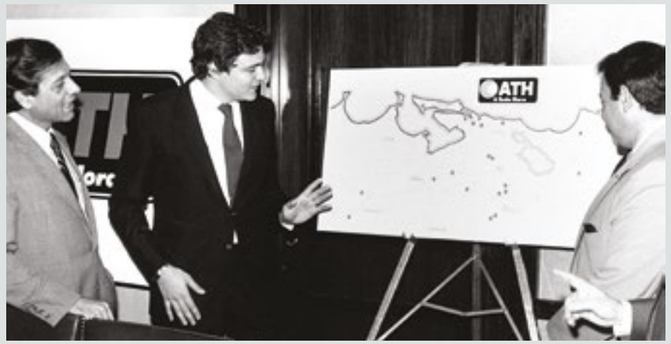
Otro cambio que ocurrió, aunque no fue inmediato, fue la introducción del sistema de cajeros electrónicos. Hacia principios de los ochenta, Banco Popular se encontraba un poco atrasado en lo concerniente a la banca electrónica. Solo tenía la "Cuenta Ideal", por lo que Richard encabezó un grupo de personas que comenzaron a observar detenidamente todas las operaciones de las sucursales, particularmente la infraestructura de las comunicaciones. Se inició un proceso de autoevaluación para definir el plan estratégico a seguir en los ochenta, bajo la premisa de que el uso intensivo de las comunicaciones electrónicas para mejorar el negocio bancario sería vital.[102] Sin embargo, se le pedía que se diera prisa, lo que le trajo algunas dificultades con la alta gerencia y los directores que estaban deseosos "de instalar un sistema electrónico, cualquier sistema y lo querían instalar enseguida".[103] "Sentíamos una presión competitiva y el consenso era uno de vamos a tirar algo allá afuera y después veremos".[104]

Entonces el joven banquero, a pesar de tener más prisa que todos, mostró una virtud poco frecuente en personas de su edad: la paciencia. Tomó un camino un poco distinto. Por años Richard y su grupo estuvieron estudiando la posibilidad de introducir dicho sistema electrónico, pero debido a que el trabajo de sucursal era tanto, tuvieron que buscar el equipo que más se adaptase a sus necesidades, a la vez que minimizara el riesgo de que los aparatos se hicieran obsoletos a corto plazo.

En noviembre de 1979, como Supervisor del Área de Finanzas y Operaciones, Richard L. Carrión estaba encargado de la sección de Procesamiento electrónico de datos, Sistemas y Programación. En la foto Richard en el Centro de Cómputos en Cupey (Circa 1979). AHBPPR

'83 En mayo de 1983 Popular lanzó su servicio de cajero automático que se denominó a toda hora o ATH.

'84 La red ATH se inició en la sucursal de Plaza Las Américas del First Federal Savings Bank.



'85 Luego se fue expandiendo hacia otras sucursales, hasta cubrir gran parte de la zona metropolitana de San Juan. En apenas dos años el servicio ATH logró conectarse en las 112 sucursales de Popular en Puerto Rico. AHBPPR

Mientras se estudiaban las posibilidades de diseño se iba creando la red de comunicaciones necesaria para sostener al Banco y sus sucursales. Se visualizó la totalidad de lo que se quería: equipo, programación, aplicaciones y red de comunicaciones. Estudiaron minuciosamente las etapas del proceso de modernización para determinar qué base construir. Richard lo explicaba con la siguiente analogía: "Piensa que quieres construir un edificio de 20 pisos. Para ello necesitas una base mucho más fuerte que la que mandaría un edificio más pequeño. Observarás que la edificación de los primeros pisos es más lenta, ya que primero se construye una base que sea lo suficientemente fuerte para aguantar el edificio completo. La construcción del resto del edificio procederá a un ritmo más rápido una vez la base esté en su sitio".[105] Y precisamente esa fue su experiencia. De ahí que la institución reconociera el valor de la inversión del tiempo para un proyecto de tal magnitud: "Es esa la razón por la cual nos tomamos mucho tiempo diseñando y construyendo la base de nuestro sistema. De esta manera se fue creando una infraestructura básica bien sólida que, cuando llegase el momento, le permitiera [al Banco] crecer con mucha más velocidad".[106] De todas maneras tal y como decía su abuelo, "las cosas se hacían bien".[107]

Tras dos años y medio de estudiar distintos sistemas, de analizar las necesidades de la institución con la ayuda de un grupo de los mejores cajeros del banco y de planificar la organización hasta el último detalle, en mayo de 1983 Popular lanzó su servicio de cajero automático que en Popular se le denominó a toda hora o la ATH.[108] Este sistema de transferencia electrónica de fondos estaba orientado a llevar el mejor servicio al consumidor. Las operaciones que se podían ofrecer a través de éstos respondían esencialmente a aquellas de caja, como retiros en efectivo, consultas de saldo, trasferencias y en algunos casos, permitir el depósito de dinero en la cuenta y otras. La ATH era como un cheque electrónico y el código secreto, es como una firma electrónica. Con ello se reducirían los 250 millones de cheques que en la isla se emitían al año. La mitad de esa cantidad se procesaba en Popular. Se estableció el primer plan piloto para el proyecto de cajeros automáticos de Banco Popular con los empleados de Cupey Center.

El servicio ATH se inició con la instalación del primer cajero automático en dicha sucursal. Luego se fue expandiendo hacia otras sucursales, hasta cubrir gran parte de la zona metropolitana de San Juan. El alambrado del resto de la isla estaba incluido en los planes de un futuro cercano. El sistema facilitó una riqueza de información que no era posible obtener anteriormente.[109] En apenas dos años el servicio ATH logró conectarse en las 112 sucursales de Popular en Puerto Rico y posteriormente (1986) en otras tres de las Islas Vírgenes estadounidenses. Un vehículo que parecía sacado de la saga de las películas de *Star Wars* llevaba a distintos puntos de la isla una ATH móvil para ayudar a que la gente le fuera perdiendo el miedo al mundo electrónico. El servicio de la ATH, al no requerir ninguna habilidad especial del usuario, salvo la de no equivocarse al oprimir las teclas, permitió a los clientes de Popular acceder a los servicios bancarios con rapidez, eficiencia y conveniencia.

A partir de enero de 1984 su uso se "masificó", a medida que los cajeros electrónicos fueron instalados en lugares ajenos a las sucursales, como supermercados, farmacias, hospitales, fábricas y en los principales centros comerciales: dondequiera que hubiese una gran concentración de público.[110]

Dos meses más tarde, en la sucursal de Plaza Las Américas del First Federal Savings Bank (el banco de ahorros más grande de la isla, luego llamado First Bank), se inició la red ATH.[111] La unión de los bancos en colaboración "era una necesidad practica", decía Richard L. Carrión.[112] Entonces el cliente podía usar cualquier cajero electrónico en alguna de las dos instituciones para efectuar sus transacciones bancarias. Ya entrado el 1985, ocho bancos se habían unido a la red de Popular, inclusive el Chase Manhattan Bank y los canadienses Royal Bank y Scotiabank.[113] Todo apuntaba a que eventualmente llegaría el momento en que existiría una sola red general en la isla. En febrero de 1988, se concretó un acuerdo entre la red ATH y la PREESTO (Puerto Rico Electronic Exchange & Shared Terminal Organization, Inc.), de modo que todos los clientes de las instituciones participantes pudieran disponer de los servicios de ambas redes. De esta manera se le puso punto final a la dicotomía que existía en la banca desde 1984, cuando ambos bancos iniciaron sus servicios de cajeros automáticos.

Durante los primeros cinco años el número de las ATH aumentó a razón de 25 cajeros automáticos por año. Para entonces, hablarle de la ATH a Richard L. Carrión era hacerle sonreír. En su cartera llevaba siempre su tarjeta ATH gastada por el mucho uso, pues se pasaba los fines de semana probándola en todos los cajeros automáticos en proceso de instalación.[114]

También, y como resultado de la adquisición por Popular de la operación de General Electric Credit en Puerto Rico ese mismo año, Carrión impulsó el uso de tarjetas de crédito de plástico en establecimientos privados tales como tiendas por departamento, en las que Popular administraba su programa de crédito.[115] Estas tarjetas de plástico se fueron convirtiendo en un elemento fundamental del sistema de pago, sustituyendo al cheque, no solo como mecanismo de crédito sino como mecanismo de débito, todo ello posibilitado por las máquinas ATH. Hacia el 1985 Banco Popular ya tenía más de 20 tarjetas en distintos centros comerciales y otros

establecimientos, tales como los puestos de gasolina y algunos supermercados.[116] Pero lo que venía era cada vez más impresionante, como se infiere de una entrevista que le hicieran a Richard: "Mostrando una tarjeta negra con cuadritos y números, explicaba que era una calculadora, pero que su espesor está dentro de los estándares del ISO (International Standards Organization) para una tarjeta de crédito. Los franceses ya están usando el *chip card,* un computador que está ahí en ese chip (apenas un pequeño círculo) en la tarjeta. Eso guarda muchísimo en memoria, no requiere líneas de comunicaciones y todo se hace en la tarjeta del computador. Tardará unos años todavía, pero esperamos combinar tecnologías para tener en una tarjeta una calculadora portátil".[117]

Además de la base electrónica, otro componente del sistema fue la creación de un Archivo Central de Información donde se almacenó el expediente completo de cada cliente según fuese el caso: Cuenta Ideal, Visa, préstamos, certificados de ahorros, cuentas corrientes y cuentas de ahorros; en fin, más de un millón de récords.[118] Eventualmente esa información estuvo disponible en ciertos terminales, para que los oficiales tuvieran toda esa información a la mano y pudieran hacer un análisis de la relación del cliente con el Banco. Todo ello facilitaría la toma de mejores decisiones. La idea central de todo era crear un sistema que les permitiese funcionar como un solo banco. El cliente de Popular podría recibir servicios en cualquiera de las sucursales. Por otro lado, para fines del 1984 todos los pagadores tuvieron un terminal en su estación y se contemplaba que al finalizar la década una buena parte de sus oficiales tendrían un microprocesador que los capacitaría para brindar más y mejores servicios a sus clientes.[119]

Pese a los adelantos en aquella era de la banca electrónica, Richard L. Carrión aclaraba que "primeramente, el factor humano continúa siendo el eslabón más crítico de esta cadena. La tecnología continúa cambiando y nuestros conocimientos y procedimientos tienen que cambiar a la par. Lo que tiene que permanecer invariable es nuestro compromiso tanto de oficiales como demás empleados, de proveer los servicios que requiere nuestra clientela en la forma más eficiente posible".[120]

Observando de cerca la labor de Richard en esos primeros años —incluso su contribución a la renovación de la división de préstamos para la adquisición de autos a más de $200 millones (1984-1985)— se encontraba el presidente de la Junta de Directores, Rafael Carrión, Jr., su padre, y Héctor Ledesma, entonces presidente de la institución.[121] La actitud de su padre fue que Richard probara sus capacidades y que fueran otros ejecutivos del Banco quienes lo evaluaran. A siete años de su ingreso a las filas de Popular, cada vez se hacía más evidente que a Richard se le estaba preparando para la presidencia. En 1982 fue electo miembro de la Junta de Directores. Fue un momento clave. "Era claro que la sucesión ya estaba establecida".[122] El 25 de septiembre de 1984 fue nombrado primer vicepresidente ejecutivo a cargo de Operaciones Generales.[123] Debía supervisar todas las operaciones del Banco. Las divisiones que Richard L. Carrión supervisaba tenían, a pesar de las diferencias en funciones, algo en común: la presencia sumamente importante de la tecnología moderna. También debía formar parte de un Comité Ejecutivo de la Junta de Directores sobre política institucional y estrategia corporativa, compuesto por Rafael Carrión, Jr. y Héctor Ledesma.

De ahí en adelante surgieron algunas señales que perfilaron cuál era la intención de la institución. Hasta entonces, Carrión, Jr. nunca había dicho que Richard iba a ser presidente de Banco Popular. Aunque lo estuviese planeando, no lo decía.[124] En una ocasión, estando en Nueva York con su padre, este le dijo, "Creo que ha llegado el momento en que tú y yo no debemos viajar en el mismo avión". En este momento —recuerda Richard—su padre lo "vio como presidente". Por otro lado, y con notable generosidad, el hasta entonces presidente Héctor Ledesma afirmaba: "creo que ya es momento de que Richard sea presidente y yo me puedo ir como vicepresidente (de la Junta)".[125] Para esa fecha, Richard

Validación de tarjetas ATH. José Reyes Zamora, Richard L. Carrión, el primer tarjetahabiente ATH de Popular, y Eredio Muñoz Fraga. 1983. AHBPPR

había adquirido mayor responsabilidad sobre todas las operaciones del Banco y dirigía muy "discretamente" una gran parte de las áreas.[126] Tenía las responsabilidades del presidente.[127] Indiscutiblemente, ya era tiempo de un cambio de mando gerencial, pues se había entrado en una nueva era: la de la banca electrónica.

En agosto de 1985, Carrión, Jr., como presidente de la Junta de Directores, recomendó a Richard para asumir la presidencia de Banco Popular. Meses más tarde, el 12 de noviembre, la Junta de Directores, compuesta por 17 miembros y mirando al futuro, depositó en el joven banquero de 32 años Richard L. Carrión la más alta confianza en su persona, al nombrarlo presidente de Banco Popular de Puerto Rico.[128]

UN BANQUERO **OLÍMPICO**

Y también, Puerto Rico, de cara al futuro, esperaba mucho de Richard L. Carrión. En marzo de 1987, fue seleccionado presidente de la Comisión Pro Sede celebración de los XXVIII Juegos Olímpicos, que se habrían de celebrar en el verano del 2004.

Todo había comenzado en 1979, a raíz del éxito de los VIII Juegos Panamericanos celebrados en la isla, cuando el presidente del Comité Olímpico de Puerto Rico y miembro del Comité Olímpico Internacional, Germán Rieckehoff Sampayo, se entusiasmó con la idea de solicitar la sede de las Olimpiadas. En la primera semana de enero de 1987, Rieckehoff propuso la celebración de dichos juegos en la isla. Tanto el Gobernador de Puerto Rico, Rafael Hernández Colón, como el país respaldaron esta idea.[129]

Por ello, Rieckehoff pidió a Richard L. Carrión que aceptara la presidencia de la Comisión Pro Sede de las Olimpiadas del 2004. La encomienda se extendería hasta 1997, fecha en que el Comité Olímpico Internacional adjudicaría finalmente la sede para dichos juegos. El 19 de mayo de 1987 la Comisión quedó debidamente incorporada bajo las leyes de Puerto Rico como una corporación sin fines de lucro. Fue constituida por 45 personas, que representarían, en palabras de Richard, "un mosaico de Puerto Rico"; frase con la que quiso establecer el carácter pluralista del grupo.

En las próximas semanas, la Comisión emprendió la investigación social y económica más grande jamás hecha en la historia reciente de la isla, reuniendo estadísticas y datos al respecto, pues aparte de la infraestructura deportiva y las viviendas por construir, no podía quedar una calle sin reparar ni escuelas sin rehabilitar. Se necesitaban trenes livianos para evitar los tapones de automóviles de la mañana y la tarde. Lo que se planificaba no era solamente para los Juegos, sino para el futuro del país. Hacía más de treinta años que la isla no seguía un plan económico y social integral.

Mientras tanto, no solo Richard había entrado de lleno en la carrera en pro del sueño olímpico; también lo habían hecho Banco Popular y sus empleados, que se entregaron, más allá de su trabajo, como voluntarios en actividades que se celebrarían en el porvenir. Popular se convirtió en auspiciador de la Comisión; otras empresas le seguirían. En julio de 1987 se anunció un nuevo producto en Banco Popular. Se trataba del lanzamiento de su campaña "Respaldo Olímpico en Grande".[130] La campaña consistía en que cuando un tarjetahabiente utilizara su VISA, estaría respaldando al Comité Olímpico de Puerto Rico. Era la primera vez que esta tarjeta cambiaría de aspecto.[131] El éxito de la campaña era seguro, pues apelaba al sentido patriótico y al deportivo.

En noviembre de 1989, luego de meses de intensa labor en los trámites para la fusión de los bancos Popular y Ponce, Richard se tomó unos días de descanso y viajó a Barcelona, España.[132] Durante su estadía cenó en el Restaurant Via Venetto con Juan Antonio Samaranch, presidente del Comité Olímpico Internacional. Les acompañó el abogado y empresario catalán Leopoldo Rodés, presidente de la Asociación Barcelona Olímpica 1992, organización de la sociedad civil dedicada a obtener financiación para la candidatura de Barcelona como sede.[133] Esa noche, el muy habilidoso y diplomático Samaranch dijo que en su momento, Richard sería un buen candidato para sustituir a Rieckehoff como miembro del Comité Olímpico Internacional.[134] Este último, de edad avanzada, se encontraba en un delicado estado de salud.

La noche anterior, en la residencia de Rodés, Richard tuvo una gran sorpresa cuando la esposa del anfitrión, le presentó a su futura esposa Conxita Martorell: un torbellino de alegría, simpatía, cariño y efusividad con quien, en sus propias palabras: "aprendió a vivir".[135] Meses más tarde, Richard fue electo al Comité Olímpico Internacional.

Al mismo tiempo, en la isla, se planificaban las obras que se llevarían a cabo principalmente en la zona metropolitana de San Juan, pero que también se extenderían a lo ancho y a lo largo de la isla. Además, se pensaba en un Programa de Arte y Cultura. Evidentemente, el evento olímpico tocaría todas las facetas de la vida puertorriqueña. La infraestructura, particularmente en lo concerniente a las facilidades para la transportación colectiva, fue la orden del día. Richard L. Carrión recomendó al gobernador Rafael Hernández Colón la integración del sistema de la Autoridad Metropolitana de Autobuses (AMA) con un sistema de trenes livianos, *light rail*.[136] La prensa reseñó la iniciativa de Richard de organizar un viaje junto a un grupo de alcaldes procedentes de San Juan, Trujillo Alto, Bayamón y Guaynabo a las ciudades de Portland, Los Ángeles, San José y San Diego, con el propósito de estudiar los sistemas de transportación colectiva rápida de trenes livianos. El Departamento de Transportación y Obras Públicas vio favorablemente las recomendaciones que dicho Comité sometió al gobernador.[137]

En 1995 Richard L. Carrión dejó la presidencia de la Comisión Pro Sede y fue sustituido por Marimer Olazagasti, antigua empleada de Banco Popular. Poco después la Comisión entregó de manera oficial los documentos en las oficinas del Comité Olímpico Internacional en Lausana, Suiza, para de esa manera entrar oficialmente en la carrera por la sede de las Olimpiadas del 2004. En 1996 se levantó en la ciudad de Atlanta un salón de promoción para la sede, durante la celebración de los Juegos Olímpicos celebrados en dicha ciudad sureña. Uno de los principales lemas de campaña era que la isla era pequeña, pero que tenía grandes recursos humanos y que podría celebrar juegos adaptados a sus recursos. Se aspiraba a convencer a los miembros del comité evaluador de que unos juegos pequeños eran posibles.

Posteriormente, la Comisión Evaluadora del Comité Olímpico Internacional, presidida por Thomas Bach, visitó la isla para observar y evaluar los planes de montaje de la Comisión Pro Sede, para considerarla para los Juegos Olímpicos del 2004. Durante los días de la visita, en primera fila se vio a los empleados de Banco Popular. La delegación fue despedida del país con aplausos, vítores y música de plena por el gentío que se reunió a lo largo de la avenida Baldorioty de Castro.

Al año siguiente (1997) se celebró la asamblea del Comité Olímpico Internacional en la ciudad de Lausana, con el propósito de evaluar las candidaturas de las ciudades a los Juegos Olímpicos del 2004. La ciudad de San Juan fue eliminada en la primera ronda de votación. Se escogió a Atenas como sede de dichas Olimpiadas. Sin embargo, ahí no terminó la función de Richard L. Carrión como miembro del Comité Olímpico Internacional, del cual era miembro desde 1990. Apenas comenzaba.

Página siguiente: la Comisión Evaluadora del Comité Olímpico Internacional visitó la isla para observar y evaluar los planes de montaje de la Comisión Pro Sede, para considerarla para los Juegos Olímpicos del 2004. En los días de la visita se vió a los empleados de Banco Popular recibiendo a los comisionados. 1996. AHBPPR

WE WANT TO HOST
SAN JUAN 2004

EN POPULAR LOS VALORES CUENTAN

1994-1999

Fotomontaje, la fusión entre Popular y el Banco de Ponce, efectiva el 31 de diciembre de 1990. De izquierda a derecha Emilio Piñero, Humberto Martín, Mabel Burckhart, Richard L. Carrión, Alberto Parachini y Jorge Junquera.

ENFOCADOS EN HACER EL **MEJOR BANCO DEL MUNDO**

Entrado el 1994, Banco Popular de Puerto Rico continuaba con los toques finales de su fusión con el Banco de Ponce, efectiva el 31 de diciembre de 1990.

Se trataba de la transacción más importante de la historia de la banca puertorriqueña.[139] Nunca noticia alguna de tema bancario pudo alcanzar tal prominencia en la prensa puertorriqueña. Después de todo, se trataba del futuro de dos de las instituciones más antiguas y prestigiosas del país. Con inusitado interés, los puertorriqueños siguieron los pasos del proceso de aprobación por las Juntas de Directores de ambos bancos (19 de octubre de 1989), por el Comisionado de Instituciones Financieras de Puerto Rico (13 de junio de 1990) y, en último lugar, por la Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal (5 de noviembre de 1990).

Tras hacerse pública la solicitud de fusión entre estos bancos, hubo un momento trascendental para la familia Carrión debido a que Richard llevó a Rafael Carrión, Jr., su padre, a la tumba de su abuelo Rafael Carrión Pacheco.[140] Después de un momento de reflexión, y cuando estuvieron a punto de marcharse, Carrión, Jr. le dijo a su hijo: "si has tenido la necesidad de traerme aquí, mi labor ha terminado".[141] Se había consagrado el cambio generacional en Banco Popular.

Cuando la fusión entre Popular y el Banco de Ponce se hizo efectiva, Rafael Carrión, Jr., quien era presidente de la Junta de Directores de Banco Popular, fue nombrado presidente de la nueva corporación tenedora de acciones, la BanPonce Corporation. En marzo de 1991, y tras 61 años al servicio de Banco Popular, Carrión, Jr. se retiró, viendo cumplida su misión en la institución que ayudó a fraguar.[142] Nueve meses más tarde, el 31 de diciembre de ese año, fallecería. A este le sucedió el otrora presidente del Banco de Ponce, Alberto M. Parachini, como presidente de la Junta de Directores de la compañía tenedora de acciones y presidente de la Junta de Directores de su principal subsidiaria: Banco Popular de Puerto Rico. Richard L. Carrión, arquitecto de la fusión, fue nombrado presidente y principal oficial ejecutivo de BanPonce Corporation y de Banco Popular.

Popular, que antes de la fusión era la empresa financiera nativa más grande de Puerto Rico, se había convertido en la primera "mega corporación" isleña, como solía decir el vicepresidente Jorge A. Junquera.[143] Como resultado de la fusión se modificó la estructura legal bajo la cual operaba Banco Popular, a fin de obtener una mayor flexibilidad en cuanto a las oportunidades de crecimiento, transformación y diversificación de la institución.[144] Para 1994 había aumentado sus activos de $9,000 millones (1990) a $11,300 millones.[145] En diciembre la acción cerró en $35.36.[146]

Banco Popular de Puerto Rico se convirtió en la principal subsidiaria de BanPonce Corporation. Proveía servicios bancarios completos a través de sus 166 sucursales en Puerto Rico, 30 en la ciudad de Nueva York, una en Los Ángeles, otra en Chicago y ocho en las vecinas Islas

CAMBIOS SIGNIFICATIVOS BANCA EN PUERTO RICO 1975-1990

1975
THE BANK OF NOVA SCOTIA
adquirió el 90% de las acciones comunes de Banco Mercantil.

1976
BANCO SANTANDER
compró First National Bank of Puerto Rico.

1977
BANCO CENTRAL DE MADRID
adquirió las acciones de Banco de Economías.
Más adelante se convertiría en el Banco Central.
BANCO OCCIDENTAL
adquirió el 80% de las acciones de Banco Comercial de Mayagüez.

1978
BANCO POPULAR
compró 36 sucursales de Banco de Crédito y Ahorro Ponceño y Banco Santander se quedó con 14.
BANCO COMERCIAL DE MAYAGÜEZ
adquirió los activos y asumió los pasivos del Banco de Ahorro de Puerto Rico.

1979
BANCO OBRERO DE AHORRO Y PRÉSTAMOS
fue cerrado y se nombró al Banco de Desarrollo como síndico.

1980
CONTINENTAL ILLINOIS NATIONAL BANK AND TRUST CO.
adquirió los activos y asumió los pasivos de Banco Metropolitano de Bayamón.

1982
CITIBANK N.A.
adquirió los activos y asumió los pasivos de Banco Regional.
Banco Bilbao Vizcaya, S.A. adquirió el 97.99% de las acciones en circulación de Banco Comercial de Mayagüez, mediante un acuerdo con las autoridades bancarias españolas.

1983
UNION TRUST COMPANY
se declaró insolvente y se nombró a la Corporación Federal de Seguros de Depósitos (FDIC) como síndico.

1984
GIROD TRUST CO.
fue declarado insolvente. La FDIC se convirtió en el síndico y Citibank adquirió sus activos y pasivos.

1987
EL BANCO DE AHORRO DEL OESTE
fue declarado insolvente por agencias federales y Banco Popular adquirió 3 de sus sucursales.

1988
BANK OF AMERICA
cesó operaciones en Puerto Rico.

1989
EL BANCO FINANCIERO
decidió vender algunas de sus sucursales por problemas de liquidez y capitalización.

1990
LAS AGENCIAS REGULADORAS
intervienen en el Caguas Federal Savings Bank.
BANCO SANTANDER
adquirió ciertos activos y pasivos de 36 sucursales. Banco Popular se fusionó con Banco de Ponce.

> El beneficio, siempre se recibió porque, al tomar dinero prestado más barato, se crearon transacciones que no hubiesen existido sin estos fondos.
>
> Jorge A. Junquera

> Había que actuar a tono con el espíritu de la ley y su razón de ser.
>
> Rafael Carrión, Jr.

> ...impacto tremendo para Puerto Rico que causaría la eliminación de la Sección 936.
>
> Richard L. Carrión

Vírgenes.[147] Así también, a través del buen desempeño de sus subsidiarias, BanPonce Corporation continuaría su crecimiento, beneficiando a las personas a las que les brindaba servicio, así como a sus accionistas.

En 1994, la Junta de Directores organizó un nuevo Consejo Gerencial: Richard L. Carrión, presidente de la Junta de Directores, presidente, principal oficial ejecutivo; David H. Chafey, principal oficial de Finanzas; Jorge A. Junquera, primer oficial de Banca Individual; María Isabel P. de Burckhart, vicepresidenta ejecutiva de Administración; Larry B. Kesler, vicepresidente ejecutivo de Crédito a Individuos; Emilio E. Piñero Ferrer, vicepresidente ejecutivo de Banca Comercial y Humberto Martín, vicepresidente ejecutivo de Operaciones.[148]

Para esas fechas, el Consejo Gerencial y los empleados estaban enfocados en hacer de Popular el "mejor banco del mundo".[149] Pero del dicho al hecho hay un gran trecho, como dice el refrán. Los trabajos para finiquitar la fusión bancaria se estaban llevando a cabo en momentos difíciles alrededor del globo. El 2 de agosto de 1990 ejércitos iraquíes bajo las órdenes de Saddam Hussein invadieron el territorio de Kuwait.[150] Tomaron la capital y sus ricos depósitos de petróleo. Irak anunció la posesión de un arsenal balístico con capacidad de alcance de cientos de millas, capaz de destruir los pozos de petróleo de Arabia Saudita.[151] De inmediato el precio del barril de petróleo aumentó a $23.11, un aumento de $1.57.[152] La frágil situación en el Golfo Pérsico causó ansiedad en todas las partes del mundo.[153] El valor de las acciones en la mayoría de las bolsas financieras cayeron. El 16 de enero del año siguiente —1991— una comisión internacional compuesta por 34 países encabezada por Estados Unidos inició la llamada Operación Tormenta del Desierto, que culminó el 27 de febrero tras haberse liberado Kuwait y parte del norte de Irak.[154]

Para entonces la economía de Estados Unidos sufría de una desaceleración que podría continuar hasta el próximo año.[155] Había la urgencia de remediar el déficit del presupuesto federal.[156] El sistema bancario americano atravesó por su peor crisis en más de 60 años. La falta de actividad en la economía debía reducir el crecimiento en el volumen de préstamos de la industria bancaria. Se podían observar grandes bancos americanos recortando plazas, reduciendo o eliminando sus dividendos y pasando por momentos verdaderamente difíciles.[157]

Por otro lado, las asociaciones de ahorro y préstamos estaban bajo la lupa de las agencias federales, y muchas de ellas necesitaron altas inyecciones de capital para continuar operando.[158] Una de las muchas medidas establecidas fue la *Financial Institutions Reform Recovery and Enforcement Act* de 1989.[159] Se trataba de la pieza de legislación de mayor alcance para la industria bancaria desde la crisis de 1930, y un arma poderosa para combatir el fraude financiero.

EL FINAL DE UNA ERA

Mientras tanto, la economía de Puerto Rico (1989-1991) continuó mostrando dinamismo, a pesar de una leve pero prolongada recesión económica, debida a la incertidumbre causada por las vistas congresionales sobre el status político de la isla gestadas por el proyecto presentado en el Senado de Estados Unidos, y también a la imposición de nuevos arbitrios.

A esta situación se le sumó el alza en la inflación, consecuencia de un nuevo aumento en el precio del petróleo a causa de la inestabilidad política en el Golfo Pérsico.[160]

Pero el reto más importante en el horizonte cercano y lejano para Puerto Rico era la indecisión congresional sobre el futuro de la Sección 936 del Código de Rentas Federal de Estados Unidos.[161] Al entrar en vigor en 1976, esta ley proveyó a compañías estadounidenses establecidas en Puerto Rico —y en sus posesiones— exención contributiva sobre el ingreso generado en el extranjero o en la isla. La Sección 936 se convirtió en el modelo único de desarrollo económico de la Isla.[162] Con pasmosa rapidez se creó una interdependencia entre las corporaciones cobijadas bajo la 936, el gobierno de Puerto Rico y el sector financiero.

Bajo ella se permitió que dichas compañías pudieran invertir, libre de contribuciones, en el sistema financiero de Puerto Rico en lo que repatriaban sus ganancias a su compañía matriz.[163] Estos llamados "Fondos 936" generaron una bonanza para el sector financiero.[164] El efecto se sintió rápidamente debido a esta nueva fuente de liquidez que anteriormente no existía, y a tasas relativamente bajas".[165] El beneficio, decía Jorge A. Junquera, primer oficial del Grupo de Finanzas "siempre se recibió porque, al tomar dinero prestado más barato, se crearon transacciones que no hubiesen existido sin estos fondos. Fueron transacciones financieras que generaron ganancias y esas ganancias ayudaron a financiar otras obras en Puerto Rico".[166]

Para mediados del 1977, ya había un total de $5.3 mil millones en fondos 936: $2.9 mil millones invertidos en Puerto Rico, $1.6 mil millones depositados en la banca local; $600 millones invertidos en bonos del "Goverment National Mortgage Associacion" (también conocidos como Ginnie Mae, por sus siglas en inglés, GNMA), $400 millones concedidos para actividades prestatarias de las mismas subsidiarias 931-936 que operaban en Puerto Rico y $300 millones invertidos en la compra de bonos del gobierno de Puerto Rico.[167] En la plenitud de los Fondos 936, la industria financiera en Puerto Rico contó con 21 instituciones, algunas de las cuales se habían establecido en la isla para ocuparse de estos capitales.[168] Para la primavera de 1982, los fondos de la Sección 936 sumaron $4.4 mil millones, o dos quintas partes del total de los depósitos de la banca comercial de Puerto Rico, concentrándose principalmente en los bancos estadounidenses Chase Manhattan Bank y Citibank, y en los canadienses Royal Bank y Scotia Bank. A pesar de la constante repatriación de fondos, en 1989 la banca comercial contaba con depósitos provenientes de la Sección 936 que ascendían a $6.6 mil millones. Al cierre del 1991, los fondos ascendían a $10 mil millones.[169]

Por su parte, Banco Popular no se dejó seducir por el atractivo fácil de los fondos de la Sección 936. La sensatez prevaleció en su filosofía, manteniendo un balance en el empleo de esos fondos para obtener beneficios sin depender de ellos.[170] Decía Junquera que "si se dependía mucho de esos fondos baratos, crecías mucho, pero ¿qué pasaría si se fueran"?[171] Por lo tanto, Popular los mantuvo en el 20% del total de sus pasivos.[172] Pero aún con la debida prudencia, algunas de sus subsidiarias utilizaban los fondos 936 en sus operaciones.

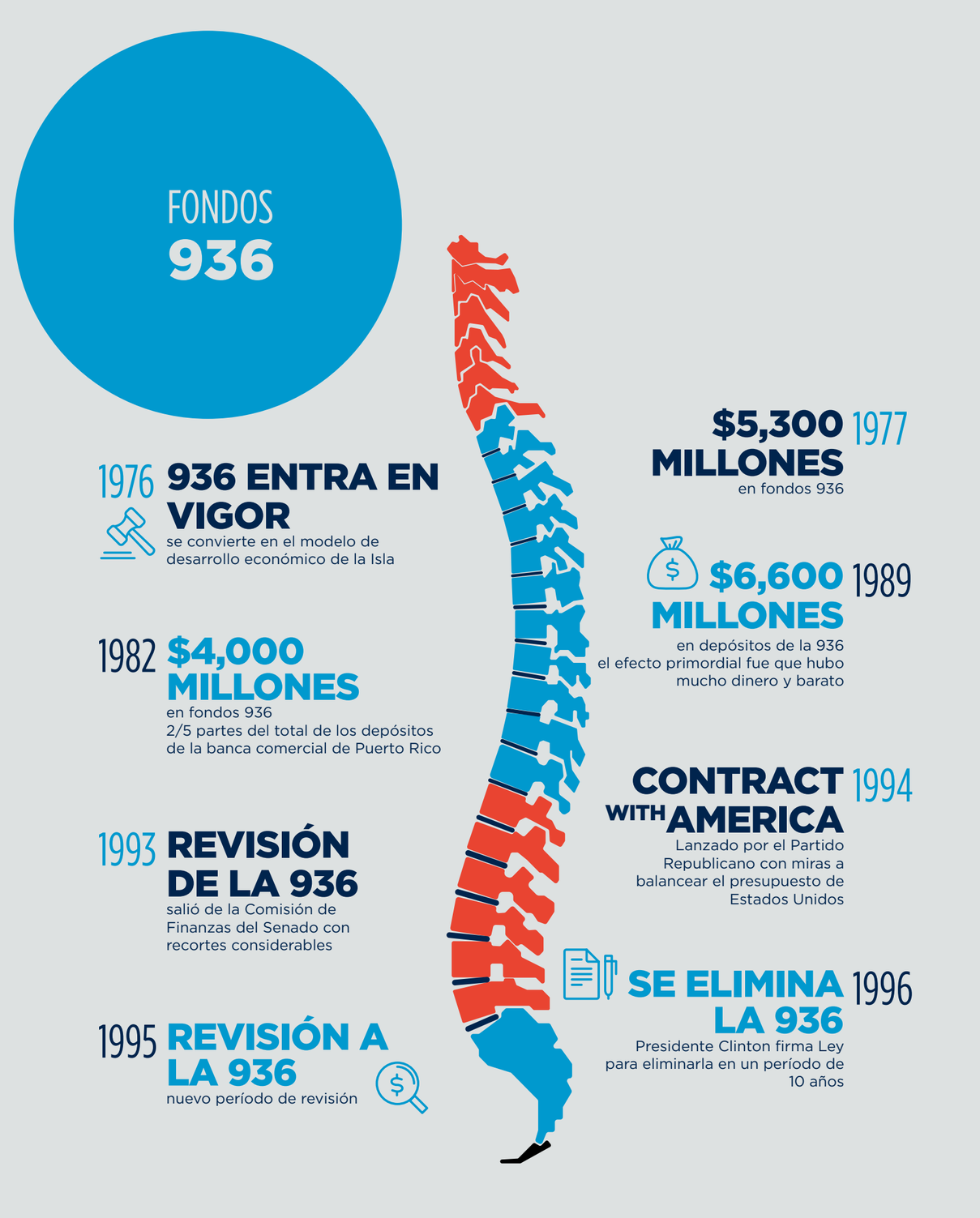
Popular tampoco se dejó seducir por las muchas ganancias que se podrían conseguir con instrumentos innovadores. De acuerdo con su presidente, Rafael Carrión, Jr., había que actuar "a tono con el espíritu de la ley y su razón de ser".[173] Las ganancias eran para beneficiar a la economía del país y no tan solo a Popular y a las compañías farmacéuticas.[174]

Luego de su establecimiento, el Congreso la había revisado en 1982 y en 1985. De los informes técnicos del Departamento del Tesoro Federal se desprendía que la Sección 936 no se había utilizado para el bienestar de Puerto Rico.[175] Además no estaba convencido de que los miles de millones de dólares que dichas corporaciones dejaban de pagar en contribuciones a la tesorería federal, fueran compensados por los beneficios que recibía la Isla.[176] Lo que el gobierno federal había dejado de recibir por contribuciones, había sido exagerado, abusivo. El propósito originario de la discusión de la ley que amparaba la Sección 936, que consistía en crear empleos y estimular el desarrollo económico de Puerto Rico, no justificaba tan extraordinaria exención contributiva.[177]

En 1985, el entonces vicepresidente ejecutivo de Popular, Richard L. Carrión, manifestó su preocupación por el "impacto tremendo para Puerto Rico" que causaría la eliminación de la Sección 936.[178] Se preguntaba cuál sería el mecanismo que habría de sustituir el sistema vigente y cuántos empleos generaría. Manifestó que no se preocupaba tanto por el retiro de dichos fondos, sino por las personas que trabajaban en las fábricas de las corporaciones 936. Esa debía ser su primera consideración.[179] A principios de los noventa, una vez más se acercaba otra revisión de la Sección 936 del Código Federal de Rentas Internas.[180]

Pese a su importancia para la Isla, en enero de 1993 la nueva administración del presidente demócrata William "Bill" Clinton y el Congreso número 103 colocaron otra vez a la afamada Sección bajo escrutinio.[181] Dos meses más

El efecto adverso de la abolición de la Sección 936 se sentiría en BP Capital Markets, Inc. y en Puerto Rico Home Mortgage, las cuales utilizaban dichos fondos en sus operaciones. De izquierda a derecha: Luis Ubior, Maite Herrera y Manuel de Llovio. AHBPPR



tarde, la Sección 936 salió de la Comisión de Finanzas del Senado con recortes considerables.[182]

Corrieron los meses del año siguiente (1994), tras bastidores se estaba cociendo en el Congreso un plan para abolirla.[183] Al cerrar el año, y para las elecciones congresionales de 1994, el Partido Republicano lanzó el *Contract with America,* escrito por los representantes Newt Gingrich y Richard Armey. En este documento, entre muchos asuntos, se discutieron metas agresivas con miras a balancear el presupuesto de Estados Unidos. El Partido Republicano —de ganar el Congreso— se comprometió a introducir una enmienda que lograra la estabilidad presupuestaria de Estados Unidos.

Al celebrarse las elecciones congresionales los republicanos obtuvieron la mayoría y el 4 de enero de 1995, Newt Gingrich fue electo presidente (Speaker) del Congreso número 104. En un abrir y cerrar de ojos comenzó un nuevo proceso de revisión a la 936. El 13 de septiembre, el Congreso se dispuso a eliminarla. Tres días más tarde, la mayoría republicana del Comité de Medios y Arbitrios de la Cámara de Representantes aprobó su eliminación.

Ante tales condiciones Banco Popular se preparaba para la posible derogación de la 936.[184] De acuerdo a sus estudios se predijo que el sistema financiero de Puerto Rico perdería al menos un billón de dólares, debido a que los depósitos bancarios no estarían exentos del pago de contribuciones federales.[185] El éxodo traería más competencia y desataría fusiones bancarias. Este impacto se sentiría principalmente en los costos adicionales motivados por la sustitución de los fondos 936 con otros que conllevarían un costo mayor.[186] La isla sentiría un impacto negativo de inmediato.[187]

Popular hizo distintas simulaciones y se entendía que la mejor estrategia era reemplazar estos pasivos en lugar de liquidar inversiones. Esto ocurriría gradualmente durante los próximos meses, según estos fondos fuesen venciendo. Se estudiaban los costos adicionales de pagar intereses a una tasa que compensara la pérdida retroactiva de la exención contributiva.[188]

El efecto adverso se sentiría también en algunas de las principales subsidiarias de Popular, especialmente en BP Capital Markets, Inc. y en Puerto Rico Home Mortgage, las cuales utilizaban los fondos 936 en sus operaciones. El impacto financiero en cada uno de estos renglones fue estimado. De todas maneras, y ya adelantados los trabajos congresionales hacia su derogación, Popular tenía la esperanza de que en la versión final se lograse un periodo de transición o de gracia.

El 22 de mayo de 1996, la Cámara de Representantes aprobó la medida con una votación de 414 a 10. Al mes siguiente (junio) el Comité de Finanzas del Senado aprobó unánimemente el H.R. 3448 y en julio, el Senado lo aprobó con 74 votos a favor y 24 en contra. Pocos días después el presidente Clinton firmó la Ley que eliminaba la Sección 936 en un período de 10 años, y el crédito contributivo por ganancias en Puerto Rico para las empresas que ya estaban acogidas a dicha Sección.

Eventualmente, los bancos y las casas de corretaje que dependían mucho de esos fondos dejaron de ser rentables y desaparecieron del mercado puertorriqueño. El Chase Manhattan abandonó la isla, al igual que Bank of America y Bank of Boston, entre otros. La industria financiera en Puerto Rico se redujo a una tercera parte.[189] Por su parte, como Popular no se había dejado embelesar por el atractivo fácil de los fondos de la Sección 936, cuando fueron eliminados en 1996, no tuvo que apresurarse a reestructurar su cartera de pasivos como le sucedió a otras instituciones.[190]

¡LA FUERZA PARA IMPULSAR **HACIA EL FUTURO!**

Pero a pesar de la incertidumbre y del futuro incierto que le esperaba a la isla sin la 936, Banco Popular continuaba comprometido con su transformación y con la excelencia a todos los niveles, desde la alta gerencia, los cajeros, los operadores de prueba, los oficiales de plataforma y los gerentes.

Todas las sucursales y departamentos desempeñaban un papel clave para alcanzar sus metas. Y a los clientes siempre había que servirles con esmero.

En el 1996, asistiendo a Richard L. Carrión en la alta gerencia se encontraba aquel mismo grupo que lo había acompañado desde 1989. Pero ese mismo año se incrementó su equipo, debido a la expansión de la institución en Estados Unidos, el Caribe y Centroamérica. Pasaron a formar parte de dicho Consejo en 1996, Roberto R. Herencia, vicepresidente ejecutivo de Norteamérica y Carlos Rom, vicepresidente ejecutivo, a cargo de la Expansión en el Caribe y Latinoamérica. En 1997 se les sumó Carlos J. Vázquez como vicepresidente ejecutivo, para establecer y dirigir el Grupo de Gestión de Riesgos, que incluía la Gestión de Riesgo de Crédito, Auditoría, Cumplimiento Corporativo, Gestión de Riesgo Operacional y las divisiones de Gestión de Riesgo. El equipo tenía una excelente preparación académica universitaria y la mayoría, al menos una década de experiencia trabajando en la institución.

Para que la organización se mantuviese ágil a todos los niveles y preparada para el crecimiento y los retos de los próximos años, el 1 de enero de 1996, Junquera y Chafey cambiaron de responsabilidades. Chafey se hizo cargo del Grupo de Banca Individual, y supervisaría las regiones del Banco en Puerto Rico y TeleBanco, así como la División de Servicios Financieros, que incluía la Banca Privada y los servicios de Marketing One, que habían estado adscritos al Grupo de Finanzas. Junquera haría lo propio: se encargaría del Grupo de Finanzas y supervisaría las divisiones de Fideicomiso, Inversiones, Contraloría, Tesorería y las operaciones en Nueva York, Nueva Jersey, Chicago y Los Ángeles, así como el plan de expansión en Estados Unidos y el Caribe. También sería el principal oficial financiero. Se fijó un período de transición, en el que Junquera y Chafey trabajarían en coordinación para facilitar el proceso de planificación en ambas áreas. Asimismo, la Junta de Directores le otorgó el título de vicepresidente ejecutivo Senior tanto a Junquera como a Chafey.[191] Sin embargo, Chafey y Junquera no estaban solos, pues algo similar ocurrió con muchos de los mejores empleados, que de acuerdo a las necesidades de la institución fueron trasladados a nuevos departamentos. Incluso a otros países, pues Popular parecía tener una cantera inagotable de buenos empleados y oficiales dispuestos a asumir nuevos retos.[192]

Al momento de la fusión, la nueva corporación (BanPonce Corp.) contaba con 6,800 empleados: 5,200 de Popular y 1,600 procedentes del Banco de Ponce.[193] En aquellos momentos de transformación en que se integró a las filas de Popular un número considerable de nuevos empleados, Richard L. Carrión había estado insistiendo en que se debía trabajar en la elaboración de una declaración sobre la visión

de la institución, su credo y, principalmente, sus valores.[194] A tales efectos, a principios de 1997 se divulgó un texto titulado *Los valores de Banco Popular.* De estos, el primero era la responsabilidad social.[195] "Estamos comprometidos a trabajar activamente por el bienestar social y económico de las comunidades que servimos y particularmente de las clases más necesitadas". En segundo lugar, privilegiar al cliente, "porque estos le dan vida a nuestra organización. Somos una institución de relaciones, no de transacciones. Las necesidades y la satisfacción de nuestros clientes son primordiales". La integridad era el tercero de los valores: "Nos desempeñamos bajo las normas más estrictas de ética, integridad y moral. La confianza de nuestros clientes es lo más importante, sin ella no podemos existir". El cuarto, la pasión por la excelencia: "Creemos que solo hay una forma de hacer las cosas, bien hechas. La medición y el mejoramiento continuo de nuestros procesos son esenciales para nuestro éxito". El quinto, la innovación: "Fomentamos la innovación constante como nuestra ventaja competitiva. Adoptamos nuevas técnicas en todas las áreas de negocio para anticiparnos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes". El sexto, nuestra gente: "Nos esforzamos por atraer, desarrollar y retener a las personas más capacitadas. Creemos en una relación directa entre la compensación de cada individuo y el compromiso con los objetivos de la organización, su desempeño individual, el de su equipo de trabajo y el de la Corporación". El séptimo, y último, el rendimiento a largo plazo: "Nuestra meta es obtener los rendimientos más altos y consistentes para nuestros accionistas. Nuestras decisiones se basan en una visión a largo plazo, caracterizada por la prudencia al asumir riesgo".[196]

Cumplir cabalmente con sus obligaciones y a su vez velar por el crecimiento profesional del personal había sido otra de las prioridades de la institución. Por ello, en 1993 estableció el Centro de Desarrollo, Banco Popular.[197] Su objetivo fue el de ofrecer las herramientas que necesitaba el empleado para llegar a ser cada día más eficiente.[198] Se trataba de adiestrar y educar a los empleados del Banco, y fomentar el cambio para confrontar las necesidades presentes y futuras.[199]

La sede del Centro de Desarrollo se estableció en el tercer piso del edificio Centro Europa, en la Parada 22 de Santurce. Contaba con facilidades modernas en un ambiente agradable, cuidadosamente diseñado y elegantemente decorado. Las instalaciones incluían siete salones de adiestramiento, un salón de microcomputadoras, una sucursal modelo para adiestrar al personal de plataforma con terminales administrativos, una escuela de cajeros,

En 1993 se estableció el Centro de Desarrollo de Banco Popular en Santurce. Su objetivo fue el de ofrecer las herramientas que necesitaba el empleado para llegar a ser cada día más eficiente. AHBPPR

LOS VALORES DE POPULAR, INC. 1997

RESPONSABILIDAD SOCIAL
Estamos comprometidos a trabajar activamente por el bienestar social y económico de las comunidades que servimos y particularmente de las clases más necesitadas.

INTEGRIDAD
Nos desempeñamos bajo las normas más estrictas de ética, integridad y moral. La confianza de nuestros clientes es lo más importante, sin ella no podemos existir.

PRIVILEGIAR AL CLIENTE
Porque estos le dan vida a nuestra organización. Somos una institución de relaciones, no de transacciones. Las necesidades y la satisfacción de nuestros clientes son primordiales.

INNOVACIÓN
Fomentamos la innovación constante como nuestra ventaja competitiva. Adoptamos nuevas técnicas en todas las áreas de negocio para anticiparnos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes.

PASIÓN POR LA EXCELENCIA
Creemos que solo hay una forma de hacer las cosas, bien hechas. La medición y el mejoramiento continuo de nuestros procesos son esenciales para nuestro éxito.

NUESTRA GENTE
Nos esforzamos por atraer, desarrollar y retener a las personas más capacitadas. Creemos en una relación directa entre la compensación de cada individuo y el compromiso con los objetivos de la organización, su desempeño individual, el de su equipo de trabajo y el de la Corporación.

RENDIMIENTO A LARGO PLAZO
Nuestra meta es obtener los rendimientos más altos y consistentes para nuestros accionistas. Nuestras decisiones se basan en una visión a largo plazo, caracterizada por la prudencia al asumir riesgo.

salones de usos múltiples con cabida para alrededor de 500 personas para actividades oficiales del Banco, una biblioteca, una sala de exposiciones artísticas y un estudio de televisión y vídeo.

A nivel individual, el Centro de Desarrollo estaba enfocado en ofrecer cursos, talleres, consejería de carrera, instrucción personalizada y planificación de carreras. Por otro lado, a nivel organizacional, se dedicaba a estudios de ambiente, sesiones de desarrollo de equipos de trabajo, producciones audiovisuales, así como al desarrollo gerencial, la planificación estratégica de recursos y el apoyo a la estrategia de calidad total.

El Centro diseñó nuevos adiestramientos para formar supervisores y gerentes más capacitados, y cursos y talleres orientados a satisfacer las necesidades de los empleados. Los gerentes estaban cada día más conscientes de la importancia de adiestrar al personal para lograr los objetivos del Banco, por lo que este les proveía el tiempo necesario para asistir a sesiones de adiestramiento. En resumen, Popular era el único en la industria bancaria de Puerto Rico que ofrecía estos beneficios a sus empleados. Los recursos y servicios ofrecidos respondían y servían de apoyo a los procesos de investigación, desarrollo y toma de decisiones del Banco. Para hacerlos realidad, la institución contaba con una variedad de recursos multimedios electrónicos, así como de telecomunicaciones.[200] Entre ellos, vídeos didácticos, computadoras y bases de datos e información en línea.

Luego de la fusión, la nueva corporación contó con 6,800 empleados. En el 2005, empleados de Popular, se reunieron en Asamblea en el Coliseo José Miguel Agrelot de Hato Rey. AHBPPR

BANCO POPULAR
Y SUS ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

Contando con la colaboración del Consejo Gerencial y la de sus empleados, desde 1989 la institución había iniciado su transformación al establecer cuatro principios estratégicos.[201] Al implantarlos, el Consejo tuvo que "asumir posturas y tomar medidas nada simpáticas".[202] Para miembros de la generación de Carrión, Jr., muchas decisiones fueron difíciles de entender.[203]

Consistía en afianzar la posición competitiva en su mercado principal, el de la Isla.[204] En ella, que sería bastión inexpugnable o "impenetrable" como la describió Carrión, se encontraba el 74% de sus activos y se generaba el 82% del ingreso neto.[205] *Fortaleza Puerto Rico* se conseguiría generando ganancias de nuevas fuentes, alineando la distribución de los distintos segmentos del mercado, utilizando métodos electrónicos para brindar servicios financieros a más personas y en más lugares, con mayor conveniencia y a un costo menor. Y teniendo en mente no solo a los clientes existentes, sino a los potenciales.

PRIMERA ESTRATEGIA
FORTALEZA PUERTO RICO

Entre otras maneras de afianzarse en la Isla, BanPonce Corporation estableció un plan de fusiones y adquisiciones.[206] Este importante plan lo dirigió el vicepresidente Jorge Junquera. El 29 de diciembre de 1996, Banco Popular dio los últimos pasos para la adquisición del Roig Commercial Bank.[207] La transacción estaba sujeta a la aprobación de la Junta de Accionistas del Roig, así como de las agencias reglamentadoras federales y locales, para llegar a una fusión entre el Roig y Popular. El 27 de mayo de 1997, la Junta de Gobernadores de la Reserva Federal aprobó la transacción. El 30 de junio del mismo año, el Comisionado de Instituciones Financieras de Puerto Rico formalizó la fusión. Para entonces ya había varios grupos de ambas instituciones trabajando en todos los detalles para garantizar que la transición procediera con fluidez.

El Roig Commercial fue un banco fundado en 1922 en el pueblo de Humacao e íntimamente ligado al capital de la familia de Antonio A. Roig, y posteriormente de sus hijos Agripino y J. Adalberto, propietarios de las centrales azucareras El Ejemplo y Pasto Viejo de Humacao y la refinería Mercedita de Yabucoa. También eran propietarios de la Compañía Ferrocarrilera del Este, contando con una extensa red de vías férreas que recorrían las tierras circundantes de sus centrales, refinerías y el puerto de embarque en Punta Santiago. El ferrocarril operaba entre Caguas, Juncos y Naguabo, hasta llegar a la playa de Humacao.

Luego de su fundación, el Roig Commercial abrió sucursales en el pueblo de Yabucoa y en la ciudad universitaria de Río Piedras. En febrero de 1934, Banco Popular arrendó esta última, convirtiéndola en su primera sucursal más allá de su sede en San Juan.[208] Para la familia Carrión esta sucursal era de muy grata recordación, debido a que el Consejo de Directores de Popular designó, como su primer gerente, a un joven de 20 años: Rafael Carrión, Jr. Con la inauguración de la primera sucursal en Río Piedras, Banco Popular inició su ambiciosa gesta de desplegar una red de sucursales por toda la Isla.[209] Para 1939, fecha en la que inauguró su primer edificio en la ciudad de San Juan, se vio a Agripino Roig, que para entonces era miembro de la Junta de Directores de Popular, celebrando junto a Carrión Pacheco.

A través de su historia, el Roig Commercial había sido una institución financiera consistente en su misión empresarial: salud financiera, un profundo respeto y consideración para con sus empleados y un compromiso genuino con la economía del país. A la fecha de la transacción, el Roig tenía $791 millones en activos, $584 millones en depósitos y 25 sucursales.[210] Laboraban en la institución 380 empleados. La mayor parte de sus sucursales estaban en el área metropolitana de San Juan y en el este de Puerto Rico.

En la fusión entre ambos bancos se estableció que Popular adquiriría todas las acciones en circulación del Roig por un monto total de $120 millones (el 50% en efectivo, y el resto en acciones comunes de Popular. J. Adalberto Roig, Jr., presidente del Roig, pasó a formar parte de las Juntas de Directores de Popular y de Banco Popular y presidiría el Comité de Inversiones del Banco.

El día de la fusión, se les aseguró a los 380 empleados del Roig que se consideraran parte integral de Banco Popular ya que este era como un árbol fuerte, que daba mucha sombra y mucho fruto.[211] Era un árbol que según Carrión "tenía unas raíces profundas que incluían al Banco Crédito y Ahorro Ponceño y al Banco de Ponce y que ahora sumábamos las raíces del Roig Commercial Bank".[212] También les garantizó la seguridad y estabilidad de sus empleos. Esta transacción permitió que Banco Popular iniciara servicios por primera vez en seis pueblos en los que para entonces no tenía presencia: Culebra, Juncos, Las Piedras, Loíza, Maunabo y Naguabo. Al hacerse efectiva la fusión de Banco Popular con el Banco Roig, se creó una nueva región, al tiempo que se reorganizaron otras.[213]

Entrados los noventa, Banco Popular se reafirmaba como el banco comercial más grande de Puerto Rico y líder en el mercado de depósitos y préstamos. Ofrecía a sus clientes la conveniencia de contar con una gama de servicios financieros, así como de diversos canales alternativos de distribución. En su segunda estrategia se dijo que tenía en la mira mejorar más sus servicios financieros para brindar más alternativas a los clientes y fortalecer su organización.[214] Con ello además se lograría la excelencia y resultados que les permitieran generar ingresos de fuentes no relacionadas con la banca tradicional, disminuyendo posibles riesgos económicos. En el horizonte cercano, y mediante las subsidiarias que creó, organizó o consolidó, Popular se dispuso a ofrecer más productos, ya fuesen los pequeños préstamos personales, el alquiler de vehículos y equipos y los préstamos hipotecarios. Dichas subsidiarias operaban bajo los nombres de Best Finance, Popular Leasing and Rental, Inc. y Popular Mortgage, Inc.

SEGUNDA ESTRATEGIA

LA DIVERSIFICACIÓN PARA EL CRECIMIENTO

En Best Finance se proveía financiamiento a individuos, préstamos personales pequeños a plazos y préstamos sobre segundas hipotecas. Contaba con 26 oficinas en la Isla, con un total de 177 empleados. Por su parte Popular Leasing and Rental, Inc., fundada en 1989, era una subsidiaria no bancaria de Popular, que se dedicaba al arrendamiento y renta diaria de vehículos de motor. Indiscutiblemente, era la empresa líder en ese mercado en Puerto Rico.[215]

Le seguía Popular Mortgage, Inc., que ocupaba la cuarta o quinta posición en el mercado hipotecario de la Isla.[216] Para esas fechas el negocio hipotecario estaba dominado por las compañías y bancos hipotecarios pequeños e independientes, sin una presencia significativa de los bancos tradicionales.[217] A estas le llamaban "morgageras". Las instituciones bancarias tenían unidades designadas, pero no significaban amenaza alguna para un Doral Financial Corporation, HF Financial Corporation o R&G Financial Corporation, que habían acaparado ese mercado. "Y era así porque, además de ser mucho más agresivos, no tenían que cumplir con las reglamentaciones que siempre se le había requerido a la banca tradicional. Por otro lado, "tenían un solo foco de negocio simplificándoseles su crecimiento".[218]

Sin embargo, en su afán por crecer y diversificarse, en 1995 el Banco adquirió a Puerto Rico Home Mortgage,

que, además de tener un área de venta y originación de préstamos, era la compañía más grande en el área de servicios de hipotecas en Puerto Rico. Por tres años, la compañía operó de forma independiente bajo Churchill G. Carey, quien siguió siendo su presidente. Como resultado, en ese momento Popular tenía dos operaciones hipotecarias paralelas: la que había sido Puerto Rico Home Mortgage y el Centro Hipotecario de Banco Popular.[219] Esta estructura llevó a la institución a competir con ella misma.[220]

Luego, en marzo de 1998, bajo Popular Mortgage se consolidó la división de originación de hipotecas de Banco Popular. Silvio López fue nombrado presidente. Este paso importante solidificó la capacidad de originación de hipotecas de la Corporación, al combinar más de 60 años de experiencia y el espíritu pionero de la división de hipotecas de Banco Popular. Popular Mortgage fue la primera en ofrecer préstamos del Federal Housing Agency (FHA, por sus siglas en inglés), con el conocimiento del mercado de Puerto Rico. La operación combinada, con una participación en el mercado de 15%, se benefició grandemente de un incremento significativo en la inversión en mercadeo. La sinergia de esta integración facilitaría una de las metas de Banco Popular: la de convertirse en el mayor originador de hipotecas en Puerto Rico. Para ello, los tiempos no podían ser mejores, debido a que desde 1993 las bajas tasas de interés bancario (5.75 % interés fijo) habían provocado una bonanza en la industria de la construcción.[221] Los números de su primer año (1998-1999) fueron extraordinarios: $300 millones en cierre, once centros hipotecarios y un ingreso neto de $1.9 millones.[222]

Los esfuerzos de diversificación de Popular también abarcaron el negocio de banca de inversión. En 1993, Banco Popular comenzó a ofrecer en determinadas sucursales productos limitados de inversión a clientes individuales, a través de una compañía externa que se llamaba Marketing One.[223] Se vendían principalmente fondos mutuos y anualidades. Se le encomendó a Juan Guerrero la administración de ese ofrecimiento de valores para el mercado de individuos, expandiendo los productos y servicios que se vendían a través de Marketing One. Se organizó una fuerza de ventas para atender al mercado afluente, tipo banca privada. A fines del año siguiente (1994), Popular adquirió los negocios en la isla de First Boston Corporation, que se retiraba de Puerto Rico. Este banco de inversiones tenía una operación de *broker-dealer* o de compraventa de valores.[224] Trabajaba principalmente con los fondos de la Sección 936 y los bonos municipales.[225] El 1 de mayo de 1995, cambió su nombre a BP Capital Markets, Inc., dedicándose al negocio de corretaje de valores para clientes institucionales, consultoría financiera y otros servicios de inversión.[226] Para el año siguiente, bajo la dirección de Kenneth McGrath, esta subsidiaria

llevó a cabo una gran variedad de transacciones, que incluían financiamiento gubernamental, financiamiento corporativo, financiamiento de activos, financiamiento hipotecario, bienes raíces, fondos de inversiones, fusiones y adquisiciones. También proveía servicios de suscripción de préstamos y/o de banco de inversiones a 18 transacciones financieras para un total aproximado de $2,400 millones (1996).[227] A Juan Guerrero se le confió el área de corretaje para clientes particulares de Banco Popular. Al año siguiente se creó Popular Securities Incorporated. Bajo esta se expandieron sus operaciones individuales, ofreciendo productos de inversión e ingreso fijo y servicios de asesoramiento financiero a través de las sucursales de Banco Popular.[228] El camino fue tortuoso, porque los gerentes pensaban que Popular Securities se estaba llevando a sus clientes.[229] En 1998, Popular Securities participó en más de 25 transacciones financieras en Puerto Rico y Estados Unidos, por un valor de sobre $6,000 millones.

En otros negocios de relieve, Popular descollaba como el banco que más prestaba a los pequeños y medianos comercios en Puerto Rico. Tradición que se remontaba a 1893, cuando apenas dio sus primeros pasos,[230] y que tanto Carrión Pacheco como Carrión, Jr. mantuvieron viva siempre. Precisamente este último fue, junto a la Cámara de Comercio de Puerto Rico, responsable de que en 1956 la Administración de Pequeños Negocios (SBA) se estableciera en Puerto Rico. Sin embargo, durante los próximos 50 años, a los pequeños y medianos negocios, el gobierno y las principales instituciones financieras de la Isla, embriagadas por las grandes inversiones extranjeras bajo los programas de la Compañía de Fomento Industrial o la Sección 936, les habían dado la espalda. Popular no. En los ochenta, Emilio Piñero, entonces oficial de la División de Administración de Crédito, estuvo sembrando semillas para las pequeñas y medianas empresas de capital puertorriqueño. Durante esos años incentivó, educó, fortaleció y organizó estos negocios alrededor de toda la Isla.[231] En la década siguiente Popular recogió los frutos de lo cosechado, al convertirse en el banco que más prestaba a los pequeños y medianos negocios en Puerto Rico, bajo SBA. En 1997 Popular tuvo un total de originaciones que alcanzó la cifra de $87.3 millones, que lo colocó como una de las instituciones con el mayor número de este tipo de préstamos en Estados Unidos. Popular fue también el primer banco del país en ofrecer el SBA Express, un proceso agilizado que facilitaba la solicitud de préstamos y reducía el tiempo de aprobación. Este nuevo producto fue ejemplo del apoyo continuo de Banco Popular a los pequeños negocios en sus mercados.

El 1998 trajo otra novedad, cuando, en sociedad con American Express, se lanzó la tarjeta American Express de Banco Popular.[232] Era la primera vez que un banco en Norteamérica emitía esta tarjeta.[233] Los resultados del lanzamiento de este nuevo producto, dirigido a profesionales jóvenes y personas de clase acomodada, excedieron todas las expectativas de Popular. Como parte de su acuerdo con American Express, tuvo los derechos exclusivos para emitir este producto en Puerto Rico y la región del Caribe por un período limitado. La asociación con esta marca altamente reconocida y prestigiosa ofrecía oportunidades adicionales para el crecimiento en la región. En 1999 Popular lanzó la American Express Platinum Card, la primera de su tipo en Puerto Rico. Para entonces Popular emitía las tres tarjetas de crédito principales en el mundo: Master Card, VISA y American Express.

TERCERA ESTRATEGIA

EXPANDIR SU NEGOCIO FUERA DE PUERTO RICO

Además de su expansión, diversificación y solidificación a lo largo y a lo ancho de la Isla, Banco Popular contaba con una tercera estrategia que tenía como su punto de mira expandir su franquicia de negocios fuera de Puerto Rico, tanto en las transacciones bancarias como en las no bancarias. Cuanto más fuerte fuese su franquicia en Puerto Rico, mayor sería su capacidad de expandirse en el extranjero.[234] Esta táctica partía de dos iniciativas que se complementarían mutuamente: la de insertarse en Estados Unidos, en las zonas de alta concentración hispana, con el pequeño y mediano comercio, y también en el Caribe, utilizando su ventaja competitiva en el área de banca electrónica para ser la principal entidad financiera de la región. A dicha expansión allende los mares se le llamó el Banco Panamericano (véase Capítulo III).

Presencia de negocios de Popular Inc. - 1999

Mientras tanto, una de las decisiones más contundentes que surgió del plan estratégico de Popular de 1989 fue la determinación de mejorar la infraestructura de sus telecomunicaciones.[235] Así se daba inicio al uso intensivo de esa tecnología para mejorar el negocio y el servicio bancario.[236] Para ello se estableció una red de microondas que complementaría los servicios de la Puerto Rico Telephone Company, principal y única proveedora de servicios telefónicos en la Isla. A esta compañía estatal el pueblo la llamaba simple y llanamente "La Telefónica". La red se usó para aumentar la capacidad del Banco para comunicarse entre sus principales oficinas y sucursales.[237] Con estos nuevos recursos se pudo seguir adelante con la expansión del servicio ATH. Durante 1996 incorporó 4,163 nuevos terminales y 3,034 nuevos comerciantes. Para fines de año se procesaban aproximadamente tres millones de transacciones mensuales, un incremento de 100%, si se compara con las cifras de 1995. De esta manera la expansión de la red dependía de la calidad, la rapidez y el precio con los cuales la Telefónica ofreciera los servicios de telecomunicaciones en el país.

CUARTA ESTRATEGIA

IMBRICADA EN LAS TELECOMUNICACIONES

En 1993, Popular comenzó a ofrecer servicios bancarios a través de llamadas telefónicas.[238] Para ello fusionó dos grupos existentes. El primero era parte de la División de Mercadeo y contaba con seis empleados que generaban llamadas promoviendo productos y ofertas. El segundo era parte de la División de Operaciones y se llamaba Servicio al Cliente. Contaba con unos 15 empleados que atendían las quejas y los reclamos, así como las solicitudes de balances y suspensiones de cheques.[239]

Al correr de los meses la institución llegó a mercadear siete servicios electrónicos, que pronto serían elementos clave de sus negocios.[240] Entre estos estaban la red de cajeros ATH, POS, Pago Directo, Depósito Directo, TelePréstamo, TelePago y TeleBanco.[241] Los servicios ofrecidos, algunos nuevos y otros ya existentes, iban dirigidos hacia un mismo objetivo: proveerle alternativas más convenientes a los clientes a través del uso de medios electrónicos. Todo ello, a largo plazo permitiría el cambio de la forma en que se hacían los pagos, usando cada vez menos papel y sustituyéndolo por alternativas menos costosas para el Banco y para el cliente. Con ello se modificarían los hábitos de pago de los clientes.[242] Como resultado, podría actuar con agilidad para responder a las exigencias de la industria, de la competencia y, sobre todo, de sus clientes porque Popular ya se había multiplicado: era un solo Banco con 178 sucursales.[243]

La acogida de los clientes a estos servicios fue extraordinaria. Con ello se transformó el sistema de pago de Puerto Rico, hasta el punto de que la isla se encontraba entre los primeros países del mundo en la utilización de canales electrónicos para realizar sus pagos. La inversión en la infraestructura de telecomunicaciones también le permitió a Popular exportar sus conocimientos de la operación de redes de cajeros automáticos a la República Dominicana y a Costa Rica. Por otro lado, planificaba incluir en su red la comunicación con Los Ángeles, Chicago, Orlando y Nueva York. Y en un año aproximadamente estaría lista una nueva red de microondas digital, con el fin de complementar las ofertas de Puerto Rico Telephone Co. Con esta nueva red Popular lograría comunicarse por primera vez con todas sus sucursales y oficinas en Puerto Rico, ya que hasta ese momento había estado limitado al servicio de la computadora *main frame* en Cupey Center. También se hicieron grandes esfuerzos por aumentar el uso del contestador automático.

Con todos esos servicios en mente, a través de la telefonía, Popular se encontraba en una nueva etapa, la de la banca por Internet, la "superautopista de la información".[244] En 1993, luego de haber sido utilizada exclusivamente por las fuerzas armadas, el Congreso de Estados Unidos liberó la Red, convirtiéndola en un instrumento de dominio público.[245] Se logró navegar en el ciberespacio, a través de un tejido de redes informáticas accesibles para cualquiera que tuviera una computadora personal y ganas de intercambiar información con otros cibernautas.[246] Era una red de redes.[247] La Internet resultaba económica y era rápida. Por ejemplo, un empleado podía viajar no solo a través de todas sus oficinas sino a través de otras empresas, ya fuera por medio de correos electrónicos o desplazándose por Internet. El sistema en línea operaba integrado.

En julio de 1996, Popular adquirió el nombre (el *domain*), bajo el que apareció en la Internet como www.bppr.com.[248] Con ello el uso de las transacciones electrónicas creció "exponencialmente". La página de Internet de Popular ofreció a los clientes información sobre el estado de sus cuentas, cheques y ahorros, tarjetas de crédito, cuentas de retiro individual (IRA), certificados de depósito, arrendamientos y préstamos. Los clientes también podían transferir fondos, pagar cuentas, solicitar préstamos y tarjetas de crédito a través de las redes. Para principios del 2000, Mi Banco Popular tenía más de 60,000 suscriptores y figuraba entre las primeras cinco páginas locales de Internet más visitadas por los puertorriqueños.[249]

Precisamente esa masificación era lo que Popular proyectaba para las transacciones bancarias por Internet.[250]Una de ellas era la de las tarjetas de débito, que proporcionalmente a su población, se utilizaba en la isla más que todas las tarjetas de crédito combinadas, y más que en cualquier jurisdicción de Estados Unidos.

Muy pronto, aquella sociedad globalizada vio como la gente enviaba un "fax", llamaba por el celular, usaba un *beeper* y accedía a los periódicos del mundo entero a través de Internet. La importancia de las telecomunicaciones en una economía moderna continuaba creciendo. Era una industria que atraía mucho capital y donde los adelantos tecnológicos ocurrían diariamente. A nivel mundial, la industria se estaba consolidando a una velocidad vertiginosa, al abrirse los monopolios históricos de las telecomunicaciones a los rigores de la competencia de mercado. Si había una industria globalizada, esa era la de telecomunicaciones, lo cual significaba que segmentos de la industria, específicamente la telefonía local y el servicio de larga distancia intraisla, se abrirían a la competencia.[251]

Con estas iniciativas Banco Popular estaba dando un paso más en la tecnología de las telecomunicaciones en Puerto Rico, reforzando su objetivo de mejorar y mantener una comunicación más rápida y eficiente. Porque no cabía duda de que para mantenerse al frente, tanto en Puerto Rico como en el extranjero, la institución dependía de la calidad, la rapidez y el costo de los servicios de las telecomunicaciones en el país. Por todo ello, la Telefónica resultaba esencial para el futuro de Banco Popular.

A través de la telefonía, Popular se encontraba en una nueva etapa, la de la banca por Internet, la "superautopista de la información". AHBPPR

HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES
EN PUERTO RICO Y LA VENTA DE LA TELEFÓNICA

Los orígenes de las telecomunicaciones en Puerto Rico se remontan a los tiempos de la dominación colonial española. A fines de 1869, el país dió un paso hacia la integración de sus comunicaciones cuando el Departamento de Obras Públicas tendió alrededor de la isla los cables del telégrafo eléctrico, sistema Morse.[252]

La obra de construcción partió de San Juan hacia Bayamón, atravesando los campos de la zona más densamente poblada del país, hasta llegar a la ciudad de Arecibo. Durante los próximos ocho años se trabajó en una red compuesta de dos líneas generales que unieron las regiones oriental y occidental de la Isla. En 1874 se extendió la línea de Guayanilla a Ponce y posteriormente, antes de terminar el siglo, se enlazó la capital con Ponce a través de Utuado y Arecibo.

Entretanto había llegado a San Juan, procedente de Charlotte Amalie, capital de la isla de Saint Thomas, el cable telegráfico submarino de la West India and Panama Telegraph Company. A partir de entonces Puerto Rico quedó unido con el archipiélago caribeño y a América del Sur. Posteriormente, desde San Juan se tendió en el fondo del mar otro cable de la misma compañía cuya ruta fue hacia Jamaica, Cuba, Estados Unidos, Canadá, el continente europeo y Asia vía Londres, Inglaterra. De esta manera la Isla, tan aislada a lo largo de los siglos pasados, quedó indeleblemente unida a la comunidad mundial gracias al latido del cable ultramarino.

Ya en 1900, aparecieron los primeros teléfonos en Puerto Rico. En 1906 arriban a la isla los hermanos Hernand y Sosthenes Behn.[253] Ocho años más tarde (en 1914) fundaron en San Juan la Porto Rico Telephone Company, como una compañía legalmente reconocida en el estado de Delaware, con la aprobación del gobierno de Estados Unidos. La compañía matriz se llamó la International Telephone & Telegraph Service (ITT) y fue incorporada en Nueva York. Muy pronto se convirtió en su vehículo de expansión en Cuba y Europa. En el 1924, los Behn adquirieron todas las acciones de la Compañía Telefónica de España.

Para esos años se había organizado la Autoridad de Comunicaciones para "proveerle servicio a un núcleo de pueblos en el área este de la isla que no estaban dentro de la franquicia de la Porto Rico Telephone Company".[254] Después de la Segunda Guerra Mundial (1945) la capacidad del sistema telefónico de la Isla, bajo la Porto Rico Telephone Company (eventualmente Puerto Rico Telephone Company —PRTC—, aumentó a 8,000 unidades, con la apertura de la primera oficina central.[255] Los números a marcar eran de cinco dígitos. La cantidad de teléfonos era muestra de que la isla había entrado en la modernidad. En 1952, luego de la inauguración del Estado Libre Asociado, se añadieron un total de 15,000 nuevos teléfonos en la isla para aumentar el servicio a 50,965 personas.

Sin embargo, el servicio era cada vez más "deplorable", decía en diciembre de 1958 el gobernador Luis Muñoz Marín.[256] Era más fácil conseguir una comunicación entre San Juan y Nueva York que entre San Juan y Caguas. Problema que necesariamente obstaculizaría el desarrollo industrial de la Isla. Como si ello fuera poco, la comunidad puertorriqueña fue sometida a aumentos frecuentes en las tarifas del servicio telefónico, principalmente en la región central.

En la década de los sesenta creció nuevamente el sistema y se añadieron dos dígitos más para llegar a siete. El número de líneas telefónicas activas se estimaba en más de 76,000 para el final de los sesentas. Tras años de problemas relacionados con los servicios de la Puerto Rico Telephone Company, el gobierno de Rafael Hernández Colón aprobó la Ley 25 del 6 de mayo de 1974, creando la Autoridad de Teléfonos de Puerto Rico (Puerto Rico Telephone Authority), que se convirtió en la accionista mayoritaria de la Puerto Rico Telephone Company —PRTC—.[257] La estructura tarifaria, reglas, normas y reglamentos para regir el servicio telefónico de la Isla, quedaron en manos de la Autoridad de Teléfonos de Puerto Rico.[258] Por otro lado, International Telephone & Telegraph Service —ITT—, continuó operando en la Isla, pero solamente ofreciendo servicios ultramarinos. Se ha dicho que a partir de entonces, a la Puerto Rico Telephone Company (PRTC) el país la llamó simple y llanamente "La Telefónica". Por su parte, el Gobierno invirtió unos $500 millones para modernizar la Telefónica. Al final del 1974, la compañía tenía unos 241,200 teléfonos en servicio.

En los próximos años la Telefónica se modernizó y expandió la red telefónica de Puerto Rico, con la instalación de terminales computarizados para ayudar a sus operadores a ofrecer un mejor servicio.[259] Como parte de sus esfuerzos por progresar, la compañía utilizó por primera vez la capacidad que ofrecía la fibra óptica para las telecomunicaciones; una red que tomó cuatro años en construirse a un costo de $1.2 mil millones.[260]

Entrado los noventa, Hernández Colón, entonces en su segunda oportunidad consecutiva como gobernador (1985-1988 y 1989-1992), propuso la privatización de la Telefónica. Todo apuntaba a la globalización y la competencia en la telefonía. Con ello comenzaban a llegar los primeros aires del pensamiento neoliberal a la Isla. La venta, que incluiría el servicio de larga distancia y la división de servicio celular, pretendía generar unos $2 mil millones. Sin embargo, el intento fracasó luego de que los empleados de la Telefónica protestaran masivamente en contra de la transacción.[261] Declararon un día de huelga y movilizaron a miles de personas.[262] Como resultado, Puerto Rico no pudo conseguir un comprador ni el precio que buscaba, en medio de una ola mundial de ventas de compañías telefónicas.[263]

Para los 1990, la industria de las telecomunicaciones en Puerto Rico era un negocio de aproximadamente $2 mil millones anuales en ventas.[264] La Telefónica manejaba alrededor del 60% de dicha industria, proveyendo servicios de telefonía local y larga distancia en el interior de la Isla, donde dominaba prácticamente la totalidad del mercado, y la telefonía móvil (celulares y *beepers*), área en la que tenía competidores. También ofrecía el servicio de larga distancia fuera de Puerto Rico y televisión por cable. Muy pronto, en ese mercado la presencia de la Telefónica fue cada vez menor. Era innegable el creciente impacto que tenían las telecomunicaciones en el país.

Hasta entonces, la Telefónica había estado protegida por la Ley 25 de 1974, y como resultado, había monopolizado una gran parte del mercado de las telecomunicaciones. En manos del Gobierno, las decisiones que se tomaban, de por sí complejas, pasaban además por el crisol del partidismo político. Dichas decisiones, desde el nombramiento del director ejecutivo, la selección de suplidores, la fijación de precios, hasta las relaciones obrero-patronales y los servicios, tenían un matiz altamente político. Era un hecho que desde que pasó a manos del Gobierno, hacía poco menos de veinticinco años, tras cada elección la Telefónica había sido un botín de guerra de los partidos políticos. Como resultado, careció de agilidad y de calidad en la toma de decisiones. En un ambiente de competencia, este bagaje político se había convertido en una "desventaja mortal".[265]

No obstante, una nueva ley —The Telecommunications Act—, aprobada por el Congreso de Estados Unidos el 8 de febrero de 1996, abrió de par en par las puertas del

TELECOMUNICACIONES EN PUERTO RICO 1969-1999

1869
El Departamento de Obras Públicas tendió alrededor de la isla los cables del telégrafo eléctrico, sistema Morse.

1874
Se extendió la línea de Guayanilla a Ponce y luego se enlazó la capital con Ponce a través de Utuado y Arecibo.

1900
Aparecieron los primeros teléfonos en Puerto Rico.

1914
Los hermanos Hernand y Sosthenes Behn fundaron en San Juan la Porto Rico Telephone Company.

300

298

1945
La capacidad del sistema telefónico de la isla bajo Porto Rico Telephone Company aumentó por 8,000 unidades.

1858
Samuel Morse, introdujo el sistema de telégrafo en Puerto Rico.

297

1952
Luego de la inauguración del Estado Libre Asociado, se añadieron 15,000 nuevos teléfonos a la isla para aumentar servicio a 50,965 personas.

299

1960
Creció el sistema y se añadieron dos dígitos más para llegar a siete. Más de 76,000 líneas telefónicas activas.

1974
El gobierno de Rafael Hernández Colón aprobó la Ley 25, creando la Autoridad de Teléfonos de Puerto Rico, quedando a cargo de la estructura tarifaria, reglas, normas y reglamentos para regir el servicio telefónico de la Isla.

301

1990
Rafael Hernández Colón, otra vez gobernador, propuso la privatización de la Telefónica, intento que fracasó luego de que los empleados de la Telefónica protestaron masivamente.

1997
El Comité Amplio de Organizaciones Sindicales convocó a un paro nacional, por 1 día, la huelga de los telefónicos se extendió por 41 días.

1996
El gobernador Pedro Rosselló, impulsó la Ley de Telecomunicaciones de Puerto Rico de 1996.

303

1998
El gobernador Pedro Rosselló anunció la venta del 50% + 1 de las acciones de la Telefónica, a un consorcio constituido por GTE (40%) y Popular, Inc., (10%).

1999
Se adjudicó la venta de la Telefónica al consorcio de GTE (Puerto Rico), Popular, Inc., Gobierno de Puerto Rico y Empleados de la Telefónica.

302

mercado a la competencia de todas las áreas de la industria de telecomunicaciones.[266] La desregulación entró con fuerza al mercado.

A tenor con los postulados del servicio universal establecidos por dicha ley federal, el gobernador Pedro J. Rosselló, a fines de su primer mandato (1993-1996 y 1997-2000), impulsó la "Ley de Telecomunicaciones de Puerto Rico de 1996", Ley Núm. 213 que fue aprobada por la Legislatura de Puerto Rico el 12 de septiembre de 1996.[267] La ley estableció un cambio en la reglamentación del campo competitivo, sustentado en una nueva estructura legal reglamentaria".[268] En su Artículo I "se establecía la política pública del Gobierno de Puerto Rico en las telecomunicaciones".[269] La citada ley, además de exponer a la Telefónica a la competencia en los servicios telefónicos, marcó el comienzo de la televisión digital y creó varios fondos para financiar programas especiales para facilitarle a las comunidades y escuelas rurales acceso a servicios modernos de telecomunicaciones. Ese mismo año se creó la Junta Reglamentadora de Telecomunicaciones de Puerto Rico. Y no tardaron en llegar a la isla nuevas proveedoras de servicios inalámbricos, como Centennial de Puerto Rico.[270] Si antes hubo razones para vender la Telefónica, en este momento hubo otra más.

Desde su ideología neoliberal, el gobernador Rosselló inició un segundo intento de privatizar la Telefónica.[271] El gobierno pensaba que la Telefónica perdería mercado y ganancias, a menos que nuevos administradores la prepararan para competir.[272] Y se dispuso a venderla rápidamente, antes de que los nuevos rivales la despojaran de sus clientes y de los beneficios que durante años había disfrutado.[273]

El 7 de abril de 1997, el gobernador Rosselló dejó saber que iba a proceder con la venta de la Telefónica. "Ante el cambio dramático y radical en el campo de las telecomunicaciones, que ahora es un campo altamente competido; ante la realidad de que la Telefónica como corporación pública no tiene ventajas competitivas comparada con las empresas privadas; ante la realidad de que las proyecciones son que el rédito —el rendimiento de esa corporación pública, y por lo tanto del patrimonio del pueblo de Puerto Rico— va a ir disminuyendo a medida que pase el tiempo, hemos tomado la decisión de que se comience el proceso para la venta de la Telefónica".[274] Poco tiempo después, la Legislatura aprobó la legislación habilitadora de la venta.[275] Recordando esa etapa, el gobernador afirmaba que la venta fue un "proceso complejo y complicado, un reto logístico, legal y político como pocos".[276]

Se dio paso al proceso de buscar compradores, aunque muy pronto en el transcurso de las negociaciones se hizo evidente que ninguna compañía estaba interesada en comprar el 100% de la Telefónica.[277]La GTE International Telecommunications, Inc., con base en Texas, mostró interés en participar en el proceso. Se trataba de una de las empresas de telecomunicaciones públicas más grandes del mundo. En 1996, y con más 20 millones de líneas de acceso en 40 estados, el conglomerado de comunicaciones era uno de los principales proveedores de servicios de telefonía local en Estados Unidos.[278] Sin embargo fue en busca de un socio local que resultó ser Popular Inc., que continuaba mejorando su infraestructura de telecomunicaciones. Se creó un consorcio compuesto por GTE International Telecommunications, Inc., y Popular, Inc. También se organizó la GTE Holdings (Puerto Rico) LLC, subsidiaria de GTE International Telecommunications, Inc.[279]

Para ese momento Richard L. Carrión, quien desde 1995 era miembro de la Junta de Directores de la Bell Atlantic (que para entonces se estaba fusionando con NYNEX Corporation), señalaba que "las telecomunicaciones son un componente vital de nuestra infraestructura tecnológica en Puerto Rico, no solo para nuestra propia expansión sino también para el bienestar económico de Puerto Rico, nuestro mercado principal".[280] Estaba convencido de que "el que no se meta en esta vía se va a quedar atrás".[281] La transacción le daría a la Telefónica la flexibilidad necesaria y el peritaje adicional para lograr el éxito en la industria altamente competitiva de las telecomunicaciones.

Adelantados los trabajos de dicha transacción, creció la oposición de los empleados de la Telefónica. El 11 de julio de 1997, el Comité Amplio de Organizaciones Sindicales (CAOS) convocó a un paro nacional, y la huelga de los trabajadores de la Telefónica se extendió a lo largo de 41 días.[282] A la llamada "Huelga del Pueblo contra la privatización", se unieron en solidaridad y apoyo otras uniones obreras, empleados públicos y asociaciones de estudiantes universitarios, organizaciones socialistas, entre otros.[283] El primero de octubre de 1997 se detuvieron los trabajos en la banca, el comercio, el transporte y en una ocasión los manifestantes cerraron por horas la entrada al Aeropuerto Internacional Luis Muñoz Marín.[284] Prevaleció el caos. Se desataron demostraciones violentas, que generalmente concluían en marchas en la periferia del edificio de Banco Popular en Hato Rey. Incluso se supo que se habían colocado bombas explosivas muy cerca de la residencia de Richard L. Carrión. La ironía era que, comparado con la participación de GTE, Banco Popular era el que menos tenía. Y Carrión hacía todo lo posible para que los empleados de la Telefónica tuviesen más acciones. A los opositores se les sumaron algunos líderes y correligionarios del Partido Popular, que habían respaldado su venta hacía apenas ocho años.

El 27 de mayo de 1998 el gobernador Rosselló anunció la venta del 50 % más una de las acciones de la Telefónica, a un consorcio constituido por GTE (40 %) y Popular, Inc., (10 %). La transacción proveía para que se le reservara a los empleados un 3% en acciones automáticamente y que pudiesen adquirir un 3% adicional, para un total de un 6% (se creó un fideicomiso cuyo beneficiario fueran los empleados telefónicos).[285]

En un mensaje transmitido por la televisión al país, Carrión explicó muy convincentemente que la transacción propuesta tenía varios elementos positivos. En primer lugar "se trae a una compañía que sabe competir en los mercados globalizados de las telecomunicaciones para que invierta en la Telefónica y aporte su tecnología y sus destrezas administrativas. Segundo: habría también un componente de capital local, para que una voz puertorriqueña tenga participación en las grandes decisiones que afectarán el porvenir de la Telefónica. Nos aseguraremos de preparar los mercados de capital local para absorber las ventas subsiguientes de las acciones que le quedan al gobierno. Tercero: ¿El resultado final? Una compañía mejor preparada para enfrentar los retos del futuro, con la mayoría de sus acciones, el 60%, en manos puertorriqueñas. Una empresa moderna de telecomunicaciones que será un orgullo para Puerto Rico; donde los graduados de nuestras mejores escuelas, nuestras mejores universidades, encontrarán oportunidades de empleo y donde podrán hacer su parte en la revolución tecnológica que promete ser la industria de telecomunicaciones en los próximos años. Eso será una aportación al verdadero patrimonio de Puerto Rico: nuestra juventud".[286]

Finalmente, el 27 de marzo de 1999 se dio a conocer la adjudicación de la venta de la Telefónica al consorcio de GTE (Puerto Rico), Popular, Inc., Gobierno de Puerto Rico y Empleados de la Telefónica.[287] La venta generó más de $2 mil millones para el Gobierno de Puerto Rico. El consorcio adquirió el 51% más una acción de la Telefónica, por lo que pagó $2,008.7 millones.[288] Esto representó un aumento de 1% de las acciones y $133.7 millones de la oferta inicial. En la oferta final, GTE (Puerto Rico) aumentó su ofrecimiento por $125 millones.[289] Popular, Inc. pagó cerca de $92 millones de dólares por su parte con 9.9% de las acciones. Ofreció la adquisición de 1 % adicional en acciones de la compañía para beneficio de los telefónicos. Es decir, de un 3% que proveía la estructura inicial a un 4%, lo que representaba una inversión adicional de $8.7 millones. De esta forma, los empleados de la Telefónica podrían adquirir hasta un 7% de las acciones de la nueva empresa.

Pasada la muy controvertible venta de la Telefónica, y en su esfuerzo por mejorar las telecomunicaciones y continuar con su plan estratégico, en 1999 Popular, Inc. adquirió por $45 millones GM Group.[290] Su propietario, Guillermo Martínez, había sido un fiel amigo de la casa. Se trataba de un grupo que encabezaba la tecnología de la información en Puerto Rico y el Caribe, con oficinas en San Juan, Caracas, Santo Domingo y Miami. Ofrecía la más completa variedad y mejor calidad de productos y servicios de informática, tales como procesamiento,

venta de equipo y *software*, consultoría diseñada acorde con las necesidades del cliente, servicio de redes y resguardo. GM Group satisfacía las necesidades de sistemas de información de bancos, empresas de servicio público, compañías de seguro, universidades, agencias de gobierno, compañías de servicios, fabricantes y detallistas. Además del procesamiento de datos, la compañía también proveía servicios de venta de programas y equipo de computadoras, diseño e implantación de sistemas, consultoría, servicios de recuperación de datos para negocios, y adiestramiento en sistemas. Banco Popular había sido su principal cliente.

Con la adquisición de GM Group se hizo realidad la idea de Richard L. Carrión de crear una unidad de negocios separada que prestara servicios a otras empresas y así capitalizar con la avanzada tecnológica del Banco.[291] Esta vez la transacción fue mucho más fácil y más amigable.[292]

Durante la transición entre el siglo veinte y el veintiuno, el mundo vivió tiempos de mucha expectación en el área de la informática, ante la incertidumbre que generaba el problema del efecto 2000, conocido como Y2K (Y year, 2 2000, K kilo) y sus posibles efectos en las redes computarizadas a nivel mundial.[293] El problema era que ciertos BIOS (Basic Input Output System), Sistema Básico de Entrada/Salida, de las computadoras solo habían "contemplado dos dígitos en las fechas, por lo que existía el riesgo de que se hicieran cálculos incorrectos y se generara un caos en las instituciones bancarias, gubernamentales, de transporte, etc".[294] Desde el año anterior (1998), Popular Inc. tomó cartas en el asunto en todas sus dependencias, preparó un plan de contingencia y ayudó a sus sucursales (particularmente alrededor de la Isla), a hacer lo propio para que sus operaciones tuvieran continuidad en caso que algo pudiese ocurrir. El objetivo era preparar un plan detallado sobre lo que haría en las unidades el 31 de diciembre, y averiguar qué recursos se necesitaban para completar todas las operaciones y los procesos antes de medianoche, qué informes especiales habría que imprimir y qué procedimientos especiales se seguirían en los primeros días del 2000. Para septiembre de 1999, la mayoría de las computadoras y sistemas de Banco Popular y sus subsidiarias en Puerto Rico, el Caribe, Centroamérica y Estados Unidos habían sido puestos a prueba.[295] Para asegurar la integridad de los sistemas, después de octubre Popular no modificó ninguno de los programas de sus computadoras. El propósito era no añadir variables desconocidas al plan ya preparado para el Y2K.[296] En noviembre se llevó a cabo una prueba en todo el sistema, partiendo de la fecha del 2000. Aunque los resultados anteriores habían sido positivos, esta segunda fase añadió otro nivel de confianza. Todo nuevo equipo o programa de computadora adquirido por Popular tenía que cumplir con los requisitos del Y2K y tenía que haber sido probado antes de ser utilizado en la producción.

Todo preparado, dieron las doce de la noche del 31 de diciembre de 1999, se escucharon las campanadas y, al empezar el nuevo milenio, todo siguió igual alrededor del mundo.

Arriba: Paquete de emergencia de Popular relacionado al Y2K. AHBPPR
Derecha: El 1 de enero de 2000 el departamento de Prueba y Tránsito de Popular trabajó como de costumbre. AHBPPR

EL BANCO HISPANO MÁS GRANDE DE ESTADOS UNIDOS

1991-1999

LA FORTALEZA DE PUERTO RICO
EN LA EXPANSIÓN POPULAR EN ESTADOS UNIDOS

Luego de la fusión bancaria de 1989, allende los mares, la BanPonce Corporation llevó a cabo la más extraordinaria expansión de su historia más allá de los límites territoriales isleños. Era parte de su nueva estrategia de transformación.[304]

Popular estaba en ruta de convertirse en un "banco panamericano".[305] Una fase de dicha expansión se enfocó en su rápido crecimiento tanto en Estados Unidos como en el Caribe y Centroamérica.[306] Se propuso utilizar todo lo que estuviese a su disposición para cada día llevar más servicios a las comunidades de una forma innovadora y abaratar su costo.[307]

Para entonces BanPonce Corporation se hallaba plenamente integrada al sistema financiero estadounidense, rigiéndose bajo sus reglamentos, siendo parte constitutiva de la jurisdicción del Banco de la Reserva Federal de Nueva York.[308] También estaba sujeto a la supervisión de la Corporación Federal de Seguros de Depósitos (FDIC) y de la Oficina del Comisionado de Instituciones Financieras (OCIF).[309]

Como parte de esta estrategia panamericana, a partir de 1992, la BanPonce Corporation, así como su sucesora Popular, Inc. (25 de abril de 1997) hizo adquisiciones, expansiones de negocios y reestructuraciones organizacionales que constituyeron un paso importante hacia su meta de convertirse en el banco preferido de los hispanos y de los pequeños y medianos negocios en Estados Unidos.[310] La idea de convertirse en el "banco de los hispanos" quedó en manos de su propulsor Richard L. Carrión, de Jorge Junquera, primer vicepresidente ejecutivo a cargo de la expansión en Estados Unidos con base en Puerto Rico y posteriormente de Roberto Herencia, vicepresidente ejecutivo a cargo de la expansión en Estados Unidos.[311]

Sin embargo, no era la primera vez que Popular establecería sucursales en Estados Unidos, como tampoco lo fue para el antiguo Banco de Ponce. Antes de 1991 este se había expandido en el país del Norte mediante su sociedad tenedora de acciones. El Banco de Ponce había sido el primer banco puertorriqueño en ingresar al Sistema de la Reserva Federal. Contaba con 14 sucursales; todas en Nueva York. Por su parte, Popular tenía 10 sucursales; ocho en Nueva York, una en California y otra en Chicago. Se había expandido mediante su compañía llamada Inversiones Internacionales, un fideicomiso que le proporcionaba casi los mismos beneficios de una sociedad tenedora de acciones, sin tener que estar sujeto al Banco de la Reserva Federal.[312] Los beneficiarios eran los accionistas de Banco Popular, en la misma proporción de sus acciones en el Banco.[313] Su supervisor era la FDIC. Luego de la fusión, y bajo su sociedad tenedora de acciones (la antigua del Banco de Ponce; entonces llamada la BanPonce Corporation), bajo el ojo fiscalizador del Banco de la Reserva Federal, Popular pudo expandirse con rapidez en Estados Unidos.

Aparte de las buenas perspectivas que se presentaban en el cada vez más amplio mercado puertorriqueño e hispano de

Con la ceremonia de la primera piedra para la construcción de un edificio en Tortola, Popular se abre un nuevo camino en las Islas Vírgenes. De izquierda a derecha Valentino McBean, gerente general de Popular en Islas Vírgenes, Richard L. Carrión y Ralph O'Neill, Ministro de Finanzas y Turismo. Circa 2003.

Estados Unidos, la solvencia y el tamaño de Banco Popular en la isla lo impulsaban a buscar nuevos horizontes de mercado. Buscaba superar el ámbito geográfico particular de Puerto Rico, debido a su concentración de negocios.[314] Ya abarcaba entre un 30% a 40% del mercado.[315] Por otro lado, la expansión le serviría como incentivo para hacer frente a los bajos niveles de volumen de negocio en relación con el capital de la empresa en la Isla.[316] Además, se hacía muy difícil alcanzar un ritmo que permitiese generar las ganancias que necesitaba la corporación.[317]

En esta nueva expansión, Banco Popular en Puerto Rico jugaría un papel muy importante. Sus recursos eran necesarios debido a que una nueva sucursal tomaba de 15 a 18 meses para cubrir gastos y entre 18 y 24 para producir ganancias.[318] Gracias a la "fortaleza" de Popular en la isla se podía esperar, teniendo en cuenta el alto costo de ellas.[319]

La meta fue convertir a Popular en el banco preferido de los hispanos en Estados Unidos.[320] Los hispanos participaban de un segmento de negocios de alto crecimiento: el llamado *hispanic market*. Era la costumbre de entonces en Estados Unidos, tratar al hispanoamericano o latinoamericano y sus descendientes como un grupo homogéneo, sin distinción de etnia y de niveles de ingresos. Como foco de inversión, el mercado hispano resultaba un "canto de sirena". El escaso grado de bancarización de los hispanos despertaba el apetito de negocio de los bancos.[321]

Las comunidades puertorriqueñas representaban un segmento importante de dicho mercado, principalmente en el noreste del territorio norteamericano. Se daba por cierto que la experiencia y el éxito de Popular en la isla le serviría a la institución para tratar con el inmigrante hispano en Estados Unidos, fuese puertorriqueño o de otra nacionalidad.

Siguiéndole el rastro a los puertorriqueños, Popular inició su expansión en Estados Unidos. La emigración de puertorriqueños se remonta al siglo diecinueve, aumentando considerablemente en la segunda década del siglo veinte. La concesión de la ciudadanía estadounidense en virtud de la Ley Orgánica para Puerto Rico, aprobada por el Congreso y firmada por el presidente Woodrow Wilson el 2 de marzo de 1917, le permitió a los boricuas viajar libremente a Estados Unidos, sin necesidad de visado ni pasaporte. Desde entonces, cada año aumentaba el número de emigrantes de la isla a Estados Unidos. Durante la década de los veinte la emigración neta fue de 42,000 personas.[322] La mayoría de estos nuevos inmigrantes se estableció en la ciudad de Nueva York, debido al extraordinario desarrollo industrial y comercial de esta urbe. Había una gran demanda de mano de obra barata.

Durante la década siguiente, de 1930 a 1939, la emigración neta fue de 18,000 personas. El número de puertorriqueños que residía en Estados Unidos aumentó de 52,774 a 69,967. Pasados los peores años de la Gran Depresión (1929-1935), se produjo una nueva oleada migratoria, aunque principalmente a la ciudad de Nueva York, y también, en menor escala, a estados como Nueva Jersey, Pensilvania e Illinois, entre otros.[323]

Entre 1940 y 1950 la emigración puertorriqueña neta a Estados Unidos fue de 151,000 personas.[324] Entre 1946 y 1947 esta emigración alcanzó una cúspide: 39,900 puertorriqueños llegaron al continente norteamericano para quedarse. En aquel gran éxodo, Nueva York seguía siendo el destino final de la mayoría de ellos. En 1948, unos 200,000 o el 88 por ciento de todos los puertorriqueños que vivían en Estados Unidos se encontraban en dicha ciudad. Pero otra emigración con números más altos aún estaba a la vuelta de la esquina.

En ese momento el Gobierno de Puerto Rico alentaba la emigración boricua hacia Estados Unidos, fenómeno que el Programa de Fomento Industrial consideraba una válvula de escape al alto desempleo del país. La emigración neta de la década (1950-1960) fue de 470,000 personas. Como antes, la mayoría se estableció en la ciudad de Nueva York. En 1953, el cinco por ciento de los neoyorquinos eran puertorriqueños que residían en los vecindarios de Brooklyn, Queens y el Bronx. Sin embargo, y en menor cuantía, muchos otros puertorriqueños se habían asentado

en otras ciudades tales como Newark, Hartford, Springfield, Filadelfia, Chicago y Miami.

En los sesenta, tras una emigración neta de 214,000 personas, el número de puertorriqueños en Nueva York continuó aumentando hasta constituir el 12 por ciento de la población de la ciudad. Los 817,712 puertorriqueños seguían siendo el grupo hispano más grande de Nueva York.

En el transcurso de los setenta entraron 65,817 puertorriqueños a Estados Unidos, donde ya la comunidad boricua alcanzaba las 2,013,945 personas, lo que la convertía en el segundo grupo más numeroso entre las minorías hispanoamericanas, solo superado por la gigantesca y dominante emigración mexicana.[325] Los mexicanos representaban alrededor del 65% de la población hispana de Estados Unidos. Estos habían protagonizado una de las inmigraciones más numerosas y constantes de su historia. Se asentaban principalmente en estados del oeste norteamericano; en California, Texas y Nuevo México. Otros se aventuraron hasta la ciudad de Chicago.

Al iniciarse la década siguiente (1980-1989), unos 116,571 puertorriqueños entraron a Estados Unidos. En 1980 la población hispana llegó a 14.6 millones de habitantes.[326] Para el próximo decenio se esperaba que llegara a casi 24 millones de personas.[327] Su crecimiento, más rápido que el de cualquier otro grupo étnico, había hecho que la proporción de hispanos aumentase del 4.4 por ciento en 1970 al 6.4 por ciento de la población total de Estados Unidos (1980).[328] Se estimaba que estos números eran más altos debido a la entrada de indocumentados.

El Censo de Población de Estados Unidos reveló en 1994 que la población hispana continuaba creciendo más rápido que el resto de la población.[329] Alcanzó un total de 27 millones, lo que significó un aumento de 28 por ciento desde 1990.[330] Dicho en otras palabras, alrededor de uno de cada diez estadounidenses era hispano. Al cerrar la década en el 2000, el Censo de Población de Estados Unidos señaló que del total de 276 millones de habitantes en Estados Unidos, 33.9 millones, o el 12.3 por ciento (uno de cada ocho personas) eran hispanos.[331] Las cifras mostraban que en el espacio de una década esta población había crecido cerca de un 60 por ciento. Ya no cabía duda de que los hispanos eran la minoría más grande de Estados Unidos. Y el 63.3 por ciento era de ascendencia mexicana.

Con o sin documentos, los hispanos tenían poder adquisitivo y estaban necesitados de servicios bancarios. El jugoso mercado hispano de Estados Unidos —"por tamaño, el segundo país de habla hispana del mundo; y por poder adquisitivo, la décima mayor economía del planeta"— era atractivo tanto para Banco Popular como para las grandes instituciones financieras estadounidenses y extranjeras.[332]

En 1961 Banco Popular estableció su primera sucursal en Estados Unidos en el 437 de la Avenida Westchester de la ciudad de Nueva York. AHBPPR

MIGRACIÓN PUERTORRIQUEÑA EN ESTADOS UNIDOS 1900-2010

1900 — 2,000 EMIGRANTES

1910 — 11,000 EMIGRANTES

1920 — 42,000 EMIGRANTES

1930 — 18,000 EMIGRANTES

1940 — 151,000 EMIGRANTES

1950 — 470,000 EMIGRANTES

1960 — 214,000 EMIGRANTES

1970 — 65,817 EMIGRANTES

1980 — 116,571 EMIGRANTES

1990 — 288,568 EMIGRANTES

2000 — 84,816 EMIGRANTES

2010

NUEVA YORK A LA LLEGADA **DE POPULAR**

Luego de la fusión bancaria de 1990 entre los bancos Ponce y Popular, para la BanPonce Corporation la ciudad de Nueva York fue su principal punto de acogida. Allí comenzó a crecer a pasos agigantados.

Debido al gran número de puertorriqueños había sido una de las ciudades con mayor concentración hispana. Hacia el año 1990 había 897,000 puertorriqueños.[333]

Mientras tanto, y ya desde 1960 otros hispanos los seguirían. En los sesenta, un puñado de cubanos se estableció en la ciudad de Nueva York y en la década siguiente y por los próximos 25 años, lo hicieron los dominicanos. Durante la década de los ochenta, estos últimos llegaban a razón de aproximadamente 26,000 cada año. En 1990 el total de dominicanos que residían en Nueva York sumó 332,713, o el 4.5 por ciento de todos los habitantes de la ciudad.[334] Se trataba sin duda de otro de los grupos migrantes de más rápido crecimiento. La mayoría se asentó en el sector Washington Heights en Manhattan.[335]

Tomando en consideración la inmigración pasada y reciente de puertorriqueños y otros hispanos a la "Gran Manzana", que no cesaba, así como su experiencia en Puerto Rico, en 1991 Banco Popular, New York, (subsidiaria de Banco Popular de Puerto Rico), adquirió una sucursal del New York Capital Bank.[336] Se trataba de un banco estadounidense en el Alto Manhattan, que había servido principalmente a los pequeños comerciantes de la creciente comunidad dominicana. En 1993 se adquirieron siete sucursales del American Savings Bank, una del Emigrant Savings Bank y dos del Northside Savings Bank. Muchos de estos Savings and Loan estaban en muy mal estado económico, pero Popular confiaba en que habría de ser exitoso donde otros habían fracasado. En 1995 adquirió cuatro sucursales del banco israelí Leumi Trust Co. Tres años más tarde ya contaba con 29 sucursales en la ciudad de Nueva York, repartidas entre: Manhattan (11), Brooklyn (10), Bronx (4) y Queens (4). La ciudad de Nueva York fue su eje y a su alrededor giró inicialmente la expansión de Popular en Estados Unidos. Se enfocaba en prestar servicios bancarios al individuo y a los pequeños negocios de las comunidades, como las bodegas. En 1994, recibió la medalla de oro de la Administración de Pequeños Negocios por sobrepasar los $10 millones en originaciones de este tipo de préstamo.[337] También hacía préstamos hipotecarios.

De igual manera Popular crecía en el vecino estado de Nueva Jersey, donde también la población puertorriqueña, al igual que la cubana, era numerosa. Al inicio de 1995, la Resolution Trust Corporation aceptó la oferta de BanPonce Corporation para adquirir cuatro sucursales de Carteret Savings Bank, localizadas en dicho estado. Dos estaban en Newark, otra en Montclair y otra en East Orange.[338] Tenían depósitos por $182 millones.[339] Tres años más tarde (1998), BanPonce adquirió una sucursal del Statewide Savings Bank con $4.6 millones en depósitos. Estas seis sucursales operaron como Banco Popular, Federal Savings Bank subsidiaria de Banco Popular. Con ellas se entró en grande en el estado de Nueva Jersey.[340] En ese mercado, Banco Popular también se convirtió en el líder de los préstamos a los pequeños negocios de minorías bajo la Administración de Pequeños Negocios (SBA).[341] Estos préstamos eran cruciales para los empresarios hispanos en Estados Unidos, y al mismo tiempo se lograba que Popular cumpliera con una de sus metas: crecer en las comunidades a las que servía, al tiempo que contribuía a su desarrollo económico.[342]

Por otro lado, y rebasando los límites de ciudades y estados, en septiembre de 1991 la BanPonce Corporation expandió sus fronteras al adquirir 58 oficinas de Spring Financial Services y de Equity One, localizadas en 14 estados del mediano oeste y el este del país.[343] Las dos compañías pertenecían a Spring Financial Services.[344] Las oficinas que operaban como Spring se especializaban en préstamos personales, mientras que las que operaban como Equity One lo hacían principalmente en préstamos hipotecarios. En sus inicios, BanPonce Corp. estableció una línea de crédito para que Equity One pudiera prestar, e hizo arreglos para que le vendieran los préstamos hipotecarios grandes a su sucursal de Nueva York. Eso les dio vida por un poco más de tiempo, de febrero a septiembre, cuando finalmente cerró la compra de las dos compañías, convirtiéndose en su dueño.[345] En noviembre de 1994 Popular decidió utilizar un solo nombre para crear una identidad común bajo el nombre de Equity One.[346]

Además de ofrecer préstamos hipotecarios, Equity One también ofrecía préstamos personales de entre $2,000 y $3,000, aunque ello representaba menos del 10% de la cartera. También ofrecían financiación a las ventas.[347] En 1994, luego de una expansión financiada en su totalidad con sus ganancias, las oficinas de Equity One aumentaron de 58 a 73. Y para entonces Popular estaba presente en 20 estados.[348] Los préstamos netos de Equity One aumentaron de $374 millones a $584 millones, con el 85% de ellos asegurados por bienes raíces. Para 1998 contaba con 122 oficinas en 28 estados.[349] Al año siguiente Equity One volvió a crecer, llegando a estar constituido por 138 oficinas en 32 estados. Durante varios años este fue uno de los negocios más rentables para la Corporación.[350]

EQUITY ONE
OFICINAS POR ESTADO
1998

LA CIUDAD DE **LOS VIENTOS**

Durante ese período, Popular continuó expandiéndose, esta vez hacia el oeste, al interior del país, hacia Chicago, Illinois, donde desde hacía décadas se concentraba un crecido número de hispanos, mayoritariamente mexicanos, y una cantidad considerable de puertorriqueños.

Para la década de los cincuenta, Chicago ya era –después de Nueva York– la ciudad más poblada por boricuas en Estados Unidos. Sin embargo, no fue hasta 1984 cuando al fin un banco puertorriqueño pudo establecerse en ella.[351] La tardanza se debió a que de acuerdo con el International Banking Act del 1978, los bancos de Puerto Rico eran considerados extranjeros.[352] En mayo de 1984, luego de una complicada negociación con la Corporación Federal de Seguros de Depósitos, Popular pudo participar en la subasta de una sucursal del Washington National Bank en Logan Square.[353] Se trataba de un vecindario cerca de la avenida North Kedzie, donde vivían personas de origen hispanoamericano. El 70% de los clientes de este banco eran hispanos. Se entendió que "allí se podría levantar un buen negocio".[354]

Diez años más tarde, la BanPonce Corporation (1994) adquirió el Pioneer Bank & Trust Co., situado en 4000 West North Avenue en Chicago.[355] Se trataba de un banco de la comunidad que tenía dos sucursales, una en River Grove y la otra en North & Pulaski. El Pioneer también era miembro del Sistema de la Reserva Federal y estaba sujeto a la supervisión de la Corporación Federal de Seguros de Depósitos y del Comisionado de Bancos y Fideicomiso del Estado de Illinois. A menudo BanPonce Corporation optó por continuar con los empleados del banco que hubiese adquirido. De esa manera evitó incurrir en gastos altos en el reclutamiento de nuevos empleados.[356]

Para entonces, y como hacía diez años que contaba con la mencionada sucursal del Washington Bank en el vecindario Logan Square, se procedió a fusionar las operaciones de las tres sucursales, con depósitos de $326 millones y activos que sumaron $385 millones para ese año.[357] Seis meses después de la consolidación, Pioneer aumentó sus activos a cerca de $400 millones y a $330 millones en depósitos.[358]

El mercado bancario en Chicago presentó grandes oportunidades para Banco Popular, cuando a principios de 1994 las leyes bancarias de Illinois, muy restrictivas, fueron modificadas.[359] Ello le ofreció oportunidades de expansión. Una meta a corto plazo era llegar a los $500 millones en activos.[360] También en sus planes estaba ofrecer una tarjeta de crédito asegurada y crecer, como lo hacía en otros estados, en el área de préstamos garantizados por SBA, al igual que en el negocio de hipotecas.

La expansión en Chicago y sus alrededores continuó en 1996, cuando BanPonce Corporation adquirió otras dos sucursales del American Midwest Bank, localizadas en el suburbio de Melrose Park. Al año siguiente, en mayo de 1997, se finalizaron dos transacciones de compra del Capitol Bank & Trust y Capitol Bank of Westmont, con un total de tres sucursales, y de National Bancorp Inc. y una de sus subsidiarias bancarias, American Midwest Bank & Trust, que tenía dos sucursales.[361] Estas sucursales estaban localizadas en Chicago, River Grove, Westmont y Melrose Park, comunidades que para entonces tenían un crecido número de hispanos. Parte de este crecimiento resultó también en la adquisición de Gore-Bronson Bancorp en Illinois, con $281 millones en activos. Al año siguiente BanPonce adquirió otros tres bancos: Irving Bank, Water Tower Bank y Aurora National Bank. Entonces fueron once las sucursales que tenía en el área de la ciudad de Chicago.

En 1998 las oficinas ejecutivas de Popular en Estados Unidos se establecieron en su edificio de la mencionada 4000 West North Avenue. Desde allí se supervisarían las 84 sucursales de la que a partir de enero de 1999 se llamó Banco Popular North America, con sus cinco mercados en Estados Unidos: Nueva York, Nueva Jersey, Florida, California e Illinois.[362] En fecha no muy lejana, bajo una nueva estructura legal para desarrollar el negocio de seguros e hipotecas, Popular estableció Banco Popular National Association, contando con varias subsidiarias en Florida, California y Texas.

Las oficinas ejecutivas de Banco Popular North America en Estados Unidos se establecieron en Rosemont Illinois. AHBPPR

FLORIDA
COMO NUEVO PUNTO DE EXPANSIÓN

Para el tiempo en que BanPonce Corporation (después Banco Popular North America) establecía sucursales en Nueva York, Nueva Jersey, Illinois y otros estados, miles de puertorriqueños comenzaron a emigrar al estado de Florida, particularmente a la parte central, cerca de la ciudad de Orlando.

Esta emigración era muy diferente a otras anteriores en Florida. Durante el primer lustro de la década de los noventa, en el estado de Florida, residían 1,570,000 hispanos, nada menos que el seis por ciento del total de la población hispana en Estados Unidos.[363] Tan solo en el Condado de Dade, de la ciudad de Miami, vivían 1,103,000. El resto de la gran comunidad se asentaba en los condados de Broward y Palm Beach. La inmensa mayoría la constituían los cubanos, que eran los hispanos que contaban con una renta per capita mayor en Estados Unidos.

Durante ese período, y más allá de la ciudad de Miami, la población hispana de Florida había cambiado en lo referente a la nacionalidad u origen de sus pobladores, debido a la continuación ininterrumpida de la ya considerable inmigración tanto de centroamericanos (mexicanos, nicaragüenses, salvadoreños, guatemaltecos, costarricenses, hondureños), como de suramericanos (colombianos, peruanos, ecuatorianos y venezolanos). Ocurría a menudo que en un abrir y cerrar de ojos se alzaba una nueva comunidad en Orlando y sus alrededores. Eso fue lo que pasó con la comunidad puertorriqueña.

A lo largo de la década de 1980, otros 116,571 puertorriqueños emigraron a Estados Unidos, siendo el 1984 el año en el que se registró el mayor número de emigrantes.[364] Sin embargo, en vez de emigrar, como había sido la costumbre, a Nueva York y Nueva Jersey, muchos puertorriqueños fijaron su objetivo en el estado de Florida. De 1980 al 1990, la población puertorriqueña asentada en Florida aumentó de 94,775 a 247,010 personas.[365] Mientras Nueva York perdía población puertorriqueña, Florida reemplazaba a Nueva Jersey como el estado con la segunda mayor concentración de puertorriqueños en Estados Unidos.[366] La tasa más alta de crecimiento ocurrió en la ciudad de Orlando y sus condados adyacentes, que con rapidez se convirtieron en los lugares de asentamiento preferidos por los puertorriqueños.

Contrario a la emigración puertorriqueña a Estados Unidos en la década de 1950, esta nueva emigración a Orlando estaba compuesta en buena medida por profesionales. La disponibilidad de empleo en la industria del turismo, que giraba alrededor del famoso parque de diversión Disney World, las oportunidades para profesionales, un clima muy similar al de la isla y una vida más segura, entre otras razones, sirvieron de imán para que muchos puertorriqueños emigrasen a esta ciudad y condados adyacentes.

Así pues, con la atracción que representaba esta nueva frontera para poder crecer, a fines de la década del noventa un gran número de instituciones puertorriqueñas se estableció en Orlando. Entre ellas, bancarias, como Doral Financial Corporation y R&G Financial; periodísticas, como El Nuevo Día; universitarias, como la Universidad Interamericana de Puerto Rico y el Sistema Universitario Ana G. Méndez y aseguradoras, como la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico. Junto a todas esas instituciones puertorriqueñas estuvo Banco Popular de Puerto Rico, en una nueva aventura más allá del terruño isleño.

En ese mercado, Popular tenía la ventaja del reconocimiento de su nombre (su marca), su capacidad técnica y su ventaja cultural, como el idioma español y el calor humano en el servicio. Su potencial era enorme si lograba colocarse correctamente en ese mercado, haciendo realidad su filosofía bancaria. Además, un cliente residente en Puerto Rico, de visita en Orlando, por negocio o vacaciones, tendría la seguridad de que Banco Popular estaría allí para servirle.

Conforme a su estrategia de expansión, a principios de mayo de 1997 Banco Popular comenzó operaciones en la parte central de Florida, al adquirir tres sucursales del Seminole National Bank en el condado de Sanford y en la ciudad de Orlando.[367] Al año siguiente, el número de sucursales en Orlando o sus alrededores sumó siete. Para entonces se experimentó un aumento dramático en préstamos y depósitos.[368] Con tan buenos resultados que hacia fines de 1998 Popular miró al norte, hacia el condado de Volusia, que incluiría otra sucursal en la ciudad de Deltona.

En la avenida Brickell en la ciudad de Miami, entre instituciones financieras, complejos de condominios de lujo, elevados del metroriel, parques y zoológicos, cafés y clubes se estableció la sucursal de Banco Popular. AHBPPR

EN EL LUGAR DEL MAYOR NÚMERO DE HISPANOS: **CALIFORNIA**

A mediados de los noventa Banco Popular entró con fuerza en la ciudad de Los Ángeles, California; el estado con más población de Estados Unidos y el de mayor concentración hispana.

Para 1994 Los Ángeles contaba con 5,605,800 hispanos o 34 % de sus habitantes.[369] Los mexicanos constituían decididamente el grupo predominante. Allí, donde era más amplio el mercado hispano y con mayor poder de consumo, en 1995 Popular estableció una subsidiaria que llamó Banco Popular National Association, California.[370] Sin embargo no era esta la primera vez que Popular ponía su mira en Los Ángeles. Lo había hecho en 1975, cuando para establecer una sucursal adquirió un "augusto edificio" de principios de siglo XX que ostentaba una cúpula hecha de vitrales al estilo *art nouveau*.[371] La nueva subsidiaria atrajo a la comunidad de puertorriqueños y cubanos que desde hacía décadas se habían asentado en la ciudad. Sin embargo, su crecimiento fue lento, casi imperceptible. Pero todo comenzó a cambiar en 1995, cuando Popular adquirió el Comban Corp., la compañía tenedora de acciones de Commerce National Bank, que operaba tres sucursales en el área. El Commerce National Bank, fundado en l983, orientaba sus servicios al mercado de pequeños y medianos negocios. Fue entonces cuando se creó la mencionada entidad: Banco Popular National Association, California.[372] Tenía su propia junta de directores. El fundador de Commerce National Bank, Richard Demerjian, continuó en el cargo de presidente.

Al año siguiente, Banco Popular National Association, California inauguró su primer *in store* en Estados Unidos, al abrir en una de las tiendas de la cadena de Liborio Market un centro de servicio que funcionó como si fuera una sucursal con servicios completos.[373] Se trató, por lo tanto, de una sucursal en el interior de un supermercado, ofreciendo a los clientes que por él transitaban todos los servicios bancarios. Y muy poco tiempo después —junio de 1998—, estableció otra sucursal *in store* en el área de Norwalk.[374] La sucursal se estableció en el supermercado Notrika Market. Al mes siguiente Popular adquirió las sucursales del First State Bank of Southern California del Hanil Bank, con oficinas centrales en Seúl, Corea y las unió a Banco Popular National Association, California. Contaba con $180 millones en activos. Las sucursales estaban localizadas en Santa Fe Springs, Paramount, Lynwood y Los Ángeles. Dos de ellas estaban en comunidades hispanas y dos en las coreanas. En no muy corto tiempo se vieron las letras de Banco Popular en caracteres coreanos.

En estas sucursales se puso el énfasis publicitario en los préstamos para pequeños negocios, y muy pronto se vio superada su meta de $10 millones por más del doble. La promoción incluyó anuncios en Los Angeles Times, el diario La Opinión y estaciones de radio. También se celebraron reuniones entre los oficiales del Banco y la comunidad empresarial. Se repartían volantes y se ofrecían seminarios de cómo empezar un negocio. Simultáneamente, empleados de las sucursales visitaban pequeños negocios de hispanos, tales como lavanderías, talleres de mecánica y servicios de jardinería.

Para continuar con su crecimiento en activos, Banco Popular National Association, California adquirió un negocio de hipotecas llamado OnLine Mortgage.

Con el pequeño comerciante en mente Popular estableció 22 sucursales dentro de la tiendas (*in store*) en Walmart, California. AHBPPR

A LA CONQUISTA DE **TEXAS**

En 1997, la recién organizada Banco Popular National Association, Texas adquirió todas las acciones comunes de Houston BanCorporation. La sede de esta corporación estaba localizada en la ciudad de Houston, la más grande del estado de Texas.[375]

La Houston BanCorporation operaba el Citizens National Bank. Al igual que en Los Ángeles y Chicago, la población hispana de Houston era mayoritariamente mexicana. El Citizens National Bank era uno de los pocos bancos de Houston que servía primordialmente a las minorías en la originación de préstamos de viviendas para personas de escasos recursos. Operaba, con un buen desempeño, como un banco de la comunidad. En su inauguración participaron tanto Carrión como Junquera y Herencia, todos con el típico sombrero texano. Un afiche ilustrando una bota de vaquero junto al logo de Popular era suficiente para demostrar que Banco Popular había llegado a Houston. Al poco tiempo, Banco Popular National Association, Texas inauguró en la calle Gessner su segunda sucursal y ya tenía otras tres en agenda para los próximos meses. Debido al tamaño grande del estado —el segundo después de Alaska— las posibilidades de crecimiento eran inmensas.

Al cierre de 1998, Banco Popular North America continuaba con su estrategia acelerada de expansión de sucursales y otros negocios financieros en Estados Unidos. De 1992 a 1998 su número había aumentado de 30 a 89.[376] Contaba con sucursales esparcidas en cinco estados: Nueva York, California, Illinois, Texas y Florida. Por otro lado, además de las sucursales, había establecido 94 cajeros automáticos. Igualmente había desarrollado Popular Net Banking —banca en Internet— como otro servicio de Popular, Inc.

En el año 1998 Popular tomó la decisión estratégica de establecer Popular Cash Express.[377] Dado que más de la mitad de los 32 millones de hispanos en Estados Unidos no tenían un banco, la corporación reconoció la necesidad de buscar un enfoque distinto para complementar los esfuerzos de Banco Popular North America de convertirse en el principal proveedor de servicios financieros a los hispanos. Se trataba de una subsidiaria que tuvo como función principal el cambio de cheques a las personas que carecían de servicios bancarios, los llamados no bancarizados o *unbanked*.[378] Este grupo compuesto predominantemente por los recién llegados era de particular importancia para la estrategia hispana de Popular, porque se estimaba que al menos 60% de los hispanos no tenían una relación bancaria efectiva.[379] Originalmente Popular Cash Express se estableció en Miami con la adquisición de 13 pequeños cash express, que no tardaron en conocerse como los "cashitos".[380]A lo largo de los próximos meses, la operación se expandió con dos locales nuevos en Manhattan, la adquisición de ocho oficinas de cambio de cheques y 31 unidades móviles Quick Check Inc. en Inglewood, California. A muchos de los antiguos empleados de Popular esta expansión les hizo recordar aquella época gloriosa (de 1950 a 1960), cuando las guaguas de Popular surcaron por primera vez el interior montañoso de Puerto Rico.[381] Como sucedió en la Isla, muy pronto nuevo clientes de California se moverían hacia la banca tradicional. Además del cambio de cheques, la compañía ofreció una amplia variedad

de servicios financieros a individuos, pagos de servicios públicos y sobre todo, giros y remesas, "el principal y más rentable" negocio.[382] Se trataba de las transferencias realizadas por los inmigrantes a su país de origen.

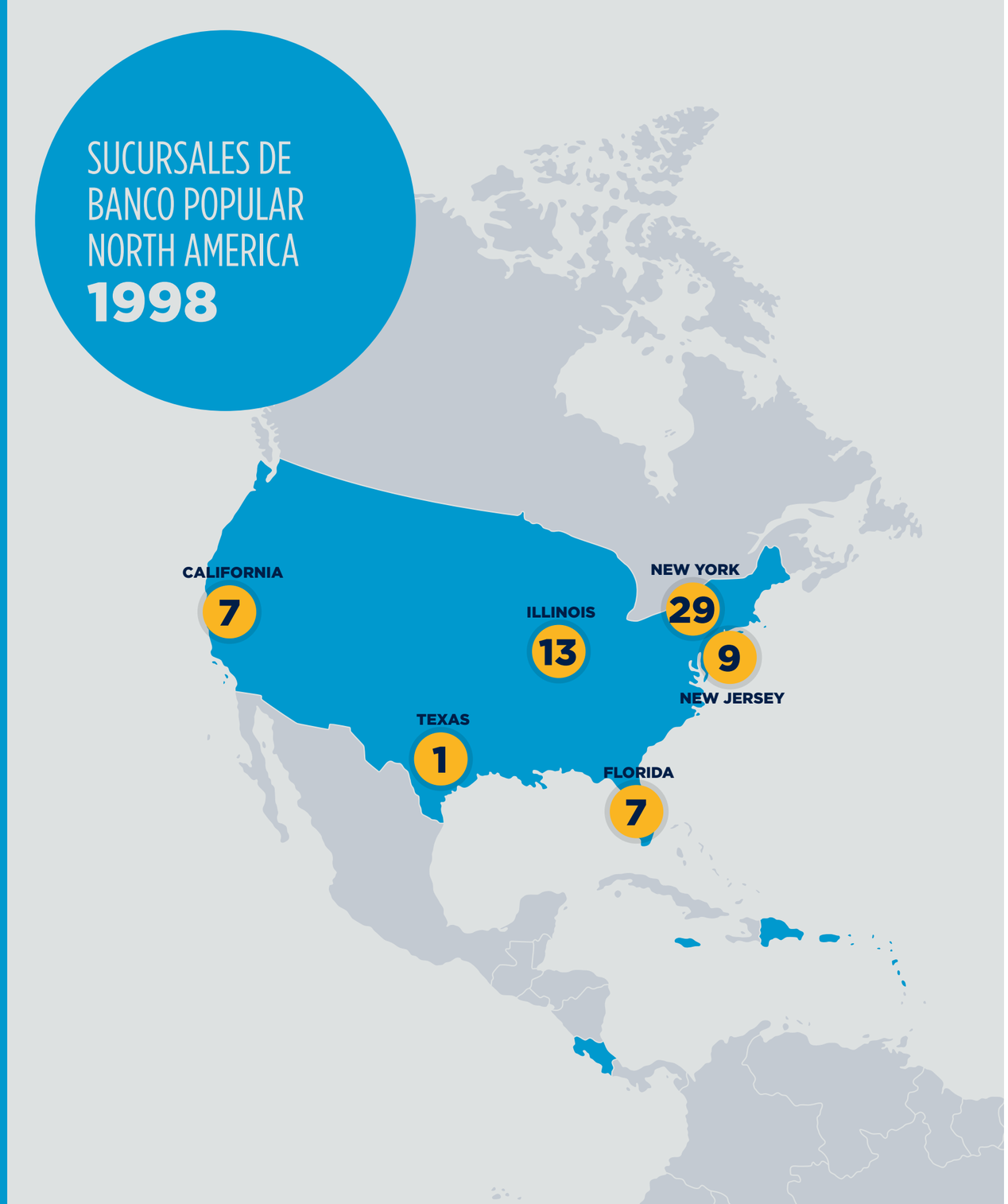
Muy pronto los check cashers de Popular expandieron su formato para ofrecer nuevos servicios: seguros, servicios de viaje y otros productos de valor añadido. Los establecimientos eran limpios, espaciosos, bien iluminados y operados por un personal bilingüe que servía a la extensa clientela de hispanoparlantes. Hacia mediados del 1999 Popular Cash Express contaba con establecimientos en lugares con alta concentración de hispanos: en Arizona (6), California (16), Florida (15), Nueva York (2) y Texas (11).[383] A fines de ese año ocupaba la séptima posición entre todas las operaciones de cambio de cheques en Estados Unidos.

Por otro lado, y como parte de la estrategia de servir a los no bancarizados, Banco Popular North America estableció las primeras sucursales híbridas, donde se podrían cambiar cheques y recibir servicios de banca al detal, así como servicios hipotecarios.[384] Estos esfuerzos se hicieron simultáneamente en las ciudades de las costas oeste y este, pasando por Chicago. El servicio estaba dirigido a muchos hispanos que deseaban cambiar sus cheques, pero no tenían una cuenta bancaria regular. La sucursal híbrida de Panorama City, en Los Ángeles, California, fue uno de los mejores ejemplos de los servicios combinados de Banco Popular North America para los clientes no bancarizados.

Banco Popular también participó como proveedor en un programa diseñado por el Departamento del Tesoro Federal para ofrecer una cuenta de transferencia electrónica. El propósito era asegurar que las personas que tenían que recibir cheques de forma electrónica (por prestación, sueldo, salario o pago por jubilación del gobierno federal), tuviesen acceso a una cuenta de costo razonable y con las mismas protecciones que estaban a la disposición de otros titulares de cuentas en la misma institución financiera. La nueva cuenta de transferencia electrónica fue una necesidad urgente, ya que a partir del primero de enero del 2000, la Ley para Mejorar la Recolección de Deudas requería que la mayoría de los pagos del gobierno federal, excepto los efectuados por reembolsos de impuestos, se hicieran por transferencias electrónicas de fondos.[385] Este requisito obligó a los no bancarizados a afiliarse a un banco.

El programa había sido presentado a fines del 1999 en conferencia de prensa en Nueva York y con la participación

En la inauguración del Citizens National Bank en Houston Texas, luciendo el típico sombrero texano, de izquierda a derecha Jorge Junquera, Roberto Herencia y Richard L. Carrión. AHBPPR



del vicepresidente Albert Gore y el Secretario del Tesoro Federal, Robert E. Rubin.[386] Allí estuvo, junto a ellos, Richard L. Carrión. Para ese momento solo seis instituciones financieras habían sido seleccionadas para establecer la cuenta de transferencia electrónica. Popular fue uno de los primeros en prestar estos servicios y era el banco en Estados Unidos con la porción más grande de estas cuentas, aún mayor que las de otras instituciones más grandes, como Chase Manhattan o Citibank.[387] Además, era el único banco hispano en Estados Unidos y el único en Puerto Rico que participaba de este programa. Para Popular, según lo manifestó Richard L. Carrión en aquella ceremonia, "era importante prestar este servicio porque va a la médula de nuestro legado".[388] En el Banco, agregó, "nos habíamos adelantado a este concepto, ya que desde el 1995 (un año antes de la creación de la Ley), establecimos la cuenta Acceso 24".[389] Añadió que el nuevo programa federal "fortalecerá sus esfuerzos con el segmento que no tiene cuenta bancaria, tanto en Puerto Rico como en Estados Unidos, donde somos el banco hispano más grande". Y agregó: "Nos alegramos de unirnos a este proyecto que promoverá la seguridad y conveniencia para las personas que reciben pagos del gobierno federal, y que facilita y promueve el uso de la tecnología electrónica en ese segmento de la población".[390]

Popular también estableció otra subsidiaria que llamó Popular Leasing USA, que ofrecía arrendamiento de equipo en once oficinas localizadas en ocho estados.[391] Su personal profesional tenía años de experiencia en arrendamiento y le proveía soluciones individualizadas y servicios de calidad a su clientela. Además, en la página de Internet de Popular Leasing (www.popularleasingusa.com), los clientes podían obtener información sobre la compañía y someter solicitudes desde sus computadoras. Para 1998 contaba con 8 oficinas localizadas en California, Colorado, Georgia, Illinois, Missouri, Nueva Jersey, Nueva York y Pensilvania.[392]

A lo largo de 1999 y hasta su último suspiro en diciembre 31, Popular Inc. continuó con su estrategia de crecimiento, diversificación y organización en Estados Unidos. Su meta no era otra que la de ser el principal proveedor de servicios financieros a los hispanos en Estados Unidos.[393] Su red bancaria crecía en activos, al tiempo que establecía nuevas líneas de negocio.[394] Puso énfasis especial en los préstamos para pequeños negocios, que en muy poco tiempo lo colocó entre las primeras instituciones prestatarias de este tipo en Nueva York, Illinois, California y Florida.[395] A fines de 1999, la red bancaria de Popular, Inc. en Estados Unidos estaba compuesta por 91 sucursales, en seis estados a través del país.[396] La revista mensual californiana *Hispanic Business* lo reconocía como el banco hispano más grande de Estados Unidos. Pese a la distancia y a las diferencias étnicas y culturales, los empleados de cada lugar donde Popular plantó bandera, se sentían muy acogidos por la gerencia de la compañía, principalmente por las formas de decir y hacer las cosas y por sus prácticas comerciales. Popular se integraba lo antes posible a cada comunidad a la que servía.

Pero no todo marchaba a la perfección. La estrategia institucional de expansión en Estados Unidos sufría una baja rentabilidad. Popular tenía muy poca infraestructura en Estados Unidos, para apoyarla y con el paso del tiempo, fue descubriendo que aquél era un mercado muy segmentado, muy diferente, con variaciones en el nivel de ingresos, según el país de origen del inmigrante hispano.[397] El crecimiento había sido rápido y se había desparramado a lo ancho y lo largo del territorio americano. Hasta el momento no había habido un proceso de consolidación sino de crecimiento.[398] Hacía falta encontrar en ese mercado un nicho —o varios— que se pudiese explotar.[399] Incluso había 12 bancos diferentes con 246 productos.[400] En fin, operar en seis estados diferentes conllevaba grandes retos para lograr eficiencia.[401] Por ello, a lo largo del 1998 y el 1999, Popular invirtió mucho dinero en la creación de 33 oficinas nuevas, al tiempo que se reorganizó la operación estadounidense, al consolidar las subsidiarias bancarias de California, Florida, Nueva Jersey e Illinois.[402] Por otro lado, durante el 1999 Popular, Inc. enfocó sus esfuerzos en lograr una plataforma común en Estados Unidos desde una perspectiva legal, reglamentaria y operacional.

LA CARRETERA **CIBERNÉTICA**

Mientras progresaba su vigorosa expansión en Estados Unidos, más cerca de la isla, Popular construía una carretera cibernética hacia la región del Caribe y Centroamérica.

La primera parada fue el mercado bancario de la República Dominicana. Los orígenes de las relaciones comerciales de Banco Popular con Quisqueya se remontaban a 1964.[403] A partir de la caída de la dictadura del General Rafael Leonidas Trujillo en 1961, este país presentaba las condiciones políticas, económicas y sociales propicias para establecer un banco comercial. El 2 de enero de 1964, y con el asesoramiento de Popular de Puerto Rico, se inauguró la primera oficina de Banco Popular Dominicano en Santo Domingo.[404] Un 20% de sus acciones estaba en manos de Inversiones Internacionales, compañía afiliada de Banco Popular de Puerto Rico. Su primer vicepresidente ejecutivo y figura clave en su desarrollo fue Luis Rangel, banquero experimentado de Popular de Puerto Rico.[405] Una vez se creó esta institución y comenzó a operar exitosamente, Popular de Puerto Rico dio por terminado su asesoramiento, y Banco Popular Dominicano no tardó en convertirse en el primer banco de capital privado de la República Dominicana, líder en banca múltiple y servicios financieros en el país.

Ya en 1998, y cumpliendo con la estrategia del banco panamericano, Banco Popular de Puerto Rico inauguraba un nuevo capítulo dominicano-boricua, aunque esta vez ponía el acento en los servicios de la Red ATH. El servicio fue posible gracias al sistema compartido de red ATH Dominicana, que unía los servicios aportados por Banco Popular, Banco Popular Dominicano y Codetel, compañía de teléfonos de la República Dominicana. Se trataba de canalizar las transacciones y la administración de cajeros automáticos. De esta forma, Banco Popular aportó la más avanzada tecnología y cumplió con su meta de más servicios a más personas y en más lugares. Los puertorriqueños ahora podían retirar dinero de sus cuentas en Puerto Rico, aun cuando se encontrarán en la República Dominicana, con solo usar su ATH en cualquiera de los más de 60 cajeros automáticos de Banco Popular Dominicano. Con el paso de los días, otros 14 bancos se unieron a esta iniciativa. Asimismo, los dominicanos visitantes o residentes en la isla que poseyesen la tarjeta de la Red ATH Dominicana, podían usar cualquier cajero ATH en Puerto Rico para realizar transacciones electrónicas, así como los de las redes HONOR, PLUS y CIRRUS alrededor del mundo. Dado el gran número de dominicanos que residían en Puerto Rico —alrededor de 55,000 al cierre del siglo—, el sistema fue muy bien recibido.[406] Además, la República Dominicana era el principal socio comercial de Puerto Rico en el Caribe y el país tenía un volumen considerable de su población establecido en Nueva York, lo que le permitía a Popular impulsar el uso de la tarjeta Envía ATH.[407]

En ese mismo año (1998) Popular de Puerto Rico adquirió el 45 por ciento del Banco Gerencial & Fiduciario, el cuarto banco más grande en la República Dominicana.[408] Con ello, Popular se convirtió en el principal accionista de

dicho banco dominicano. Contrario a Estados Unidos, donde Popular solía adquirir el 100% de un banco, en esta ocasión y como parte de la estrategia de Popular, Inc. para el Caribe y Centroamérica, se quiso retener la experiencia y la participación del mercado local.[409] Para esas fechas el Banco Gerencial y Fiduciario, establecido en 1983, tenía $473 millones en total de activos y 27 sucursales al cierre de 1998.[410] Hasta entonces se dedicaba principalmente al negocio comercial, pero deseaba impulsar su expansión al servicio de individuos.[411] A lo largo del año, los esfuerzos de Popular se enfocaron en solidificar el proceso de manejo de crédito y de riesgo, para sostener el crecimiento anticipado. La combinación del conocimiento del mercado del Banco Gerencial & Fiduciario y la experiencia en la banca individual de Banco Popular facilitaría el crecimiento y la expansión de la operación. Personal clave de las áreas de banca individual, préstamos de consumo, operaciones y finanzas de Banco Popular de Puerto Rico, fue incorporado a la República Dominicana para complementar el equipo gerencial existente.[412] En 1999, Popular aumentó su participación en el Banco Gerencial & Fiduciario a un 57%, reorganizó su gerencia y fortaleció la alianza que había iniciado el año anterior. Posteriormente en ese mismo año, el Banco Gerencial & Fiduciario y el Banco Hipotecario Dominicano llegaron a un acuerdo de fusión formándose el Centro Financiero, BHD S.A.[413] Al año siguiente, Popular formalizó una vez más su alianza llegando a ser un accionista importante de la nueva institución, aunque con resultados poco alentadores.

Viajando hacia al este de Puerto Rico, Popular se expandió una vez más hacia las Islas Vírgenes estadounidenses. Anteriormente (entre 1981 y 1983), bajo la presidencia de Rafael Carrión, Jr. se habían adquirido tres sucursales: dos en St. Croix (una en Christiansted y otra en Sunny Isle) y una en Charlotte Amalie, St. Thomas.[414] En 1986, Popular estableció el servicio ATH en St. Thomas. Sin embargo, a pesar de que Popular se estableció en estas islas con la comunidad puertorriqueña en mente (principalmente los inmigrantes de los municipios de Culebra y Vieques), las dificultades fueron enormes. Aunque "están localizadas a 50 millas de distancia del este de Puerto Rico; pudieran estar a 5,000 millas pues tienen una cultura, idioma, costumbres y hábitos bancarios muy diferentes".[415] Además había que "lograr que las personas de las islas se sintiesen parte de la operación".[416]

En 1988 Richard L. Carrión, entonces presidente de Popular, le encomendó a Larry B. Kesler, vicepresidente ejecutivo de Crédito a Individuos de la institución en

Banco Gerencial & Fiduciario de la República Dominicana. (Circa 1998) AHBPPR

Puerto Rico, que se hiciera cargo del crecimiento y la consolidación de Popular en las Islas Vírgenes. Un primer paso trascendental, fue el reclutamiento del banquero santomeño Valentino McBean a quién Kesler conocía por haber trabajado juntos en la pasada década en el First Pennsylvania Bank. En St. Thomas todo el mundo parecía conocer a McBean.[417] Simultáneamente se establecieron nuevos servicios bancarios, algunos de los cuales no se conocían hasta la fecha por aquellos lares. Aquellas sucursales recibieron, muy pronto, el favor de toda la comunidad, resultando un "éxito rotundo".[418] Esta región se convirtió en una de las más rentables para Popular.[419] Entonces, a la gente de Popular se le vio como "los banqueros de Islas Vírgenes".[420]

En 1993, Popular adquirió cinco sucursales del Corestates First Pennsylvania Bank, cuatro en St.Thomas y otra en Tortola, capital de las Islas Vírgenes británicas.[421] Con sus ocho sucursales se convirtió en el banco más grande de las Islas Vírgenes, con 30% de participación en el mercado.[422] En 1998 y como prueba indiscutible de su futuro en estas islas, Popular construyó en St. Thomas un magnífico edificio de tres plantas para establecer allí la sede de Popular Center Virgin Island.[423]

Mientras tanto, en 1996, pero ahora cruzando el oeste caribeño y más allá de la República Dominicana y cerca de Cuba, la BanPonce Corporation arribó a la isla de Jamaica, donde adquirió una participación de 20% en el cuarto banco más grande, el Citizens Bank. Sin embargo, al conocer el estado precario de dicha institución, BanPonce vendió su parte al año siguiente.

En 1997 Popular colocó la primera piedra de su carretera cibernética en Centroamérica, utilizando su ventaja competitiva en el área de banca electrónica. En Costa Rica llegó a un acuerdo con 16 bancos comerciales, estableciendo la empresa ATH Costa Rica.[424] Se trataba de la canalización de las transacciones y administración de cajeros automáticos.[425] De esta manera, los costarricenses comenzaron a realizar transacciones electrónicas en cualquier máquina de la red, y a tener acceso en cualquier cajero automático de las redes PLUS o CIRRUS alrededor del mundo.

Pocos meses después, la red ATH Costa Rica creció, al unirse a la de Banco Popular y de Desarrollo Comunal de Costa Rica, uno de los bancos más grandes del gobierno de ese país. Fundado en 1969, esta institución era la entidad financiera por excelencia de la clase trabajadora de Costa Rica.[426] El volumen de transacciones en ambas redes creció en un 71%, comparado con el año anterior. Se anticipaba que otros bancos comerciales y estatales de Costa Rica se suscribieran a la red ATH próximamente. Banco Popular invertiría $2.3 millones para la adquisición de 70 cajeros automáticos que operarían en ese país.

Entonces y antes de cerrar el año (1997), Banco Popular llegó a otro acuerdo con el Banco Nacional de Costa Rica para la cooperación tecnológica, formalizando una tradición de colaboración e intercambio de información entre ambas instituciones. Se trataba del principal banco comercial estatal de Costa Rica, y el más grande no solo del país, sino de Centroamérica. Contaba con activos de $1,700 millones, 130 sucursales y 55 máquinas de cajeros automáticos de su propiedad.[427] Como parte del acuerdo, Banco Popular proveyó la orientación general y el acceso a la información necesaria para el proceso de modernización en el cual se encontraba inmerso el Banco Nacional.[428]

Para aquellas fechas los accionistas de BanPonce Corporation, en su reunión anual, aprobaron la propuesta del cambio de nombre de BanPonce Corporation a Popular, Inc. El cambio, que se instauró a fines de 1997, respondió a su estrategia corporativa, que perseguía una identidad homogénea para el reconocimiento y el mercadeo de las subsidiarias que componían la corporación. Popular buscaba lograr una imagen corporativa consistente y uniforme para facilitar el reconocimiento de su nombre en todos los mercados y fortalecer su posición competitiva en Puerto Rico, a la vez que expandía su franquicia en Estados Unidos y el Caribe. El cambio de nombre a "Popular, Inc." o Popular, como mejor se le conocía, evocaba sus orígenes como "el banco del pueblo". Además, aludía al nombre que se repetía en la inmensa mayoría de sus subsidiarias. A partir de entonces, todas las sucursales bancarias de la antigua BanPonce Corporation se denominarían como Banco Popular.

Con la entrada de Banco Popular a Saint Thomas se establecieron nuevos servicios bancarios, sucursal de Fort Mylner, Saint Thomas.

SEAMOS PRUDENTES

2000-2004

Sucursal Los Prados Plaza.

LA FORTALEZA
ESTABA EN PUERTO RICO

En el primer año del nuevo siglo, Banco Popular de Puerto Rico, principal subsidiaria de Popular, Inc., era el banco comercial más grande de la isla y líder en el mercado de depósitos y préstamos.[435]

Ofrecía a sus clientes la conveniencia de contar con una gama de servicios financieros, así como de diversos canales alternativos de distribución. Era la "fortaleza" de Popular, la sede desde la cual se impulsaba el crecimiento del llamado banco panamericano en Estados Unidos, el Caribe y Centroamérica. El optimismo de la institución no parecía tener fronteras.

Entre tanto Banco Popular North America, otra subsidiaria de Popular, Inc., se consolidó como una de las instituciones financieras hispanas más grandes de Estados Unidos. Sin importar donde estuviese localizado, Popular se distinguía por la innovación tecnológica y la expansión a través de nuevos y diversos canales de distribución, productos y servicios. Aunque desde su fundación Popular había estado en constante transformación, hemos visto como su ritmo se aceleró dramáticamente desde fines de los noventa. Pero aquella transformación no fue un proceso automático. Se necesitaba liderazgo, una visión clara, voluntad, compromiso y mucho trabajo, para mantener la organización en la ruta deseada. Para ello Popular contaba con Richard L. Carrión, presidente de la Junta de Directores a la vez que presidente y principal oficial ejecutivo de Banco Popular. Para el 2000 le acompañaban Jorge A. Junquera, primer vicepresidente ejecutivo principal oficial de Finanzas; David H. Chafey Jr., primer vicepresidente ejecutivo de Banca Individual; Larry B. Kesler, vicepresidente ejecutivo de Crédito a Individuos; María Isabel P. de Burckhart, vicepresidenta ejecutiva de Administración; Emilio E. Piñero, vicepresidente ejecutivo Banca Comercial; Humberto Martín, vicepresidente ejecutivo de Operaciones; Carlos J. Vázquez, vicepresidente ejecutivo de Administración de Riesgo; Roberto R. Herencia, vicepresidente ejecutivo de Popular North America; Lcda. Brunilda Santos de Álvarez, primera vicepresidenta y asesora general y Teresa Loubriel en Recursos Humanos.[436]

Durante el año 2000, Popular, Inc. registró un ingreso neto de $276.1 millones, que equivalió a $9.85 por acción común.[437] El ingreso neto demostró un aumento de 7.2% sobre el ingreso neto de $257.6 ó $9.19 por acción común según registrado en el 1999. El ingreso neto se tradujo en un rendimiento sobre el promedio de activos (ROA, por sus siglas en inglés) de 1.04% y un rendimiento sobre promedio de capital (ROE, por sus siglas en inglés) de 15.00%.[438] En 1999 esas cifras fueron 1.08% y 15.45%, respectivamente. El total de activos al 31 de diciembre de 2000 alcanzó $28,062 millones, demostrando un crecimiento de 10.2% sobre los $25,461 millones al 31 de diciembre de 1999. El total de préstamos al final de 2000 fue de $16,057 millones, registrando un aumento de 7.71% sobre el año anterior.[439]

La reserva para pérdidas en préstamos experimentó una baja de 0.46%, finalizando el año en $290.7 millones. Esta partida se vio afectada mayormente por la venta del Banco Fiduciario en la República Dominicana, el cual contaba con una proporción más alta de reserva para pérdidas sobre préstamos. Los depósitos aumentaron 4.5% durante el año 2001 y alcanzaron $14,810 millones.[440]

Al finalizar el 2000, el valor de las acciones de Popular, Inc. fue de $131.56 comparado con $139.69 para diciembre del año anterior. Cabe resaltar que a lo largo de este ensayo, el valor de las acciones corresponde a aquel que resultó de la división de acciones a la inversa que Popular llevó a cabo en mayo del 2012. Para esa fecha, Banco Popular de Puerto Rico poseía la red de distribución más extensa y completa de la Isla, incluyendo 199 sucursales de servicios completos.[441] El número de sucursales era cada vez mayor, aunque eran más pequeñas de tamaño. Tenían más funciones y más horas de oficina, estaban abiertas durante mas días a la semana y contaban con mayor automatización y con un número más alto de funciones. Es decir, que se hacían más transacciones con menos empleados. Para entonces también se continuó con el establecimiento de "expresos" Popular. Se trataba de centros de servicio dentro de los comercios para proveer acceso a transacciones electrónicas, permitir la apertura de cuentas y poner a disposición otros productos prestatarios y depositarios. En sus inicios estos centros de servicio fueron colocados convenientemente en tres de las principales cadenas de supermercados de la Isla.

La ATH y su red de cajeros automáticos (478) continuaban como los productos y servicios que gozaban de mayor aceptación y reconocimiento entre clientes y negocios.[442] Consistentemente, cuando una tecnología innovadora salía al mercado, Popular invertía en ella aunque no siempre era el primero en hacerlo. Lo importante no era que institución hubiese sido la primera en introducir cambios electrónicos bancarios, sino cuál lo había masificado. Popular no había sido el primero en instalar las ATH o cajeros automáticos, pero fue la institución que masificó estos equipos.

Mientras tanto, Popular continuó combinando el área de la telefonía y el de la informática. Atrás quedaron los titulares de las primeras planas de la prensa de la isla sobre los sangrientos enfrentamientos motivados por la privatización de la Telefónica. Todo en dicha compañía parecía estar marchando bien.[443] Muy pronto el país entendió que la venta había sido ventajosa.[444] La compañía de teléfonos "es ahora mucho más ágil para enfrentarse a una situación competitiva", decía el economista Joaquín Villamil de la firma de análisis financiero y planificación Estudios Técnicos.[445] Por su parte, los consumidores se beneficiaban de la competencia con un número mayor de compañías que ofrecían precios más bajos y mejor servicio.

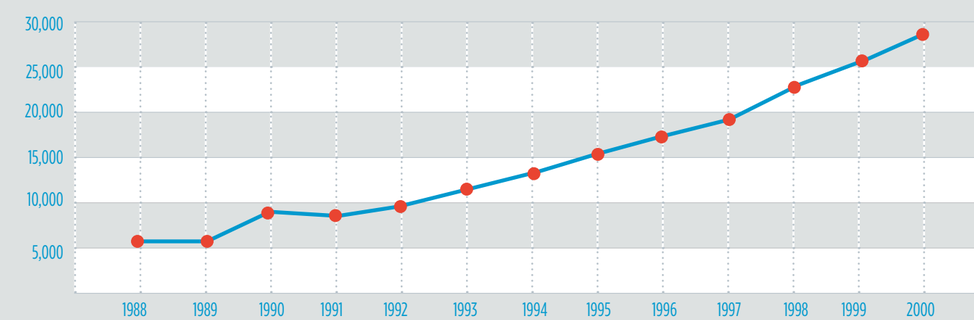
Hasta los sindicatos de empleados telefónicos, que decretaron una huelga que se prolongó durante 41 días para oponerse a la venta, fueron atenuando sus críticas.[446] Los empleados, dueños del 7% de las acciones, tenían una mayor seguridad de empleo, beneficios marginales garantizados, desarrollo profesional y derecho a la negociación colectiva. Para el 2003, la Hermandad Independiente de Empleados Telefónicos Inc. firmó su segundo convenio colectivo.[447] En esa ocasión, la Hermandad "aseguró los beneficios y tenencia de empleo de todos los empleados profesionales y técnicos afiliados que trabajaban para la empresa".[448] Entonces hubo una fusión entre las compañías GTE International Telecommunications, Inc., Puerto Rico y Verizon bajo la cual la Hermandad logró su tercer Convenio Colectivo por un período de cinco (5) años; desde enero de 2004 hasta enero de 2009.[449] Para la Hermandad esto representó un triunfo adicional.[450]

El vínculo telefonía-informática de Popular continuó proporcionándole importantes beneficios. Con su unión fue cambiado la manera de operar de sus divisiones y subsidiarias.[451] Los servicios ofrecidos, según hemos contado, iban dirigidos a proveerles alternativas más convenientes a los clientes a través del uso de medios electrónicos. Para el 2000, se decía que pronto llegaría el día en que al pagar el cliente en un supermercado, el cajero preguntaría: ¿efectivo, tarjeta o celular?[452]

ACTIVOS, INGRESOS Y RENDIMIENTOS SOBRE ACTIVOS Y CAPITAL (1988-2000)[453]

RESULTADOS	VALOR DE LA ACCIÓN DE POPULAR AJUSTADO	ACTIVOS (MM)	INGRESO NETO (MM)	RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA) (%)	RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL COMÚN (ROE) (%)
1988	$22.19	$5,706.5	$47.4	0.85%	14.87%
1989	$26.88	$5,972.7	$56.3	0.99%	15.87%
1990	$20.00	$8,983.6	$63.4	1.09%	15.55%
1991	$24.06	$8,780.3	$64.6	0.72%	15.57%
1992	$37.81	$10,002.3	$85.1	0.89%	12.72%
1993	$39.38	$11,513.4	$109.4	1.02%	13.80%
1994	$35.16	$12,778.4	$124.7	1.02%	13.80%
1995	$48.44	$15,675.5	$146.4	1.04%	14.22%
1996	$84.38	$16,764.1	$185.2	1.14%	16.17%
1997	$123.75	$19,300.5	$209.6	1.14%	15.83%
1998	$170.00	$23,160.4	$232.3	1.14%	15.41%
1999	$139.69	$25,460.5	$257.6	1.08%	15.45%
2000	$131.56	$28,057.1	$276.1	1.04%	15.00%

TOTAL DE ACTIVOS MM



Se trabajaba en tecnologías que permitiesen utilizar el teclado y la pantalla del celular para hacer todo tipo de transacciones. Se podría hasta comprar un refresco utilizando celulares y hacer desde estos teléfonos lo que se hace con una computadora, incluyendo todo lo que involucraba la red de Internet.[454] Por ello, Popular se encaminaba a desarrollar otras innovaciones, cada vez más vinculadas al teléfono celular.

Por otra parte, cada vez eran más variados los servicios de banca individual: entre ellos, cuentas de cheques, certificados de depósitos, cuentas de retiro individual, crédito a individuos, tarjetas de crédito, líneas de crédito y banca electrónica.[455] El 29 de abril de 2002 y luego de meses de preparación en el Grupo de Tarjetas de Crédito, se estableció un nuevo servicio de banca individual que se llamó PREMIA.[456] Se trataba de un programa que premiaba la lealtad de los clientes de Popular que permitía acumular y redimir puntos de sus compras con tarjeta de crédito. La lealtad de estos clientes sería compensada ya que los puntos equivaldrían a productos o a dinero. Los clientes que emplearan mayores servicios de Popular, eran los que más podrían beneficiarse del Programa. Debido a que era un programa novedoso, fue necesario explicarle bien al empleado y luego al cliente sus virtudes y funcionamiento. En sus inicios los clientes del Programa eran premiados con una variedad de alternativas para redimir los puntos acumulados: pasajes de avión y estadías en hoteles, tarjetas de regalos de prestigiosas tiendas por departamento y luego muebles y enseres entre muchos otros.[457]

Como su potencial era inmenso, se puso mucho empeño y el público fue reconociendo el nombre de PREMIA. Al cerrar el 2003, que coincidía con el primer aniversario del programa, ya eran más de 194 mil los clientes inscritos en PREMIA; sobre 50 comercios y más de 1,000 millones de puntos acumulados.[458] Decididamente el programa fue exitoso desde su inicio.[459] Se rompieron todas las expectativas a juzgar por los resultados.

Sin embargo, Popular continuó esforzándose para mejorarlo, con la meta de convertir a PREMIA en el único programa que premiaba por lo que hacía el cliente todos los días. El Programa logró atraer nuevos clientes en el sector de cuentas de depósito. También contribuyó a retener clientes. A final de cuentas PREMIA abarcó mucho más que tarjetas de crédito.[460] Hacia fines del 2004, PREMIA era ya uno de los programas de recompensas más ambicioso de todo Estados Unidos.[461]

Al mismo tiempo, Popular también ofrecía una línea completa de productos, servicios y soluciones de valor añadido para negocios pequeños y medianos, corporaciones, agencias gubernamentales y municipales y organizaciones sin fines de lucro. En cuanto a su banca comercial, tenía nueve centros localizados a través de toda la Isla, para brindarles a sus clientes comerciales conveniencia y servicio personal.[462] Estos clientes se beneficiaban de cuentas de depósito comerciales, tarjetas de crédito comercial, préstamos comerciales, servicios electrónicos de banca comercial, servicios de cobro y de pago, servicios de comerciante e internacionales.

Como si ello fuera poco, Popular fue una vez más tras el segmento de los "no bancarizados": personas que no utilizaban servicios bancarios en Puerto Rico.[463] Con ello se retomaba uno de sus principios fundacionales de aquel 5 de octubre de 1893 en San Juan, que en su Artículo Primero proclamaba: "Se establece en esta ciudad una sociedad anónima de economías y préstamos, titulada Banco Popular, cuyo objeto es desarrollar el espíritu de economía en todas las clases sociales y especialmente en los pobres, por medio del ahorro".[464] De igual manera, en fecha más reciente (1997) al proclamar el primero de sus Valores, asumió el compromiso de "trabajar activamente por el bienestar social y económico de las comunidades que servimos y particularmente de las clases más necesitadas". Con el nuevo programa "El Banco en la Comunidad", establecido en marzo de 2001, los empleados de Popular llevaron la orientación sobre el ahorro, la planificación financiera y los servicios bancarios a las personas que vivían en el barrio, en el residencial público y en las comunidades aisladas de la ruralía. Con este esfuerzo, Popular quiso hacer sus servicios más accesibles a los 1.4 millones de puertorriqueños mayores de 16 años que aún no contaban con una relación bancaria.[465] Con este esfuerzo, Popular logró que más familias puertorriqueñas "pudiesen mejorar sus finanzas y gozar de más y mejores oportunidades de progreso en el futuro".[466]

Ese mismo año lanzó la cuenta Acceso Popular: una cuenta sencilla, económica y conveniente para el mercado local. Podía abrirse con o sin dinero, no requería balances mínimos, el cargo por servicio era de solo $1 mensual, tenía una porción de transacciones con tarjeta ATH y una segunda porción de ahorros.[467] Acceso Popular permitía también hacer transferencias automáticas del bolsillo a la cuenta de ahorros, para desarrollar ese buen hábito en el cliente. Igualmente, con la apertura de la cuenta se ofrecía un seguro de vida de $5,000 por causa de muerte accidental, completamente gratis.[468]

Con el correr de los meses, el Banco en la Comunidad resultó ser mucho más que una actividad de orientación y apertura de cuentas nuevas. En vez de esperar a que el pueblo fuese a la sucursal más cercana, Popular iría en busca del pueblo.[469] El Banco en la Comunidad llevaba el mensaje de que verdaderamente a Popular le interesaba el bienestar económico y la prosperidad de todas las familias puertorriqueñas.[470] Para muchas de ellos Acceso Popular fue su primera cuenta de banco. Durante el 2002, empleados de Popular visitaron más de 150 comunidades de escasos recursos de las que surgieron varios miles de cuentas de Acceso Popular.[471] Pero más importante aún fue que el 75% de estos clientes activaron la sección de ahorros de estas cuentas.

En el 2002 Popular Center anunciaba el nuevo servicio para sus clientes llamado Premia.
AHBPPR

EVOLUCIONA,
O PIERDE VIGENCIA

Mientras tanto, aunque la mayor parte de las ganancias de Banco Popular de Puerto Rico las obtenía de las transacciones cotidianas, los negocios de las subsidiarias de Popular, Inc. en la isla continuaban creciendo, ofreciendo más servicios y productos.[472]

Algunas ya tenían una larga historia como parte de la Corporación, otras eran de factura reciente y parte de su estrategia de diversificación. Esta última incluía la creación o la adquisición de negocios que para entonces no formasen parte de su cartera.

Entre las más antiguas subsidiarias (véase Capítulo II), estaba Popular Mortgage, Inc., que continuó expandiendo y mejorando su red de distribución al abrir siete nuevos centros hipotecarios para un total de 21 centros en 16 municipios alrededor de la Isla.[473] Contaba con más de 60 años de experiencia y se encontraba entre los cinco principales originadores de hipotecas en Puerto Rico. Como parte de su estrategia para ofrecer más opciones a sus clientes, Popular Mortgage introdujo varios productos y servicios durante el año 2000: un préstamo personal con colateral de hipoteca, una hipoteca que no requería verificación de ingresos, un préstamo de hipoteca del 100% de la razón del préstamo con colateral en efectivo, y un préstamo para individuos con crédito afectado. Popular Mortgage también introdujo Casa Fácil, un servicio que le permitía a los clientes procesar y originar préstamos hipotecarios y de construcción por teléfono.

Una segunda subsidiaria era Popular Finance, Inc., que proveía pequeños préstamos personales y segundas hipotecas.[474] En mayo del 2000 Popular Finance adquirió Centro Finance Corporation, incrementando su cartera en un 17% y añadiendo siete sucursales a su red, para un total de 61 sucursales en 37 municipios. En dicho año, esta subsidiaria registró un aumento significativo en el volumen de préstamos hipotecarios, que resultó de un intenso y exhaustivo programa de adiestramiento para los empleados y de una campaña de publicidad creada para la prensa y la televisión. Ofrecía alternativas de financiamiento diseñadas para satisfacer necesidades individuales.

Le seguía una tercera subsidiaria llamada Popular Auto, Inc., que era el resultado de la unión de Popular Leasing y la División de Préstamos de Autos de Banco Popular.[475] Con una red de 12 oficinas y un equipo de 330 empleados, Popular Auto además de préstamos de autos ofrecía una variedad de alternativas de arrendamiento a clientes individuales y comerciales.[476] También contaba con una flota de más de 1,100 vehículos de pasajeros y unidades comerciales para renta diaria. Además de arrendar vehículos, ofrecía arrendamiento de equipo médico, industrial, de construcción, de telecomunicaciones y de computadoras.

Una cuarta era Popular Securities, Inc., dedicada a proveer servicios de asesoramiento financiero y de inversión a individuos y a instituciones en Puerto Rico. En lo concerniente a individuos, Popular Securities ofrecía venta de valores, asesoramiento financiero y servicios completos de inversión a través de 48 representantes disponibles en más de 190 sucursales de Banco Popular y tres sucursales independientes.

Para complementar su sistema de distribución en las oficinas y aumentar la conveniencia para los clientes, Popular Securities lanzó Online Investing en el 2000. Este nuevo servicio a través de Internet se proveyó a través de www.popularsecurities.com y le permitió a los clientes comprar y vender acciones, bonos y fondos mutuos a descuento, obtener información y noticias del mercado. A nivel institucional, Popular Securities manejaba las emisiones de bonos para el Estado Libre Asociado de Puerto Rico y para las corporaciones locales, y proveía servicios de asesoramiento financiero a un gran número de entidades públicas y privadas. Durante el año 2000, Popular Securities participó en 22 transacciones que totalizaron $4,900 millones.[477]

Otras dos divisiones de Banco Popular de Puerto Rico complementaban los servicios de inversión ofrecidos por Popular Securities.[478] Una era la Popular Asset Management, establecida en 1998, que proveía servicios de administración institucional de inversiones. La otra —la División de Fideicomiso, con una larga tradición— ofrecía servicios de administración para planes de beneficios a empleados, a fideicomisos corporativos, a fondos mutuos locales, y también planes personales.

En otro orden de cosas y siguiendo su estrategia de diversificación esbozada durante el pasado lustro, Popular estableció una nueva subsidiaria que llamó Popular Insurance.[479] Nació luego de la aprobación en noviembre de 1999 del Acta Gramm-Leach-Bliley o Financial Service Modernization Act. Bajo esta ley, las compañías bancarias se preparaban para la "desregulación", que permitiría su entrada al mercado de seguros. En otras palabras, había llegado el día en que las instituciones bancarias podrían establecer subsidiarias para trabajar en la industria de seguros. Estos cambios también llevaron a que se enmendara el Código de Seguros de Puerto Rico. Una de estas enmiendas se recogió en la Ley 382, del 6 de septiembre de 2000, mediante la cual se eliminaba en Puerto Rico la prohibición de venta de seguros y sus productos por parte de las instituciones bancarias, y se expandía el interés que pudieran tener las compañías de seguros en el ofrecimiento de servicios y productos financieros al consumidor, según establecido en el Artículo 3.041 del Código de Seguros titulado Afiliación con Instituciones Financieras (2000).[480] Esta disposición tenía la intención de "eliminar controles indebidos de mercado toda vez que se garantice que no exista un interés financiero o económico entre dichas instituciones".[481]

De inmediato el Citibank en Puerto Rico desarrolló su propia cartera de negocios de seguros. Luego, otras instituciones bancarias en la Isla, tales como el Eurobank, R&G Premier Bank, BBV, Santander, Oriental Bank & Trust y Scotia Bank de Puerto Rico, adquirieron una cartera de negocios de seguros de diversas compañías y obtuvieron las debidas autorizaciones del Banco de la Reserva Federal.

En el verano de 1999, Popular entró de lleno a la venta de seguros a través de su subsidiaria en Estados Unidos, llamada Banco Popular National Association. Esta recibió la aprobación del Contralor de la Moneda de Estados Unidos (OCC), y poco tiempo después, de la Reserva Federal.[482] De esta manera Popular, Inc. adquirió R&B Insurance Agency.[483] Quedaba mucho por hacer en la isla porque el 70 por ciento de la población que contaba con un seguro era muy pequeño.[484] Al establecerse Popular Insurance, Inc., contó con una de las personas de más experiencia en la industria de seguros de Puerto Rico, Rafael Roca, anterior presidente de PRAICO Insurance Group. Roca fue nombrado presidente de Popular Insurance. Esta nueva subsidiaria actuaba como agencia general y como agente corporativo en representación de varias de las principales compañías de seguros. Prestaba servicio a más de cien agentes y corredores independientes.

Popular Insurance comenzó operando dos oficinas, una en la pequeña isla municipio de Culebra, localizada al

este de Puerto Rico y otra en Popular Center de Hato Rey, y esperaba añadir varias oficinas de venta a lo largo de Puerto Rico en un futuro no muy lejano.[485] Los activos de Popular Insurance alcanzaron $8.9 millones a fin de 2001. Sus planes futuros incluyeron la expansión del ofrecimiento de productos y servicios, y la maximización del uso de la tecnología para aumentar la accesibilidad del producto en el mercado, mientras se reducían los gastos de operación y procesamiento.

No cabía duda de que una de las subsidiarias más preciadas de Popular era GM Group, que como hemos dicho, fue adquirida en 1999. Operaba bajo el ojo avizor de su fundador Guillermo Martínez, quien ocupaba el cargo de principal oficial ejecutivo y presidente de la Junta de Directores. Bajo Martínez, quien fue su presidente hasta su retiro en noviembre del 2002, la compañía continuaba creciendo a paso firme en el negocio de procesamiento electrónico de datos. Como parte del proceso de integración, un grupo del personal de tecnología y operaciones de Popular se transfirió a GM Group.[486] Ello tuvo un "efecto estimulante".[487] Simultáneamente, la Red ATH, la más grande de cajeros automáticos en Puerto Rico, fue transferida a GM Group para capitalizar en sus recursos y experiencia.

Para el 2002 la Red ATH conectaba a más de 1,260 cajeros automáticos y 46,383 terminales de puntos de venta a través de la Isla.[488] La división de operaciones no solo se encargaba de mercadear estos servicios, sino también los del programa gubernamental de transferencias electrónicas de beneficios.

También incluía las redes de Popular en las Islas Vírgenes, República Dominicana y Costa Rica, así como los puntos de venta. La experiencia y los recursos de GM Group en la banca electrónica eran la razón de su ventaja competitiva en el mercado caribeño y latinoamericano. En la primera, tenía 12 cajeros y 15,867 terminales de punto de venta.[489] Por su parte, la ATH Dominicana era la red más grande en la República Dominicana y conectaba a más de 818 cajeros automáticos y 9,711 terminales de puntos de venta en 17 instituciones. Por otro lado, ATH Costa Rica conectaba a más de 530 cajeros automáticos de 22 instituciones financieras y 4,750 terminales de puntos de venta.[490]

Popular estableció su primera compañía de seguros llamada Popular Insurance en la isla municipio de Culebra, (1999). AHBPPR

CONSTRUYENDO
PARA EL FUTURO

Entrado el primer lustro del nuevo siglo, la mayor parte de los servicios principales de Banco Popular y su sede operativa se concentraron principalmente en sus oficinas centrales, situadas en Hato Rey; el llamado Popular Center.

Su sede de servicios técnicos se encontraba en el Cupey Center, y la de adiestramiento de empleados en Santurce, en el Centro Europa. También en sus sucursales a lo largo y ancho de Puerto Rico y las Islas Vírgenes.

Para ofrecerle una casa a los negocios ya establecidos y a la creciente expansión de las instalaciones de subsidiarias durante los próximos cuatro años, Banco Popular realizó una inversión de cerca de $200 millones en varios proyectos de construcción.[491] Se realizaron cuatro iniciativas de construcción importantes. Primeramente se construyó una nueva estructura en la calle Popular esquina avenida Ponce de León, que consistía de un estacionamiento de siete niveles con capacidad para 1,169 autos y espacio para oficinas en cinco niveles.[492] El total de construcción entre las áreas de trabajo y del estacionamiento ascendía a 482,827 pies cuadrados.

Por otra parte, el edificio Popular Center de Hato Rey recibió una inyección de $35.3 millones para construcción y remodelación. Se trataba del edificio rectangular de 248 pies de altura y 19 pisos, inaugurado en 1965, para albergar las oficinas de la institución y otras que servirían de arrendamiento a particulares. Estaba enclavado en un solar de 17,668 metros cuadrados —cuatro cuerdas— entre las avenidas Ponce de León y Muñoz Rivera en Hato Rey. En su momento fue la construcción más grande y costosa de Popular, obra que empleó buena parte del mejor talento en la ingeniería y arquitectura del país.[493] El nuevo proyecto incluyó un centro de actividades corporativas para promover la actividad cultural, educativa y artística. Añadió 150 estacionamientos y contempló también la construcción de una Plazoleta de Restaurantes para revitalizar la actividad social y económica del área de la Milla de Oro en Hato Rey. Esta iniciativa de construcción complementó los proyectos del Coliseo de Puerto Rico y de las estaciones aledañas del Tren Urbano, que se desarrollaron para aquel momento.

Una tercera obra fue la construcción de un edificio para las oficinas de Popular Mortgage, Popular Auto, Servicios Financieros y una nueva sucursal de Banco Popular, entre otras, en el sector Altamira de Guaynabo.[494] Esta se ubicó en la intersección de la avenida Jesús T. Pinero y el expreso Rafael Martínez Nadal. Contó con una inversión de $21.8 millones para la construcción y $7.5 millones para habilitar los interiores. El edificio de Altamira consistió de 155,166 pies cuadrados de oficina, conectados a un edificio de estacionamiento de 173,000 pies cuadrados con capacidad para 550 autos, además de un moderno centro de servicios financieros con autobanco.

Le siguieron las obras de construcción y restauración del Centro de Operaciones de Popular en Cupey, construido en 1976. En el 2000 se añadió un nuevo edificio de 166,000 pies cuadrados, donde se ubicó el Centro de Llamadas y se

amplió la unidad del Centro de Cómputos. Allí también se construyó un edificio de estacionamiento de seis niveles con capacidad para 1,175 vehículos. Los empleados del Centro de Operaciones de Popular en Cupey también disfrutarían de los servicios de una nueva cafetería, entre otras facilidades.

En conjunto, estos proyectos representaron la mayor inversión de Popular en infraestructura en muchos años. De acuerdo con Richard L. Carrión, evidenciaban su apuesta en el futuro de su negocio, voluntad heredada de sus predecesores. En 1939 Carrión Pacheco encaminó la construcción de su edificio en el Viejo San Juan, considerado entonces como el primer rascacielos del Caribe. Más adelante su padre hizo lo propio en Popular Center, que por su importancia marcó el inicio del desarrollo de la Milla de Oro en Hato Rey. Por el momento, Richard no construyó un edificio nuevo como sus antepasados, pero reconstruyó, amplió y llevó Popular Center al siglo veintiuno. Además, comenzó un largo proceso para darle valor a la zona de Hato Rey.

A lo largo de los noventa, al edificio de Popular Center de Hato Rey se le añadió un centro de actividades corporativas, cine-teatros y 150 estacionamientos. También estaba en la agenda la construcción de una Plazoleta de Restaurantes para revitalizar la actividad social y económica del área de la Milla de Oro en Hato Rey. AHBPPR

"UNA ESPINA CLAVADA EN EL CORAZÓN"
EL CASO FERRARIO

A medida que aumentaba el consumo de drogas ílicitas en Estados Unidos, la importancia de Puerto Rico como punto de transbordo del tráfico ilícito internacional desde Centro y Suramérica, fue cada vez mayor.

Localizada a 685 millas del puerto caribeño de Barranquilla, Colombia, y a 800 millas del estado de Florida en Estados Unidos, Puerto Rico fue el trampolín idóneo para el trasiego de drogas narcóticas. Para 1993, por el llamado "corredor Puerto Rico-Islas Vírgenes", pasaban del 25 al 33 por ciento de todo el tráfico de drogas a Estados Unidos.[495] Por el vínculo de los narcotraficantes con los carteles colombianos de Cali o de Medellín, para los noventa en la isla se sintieron muchos de los males que observamos en una narcosociedad.[496] La guerra contra el narcotráfico tenía lugar en las aguas del mar Caribe, al oeste de la Isla, con aviones armados con potentes radares, sistemas de detección infrarroja y lanchas veloces, porque cualquier punto de sus playas era óptimo para lanzar un paquete conteniendo kilos de cocaína, heroína o marihuana. Se contrabandeaban miles de kilos de cocaína al este y al sureste de Estados Unidos, principalmente a las ciudades de Boston, Miami y Nueva York. El narcotraficante vendía y distribuía en Puerto Rico la droga del Cartel de Cali en Colombia.[497] El 40 por ciento de los cargamentos continuaba su paso hacia Estados Unidos, mientras que el resto permanecía en la Isla, donde la cocaína era más barata que en su destino final. Con increíble rapidez, el crack comenzaba a abrirse espacio entre la juventud del país.

Los crímenes, asesinatos y robos a mano armada relacionados al trasiego de sustancias controladas fueron creando en la isla un creciente estado de terror. El problema del narcotráfico había alcanzado "proporciones alarmantes".[498] El tráfico interno de drogas narcóticas era controlado por gangas, muy bien armadas; cada una con un frágil dominio territorial. Operaban, principalmente, puntos para la venta de drogas, armas de fuego, todo tipo de mercancía robada, hasta automóviles.[499] Por lo lucrativo que era el control de un punto de droga, las gangas se batían a tiros a menudo. Los linchamientos —las llamadas masacres de gangas— pasaron a ser comunes de día en día. Los jóvenes eran los más perjudicados en esta guerra urbana. Lo mismo ocurría en Estados Unidos, en donde, debido a la creciente voz ciudadana, el Congreso, durante los años 80 y 90, tipificó como delito federal un número, cada vez mayor, de ofensas criminales.[500]

Desde el inicio de los noventa, todos los años se batieron en Puerto Rico los récords de asesinatos en la Isla: 600 en 1990; 817 en 1991; 964 en 1992; 954 en 1993 y 995 en 1994. Por cada 100,000 habitantes, la tasa de asesinatos aumentó de apenas 15 en 1980, a 27 en 1994. Indudablemente, 1994 fue el año en que se batieron todos los récords. De acuerdo al Negociado de Estadísticas del Departamento de Justicia de Estados Unidos, la isla se encontraba en la vergonzosa lista de los diez estados y territorios dentro de su jurisdicción donde más personas morían asesinadas.[501] En el año 2000, ocupaba el sexto lugar de mayor incidencia criminal en Estados Unidos. La

quimera de una isla "del encanto", de la Perla del Caribe, junto al mito de la docilidad del puertorriqueño, se hizo añicos. En el país también había violencia.

Así las cosas, y ante la reafirmación del papel protagónico de la isla en el tráfico de drogas procedente de Suramérica y con destino a Estados Unidos, el 2 de noviembre de 1994 el presidente William J. Clinton designó a Puerto Rico, junto a las Islas Vírgenes, como una de las cuatro regiones de gran intensidad en el tráfico de drogas y lavado de dinero.[502] Esta declaración era parte del Violent Crime Control and Law Enforcement Act of 1994.[503] Como resultado, se invirtieron $20 millones para lograr la colaboración de 26 agencias con más de 100 oficiales, federales y estatales, que formaron 10 grupos especiales para combatir el narcotráfico y el lavado de dinero. Entre estas, se encontraban la Administración Federal de Drogas, el Servicio de Aduanas y la Policía de Puerto Rico. Se añadieron 61 agentes del FBI y 100 empleados de apoyo al Grupo de Alta Incidencia. En julio de 1997 se anunció la apertura de tres nuevas oficinas del Federal Bureau of Investigation (FBI) en Fajardo, Ponce y Aguadilla, con un presupuesto de $20 millones y 61 nuevos agentes para un total de 200 agentes en la Isla.

En 1970, para combatir el lavado de dinero en Estados Unidos, el Congreso aprobó la Ley de Informes Monetarios y Transacciones en el Exterior (Currency and Foreign Transactions Reporting Act).[504] Esta fijó requisitos al registro de datos y la elaboración de informes por personas naturales, bancos y otras entidades financieras.[505] La ley tenía como objetivo identificar la fuente, volumen y movimiento de moneda y otros instrumentos monetarios transportados o transmitidos hacia o desde Estados Unidos o depositados en entidades financieras.

Años más tarde, el 1 de abril de 1996, el Congreso aprobó la 31 USC, Sección 5313, 5324, o Ley de Secreto Bancario (Bank Secrecy Act).[506] Bajo esta Ley el banco debía llenar el Informe de Actividades Sospechosas, o Suspicious Activity Report (SAR por sus siglas en inglés), si tenía motivos para sospechar que alguna transacción era producto de un delito.[507] Si, al examinar la cuenta de un cliente, el Banco entendía que el flujo de dinero en ella no correspondía con el tipo de negocio que este llevaba, y si la cuantía era de más de $5,000, entonces se llenaba este informe.[508] El informe se debía radicar no más tarde de treinta días, contados a partir de la fecha en la que la institución financiera había tenido conocimiento. Además debía someter el Informe de Transacción de Divisas (Currency Transaction Report).[509] Se trataba del informe que la entidad financiera debía someter por cada depósito, retiro, intercambio o cualquier otra transacción, cuando la cuantía superaba los $10,000.[510] Este debía incluir el nombre de la persona o entidad que hacía la transacción, su dirección, su seguro social y su fecha de nacimiento. De estar representando a alguien, debía ofrecer sus datos. El informe debía redactarse en el marco de 15 días a partir del momento de la transacción.

Así pues, el narcotráfico había impactado prácticamente a todos los segmentos de la sociedad puertorriqueña: desde los más pobres a los más ricos; desde los bufetes de abogados, oficinas de contables, consultorios médicos hasta concesionarios de automóviles, las instituciones financieras, las joyerías, hasta los más reconocidos atletas y artistas. En muchos de ellos no se trataba del consumo sino del lavado de dinero a plena luz del día. Banco Popular, con sus más de 500 cajeros automáticos, 38 millones de transacciones todos los meses y especialmente sus 199 sucursales desparramadas a lo ancho y largo de Puerto Rico, el Caribe y Estados Unidos, no fue la excepción.

En agosto de 1997, Popular recibió una orden judicial (subpoena) del Departamento de Justicia Federal pidiéndole información sobre las cuentas de uno de sus clientes, el empresario italiano Roberto Ferrario Pozzi.[511] El origen de la relación de Ferrario y Popular remontaba al 1989. Tenía una cuenta personal, una tarjeta de crédito y un préstamo personal.[512] El 16 de junio de 1995, visitó la sucursal de Popular en el Viejo San Juan y solicitó abrir una cuenta comercial.[513] Para tales propósitos, se identificó como Roberto Ferrario Pozzi, dueño del café "Gilligans". Informó que en dicha cuenta depositaría las ganancias de su negocio. Como parte del proceso para abrir la cuenta, Popular revisó el historial de crédito de Ferrario, y encontró que era positivo. Además, Ferrario le presentó al Banco sus informes financieros de los pasados seis años, aunque estos nunca habían sido auditados ni certificados. También sometió los estados financieros de una cuenta en otro banco. Popular consideró todos los informes y le abrió una cuenta a Ferrario: el número 011-254521.[514]

Sin embargo, y desde el principio, en Popular surgió la interrogante de cuál era el verdadero negocio de Ferrario. Cuando abrió la cuenta, como hemos dicho, alegó que operaba un café conocido como "Gilligans". En otra ocasión dijo que su negocio era "Phone Home", el cual proveía servicios de tarjetas de llamadas al extranjero, envío de facsímiles y otro tipo de transacciones. También dijo, en otro momento, que se llamaba "Puerto Rico Net Yellow". El negocio quedaba en la calle Recinto Sur, justo frente al edificio del Tribunal Federal del Distrito de Puerto Rico en San Juan y a pasos de las oficinas de la Aduana de Estados Unidos. En otro momento, le mencionó a un empleado que el negocio que operaba era una gasolinera. De este último negocio, decía, procedía la mayoría de sus depósitos. En realidad, todos aquellos supuestos negocios eran un frente para lavar dinero en efectivo producto del narcotráfico.[515]

Entre 1995 y 1998, los depósitos en efectivo fueron aumentando gradualmente. Cada vez que él o uno de sus empleados traía dinero para depositarlo, la sucursal capitalina se paralizaba. Aunque el nivel de dinero depositado era alto, no parecía raro, dado que el tipo de negocio era uno que generaba grandes cantidades de efectivo. De acuerdo a la investigación federal el dinero era tanto, que lo traían "desparramándose" de bultos y bolsas de papel o lavandería.[516] Además, dado que el depósito era en moneda de baja denominación, contabilizarlo entorpecía las operaciones de la sucursal. De ahí que un empleado de Popular le pidiera a Ferrario que dejara el efectivo en la caja de depósitos nocturnos, para aliviar la carga de trabajo de la sucursal.[517] En octubre de 1995, debido a un marcado aumento en los depósitos de Ferrario, un empleado de la sucursal le informó al gerente que los depósitos de este le parecían sospechosos.[518] Pero el gerente no tomó cartas en el asunto.

Otros depósitos siguieron. En resumen, entre junio de 1995 hasta marzo de 1998 Ferrario depositó $21.5 millones.[519] Luego depositó otros $8 millones entre el 3 de marzo y el 15 septiembre de 1998.[520]

Luego de depositar el dinero en su cuenta, Ferrario hacía una orden de transferencia de fondos al extranjero. Se hicieron alrededor de trescientas transferencias provenientes de la cuenta de Ferrario dirigidas a otras entidades, tales como bancos y corporaciones en el extranjero, e incluso a individuos.[521] En el 1997, 83% del dinero en la cuenta se transfirió, y en el 1998, alrededor del 78%.[522]

Fue entonces cuando en agosto de 1997, Popular recibió la orden judicial pidiéndole información sobre la cuenta de Ferrario, al que se le acusaba de lavado de dinero de uno de los carteles de la droga de Colombia.[523] Sin embargo, no fue sino hasta el 8 de diciembre que Popular comenzó su investigación sobre esta cuenta, al someter el caso a su división de Cumplimiento Corporativo, área de Popular que se dedicaba a velar para que se cumplieran las leyes y reglamentos.[524] Para esa fecha, Popular dio los primeros pasos para someter un Informe de Actividades Sospechosas (SAR). El 2 de marzo del 1998 sometió dicho informe.

Al cerrar el año —diciembre de 1998— Ferrario fue acusado por el Departamento de Justicia de Estados Unidos por el delito de lavado de dinero en conexión con los depósitos en su cuenta en Banco Popular.[525] Ferrario escapó a Colombia, pero fue extraditado en marzo de 2002 y sentenciado a cumplir 84 meses—o siete años— de cárcel.

De cara ante el país para discutir el caso Ferrario: de izquierda a derecha David H. Chafey, Richard L. Carrión y Lcda. Brunilda Santos, (2003). AHBPPR

Entre 1995 y 1998, el Banco de la Reserva de Nueva York, su regulador, examinó a Popular en cuatro ocasiones. Aunque no encontró ninguna violación al Bank Secrecy Act, hizo a Popular varias recomendaciones. El 13 de octubre de 1999 Popular creó un grupo de trabajo especial con los ejecutivos más eficientes, con la intención de mejorar el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la Ley de Secreto Bancario.[526] También pidió a los abogados del bufete Sullivan & Cromwell que investigaran el incidente de Ferrario y que entrevistaran a todos los empleados que habían tenido alguna relación con él. El Consejo Gerencial comenzó a reunirse todos los lunes para mantenerse al tanto de la investigación y discutir mejoras a su programa. También fundó un departamento para combatir el lavado de dinero. Más allá de la creación de este nuevo departamento, compuesto por treinta empleados dedicados a la detección e investigación, entrenamiento y auditoría, más cumplimiento de la ley, Popular organizó una unidad para que se encargase de los requerimientos judiciales (subpoenas, etc.) concernientes al tema, y la elevó a nivel departamental, al nombrarle un nuevo director. También revisó su política para conocer mejor a sus clientes a inicios del año 2000. Además mejoró los instrumentos para detectar y reportar actividades delictivas a las autoridades pertinentes.

En esas fechas, Popular empleó a varios auditores de la compañía Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) para ayudarlo a mejorar sus prácticas para combatir el lavado de dinero y para implementar programas de computadora que identificaran actividades sospechosas.[527] A paso seguido Popular adquirió un programa llamado ASSIST y comenzó a utilizar parámetros amplios para la identificación de dichos movimientos. Estableció un procedimiento para determinar si aquellos sospechosos de delito tenían cuenta en el Banco. Empleó a dos personas con experiencia investigativa financiera para investigar aquella actividad sospechosa y completó con más frecuencia los informes de SAR (Informe de Actividades Sospechosas). Hizo grandes esfuerzos para cumplimentar adecuadamente los cuatrocientos dieciseis Current Transaction Reports que sometió.[528] Por último, aumentó al doble la cantidad de empleados que se dedicaban a llenar estos informes.

No empece a las múltiples gestiones del grupo especial de trabajo, la investigación de Sullivan & Cromwell y las reuniones semanales del Consejo Ejecutivo, el 1 de diciembre de 1999 el Banco de la Reserva de Nueva York notificó a Popular que recomendaría algún tipo de Acción Reglamentaria Pública. Popular temió que se fuese a afectar la reputación de la institución. Dieciséis días más tarde, Carrión, Chafey, y la Lcda. Brunilda Santos viajaron al Banco de la Reserva y compartieron con sus oficiales sus mejoras al programa de la Ley de Secreto Bancario. También abogaron por impedir una acción reglamentaria pública.[529] En ese momento Richard L. Carrión, presidente y CEO de Banco Popular, decidió renunciar a su posición de director del Banco de la Reserva de Nueva York, pues entendía que era lo correcto. El historial de Popular hablaría por sí solo.[530]

De nada valió, porque el 9 de marzo de 2000 Popular tuvo que firmar el Acuerdo Escrito de Acción Reglamentaria Pública con el Banco de la Reserva de Nueva York.[531] Este impuso limitaciones en sus planes para expansiones, adquisiciones y hasta para la creación de una compañía financiera.[532] Además, Banco Popular estaba obligado a someter a la Reserva un plan, en los próximos 45 días, que asegurara el cumplimiento de la Ley de Secreto Bancario.[533] Una vez aprobado por la Reserva Federal, el banco tenía 10 días para adoptarlo. El acuerdo también estableció que la institución debería someter, trimestralmente, informes de progreso. Según Richard L. Carrión, el 80% de los procesos que se establecieron en el acuerdo ya se habían implantado por el banco durante los últimos meses.[534]

Pese al acuerdo escrito y a que el examinador bancario de la Reserva Federal no encontró fallos en los programas de anti lavado de dinero de Popular, el Departamento de Justicia Federal continuó la investigación con la que se cooperó.[535] En agosto de 2002 le informaron que dicho Departamento estaba considerando si radicaban o no cargos criminales por lavado de dinero contra Banco Popular.[536] El Departamento de Justicia Federal insistía en que la institución había enviado los informes con retraso y de forma incompleta, poco detallada.[537] Añadió que durante meses Popular había tenido una ceguera voluntaria (willfull blindness). Ello minó la capacidad de las agencias de ley y orden para iniciar las pertinentes investigaciones sobre estas cuentas, lo que permitió el lavado de millones de dólares procedentes de la droga, decía Michael Chertoff, entonces Sub Secretario del Departamento de Justicia Federal, Sección de lo Criminal.[538]

Al conocer de la investigación en curso, Carrión solicitó una reunión con el sub secretario Chertoff. Los abogados de Popular, Sullivan & Cromwell, creían que sería una pérdida de tiempo y que Chertoff ni se inmutaría. Sin embargo, Carrión insistió y el 6 de diciembre de 2002 fue a visitarlo al Departamento de Justicia en compañía de sus abogados.[539] Como tantas veces en su vida, Richard habló con pasión de la trayectoria histórica de Banco Popular, de su familia, de su compromiso con Puerto Rico. Además, se desprendía de todas las investigaciones que ningún empleado de Popular había estado involucrado en la actividad delictiva de lavado de dinero. Sus argumentos fueron sólidos.[540] Chertoff lo escuchó con atención, pero sencillamente le dijo: "No, no, no". A Richard "se le cayó el mundo encima".[541]

Por supuesto, aquellos tiempos no eran los mejores para tratar cualquier asunto relacionado con el lavado de dinero en Estados Unidos. Aunque la investigación de Ferrario se había iniciado en 1997, y un Gran Jurado Federal en el Tribunal Federal para el Distrito de Puerto Rico había iniciado un proceso de investigación sobre Popular en el 1999, desde fines de 2001 las autoridades federales se encontraban en medio de una amplia ofensiva contra el lavado de dinero, que se vio impulsada después que "se supo del uso generalizado del sistema financiero estadounidense por los terroristas que atacaron Nueva York y Washington el 11 de septiembre de 2001".[542] A tales efectos el 26 de octubre de 2001 el Congreso de Estados Unidos decretó el Patriot Act o Ley Patriótica de Estados Unidos para la "Supresión Internacional del Lavado de Dinero y de la Financiación de Actividades Terroristas".[543] A partir de entonces, los reguladores federales juzgaron a la luz de esta Ley.[544]

El 16 de enero de 2003, se firmó el Acuerdo de Encausamiento Diferido entre Banco Popular, el Departamento de Justicia de Estados Unidos, la Junta

de la Reserva Federal y el Financial Crimes Enforcement Network.[545] Bajo este acuerdo, que no solo incluyó el caso de Ferrario sino también otros casos de lavado de dinero provenientes de Durcaribe, Inc. y Dominican Republic Money Services, Popular tendría que admitir solo una violación al Título 31 de USC § 5318(g)1 y 5322(a) a cambio de —según el Departamento de Justicia— evitar someterse a los rigores de un procedimiento criminal en su contra.[546] La violación era por no haber sometido los informes sobre actividades sospechosas en el tiempo reglamentario.

Como parte del Acuerdo de Encausamiento Diferido —que no era lo mismo que la radicación de un cargo criminal—, Popular debía consentir que se le confiscaran $21.6 millones para transar toda causa de acción del gobierno federal en su contra.[547] Esta cifra correspondía principalmente a la cantidad depositada por Ferrario entre junio de 1997 y septiembre de 1998. A cambio de ello, el gobierno de Estados Unidos diferiría la acción penal por un término de doce (12) meses. Si durante ese plazo Banco Popular fuese consistente en sus esfuerzos de cumplimiento con sus obligaciones, el gobierno recomendaría que se desestimara la acción con perjuicio.[548] Por último, el Acuerdo levantó las limitaciones impuestas por el Acuerdo Escrito de Acción Reglamentaria Pública con el Banco de la Reserva de Nueva York del 9 de marzo de 2000, en el que se le impuso restricciones a Popular en sus planes para expansiones, adquisiciones de bancos y sucursales y la creación de una compañía financiera.[549]

Carrión aceptó el Acuerdo luego de convencerse de que "no era práctico defenderse de la acusación", "porque no tienes esa potestad, porque el momento en que te ponen en la mirilla es el equivalente a una sentencia de muerte", "y porque la institución no resistiría el estar bajo una acusación; no tenía otro remedio".[550] Un juicio hubiese tomado al menos tres años y hubiese amarrado las manos a los oficiales de la institución en la expansión en Estados Unidos.[551] Además Carrión dijo que la sección 1818w de la Ley Federal de Seguros de Depósito Federal dice que si un banco es convicto de un delito relacionado a lavado de dinero, la Corporación Federal de Seguros de Depósitos tiene que llevar a cabo vistas para determinar si le debe revocar el seguro de depósitos. A esto se le conocía como la pena de muerte para un banco.[552]

Al hacer pública la noticia del Acuerdo de Encausamiento Diferido, en conferencia de prensa, Richard L. Carrión le imputó a las autoridades federales discriminar contra la banca puertorriqueña por la millonaria multa impuesta a Popular, Inc. Carrión afirmó que la penalidad ($21.6 millones) fue "injusta y prejuiciada", excesiva, definitivamente, y añadió que "no guarda relación con los hechos en este caso".[553] Pero reconoció que "nos debimos haber dado cuenta antes" de las irregularidades en los depósitos de Ferrario. Enfatizó que ni un solo empleado entre los 73 entrevistados, ni el Banco como institución, fueron acusados o convictos de lavar dinero.[554] "Es inconcebible que nuestra integridad sea puesta en juicio después de 109 años de conducta honorable", dijo Carrión, agregando "que tanta especulación mal intencionada me ha dolido".[555] Se le preguntó si esa discrepancia en el trato representaba un discrimen contra la banca puertorriqueña, a lo cual Carrión contestó: "Yo lo estoy planteando así".[556] "Que me expliquen entonces por qué los otros casos fueron tratados distintos", agregó. Entonces opinó que las "autoridades federales castigaron al Banco Popular para enviarle un mensaje a otras instituciones bancarias en Puerto Rico y Estados Unidos sobre la severidad con que tratarían los casos de lavado de dinero. Nosotros éramos lo suficientemente grandes para enviar un mensaje importante y lo suficientemente pequeños para que nos maltrataran".[557] Por último, Carrión mencionó varios casos de instituciones bancarias estadounidenses que sí se vieron involucradas en lavado de dinero y que, según el banquero, no fueron acusadas.

El Acuerdo entre el Departamento de Justicia Federal y Popular fue objeto de críticas negativas por miembros de la comunidad financiera de Wall Street. Varias casas acreditadoras de acciones le dieron un "voto de confianza" a Popular, cuyos resultados financieros parecían no haberse afectado. Para el 2002 tuvo un ingreso neto de $351.9 millones, un aumento de 16% sobre el 2001.[558] En el cuarto trimestre del 2002, Popular, Inc. tuvo un ingreso neto de $80.1 millones o $ 0.61 por acción común que comparaba favorablemente con $75.6 millón o $0.54 para el mismo trimestre del año anterior (2001).[559] La acción de la empresa bajó solo 10 centavos.[560] Moody's y Fitch mantuvieron intactos sus "ratings" del Banco. La de Moody's fue de "A2"y "A3" para depósitos y deuda sénior, respectivamente, con perspectiva estable.[561] La de Fitch fue similar en grado para la deuda a largo plazo.[562] Para el cierre del año, el valor de la acción de Popular se cotizó en $224.25; la más alta de toda su historia

Otro grupo de expertos se enfocaron en el lado negativo de la multa a Popular. Claus Hirsch, analista de las acciones de Popular Inc. en la firma neoyorquina de administración de activos Corinthian Partners L.L.C., señaló que "la multa es muy severa ya que no hubo actividad criminal del banco".[563] Esta opinión era similar a las de Tom Monaco, analista de Popular Inc. para la casa de corretaje de servicio completo y asesor de inversiones neoyorquinas en Keefe Bruyette & Woods, y de Joseph Gladue, su homólogo en The Chapman Company con base en Baltimore, Maryland.[564]

Nuevas críticas aparecieron en la prensa financiera estadounidense. Cuatro días después de firmarse el Acuerdo, The Wall Street Journal (versión en español) hizo un llamado similar bajo el titular " La admisión de Banco Popular, insólita para una firma financiera".[565] Añadió que la mayoría de los casos que involucran firmas financieras son resueltos sin que "el banco admita o niegue cualquier fechoría".[566] Por su parte Money Laundering Alert, revista fundada en 1989, que gozaba de respeto y se le tenía por la autoridad mundial en noticias sobre lavado de dinero, sanciones, crímenes financieros y cumplimiento de las leyes, señaló que el acuerdo fue injusto.[567] Al mirarlo a la luz de otros casos, el Departamento de Justicia Federal no había sido tan severo ("uncommonly harsh") como lo fue con Popular.[568] El Departamento de Justicia tenía un "punto ciego" cuando las grandes instituciones financieras en Estados Unidos ignoran o violan las reglas.[569] Por ejemplo, no penalizó al banco de inversiones Lehman Brothers, cuando Consuelo Márquez (una corredora de la bolsa) fue acusada de participar de un esquema en el cual entre 1995 y 2000 se lavaron más de $60 millones del tráfico de drogas destinadas a Estados Unidos por el entonces gobernador del estado de Quintana Roo, Mario Villanueva.[570] Márquez se declaró culpable en el 2003 de lavado de dinero en Lehman Brothers. Había un doble

En conferencia de prensa en el edificio Centro Europa, (2003) rodeado por las cajas que contenían los documentos legales relacionados al caso Ferrario, Richard L. Carrión, expone su versión sobre los hechos. AHBPPR

estándar cuando se trataba instituciones financieras más pequeñas que servían a América Latina.

En otra ocasión, según se desprendió de la evidencia presentada en una audiencia senatorial sobre el lavado de dinero en Estados Unidos en el 2001, un comité permanente investigó a grandes bancos tales como el Bank of America, Chase Manhattan y Citibank. Se les pidió que explicaran falsedades que aparecían en sus documentos, conducta mercenaria, incompetencia y mentiras a los reguladores bancarios.[571] El Citibank fue censurado por dicho crimen.[572] No había evidencia de que el banco hubiese ayudado a los clientes a encubrir la fuente de sus fondos, pero sí era cierto que no había cumplido con la implantación de procedimientos que hubiesen desenmarañado las fuentes ilegales de donde procedía el dinero. El Citibank había permanecido callado, declaró la senadora republicana por Maine, Susan Collins, y "aún peor, sus oficiales continuaban ignorando los señalamientos de sus auditorías internas y de sus reguladores bancarios".[573] Se presentó evidencia específica de casos de clientes procedentes de México, Nigeria, Pakistán y Gabón con fuentes de dinero dudosas, y que a través de Citibank sacaron millones de dólares de esos países. Por último, The New York Times informó que en ese mismo momento se estaba investigando al Bank of New York sobre las fuentes de miles de millones de dólares que se habían transferido de cuentas de Rusia a Londres y Nueva York. Se alegaba que parte de este dinero estaba conectado a la mafia rusa.

Concluido este proceso, la institución continuó apoyando los esfuerzos del gobierno federal para combatir el lavado de dinero y toda actividad delictiva. No empece a ello, Richard sentía que "había perdido la fe ciega que yo tenía en unas instituciones, específicamente en el Departamento de Justicia Federal y aún la Reserva Federal, que eran instituciones a las que yo le tenía mucho respeto y mucha fe". "Vi como personas del tercer nivel, mal intencionadas, utilizaron su poder impunemente y personas que estaban en posiciones de liderato o que yo creía que estaban en posiciones de liderato no se atrevieron o no pudieron o no quisieron hacer nada".[574] Eso le preocupó. Añadió que a menudo "se habla mucho de la gobernanza y de la regencia corporativa, pero nadie habla de la regencia de estas agencias y de esos fiscales que son asesores del pueblo y sin embargo tienen otras motivaciones. Fue muy doloroso porque mancharon lo más sagrado que puede tener una institución y, sobre todo un banco, que es la reputación. Yo no creo que lo hubieran hecho si hubiésemos sido una institución en Kansas, así que, en ese sentido yo me sentí discriminado".[575]

Sin embargo, ahí no terminó el calvario de Richard L. Carrión y Popular, Inc. Todavía le quedaban otros caminos tortuosos que recorrer. A partir del 23 de enero del 2003, el caso Ferrario y el lavado de dinero se ventiló extensamente en la prensa de la isla, cuando la Comisión de Banca y Asuntos del Consumidor del Senado llamó a la celebración de vistas públicas.[576] Luego de varias dilaciones, las vistas se iniciaron el 9 de mayo. Querían investigar los eventos que dieron lugar al acuerdo del 16 de enero entre Banco Popular y el Departamento de Justica Federal.[577] Por semanas los programas de opinión pública en la radio hicieron su agosto con este tema y hasta un Senador pidió que se televisaran las vistas.[578] Carrión, Chafey y otros miembros de la comunidad bancaria de la isla presentaron ponencias sobre tecnologías y los procedimientos para determinar actividades sospechosas.[579]

Al mes siguiente, llovió sobre mojado, cuando Stoneridge Investment Partners, LLC., propietario de acciones comunes de Popular demandó, tanto en el Tribunal Federal de Nueva York como en el de Distrito de Puerto Rico, a Carrión, Junquera, Chafey y los miembros de la Junta de Directores "porque sus acciones no reflejaron un ejercicio razonable de juicio empresarial".[580] En la demanda, los accionistas alegaron que la Junta incumplió su deber de fiducia, y que en su carácter personal, deberían responder por el daño causado, tanto por sus acciones como por sus omisiones.[581]

Banco de Reserva Federal, Nueva York. © Shutterstock.com

Varios años más tarde, en 2008, Richard L. Carrión recibió una llamada telefónica de Timothy Geithner, el nuevo presidente del Banco de la Reserva Federal de Nueva York. Quería conocerle.[582] Poco después se celebró una reunión en el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, donde estuvieron presentes Timothy Geithner, el abogado y vicepresidente de la División Legal, Tom Baxter, el vicepresidente ejecutivo de la División de Supervisión Bancaria William Rutledge, el abogado Rodgin Cohen y por supuesto Carrión.[583] Al iniciarse la reunión, este último se salió de lo previsto en la agenda del día y durante quince largos minutos relató el calvario por el que Banco Popular y él habían pasado por el caso de Ferrario.[584] Les dijo: "yo perdí la fe en estas instituciones, perdí la fe en las personas".[585] Todo el mundo se quedó callado y entonces Geithner miró a los otros dos y les preguntó: ¿esto fue así? y tanto Baxter como Rutledge le dijeron: "sí, eso fue así". Entonces Geithner le dijo a Carrión: "Mire, yo le pido disculpas por lo que ha sucedido".[586]

Al salir de la reunión, y de camino al bufete Sullivan & Cromwell, Rodge Cohen, que no sabía que Richard iba a manifestarse de la manera en que lo hizo, lo miró y le dijo con su voz aterciopelada: "Well, you delivered the message".[587] Richard le contestó: "Lo siento, Rodgin; yo tenía que sacarme de encima estos tres años de martirio".[588]

Meses después Carrión recibió una llamada de Rodgin Cohen cuyo propósito fue comunicarle que Timothy Geithner, quería proponerlo como miembro de la Junta de Directores del Banco de la Reserva Federal de Nueva York. Banco Popular de Puerto Rico tenía un capital y excedente de menos de $1,000 Millones, por lo que estaba clasificado como un banco Grupo 2.[589] Se recordará que en medio de la investigación por el caso de Ferrario, Carrión había renunciado a esta Junta. Sin embargo, de acuerdo con Cohen, Geithner no quería proponerlo si él le iba a decir que no.[590] Richard pidió tiempo para pensarlo, pero le preguntó a Cohen qué le parecía. "Bueno", dijo Cohen, "yo creo que ellos te están extendiendo la mano".[591] Teniendo esto en cuenta, Carrión respondió afirmativamente.

LA REORGANIZACIÓN DEL **2003**

Hacer negocios en Puerto Rico constituía un reto debido a que sobre la economía puertorriqueña se cernían nubarrones que afectaban particularmente al sector de la manufactura, la construcción, el comercio y las finanzas del gobierno; y en menor grado, al turismo y a la banca.

Por otro lado, el aumento de los precios generado por la inflación daba al traste con cualquier señal de repunte económico.[592]

La recién juramentada gobernadora Sila María Calderón (2001-2004) quiso desarticular algunas de las decisiones más controversiales del gobierno novoprogresista de los pasados ocho años y reevaluar permisos concedidos para obras de construcción. La defensa del ambiente se convirtió en su norte. Desafortunadamente, pasó un tiempo considerable antes de que la gobernadora iniciara su gestión de gobierno, paralizando las obras de construcción pública. Ello produjo una recesión en la industria en el 2002. Por otro lado, entrado el año siguiente, y al carecer de un modelo de desarrollo económico alterno, la abolición de la Sección 936 en 1996 comenzaba a sentirse en la economía isleña. Hubo una racha de cierres de fábricas manufactureras, al tiempo que otras como Playtex y Harvey Hubbell anunciaron reducciones en Vega Baja, Corozal y Aibonito, dejando en la calle a más de 1,000 empleados.[593]

Llegado el año 2002, se fueron haciendo patentes las consecuencias de los ataques del 11 de septiembre y la economía mundial llegó a un punto muy difícil. La lentitud económica y la recesión, que ya habían hecho su aparición en el panorama económico desde finales del año anterior, fueron las características más sobresalientes. La volatilidad e incertidumbre en el mercado de valores detuvo la recuperación de la economía estadounidense, lo que provocó, a su vez, un alto grado de inestabilidad en la política mundial.[594] Los efectos en la economía de Puerto Rico fueron desastrosos. Permaneció estancada durante los siguientes cuatro trimestres consecutivos.[595] La desacelerada y debilitada economía de la isla se vio reflejada en el mercado de empleo, la construcción, la manufactura, el turismo y el comercio.[596]

Durante los últimos meses del 2002, la situación económica de Puerto Rico dio muestras de una leve mejoría. Sin embargo, a finales de mayo del año siguiente (2003), se empeoró la situación cuando una coalición de países, encabezada por tropas estadounidenses invadió Irak, dando inicio a la Guerra en Irak (o Segunda Guerra del Golfo).[597] El precio del barril de petróleo sobrepasó los $34.00 por barril.[598] En septiembre volvió a dispararse, cuando sobrepasó los $45.00.[599] Era determinante el precio del petróleo para el crecimiento de la economía. Cada vez que se registraba un aumento, se elevaban los precios de todos los productos, desde los automóviles a la comida.[600] A esto se añadían los costos de la Guerra de Afganistán (2001 hasta el presente), que debilitaban aún más la economía estadounidense y, por ende, la puertorriqueña.[601]

Mientras tanto, durante los pasados tres años y pese a estos y otros pesados lastres en el sistema económico

y fiscal puertorriqueño, estadounidense y mundial, Popular Inc. una vez más se consolidó como la principal institución financiera de la Isla. Seguía creciendo, con cada paso fundamentado en la prudencia en la toma de decisiones. A lo largo del 2001 y 2002 la posición competitiva de Puerto Rico y de su mercado principal continuó mejorando.[602] Ya se ha destacado que para el 2002 Popular había tenido un ingreso neto de $351.9 millones; un aumento de $47.4 millones o 16% sobre el 2001.[603] El ingreso por acción común (EPS) alcanzó $13.05 comparado con $10.87 para el año anterior. El total de activos de la Corporación aumentó 9%, a $33,660 millones a fin de año. En términos de rentabilidad, los resultados reflejaron un rendimiento sobre activos (ROA) de 1.11% y un rendimiento sobre capital (ROE) de 16.29%. Debido a los bajos intereses hubo un aumento sustancial en la cartera de préstamos hipotecarios de Popular Mortgage. Igualmente, la Corporación ya comenzaba a cosechar los beneficios, luego de haber entrado al mercado de seguros a través de Popular Insurance. Sin embargo, se quiso que la totalidad fuese más que la suma de las partes. Es decir, que Popular, Inc. fuese, más que una colección de subsidiarias financieras independientes, una institución coherente e integrada. La compañía concentró esfuerzos en consolidarse a nivel físico, operacional y de recursos humanos, para poder aprovechar efectivamente las oportunidades que resultaron de las nuevas adquisiciones.

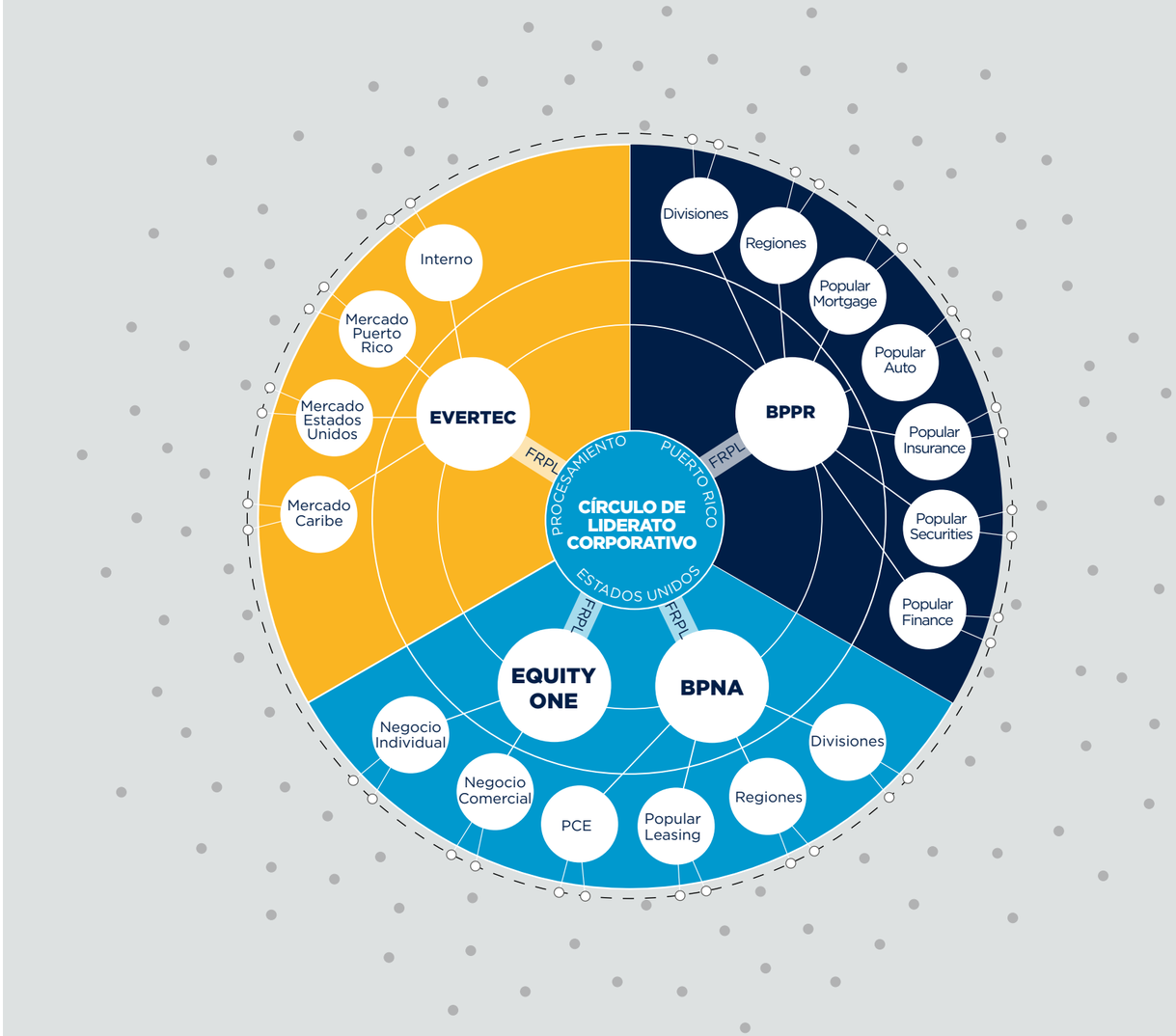
A principios de 2003, Popular estuvo estudiando un proyecto de reorganización completa de sus operaciones.[604] Se había llegado a la conclusión de que para ampliar su negocio y servir mejor a sus clientes, era imprescindible "abandonar toda señal de estructuras rígidas, tomando en consideración la dificultad de hacer negocios con las diversas partes de su organización".[605] Como resultado se redactó un nuevo diseño organizacional que se alejó de su organigrama tradicional. Se quiso eliminar el énfasis en la jerarquía, y ponerlo en las funciones que cada quién desempeñaba. Lo primordial serían los clientes, en torno a los cuales todo giraría. La idea era eliminar los obstáculos que a menudo aparecían en el camino. Concentrarse en los puntos de contactos con los clientes. Había cinco círculos principales en su nueva estructura operacional, uno para el grupo corporativo y otro para cada una de sus principales unidades de negocios. El grupo corporativo, que quedó compuesto por el principal oficial ejecutivo, los presidentes de los cuatro círculos de negocio —Popular Puerto Rico, Banco Popular North America, Popular Financial Holdings y EVERTEC (antes GM Group)— y los líderes de las cuatro áreas administrativas que se habían identificado como claves para la institución: Finanzas, Manejo de Riesgo, Legal y Gente, Comunicaciones y Planificación. Estas áreas tenían la responsabilidad de establecer políticas y controles, así como coordinar las actividades de sus respectivos grupos en cada uno de los centros de negocios. En efecto, el papel de cada

uno era añadir valor, para que, a su vez, los círculos de negocios pudiesen enfocarse en sus mercados, clientes y estrategias específicas. Se creía firmemente que este diseño redundaría en controles fortalecidos, mayor eficiencia y un crecimiento sostenido del negocio.

El Círculo de Liderato Corporativo quedó presidido por Richard L. Carrión, quién seguiría como presidente de la Junta de Directores de Popular Inc. y principal oficial ejecutivo de Popular.[606] Fueron dos los elementos principales que formaron el Círculo: unidades operacionales y funciones corporativas. Las principales unidades operacionales quedaron representadas por los presidentes: David H. Chafey en Banco Popular de Puerto Rico, Roberto R. Herencia en Banco Popular North America, Bill Williams en Equity One, Inc. y Félix M. Villamil en EVERTEC, Inc. En el área de funciones corporativas fueron nombrados vicepresidentes ejecutivos de Popular, Inc.: Jorge A. Junquera en Finanzas; Brunilda Santos de Álvarez, principal asesora legal; Tere Loubriel, en Gente, Comunicaciones y Planificación y Amílcar Jordán en Manejo de Riesgo.[607] Cada componente tuvo un equipo de trabajo.

De acuerdo con dicha reorganización, en Puerto Rico se continuaría respondiendo a uno de los mayores retos de la corporación: proteger su preciado liderato como principal banco comercial en la Isla.[608] Popular se dispuso a ofrecer los mejores y más completos servicios financieros de forma eficiente y conveniente; a mejorar la rentabilidad del cliente individual promedio, aumentando su penetración y venta cruzada; a incrementar la rentabilidad de clientes marginalmente no rentables, a través del establecimiento de un programa sistemático de venta cruzada y a maximizar referidos anuales.[609] La coordinación entre subsidiarias debía ser efectiva para lograr penetrar en los mercados que Popular aún no tenía. Para ello debía identificar de antemano las iniciativas de cada una y trabajar activamente en ellas. Esta meta se lograría ofreciendo más servicios a más clientes, en más lugares, de la manera más eficiente.[610] Para ello se contaba con la experiencia de Chafey en la presidencia, Emilio Piñero en Banca Comercial, Nestor Obie Rivera en Banca Individual, Carlos J. Vásquez en Crédito a Individuos, Juan Guerrero en Servicios Financieros y Seguros y Orlando Berges en Administración.

La selección de Chafey para presidir Banco Popular de Puerto Rico fue muy bien recibida, debido a su largo historial profesional de servicio a Popular. Por ello se le encomendaron todos los servicios financieros ofrecidos en la Isla. Chafey contaba con un Bachillerato en Finanzas de Fairfield University Dolan School of Business y cursos graduados en New York University Stern School of Business. En 1980 se unió al Banco Popular, como vicepresidente de la División de Inversiones. De 1985 a 1989, se desempeñó como primer vicepresidente y supervisor del Área de Inversiones. En julio de ese último año y durante los próximos 18 meses llevó a cabo gran parte de las negociaciones para la fusión entre el Banco de Ponce y Popular.[611] De 1990 a 1995, estuvo a cargo del Grupo de Finanzas. Era el Principal Oficial Financiero y supervisaba las divisiones de Contralor, Inversiones, Tesorería y Fideicomiso de Banco Popular, así como las operaciones en Estados Unidos. A fines de 1995, fue nombrado primer vicepresidente ejecutivo. Supervisaba las diez regiones del Banco, incluida la de Islas Vírgenes, con más de 200 sucursales, así como las unidades especializadas de servicios financieros y de inversión y de sistemas alternos de distribución. Desde enero de 2003, debido a la reorganización del Grupo de Crédito a Individuos, también estaban bajo su supervisión las subsidiarias Popular Mortgage, Popular Auto y Popular Finance, así como los servicios y productos de crédito a individuos. Además, era presidente del Puerto Rico Investors Family of Funds, Popular Total Return Fund y Popular High Grade Fixed Income Fund. Por otro lado, también era miembro de la Junta de Directores de Banco Popular, y en 1996, de la Junta de Directores de Popular, Inc. Por último, era miembro de las juntas de las siguientes subsidiarias: Popular Auto, Inc., Popular Mortgage, Inc., Popular Finance, Inc., Popular Securities, Inc. y EVERTEC.



Por último y como parte de la reorganización, se escogió para presidir a EVERTEC a Félix Villamil, antiguo director del Grupo de Operaciones de Banco Popular.[612] Luego de la adquisición de GM Group en 1999, a lo largo de los próximos 4 años su grupo de operaciones estuvo trabajando afanosamente en las funciones tecnológicas y operacionales. Con ello se logró aumentar el volumen de transacciones y procesamiento de pagos al tiempo que se estableció una estructura superior de sistemas para instituciones financieras. Así, y como parte de la reorganización y consolidación del talento y los recursos bajo una nueva entidad para maximizar su eficiencia, el 1 abril del 2004 nació EVERTEC.[613] El negocio de procesamiento era extremadamente importante para el futuro de Popular, porque resultaba vital contar con una organización cuya fortaleza agrupada se dirigiese al desarrollo de su negocio.[614] Además representaba un área con gran potencial de crecimiento, altos márgenes y una fuente de ingresos recurrentes que no procediesen de intereses.[615] De esta manera, con la creación de EVERTEC se había dado un paso más allá, estableciendo una nueva compañía y proponiéndole la misión de descubrir las infinitas posibilidades que tenían en ese campo.[616] Ello le dio un enfoque mucho más firme a ese grupo y un ímpetu para desarrollar negocios y hacer las cosas aún mejor. El secreto estaba en evaluar por separado sus estados financieros y su desempeño de forma independiente.

Los resultados reflejaron la exitosa ejecución de la estrategia de Popular en las tres áreas principales de sus servicios financieros en Puerto Rico, en Estados Unidos y de procesamiento (EVERTEC). En Puerto Rico, su mercado principal, ofrecía la gama completa de servicios financieros a todos los segmentos de la población. Se caracterizó por una intensificación de la competencia en todos los negocios. Actuando en forma proactiva, Popular diseñó ofertas atractivas, así como campañas de mercadeo efectivas para fortalecer su posición en el mercado. Para atemperar el impacto de precios competitivos, se enfocó en buscar formas más eficientes de manejar sus operaciones, para así transferir esos ahorros a los clientes, mientras mantenía su rentabilidad. Relanzó la Cuenta Popular, una cuenta individual de cheques sin cargos mensuales durante el primer año, sin balance mínimo de apertura y con acceso libre de costo a los canales electrónicos de Popular. Ofreció tasas de interés muy competitivas en préstamos personales y consolidó su posición líder en el mercado de cuentas de retiro individual, conocidas por sus siglas en inglés, IRA. También continuó sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de segmentos específicos de la población. Realizó más de 300 actividades de Banco en la Comunidad, que lo llevaron a visitar comunidades de bajos ingresos en todo Puerto Rico, para educar a sus residentes sobre los beneficios de ahorrar para el futuro. Por otro lado, y cónsono con su objetivo de ofrecer la gama más amplia de servicios a sus clientes comerciales, ese año estableció la División de Asesoría y Finanzas Corporativas, brindando servicios de asesoría para fusiones y adquisiciones, préstamos sindicados y productos derivativos a clientes corporativos e institucionales.

El corazón de Popular en Cupey Center. Centro de Control de la Red de EVERTEC: el espíritu del descubrimiento al servicio del procesamiento de transacciones financieras. AHBPPR

LA OBRA DE POPULAR
EN ESTADOS UNIDOS

Popular tejía sus estrategias de expansión y diversificación con sumo cuidado.

Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 contra las Torres Gemelas en la ciudad de Nueva York y el edificio del Pentágono en Washington D.C., así como el avión secuestrado que se estrelló en un terreno baldío en el estado de Pensilvania, cuya autoría reclamó el grupo terrorista Al Qaeda, asestaron un rudo golpe al sistema bancario de Estados Unidos, con efectos insospechados.[617] Como resultado, y como ya lo hemos visto, a los pocos días —el 26 de octubre de 2001— el Congreso de Estados Unidos decretó la Ley Patriótica de Estados Unidos para la "Supresión Internacional del Lavado de Dinero y de la Financiación de Actividades Terroristas".[618] Dicha ley se basaba fundamentalmente en las resoluciones de la quincuagésima Asamblea General y en las resoluciones 1373 y 1390 de las Naciones Unidas en Nueva York, en el acta de nacionalidad y de inmigración de Estados Unidos y en la ley de Seguridad Nacional Norteamericana.[619] La ley disponía que "toda entidad financiera que establezca, mantenga, administre o maneje una cuenta de banca privada o cuenta de corresponsalía en EE.UU. en beneficio de una persona no estadounidense, incluyendo personas físicas que visiten EE.UU., o representantes de personas no estadounidenses, deberá establecer políticas, procedimientos y controles de debida diligencia apropiados, específicos y de ser necesario, más exigentes, razonablemente diseñados a fin de detectar e informar casos de lavado de dinero a través de dichas cuentas".[620]Un año y seis meses tras la aprobación de la Ley Patriótica, el 30 de julio de 2002 el Congreso norteamericano aprobó la Ley Sarbanes-Oxley. Dicha ley "regula las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza en una forma severa el crimen corporativo y de cuello blanco. Debido a los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica de algunos profesionales y ejecutivos que conociendo los códigos de ética, sucumbieron ante el atractivo de ganar dinero fácil y a través de empresas y corporaciones engañando a socios, empleados y grupos de interés, entre ellos sus clientes y proveedores".[621] Súmesele la incertidumbre que prevaleció en Estados Unidos por la manera en la que se habían financiado los actos terroristas, y se entenderá como estas fueron las legislaciones de mayor alcance en lo concerniente a las corporaciones públicas en los últimos 50 años.[622]

Por su parte, a partir del 2000, Banco Popular North America continuaba en crecimiento, con un total de 96 sucursales en los seis estados de mayor población hispana.[623] Ese mismo año lanzó en Estados Unidos el servicio de banca por Internet a través de www.popularnet.com, afirmando su compromiso con la innovación y haciendo disponible la conveniencia de la banca electrónica a todos sus clientes.[624] También inauguró su primera sucursal en la ciudad de Miami, para servir a la antigua comunidad cubana localizada en la calle Ocho, y los alrededores de "la sagüecera".[625] Tenía en su mira la adquisición de otros bancos en el Sur de Florida, si no en Florida Central. En el 2000 Banco Popular organizó una nueva subsidiaria, llamada Banco Popular National Association, Florida.[626] Su sede se ubicó en la ciudad de Orlando. Se trataba de un banco nacional regulado, no por el Banco de la Reserva Federal, sino por el Contralor de la Moneda (Office of the Controller of the Currency, OCC). Esto le permitió al banco vender productos en todos los estados sin tener que registrarse en cada uno de ellos, como lo hacía antes bajo la estructura existente.

Por su parte, Banco Popular North America estableció una sucursal en Perth Amboy, Nueva Jersey. El total de sucursales en dicho estado sumó a doce. También adquirió otras dos del Aurora National Bank en Illinois y estableció una sucursal en la comunidad mexicana en North Avenue, Chicago. Las carteras de préstamos y depósitos de Banco Popular North America crecieron a un ritmo muy por encima de lo normal en la industria.[627] Por primera vez en muchos años, el crecimiento de la cartera de depósitos, que aumentó casi 20% en el 2000, sobrepasó el aumento en préstamos. Hacia fines del 2000, el 29% de sus activos se encontraban en Estados Unidos.[628]

En 2004, Banco Popular North America anunció una importante adquisición (efectiva el 1ero. de septiembre), que fortaleció su presencia en uno de los mercados que servía. En California, adquirió Quaker City Bancorp, que añadió 27 sucursales, $1,500 millones en activos y $1,200 millones en depósitos, convirtiendo a dicho estado en la región más grande de la presencia de Popular en Estados Unidos.[629]

En cuanto a los préstamos hipotecarios Banco Popular, National Association y Banco Popular North America originaron juntos aproximadamente $1,150 millones en nuevas hipotecas durante el año 2000.[630] También fue un año de importantes pasos, como la alianza de mercadeo y procesamiento con Cendant Mortgage, una institución líder en el financiamiento hipotecario en Estados Unidos.[631] En base al acuerdo, Cendant procesaría y ofrecería servicios como marca privada; y Popular originaría préstamos a través de las marcas de bienes raíces de Cendant, tales como Century 21, Coldwell Banker y ERA.

En cada ciudad donde plantase bandera, Banco Popular North America registraba, tal y como había hecho en Puerto Rico, cifras sobresalientes en las estadísticas oficiales de la Administración de Pequeños Negocios (SBA). Al 30 de septiembre de 2000 se confirmó que Popular seguía siendo una de las principales instituciones de financiamiento a pequeños negocios en los mercados en los cuales operaba. Se mantenía como el principal prestamista a minorías en los distritos de Jacksonville, Florida, Chicago y Dallas/Ft. Worth.[632] Igualmente, por tercer año consecutivo Banco Popular North America en Illinois fue la institución número uno en préstamos a negocios de hispanos y de mujeres, mientras lograba impulsarse como el tercer prestamista más grande para pequeños negocios dentro de la creciente comunidad asiática-americana.[633] Al cierre del 2001, en la región de Nueva York, la más grande de Banco Popular North America, las cifras de préstamos garantizados por SBA le colocaban en la cuarta posición y en la tercera posición en cantidades prestadas con un total de $26,299,300.[634] En general, la región de Nueva York de Banco Popular fue la segunda más grande en préstamos para hispanos, tanto por el número de préstamos como por las cantidades prestadas.

Ese año, en la región de Nueva Jersey, fue un año récord para Popular, con sus préstamos SBA, aprobados para un total de $26,753,300, lo que lo colocó en la segunda posición como prestamista más grande para minorías y en la tercera posición en los números totales en el distrito.[635] En dicho año, el desempeño en el renglón de préstamos garantizados por SBA en Nueva Jersey excedió todas las expectativas originales.

Por otra parte, en la región de California, Popular recibió el premio "Hispanic American Lending Advocate of

the Year", otorgado por la oficina de distrito de SBA, Los Ángeles.[636] El codiciado premio, al cual aspiran las instituciones de préstamos a pequeños negocios, fue un reconocimiento a los esfuerzos de Banco Popular por servir y facultar a pequeños negocios de hispanos dentro de la región de Los Ángeles. Una iniciativa particular de Banco Popular en materia de préstamos a pequeños negocios era la organización de seminarios, en los que se ofrecía orientación a empresarios pequeños sobre cómo establecer un negocio desde su origen mismo, y sobre cómo establecer lazos estrechos entre la institución financiera y el empresario minoritario.

Entrado el 2002, y en medio de este extraordinario crecimiento y los continuos reconocimientos por la obra hecha con los pequeños y medianos negocios en las comunidades que servía, Banco Popular North America, bajo el liderazgo y guía de Richard L. Carrión —presidente de la Junta de Directores y principal oficial ejecutivo —y de Roberto Herencia— presidente de Banco Popular North America— comenzó a implementar una restructuración con el espíritu de un día nuevo, *A New Day*, diseñada para mejorar sus logros financieros y vencer los obstáculos que pudieran encontrar en el camino. Como hemos narrado, desde su incorporación en 1999, el crecimiento de Banco Popular North America había sido muy rápido, no había contado con la infraestructura necesaria y se había desparramado a lo largo y a lo ancho del territorio continental.[637] Operaba en cinco mercados regionales (Nueva York-Nueva Jersey, Illinois, Florida, Texas y California), que más allá de compartir en comunidades hispanas, tenían muy poca interacción. Sus competidores eran bancos de la comunidad en esos mercados.[638]

Los hallazgos de frecuentes estudios de opinión revelaron que todavía los no hispanos pensaban que a Popular no le interesaba hacer negocios con ellos. Por otro lado, el nombre de Banco Popular no ayudaba a la institución a cambiar esa percepción. Incluso, en ocasiones los mismos clientes hispanos confrontaban problemas con el cambio de cheques, porque algunos comerciantes opinaban que se trataba de un banco extranjero.[639] En el camino, la institución perdió su orientación.[640]

Sin otro camino que recorrer, y en el espíritu de *A New Day*, Banco Popular North America debía aprender de sus errores e iniciar lo antes posible una restructuración diseñada desde el concepto de banco de la comunidad, acelerar la ejecución de mejoras significativas al "back office" y facilitar el crecimiento rápido.[641] Paulatinamente se comenzó a poner punto final a la estrategia de ser "el banco preferido de los hispanos", enfocándose en llegar a ser "el mejor banco de la comunidad".[642] Necesitaba ampliar la base de clientes.[643]

Los principios detrás de *A New Day* eran trabajar en conjunto, rápido, orientado a resultados y enfocado en "Soñar es poder".[644] Debía mejorar la rentabilidad de su negocio aumentando ventas y los procesos de aprobación de crédito, al tiempo que continuarían creciendo los ingresos no crediticios. Correspondía incrementar la eficiencia de los procesos operacionales pos conversión tecnológica y reestructurar operaciones. Desafortunadamente, el 18 de abril de 2002, día de no grata recordación para Richard L. Carrión, por primera vez en su historia, Popular Inc. anunció que en los próximos meses, la institución despediría a un número considerable de empleados en Estados Unidos (20%).[645] A partir de esa fecha la alta gerencia de cada región de Popular preparó el camino (seminarios, consejeros de empleos, de re-ingeniería y otros) para que al llegar el día de su cesantía, la mayoría tuviese otro empleo en otra compañía o en el propio Banco Popular.[646] Este esfuerzo podía servir de ejemplo al mundo corporativo, al tratarse de la toma de decisiones difíciles, tales como la de despedir empleados.[647]

El corazón de la nueva organización fue el llamado Grupo de Banca de la Comunidad, con las cinco regiones a su cargo.[648] Se aumentó la responsabilidad y la autoridad administrativa local, manteniendo centralizado el apoyo operacional, técnico y de manejo de riesgo. Los títulos de los ejecutivos regionales no cambiaron, pero sus responsabilidades fueron redefinidas para maximizar el rendimiento dentro de cada mercado. La División de Préstamos a Individuos pasó a formar parte del Grupo Banca de la Comunidad. Esta división estuvo a cargo de sus actividades de préstamos a individuos e hipotecas.[649] El Grupo de Banca Comercial quedó a cargo de los créditos que sobrepasaban los límites del mercado local y los créditos que se decidían en Puerto Rico.[650] Estas situaciones de créditos debían de darse mayormente en Houston, Orlando y Miami, dado que los oficiales sénior de crédito regionales de las áreas más grandes, como Chicago, California y New York/New Jersey, estaban equipados y tenían el personal para manejar la mayoría de los préstamos. Se establecieron dos unidades nuevas bajo este grupo para Money Services Business (MSB), Franquicias, Finanzas Públicas y Popular Leasing, U.S.A.[651]

El Grupo de Banca Comercial estaba convencido de que Popular tenía una base sólida, la visión correcta y el liderazgo para crear oportunidades adicionales para mejorar el rendimiento financiero y convertirse en el mejor banco de la comunidad en cada una de las áreas que servía.

De izquierda a derecha: Chicago; inauguración de sucursal de Popular en Texas y Nueva sede de 35,000 pies cuadrados en Nueva York, (2016). AHBPPR

EQUITY ONE, INC.:
OTRO CANTAR

Otra de las subsidiarias de Popular, Inc. en Estados Unidos era la antes mencionada Equity One, Inc., que continuaba a toda marcha con el negocio de préstamos personales, de hipotecas y de financiamiento individual a comerciantes y concesionarios.

Se intentaba mejorar la plataforma de su tecnología y los niveles de satisfacción de empleados. Contaba con 181 oficinas en 26 estados.[652] Tenía el número mayor de oficinas de todas las subsidiarias de Popular en Estados Unidos. Además, emprendió un esfuerzo para mejorar la calidad de su servicio al cliente, logrando un 8% de aumento en su clientela. Equity One contaba con un total de préstamos de $2,003 millones y activos que llegaban a los $2,100 millones.[653] Estaba clasificada como número 20 en originaciones y 22 en servicio en el mercado no primario de hipotecas a individuos en Estados Unidos (2003).[654]

Entre los planes inmediatos de Equity One estaba el llegar a los 1.5 millones de personas que componían el mercado hispano en la llamada "tristate area", es decir, Nueva Jersey, Pensilvania, y Delaware.[655] En estos estados habitaban muchos hispanos de segunda y tercera generación, cuyas familias —de primera generación— habían vivido en residencias de alquiler. En mejores condiciones que los primeros inmigrantes, los hispanos de la segunda generación estaban preparados para ser propietarios de sus viviendas y Equity One estaba allí para ayudarles. Su exitoso logo publicitario fue: "Mi casa es su casa".

Hacía dos años (en el 2000) que la Junta de la Reserva Federal había reducido al 1% las tasas de interés de los Fondos Federales (Federal Funds Rate).[656] Este descenso en las tasas se debió principalmente a la recesión económica en la que se encontraba la economía de Estados Unidos. Con esta medida se intentaba crear las condiciones necesarias para la recuperación económica. De ahí que la tasa hipotecaria fija a 30 años bajara en un 2.5 %, pasando de 8% a 5.5%; y las tasas de interés ajustables a un año pasaran de 7% a 4%.[657] Estas tasas tan bajas dieron lugar a que los bancos pudieran ofrecer créditos hipotecarios muy baratos, lo que provocó que muchas personas comprasen casas. Además de que, como "parte de cumplir el sueño americano era tener una casa propia", el presidente George W. Bush pidió ayuda al sector privado, con miras a que el mercado de capitales facilitase el financiamiento hipotecario a personas de ingresos más bajos.[658] Estas hipotecas estaban respaldadas por la Ley de Reinversión en la Comunidad de 1977 (Community Reinvestment Act 1977), que hizo posible el acceso a préstamos para minorías y familias de bajos recursos.[659]

Para cientos de instituciones financieras el mercado de préstamos hipotecarios se convirtió en un magnífico negocio; tanto, que se crearon opciones de crédito incluso para los llamados clientes de alto riesgo o *subprime*.[660] Empresas en Wall Street invirtieron en estos préstamos "con intereses y supuestos retornos altos".[661] Se creó una gran demanda por ellos.[662] Aunque estas hipotecas eran un fenómeno estadounidense, fueron revendidas a una gran cantidad de bancos y cajas de ahorro alrededor del mundo.[663] La demanda provocó un incremento impresionante en el precio de ese tipo de bienes.[664] En la cartera de Equity One se manejaban dichas hipotecas "con mucho cuidado".[665] Representaban el grueso de todos sus préstamos y era uno

de los negocios más rentables en término de ganancias para la corporación.[666]

Otro negocio que Popular tenía en Estados Unidos era Popular Cash Express, que inauguró 25 nuevas tiendas y siete nuevas unidades móviles de distribución (las guaguas), mostrando la pujanza del negocio y la energía de su gente. Cerró el 2000 con 88 tiendas y 45 unidades móviles. Apenas cuatro años más tarde contaba con 129 establecimientos en California, Florida, Nueva York, Arizona y Texas. Popular Cash Express era el tercer negocio más grande de cambio de cheques en Estados Unidos.[667]

A estas compañías se le sumó Popular Leasing, U.S.A., que ofrecía arrendamiento de equipo en once oficinas localizadas en ocho estados. Durante el año 2000, Popular Leasing duplicó su personal y estableció nuevas y modernas oficinas en la ciudad de Ellisville, condado de St. Louis, Missouri. Sus activos crecieron por sobre 40% del año anterior, para un total de $105 millones a fin de año.[668] Su personal profesional tenía años de experiencia en arrendamiento y proveía soluciones individualizadas y servicios de calidad a su clientela. Además, en la página de Internet de Popular Leasing (www.popularleasingusa.com), los clientes podían obtener información sobre la compañía y someter solicitudes desde sus computadoras.

De otra parte, Banco Popular National Association, Florida, dio pasos importantes para expandir su franquicia a nuevos mercados y negocios. A fines de 2004 adquirió el Kislak National Bank, en el sur de Florida, añadiendo ocho sucursales en el área de Miami, con $965 millones en activos y $659 millones en depósitos, al igual que una cartera de préstamos para pequeños negocios, asociaciones de condominios y dueños de hogares. Con la adquisición de esta cartera Popular Inc. pareció haber encontrado un nicho dentro del amplio mundo de los negocios de la banca en Estados Unidos.

A fines de aquel año (2003) la acción de Popular cerró en $224.25, comparada con $169.00 al finalizar el 2002.[669] Este aumento de 32.7% comparó favorablemente con el incremento de 26.4% del Índice de Standard & Poor's 500 y el aumento de 22.8% del Índice Bancario del S&P. Reflejó su sólida posición financiera y la confianza en el potencial de ganancias de la Corporación. En abril, la Junta de Directores declaró un aumento en el dividendo trimestral, de $0.20 a $0.27 por acción o de $1.00 a $1.35.[670]

Por otro lado, el ingreso neto consolidado ascendió a $470.9 millones, un aumento de 33.8%, comparado con el año anterior. El ingreso por acción común (EPS) ascendió a $17.36, comparado con $13.05 en el 2002. El total de activos incrementó por 8.2%, alcanzando $36,400 millones al concluir el año. Esto se tradujo en un rendimiento sobre activos (ROA) de 1.36% y un rendimiento sobre capital (ROE) de 19.30%, comparados con 1.11% y 16.29% el año anterior.[671] Aquellos fueron los mejores rendimientos de su historia reciente.[672]

EL AÑO 2004
EN UN ABRIR Y CERRAR DE OJOS

La reorganización iniciada en el año 2003, trajo cambios importantes que colocaron a Popular en una posición más fuerte para continuar creciendo y rindiendo resultados sólidos.

Durante el año, Banco Popular de Puerto Rico relanzó su ofrecimiento en el negocio de tarjetas de crédito, ajustando la oferta de productos y presentando alternativas nuevas y dinámicas para competir más efectivamente, logrando abrir cuatro veces la cantidad de cuentas que se establecieron el año anterior. Continuó brindando precios competitivos en préstamos personales, hipotecarios y de vehículos, ampliando su cartera, mientras reforzó sustancialmente la calidad de los activos. Su negocio en Popular Securities y Popular Insurance también se desarrolló a un ritmo muy positivo. Los resultados en el área comercial sobrepasaron también sus expectativas.

En Estados Unidos, Popular también tuvo un impresionante crecimiento orgánico en el 2004, gracias a las iniciativas de generación de ganancias en los mercados de préstamos de consumo y comerciales, la implementación del "Customer Acquisition Program", con cuentas de cheque gratis y estrategias de mercadeo viral como la mayor atracción, y la continuación de una estrategia de segmentación para ofrecer un servicio óptimo a los clientes comerciales. Los depósitos, préstamos e ingresos por cargos y comisiones aumentaron en 19%, 14% y 18%, respectivamente. El ingreso neto aumentó 54% comparado al año anterior.

En el 2004 Popular estableció en Estados Unidos la Popular Financial Holdings, una nueva compañía tenedora de acciones que le permitió crear nuevas estrategias de negocio y aprovechar la solidez de la marca Popular.[673] Se trataba de un negocio de préstamos de consumo y préstamos y servicios hipotecarios. Equity One fue colocada bajo esta compañía. En los siguientes meses Popular Financial Holdings estableció o compró negocios que le permitió extender su capacidad de servicio, desembocando en un aumento de los ingresos relacionados con el mismo.[674] Ese mismo año también estableció Popular Housing Services Inc. que proveía financiamiento individual para viviendas prefabricadas a través de concesionarios de redes nacionales y servicios a terceros.[675] Gracias a todo lo antedicho, para el 2004 las operaciones de Popular y sus subsidiarias en Estados Unidos tenían un ritmo que aumentaba cada vez más rápidamente. Hacía 25 años que sus operaciones en Puerto Rico conformaban aproximadamente el 95% de sus activos y la totalidad de su ingreso neto. Pero a partir del 2004, más del 40% de sus activos y casi un 25% de su ingreso neto provenían de operaciones fuera de Puerto Rico.[676] Estaban convencidos de que Banco Popular North America tenía una base sólida, la visión correcta y el liderazgo para crear oportunidades adicionales de mejorar el rendimiento financiero y convertirse en el mejor banco de la comunidad en cada una de las áreas que servía.

En resumidas cuentas, los resultados financieros de Popular para el 2004 fueron extraordinarios. El ingreso neto totalizó $489.9 millones, 4% más alto que el de $470.9 millones informado en el 2003. Los resultados para el 2003 incluyen $71.1 millones en ganancia en la venta de valores de inversión, comparado con $15.3 millones en el 2004.[677] El ingreso neto representó un rendimiento sobre el promedio de activos (ROA) de 1.23% y un rendimiento sobre el promedio de capital (ROE) de 17.60%, comparado con 1.36% y 19.30%, respectivamente, en el 2003. El ingreso neto por acción común (EPS), básico y diluido, para el 2004 fue de $17.95, comparado con $17.36 en el 2003. La Junta de Directores declaró, en abril del 2004, un aumento de 18.5% en los dividendos trimestrales en efectivo, de $0.135 a $0.16 por acción común. Durante el año, la Corporación emitió obligaciones subordinadas con interés diferible como parte de la emisión de $250 millones y $130 millones en acciones preferidas en fideicomiso. Estos fondos se utilizaron principalmente para su expansión en Estados Unidos. La acción de Popular, que aumentó 28.6% en el 2004, fue identificada por American Banker como la de mejor rendimiento en el grupo de bancos más grandes.[678] Al 30 de diciembre de 2004, la acción se cotizó a $288.7; 973% o 9 veces mayor que en 1989. Y la más alta de su historia. [679]

Fue una gran alegría para Richard L. Carrión y la gente de Popular que en la ciudad de Nueva York se celebrara el éxito de Popular y su 110 aniversario fundacional. Desde el viernes 11 de junio de 2004, en el cruce de Broadway con la 7ª Avenida, en Times Square, entre miles de luces y enormes carteles publicitarios, en una pantalla gigante en el exterior del edificio de la National Association of Securities Dealers Automated Quotation (NASDAQ), refulgía a todo color esta frase de bienvenida: NASDAQ WELCOMES POPULAR INC., JUNE 15, 2004. Debajo aparecía en letras azules el número 110 (correspondiente a su aniversario fundacional), su logotipo y la palabra Popular. NASDAQ es el sitio oficial del mercado de valores que ofrece cotizaciones gratuitas de acciones, precios bursátiles y noticias afines.[680] Era la bolsa de valores electrónica y automatizada más grande de Estados Unidos. Este sistema funciona a través de negociantes, dealers, que se comprometen a comprar y vender cantidades grandes de acciones de ciertas compañías, lo que en inglés se conoce como "market makers".[681] Sin embargo, no era la primera vez que las acciones de Popular se cotizaban en NASDAQ, pues ya era una costumbre desde el 5 de febrero de 1985.[682] Cuentan que durante esos días que estuvo Popular, Inc. en Times Square varias veces se vio a Richard L. Carrión parado frente a la gran pantalla. Lo fascinante era que estando allí se encontraba con empleados, oficiales y clientes de Popular que hacían lo mismo. El martes siguiente, ya desde alrededor de las 8:30 de la mañana, empleados, clientes y amigos comenzaron a llegar a la sede de NASDAQ. El conteo continuó hasta las 9:30 a.m., momento en que el mercado abrió oficialmente. Subieron la música en la sede y la emoción contagió a todos los presentes. Fue entonces cuando Richard L. Carrión se acercó a un pequeño panel de control y pulsó el timbre que dio inicio a las operaciones del día. La pantalla de NASDAQ cambió inmediatamente para dar paso a las actividades del mercado, evento que fue transmitido por CNBN, CNN, Bloomberg y Telemundo, entre otras estaciones. Simultáneamente, y para concluir la ceremonia de apertura, la firma de Richard fue mostrada en la pantalla de NASDAQ. Con ello Popular se convertía en la primera institución financiera puertorriqueña en abrir una sección en este mercado de valores.[683] Durante su mensaje, Richard hizo un breve recuento de la exitosa trayectoria de la institución y su contribución al desarrollo de Puerto Rico y al de todas las comunidades a las que sirve. "Hubiese deseado que mi abuelo y mi padre estuvieran aquí para verlo. Y, quien sabe, tal vez sí están..", dijo Richard.

Desde hacía varios años los Informes Anuales de Popular incluían una tabla que recogía los resultados financieros y operacionales de los últimos 25 años.[684] Para Richard L. Carrión aquella era la parte favorita de los informes, porque en un abrir y cerrar de ojos (dos páginas) contaba la historia de "una organización que ha sobrellevado cambios, ha realizado grandes adquisiciones y ha experimentado las altas y las bajas de varios ciclos económicos".[685] Indiscutiblemente los resultados correspondientes al 2004 llenaron de gran alegría y satisfacción tanto a Carrión como a "su gente". Entonces caminaron hacia el futuro con prudencia.

Exterior del edificio de la National Association of Securities Dealers Automated Quotation (NASDAQ), frase de bienvenida: NASDAQ WELCOMES POPULAR INC., JUNE 15, 2004. AHBPPR

RIGLEY'S
no matter what
BLEMINT A
JVC
JVC JVC
IN HALL, KAYE PLA
NASDAQ WELCOM
POPULAR, INC
JUNE 15, 2004
110
POPULA
08:22:47
NASDAQ
US
REC

UN ANTES Y
UN DESPUÉS
2005-2008
691
THE 100 BEST COMPANIES TO WORK FOR

De izquierda a derecha Jorge A. Junquera, Tere Loubriel, Richard L. Carrión y persona no identificada, 2004. AHBPPR

A PESAR DE TODO,
EL 2005 FUE EL MEJOR AÑO DESDE 1989

Durante el 2005 el crecimiento de la economía de Puerto Rico fue muy lento. Seguía sufriendo de las consecuencias del alza del precio del barril de petróleo, que ya en junio sobrepasaba los $56.00. Esto se tradujo en el precio de venta de la gasolina en la isla a razón de $2.10 el galón.[686]

Luego el precio promedio del barril sobrepasó los $63.00, resultando en $2.44 el galón de gasolina; un aumento del 29%, mayor que el registrado durante el tercer trimestre del año anterior.[687] Además de la inflación, a esto se añadían otros factores: el desempleo rampante, el estancamiento en el sector de la construcción, una industria manufacturera debilitada, una inadecuada gestión turística, la paralización del comercio y el deterioro de la situación fiscal y presupuestaria del gobierno. Cada vez las dudas eran mayores en cuanto a la capacidad de crecimiento de la economía puertorriqueña en el futuro cercano.[688]

Fue un año particularmente difícil para el sector bancario en Puerto Rico.[689] La industria de servicios financieros experimentó un aumento en las tasas de interés a corto plazo y el aplanamiento en la curva de rendimiento provocó que tuviera que enfrentar una compresión aguda de su margen de interés neto. Por otro lado, asuntos de contabilidad relacionados a transacciones de préstamos hipotecarios llevaron a tres instituciones (R&G Financial, Doral Financial Corp. y First BanCorp.) a anunciar un ajuste de sus resultados financieros.[690] Esta inestabilidad tuvo un impacto sustancial en la valorización del mercado de las instituciones financieras en la Isla. Con ello se le puso fin a una etapa de optimismo y bienandanzas y comenzó la odisea bancaria del colapso de su mercado secundario en la Isla: el de la compraventa de hipotecas, que comenzó a deteriorarse el 30 de diciembre de 2005.[691]

La dirección de Popular había analizado cuidadosamente la contabilidad de este tipo de transacción y estaba segura de que los estados financieros sometidos previamente estaban correctamente presentados y que ningún ajuste sería necesario.[692] Sin embargo, la incertidumbre del momento afectó el precio de sus acciones.[693] Al cierre del año las acciones de Popular estaban valoradas en $211.50, lo que constituyó una baja del 27%, con respecto al precio de cierre del 2004. No obstante lo difícil del año, sus accionistas demostraron la confianza que tenían en Popular al suscribir aproximadamente $220 millones en acciones comunes nuevas, emitidas en una oferta de derechos de suscripción que cerró el 19 de diciembre de 2005.

No era un buen momento ni para la economía ni para la banca en Puerto Rico, y sin embargo, para Popular, Inc., el 2005 fue su mejor año desde 1989.[694] Desde ese último, los resultados de sus operaciones bancarias habían sido muy positivos, aún en los peores años de la recesión económica más reciente. Contra viento y marea, Popular fue capaz de rendir resultados favorables, tomando pasos importantes en todos sus negocios.[695] Sobre todo, a partir de 1995 comenzó a crecer a un paso más acelerado que en las décadas anteriores. En cada uno de los principales renglones de su quehacer bancario pudo demostrar su solvencia. Y es que se trataba de una institución fuerte y activa, que había sobrellevado cambios, realizado grandes adquisiciones y experimentado las altas y las

bajas de varios ciclos económicos. Su enorme experiencia gerencial le permitía encarar los retos más difíciles, así como superarlos. Cada uno la fortalecía, motivándola a concentrarse con mayor firmeza en ejecutar los planes trazados. El 2005 marcó un antes y un después.

Entre 1989 y 2005 los activos de Popular, Inc. en Puerto Rico habían aumentado un 6% (tasa de crecimiento anual compuesto o CAGR, por sus siglas en inglés), alcanzando en 2005 $48.6 millones.[696] El ingreso neto había sido positivo en esos mismos años, lo que representó una tasa de crecimiento anual compuesto del 8%. En el 2005 alcanzó $540.7 millones, un aumento del 10.4% sobre el año anterior.[697] El ingreso neto representó un rendimiento sobre el promedio de activos (ROA) de 1.17% y un rendimiento sobre el promedio de capital (ROE) de 17.12%.[698] Las ganancias por acción común en el 2005 fueron de $1.98 básico y de $1.97 diluidas, comparadas con la cifra de $1.79 para ambas en el 2004.[699]

En cuanto a las transacciones electrónicas en Puerto Rico, durante ese mismo periodo las máquinas ATH habían crecido a un promedio del 6% (CAGR). Las transacciones en los terminales de los puntos de venta también habían aumentado de manera dramática y consistente. Igual sucedió con las transacciones de Telepago, que incluían el teléfono, la Internet, los celulares, etc.[700] Al mismo tiempo las transacciones mediante un cajero se habían reducido. En lo concerniente a los pagos en papel, cheques y *lock box* estos disminuyeron a un promedio anual de 5% y 7% respectivamente. Con el auge de la banca electrónica se hacía realidad uno de los sueños más preciados de Popular.

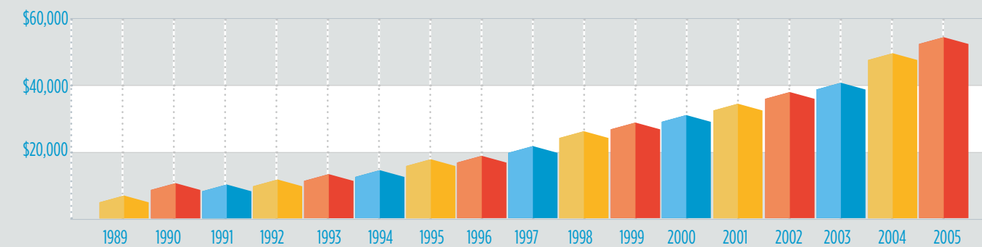
De igual modo Popular se enfocó en fortalecer su posición como institución que satisfacía todas las necesidades financieras de sus clientes. El integrar todos sus servicios financieros bajo una sombrilla facilitó la colaboración entre las unidades que la componían. Estos esfuerzos, combinados con un énfasis renovado en la productividad de ventas, resultaron en un aumento de participación en el mercado en casi todos sus negocios.

El Círculo de Liderato Corporativo de la institución lo encabezaba el mismo grupo que se nombró luego de la reorganización del 2003: Richard L. Carrión, presidente de la Junta de Directores y presidente y principal oficial ejecutivo de Popular, Inc.; David H. Chafey, primer vicepresidente ejecutivo; Jorge A. Junquera, primer vicepresidente ejecutivo y principal oficial financiero de Popular, Inc.; la Licenciada Brunilda Santos de Álvarez, vicepresidenta ejecutiva y principal asesora legal de Popular, Inc.; Teresa Loubriel, vicepresidenta ejecutiva de Gente, Comunicaciones y Planificación de Popular, Inc.; el Licenciado Amilcar Jordán, vicepresidente ejecutivo de Manejo de Riesgo de Popular, Inc.; y Félix M. Villamil, vicepresidente ejecutivo de Popular, Inc. y presidente de EVERTEC, Inc. En Estados Unidos se encontraban Roberto R. Herencia, vicepresidente ejecutivo de Popular, Inc. y presidente de Banco Popular North America y Bill Williams, vicepresidente ejecutivo de Popular, Inc. y presidente de Popular Financial Holdings.

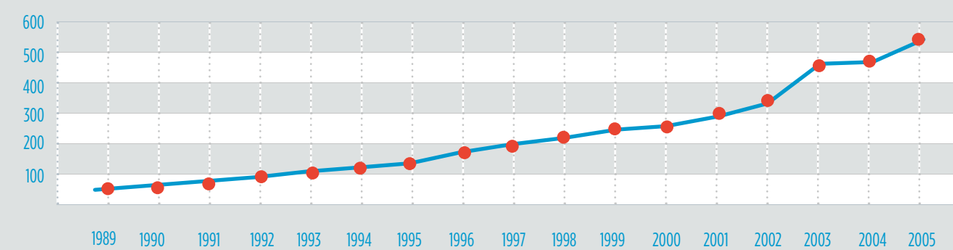
Para ese mismo período (1989-2005) el número total de empleados a tiempo completo de Popular, Inc. llegó a un poco más de 13,200 personas.[701] En 1989 aumentó de 5,200 a 7,000 como resultado de la fusión bancaria entre los bancos de Ponce y Popular. Aunque con algunas alzas de importancia (la fusión con el Banco Roig), la suma de empleados en Puerto Rico se mantuvo constante durante este período.[702] Luego del 1996 se amplió rápidamente, en gran medida como resultado de la expansión de Popular en Estados Unidos. Así fue como en 2005 se llegó a los 13,200 empleados, cifra record en su historia.

POPULAR, INC.
(1988-2005)

INGRESOS NETOS MM



TOTAL DE ACTIVOS MM



RESULTADOS (2000-2005)

RESULTADOS	VALOR DE LA ACCIÓN DE POPULAR AJUSTADO	ACTIVOS (MM)	INGRESO NETO (MM)	RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA) (%)	RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL COMÚN (ROE) (%)
2000	$131.56	$28,057.1	$276.1	1.04%	15.00%
2001	$145.40	$30,744.7	$304.5	1.09%	14.84%
2002	$169.00	$33,660.4	$351.9	1.11%	16.29%
2003	$224.25	$36,434.7	$470.9	1.36%	19.30%
2004	$288.30	$44,401.6	$489.9	1.23%	17.60%
2005	$211.50	$48,623.7	$540.7	1.17%	17.12%

ESTADOS UNIDOS
CARGADO DE HIPOTECAS DE ALTO RIESGO

Mientras tanto, en Banco Popular North America se pudo apreciar una mejoría en su ejecutoria.[703] Bajo el antes discutido *A New Day* se había delineado un plan de tres años para crear una base sólida sobre la cual posicionarse para alcanzar el crecimiento futuro.[704]

A pesar de las presiones que ejercieron las tasas de interés y de la intensa competencia en sus mercados, Banco Popular North America progresó en muchos frentes. Durante el período entre 1989 y 2005 los activos de Popular, Inc. en Estados Unidos crecieron consistentemente, llegando a su cúspide en 2005, con un total de $21.9 millones o 45 % de todos los activos de Popular Inc.[705] Por otro lado, los ingresos netos que se habían mantenido bajo los $20 millones al año hasta el 2000, comenzaron a aumentar rápidamente hasta alcanzar los $113 millones en 2004 y $108 millones en 2005.[706] También los préstamos y depósitos aumentaron en un 10% y en un 16%, respectivamente. El número de cuentas de cheques aumentó en un 13%. Los negocios especializados, tales como préstamos de construcción, préstamos a asociaciones comunitarias, hipotecas no convencionales y servicios a negocios de asuntos financieros al detal, experimentaron un año muy bueno, y el éxito de su estrategia de préstamos de la Administración Federal de Pequeños Negocios (SBA), convirtió a Popular (2005) en la cuarta institución financiera que más otorgaba esta clase de préstamos en Estados Unidos.

Al tiempo que los negocios de Banco Popular North America progresaban, a lo largo del 2005, Popular Financial Holdings, el grupo de préstamos de consumo y de préstamos y servicios de hipotecas, continuaba ampliando oportunidades de crecimiento y avanzando nuevas estrategias de negocio.[707] En noviembre esta última expandió su huella en todo el país y mejoró significativamente su plataforma de tecnología y presencia en Internet, cuando adquirió E-LOAN, una entidad de préstamos en línea, dirigida a individuos.[708] Cuando la gerencia de Popular conoció el negocio de E-LOAN, se impresionó con su estilo innovador, su capacidad tecnológica, la fuerza de su marca y su enfoque en ofrecer un excelente servicio al cliente. Tenía carteras de préstamos comerciales y de construcción; también préstamos hipotecarios. Además, a las personas dueñas de una vivienda que pensaban hacer renovaciones o necesitaban subvencionar otros gastos, se le ofrecía una línea de crédito sobre el valor líquido de la vivienda (Home Equity Line Of Credit, HELOC) la cual podría darle el dinero en efectivo que necesitase.[709]

Mediante la adquisición de E-LOAN, Popular Financial Holdings expandió aún más su presencia en el mercado de Estados Unidos, complementando sus negocios no primarios existentes y mejorando significativamente su plataforma de tecnología para apoyar su estrategia de crecimiento. Iniciativas como esta llevarían a Popular a nuevos mercados, nuevos productos y nuevos canales de distribución. A la par con la productividad de sus negocios existentes, continuaría fortaleciendo su franquicia y rindiendo resultados financieros sólidos para sus accionistas.[710]

Sucursal de Popular Cash Express, en Chicago. AHBPPR

Por su parte, Popular Financial Holdings se reorganizó en cuatro grupos de trabajo con el propósito de persistir en su desarrollo. Los grupos de Operaciones de Individuos, Operaciones al Por Mayor, E-LOAN y Operaciones Comerciales —cada uno con su propio líder— proporcionaron autonomía a cada negocio para reaccionar de manera expedita a las demandas del mercado. Trabajaban con un estilo más empresarial (de emprendimiento independiente), a la vez que se mantenían en un ambiente corporativo. Combinaron lo mejor de los dos mundos. De esa manera la gerencia de E-LOAN pasó a ser parte del equipo de Popular Financial Holdings. En el 2005, lanzó una nueva plataforma de originación y servicio en el negocio de consumo, que incrementó las líneas de productos, la eficiencia y el nivel de servicio. Con ello se unió a Popular Financial Holdings un equipo de empleados de diversas áreas y niveles que contribuirían a fortalecer su misión.

A paso seguido se expandió y diversificó todavía más la línea de productos de E-LOAN, al tiempo que se añadieron nuevos productos a la oferta de Popular Financial Holdings. Además, se comenzó a mantener parte de las originaciones de E-LOAN en su cartera, lo cual produciría un flujo de ingreso neto por intereses. Como si ello fuera poco, E-LOAN estrenó en septiembre el negocio de depósitos. En tan solo tres meses, pudo atraer más de $1,300 millones en depósitos, demostrando no solo la fuerza, sino también la versatilidad de la marca E-LOAN. Pocos meses después Popular Financial Holding adquirió Infinity Mortgage en Nueva Jersey, compañía mediante la cual complementó sus esfuerzos de correo directo a través del centro nacional de llamadas.[711] La adquisición de Infinity Mortgage también le proveyó la oportunidad de expandir otros servicios prestatarios. A esta le siguió la adquisición de Popular Warehouse Lending, que prestó servicios a los pequeños y medianos banqueros hipotecarios, facilitando líneas de crédito rotativas para financiar préstamos hipotecarios.[712] En el 2005 originó $2,600 millones con estos préstamos.

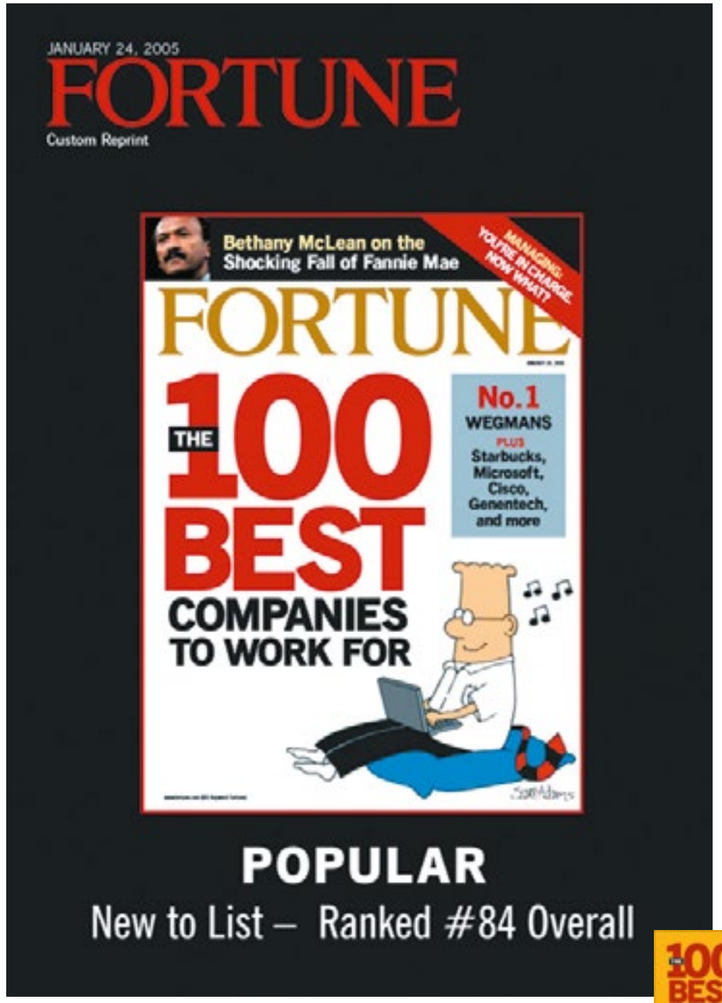
Al cierre del 2005 el negocio central de Popular Financial Holdings fue el de las originaciones de préstamos hipotecarios. A pesar de haber tenido "un año difícil", el total de las originaciones había crecido, a una tasa anual de 31%.[713] La producción combinada de todas las unidades de Popular Financial Holdings resultó en $9,900 millones en originaciones en el 2005, por lo que este fue un año récord para la institución.[714] La cartera de préstamos administrados de la compañía sobrepasó la cifra de $10,000 millones, lo que encaminó a la compañía hacia su ambiciosa meta de $25,000 millones para el 2010.[715]

Partiendo de un crecimiento orgánico sostenido, había reflejado un incremento en los activos con una tasa de crecimiento compuesto anual de 42%. Con todo ello en mente hubo un ascenso en la calificación de sus servicios de dos agencias acreditadoras: de Moody's Investor un *above average* y de Standard & Poor's, un *strong*".[716] Eran votos de confianza importantes por su habilidad de servir al mercado.

No obstante sus éxitos en Estados Unidos, ese mismo año (2005), Popular se enfrentó a algunas decisiones difíciles. Después de evaluar cuidadosamente los riesgos y beneficios asociados con el negocio, en septiembre se decidió a vender prácticamente todos los activos de la antes mencionada Popular Cash Express.[717] Se trataba de su operación de cambio de cheques en Estados Unidos, que había adquirido en 1998 y que tanta satisfacción le había brindado, por participar de su tradición de ayudar al más necesitado; en este caso los no bancarizados. Su capacidad competitiva era limitada, en comparación con los establecimientos no bancarios de cambio de cheques, que eran menos regulados que las instituciones bancarias. Los requisitos de la Ley de Privacidad Bancaria y principalmente su decisión de mantenerse fuera del sevicio de adelanto de salario o préstamo de día de pago, impactó la rentabilidad de Popular Cash Express.[718] La Comisión Federal de Comercio ha descrito su funcionamiento de la siguiente manera: "el consumidor hace un cheque personal a nombre del prestamista por el monto que desea tomar prestado más un cargo. La compañía le da al prestatario el monto del cheque y le descuenta el cargo. Los cargos por préstamos de día de pago son usualmente un porcentaje del valor nominal del cheque o un cargo cobrado por el monto prestado, por ejemplo, por cada $50 o $100 prestados. Y, si usted extiende o deriva el préstamo —digamos por otras dos semanas— usted pagará los cargos correspondientes a cada extensión efectuada".[719] Aunque este tipo de negocio era bueno para compañías que cambian cheques y compañías financieras, era a la vez desafortunado para los consumidores, porque el adelanto de efectivo se hacía con la imposición de altos intereses a una tasa anual (APR) 13 veces mayor que aquellas que se cobran en las tarjetas de crédito más altas del mercado.[720] Todo ello creaba una cadena de endeudamiento muy difícil de romper. El consumidor terminaba saldando el préstamo en curso tomando prestado nuevamente, y así sucesivamente. Verdaderamente eran un "crédito muy caro".[721] Por ello Carrión objetó la implantación de este tipo de préstamo en Popular. Sin embargo, Popular continuó como partícipe activo en la industria bancaria, en tanto prestamista y proveedor de servicios para otras instituciones individuales de cambio de cheques, a la vez que siguió colaborando con reguladores y legisladores para acelerar la integración de los individuos "no bancarizados" a los servicios financieros convencionales.

A principios de aquel año tan memorable (2005), en su edición de enero la revista Fortune, además de clasificar a Popular, Inc. como el número 691 entre las compañías más grandes del mundo, seleccionó a la Corporación como una de las mejores cien empresas para trabajar de Estados Unidos. Goldman Sachs, Procter and Gamble y Microsoft fueron algunas de las otras compañías que acompañaron a la institución en esta distinción. Este logro, dijo Richard L. Carrión, "refleja los valores que siempre han regido a Popular, al igual que el gran compromiso con su gente".[722] Agregó que "me hace reflexionar sobre el sentir de mi padre, respecto al orgullo que todos sentimos de pertenecer a la familia Popular, donde se fomenta el cariño y la comprensión mientras se cumple con las más estrictas reglas de conducta y de moral. Estoy seguro de que debe estar sonriéndose, y sé que él y muchos más que le dedicaron la vida a Popular se sentirán muy orgullosos. Quiero dedicarles este premio a todos ustedes, a la familia Popular, dándoles las gracias por día a día dar lo mejor de sí. Sé que cuento con ustedes para continuar la historia de Popular, que es la historia de su gente, gente de compromiso y excelencia".[723]

Meses más tarde Popular Inc. firmó un acuerdo de cinco años para constituirse en el banco oficial de los Mets de Nueva York.[724] Se trataba del más notable auspicio deportivo en los 112 años de la institución. El acuerdo incluyó oportunidades sustanciales de mercadeo y alcance comunitario para Banco Popular, incluyendo la operación de todos los cajeros automáticos en el Estadio Shea. Su marca estaría presente en la pizarra electrónica y detrás del home plate entre otros lugares. Se creía firmemente que este tipo de iniciativa fortalecería la marca en su principal mercado en Estados Unidos. Le permitiría a la institución conectar mejor con las comunidades a las que servía. Popular había entrado por la puerta ancha a las grandes ligas.[725]



SE DESATA LA CRISIS ECONÓMICA DE PUERTO RICO

A mediados del 2006 se inició un período de larga duración de desestabilización económica en Puerto Rico. Sus orígenes se remontaron a las elecciones de noviembre de 2004, cuando Aníbal Acevedo Vilá, el candidato del Partido Popular Democrático a la gobernación, alcanzó la victoria.

Sin embargo, tanto la Cámara de Representantes como el Senado quedaron en las manos de los novoprogresistas, dando inicio a lo que el país llamó el "gobierno compartido". El experimento en este proceso democrático no pudo haber llegado en un peor momento, debido al lento crecimiento de la economía insular.

Nada más comenzar el 2006, ya se sabía que iba a ser un año difícil. De enero a marzo Puerto Rico continuó mostrando un crecimiento sumamente débil.[726] A estos meses se les sumaba los cinco años precedentes, en que la crisis política y económica mundial había golpeado fuertemente a la Isla. El barril de petróleo siguió aumentando y la gasolina alcanzó $2.26 por galón.[727] En septiembre del mencionado año se registró una nueva alza en el precio del petróleo crudo, que llegó a $63.80 el barril, lo que se reflejó en Puerto Rico en un gasto adicional de $800 millones, que frenó aún más el crecimiento económico.[728] En el tercer trimestre del año, el precio del petróleo crudo y sus derivados llegó a $79.90 el barril y el de la gasolina promedió a $3.00 por galón.[729]

En esos meses, y por otros motivos, la economía isleña se estancó una vez más. En marzo se había proyectado una deficiencia en los recaudos de $250 millones al cierre del año fiscal.[730] En el mes de abril el gobernador Anibal Acevedo Vilá anunció que el gobierno central no tenía los fondos suficientes para pagar la nómina de los empleados públicos para los meses siguientes de mayo y junio. El gobernador pidió a la Legislatura que aprobara un préstamo de sobre $500 millones al Banco Gubernamental de Fomento para poder mantener las agencias del gobierno activas. El Senado aprobó el préstamo, pero la Cámara de Representantes, presidida por el representante novoprogresista José Aponte, rehusó hacerlo. Acevedo Vilá anunció entonces que las agencias gubernamentales cerrarían sus puertas a partir del 1ro de mayo y no reabrirían hasta que se aprobara el préstamo, lo que provocó que alrededor de 90,000 empleados públicos se quedaran en la calle, sin recibir parte de su salario de nómina. El cierre parcial duró dos semanas, hasta que una Coalición del Sector Privado, compuesta por varios miembros de la Asociación de Industriales junto a grupos religiosos, logró que el gobernador y los líderes legislativos novoprogresistas llegasen a un acuerdo. Este cierre causó que muchos empresarios perdieran la confianza en el futuro del país. Se aumentó el costo de los servicios esenciales, se incrementaron los impuestos y se impusieron nuevos tributos.

El cierre gubernamental también colmó un lustro de inseguridad económica en el sector manufacturero, a raíz de la derogación de la Sección 936 en 1996, pues, aunque se estableció un período de diez años de gracia, este llegó a su fin ese mismo año. Para entonces, algunas de las fábricas beneficiarias ya se habían marchado y otras estaban a punto de hacerlo, mientras que algunas permanecieron hasta que se extinguiesen sus beneficios

contributivos. Las fábricas se cerraban, y con ellas, los empleos y sus efectos multiplicadores. Entre 1997 y 2006, la pérdida de empleos en la manufactura fue de 40,636 (de 156,702 empleos en 1997 a 111,066 en el 2006).[731] La pérdida masiva de empleos públicos y privados agravó la situación. Entre el 2006 y el 2008, la inversión de capital fijo se había reducido en aproximadamente 0.1%, y la tasa de desempleo oficial se acercó al 12%.[732] Por otra parte, el sector de la construcción, fuerza dinámica económica de la pasada década, continuaba paralizada. Las ventas de automóviles disminuyeron a 93,663, debido también a la inflación y a las restricciones en el crédito.

Por todo ello, y tras registrar bajas durante dos semestres consecutivos, con un patrón de reducción en la actividad económica, Puerto Rico estaba en recesión.[733] Se empezó a dudar de la capacidad de recuperación de su economía. La prolongada contracción causó efectos adversos en todos los sectores económicos del país, al bajar sustancialmente los niveles de inversión, ingresos, consumo y empleos.[734] En los años anteriores, parecía que la situación económica respondía mayormente a factores locales.

La difícil coyuntura económica se veía aún más afectada por la crisis fiscal del gobierno, y no permitía la adopción inmediata de medidas para paliar la recesión. En el primer trimestre del año siguiente los ingresos del gobierno disminuyeron en más de un 10%, con un déficit proyectado en los recaudos de unos $280 millones, y un déficit presupuestario que podría exceder los $600 millones al cierre del año fiscal 2006-2007.[735] El alza sostenida en el monto de la deuda pública, sin las requeridas reformas dirigidas a robustecer los recaudos fiscales, deterioró la clasificación del crédito del gobierno de Puerto Rico hasta colocarlo peligrosamente cerca de la clasificación de "bonos basura" o " chatarra", como comúnmente se les llama en Puerto Rico.[736] Las serias dificultades fiscales del gobierno y la severa contracción global de los mercados financieros impusieron una limitación adicional para la recuperación.

Por otra parte, el consumidor se mostraba cauteloso a la hora de comprar, lo que se tradujo en un escaso crecimiento de la actividad comercial. Inevitablemente, a partir de la caótica situación de marras, la banca en Puerto Rico tendría que enfrentarse a márgenes más estrechos, una economía lenta y una inestabilidad general en la industria de servicios financieros, que se traduciría en una feroz competencia de precios. La calidad del crédito se deterioró severamente.

LA FORTALEZA DE POPULAR **SE AGRIETA**

Entrado el 2006 se inició en Popular un largo período en el que no contaría con sus tradicionales ganancias operacionales. Por primera vez desde 1989 los activos comenzaron a bajar.[737]

Fue un año "sumamente difícil", "deficiente".[738] Rápidamente Popular trató de mitigar el impacto de la crisis económica isleña con un mayor control en los niveles de gastos, sin afectar las inversiones estratégicas. Los gastos totales, que habían estado creciendo a un promedio de 5% durante los últimos cinco años a partir del 2007, estuvieron por debajo de los niveles del 2005. Por otro lado, se prestó atención al nivel de compensación a ejecutivos y a su relación con el desempeño financiero de las corporaciones. Popular consideraba que gran parte de esta compensación debía ser variable, y que debía haber una correlación estrecha entre dicha compensación y los resultados financieros de la corporación. La compensación lograda por su equipo gerencial ejecutivo durante ese período —incluyendo salarios e incentivos a corto y a largo plazo— se redujo en un 57%.

En otro orden de sus operaciones, Popular continuó con las iniciativas relacionadas con la satisfacción del cliente, que incluían esfuerzos para reducir el tiempo de espera en la sucursal y para ofrecer adiestramiento continuo a sus empleados. También se les ofrecieron incentivos a los gerentes. Los resultados fueron esperanzadores, cuando el 66% de sus clientes describieron su servicio como "mejor o mucho mejor que hace un año".[739] La única buena noticia era que la "crisis inmobiliaria" o de clientes de alto riesgo hipotecario de Estados Unidos —que apenas comenzaba— no había tenido efectos inmediatos en la isla debido a que sus banqueros, más conservadores que sus homólogos estadounidenses, no habían hecho ofrecimientos de ese tipo de préstamo. En Puerto Rico los préstamos hipotecarios de alto riesgo o aquellos que consistían de una línea de crédito sobre el valor líquido de la vivienda (Home Equity Loan Tips) no habían tenido tanta aceptación.[740]

Concluyendo el 2006 se supo que, pese a las medidas implantadas, el ingreso neto consolidado había alcanzado un total de $357.7 millones, un 34% más bajo que el año anterior.[741] Los resultados también reflejaron $22.2 millones en ganancias sobre la venta de valores de inversión, comparado con $67.4 millones en el 2005. Las ganancias por acción común fueron de $1.24, comparado con el $1.98 el año anterior. Estos resultados se tradujeron en un rendimiento sobre el promedio de activos (ROA) de un 0.74% y un rendimiento sobre el promedio de capital (ROE) de un 9.73%, comparado con un 1.17% y un 17.12%, para el 2005. El desempeño de sus acciones fue decepcionante también. Popular cerró a $179.50 el 29 de diciembre de 2006, comparado con $211.50 al cierre del 2005, lo que representaba un descenso de un 15%. Sin lugar a dudas, parte del descenso se debió a sus resultados financieros. Sin embargo, el aplanamiento en la curva de rendimiento y las pérdidas de sus negocios financieros en Estados Unidos comenzaron a devorar las ganancias en Puerto Rico. La fortaleza de Popular se agrietaba.

Por su parte, EVERTEC, su compañía de procesamiento y tecnología, experimentó un año de crecimiento sólido.[742] Para contrarrestar el impacto de la situación fiscal del gobierno de Puerto Rico, que afectó tanto a los contratos del gobierno como a la actividad económica en general, EVERTEC se enfocó en expandir nuevos negocios y atraer nuevos clientes. Progresaba notablemente en lo concerniente a la oferta de sus servicios a otras instituciones financieras, optimizando así la infraestructura que utilizaban las compañías Popular para generar ingresos adicionales. Para entonces corría a toda marcha el Proyecto de Infraestructura Tecnológica (TIP), que conllevó el rediseño de su plataforma de tecnología bancaria para proveer procesamiento en línea en tiempo real, y una visión concreta y consistente del cliente.[743] A pesar de que el proyecto requirió varios años, en el 2006 se completó el integrador centralizado de datos de clientes, al que se conocería como su bóveda de transacciones, se conectaron varios canales de distribución y se comenzó con el rediseño de su aplicación de depósitos.

El 2007 comenzó con algunas buenas noticias. Como resultado de la adquisición del negocio de banca individual de Citibank, miles de clientes de dicho banco pasaron automáticamente al Banco Popular de Puerto Rico.[744] Popular, Inc. adquirió las 17 sucursales del Citibank, cerca de $230 millones en préstamos y $1,100 millones en sus depósitos en la Isla.[745] Los 220 empleados del Citibank también pasaron a trabajar con Popular. En el caso de la operación bancaria, se conservó la mayor parte de los clientes y sus depósitos, y se les vendió productos adicionales. Con ello, se cerraba un siglo de la historia de las sucursales con los emblemas de Citibank en la Isla.

Otra notable adquisición de Popular fueron los negocios de Smith Barney en Puerto Rico. Esta transacción fue bien recibida por el mercado local, reposicionando a Popular Securities como un jugador importante en el negocio de corretaje, y produciendo resultados financieros que excedieron sus proyecciones. Popular también adquirió, de manos de Freddie Mac y Ginnie Mae, los derechos de servicio de una cartera de préstamos hipotecarios de $5,000 millones, administrada anteriormente por R&G Mortgage. La ventaja de esta compra incluyó la oportunidad de crear sinergias de costos al añadir volumen a su infraestructura de servicio, atender una base atractiva de clientes y fortalecer la posición de Banco Popular en la industria hipotecaria.

Por segundo año consecutivo (2006-2007), la ejecutoria financiera de Popular en la isla se vio significativamente influida por el deterioro de la industria hipotecaria, por los resultados de sus operaciones no bancarias en Estados Unidos, y por las acciones que tomó para hacerle frente a esta situación.[746] En el 2007, Popular, Inc. registró una pérdida neta de $64.5 millones, en comparación con un

ingreso neto de $357.7 millones en el 2006.[747] La pérdida neta por acción común básica y diluida en el año fue $2.73, comparado con $12.41 de ingreso neto por acción en el 2006. Estas pérdidas representaron un rendimiento negativo de activos (ROA) de un 0.14% y un rendimiento negativo sobre capital (ROE) de 2.08%, comparado con un rendimiento positivo de 0.74% y 9.73%, respectivamente, en el 2006.[748]

En síntesis, los resultados del 2007 se vieron afectados negativamente por, (A) un aumento en la provisión para pérdidas en préstamos de $274.9 millones en el 2007 comparado con el 2006, que fue impulsado por la contracción en el sector de la vivienda en Estados Unidos, así como la débil situación económica en Puerto Rico, (B) una pérdida antes de contribución sobre ingresos de $90.1 millones asociada con la recaracterización de varias titulizaciones en el estado de situación de Popular Financial Holdings, (C) una reducción de $85.1 millones en el justo valor de intereses residuales reconocidos por dicha compañía en titulizaciones previas, (D) $16.6 millones en costos por su reestructuración y (E) $231.9 millones en cargos por reestructuración y menoscabo de algunos activos en E-LOAN.[749]

Al entrar el 2008, las cosas fueron de mal en peor. La crisis en la industria financiera mundial empeoró mucho más de lo esperado con repercusiones a través de toda la economía de Estados Unidos. A lo largo del año prevalecieron o se agudizaron las difíciles condiciones económicas en la Isla. El ciclo recesionario que ya se extendía a lo largo de treinta meses, superaba en duración, dispersión y profundidad a las dos últimas recesiones acaecidas en la década de los ochenta.[750] La tasa de crecimiento económico era negativa.[751] A todo ello se le añadía la precaria situación fiscal del Gobierno de la Isla. El Departamento de Hacienda una vez más no lograba alcanzar los ingresos estimados. Se requería reestructurar el aparato gubernamental e implantar reformas profundas en el sistema fiscal y tributario que sirviesen para reactivar la economía.[752] Puerto Rico estaba a punto de entrar en una crisis económica nunca antes experimentada.

Al cierre del 2008, Popular registró una pérdida neta de $1,200 millones, comparada con una pérdida neta de $64.5 millones el año anterior.[753] A pesar de las difíciles condiciones económicas, logró aumentar sus ingresos en 9% en comparación con el año anterior, debido a una ampliación en el margen de interés neto y un aumento en los ingresos no procedentes de intereses, lo cual demostró la capacidad del Banco para generar ingresos.[754]

El grupo de banca comercial reestructuró y reforzó varias áreas para asegurar la calidad crediticia, así como para detectar y manejar temprano los préstamos potencialmente problemáticos, enfocando sus esfuerzos en el manejo de carteras y en la modificación de préstamos. La División de préstamos a individuos también invirtió en instrumentos analíticos para mejorar las prácticas de cobros, rediseñó los procesos operacionales y mejoró la productividad laboral a través de adiestramientos y de la revisión de los programas de incentivos. Los cambios en el sector de crédito comercial e individual colocaron a Popular en una posición más fuerte para poder manejar lo que fue otro año de retos en términos de la calidad del crédito.

Los gastos aumentaron en aproximadamente 6%, debido a la citada adquisición de las operaciones de banca individual de Citibank y al aumento en las primas de seguros de la Corporación Federal de Seguros de Depósitos (FDIC). Este aumento fue neutralizado parcialmente por una serie de iniciativas de control de los gastos: reducción natural del personal, una disminución del presupuesto publicitario, un mayor control de aquellos relacionados con proyectos de tecnología y la reducción de los beneficios de retiro en el área de participación de las ganancias diferidas (Profit Sharing) y el Plan de Pensiones.

Popular continuó analizando el funcionamiento de sus negocios y las perspectivas de estos a largo plazo. Una decisión crucial del 2008 fue el cierre de Popular Finance, su subsidiaria de préstamos de consumo en la Isla. La contracción continua de este mercado, la carencia de rentabilidad de la industria y sus resultados

financieros llevaron a Popular a la decisión de que era prudente cerrar esta línea de negocio. Indudablemente, el manejo proactivo e intenso de la calidad del crédito fue su prioridad durante el año.

En resumen, al cierre del 2008 Popular en Puerto Rico era un banco de aproximadamente 1.4 millones de clientes, 187 sucursales, 62 oficinas, 6,244 empleados a tiempo completo y 605 cajeros automáticos.[755] Ostentaba un primer lugar en su participación en el mercado, en lo concerniente al total de depósitos (36.3%) y al volumen de préstamos (22.8%).[756] También contaba con $25,900 millones en activos, $16,000 millones en préstamos y $18,400 millones en depósitos.[757]

Sucursal de Popular Finance, en Puerto Rico. AHBPPR

EL AÑO TURBULENTO
EL 2008 Y SUS CONTEXTOS

Entre el 2006 y el 2008, al otro lado del mar, Banco Popular North America también reportó pérdidas millonarias. Sus causas se remontaban a fines del 2006, cuando la economía estadounidense entró en la llamada crisis de clientes de alto riesgo hipotecario que afectó sobre todo a las industrias del sector financiero.[758]

Ya hemos contado como en el 2001 la Junta del Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos bajó la tasa de interés al 1%. Con tan baja tasa, creció el volumen de hipotecas asumidas por clientes a los que prestarles representaba un riesgo muy alto.[759] Las tasas de interés en estos préstamos hipotecarios estaban sujetas a intereses variables, que en la eventualidad del impago, la colateral sería adecuada para satisfacer la deuda.[760] Se prestó bajo la premisa de que los precios de las viviendas subirían indefinidamente. Lo que motivó un alza de precios jamás visto en Estados Unidos.[761] El valor de las viviendas aumentaba de "manera irracional".[762]

Antes, entre 2004 y 2006, la Junta del Banco de la Reserva Federal había aumentado las tasas de un 1% al 5.35%. Al subir las tasas de los préstamos hipotecarios que se habían concedido en el lustro anterior, estalló la burbuja del mercado hipotecario. La imposibilidad de pago de sus clientes resultó nefasta para las instituciones financieras que habían concedido este tipo de hipotecas y devaluó dramáticamente el valor de las casas. Entre diciembre del 2006 y diciembre del 2007 el precio de las casas en Estados Unidos cayó en un 25%.[763] Esta nueva circunstancia agravó la situación de los prestamistas, que con las carteras vencidas que acumulaban, veían caer el precio de los inmuebles que habían quedado en garantía por las hipotecas.[764] Un número sustancial de individuos se atrasó en los pagos de sus primeras y segundas hipotecas, con poco o ningún capital para cubrir el gravamen subordinado de estas.[765]

En febrero de 2007, más de 25 empresas dedicadas a conceder este tipo de préstamo hipotecario se declararon en quiebra. El 14 de marzo del 2007, la Asociación de Bancos Hipotecarios reveló que el número de impagos en el sector hipotecario de Estados Unidos (unos seis millones de contratos por $600 mil millones) alcanzó su punto más alto en siete años.[766] Los procesos de ejecución de hipotecas se duplicaron en un año. Al cierre del mes, el 27 de marzo, los precios de la vivienda registraron su primera caída interanual desde 1996.

Durante abril, varias instituciones fracasaron; entre ellas, las dos empresas más grandes de préstamos a clientes de alto riesgo hipotecario en Estados Unidos: Ameriquest, Inc. y New Century Financial. Había estallado la burbuja inmobiliaria de créditos subprime. Siguieron otros acontecimientos que dramatizaron la situación. El 18 de abril, otra gran empresa, Citigroup, reconoció pérdidas de más de $5,000 millones en el primer trimestre. Mientras, otras dos instituciones financieras poderosas declararon grandes pérdidas. Wachovia, la cuarta institución financiera más importante de Estados Unidos, anunció pérdidas, al tiempo que el banco de inversión Morgan Stanley, la segunda entidad de inversiones más importante, reveló resultados parecidos.

Para el primero de agosto de 2007 los bancos estadounidenses establecieron requisitos más rigurosos para conceder préstamos, tras comprobar que unas 70 firmas hipotecarias estaban en bancarrota. Por otra parte, los principales bancos de inversiones estadounidenses, entre ellos Merrill Lynch, la empresa más grande de corredores bursátiles, reconocieron que su nivel de deudas incobrables alcanzaba los miles de millones de dólares.[767] Para el 19 de agosto, la Comisión de Valores de Estados Unidos inició una investigación de las cuentas de las principales firmas de Wall Street (Goldman Sachs, Merrill Lynch y Bear Stearns). Casi al mismo tiempo, American Home Mortgage y HomeBanc se declararon en quiebra. Al mes siguiente, el Washington-Mutual, uno de los mayores bancos de Estados Unidos, "se desplomó" debido a las fuertes pérdidas en el mercado de las hipotecas de alto riesgo.[768]

La crisis también se extendió al mercado de las naciones de la Comunidad Europea, en donde los bancos también tenían muchos préstamos hipotecarios de alto riesgo. Se había desplomado el sistema económico mundial. Comenzaron entonces los rescates financieros. Durante ese mismo mes de agosto el Banco Central Europeo introdujo al mercado 120,000 millones de dólares, lo que representó su mayor intervención en el mercado monetario desde septiembre de 2001. Al mes siguiente (septiembre), el Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos, el Banco Central Europeo, el Banco de Japón, el Banco de Canadá, el Banco de Inglaterra y el Banco Nacional Suizo anunciaron el aporte de un capital con valor de 180 millones de dólares para hacer frente a la falta de liquidez en los mercados financieros.[769] Por su parte, el 18 de septiembre el banco británico Lloyds TSB anunció la compra de su rival Halifax Bank of Scotland (HBOS) por 21,800 millones de dólares, para salvarlo de la quiebra.[770]

Entrado el año siguiente, en enero del 2008, la crisis en la industria financiera empeoró mucho más de lo esperado.[771] La comunidad financiera mundial se encontraba atónita ante los hechos que a diario se develaban frente a sus ojos. A excepción de un puñado de banqueros de instituciones de poca notoriedad, nadie previó esta burbuja inmobiliaria y crediticia, y todavía lo peor estaba por venir.[772] Dos anuncios alteraron los mercados mundiales: el primero de Citigroup, el principal banco de Estados Unidos, que notificó una pérdida neta de más de 9,800 millones de dólares durante el último trimestre de 2007 y cuentas incobrables por un valor de 18,000 millones de dólares. El segundo fue Merrill Lynch, que hizo públicas sus pérdidas netas de 7,800 millones de dólares derivadas del mercado hipotecario. Como resultado, los principales indicadores de la Bolsa de Valores de Nueva York y sus homólogas de otras partes del mundo, continuaban cayendo estrepitosamente, desatando una crisis finaciera: "la peor en la historia mundial, superando incluso a la Gran Depresión de 1929".[773] Para esas fechas ya estaban afectados todos los sectores, aunque fueron los bancarios y las aseguradoras los que padecieron esta crisis con "mayor virulencia".[774]

A lo largo de los próximos meses, los bancos principales de Estados Unidos (Citigroup) y del extranjero (UBS), anunciaron pérdidas monumentales. El 9 de septiembre las autoridades financieras anunciaron la decisión de tomar el control de las dos agencias hipotecarias cuasi gubernamentales de Estados Unidos, Fannie Mae y Freddie Mac. Ambas garantizaban la mitad de las deudas hipotecarias del país.[775]

El 15 de septiembre el Bank of America adquirió por 44,000 millones de dólares el banco de inversión Merrill Lynch.[776] Un terremoto de la más alta intensidad parecía haber sacudido a Wall Street ese mismo día, cuando los portavoces de Lehman Brothers –el cuarto mayor banco de inversión de Estados Unidos— anunciaron que se iría a la quiebra.[777] Al día siguiente el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, con el apoyo del Departamento del Tesoro, aprobó un préstamo por 85,000 millones de dólares para la aseguradora más grande del mundo, la American International Group.[778]

Mundo noticias 31

AL MINUTO

Votan hoy plan de Bush

Otro turno al bate para la Cámara

La Cámara tiene

PANORAMA

para "salvar" la crisis financiera

sh implora que le den apoyo

Miembros del Congreso discutían ayer la situación económica ante la prensa en el Capitolio

CIFRA

MAL AUGURIO

117

Son los bancos y cajas de ahorro que están en apuros en Estados Unidos a raíz de la crisis, el mayor número desde el 2003, según el informe del segundo trimestre de la Federal Deposit Insurance Corp.

DICE QUE PIDE AYUDA

El presidente George W. Bush dijo ayer que la crisis de los mercados financieros "ha desbordado largamente a Nueva York y Wall Street", al implorar al Congreso que apruebe el proyecto de rescate de 700,000 millones de dólares.

Cuatro días después el presidente estadounidense, George W. Bush, anunció que el Congreso trabajaba en un proyecto de rescate financiero. Se trataba de un proyecto para que el Gobierno adquiriese la deuda que condujo a la quiebra de los bancos de inversión, entidades hipotecarias e inmobiliarias, relacionada con las hipotecas de alto riesgo.[779] Pocas horas después, la Reserva Federal exigió a Morgan Stanley y a Goldman Sachs que transformaran sus estructuras y se convirtieran en entidades de banca tradicional (sociedad bancaria tenedora de acciones), en el marco de un plan de rescate en el que se trabajaba.[780] Es decir, se le exigía abandonar su negocio de banca de inversión, para que pudiera acceder a los fondos de la Corporación Federal de Seguros de Depósitos y mantenerse bajo la supervisión de dicha agencia.

A pesar de aprobarse en el Senado, la Cámara de Representantes rechazó el proyecto de rescate financiero. El índice Dow Jones de Industriales cayó sobre 777.68 puntos en un solo día, la caída más grande en la historia de esa institución.[781] Finalmente, el 3 de octubre de 2008, luego de cuatro días de "incertidumbre y frenéticas negociaciones tras bambalinas", la Cámara de Representantes aprobó un nuevo proyecto que el presidente Bush firmó de inmediato, proclamando la Ley de Estabilización Económica de Emergencia. Bajo el Programa para Mitigar Activos Problemáticos (Troubled Asset Relief Program, o por sus siglas en inglés, TARP), el Tesoro Federal canalizaría alrededor de 700,000 millones de dólares al mercado financiero.[782]

Al cerrar el año, la crisis no solo había afectado a las grandes instituciones financieras, aseguradoras y agencias idóneas. También se había dejado sentir con fuerza en aquellos miles de ciudadanos que hicieron préstamos hipotecarios de alto riesgo y que tuvieron que entregar sus casas a los prestamistas.[783] Irremediablemente, la perspectiva para el 2009 apuntaba hacia otro año difícil.

POPULAR
EN TIEMPOS CRÍTICOS

Mientras tanto, a partir del 2006, Popular se encontró de súbito en medio de la crisis de las hipotecas de alto riesgo en Estados Unidos y alrededor del globo.

Dicha crisis le asestó un golpe mortal a dos de sus ramas: Banco Popular North America, que incluía E-LOAN como subsidiaria y Popular Financial Holdings, que hacía lo propio con Equity One. Y es que todas ellas tenían en su cartera miles de hipotecas de alto riesgo. La ejecutoria de esta última fue extremadamente deficiente en el 2006. A medida que los volúmenes disminuyeron y su margen neto se redujo, su base de gastos –que había crecido notablemente durante los años de expansión del mercado hipotecario– demostró ser insostenible.[784] Se tomaron medidas a principios de año, tales como hacer más eficiente su red de oficinas y salir de algunos negocios que no eran rentables, pero estas medidas no resultaron ser lo suficientemente "oportunas o dramáticas".

Por otro lado, en vista de los cambios impuestos a su modelo de negocios y del ambiente de desafíos que encaraba la industria hipotecaria en Estados Unidos, Popular realizó una valoración de la plusvalía y del poder de la marca E-LOAN.[785] La valoración demostró un profundo deterioro.[786] A pesar de todo, E-LOAN seguía siendo un elemento importante para Popular, dada su plataforma tecnológica, al amplio alcance geográfico de sus productos, a su capacidad de aumentar el nivel de depósitos de la Corporación, así como al valor de su marca. Por todo ello, E-LOAN se enfocó en la originación de préstamos de primeras hipotecas que cumpliesen con las pautas de las agencias federales. Esta dirección se tradujo en cargos de $20.1 millones por concepto de la reestructuración durante el cuarto trimestre del 2007, y se esperaba que redujera los gastos de operaciones en $77 millones en el 2008.

En enero del año siguiente (2007) Popular anunció la reestructuración de sus operaciones en Popular Financial Holdings[787] Estaba convencido que sería progresivamente más difícil generar un rendimiento adecuado sobre el capital invertido.[788] Su restructuración fue la orden del día. Se redujo el tamaño del negocio y se tomaron medidas para aminorar su riesgo en el mercado de hipotecas de alto riesgo. En marzo de 2008 vendió por $1,400 millones ciertos activos de Equity One a American General Finance, unidad de la aseguradora American International Group.[789] La venta incluyó una parte importante de las carteras de créditos hipotecarios y de consumo. Luego cerrando el año (noviembre) se completó la venta de aproximadamente $1,100 millones de los préstamos y activos de servicios de hipoteca de Popular Financial Holding a varias afiliadas de Goldman Sachs y a 21st Mortgage Corporation. Sus activos de préstamos de viviendas prefabricadas los vendió a Vanderbilt Mortgage & Finance, Inc.[790]

Ese año (2008) Banco Popular North America reportó pérdidas netas de $524 .8 millones.[791] De estos, $233.9 millones estaban relacionados con los clientes de hipotecas de alto riesgo de E-LOAN.[792] El rendimiento

de sus operaciones bancarias se vio afectado por un aumento en la provisión para pérdidas en préstamos, de $77.8 millones en 2007 a $346 millones en 2008.[793] El aumento de 345% fue impulsado por más delincuencias en las carteras de hipotecas tanto comerciales como residenciales, así como en las de préstamos a individuos, reflejo del continuo descenso del mercado inmobiliario y la economía en general.[794] La dirección estratégica era clara: enfocarse en actividades bancarias tradicionales en regiones donde tenía una ventaja competitiva única y apalancar la infraestructura en Puerto Rico para reducir gastos operacionales en Estados Unidos.[795]

En medio de aquellos meses críticos su estructura organizacional experimentó cambios importantes. David H. Chafey, presidente de Banco Popular de Puerto Rico, sumó a sus funciones el cargo de presidente de Banco Popular North America, después del retiro de Roberto R. Herencia, quien había sido responsable en gran medida de la expansión de Popular en Estados Unidos.[796] Chafey también fue nombrado presidente y Principal Oficial de Operaciones de Popular, Inc. A paso seguido encabezó la integración de ambos bancos bajo un solo grupo gerencial, con el fin de crear eficiencias para enfrentar los retos del momento y sentar las bases para el crecimiento futuro.

En 2008, David H. Chafey, presidente de Banco Popular de Puerto Rico, sumó a sus funciones el cargo de presidente de Banco Popular North America. AHBPPR

Pero nada ni nadie podría evitar la continuación de aquellos meses de crisis financiera en Estados Unidos. Como resultado, Popular apresuró su plan de reestructuración para las operaciones de Banco Popular North America y las operaciones de E-LOAN.[797] Dicho plan reformuló la iniciativa nacional de crédito, se ocupó del cierre o de la venta de las sucursales y oficinas de bajo rendimiento, así como de salir de algunos negocios que no eran rentables. Había que fortalecer el capital, aumentar la liquidez y reducir posibilidades de riesgo. Todas las funciones operacionales y de apoyo fueron transferidas a Banco Popular North America y a EVERTEC, lo cual redujo en un 100% los empleados de E-LOAN. Se esperaba que los ahorros totales anuales alcansacen los $37 millones.[798] La directiva de Popular confiaba en que una organización más compacta y ágil contribuiría positivamente a los resultados y al crecimiento de la institución.

Hacia fines de 2008 Banco Popular North America enfocó sus esfuerzos y recursos en el negocio básico de banca de la comunidad. Se trataba de una institución de depósito cuyos dueños eran vecinos de la comunidad donde esta se encontraba. Generalmente se guiaba por las necesidades financieras del área donde el banco tenía sucursales y oficinas. Las decisiones prestatarias las hacían personas que conocían las necesidades de las familias y sus negocios (que podría incluir la agricultura, por ejemplo). Sus empleados casi siempre procedían de la comunidad que servían. También se fomentó el servicio a personas no hispanas. Era predecible su éxito, pues un banco comunitario como Popular acostumbraba a poner el acento en las relaciones personales. Se trataba precisamente del tipo de banco que podría ayudar a Popular a enfrentar, con mayor flexibilidad fianciera, aquella tormenta económica que parecía no tener fin.

Asi las cosas, en el 2008 Popular, Inc. registró una pérdida neta de $1,200 millones, comparada con la de $64.5 millones del año anterior.[799] Estos resultados representaron un rendimiento negativo de 3.04% en cuanto a sus activos, y un rendimiento negativo sobre

el capital de 44.47%.[800] Evidentemente, según Richard L. Carrión, aquellos números una vez más fueron muy "decepcionantes" para todos (directores, miembros de Consejo Gerencial, accionistas, empleados, el país).

Para lograr nuevas fuentes de capital en mayo Popular emitió $400 millones en acciones preferidas de ingreso mensual no acumulativo al 8.25%, a un precio de $25 por acción.[801] La demanda por la emisión excedió la oferta y fue vendida completamente en el mercado de Puerto Rico. En agosto, anunció una reducción del 50% en el dividendo trimestral, de $0.16 a $0.08 por acción común, efectivo en octubre de 2008. Esa decisión fue extremadamente difícil, dado su impacto sobre sus accionistas, pero a la luz del deteriorado panorama financiero y económico, fue la decisión más prudente. Dicha reducción le permitió a Popular preservar un capital de aproximadamente $90 millones anualmente.[802] El precio de la acción cerró en $51.60 el 31 de diciembre de 2008, un 51% por debajo de la cotización al cierre del año 2007.[803]Aunque Popular anticipaba unas condiciones retadoras para el año, la crisis en la industria financiera empeoraría mucho más de lo esperado, con repercusiones a través de toda la economía de Estados Unidos y de Puerto Rico.

Indiscutiblemente, aquellos años entre 2006 y 2008 habían sido de grandes retos: los mayores que había enfrentado Popular. Las condiciones sin precedentes y la turbulencia en la industria de servicios financieros en Estados Unidos pusieron a prueba a la institución. Mirando atrás, Richard L. Carrión escribió: "desplegamos demasiado capital y recursos en las operaciones estadounidenses sin alcanzar niveles de rentabilidad apropiados, y esto impactó su desempeño en los últimos años".[804] Añadió estar resuelto "a mejorar la rentabilidad de estas operaciones, enfocándoles en su negocio de banca tradicional, mientras seguimos construyendo la franquicia formidable que tenemos en Puerto Rico".[805]

Sucursal Rockefeller Center en Nueva York. AHBPPR

EL PLAN DE RESCATE
FINANCIERO DE ESTADOS UNIDOS (TARP)

Fue precisamente durante aquellos días de incertidumbre en que Popular se tambaleaba en la cuerda floja, que el presidente George W. Bush, el 3 de octubre de 2008, había firmado la mencionada Ley de Estabilización Económica de Emergencia.[806]

Se trataba de la medida más importante del gobierno para hacer frente a la crisis de las hipotecas de alto riesgo. Según se ha dicho, bajo el Programa para Mitigar Activos Problemáticos (TARP), el Departamento del Tesoro de Estados Unidos compró o garantizó hasta $700,000 millones de activos problemáticos en dos renglones: "(A) hipotecas residenciales o comerciales y cualquier valor, obligaciones u otros instrumentos que se basan en o se relacionan con tales hipotecas, que en cada caso se originó o se emitió en o antes del 14 de marzo 2008, la compra de los cuales el Secretario determine promueva la estabilidad del mercado financiero, y (B) cualquier otro instrumento financiero que el Secretario, con previa consulta con el presidente de la Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal, determine la compra del cual sea necesaria para promover la estabilidad del mercado financiero, pero solo en transmisión de dicha determinación, por escrito, a los comités apropiados del Congreso".[807]

El propósito de la medida era el de impedir que más empresas con deudas contaminadas con hipotecas de alto riesgo colapsaran, arrastrando consigo a la economía estadounidense. A partir de su creación, el Tesoro Federal anunció la compra de acciones de nueve de los bancos más importantes del país. La medida pretendía ayudar tanto a los bancos poderosos, para que ofrecieran préstamos nuevamente, como a aquellas instituciones bancarias que presentaban dificultades, con el fin de que lograsen estabilizarse. Al momento en que las instituciones estuvieran listas para pagar el dinero, el Gobierno haría las "pruebas de resistencia financiera" o capacidad de los bancos en seguir otorgando crédito durante una recesión.

Para fines del 2008, unas 965 compañías habían sido benefiados con el capital procedente de este programa. De estos, 759 eran instituciones bancarias.[808] Otras compañías que recibieron el TARP eran de servicios hipotecarios (163), vivienda estatal (19), fondos de inversión (9), servicios finacieros (5), fabricación de automóviles (4), seguros (3), patrocinados por el gobierno: Fannie Mae y Freddie Mac (2) y el Term Asset-Backed Securities Loan Facility (1) en todo el territorio de Estados Unidos.[809] En total se distribuyeron $621,000 millones bajo el TARP.[810]

En cuanto a los bancos la razón para prestarles a unos sí y a otros no, era que la institución en cuestión debía estar bastante bien capitalizado para que pudiera restablecerse en el futuro. Tal fue el caso de Popular, que en diciembre pudo solicitar el rescate que sumó $935,000 millones, a cambio de acciones preferidas y derechos de suscripción de acciones a largo plazo. De las 707 instituciones bancarias que recibieron el TARP, Popular hizo el número 28 en términos de la cantidad recibida.[811]

Con el TARP, Popular, Inc. podría enfrentar tanto la crisis económica de Estados Unidos como la de Puerto Rico,

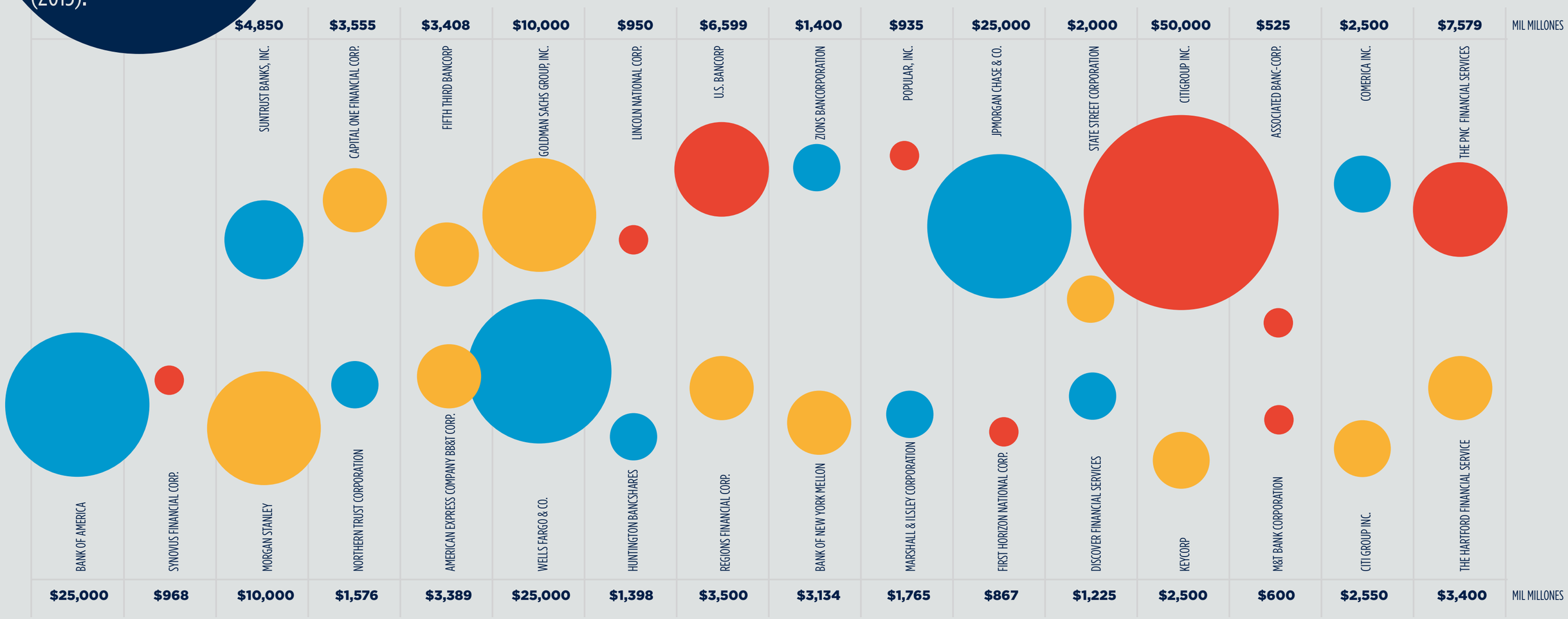
Miércoles
1 DE OCTUBRE DE 2008
SAN JUAN PUERTO RICO
elnuevodia.com
EL NUEVO DÍA
El triunfo fue de los Medias Blancas :117
50¢
UN GRAN PERIÓDICO
Detenida la emisión de bonos
La incertidumbre en Wall Street paraliza las iniciativas económicas del Gobierno de Puerto Rico
:4-6

con flexibilidad financiera que le permitiera cubrir sus obligaciones y necesidades operacionales. En última instancia, el rescate pretendía devolverle al banco su liquidez y cubrir pérdidas de préstamos hipotecarios de su portafolio.

Habiendo recibido el capital procedente del TARP, Popular, Inc. quedó bajo la estricta supervisión del Banco de la Reserva Federal de Nueva York, al que pertenecía desde el 1990. A partir de entonces todo correría a través de dicha institución. Cualquier gestión que afectara su capital, sin importar donde fuese, debía consultarse a esta entidad. Entre las principales restricciones se encontraban vender préstamos no acumulativos y préstamos atrasados; tomar prestado; expandir sucursales y vender activos. Por otro lado, los accionistas dejaron de recibir dividendos y a sus ejecutivos se les redujeron sus compensaciones. Además, no pudieron recibir bonificaciones, lo que en su caso resultó perjudicial para ellos, debido a que la mitad de sus salarios lo constituían precisamente estos bonos que recibían en recompensa por su productividad. En otros bancos se les aumentaba el salario.

Popular —como tantos bancos que recibieron ayuda del TARP— debía formular los planes correspondientes, incluso una agenda, que describiera paso a paso su camino para poder devolver dichos fondos. Tras probar que se hallaba debidamente capitalizado sin el dinero del Gobierno, el Banco de la Reserva Federal le fijaría una fecha para devolver los fondos TARP. A esa meta Popular dirigiría todos sus esfuerzos.

PRINCIPALES INSTITUCIONES BANCARIAS PARTÍCIPES DEL **TARP** (2013).[812]



VI

DRAMATIS PERSONAE

2009-2010

Conferencia de Prensa de los miembros del Consejo Asesor de Reconstrucción Económica y Fiscal, mejor conocido como CAREF. De izquierda a derecha Manuel R. Pietrantoni, Richard L. Carrión y el gobernador Luis G. Fortuño. 2008 AHBPPR

EL DEBER CON **EL PAÍS**

En noviembre del 2008 se celebraron las elecciones generales en Puerto Rico y el novoprogresista Luis G. Fortuño fue elegido al cargo de gobernador.

Los novoprogresitas también ganaron por amplia mayoría la Comisaría en Washington, el Senado y la Cámara de Representantes. Con un margen de más de 200 mil votos, la victoria de Fortuño representó el mayor copo electoral registrado en la historia de Puerto Rico.

Al ser electo, constituyó el Consejo Asesor de Reconstrucción Económica y Fiscal, mejor conocido como CAREF.[813] El gobernador electo nombró a Richard L. Carrión presidente del Consejo, y designó a Marcos Rodríguez-Ema y a Manuel R. Pietrantoni como director ejecutivo y secretario, respectivamente.

El nombramiento le ofreció a Richard L. Carrión una oportunidad única para ayudar a sacar a Puerto Rico del desastre financiero público y económico en que se encontraba y echarlo hacia adelante. Tal y como le iba al país, le iría al Banco Popular con sus clientes, en esta búsqueda de alternativas de beneficio mutuo para poder navegar en una economía difícil. Carrión Pacheco y Carrión, Jr. tuvieron claro que el éxito de Puerto Rico sería el éxito de Popular.[814] Una vez más, Richard fue fiel a la verdad que encierra esta máxima.

Así pues, habiendo dado muestras de responsabilidad social en repetidas ocasiones y viendo en el Consejo una oportunidad para contribuir al bienestar de la Isla, respondió al llamado del gobernador Fortuño y aceptó presidir CAREF. Para estructurar sus trabajos, se establecieron comités para cada uno de los temas solicitados por el Gobernador electo, y se asignó a cada miembro a un mínimo de dos de los tres comités: Reconstrucción Económica, Reconstrucción Fiscal y Alianzas Público-Privadas. A Carrión se le nombró a los tres. El Consejo se describió como multipartidista y multi ideológico.[815]

Encabezados por Carrión, los 14 integrantes de CAREF trabajaron a todo vapor desde fines de noviembre del 2008 hasta la primera semana de enero del 2009 en el listado de propuestas económicas. Se discutieron varias maneras de resolver la brecha entre ingresos y gastos: aumentar los ingresos, reducir los gastos o financiar el déficit. Estas recomendaciones, una vez públicas, pronto cayeron en el remolino del partidismo político, además de quedar desprestigiadas. Se aseguraba que una de estas sugerencias abogaba por la cesantía de sobre 80,000 empleados públicos, cuando en realidad lo que se concluyó era lo siguiente: "luego de recibir el insumo de varios grupos, y conscientes del impacto que esto tendría para los sobre 80,000 empleados afectados, entendemos que lo apropiado en este momento es no incluir esta medida en las recomendaciones finales del Consejo.[816] Entendemos, no obstante, que podría considerarse una reducción de jornada como medida temporal a fin de proteger los empleos en una agencia o grupo de agencias donde se esté llevando a cabo una consolidación de funciones".[817]

De todas maneras, recogiendo algunas de las recomendaciones de CAREF, el 9 de marzo de 2009 el Gobernador Fortuño firmó la "Ley Especial Declarando Estado de Emergencia Fiscal y Estableciendo Plan Integral de Estabilización Fiscal para Salvar el Crédito de Puerto Rico" (P. de la C. 1326), conocida por Ley número 7.[818]

A partir de entonces, por segunda vez en su historia y en parte como expresión del rechazo a esta Ley, Banco Popular y Carrión fueron blanco de ataques virulentos de diversos grupos sindicales, políticos y estudiantiles.[819] Generalmente las marchas de protesta, como la del primero de mayo de 2009, salían del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico para terminar en los alrededores de Banco Popular en Hato Rey. La llamada Milla de Oro se convirtió en el blanco de los manifestantes. Entonces el lema fue "que la crisis la pague la banca".[820]

Por su participación y liderato, de esta experiencia Richard L. Carrión salió "trasquilado", pesimista —cosa rara en él— y frustrado con el ambiente político y laboral isleño. A pesar de que muchos le pidieron que aclarara públicamente el contenido del informe de CAREF, explicando que era falso el que hubiese recomendado los despidos de los empleados públicos, Richard prefirió guardar silencio.[821] El gobernador Fortuño tampoco lo esclareció. Quizás a Richard le sirvieron de consuelo las palabras de su hermana Eileen, al recordarle el refrán que dice: "no hay villano perfecto".[822]

COMO SAL
EN AGUA

Mientras tanto, a comienzos del 2009, la situación económica de Estados Unidos continuaba igual o peor que en el año anterior.

Se ha narrado cómo desde fines de 2007 entró en un período recesionario, que fue exacerbado por el colapso del mercado de la vivienda y la crisis crediticia.[823] Algunos la calificaron, según hemos dicho, como la Gran Recesión, debido a "su larga duración y la inusual incapacidad mostrada por la economía estadounidense para repuntar con rapidez".[824] Por ello, en un "esfuerzo extraordinario", "sin precedentes" y con el propósito de estimular la maltrecha economía de Estados Unidos en los estados y territorios, el 17 de febrero de 2009, el 111.º Congreso aprobó, y el presidente Barack Obama firmó, La Ley de Recuperación y Reinversión Americana del 2009 (The American Recovery and Reinvestment Act of 2009)[825]. La llamada Ley "ARRA" (por sus siglas en inglés), asignó $787 mil millones para distribuirlos en programas administrados por las agencias federales.[826] Las apropiaciones serían destinadas a la creación y conservación de empleos, a las inversiones en infraestructura, a la eficiencia energética y ciencia, a la asistencia al desempleado, y a la estabilidad económica estatal y local para el año fiscal que terminaba en septiembre de 2009 y otros propósitos.[827]

A pesar de las medidas tomadas, la tasa de desempleo en Estados Unidos permanecía alrededor del 10% y el valor de bienes raíces continuaba descendiendo, aunque a niveles más lentos en algunos lugares.[828] Era poco probable que se viesen cambios en la calidad del crédito hasta que no mejorasen los niveles de empleo. El astronómico precio alcanzado por el petróleo, que en junio del 2009 se movió entre los 60 y 70 dólares por barril y en noviembre se acercó a los 80, y su efecto inflacionario exacerbaron el deterioro de la maltrecha economía de Estados Unidos.[829]

Cuando Estados Unidos entró en la "Gran Recesión", el impacto sobre la economía de Puerto Rico y, por consiguiente, sobre el presupuesto del Gobierno insular, fue devastador.[830] Para entonces la isla llevaba 33 meses sufriendo su propia recesión económica, resultado de sus profundas e infinitas contradicciones. Durante el año fiscal 2008-2009, la crisis fiscal y económica se agudizó.[831] Los $7 mil millones que inicialmente Puerto Rico recibió de los Fondos ARRA parecieron desaparecer como sal en agua.[832]

La Junta de Planificación estimó que el Producto Nacional Bruto tendría una contracción de 3.4% en el año fiscal 2008-2009, que sería la caída más acentuada de este indicador en la historia reciente del país.[833] Todos los sectores económicos mostraron un pobre desempeño: el comercio, la actividad bancaria, el turismo, las finanzas del gobierno y en especial la industria de la construcción, que había entrado en recesión desde el 2002. El deterioro de esta última era de particular preocupación. Luego de una caída dramática en 2007, la industria de la construcción continuaba paralizada y no lograba salir del atolladero en que se encontraba debido a la reducción de más de 28% en

la construcción pública y al exceso de oferta de unidades nuevas de vivienda.[834] La morosidad en los préstamos hipotecarios era cada vez más alta. El número total de permisos para obras de vivienda disminuyó. La crisis llevó a la quiebra a muchas de las compañías más importantes de desarrolladores de la Isla. Banco Popular de Puerto Rico no estuvo exento de sentir su impacto.

De particular importancia era también la reducción acelerada en los niveles de competitividad del sector industrial, lo que limitó la capacidad para crear nuevos empleos y retener los existentes.[835] Unos 1.191 millones de personas estaban empleados lo que representó una baja de 25,000 empleos.[836] La tasa de desempleo de diciembre de 2008 fue la más alta desde agosto de 2002, cuando marcó 13.2 %.[837] El sector de la manufactura fue el más afectado, con una pérdida de 17,000 puestos de trabajo el pasado año fiscal (2008-2009).[838] La agricultura seguía ineficiente, diminuta y dependiente de la protección y subsidio del gobierno. También persistía el estancamiento en la venta de automóviles, que había registrado mermas consecutivas durante los pasados cuatro años.[839]

Por otro lado, la vieja política del Gobierno de Puerto Rico de incurrir en gastos que excedían sus ingresos y de utilizar fondos no recurrentes o financiamientos para pagar dichos gastos, abonó a intensificar una situación crítica que requeriría que se tomasen "medidas severas e inmediatas" para enfrentar la situación.[840] El Gobierno afrontó un déficit estructural recurrente de aproximadamente $3,200 millones, lo que equivalía al 42% de los recaudos estimados para el año fiscal corriente, con un crédito al borde de una degradación a condición de chatarra.[841] El Gobierno no contaba con los recursos para cubrir sus gastos operacionales.[842] La caída de los ingresos del Gobierno iba de la mano con la recesión económica que se experimentaba desde 2006. Datos del Departamento de Hacienda sugerían que el presupuesto vigente (2008-2009) enfrentaba una amenaza real de déficit que se estimaba podría superar los $3,000 millones.[843] Las arcas públicas no tenían reservas para reponer esos fondos y el mecanismo de préstamos del Banco Gubernamental de Fomento para cubrir la deficiencia no estaba disponible.[844] Parecía tener sus días contados. El déficit y la recesión contribuyeron a crear un momento difícil con opciones limitadas.

Desde el 2002 la industria de la construcción había entrado en recesión y no lograba salir del atolladero. AHBPPR

CON EL TARP A CUESTAS,
POPULAR, INC. CRUZA EL NIÁGARA EN BICICLETA

En el 2009 la banca comercial en Puerto Rico se vio impactada por la crisis financiera que agobiaba a los mercados mundiales desde el año 2007 y por la recesión económica que padecía la economía isleña desde los inicios del 2006.

También por el deterioro continuo en la calidad de crédito y las nuevas regulaciones para los componentes de capital.[845] La calidad de crédito seguía siendo el factor que más afectaba la rentabilidad operacional de los servicios financieros en la Isla. El sector financiero representaba un 5.75% del Producto Nacional Bruto (PNB) en 2010.[846]

Los once bancos de la isla fueron impactados negativamente por la crisis. No se vislumbraban tiempos mejores. En los nueve bancos comerciales que operaban en Puerto Rico bajo la Corporación Federal de Seguros de Depósitos (FDIC), "los activos se redujeron por $315,631,000; esto es, de $87 mil millones a $86.7 mil millones y los depósitos cayeron de $63 mil millones a $55.9 mil millones, entre el 30 de junio de 2008 y el 30 de junio 2009".[847] Los activos con problemas alcanzaron los $7.048 mil millones.[848] Al mismo tiempo, aumentaron los préstamos que ya no generaban intereses para la banca, las carteras de bienes raíces se abultaron con los embargos y las reposesiones acrecentaron el capital de reserva.[849] Era, indiscutiblemente, la peor crisis bancaria isleña desde que el jueves 9 de marzo de 1933 el gobernador James Beverley proclamó una moratoria (Bank Holliday) durante la Gran Depresión Económica (1929-1933).[850]

Hacía varios años que el FDIC había señalado que tres bancos isleños no cumplían con los requisitos mínimos de capital y que estaban significativamente subcapitalizados. Al no tener la capacidad de levantar capital, el R-G Premier Bank y el Eurobank con sedes en Hato Rey y el Westerbank Holding Co., con su centro de actividad financiera en Mayagüez, se encontraban entre la espada y la pared.

En aquel difícil ambiente económico y crediticio, que afectaba tanto a Puerto Rico como a Estados Unidos, en el 2009 Richard L. Carrión se mantenía como presidente de la Junta de Directores y principal oficial ejecutivo de Popular, Inc. [851] David H. Chafey fue nombrado presidente de Banco Popular North America y principal oficial de Operaciones de Popular, Inc. Lo mismo hacían los principales ejecutivos de la institución: Jorge Junquera seguía como principal vicepresidente ejecutivo y principal oficial ejecutivo en Finanzas, Amílcar Jordán como vicepresidente ejecutivo en el Área de Riesgo y Elí Sepúlveda como vicepresidente ejecutivo de Crédito Comercial. Por otra parte, el Licenciado Eduardo Negrón había sustituido a Teresa Loubriel, la otrora vicepresidenta ejecutiva de Administración. Y en diciembre de 2009, después de haberle dedicado 39 años a Popular, Emilio E. Piñero, se acogió al retiro.

En marzo de 2010, tanto la alta gerencia como los empleados de Popular en Puerto Rico sintieron el fallecimiento de la Licenciada Brunilda Santos de Álvarez, hasta entonces vicepresidenta ejecutiva principal oficial Grupo Legal y de Asuntos Corporativos Popular, Inc. Santos de Álvarez era

la perfecta combinación de sabiduría y sentido común.[852] Siempre gentil, "era un bálsamo sanador y fue mediadora en innumerables polémicas".[853] Para muchas mujeres de Popular fue modelo y mentora.[854] Todo el grupo de compañeros de trabajo le extrañó.

En el curso de las próximas semanas fue sustituida por el Licenciado Ignacio Álvarez quién había sido uno de los socios fundadores de la firma de abogados Pietrantoni, Méndez & Álvarez LLC.[855] Chambers Global lo había descrito como "uno de los mejores abogados en Puerto Rico". Sus fuertes eran las prácticas bancarias y comerciales, las finanzas públicas, los seguros y los mercados de capital. Así también en octubre de 2010, Gilberto Monzón fue nombrado vicepresidente ejecutivo Grupo de Crédito a Individuos Banco Popular de Puerto Rico.

Como primer punto en su agenda, el Consejo Gerencial trabajaba afanosamente con los planes sobre la calidad del crédito, los requisitos de capital, la reducción de riesgo, el crecimiento de activos en sus negocios principales y la eficiencia y el desempeño de sus operaciones en Estados Unidos y en Puerto Rico. De esa manera se esperaba devolver la inyección de capital gubernamental del TARP. Este equipo se esmeraba por cumplir a cabalidad con todas las peticiones que le hiciera el Banco de la Reserva Federal de New York. Los oficiales de dicha institución estudiaban los indicadores de la proporción entre el capital y el total de activos. Con ellos se quería medir la liquidez, la rentabilidad y la solvencia de la empresa.

Ante la inestabilidad evidenciada en los mercados de crédito y financieros y la erosión de capital que resultó de las grandes pérdidas que sufrieron muchos bancos, la Reserva Federal implantó su Programa de Supervisión de Requerimientos de Capital, en el 2009.[856] De esta forma podía determinar el monto de capital que necesitarían las principales compañías tenedoras de acciones bancarias para amortiguar pérdidas mayores de las esperadas, en el caso de un escenario crediticio más desfavorable que el anticipado. Los reguladores identificaron al capital común como el componente predominante en el capital básico (Common Equity Tier 1 Ratio).[857] Establecieron como guía una proporción mínima de 4% de activos comunes ajustados por riesgo para determinar las necesidades de capital.[858]

Aun cuando no fue una de las instituciones que se incluyeron en el Programa de Supervisión de Requerimientos de Capital, Popular tomó varias medidas para aumentar la proporción de capital común por encima de las nuevas normas. Como resultado, la proporción de capital común de la Corporación, que era de 2.45% antes de estas medidas, subió a 6.39% para el 31 de diciembre de 2009. Todas las otras proporciones de capital se mantuvieron por encima del mínimo reglamentario para niveles "bien capitalizados".[859]

A pesar de los retos inconmensurables que tuvo que enfrentar por el deterioro económico en la isla y Estados Unidos, a la vez que por las restricciones impuestas por el TARP, que limitaron su movimiento, Banco Popular mantuvo en Puerto Rico una capacidad bastante sólida para generar ingresos. Esta se evidenciaba en buenos niveles de rentabilidad que serían mayores una vez que la situación relacionada con la calidad de crédito en su mercado principal se normalizase.[860] Con aproximadamente 1.4 millones de clientes, Banco Popular seguía siendo la principal institución bancaria en la Isla, en la cual aproximadamente el 65% de los usuarios de servicios bancarios tenía una relación con Popular.[861] La institución tenía tres veces el volumen de depósitos, el número de clientes, las sucursales y los cajeros automáticos comparado con su principal competidor, y tres veces la participación del mercado en el área de depósitos.[862] Su sólido reconocimiento de nombre comercial era siete veces mayor que el de su competidor más cercano y sobrepasaba el reconocimiento de todas las marcas locales.

En aquel tiempo, Banco Popular de Puerto Rico, que incluía las operaciones del banco y de sus subsidiarias especializadas en hipotecas, préstamos para autos, corretaje y seguros, informó un ingreso neto de $170 millones en el 2009, comparado con $239 millones en el 2008.[863] Los resultados se afectaron por un aumento de $105 millones en la provisión de pérdidas de préstamos y por una reducción de $92 millones en ingreso neto por intereses, debido a un rendimiento menor en activos que devengaban intereses resultantes de un aumento en los préstamos morosos y a un ambiente de tasas de interés más bajas. El promedio de activos que generaban los intereses se redujo, debido en parte a menos volúmenes de inversiones y préstamos y también debido a una reducción en la originación de préstamos y mayores niveles de pérdidas en préstamos. Estos factores negativos fueron parcialmente compensados con un aumento de $157 millones en ganancias por la venta de valores. El enfoque continuo que se le dio a la reducción de costos resultó en menos gastos en las áreas de recursos humanos, de promoción y de tecnología. Sin embargo, un aumento en los gastos de seguro de depósitos por parte de FDIC, resultó en un total de gastos mayor en el 2009, comparado con el año anterior.

De izquierda a derecha la Lcda. Brunilda Santos de Álvarez, vicepresidenta ejecutiva principal oficial Grupo Legal y de Asuntos Corporativos Popular, Inc.; Ignacio Álvarez, futuro presidente de Banco Popular y Gilberto Monzón vicepresidente ejecutivo Grupo de Crédito a Individuos Banco Popular de Puerto Rico. AHBPPR

Además, reflejando el ambiente económico y crediticio difícil por tercer año consecutivo, desde el 2007 hasta el 2009, el ingreso neto de Popular, Inc. fue negativo. La mayor parte debido a las pérdidas en las operaciones de Banco Popular North America. Cualquier ganancia obtenida en Puerto Rico, era neutralizada por las pérdidas en Estados Unidos.

A tales efectos, Popular, Inc. informó una pérdida neta de $574 millones en el 2009, comparada con una de $1,200 millones en el 2008.[864] Las pérdidas netas en préstamos aumentaron de $600 millones en 2008 a $1,000 millones en el 2009. Los activos no acumulativos ascendieron a $2,400 millones, o 6.91% del total de activos, comparados con $1,300 millones y 3.32%, respectivamente, en el 2008.[865] Una vez más, el precio de la acción se impactó negativamente, cerrando el año en $22.60, el más bajo de los pasados 18 años.[866]

Tomando en cuenta estos resultados, el 14 mayo del 2009 varios grupos de accionistas de Popular, Inc. presentaron al menos cinco demandas en su contra en el Tribunal Federal de Distrito de Puerto Rico.[867] Estas se consolidaron en una: Hoff vs. Popular, Inc. et al.[868] Se acusó a Popular de violar la Sección 10 (b) del Exchange Act de 1933 y la Sección 20 del Exchange Act de 1934, al haber ocultado la situación crítica del banco y las pérdidas sufridas.[869] La demanda alegó que entre el 24 de enero de 2008 y el 19 de febrero del 2009 los demandados hicieron informes de datos falsos y declaraciones engañosas de los negocios de Popular.[870] En ellos se incluían muchos de los préstamos concedidos a la industria de la construcción. Y argumentó que, al fallar en divulgar la verdadera condición financiera de la compañía, "los demandados presentaron un retrato desvirtuado del negocio de Popular y sus posibilidades".[871] También alegó que Popular infló artificialmente los precios de las acciones en el mercado y que, cuando se descubrió su "conducta fraudulenta", los precios de las acciones cayeron precipitosamente, lo que provocó serias pérdidas económicas a los demandantes.[872] Las acciones bajaron a $2.52, o 50% de su valor, para cerrar a $2.46 por acción.[873]

Y aún faltaba más, pues el malestar de los accionistas seguía creciendo al tomarse varias medidas "difíciles pero necesarias", que encaminaron al Banco hacia la rentabilidad y revitalización a largo plazo.[874] La incertidumbre económica que se vivía en Puerto Rico y en Estados Unidos obligó a Popular a tomarlas. Una de estas fue la suspender los dividendos de las acciones comunes y de las acciones preferidas, Series A y B. También se hizo una oferta para intercambiar las acciones preferidas Series A y B, así como valores fiduciarios preferidos (Trust Preferred Securities), por nuevas acciones comunes.[875] Las acciones redimidas sumaron $934 millones y se emitieron aproximadamente 357.5 millones de acciones. Igualmente se completó el intercambio de las $935 millones de acciones de la Serie C de acciones preferidas en poder del Tesoro de Estados Unidos, por $935 millones de una nueva emisión de valores fiduciarios preferidos.[876] Estas transacciones generaron más de $1,400 millones de capital básico común (Tier 1), que se desglosó en $920 millones como resultado del intercambio de acciones preferidas y $485 millones como resultado del intercambio de las acciones del Tesoro de Estados Unidos, cifra que representó la diferencia entre el valor en los libros de las acciones preferidas y el justo valor estimado de los nuevos valores fiduciarios preferidos.[877]

Este intercambio de acciones estuvo acompañado de otros esfuerzos para reducir gastos que incluyeron, entre otras medidas, la congelación del plan de pensiones y la suspensión del pareo de aportaciones en todos los planes de ahorros. Durante el 2009, los gastos de personal disminuyeron en un 12% y el número total de empleados se redujo en un 11%.

Mientras, EVERTEC, la compañía de tecnología de información y procesamiento de datos de Popular, entonces con oficinas en nueve países y clientes en 16, continuó siendo una fuente de ingresos sólida y diversificada para la institución. Atenuaba la crisis al producir un ingreso neto de $50 millones en el 2009, comparado con $44 millones en el 2008.[878] Aunque

EL VOCERO / martes, 14 de julio de 2009 55

Negocios

Nuevo T-Mobile my Touch 3G

El sucesor del T-Mobile G1, el primer aparato en ser operado por el sistema operativo Android, el T-Mobile myTouch 3G estará disponible a partir de agosto. Posee capacidad de multitareas y acceso mediante un solo clic a servicios de Google, incluyendo Google Search por voz, Google Maps con Street View, YouTube y Picasa. También provee acceso al correo electrónico personal y corporativo, entre otros. Igual combina la compatibilidad de la mensajería instantánea con Google Talk, así como con AOL, Yahoo! Messenger y Windows Live Messenger.

Se reducen las carteras de préstamos

■ La caída es la primera que se produce tras un largo período de auge en la actividad crediticia.

Luisa García Pelatti
EL VOCERO

Si hace tres meses hablábamos de congelación, al hacer referencia al comportamiento de las carteras de préstamos de los bancos, ahora, mirando los datos del primer trimestre, debemos hablar de evaporación. La caída de la actividad económica y políticas más estrictas en la concesión de préstamos han provocado el desplome de las carteras de préstamos de los bancos comerciales, una situación que no tiene precedentes en la historia reciente de la banca puertorriqueña.

Las carteras, que incluyen lo que las personas adeudan a los bancos por concepto de préstamos hipotecarios, personales, autos o tarjeta de crédito, disminuyeron 1.5% en el primer trimestre de este año, hasta $62,314 millones, según datos de la Oficina del Comisionado de Instituciones Financieras.

Se reducen las carteras de préstamos comerciales e industriales y de préstamos personales. Crecen las hipotecas, pero lo hacen a su ritmo más lento en, al menos, siete años.

Los $62,724 millones que las familias le debían a los bancos, durante el primer trimestre, supone que, en promedio, cada puertorriqueño tiene una deuda de alrededor de $16,000.

Las carteras de préstamos de los bancos, que crecían a un ritmo superior al 10% desde el 2001, llegaron a superar alzas del 20% en la primera mitad del 2005. Pero con el inicio de la recesión, a principios del 2006, el crecimiento ha sido cada vez menor. A finales del 2008, el alza fue de sólo 0.5%.

Los augurios de que no se producirá una recuperación económica hasta bien entrado el año 2010 hacen pensar que las carteras de préstamos de los bancos podría seguir disminuyendo.

EL VOCERO / Archivo / Dennis A. Jones

Con la caída de 1.5% en el primer trimestre no parece que hayamos tocado fondo. Los augurios de que no se producirá una recuperación económica hasta bien entrado el año 2010 hacen pensar que lo peor está por venir.

Un 41% de la deuda en préstamos corresponde a hipotecas, un segmento que aumentó 1.7% en el primer trimestre, hasta $39,332 millones. Unos $12,408 millones (13% del total) corresponden a préstamos comerciales, industriales y agrícolas y el restante se divide en préstamos personales, préstamos para la compra de autos y tarjetas de crédito de emisores locales.

Los préstamos personales cayeron 3.3%, el séptimo descenso consecutivo. Los préstamos comerciales, industriales y agrícolas disminuyeron 5.8%, con lo que suma nueve meses de reducciones.

Por instinación, FirstBank es el banco que nada contracorriente, y experimentó un aumento de 14.8% en su cartera de préstamos. También registraron aumentos Doral (8.2%), R&G (6.3%) y Oriental (1.5%).

En el primer trimestre, disminuyeron las carteras de préstamos de Santander (16.9%), Popular (5.3%), Eurobank (5.3%), Westernbank (5.2%), %), BBVA (4.2%) y Scotiabank (3.3%).

Por nivel de préstamos, la institución líder es Banco Popular con una cartera de $14,753 millones y una cuota de mercado de 24%. FirstBank se mantiene en la segunda posición, con $10,957 millones, seguido de Westernbank, con $8,944 millones, con cuotas de 18% y 14%, respectivamente.

EVERTEC no fue "inmune" a los efectos de la recesión económica de Puerto Rico, logró mantener niveles similares de ingresos a los que obtuvo en 2008.[879] Esto, sumado a una reducción significativa en sus gastos operacionales, aumentó su contribución neta a Popular en el 2009.

En varios países de Latinoamérica, el negocio de EVERTEC siguió creciendo. En el 2009 continuó su expansión en México, donde inauguró operaciones en el 2008 y entró al mercado de Panamá. También amplió su oferta en otros países, logrando mejorar la amplia variedad de productos que proveía en Puerto Rico. Estos servicios, que incluían el procesamiento de datos de negocio de terceros, servicios de creación de redes, soluciones de recursos humanos y desarrollo de aplicaciones y consultoría, habían convertido a EVERTEC en un proveedor de tecnología informática altamente eficaz.

ESTADO GENERAL DEL BANCO POPULAR PUERTO RICO 2009[880]

PRIMER LUGAR EN EL MERCADO EN
35.0% DEPÓSITOS TOTALES
21.8% TOTAL DE PRÉSTAMOS

181 SUCURSALES

51 OFICINAS

1.4 MILLONES APROX. DE CLIENTES

588 CAJEROS ELECTRÓNICOS

26,508 PUNTOS DE VENTA

6,066 EMPLEADOS A TIEMPO COMPLETO

ESTADO GENERAL DE EVERTEC 2009[881]

PRINCIPAL PROCESADOR DE
CAJEROS AUTOMÁTICOS
PUNTOS DE VENTA
EN EL CARIBE Y CENTROAMÉRICA

9 OFICINAS PROVEEN SERVICIOS EN 16 PAÍSES

5,069 CAJEROS ELECTRÓNICOS

26,508 PUNTOS DE VENTA

1,767 EMPLEADOS A TIEMPO COMPLETO

PROCESÓ MÁS DE 1,100 MILLONES DE TRANSACCIONES, DE LAS QUE MÁS DE 565 MILLONES CORRESPONDÍAN A LA RED ATH

ESTADO GENERAL DE BANCO POPULAR NORTH AMERICA 2009[882]

E-LOAN
$850 MILLONES EN DEPÓSITOS
39,400 APROX. DE CLIENTES

101 SUCURSALES EN CINCO ESTADOS: 41 EN NUEVA YORK Y NUEVA JERSEY, 16 EN ILLINOIS, 20 EN FLORIDA Y 24 EN CALIFORNIA

422,000 APROX. DE CLIENTES

1,410 EMPLEADOS A TIEMPO COMPLETO

LA REESTRUCTURACIÓN
DE POPULAR EN ESTADOS UNIDOS

El deteriorado ambiente económico estadounidense siguió impactando la calidad de crédito de Banco Popular North America, y su subsidiaria E-LOAN, así como a Popular Financial Holdings, Co. y Equity One. El volumen de préstamos morosos y de pérdidas en préstamos se hallaba en su punto más crítico desde que las instituciones aseguradas comenzaron a informarlos al FDIC en 1984.[883]

La calidad de crédito produjo pérdidas en las operaciones de Banco Popular North America. Los activos se redujeron (de $22,000 millones al cierre del 2006 a $11,000 millones al cierre del 2009), y la proporción de estos en el total de activos de Popular se redujo, del 46% en 2006 a 32% en 2009. Como nuevo presidente de Banco Popular North America y oficial principal de Operaciones de Popular, Inc., Chafey asumió la responsabilidad de integrar las operaciones de ambos bajo un mismo grupo gerencial, para lograr mayor eficiencia. Había mucha presión para mejorar el desempeño. También debía continuar con el plan de reestructuración, que incluía la cancelación de las iniciativas nacionales de crédito, el cierre o la venta de las sucursales de bajo rendimiento, el fortalecimiento de los activos y el reenfoque de los recursos en las actividades de la banca de la comunidad.[884] Entonces, como dice el refrán, *desperate times call for desperate measures*, se propuso la conveniencia del cambio de nombre de la institución en Estados Unidos.[885] Aunque fue "pesaroso" para él, Richard L. Carrión, autorizó efectuar el cambio de forma gradual.[886] Posteriormente (2010) por ser la región de Illinois el mercado más bilingüe de sus regiones, con una amalgama de clientes se cambió la marca de la franquicia de Banco Popular North America a Popular Community Bank.[887] La presentación del nuevo nombre se llevó a cabo en la ciudad de Chicago.[888] Así pues, todos sus esfuerzos y recursos se enfocarían en el negocio básico de un banco que sirve a la comunidad donde se encuentra. La noción de este tipo de banco era favorecida, porque durante los períodos de crisis la gente no veía con buenos ojos a los bancos grandes. Además, iba muy bien con su tradición, pues Popular tanto en Puerto Rico como en Estados Unidos se había caracterizado por su compromiso con la comunidad.

A los tres meses, en las sucursales de Popular Community Banks en Illinois se estaban abriendo cuentas con balances mucho más altos y poco a poco fueron llegando clientes no hispanos. También pudo ganar clientes hispanos que tenían balances más altos en sus cuentas. En el tintero quedó el cambio de nombre en las sucursales de otras de sus regiones. Como siempre, se enfocaba en servir a sus clientes individuales y comerciales con productos y servicios de calidad. Su meta era maximizar el potencial y llegar a niveles apropiados de rentabilidad, con el fin de restaurar el alto nivel de sus operaciones en Estados Unidos, como una fuente de ingreso adicional y diversificado para Popular.

Siguiendo las pautas de su plan de reestructuración, Banco Popular North America había abandonado o reducido los negocios de generación de activos que no tenían una relación directa con su negocio bancario principal, o cuya capacidad de generar ganancias estuviera severamente afectada por las condiciones del mercado.[889] Como parte de este esfuerzo, vendió los activos de Popular Equipment Finance, su unidad de arrendamiento de equipo en Estados Unidos.

En Popular Community Bank en Illinois se estaban abriendo cuentas con balances altos y poco a poco fueron llegando clientes no hispanos. 2010. AHBPPR

Por otro lado, cerró, vendió o consolidó un total de 38 sucursales de baja productividad, terminando el año con una red de 101 sucursales. A su vez, el número de sus oficinas se redujo a aproximadamente una tercera parte de lo que era anteriormente. El número de empleados en las operaciones en Estados Unidos, incluyendo Popular Financial Holdings, disminuyó de su nivel más alto de 4,800 en el 2005, a 1,400 en el 2009. Ello representó una reducción del 71%.

UN DRAMA EN LA
ADQUISICIÓN DE WESTERNBANK

El 29 de septiembre de 2009 se celebró una reunión en el número 34 de Liberty Street, en el distrito financiero de Manhattan. Se trataba de la sede del Banco de la Reserva Federal de Nueva York, regulador bancario de Popular, Inc.

Allí estuvieron oficiales de dicha institución junto a Richard L. Carrión y varios miembros de la alta gerencia de Popular, Inc. Al salir de la reunión, y en su esfuerzo por explicarle a la Junta de Directores que presidía la estrategia que se debía trazar, Richard redactó una suerte de dramatis personae.[890] Era la lista de los personajes principales de las instituciones públicas y privadas: el elenco del drama financiero que se develaba antes sus ojos. La trama era la posible transacción, asistida por la Corporación Federal de Seguros de Depósitos, en la subasta de los bancos puertorriqueños R-G Premier Bank, Westernbank y Eurobank. El telón de fondo era el cinturón impuesto por el TARP, que obligaba a Popular a consultarle todos sus movimientos al Banco Reserva Federal de Nueva York. Lo que una vez significó un sello de confianza, ahora resultaba un escollo. En esta misiva, Carrión hizo una composición de hechos, personas e instituciones, para a partir de ella trazar su estrategia.[891]

Comenzó por decir que la FDIC era el actor principal de esta trama, debido a que como entidad aseguradora, era la que más podría perder. De fracasar Westernbank o R-G Premier Bank, las perdidas serían altas; las de Eurobank un poco más bajas.[892] Dadas las necesidades y objetivos del gobierno de Puerto Rico, el Tesoro Federal era otro de los protagonistas más importantes.[893]

Por otro lado, estaba el Banco de la Reserva de Nueva York, reglamentador principal de Banco Popular.[894] Sin lugar a dudas, a dicha institución le convenía la estabilidad de la industria bancaria de Puerto Rico y su recuperación económica. Carrión subrayó la necesidad de analizar los objetivos de estas tres instituciones federales por separado, debido a que no siempre actuaban en concierto.[895] Y señaló que el Banco de la Reserva Federal de Nueva York estaba impaciente por solucionar el problema de la subasta de los bancos puertorriqueños.

Pero faltaba un actor en este elenco del drama de la subasta de los bancos puertorriqueños. Ese era Banco Popular, que esperaba poder estar preparado para dar un primer paso cuando se le permitiese participar en el proceso de una transacción asistida por la FDIC. El desapalancamiento financiero y la reducción de más gastos no eran posibles, dijo Carrión.[896] Una estrategia a largo plazo, sería la de levantar capital, pero requería la consolidación del mercado. A Carrión le preocupaba la situación de Popular, debido a sus pérdidas durante los pasados dos años y al deterioro del capital. En resumen, Popular, Inc. tenía dos posibles opciones: adquirir R-G Premier Bank o Westernbank, en transacciones asistidas por la agencia federal. Aunque aún no se habían hecho las proyecciones financieras, era posible que la del Westernbank fuese casi igual a la de R-G Premier Bank, con un salto hacia arriba, dado que tenía una porción mayor en el mercado. A junio 2 de 2010, con $11,000 millones en activos, Westernbank era el segundo banco más grande de Puerto Rico.[897] Contaba con 46 sucursales,

localizadas principalmente en las regiones del oeste y suroeste.[898] Sin embargo, además de una pérdida de $3,000 millones a 2 junio de 2010, el problema principal de la transacción con Westernbank era que el 75 % de sus fondos eran de depósitos al por mayor, lo que hacía su adquisición "retante", como decía Carrión.[899]

Entre tanto, y hasta el cierre del año, Carrión continuó llevando una vida incansable, de trotamundos. Se movía de Puerto Rico a Nueva York, o a Washington D.C.; si no estaba en Chicago, estaba en Miami o en Orlando, en Islas Vírgenes o en otras partes del globo. Debía estar al tanto del acontecer económico de Estados Unidos, de las interioridades particulares de la muy debilitada economía puertorriqueña y de las corrientes económicas mundiales. Continuaba haciendo múltiples gestiones para levantar el capital de Popular, Inc. y mejorar sus activos, siempre con un alto grado de optimismo atemperado por la sensatez.

En sus visitas a la sede del Banco de la Reserva de Nueva York, Carrión se sentía como pez en el agua, porque desde el 2008 se sentaba en su Junta de Directores en representación de los bancos de clasificación B.[900] Allí se reunía con Tom Baxter, William Rutledge y otras veces con su presidente William Dudley.[901] En sus reuniones oficiales Carrión presentaba el caso de Popular, Inc. y les hacía saber de la necesidad imperiosa de tener una respuesta lo antes posible, para que de esa manera se le permitiese participar en el proceso de una transacción asistida por la FDIC. Pero ello no impedía que esta agencia fiscalizara a Popular con el más alto rigor.[902] En una ocasión, William Rutledge, con quien Carrión tenía muy buena relación profesional, le puso como condición para que Popular pudiese participar en el proceso de subasta, levantar capital mediante la venta inmediata de EVERTEC. Para Richard fue un golpe fuerte, pues EVERTEC había sido su creación y era unos de los tesoros más codiciados de Popular, Inc.

El 25 de enero del 2010, luego de la reunión en el Banco de la Reserva de Nueva York, y ya con un cuadro más claro, Carrión volvió a escribirle a la Junta de Directores de Popular, Inc.[903] Expuso cuatro factores principales que definirían su estrategia. El primer factor tenía que ver con las necesidades de capital. Probablemente, y para mantenerse bien capitalizado, Popular tendría la necesidad de levantar un mínimo de $50 millones o quizás más, cerca de los $150 millones, para fines de año. Esta cifra podría aumentar a $500 millones, dependiendo de la severidad del deterioro del crédito.

El segundo factor era la venta de toda o la mayor parte de EVERTEC. Su valor preliminar se encontraba entre $600 millones y $1 billón, que resultaría en un aumento de capital de entre $400 a $700 millones.

Luego de la orden de cierre del Westernbank por el Comisionado de Instituciones Financieras en Puerto Rico, Banco Popular fue la institución encargada de su adquisición. Aquí el moderno edificio del Westernbank en Hato Rey. 2010. AHBPPR

El tercero proponía la transacción asistida de tres instituciones bancarias locales, que operaban bajo órdenes de cese y desista de la FDIC. Los reguladores y el gobierno local estaban preocupados por la fragilidad del sistema financiero puertorriqueño y el impacto sistémico de cualquier acción, pero parecían aceptar cada vez más la inevitable consolidación.

En recientes transacciones asistidas por la FDIC, esta había agregado valor al comprador y le había proporcionado un alto grado de protección para evitar el deterioro de los activos. Era difícil predecir cuándo esta corporación iniciaría el proceso. Las proformas de Popular asumían una transacción por $6 mil millones, que requeriría aproximadamente $300 millones en capital adicional.

El cuarto factor que podría dificultar la transacción era el de un ambiente crediticio complicado, con niveles altos e impredecibles de pérdidas y su impago en los niveles de capital. Con ello en mente, Richard L. Carrión intensificó los esfuerzos para participar en el proceso de consolidación que a todas luces se avecinaba. No hubo puerta que no tocase o relaciones de negocios o de amistad que no utilizase para alcanzar las metas pautadas. Fueron semanas cargadas de trabajo en las que se informaba a las diferentes agencias federales lo que se estaba haciendo y lo que faltaba por hacer. En estas gestiones, quizás en todas, lo acompañaba Rodgin Cohen, prominente abogado especializado en la práctica corporativa y en la banca.[904] Para entonces, Cohen era el Senior Chairman de la renombrada firma de abogados neoyorquina Sullivan & Cromwell.

Los días corrieron rápidamente, y Popular seguía a la espera de la autorización del Banco de la Reserva Federal de Nueva York para comenzar sus conversaciones con la Corporación Federal de Seguros de Depósitos sobre la transacción asistida para la compra de los tres bancos de Puerto Rico. Para entonces, Carrión había ido a visitar a J.C. Flowers, banquero de larga experiencia en asuntos de fusiones y adquisiciones. Le interesaba discutir con él su opinión sobre la pronta transacción asistida por la FDIC con respecto a los tres bancos puertorriqueños: R-G Premier Bank, Westernbank y Eurobank. Se habían conocido en los días en que se discutía la fusión del Banco de Ponce y Banco Popular en 1993. La biografía de Flowers contaba con episodios que narraban éxitos en el mundo de las finanzas. A partir de 1981 y durante diecinueve años, Flowers fue empleado a cargo del lucrativo departamento de fusiones bancarias de Goldman Sachs.[905] Luego formó su propia compañía y participó en adquisiciones de bancos de gran tamaño. Como miembro principal de Ripplewood Holdings, en el 2000 adquirió el atribulado Long-Term Credit Bank de Japón, para formar el Shinsei Bank. En marzo de 2000 fue nombrado director de dicha institución. Posteriormente (en el 2004), Flowers obtuvo ganancias de un billón de dólares.[906] Luego organizó y fue el oficial ejecutivo principal de una firma de capital privado que llevó su nombre, J.C. Flowers Fund III, L.P., y que prestaba asesoría de gestión y negociaba inversiones alrededor del mundo.[907] También estuvo involucrado en otros negocios. Fue uno de los primeros en advertir al Secretario del Tesoro Henry Paulson sobre la crisis financiera de entonces. En septiembre de 2008, aconsejó la fusión del Bank of America y Merrill Lynch, que en algo ayudó a estabilizar el sistema bancario estadounidense.[908] Ese mismo año adquirió un banco regional en Missouri: el First National Bank of Cainesville.[909]

Flowers le recomendó a Carrión que comprase el banco más grande (Westernbank), y aún le sugirió ¡que comprase los tres![910] J.C. Flowers & Co. podría proveer capital al Banco Popular en caso de una o varias adquisiciones. En última instancia, los préstamos de las tres instituciones estaban asegurados en un 80% por la FDIC. No habría manera de perder.[911] Con ello en mente Carrión se inclinó hacia la adquisición de Westernbank.[912] Al fin, el 23 febrero de 2010, la Reserva Federal le autorizó a conversar con la Corporación Federal de Seguros de Depósitos.[913] Al momento, dicha corporación sabía muy poco sobre Popular, porque hacía más de 20 años que no había sido su regulador principal.[914] Entonces comenzó a evaluar la petición de Popular, requiriendo nuevos estudios y documentación.[915]

Para satisfacer dichos requisitos Richard L. Carrión, Jorge A. Junquera, David H. Chafey, Ileana González, Iván Pagán y Camelia Picó trabajaron largas horas con los banqueros inversionistas de Morgan Stanley en Nueva York. El 2 de abril se celebró una reunión en el Banco de la Reserva Federal en Washington con representantes de la alta dirección de dicha institución. Carrión esperaba "que el sentido común reinase sobre la rigidez burocrática".[916] El proceso se hacía más difícil, porque cada agencia federal actuaba independientemente y no siempre en armonía con las otras.

Sin embargo, la FDIC le negó a Popular su participación, lo que fue, al decir de Iván Pagán, "un balde de agua helada, como si nos hubieran anunciado el fallecimiento no esperado de un ser querido".[917] Regresaron a Puerto Rico con tal tristeza que casi no hablaron en la travesía.

Pasaron como dos o tres días cuando, de repente, Richard, solo, abordó un avión con ruta a Nueva York. De inmediato se reunió con los abogados de Sullivan & Cromwell y fueron de visita a la sede de la FDIC. Tuvo suerte, porque de inmediato se le recibió. Una vez más expuso sus argumentos: que Popular era el banco más grande de Puerto Rico, que se había cumplido con todos los documentos solicitados y que en última instancia la propia agencia necesitaba a Popular para llevar la transacción asistida.[918] Tan contundentes fueron sus explicaciones que al fin la Corporación asintió que Popular participara.[919] Se especulaba que los posibles licitadores pudieran ser el Oriental Financial Group, Scotiabank de Puerto Rico, Doral Bank y Popular, Inc., con asistencia de la FDIC. Entre aquellas entidades operantes en Puerto Rico, se descartaron el Santander, el BBVA, y el Citigroup. También corría el rumor de una posible participación de alguna entidad financiera del extranjero, como la Wells Fargo.

Los días entre el 26 y el 29 de abril fueron de grandes nervios y ansiedad debido a la incertidumbre de que Popular, Inc. no ganase la subasta para adquirir el Westenbank. El 29 de abril a las 5:00 pm recibieron una llamada informándoles que habían ganado la subasta.

Para evitar que se desatase una ola de fracasos bancarios, el viernes 30 de abril del 2010 el Comisionado de Instituciones Financieras en Puerto Rico cerró el Westernbank, el R-G Premier Bank y el Eurobank.[920] Dichos bancos fueron intervenidos porque no contaban con el capital necesario para asegurar los depósitos de sus clientes. Se nombró como síndico a la FDIC.[921] Para entonces, debido a que estos bancos componían el 20% de los activos en el mercado, se alteró significativamente el entorno local. La transacción asistida resultó ser la más

Sede de Popular One en Hato Rey. 2010.AHBPPR

grande en la historia de dicha entidad federal en ese año y entre las primeras desde 1934.

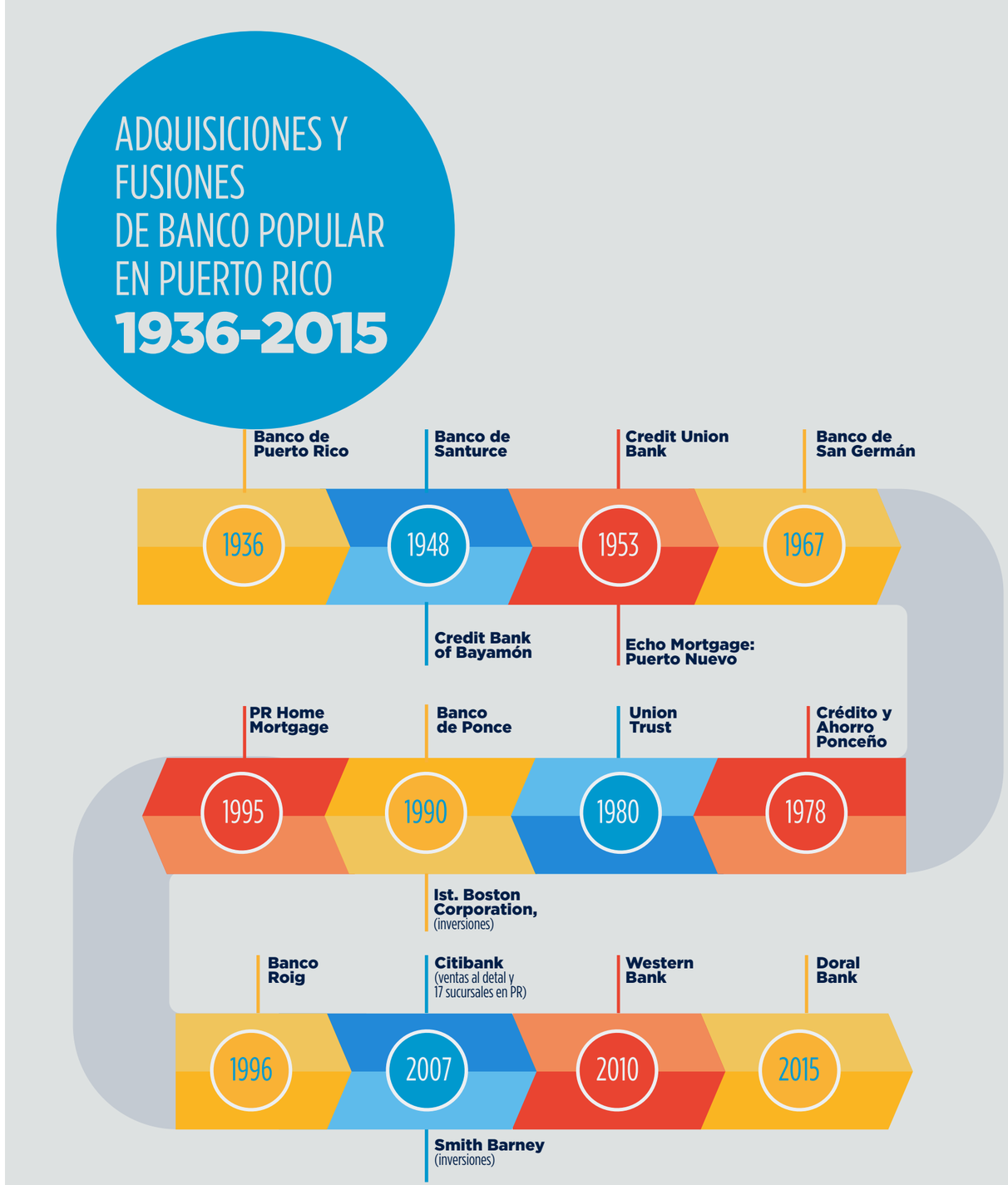
La FDIC, para proteger a los depositantes, llegó a un acuerdo con Scotiabank, y asumió todos los depósitos y activos de R-G Premier Bank of Puerto Rico. Sus 29 sucursales pasaron al Scotiabank, que adquirió $5.6 mil millones en activos y $2.2 mil millones en depósitos.[922] Algo similar ocurrió entre el Eurobank y el Oriental Financial Bank, aunque con menos activos, depósitos y sucursales.[923] Por su parte Banco Popular de Puerto Rico fue la "institución encargada de la adquisición" del Westernbank.[924] Accedió a comprar aproximadamente $9,300 millones de los activos y asumió $2,400 millones en depósitos.[925] Esta transacción representó para Popular un aumento de activos con un bajo nivel de riesgo de crédito, puesto que la FDIC le reembolsaría el 80% de las pérdidas incurridas en los préstamos adquiridos.[926] En cuanto al "retante" problema de los depósitos al por mayor de Westernbank, la solución fue que la agencia federal se quedó con ellos y le dio a Popular financiamiento con una nota de $2,500 millones.[927] Las intervenciones y el rescate le costaron a la FDIC unos $3.3 mil millones.[928]

Esta adquisición le ofreció a Popular numerosas oportunidades para crecer. Westernbank tenía aproximadamente 240,000 clientes, 140,000 de los cuales no tenían una relación con Popular al momento de la transacción. Además, la mayoría solamente tenía una relación bancaria con Westernbank, lo que se tradujo en grandes posibilidades de venta cruzada para Popular. Al final del año Popular había retenido a más del 90% de los clientes del Westernbank.

Todas las cuentas de depósito, a excepción de ciertos depósitos realizados a través de intermediarios, fueron transferidos al Banco Popular. El cliente del Westernbank pudo retirar sus fondos de cualquier cuenta transferida, sin recibir una penalidad por retiro anticipado. Ello sería así hasta que se efectuase un nuevo acuerdo de depósito con Banco Popular, y siempre y cuando los depósitos no estuvieran declarados como garantías para un préstamo. Los cajeros automáticos y los servicios de banca por Internet seguirían estando disponibles. El banco mantendría su horario de oficina normal y el cliente podría continuar beneficiándose de los servicios a los que tenía acceso en su banco, como sus cajas de seguridad, cajas de depósitos nocturnos, servicios de transferencia, etc. Sus cheques se procesarían del modo habitual y todos los cheques pendientes de pago se pagarían en base al saldo que tuviesen disponible. Como de costumbre, Popular se puso en contacto con los clientes para informarles de cualquier cambio en lo concerniente a su cuenta.

En los días siguientes, Richard L. Carrión estuvo preocupado por los empleados del Westernbank, que se quedarían cesantes debido a que el Banco era una de las principales fuentes de empleo en la ciudad de Mayagüez y en la región oeste.[929] Algunos oficiales de la FDIC no entendían la razón para su preocupación, pero la tradición de Popular a lo largo de su historia había sido la de velar por el bienestar de los empleados de los bancos adquiridos. Finalmente retuvo sobre 800 o 57% de los empleados de Westernbank.[930] No se pudo retener a la totalidad de la plantilla por la duplicidad, pero al final se emplearon muchos más de lo esperado.[931] A los que despidieron se les compensó con dos meses de sueldo a pesar de no ser obligatorio por ley.

Esta tarea conllevó largas horas de trabajo. Entrado julio se trabajaba a todo vapor en la consolidación tanto del sistema electrónico como de las sucursales, así como también en la contabilidad y la valorización del mercado.[932] Por otro lado, Popular estuvo trabajando por largo tiempo en el cobro y la reconstrucción de préstamos. Se completó la conversión de los sistemas y de las sucursales en solo cuatro meses tras la adquisición. De igual manera se lograron sinergias significativas en su infraestructura. El 27 de agosto se completó la conversión del sistema. Según la declaración oficial de dicha corporación federal, el costo de la operación fue menor al estimado originalmente. Al ponerle punto final a este episodio, Popular mejoró considerablemente su posición de liderato en la Isla.



LA EMISIÓN DE ACCIONES
Y LA SENTIDA VENTA DE EVERTEC

Entre tanto Carrión continuaba buscando nuevas fuentes de capital. Una sería la emisión de acciones al mercado de particulares.

Tenía fe en poder levantar alrededor de $900 millones. Pero para ello, habría que esperar el momento adecuado evitando a toda costa diluir el capital de los accionistas. Debían tener la paciencia de un monje medieval de la Cartuja. Tendrían que soportar dificultades y riesgos para conseguir el bien ansiado.

A tales efectos, en mayo del 2010, Popular gestionó un ofrecimiento público con el cual levantó un total de $1,150 millones de acciones, a un precio equivalente a $30.00 por acción común.[933] La venta fue un éxito extraordinario, excediendo las expectativas de la gerencia. Sin embargo, hubo un cambio dramático en la base de inversionistas de la institución. Varios fondos de cobertura (hedge funds), adquirieron la mayoría de las acciones de Popular, Inc.[934] Aunque Popular había logrado su objetivo, por primera vez en su historia, la mayor parte de sus acciones no estarían ni en manos de los empleados de Popular (Profit Sharing) o del capital puertorriqueño. Quedó claro que el valor de las acciones que una vez disfrutaron los inversionistas de Popular era entonces un grato recuerdo del pasado.

De otro lado, desde inicios de año, Carrión había dado inicio a la búsqueda de compradores para EVERTEC.[935] Luego de meses de intensas negociaciones, a veces muy accidentadas, el 1 de junio del 2010 al fin se firmó un acuerdo para vender una participación del 51% de EVERTEC a un conglomerado de inversionistas llamado Apollo Management LLC.[936] El acuerdo, que valoró a EVERTEC en aproximadamente $870 millones, se cerró el 30 de septiembre, y generó, luego de costos de la transacción e impuestos, un ingreso neto de $528.6 millones para Popular.[937] La venta reforzó aún más la liquidez de la Corporación y tuvo un impacto positivo de aproximadamente 2.31% en las relaciones de capital básico y capital total a riesgo ponderado de activos (Tier 1 Capital y Total Capital), y de aproximadamente 1.20% en la relación de capital básico a promedio ajustado de activos (Tier 1 Leverage).[938] Tanto como socios de Apollo y como el cliente más grande de EVERTEC, a Popular, Inc. le entusiasmaba poder participar en su crecimiento y en su éxito en esta nueva etapa.

Con nuevo dueño Evertec

Popular vendió el 51% de la empresa a Apollo Investment

POR JOANISABEL GONZÁLEZ
joanisabel.gonzalez@elnuevodia.com

EL PRINCIPAL conglomerado financiero de la Isla, Popular Inc. (Nasdaq:BPOP) vendió el 51% de su participación en Evertec a la firma de inversiones Apollo Management, allegando a sus libros unos $900 millones.

El acuerdo de venta y plan de fusión, que se consumaría en el tercer trimestre de este año incluye el negocio de procesamiento de transacciones de la institución bancaria y deja a Popular con el 49% de su filial tecnológica.

Richard L. Carrión, dijo sentirse "entusiasmado" con la sociedad establecida con Apollo, al tiempo que señaló que la transacción sirve para concluir el plan de capitalización del conglomerado.

Mientras, Marc Becker, socio de la firma que gestiona unos $53,000 millones en activos dijo que la transacción les permite asociarse con un equipo líder en la región y se mostró confiado en las posibilidades de crecimiento de la tecnológica.

A LA ESPERA DE LOS REGULADORES

Como parte del proceso, la transacción debe ser avalada por los reguladores y debe suscribirse un acuerdo entre las partes que permita a Evertec proveer sus servicios de procesamiento electrónico a Popular.

Según se informó, el acuerdo podría requerir que Popular tenga que retener o vender sus operaciones en Venezuela, lo que podría cambiar a la baja el monto de la transacción en unos $30 millones.

Con la venta de la mayoría de las acciones de Evertec, Popular registraría una ganancia neta después del pago de impuestos de unos $600 millones. De esa cifra, se dedicarían unos $5 millones para el pago de los costes transaccionales y contribuciones.

Popular indicó que la transacción, permitiría fortalecer en cerca de 2.4% sus relaciones de capital básico común, capital básico y capital total. Mientras, la relación de apalancamiento (Tier 1) del conglomerado mejoraría en otro 1.7%. Goldman, Sachs & Co. encabezó la transacción para Popular, con la asistencia legal de Sullivan & Cromwell y McConnell Valdés. Mientras, Bank of America-Merrill Lynch y Morgan Stanley hicieron lo propio a nombre de Apollo Management.

Evertec, junto a Softek, fue seleccionada por Hacienda para instalar y operar el sistema de IVU-Loto.

EL NUEVO SOCIO

- Apollo Investment Corporation es una empresa inversión de capital fijo que ha optado por ser tratada como una empresa de desarrollo de negocios bajo la Ley de 1940, una ley creada para compañías de inversión.
- Su objetivo de inversión "es generar ingresos corrientes y la revalorización del capital a través de deudas e inversiones de capital".
- Invierte principalmente en compañías del mercado intermedio en forma de entrepiso y préstamos con garantía, así como mediante la inversión directa de capital en dichas empresas.
- Su cartera está compuesta principalmente de las inversiones en préstamos subordinados a largo plazo, y préstamos con garantía de las empresas privadas del mercado intermedio, e incluye las acciones comunes y otros intereses de capital.
- La inversión directa de la compañía normalmente oscila entre $20 millones y $250 millones, aunque esto puede variar en tamaño de la inversión como proporción del tamaño de nuestros cambios de la base del capital.
- "Una finalidad fundamental de Apollo Investment Corporation es formar relaciones a largo plazo con los patrocinadores financieros, de inversión y bancos comerciales, con los equipos administrativos y empresarios con un enfoque sin sorpresas y un proceso de compromiso de capital creíble y coherente".

Fuente: http://www.apolloic.com/public/business_template.asp?pageid=6

ESTE DOMINGO

Se confiesa Atilano Cordero Badillo

ALGUNAS SEÑALES DE **ESTABILIZACIÓN**

En el 2010, y luego de superar desafíos considerables, Popular, Inc. terminó en una posición mucho más sólida que la del año anterior.[939]

El resultado incluyó $531 millones por la ganancia en la venta de una participación mayoritaria de EVERTEC, así como ingreso adicional de las operaciones de Westernbank adquiridas en abril de 2010, parcialmente contrarrestado por $176 millones en cargos relacionados con la reclasificación de varias carteras a préstamos disponibles para la venta, entre otras partidas.[940] Sin embargo, la recesión prolongada en la economía de Puerto Rico, que ya se extendía por cuatro años consecutivos, continuó teniendo un impacto negativo en la calidad de crédito de Banco Popular durante dicho año.[941] Las pérdidas netas en préstamos totalizaron $680 millones, un aumento de 33%, comparado con el del año anterior, incluyendo $153 millones, relacionados con la decisión de tirar a pérdida de inmediato las cantidades anteriormente reservadas para préstamos deteriorados dependientes de colateral.[942] Las pérdidas netas más altas en las carteras de construcción, comerciales e hipotecarias fueron parcialmente balanceadas por una mejora en la cartera de consumo. Los préstamos no acumulativos retenidos para inversión alcanzaron $1,100 millones al finalizar el 2010, lo que constituyó un 25% más bajo que el del año anterior. Esta disminución se debió mayormente a la reclasificación de aproximadamente $603 millones como disponibles para la venta, la mayoría de ellos no acumulativos, así como a tirar a pérdida los mencionados préstamos deteriorados dependientes de colateral.[943]

Los grupos designados para manejar la calidad del crédito trabajaron de forma diligente para minimizar las pérdidas. La unidad de crédito comercial se concentró en la detección temprana de préstamos con problemas y su transferencia rápida a un grupo especializado que desarrollaba planes individuales de acción para cada préstamo que recibía. El equipo de préstamos de construcción continuó trabajando en acelerar las tasas de absorción mediante iniciativas dinámicas de mercado y ventas, a la vez que unió fuerzas con Popular Mortgage para aprovechar los incentivos para la compra de viviendas introducidos por el Gobierno de Puerto Rico en la última parte del año. El grupo de mitigación de pérdidas de consumo implantó una estrategia más orientada al cliente, mejorando sus instalaciones y creando un centro dedicado a llamadas.

En cuanto a los ingresos, el Banco registró un ingreso neto de $47 millones en el 2010, comparado con un ingreso neto de $158 millones en el 2009.[944] Esta reducción se debió mayormente a una provisión para pérdidas en préstamos persistentemente alta, así como a un ingreso de $228 millones en la venta de valores registrada en el 2009. Sin embargo, Popular esperaba que la futura venta de la cartera reclasificada, así como los esfuerzos por manejar la calidad de los préstamos en sus libros, resultaran en un desempeño de crédito mejor que el del 2011.

Aunque el crédito continuaba siendo un asunto crítico en el 2010, por primera vez en cinco años se vieron señales de estabilización. La provisión para pérdidas en préstamos en dicho año totalizó $1,000 millones, comparada con $1,400 millones en el 2009. Excluyendo el impacto del gasto relacionado con la reclasificación de varias carteras disponibles para la venta, la provisión fue 41% más baja que en 2009. También mejoró su servicio de banca por Internet, presentando una composición de mayor facilidad para el usuario, mejorando el navegar en ella y agregando capacidad de uso, tal como la habilidad de poder abrir cuentas transaccionales y certificados de depósito en línea. A solo siete meses luego de su lanzamiento, el número de usuarios activos de su plataforma de Internet aumentó en un 19%.

Con miras a reducir el riesgo de crédito en su estado de situación, en diciembre del 2010 Popular reclasificó aproximadamente $1,000 millones en préstamos como disponibles para la venta, con la intención de venderlos en los próximos meses.[945] En Puerto Rico, la reclasificación comprendió aproximadamente $603 millones en préstamos comerciales y de construcción. En cuanto a estos, el 2010 marcó la disminución del deterioro severo en la calidad de crédito que comenzó en el 2006. Los préstamos no acumulativos retenidos para inversión en estas categorías bajaron 28% durante el año y las pérdidas netas hubieran estado a tenor con las del 2009, si no hubiera sido por la decisión de acelerar la pérdida de las cantidades anteriormente reservadas para préstamos deteriorados dependientes de colateral.

En relación al precio de las acciones, en julio de 2010 tuvo una baja considerable, al cerrar en $11.27. Luego, y hasta fin de año, se mantuvo estable en aquellos meses de gran volatilidad e incertidumbre.[946] Las acciones cerraron a $31.40, cifra que aún era baja, pero que superaba en 40% la del año anterior. Popular logró un ingreso neto de $137.4 millones. Aunque esto no alteraba el hecho de que habían perdido el 85% de su valor en los últimos cinco años, desde el 2010 comenzó a aumentarlo de año en año. Con una ganancia del 39%, sobrepasó el desempeño de los índices Standard & Poor's 500 y Keefe Bank (KBW Bank Index), así como el de sus instituciones pares en Estados Unidos y el de todos los bancos en Puerto Rico.[947]

En síntesis, al cierre del 2010 Banco Popular de Puerto Rico contaba con más de 1.5 millones de clientes, 193 sucursales, 641 cajeros automáticos y 54 oficinas a través de Puerto Rico y las Islas Vírgenes.[948] En ellas laboraban 6,531 empleados a tiempo completo. Era líder en la participación en el mercado de Puerto Rico en total de depósitos (42%) y total de préstamos (32%), y tenía $29,300 millones en activos, $19,500 millones en préstamos y $20,200 millones en depósitos.[949] Se afirmaba que Popular estaba bien posicionado para beneficiarse cuando ocurriese la estabilización de la economía.[950] Pretendía capitalizar en sus fortalezas para aumentar su participación en el mercado mediante un renovado enfoque en el servicio al cliente y en la eficiencia.

El 23 de julio Carrión escribió a la Junta de Directores: "habíamos mejorado mucho pero había varios asuntos donde podríamos mejorar".[951] Entonces la meta fue salir de TARP lo antes posible. "Estamos listos para el despegue".[952] Sin embargo, los reguladores del Banco de la Reserva Federal aún tenían dudas y se preguntaban si esta mejoría sería permanente. En los últimos días del 2010 el ambiente era alentador, aunque se intuía que, debido a la situación económica de la Isla, en los meses por venir se navegaría contra viento y marea. Los vientos de frente impactarían las carteras de préstamos comerciales y de construcción.

Convencidos de que sus esfuerzos en Estados Unidos se beneficiarían grandemente mediante un equipo gerencial más fuerte y más unido, en septiembre de 2010, Carlos J. Vázquez fue nombrado vicepresidente de Crédito a Individuos en Popular de Puerto Rico y presidente de Popular Community Bank en Estados Unidos.[953] Hasta entonces había dirigido el Grupo de Préstamos a Individuos en Puerto Rico y también había estado dirigiendo las Operaciones de Banca Individual

en Estados Unidos. Como se esperaba, Vázquez asumió el puesto con entusiasmo. Aportó al equipo de la institución su dinamismo y su experiencia, y lo encaminó por la ruta certera de su plan de reestructuración comenzado hacia fines del 2008. [954] Este incluía la salida de todas las iniciativas nacionales de crédito, el cierre o la venta de las sucursales de bajo rendimiento y una estrategia de desapalancamiento de activos.[955]

Otro de los eventos más significativos para fines de 2010 fue la continuación de los trámites para el cambio de nombre. En la región de Illinois ya estaban en pie los letreros, carteles y rótulos luminosos que leían Popular Community Bank. Se ha narrado que los resultados iniciales fueron alentadores, reflejando un aumento en negocios de clientes no hispanos. Era parte vital de su reestructuración. Por ello al año siguiente (2011), se estrenó el nuevo nombre en California y en sus dos regiones en Florida. Lo mismo ocurrió en 2012, en Nueva York/New Jersey.

Por otra parte, en Estados Unidos se reclasificaron aproximadamente $396 millones de hipotecas residenciales no conformes y se estaban considerando diversas alternativas potenciales de venta.[956] Aunque la reclasificación de estas carteras comprendió marcar estos préstamos de acuerdo con el mercado (con una provisión de $176 millones), la venta de estos activos redujo sustancialmente en sus libros los activos no acumulativos y les permitió reenfocar la organización y redistribuir los recursos para generar nuevos negocios. Por último, y como resultado de su reducción en el 2010, la cartera de préstamos comerciales de Banco Popular North America se contrajo en un 19%, aunque 60% de esa reducción provino de los segmentos de negocios que descontinuó como parte del plan de reestructuración. Luego de haber perdido mucho valor, y contra todas las adversidades, E-LOAN continuaba enfocándose exclusivamente en mercadear cuentas de ahorro y de depósito bajo su nombre. Tenía $580 millones en depósitos y aproximadamente 28,000 clientes.[957]

Así pues, con buenos resultados en sus operaciones, tanto en Puerto Rico como en Estados Unidos, Popular, Inc. se enfocó en su plan de capital para que se le permitiese presentar una solicitud de autorización formal para repagar el fondo del TARP. Esto, se pensó, estaba a la vuelta de la esquina. Sin embargo, había que salvar un obstáculo más. La Reserva Federal haría las requeridas pruebas de resistencia financiera o de solvencia, como medida para eliminar la incertidumbre sobre la salud del sistema financiero estadounidense y la capacidad de los bancos en seguir otorgando crédito durante una recesión.

Por último, en aquellos meses en que Popular superaba retos significativos se desató un conflicto entre Richard L. Carrión y David H. Chafey. Desde su llegada al Banco Popular en 1976, Chafey había mantenido una estrecha amistad personal y profesional con Richard. Muchos lo trataban como el segundo en mando de Popular. Los méritos de Chafey eran ampliamente reconocidos por Carrión y por sus pares. La colaboración entre ellos había sido muy beneficiosa para la institución. Cuando Richard se ausentaba debido a sus responsabilidades con el Comité Olímpico Internacional, Chafey había sabido llenar bien sus botas. En el 2004 Chafey fue nombrado presidente de Banco Popular. A excepción del vicepresidente Jorge Junquera y de la Licenciada Brunilda Santos, los demás miembros del cuerpo ejecutivo respondían a Chafey, quien, además, había sabido ganarse el favor de los empleados. En el 2005, al cumplir 25 años como parte de la familia de Popular, agradeció a Richard por haberle "brindado confianza y apoyo para llegar al lugar que ocupo hoy".[958] Según Chafey, "llevaban 30 años como amigos".[959] Recientemente (2009) había sido nombrado presidente de Banco Popular North America y oficial principal de Operaciones de Popular, Inc. Asumió, como hemos visto, la responsabilidad de integrar las operaciones del banco en Estados Unidos con las de Puerto Rico bajo un mismo grupo gerencial, iniciando una mayor eficiencia y obteniendo mejor control sobre los esfuerzos de reestructuración de su corporación en Estados Unidos.

Pese al profundo respeto y aprecio que se tenían los dos líderes bancarios, la relación entre ambos se deterioró. Durante la expansión de Popular en Estados Unidos, Chafey entendía que Popular había adquirido varios bancos a un precio excesivo. También había estado en desacuerdo con Carrión en temas como la creación de subsidiarias y otros asuntos. Con el paso del tiempo las diferencias fueron aumentando. Poco a poco los miembros de la alta gerencia y posteriormente los de la Junta de Directores fueron dándose cuenta de esta situación tensa. Era frecuente escuchar a Richard L. Carrión, al tratar un tema nuevo, advertir: "David está en desacuerdo". [960]

Con el paso de los años y entrada ya la crisis bancaria entre el 2006 y el 2010, se agudizaron las desavenencias, sobre todo cuando se comenzó a tratar el tema de cómo Popular levantaría capital y el tema de cuales instituciones adquirir.

Las diferencias condujeron a un choque de trenes. Ocurrió cuando Chafey expresó estar en desacuerdo con respecto al precio que el 30 de abril Popular había pagado por el Westernbank.[961] Luego difirió de Carrión en cuanto al valor de EVERTEC. El 24 de mayo de 2010, Chafey concluyó su presidencia. La Junta nombró a Richard L. Carrión presidente, director y principal oficial ejecutivo. La compañía creó el cargo de jefe de Operaciones, que no fue ocupado al momento. Durante los próximos días, la institución sintió la partida de Chafey. Habría mucho que sanar y que decir.

VII

VENIMOS DE LEJOS

2011-2015

En 2011 Popular contaba los 8,277 empleados encabezados por el equipo gerencial: Carlos J. Vázquez, Juan Guerrero, Néstor O. Rivera, Eli Sepúlveda, Richard L. Carrión, Ileana González, Ignacio Álvarez, Gilberto Monzón, Lidio Soriano, Eduardo Negrón y Jorge Junquera. AHBPPR.

EL LENTO PASAR DEL AÑO DE **LA RECUPERACIÓN**

Desde sus inicios en el 2011, además de seguir trabajando en un sólido plan de capital que le permitiese presentar una solicitud de autorización formal para repagar el fondo del TARP, Popular, Inc. se concentró en impulsar el crecimiento sostenido de la institución y su rentabilidad en el futuro inmediato.

Popular confiaba en que, con los pasos tomados en el 2010 y sus estrategias para el próximo año, alcanzaría la rentabilidad operacional en el 2011. Se enfocó en reducir los costos crediticios, identificar oportunidades para adquirir activos, aumentar su eficiencia y seguir mejorando el desempeño de sus operaciones en Estados Unidos.[962]

Para ello, Popular contaba con 8,277 empleados encabezados por su equipo gerencial, compuesto por Richard L. Carrión como presidente, principal oficial ejecutivo, Jorge A. Junquera, principal oficial financiero, primer vicepresidente ejecutivo, Carlos J. Vázquez, vicepresidente ejecutivo Popular, Inc., presidente Banco Popular North America, Ignacio Álvarez, vicepresidente ejecutivo, principal oficial legal Grupo de Consejería General y Asuntos Corporativos Popular, Inc., Ileana González, vicepresidenta ejecutiva Grupo de Administración de Crédito Comercial Banco Popular de Puerto Rico, Juan Guerrero, vicepresidente ejecutivo Grupo de Servicios Financieros y Seguros Banco Popular de Puerto Rico, Gilberto Monzón, vicepresidente ejecutivo Grupo de Crédito a Individuos Banco Popular de Puerto Rico, Eduardo Negrón, vicepresidente ejecutivo Grupo de Administración Popular, Inc., Néstor O. Rivera, vicepresidente ejecutivo Grupo de Banca Individual y Operaciones Banco Popular de Puerto Rico y Eli Sepúlveda, vicepresidente ejecutivo Popular, Inc. Grupo de Crédito Comercial Banco Popular de Puerto Rico..[963]

Con una amplia experiencia en altos puestos gerenciales en varias instituciones financieras, Lidio Soriano se unió a Popular como vicepresidente ejecutivo principal oficial de Riesgo Grupo Corporativo de Manejo de Riesgo Popular, Inc. Sustituyó a Amílcar Jordán, quien durante años había dirigido la División de Contralor Corporativo y el Grupo de Finanzas y Manejo de Riesgo. "Con un continuo optimismo y una renovada fortaleza", decía Richard L. Carrión, "trabajaremos incesantemente para lograr la recuperación".[964]

Todos ellos debían hilar fino, debido a que el panorama económico de Puerto Rico no lucía bien; más bien empeoraba. La recesión llegaba a su quinto año. La manufactura —el antiguo móvil de la economía isleña— estaba en ruta de desaparecer. Era motivo de preocupación la pérdida de empleos en dicho sector. Entre 1997 y 2011, la fuerza laboral en la manufactura se redujo de 163,605 a 75,867 una pérdida de 87,738.[965] Por otro lado, el Gobierno aspiraba a transformar la Autoridad de Energía Eléctrica para reducir los altos costos de electricidad. A la vez, se pretendía reducir el déficit presupuestario y la deuda pública para resolver el asfixiante problema fiscal que ahogaba a la Isla.

El proceso de cierre o consolidación bancaria en Puerto Rico durante el 2010 había producido una baja significativa en sus activos bancarios. Al cierre del año fiscal 2006,

estos ascendieron a $101,478.9 millones.[966] Según la Corporación Federal de Seguros de Depósitos, para el último trimestre del 2011 los activos habían descendido hasta la cifra de $73,501 millones.[967] Las pérdidas totales del sistema bancario, llegaron a cerca de un 30% del pico previo a la crisis y a un 32% del producto interno bruto del año fiscal 2010.

Ante ello, Popular encaraba grandes desafíos, incluyendo un crecimiento económico limitado en su principal mercado y el impacto de nuevas reglamentaciones bancarias. Para mitigar el impacto de la recesión en la Isla, en el 2011 Popular debía seguir manteniendo la calidad del crédito para reducir el nivel de morosidad, añadiendo activos para mejorar su capacidad de generar ingresos y estudiando sistemáticamente la forma de ser cada vez más eficiente.[968]

Comenzó con el proceso de originación de préstamos comerciales e hipotecarios. Obtuvo buenos resultados en la fase piloto, en términos de una baja en el tiempo de procesamiento y niveles más altos de satisfacción en los clientes. Siguió un enfoque similar en otras áreas, otorgando prioridad a los procesos más importantes, asignando expertos para evaluarlos y rediseñarlos, de ser necesario. Otra oportunidad fue la compra, de alrededor de $518 millones en préstamos hipotecarios de primer gravamen, acumulativos y de interés fijo del First Bank, con puntuaciones de crédito excelentes y con una baja razón de par a valor.[969] También adquirió la cartera local de tarjetas de crédito AAdvantage de Citibank, con un balance aproximado de $131 millones; transacción que fue rentable desde su inicio.

Ya en el tercer trimestre del 2011, Banco Popular vendió una cartera de préstamos comerciales y de construcción no acumulativos con un balance de principal de $358 millones y un valor neto en los libros de $128 millones.[970] Completó dos consolidaciones en el 2011 y ejecutó ocho durante el 2012. Además, lanzó un plan para reducir su red de sucursales en Puerto Rico. Como resultado de estas ventas y de otras transacciones menores completadas durante el año, los préstamos retenidos para la venta disminuyeron de $894 millones en el 2010 a $363 millones al final del 2011. De esta manera, al cierre del año, Banco Popular de Puerto Rico tuvo un ingreso neto que totalizó $231 millones, comparado con $47 millones en el 2010.[971] Esta notable mejoría fue estimulada por una menor provisión para pérdidas en préstamos y un mayor ingreso neto de intereses relacionado con las ganancias de la cartera de Westernbank y los esfuerzos para reducir el costo de los depósitos.[972]

En cuanto a las pérdidas netas en préstamos, estas alcanzaron $534 millones, menos de la mitad del total del año anterior. Como resultado, la provisión para pérdidas en préstamos no cubiertos por la Corporación Federal de Seguros de Depósitos totalizó $430 millones en 2011, un progreso considerable en comparación con los $1,000 millones registrados en 2010.

A pesar de la reducción en los costos crediticios, los préstamos no acumulativos en cartera (excluyendo los préstamos cubiertos por la Corporación Federal de Seguros de Depósitos), aumentaron de $1,570 millones a $1,740 millones, inducidos por un aumento en Banco Popular de Puerto Rico. Como respuesta, la institución intensificó sus esfuerzos en las carteras comerciales e hipotecarias y comenzó a ver un adelanto a finales de año.

Para la cartera comercial en Puerto Rico, Popular continuó reforzando sus gestiones de cobro y mitigación de pérdidas, segmentando los préstamos problemáticos y desarrollando planes individuales de acción para aquellos préstamos que excedían ciertos parámetros. En el último trimestre se vio una baja en el volumen entrante de préstamos comerciales no acumulativos, lo que sugirió que el nivel de estos préstamos debía comenzar a estabilizarse.

Las tasas de morosidad en las hipotecas continuaron persistentemente altas, aunque en el horizonte, muy tenuemente, se habían visto señales de estabilización debido al aumento en los esfuerzos de mitigación de pérdidas y una baja en casos nuevos. A través de un grupo interno de mitigación de pérdidas, se incrementaron las alternativas ofrecidas a los clientes.[973] Más importante aún, aproximadamente el 70% de los préstamos modificados se mantuvo realizando sus pagos luego de 12 meses, más del doble del promedio en Estados Unidos.[974] Esto reflejó el proceso disciplinado de modificación de Popular, que permitía a los clientes escoger entre alternativas para realizar sus pagos.

Por último, a final del año (2011) también anunció una ventana de retiro voluntario. Un total de 369 empleados, o el 39% de las personas elegibles, se acogieron a esta opción.[975] Estos retiros voluntarios resultaron en un gasto no recurrente de $15.6 millones, pero se esperaba que generaran ahorros anuales de aproximadamente $15 millones.[976]

Mientras tanto, en Estados Unidos hacía tres años (desde el 2008) que Banco Popular North America había comenzado con su plan de restructuración, que incluyó según trazado, la eliminación de todas las iniciativas nacionales de crédito, el cierre o la venta de las sucursales de bajo rendimiento, una estrategia de desapalancamiento y el reenfoque de los recursos en las actividades de banca comunitaria.[977] La amplia mayoría de estos préstamos fueron no acumulativos. Después de lograr un progreso significativo cada año luego del lanzamiento de dicho plan, en el 2011 Banco Popular North America registró una ganancia neta y volvió a ser rentable. Había alcanzado $30 millones en ingreso neto comparado con una pérdida neta de $340 millones en 2010.[978]

El principal propulsor fue una menor provisión para pérdidas en préstamos, debido a la continua mejora en la calidad del crédito derivada de su estrategia disciplinada de manejo de cartera. Tuvo también una baja considerable en pérdidas y un menor balance de préstamos no acumulativos en comparación con el año anterior. Su continua atención a los gastos también contribuyó a este resultado positivo.

Para entonces continuaba enfocado en su estrategia en la banca comunitaria, iniciada en el 2008. Como ya vimos, en 2010 cambió la marca de la franquicia de Banco Popular North America en la región de Illinois a Popular Community Bank. El crecimiento de cuentas y balances en Illinois puso en marcha el cambio de marca en las regiones de California y Florida en agosto del 2011. Por ejemplo, en el sur de California, 24 sucursales de Banco Popular North America pasaron a llamarse Popular Community Bank.[979] De estas, 15 estaban localizadas en el condado de Los Ángeles, ocho en Orange y una en San Diego. En California la institución se había estado reinventando como consecuencia de las pérdidas experimentadas en el mercado de la vivienda y en los préstamos de construcción. Además, el costo de operar una sucursal era muy alto, por lo que no era conveniente dirigirse únicamente al mercado hispano cuyas transacciones bancarias no generaban muchos ingresos a la institución.

En síntesis, en el 2011, año que fue descrito como el de "la recuperación", por primera vez desde 2006 Popular obtuvo ganancias operacionales.[980] El resultado de $151 millones en el 2011 representó el primer año con ganancias operacionales desde 2006.[981] Fundamentalmente, era una organización mucho más firme que hacía tan solo unos años.

Sin embargo, el precio de la acción de Popular no reflejó la mejoría de sus logros financieros.[982] Tal parecía que nada de lo que había hecho Popular había logrado mejorar el valor de sus acciones. Para el cierre del 2011 la acción llegó a $10.80 en las transacciones del 19 de diciembre después de haber valido $40 ese mismo año, $180 en el 2007 y sobre $290 en el 2004.[983] Para entonces, los principales accionistas de la institución, eran los fondos de cobertura (hedge funds), que estaban muy propensos a comprar y vender.[984] Un ambiente de incertidumbre se cernía sobre la economía de Estados Unidos e impactaba los sistemas financieros de Puerto Rico.[985] La falta de certeza en lo concerniente a cómo y cuándo Popular pagaría $935 millones por los fondos que recibió del programa TARP también estaba afectando de forma negativa el valor de sus acciones.[986]

Y... A CUENTAGOTAS
EL 2012

Entre tanto Carrión continuaba buscando nuevas fuentes de capital. Una sería la emisión de acciones al mercado de particulares. Desde los inicios del año siguiente (el 2012), Popular, Inc. fue el escenario de importantes cambios gerenciales.

En marzo Jorge A. Junquera, quien había trabajado para Popular durante más de 40 años, y durante los últimos 16 como principal oficial financiero, asumió la posición de vicepresidente y Ayudante Especial del principal oficial ejecutivo (CEO).[987] En su nuevo puesto, Junquera contribuyó en actividades de desarrollo de negocios y supervisó la cartera de inversiones de la institución. "Estoy seguro de que, en sus nuevas responsabilidades, Junquera continuará haciendo aportaciones importantes para el futuro éxito de Popular" escribió Richard L. Carrión.[988]

Carlos J. Vázquez sustituyó a Junquera como principal oficial financiero de Popular. Vázquez se había desempeñado en la institución en cargos de alta gerencia durante más de 15 años, luego de trabajar en JP Morgan en diversos puestos de banca de inversión y mercado de capital. En Popular, dirigió con éxito grupos tales como Crédito a Individuos en Puerto Rico y Manejo de Riesgo para la Corporación. En su función como presidente de Popular Community Bank, logró que sus operaciones en Estados Unidos volvieran a tener ganancias operacionales luego de un período difícil. Dado "su amplio trasfondo financiero y su profundo conocimiento de Popular", Vázquez contribuyó a perfilar su futuro en los años venideros.[989]

A lo largo del año y en un esfuerzo por fortalecer sus prácticas de administración de crédito comercial, sin perder su enfoque en la generación de negocios y servicio al cliente, Popular creó en Puerto Rico un nuevo Grupo de Administración de Crédito Comercial. Ileana González, anteriormente su Contralor Corporativo, lideraba el nuevo grupo. Jorge García, ex jefe del Grupo de Finanzas de Estados Unidos, sustituyó a Ileana como Contralor Corporativo.

En otro orden de cosas, la institución se enfocó intensamente en cuatro áreas que identificó como críticas para lograr que la institución volviese a alcanzar niveles más altos de rentabilidad y de crecimiento: calidad de crédito, crecimiento de activos en sus negocios principales, eficiencia y el desempeño de sus operaciones en Estados Unidos.[990] Aunque Popular había progresado y reducido de manera significativa los costos crediticios, quedaba mucho por hacer. Sin embargo, aún no había alcanzado una rentabilidad aceptable ante las autoridades federales para poder pagar el TARP.

Debido a que Popular era consciente de que ciertos gastos, particularmente los relacionados con el crédito, continuaban elevados, creó un equipo de empleados de diversas áreas para identificar oportunidades de ahorro que pudieran ayudar a contrarrestar una porción de estos desembolsos a corto plazo y disminuir significativamente su base a mediano y a largo plazo. Por otra parte, completó la implantación de los nuevos procesos de originación de préstamos comerciales e hipotecarios comenzada en el 2011, con resultados positivos en productividad,

satisfacción de clientes y la autoestima de los empleados. El proceso de tasación comercial fue revisado y ajustado para cumplir con nuevas regulaciones y reducir el costo y el tiempo, desde la solicitud de tasación hasta una revisión final. También lanzó cuatro proyectos nuevos en las siguientes áreas: el negocio comercial de empresas de tamaño mediano, sus canales de distribución, el negocio de servicios de préstamos hipotecarios y el área de compras. Buscó crear, con menos recursos, más valor para sus clientes.

En cuanto a la calidad de crédito, en el 2012 Popular solidificó las tendencias positivas que comenzaron a manifestarse a fines del 2011. Continuaron reduciéndose las pérdidas netas en préstamos y la provisión para pérdidas en préstamos, resultando en 25% y 22% menos que en 2011, respectivamente. La calidad de crédito era el instrumento más importante para el desempeño financiero de Popular, dado el impacto que tenía, tanto en el ingreso, como en los gastos. La institución pudo identificar una cantidad considerable de gastos asociados con sus esfuerzos de manejo de crédito, incluyendo honorarios legales, tasaciones y gastos de propiedades reposeídas, y confiaba que podrían reducir una porción sustancial de ellos mientras se iba normalizando la situación del crédito.

Pero el logro más sobresaliente de la institución en el 2012 fue la reducción sustancial de sus activos no productivos, como resultado de la intensificación de sus esfuerzos y de mayores recursos en el área de manejo de crédito.[991] Esta reducción fue impulsada por una disminución de $313 millones o 18% en préstamos no acumulativos en cartera, tanto en Puerto Rico como en sus operaciones en Estados Unidos y a través de todas las carteras.[992] Mediante una combinación de mayores esfuerzos en mitigación de pérdidas, resoluciones y reestructuraciones, ventas individuales y condiciones económicas más estables, al final del año los préstamos no acumulativos alcanzaron su nivel más bajo desde diciembre de 2009. Una de las señales más alentadoras fue una reducción del 27% en el volumen de préstamos no acumulativos, respecto a aquellos del año anterior.

También se logró una reducción significativa en préstamos no acumulativos en la cartera de préstamos para la venta.[993] Las propiedades reposeídas aumentaron $94 millones, comparado con el año anterior, como resultado de mayores ejecuciones en sus carteras hipotecaria y comercial de Puerto Rico.[994] Popular puso en práctica varias estrategias para mejorar el valor de sus activos y se enfocó en el crecimiento de sus negocios principales, a medida que observó señales de estabilización en el área de calidad de crédito.

Izquierda: Carlos Vázquez, vicepresidente ejecutivo y principal oficial Financiero, Popular, Derecha: Jorge García, vicepresidente ejecutivo, División de Contralor. AHBPPR

En Puerto Rico se comenzó a ver una tímida alza en la actividad económica de algunos sectores. Banco Popular de Puerto Rico, con sus 184 sucursales, 58 oficinas y 1.5 millones de clientes, supo aprovechar estas oportunidades.[995] Pese al deterioro de la industria de la construcción, que no lograba levantar cabeza, su negocio hipotecario tuvo un año aceptable. Las originaciones alcanzaron $1,500 millones, un aumento del 21% comparado con la cifra del 2011, beneficiándose de tasas de interés más bajas, programas federales de refinanciamiento e incentivos locales de vivienda.[996] La institución pudo mantener su base de depósitos, a pesar de recortes adicionales a las tasas de interés, que redujeron su costo de fondos. Estos esfuerzos y un mejor manejo de cartera garantizada por la Corporación Federal de Seguros de Depósitos, ayudó a Popular a mantener un margen neto de intereses muy por encima del de sus pares.

Simultáneamente, en las sucursales de Banco Popular North America se dieron los últimos toques en su cambio de marca: Popular Community Bank.[997] Como hemos visto, se había hecho el cambio de nombre en las de Illinois, California y Florida. En mayo del 2012 se culminó el proceso, abarcando también las de Nueva York y Nueva Jersey. Ese mismo mes, se proyectó en la pantalla gigante del exterior del edificio de NASDAQ en Nueva York, en letras blancas sobre un fondo azul celeste: ¡Banco Popular is now Popular Community Bank!

Para esas mismas fechas, Manuel Chinea asumió las funciones de principal oficial de operaciones de Popular Community Bank.[998] Para el momento de su nombramiento había dirigido varias de sus unidades, tales como las operaciones de Banca Individual, Mercadeo, Desarrollo de Productos, Popular Investments y Crédito a Individuos.[999] Precisamente desde el 2010 había encabezado el proceso de cambio de nombre en las sucursales en Estados Unidos. El amplio conocimiento que tenía de Popular Community Bank era un activo importante para que la institución continuase reposicionándose en sus operaciones. Para entonces, y en cinco estados de la nación americana, Popular Community Bank contaba con 92 sucursales, 382,000 clientes y acceso a más de 38,000 ATM's sin recargo.[1000]

Durante el 2012, las pérdidas netas en préstamos y los préstamos no acumulativos de Popular Community Bank fueron 45% y 36% más bajos, respectivamente, que en el 2011.[1001] Aunque fue una reducción significativa, el progreso en el área de calidad de crédito se apreciaba mejor al considerar que las pérdidas netas en préstamos y los préstamos no acumulativos al final del 2012 habían descendido 78% y 71%, respectivamente, de sus niveles más altos en este ciclo crediticio.[1002]

Manuel A. Chinea, vicepresidente ejecutivo, Popular, Inc., principal oficial de Operaciones, Popular Community Bank, en Brooklyn, Nueva York. AHBPPR

Como resultado de todo lo dicho, en el 2012 Popular, Inc. reportó un ingreso neto de $245 millones, comparado con $151 millones en 2011.[1003] El ingreso neto de Banco Popular de Puerto Rico totalizó $291 millones, 26% más alto que el año anterior.[1004] Popular Community Bank logró su segundo año consecutivo de ganancias, reportando un ingreso neto de $46 millones, comparado con $30 millones en 2011, impulsado por una menor provisión para pérdidas en préstamos como resultado de una mejor calidad de crédito.[1005]

La institución también contó con otros activos, como su participación en EVERTEC, su tenencia de acciones en el Centro Financiero BHD, S.A. y la cartera garantizada adquirida de Westernbank en la transacción asistida por la Corporación Federal de Seguros de Depósitos en 2010, cuyo valor potencial excedía el valor que se registraba en sus libros. En el caso de EVERTEC, Apollo Global Management anunció su intención de vender una porción de la compañía, en una oferta pública que les daría la opción de monetizar este valioso activo.[1006]

Al cierre del año anterior, el valor de la acción había llegado a $13.90 (ó $1.39 antes del ajuste por la división de acciones a la inversa). Con el objetivo de fortalecer el precio de la acción y hacerla más atractiva, Popular tomó la decisión de llevar a cabo una división inversa de acciones de 1-10 efectivo el 30 de mayo de 2012.[1007] Se trató de una reducción en el número de acciones autorizadas de 1,700 millones en aquel momento a 170 millones, y por ende en el número de acciones en circulación, y un ajuste en el precio de la acción de $10 por encima de su precio. Por ejemplo, "en la división de 1-10, un accionista que tuviese 1,000 acciones comunes antes de la división tendría 100 después".[1008] "El porcentaje de acciones comunes que cada accionista tuviese con respecto al total se mantendría igual después de la división", por lo que el precio de la acción fue ajustado (aumentado) para no cambiar el capital de los accionistas.[1009] Además, muchos inversionistas institucionales y firmas de corretaje tenían políticas que prohibían invertir en acciones con precios bajos. "Era más atractiva una acción que cotizaba a $10 que una que cotiza a $1".[1010] Esta decisión estuvo sujeta a la aprobación de los accionistas en la reunión anual.[1011] Una vez efectuada la transacción, a la apertura de los mercados la acción comenzó a cotizar en $15.36 en comparación con $1.62, precio en que cerró la acción el día antes de la transacción. La acción de Popular finalizó el año con un valor de $20.79.

En fin, durante el 2011 y el 2012, y pese a que el valor de sus acciones no lo demostraran, Popular, Inc. y sus subsidiarias concluyeron el año con niveles bastante sólidos de capital que excedieron por mucho las exigencias reguladoras de capitalización bancaria. La corporación anticipaba que mantendría una posición de capital fuerte en los años venideros, mientras se implantaban las reglas de Basel III.[1012] Ello les debía proveer la flexibilidad para estructurar el pago de TARP en el momento apropiado. Aunque la institución quería solucionar este asunto lo antes posible, tenía que hacerlo de acuerdo a los intereses de sus accionistas. Esperanzado, Richard L. Carrión escribió que "se sentían confiados de que las estrategias que habían adoptado continuarían dando fruto y que los elementos fundamentales de su negocio continuarían sólidos".[1013]

SE AVECINAN TIEMPOS ESPINOSOS
EN PUERTO RICO

En las elecciones generales del 6 de noviembre del 2012, contrario a las anteriores del 2008, la isla se tiñó de rojo con victorias del Partido Popular a la gobernación, el Senado, la Cámara de Representantes y la mayoría de las alcaldías.

8 PANORAMA martes, 13 de noviembre de 2012 PRIMERA HORA

Diversidad en el grupo de transición

Ingrid Vila dirige el comité de nombramientos de García Padilla

El estado de la economía y las finanzas del Gobierno serán prioridades

MARITZA DÍAZ ALCAIDE
maritza.diaz@primerahora.com

Dos estadistas, un independentista –que es líder obrero–, el resto estadolibrista; gente que trabajó en el gobierno de Sila M. Calderón, otros allegados a la Universidad de Puerto Rico, en la banca, en bufetes de renombre y en la industria. Así son los miembros del comité de transición del gobernador electo, Alejandro García Padilla.

El grupo quedó copresidido por la ex secretaria de la Gobernación bajo el gobierno de Calderón la ingeniera Ingrid Vila y por el ex secretario de la Junta de Síndicos de la Universidad de Puerto Rico el licenciado Salvador Antonetti.

La directora ejecutiva es Dolores "Maggie" Rodríguez de Oronoz, una ex juesa del Tribunal de Apelaciones que laboró en la administración de Rafael Hernández Colón como directora de Comunicaciones.

En un aparte con Vila, esta dijo que espera que las sesiones de trabajo con el grupo del gobernador Luis Fortuño comiencen esta misma semana y que los temas prioritarios para el nuevo gobierno sean los de desarrollo económico, seguridad, educación, salud, familia y ambiente.

Además, Vila quedó a cargo del comité que evaluará los nombramientos para el gobierno de García Padilla, compuesto, según la ingeniera, de un grupo "nutrido" de personas.

El cargo de secretario de la Gobernación no pasará por ese proceso porque será una

El comité del nuevo gobernador deberá verificar y brindar la información más precisa sobre el orden y particularidades de cada agencia gubernamental.

En enero, y poco después de prestar juramento, el gobernador Alejandro García Padilla se comprometió a celebrar reuniones mensuales con el sector industrial y así darle seguimiento a las iniciativas de desarrollo económico. Sin embargo, una crisis fiscal de gran magnitud se cernía sobre Puerto Rico. Ya desde los días de transición del gobierno Novoprogresista a Popular Democrático se había advertido que los tiempos no eran los mejores y que había que trabajar de inmediato con un déficit presupuestario insólito y con el tema del Impuesto de Ventas y Uso, mejor conocido por las siglas IVU. En términos fiscales, "Puerto Rico simplemente no había podido recaudar los ingresos suficientes para cumplir con sus gastos operacionales y sus obligaciones financieras por lo menos desde finales de la década de los 80. La verdad, entonces, es que Puerto Rico lleva muchos años operando en un estado de insolvencia estructural crónica".[1014] Era no solo urgente, sino imperativo, que el país emplease sus mejores recursos intelectuales en el tan trillado tema del alto costo de energía y la falta de liquidez de la Autoridad de Energía Eléctrica. También debía ocuparse sin cortapisas de la posible degradación del crédito de Puerto Rico a nivel especulativo o de "chatarra" por las agencias acreditadoras. Al cierre de noviembre del año anterior (2012), Standard & Poor's Rating Services advirtió que degradaría los bonos del Gobierno de Puerto Rico con una perspectiva negativa.[1015] Esto se debía a que el déficit estructural del fondo general se cifraba en aproximadamente $1,100 millones. El déficit actuarial de los tres sistemas de retiro dependientes del fondo general excedía los $35,000 millones, y la deuda pública del Gobierno de Puerto Rico se aproximaba a los $70,000 millones.[1016]

La institución acreditadora justificó su decisión alegando que el déficit presupuestario para el año fiscal 2013 era "significativamente mayor al que estaba proyectado inicialmente".[1017] De acuerdo con el analista David Hitchcock de Standard & Poor's, la magnitud del déficit para el año fiscal 2013 dificultaría el que Puerto Rico pudiera lograr un balance estructural dentro de los próximos dos años.[1018] De otro lado, la condición del Banco Gubernamental de Fomento era extremadamente "precaria" y no se descartaba que más pronto que tarde, por ausencia de liquidez, tuviese que cerrar.[1019] Como crónica de una muerte anunciada ya se escribían los últimos capítulos de su historia.[1020]

Como si ello fuese poco, por séptimo año consecutivo la economía isleña continuaba estancada o en contracción.[1021] Desde el 2006 el empleo había caído casi por 15%, lo que representaba el nivel más bajo en la

Puerto Rico debía emplear sus mejores recursos intelectuales en el tema del alto costo de energía y la falta de liquidez de la Autoridad de Energía Eléctrica. Aquí su sede en Santurce. 2014. AHBPPR

historia contemporánea de Puerto Rico.[1022] Y a la misma vez, el país estaba perdiendo población.[1023] Ante esta situación, el economista Sergio Marxuach sentenció: "Los problemas estructurales, las sacudidas económicas y las débiles finanzas públicas han resultado en una década de estancamiento, emigración y deuda. Los mercados financieros alguna vez ignoraron esas realidades, pero desde entonces han bloqueado el acceso normal (de Puerto Rico) al mercado. Una crisis de grandes proporciones se avecina".[1024]

Aún bajo estas condiciones adversas, Banco Popular continuó promoviendo el desarrollo económico y la formación de capital para ayudar a impulsar su crecimiento".[1025] Por supuesto, la exitosa ejecución de sus estrategias de negocio dependieron de la calidad de los recursos y destrezas fundamentales de su organización, tales como manejo de talento, capacidad analítica, eficiencia y servicio al cliente.

Aunque no anticipaba una mejoría en las condiciones del mercado en Puerto Rico a corto plazo, hizo lo indecible por generar ingresos saludables, aun en tiempos de retos, aprovechando oportunidades y recursos para beneficiarse de una eventual recuperación económica. Y así fue, porque en el 2013 sus ingresos fueron "robustos" y hubo un avance en las tendencias crediticias que impulsaron su desempeño financiero, lo que lo ayudó a contrarrestar el impacto de una demanda menor, proveniente de la continua debilidad de la economía de Puerto Rico, su mercado principal.[1026]

En cuanto a la calidad de crédito —punto neurálgico desde la crisis de 2008—, el 2013 fue "verdaderamente un año de cambio radical".[1027] Los activos no productivos descendieron dramáticamente, de $2,000 millones o 5.5% en el 2012, a $932 millones o 2.6% al finalizar el 2013.[1028] Esta mejoría fue el resultado de una combinación de estrategias. Durante el año, se completaron dos ventas en bloque de aproximadamente $944 millones en activos no productivos que incluyeron préstamos comerciales, de construcción e hipotecarios, así como propiedades reposeídas, tanto comerciales como residenciales.[1029] Además, los grupos de administración de crédito trabajaron con diligencia en los esfuerzos de mitigación de pérdidas, resoluciones y reestructuración de préstamos. Hubo reducciones significativas en pérdidas netas en préstamos, excluyendo las ventas en bloque, y una baja sustancial en la entrada de préstamos no acumulativos, comparada con lo sucedido en el 2012. La cartera de préstamos no presentó señales significativas de deterioro. Por otro lado, Popular continuó identificando áreas potenciales en las que pudiera hacer crecer su negocio para contrarrestar un ambiente económico desafiante.

Su cartera total de préstamos aumentó 4% en 2013, impulsada mayormente por un aumento en los balances hipotecarios. El crecimiento de su cartera hipotecaria era el resultado de un alto volumen de originaciones, suplementado con diversas adquisiciones de carteras por una suma aproximada de $761 millones.[1030] Por su parte la cartera de préstamos comerciales aumentó 3%, con una mayor actividad en el segmento corporativo, contrarrestando una demanda más baja en los segmentos pequeños y medianos, que eran más susceptibles a las condiciones económicas débiles.[1031] Aunque no anticipaba una mejoría a corto plazo en las condiciones del mercado en Puerto Rico, Popular probó que podía generar ingresos saludables, a pesar de los tiempos difíciles. Las iniciativas para hacer crecer el negocio de financiamiento de autos también rindieron resultados muy positivos, en un momento en que persistía el estancamiento en la venta de automóviles. Logró un aumento de 13% en esta cartera.[1032]

Por otro lado, durante ese mismo año (2013), Popular reforzó aún más su capital, con la venta de una porción de sus acciones de EVERTEC, su antigua subsidiaria de procesamiento. La oferta pública inicial y dos ventas adicionales subsiguientes totalizaron $413 millones.[1033] Con una participación del 14.9%, Popular, Inc. siguió siendo un accionista de esta compañía y un socio de negocios importante.

Para entonces, las operaciones de Popular Community Bank mantuvieron el progreso de años recientes.[1034] Con un manejo efectivo de gastos, la calidad de crédito llegó a niveles aceptables. Todo ello le concedía una mayor flexibilidad, mientras evaluaba alternativas estratégicas para su operación en Estados Unidos.

En cuanto al valor de las acciones de Popular, Inc. la tendencia alcista en el precio a fines del 2012 continuó en los primeros meses del 2013, aumentando en 65% para mediados de agosto.[1035] Sin embargo, comenzó a deteriorarse en la segunda mitad del año, cerrando en $28.73: un aumento de 38%, comparado al del 2012.

EL TARP:
PESADO LASTRE EN EL CAMINO DE POPULAR, INC.

Entre tanto, dado su fuerte capital y debido a que Popular, Inc. registraba ganancias por segundo semestre consecutivo en el 2013, Richard L. Carrión estaba muy esperanzado de que en fecha no muy lejana, el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, su regulador, le permitiría pagar los fondos TARP.[1036]

Al llegar el momento, habría que hacer una solicitud formal a los reguladores, indicando la intención de pago. Por entonces se pensaba que Popular podría devolver esos fondos mediante una combinación de exceso de liquidez y deuda subordinada.[1037]

Sin embargo, pese a sus avances financieros que se fueron develando a lo largo del año, y al cumplimiento de los requisitos de TARP, el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, aún no le había dado el visto bueno para el pago.[1038] El hecho preocupaba a Popular, Inc., pues era una de los pocas instituciones que no había cumplido con el pago. De ahí que Richard L. Carrión permaneciera en comunicación constante con Sarah Dahlgren, la vicepresidente Ejecutiva y Directora del Grupo de Supervisión de Instituciones Financieras de dicha institución.

A inicios del 2013, y como si todos los males viniesen juntos, se desató un conflicto entre Popular. Inc. y la Corporación Federal de Seguros de Depósitos respecto a la pasada adquisición asistida del Westernbank. La agencia federal argumentaba que Popular no había sido suficientemente agresivo en el cobro de los préstamos problemáticos. Por su parte, Popular insistía en que había hecho lo indecible por cobrarlos. El 5 de junio de 2013, sin otro camino que recorrer y al llegar a un impase, Popular recurrió a un proceso de notificación de controversia, que requirió un proceso de arbitraje.[1039] Como resultado, el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, tomó nota de este nuevo reto de arbitraje que involucraba a Popular.[1040]

En el mes de julio, Popular, Inc. recibió noticias poco gratas de la Reserva Federal: no estaban satisfechos con algunos resultados de su plan de capital.[1041] Para Popular la situación era muy complicada. En la presentación de sus datos siempre fue una institución responsable.[1042] Richard L. Carrión procedió a reunirse cuantas veces fue necesario o cuantas veces se le concediera audiencia con todos aquellos que estaban evaluando a Popular, Inc. y a la economía de Puerto Rico.

La alta gerencia de Popular mantenía los pies sobre la tierra, enterándose, por otras fuentes financieras de Estados Unidos, de todas las noticias relacionadas con el pago del TARP. Ese mismo mes, el Synovous Financial Corporation, con aproximadamente $27 mil millones en activos y cuya base estaba en Columbus, Georgia, pagó al Tesoro Federal $967.9 millones que había tomado prestado bajo dicho plan gubernamental de rescate financiero. Dicho pago dejó a Popular como el banco de mayor tamaño en la lista negra de instituciones que todavía no habían cumplido con TARP. Como sus números eran parecidos a los de Popular, Inc. ($935 millones), el proceso de pago de esta institución fue examinado minuciosamente por la directiva de Popular. De inmediato la gerencia de Popular preparó unas gráficas comparativas sobre ambas instituciones para enviarlas a su reglamentador.[1043] Este, sin embargo, lo dejó como el banco de mayor tamaño en la lista negra de instituciones que todavía no habían cumplido con TARP. No era un asunto agradable para Popular, Inc. y su gente.[1044]

En agosto, tras una reunión con oficiales del Banco de la Reserva Federal en Washington, Carlos Vázquez, Richard Barrios, Jorge García e Ignacio Álvarez (representantes de Popular), salieron optimistas al observar un mar de cambio: *a sea of change*, como dijo este último.[1045] Todo apuntaba hacia la fecha que le permitiese hacer el pago.[1046]

Al mes siguiente llegó otra buena nueva, cuando la Reserva Federal comunicó a Popular que habrían de hacer otras preguntas relacionadas a su plan de capital. Dada la solidez de su institución, Richard L. Carrión le pidió al Tesoro Federal que le dejasen devolver el dinero de TARP en el cuarto trimestre del 2013.[1047] Estaba convencido de que la mejora de la calidad de los activos, el ingreso neto de $229.1 millones en el tercer trimestre del año y las ganancias de $556.6 millones en los pasados seis meses, eran suficientes para pedir la aprobación del Departamento del Tesoro de Estados Unidos para devolver los $935 millones que había recibido a través del TARP.[1048] Aunque no podía tener la certeza de que le aceptaran la solicitud, Carrión la sometió.[1049]

Pero los días pasaron y no se recibía respuesta. Aunque algo decepcionado, Carrión no se cansaba de comunicarse y reunirse con Sarah Dahlgren, la oficial del Banco de la Reserva de Nueva York. Solo quedaba esperar. Finalmente, la solicitud no fue ni aprobada ni rechazada: "sencillamente la dejaron en el limbo".[1050] Popular debía satisfacer las preocupaciones del Banco de la Reserva relacionadas a su capital en Puerto Rico y a su vez esperar hasta que se viesen los números de final de año.[1051]

Dada la situación, en una reunión del 12 de diciembre de 2013, Richard L. Carrión preparó a los empleados líderes para lo que estaba por venir.[1052] Les dijo que "el camino no era fácil y que quedaba un largo trecho por recorrer".[1053] Su objetivo fue motivar, alentar e inspirarlos, evocando la historia centenaria y la cultura de la institución.[1054] "Muchas veces las organizaciones tienen que mirar hacia atrás para recordar lo que las hizo grandes, lo que las distinguió, lo que las separó del resto. Este Banco fue fundado con unos principios claros. Que podíamos contribuir al bienestar económico y social de las comunidades que servimos. Fue fundado con optimismo en los momentos más oscuros, 1893, pobreza, huracanes, cambio de soberanía. Nació después de una larga cadena de problemas económicos y sociales".[1055] Citando al filósofo y poeta alemán Friedrich Wilhelm Nietzche, les recordó que "lo que no me mata me hace más fuerte".[1056] Entonces añadió: "hemos caminado mucho en estos últimos años, enfrentado muchos obstáculos. Aquí estamos, más fuertes, más sabios".[1057] Su optimismo no era improvisado. Estaba anclado en la realidad del momento y fundamentado en trabajo duro, disciplina y aspiración. Añadió que en el 2014 se pagaría el TARP y que terminarían el año con altos niveles de capital, a pesar de todos los desafíos. Les requirió que continuaran aspirando a ser mejores. Terminó animándoles a que emprendieran el camino con optimismo y con la fuerza que mueve a esta institución: "juntos, vamos a tener éxito".[1058]

En los últimos días del año Carrión discutió una vez más con los reguladores de la Reserva Federal el plan de capital de Popular.[1059] Aunque los reguladores decían que el capital de la institución era sólido y que estaba dando buenos resultados, insistían en hacerle otras revisiones al plan. Popular debía añadir unos cuantos datos. [1060] De todas maneras, reanimó a Richard el que la agencia federal hubiese reconocido que el capital del banco era sólido.[1061] Viniendo de ellos, escribió, "aquellas fueron palabras que resultaban agradables a mis oídos y más cuando el deterioro de la economía puertorriqueña era cada vez más serio".[1062]

EL 2 DE JULIO DEL 2014: UN NUEVO AMANECER

Con todo listo para que Popular pagase el TARP, una vez más la situación fiscal de la isla empeoró, cuando el 4 de febrero de 2014 la casa de acreditación Standard & Poor's degradó a BB+ (nivel especulativo o chatarra), la deuda del Estado Libre Asociado, la del Banco Gubernamental de Fomento, la de los Sistemas de Retiro y la de la Autoridad de Carreteras.[1063]

Era la primera vez que esta o cualquiera otra institución evaluadora de crédito degradaba los bonos de las obligaciones generales de Puerto Rico al nivel de "chatarra", o por debajo de los niveles en los que se recomienda hacer una inversión en dichos bonos. [1064]

Standard & Poor's advirtió que si Puerto Rico no lograba un progreso significativo en la reducción de esa brecha estructural dentro de un periodo de dos años, entonces la clasificación podría ser degradada una vez más.[1065] Reconoció, sin embargo, que la administración de turno estaba tomado medidas presupuestarias correctivas y que había presentado una reforma profunda de los sistemas de retiro del Gobierno de Puerto Rico.

Tres días más tarde, Moody's Investor Service hizo lo propio, al degradar a un nivel inferior al del grado de chatarra los bonos de las obligaciones generales del Estado Libre Asociado (GOs), así como los bonos de la Autoridad de Energía Eléctrica. También se degradó el crédito de las obligaciones generales de las corporaciones públicas, el de la Corporación para el Fondo de Interés Apremiante (COFINA) y el de la Universidad de Puerto Rico. Era evidente que la medida tendría graves consecuencias en un país con una deuda pública de aproximadamente $70,000 mil millones. El 11 de febrero Fitch Ratings hizo lo mismo. A lo largo de los próximos meses y hasta el cierre del año se hicieron otras degradaciones por dichas casas evaluadoras, que afectaron el valor de las acciones de las instituciones bancarias en Puerto Rico, que para entonces se habían reducido de 30 en 1989 a tan solo diez.[1066]

Según datos de la Oficina del Comisionado de Instituciones Financieras durante ese año (2014), los activos de los bancos cayeron 4.7% en el tercer trimestre hasta $60,754 millones.[1067] La caída representó la pérdida de $2,991 millones en 12 meses.[1068] Los préstamos, que no crecían desde finales del 2008, se redujeron 7.4% en el tercer trimestre de 2014, con lo que se cumplieron 23 trimestres en negativo.[1069] Los préstamos hipotecarios, volvieron a caer. El descenso en el tercer trimestre fue de 3.2%.[1070] Las carteras de préstamos hipotecarios representaba el 64% del total de préstamos. Los préstamos comerciales volvieron a registrar caídas de doble dígito, mientras que se estancaron los préstamos personales. Doral Bank, cuyos activos habían disminuido 28.7%, atravesaba por la situación más difícil.[1071] "Llevaba 19 trimestres registrando caídas en el nivel de activos".[1072] En síntesis, el 2014 había sido "un año muy difícil", peor de lo anticipado para todas las instituciones financieras de la Isla: menos activos, menos préstamos, menos depósitos y mayor número de préstamos problemáticos.[1073] En tanto, en marzo, Popular entregó al Banco de la Reserva Federal de Nueva York el plan de capital. Pocos días después, las conversaciones de Richard L. Carrión con sus contactos en Estados Unidos le dieron una pizca de esperanza (a sliver of hope).[1074]

ESTADO GENERAL DE LA BANCA EN PUERTO RICO 2014

	ACTIVOS	PRÉSTAMOS NETOS	DEPÓSITOS	CAPITAL	SUCURSALES
POPULAR	$25,728,000,000	$16,970,000,000	$20,481,000,000	$2,818,000,000	168
SCOTIABANK	$4,823,553,000	$3,832441,000	$3,576,682,000	$941,043,000	32
BANCO SANTANDER	$5,547,942,00	$4,228,822,000	$4,550,087,000	$887,615,000	49
FIRST BANK	$9,554,105,000	$7,294,787,000	$7,365,727,000	$1,561,587,000	44
DORAL BANK	$3,376,274,000	$2,335,570,000	$1,867,151,000	$710,371,000	18
ORIENTAL BANK	$6,983,678,000	$4,826,648,000	$4,930,862,000	$943,664,000	55
BANCO COOPERATIVO	$529,732,000	$163,022,000	$438,953,000	$87,338,000	1
CITIBANK	$2,510,301,000	$508,587,000	$2,590,275,000	$88,913,000	3
NOVA SCOTIA	$945,610,000	$236,481,000	$187,180,000	$40,298,000	1
BANESCO	$77,448,000	$76,390,000	$36,971,000	$40,029,000	1
TOTAL	$60,076,643,000	$40,472,748,000	$46,024,888,000	$7,941,032,000	372

Quizás era muy optimista, pero eso era lo que le hacía seguir hacia adelante.[1075] De manera subliminal —por el tono de voz y los gestos de los oficiales del Banco de la Reserva— Richard entendió que el pago de TARP estaba cerca. Y afirmaba: "tenemos objetivos claros, el equipo indicado para realizar los esfuerzos correspondientes y la determinación para lograrlos".[1076] Pero aparecieron otras preguntas relacionadas a su Plan Eagle, es decir, la venta de las sucursales y negocios de Banco Popular North America en Texas, Illinois y Florida, que corría a toda marcha. La de las sucursales en California todavía se mostraba incierta.[1077]

Más tarde en el mes, los reguladores de la FDIC estuvieron de visita en San Juan en busca de información "rutinaria" referente a la banca en general. También desfilaron por los pasillos de Banco Popular en busca de información más detallada, sobre todo en lo concerniente al Memorando de Entendimiento relacionado al crédito implantado hacía tres años.[1078] Cada vez aumentaba más la lista de datos requeridos.[1079]

Por otro lado, en una de sus visitas a Popular, David Smith —uno de los inspectores del Banco de la Reserva de Nueva York— trató el tema de lo que habría de ocurrir en la institución pasado el pago del TARP.[1080] La actitud de Smith, al igual que la de otros, le dio algo más de esperanza a Carrión. Aun así, continuaban solicitando más información. Aunque el Banco de la Reserva trataba de acelerar el proceso lo más posible, aquella pesada rueda seguía moviéndose muy despacio.[1081]

En cumplimiento con lo requerido por dicho banco, pero también como parte de su tradición, en Popular cualquier indicio de morosidad era atajado de inmediato en esos momentos por Lidio Soriano, el vicepresidente ejecutivo principal oficial de Riesgo Grupo Corporativo de Manejo de Riesgo Popular, Inc.[1082] Los grupos de administración de crédito trabajaban con diligencia en los esfuerzos de mitigación de pérdidas, resoluciones y reestructuración de préstamos. Continuaba la venta de préstamos no acumulativos, así como la venta de préstamos atrasados, según acordado con el Banco de la Reserva Federal de Nueva York.

Durante la segunda semana de abril, Carrión estuvo en Washington reunido con la alta cúpula de la Reserva Federal.[1083] Una vez más expuso todos los detalles sobre el plan de capital de Popular y explicó el controvertible tema del Banco Doral. Pensó que cada vez estaban un poco más cerca del pago del TARP. Pero pasaron cuatro semanas y la carta no acababa de llegar.[1084] El 6 de junio Richard L. Carrión se reunió nuevamente con Sarah Dahlgren, y con un sentido de premura le dijo que cada semana que pasaba, mantenerse bajo el TARP le costaba a Popular, Inc. un millón de dólares.[1085] Ella contestó que el Banco de la Reserva Federal de Nueva York trabajaba a toda marcha y que lo mantendría al tanto de cualquier novedad. Para entonces Popular era la mayor institución financiera que aún no había devueltos los fondos.[1086]

Sin embargo, y luego de seis meses de paciente espera, el 18 de junio de 2014, el Tesoro Federal le dio su visto bueno a Popular, Inc. para que restituyese los $935 millones que había recibido en diciembre del 2008.[1087] La noticia se acogió en Popular como algo "extraordinario y muy favorable".[1088] El 2 de julio, Popular, Inc. cumplió con el pago.[1089] Para ello la institución utilizó "fuentes internas de liquidez que se complementaron con una emisión de aproximadamente $400 millones en deuda".[1090] Con ello, no hubo necesidad de emitir capital adicional. Junto con este pago, Popular, Inc. recompró sobre dos millones de acciones que estuvieron en la transacción del 2008.[1091] El efectuar el pago sin emitir capital adicional, colocó a Popular en una posición aventajada para el manejo más activo de capital en el futuro.[1092]

La cancelación de la deuda puso fin a "este capítulo difícil en nuestra historia", dijo Carrión, y añadió que de ella "salimos más fuertes y más enfocados en nuestra institución".[1093] Terminó agradeciendo a accionistas, clientes y empleados por su apoyo.[1094]

¿QUÉ NOS DEPARA EL **FUTURO?**

Así fue cómo el 2014 pasó a la historia de Popular, Inc. como un año para recordar: difícil, pero con logros, avances y cambios en varios frentes.[1095]

¡Venimos de muy lejos! se le escuchó decir a Richard L. Carrión para describir aquella larga y difícil travesía por la que Popular había navegado durante los pasados años.[1096] El pago del TARP, la reestructuración de sus operaciones en Estados Unidos y haber establecido un acuerdo en Puerto Rico con la FDIC en el caso del Westernbank, fueron los tres logros principales.[1097]

En otro orden de cosas, y luego de 43 años de servicio excepcional a Popular, Jorge A. Junquera anunció su retiro.[1098] Desde sus primeros años en el Departamento de Inversiones hasta su función más reciente como vicepresidente de la Junta de Directores, su compromiso con la banca lo convirtió en un miembro indispensable del equipo gerencial.[1099] A lo largo de su carrera, Junquera dejó una huella imborrable en Popular. Había sido un hombre sincero, espontáneo, con buen sentido de humor. Mediaba en asuntos complicados y tomaba decisiones difíciles; fue "maestro de maestros".[1100] Su experiencia y su sensatez le dieron estatura de líder en sus 17 años en el cargo de Principal Oficial Financiero. Una de sus aportaciones más recientes fue la de proveer un fuerte liderazgo durante aquellos años de crisis financiera y asegurar que la corporación y sus subsidiarias bancarias siempre mantuvieran niveles adecuados de capital y liquidez.[1101] Sin duda, Junquera había sido clave en el fortalecimiento financiero de Popular.

Para seguir adelante por el rumbo trazado, en septiembre de ese año el Licenciado Ignacio Álvarez fue nombrado presidente y Principal Oficial de Operaciones de Popular, Inc. y Banco Popular de Puerto Rico, así como presidente de Banco Popular North America. Se ha narrado que desde 2010 se desempeñaba como Principal Oficial Legal, demostrando gran liderazgo y realizando aportaciones importantes a iniciativas estratégicas de la institución. Durante el pasado lustro había estado junto a Richard L. Carrión en todos los trámites con las agencias reguladoras. También se nombró al Licenciado Javier D. Ferrer como el nuevo Principal Oficial Legal y Secretario de la Junta de Directores de Popular, Inc. Como Ignacio Álvarez, Ferrer también había sido miembro fundador del bufete Pietrantoni, Méndez & Álvarez LLC, y hasta julio de 2013, presidente del Banco Gubernamental de Fomento de Puerto Rico (2012-2013). Se había especializado principalmente en instituciones bancarias, compañías de inversión y de seguros. Tenía una amplia experiencia en el manejo de emisiones de deuda, tanto pública como privada.[1102]

En esos días, Ignacio Álvarez —que era responsable de cumplir los planes estratégicos de Popular, Inc.— tenía entre sus prioridades la entrega de los estimados finales, que servirían de premisa a las negociaciones con la Corporación Federal de Seguros de Depósitos. Ello era uno de los requisitos del acuerdo de pérdida compartida

que suscribieron las partes por la compra de los activos de Westernbank en el 2010.[1103] El 17 de octubre se oficializó el nuevo acuerdo, que fue el tercer logro más importante del 2014 para Popular, Inc.[1104]

Al mismo tiempo Popular tenía que presentar a los reguladores su plan de capital y efectuar las pruebas de resistencia que la Ley de Reforma Financiera Federal (Dodd-Frank Act, 2013) requería.[1105] De dicho plan dependía que Popular reanudase el pago de dividendos sobre su acción común.

En cuanto a los resultados financieros del 2014, Popular alcanzó logros significativos y progresó en varios frentes.[1106] El repago del TARP y la reestructuración de sus operaciones en Estados Unidos fueron dos de los logros principales. Incluyendo estos dos eventos, reportó una pérdida neta de $313 millones.[1107] Aunque estas acciones le afectaron sus resultados se encontraba mucho más fuerte de cara al futuro. Al excluir estos eventos, el ingreso neto ajustado fue de $301 millones.[1108] Estos sólidos resultados fueron impulsados por un ingreso neto por intereses más alto, debido a un gasto menor en intereses, una reducción en la provisión para pérdidas en préstamos, gastos operacionales más bajos, principalmente en costos de pensión y seguro del FDIC, y contribuciones sobre ingreso más bajas.

La calidad de crédito se mantuvo estable a pesar de los retos que presentaba la economía de Puerto Rico. Las pérdidas netas se redujeron en Puerto Rico y Estados Unidos.

Del total de préstamos, el 2014 cerró con 2.95%, en préstamos no acumulativos, una cifra estable, si se excluyen los balances de las regiones vendidas como parte de la restructuración en Estados Unidos.[1109] En general se sentían satisfechos con el desempeño de sus carteras.

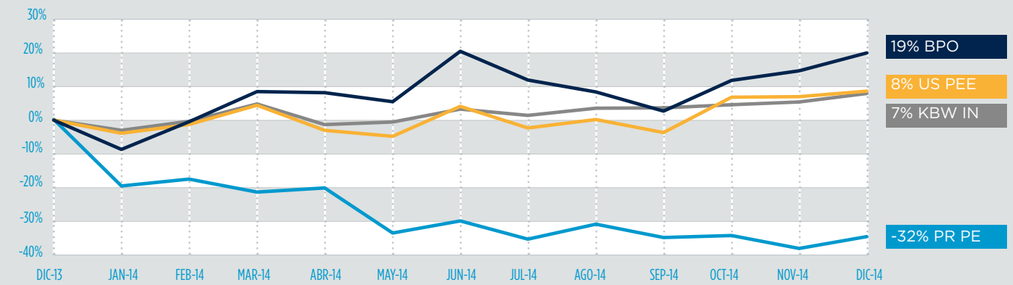
Continuó disfrutando de niveles de capital sólidos en relación a sus pares y los requerimientos regulatorios. La relación de capital básico se encontró en 15.9% al final del año, o 110 puntos más alto que el de 2013 que todavía incluía su capital bajo TARP. El repago de los fondos TARP, completado en julio de 2014 sin emitir capital adicional, los colocó en mejor posición para un manejo de capital más activo en el futuro.

La compleja reestructuración de sus operaciones en Estados Unidos fue un evento clave en el 2014. En abril anunció su plan de vender las regiones de California, Chicago y Florida Central para enfocar su negocio en las regiones de Nueva York Metro y Miami. El plan también incluyó la transferencia de la mayor parte de las funciones de apoyo a Puerto Rico y Nueva York para aprovechar el talento y la infraestructura que tenía en su sede y beneficiarse de costos de personal más bajos en la Isla. Durante el año, completaron la venta de las tres regiones y progresó significativamente en la reestructuración operacional.

La franquicia en Puerto Rico se fortaleció en el 2014. Aumentó su participación de mercado en muchas categorías y mantuvo su liderato en la mayoría de ellas. En el negocio de autos, en el cual se intensificaron esfuerzos de ventas, se alcanzó por primera vez la segunda posición en el mercado. A pesar de la debilidad económica en Puerto Rico, también experimentó crecimiento en el segmento corporativo.

© Mark Van Scyoc / Shutterstock.com

CAMBIO EN PRECIO DE LA ACCIÓN COMPARADO CON LOS PARES (2013-2014)



Simultáneamente, Popular acrecentaba los esfuerzos por mejorar el servicio y ofrecer mayor conveniencia a sus clientes. La mayor parte de las unidades de negocio mejoraron sus estadísticas de satisfacción al cliente. Los resultados reflejaron el esfuerzo consciente de todos los grupos, así como iniciativas relacionadas a la eficiencia. El rediseño de procesos en sucursales, basado en la metodología LEAN, se completó en el 17% de las sucursales, lo que representa un 28% del total de transacciones de la institución.[1110] En consecuencia, hubo una mejora en los niveles de servicio y reducciones significativas en el tiempo de espera del cliente. Este efecto aumentaría a medida que el proyecto se extendiera a otras sucursales. También continuaba la implantación de proyectos diseñados para transformar su red de distribución, poniendo mayor énfasis en las transacciones digitales y en la digitalización de las interacciones de los clientes; algo vital para ofrecer alternativas convenientes, generar eficiencia y minimizar costos. Durante el mes de diciembre, los depósitos realizados en cajeros automáticos en Puerto Rico alcanzaron el 29% de los depósitos en sucursales con cajeros avanzados, comparado con un 17% para la misma fecha en el 2013.[1111]

Al concluir el año 2014, la acción cerró en $34.05, 19% más alto que al final del 2013.[1112] Este desempeño comparaba favorablemente con los índices de la industria y de sus pares en Estados Unidos y otros bancos en Puerto Rico. Era evidente que los logros del año iban más allá de los resultados financieros. Porque demostraban que el compromiso con sus clientes, empleados, accionistas y comunidades, se traducía en resultados concretos. Indudablemente, Popular se encontraba en una posición mucho más fuerte de cara al futuro. De acuerdo con su nuevo presidente y Principal Oficial de Operaciones, Ignacio Álvarez, una vez más se había demostrado que "podemos ser rentables en un mercado difícil".[1113]

UN OPTIMISMO **REALISTA**

Al concluir el 2014, y en su primera entrevista desde la reconfiguración de la cúpula ejecutiva de Popular, Richard L. Carrión, acompañado por Ignacio Álvarez, indicó que el reciente cambio de sillas aseguraba la continuidad de la institución en momentos en que la economía de Puerto Rico continuaba transformándose.[1114]

También afirmó que se sentían optimistas ante el impulso que podría recibir la economía de la isla durante el año entrante. "Aunque plagados de retos, el 2015 se presentaba más alentador".[1115] Ello ocurriría si se consumaba la llegada de varias empresas exportadoras de servicios que tomarían ventaja de las leyes número 20 y 22 de 2012. Desde hacía poco más de un año, Popular había articulado una estrategia que daba a conocer los beneficios de dichas leyes a distintos foros de inversionistas en Estados Unidos y América Latina. La Ley Pública Núm. 20 del año 2012, ofrecía atractivos incentivos contributivos a compañías que establecieran y expandieran negocios elegibles en la Isla, para proveer servicios de exportación.[1116] Entre sus principales incentivos se encontraban una tasa contributiva fija de 4% a negocios elegibles, 100% de exención contributiva sobre los dividendos provenientes de negocios de servicios de exportación elegibles, garantía de 20 años en dichas tasas, y reducción en las contribuciones municipales y las contribuciones sobre la propiedad. Por otro lado, la Ley Pública No. 22 del año 2012 buscaba atraer nuevos residentes a Puerto Rico, ofreciendo ciertas exenciones del pago de contribuciones sobre determinados ingresos obtenidos o acumulados después de que un individuo se convirtiera en residente de Puerto Rico.[1117] Disponía un 100% de exención contributiva a nuevos residentes de Puerto Rico sobre determinados ingresos provenientes de dividendos e intereses y 100% de exención contributiva sobre toda ganancia capital a largo plazo obtenida después de convertirse en nuevo residente.

Difundiendo los beneficios de estas leyes, Popular contribuía al establecimiento en la isla de algunas compañías. "Creemos que hay muchas oportunidades en ese sector", decía Carrión.[1118] Agregó que proyectos como el centro técnico de Lufthansa Technik que estaba en vías a establecerse en el Municipio de Aguadilla, era importante tanto por la inversión monetaria como por la oportunidad que representaba para otros negocios en Puerto Rico. En la propuesta de Lufthansa se incluía un centro de mantenimiento, reparaciones y acondicionamiento de aviones en el aeropuerto Rafael Hernández de Aguadilla.[1119] Richard L. Carrión prestó su prestigio y movió cielo y tierra para que este proyecto se hiciera realidad, suceso que ocurrió con el inicio de operaciones en julio del año siguiente.[1120]

Pero la concreción de nuevos proyectos dependería del rumbo de la economía en el 2015, a su vez dependiente de la reforma contributiva basada en la implantación del Impuesto de Valor Añadido (IVA), que impulsaba la administración de Alejandro García Padilla y la reestructuración de la Autoridad de Energía Eléctrica.

La precariedad de la situación del Gobierno de Puerto Rico recrudeció durante la segunda mitad del 2014,

cuando el martes 1 de julio (el martes negro) las tres casas evaluadoras de crédito colocaron los bonos del país a un nivel por debajo en la categoría especulativa. Moody's degradó la deuda tres niveles.[1121] El 9 de julio Fitch emitió otra degradación y dos días después actuó Standard & Poor's.[1122] Esta vez el detonante fue la firma a fines junio del proyecto de administración de la Ley 71 de 2014 para el Cumplimiento con las Deudas y para la Recuperación de las Corporaciones Públicas, conocida popularmente como la Ley de Quiebra Criolla.[1123] Lo peor estaba por venir. Meses más tarde, el 10 de septiembre, Standard & Poor's degradó los bonos de Puerto Rico a "CC", el penúltimo nivel en la clasificación de la agencia.[1124]

Sin embargo, pese a los vaticinios que anunciaban una crisis de grandes proporciones fiscales en la Isla, Carrión y Álvarez pensaban que el 2015 sería un año de "consolidación en el sector bancario de Puerto Rico".[1125] Crecía el interés de Popular, Inc. por adquirir parte de las sucursales y el portafolio comercial del atribulado banco Doral, particularmente aquellas en la ciudad de Nueva York.[1126] Carrión había mostrado interés en que Popular, Inc. y su subsidiaria en Puerto Rico, Banco Popular, participara en una posible adquisición asistida de dicho Banco por la Corporación Federal de Seguros de Depósitos. De agosto a diciembre se estuvo reuniendo con la tantas veces mencionada Sarah Dahlgren del Banco de la Reserva de Nueva York.[1127] El tema no era otro que el futuro del banco Doral, que para entonces contaba con dieciocho sucursales en Puerto Rico, tres en la ciudad de Nueva York y otras cinco en el norte de Florida.[1128] Para el 2014 sus activos totales sumaban $7,995,692. Sus depósitos en el área de mercado eran de $2,322,120 o una cuota de 4.22%.[1129] Doral era el segundo originador de hipotecas más grande de la Isla.[1130] Contaba con una cultura de servicio extraordinaria, "envidia de todos", al lograr cerrar préstamos hipotecarios en 21 días.[1131]

Sin embargo, a lo largo de los pasados años se fue develando su carencia de controles internos. Los criterios prestatarios en préstamos hipotecarios y de construcción eran muy liberales. La crisis de la burbuja hipotecaria y de construcción en la isla le asestó un golpe muy fuerte".[1132] Doral registró ocho años de pérdidas millonarias en las que tuvo cuatro ejecutivos distintos en el cargo de principal oficial financiero, dos investigaciones de la Comisión de Bolsas y Valores (una de ellas en curso), acusación por fraude bancario a oficiales y múltiples órdenes de acción correctiva por parte de la FDIC y la Reserva Federal. Su colapso era inminente; era solo cuestión de tiempo.[1133] A todo ello se le sumó el asesinato de Maurice J. Spagnoletti, vicepresidente ejecutivo de Banca e Hipotecas.[1134] Muchas veces se rumoró que el cierre del Doral estaba cerca.

Cambio de rotulación de Doral Bank a Banco Popular 2014. AHBPPR

No obstante, para esos meses de principios del 2015 no se podía tomar ninguna decisión en relación a Doral, debido a que no había finiquitado el caso judicial Doral Bank (Doral Financial Corporation) vs. Departamento de Hacienda de Puerto Rico, sometido al Tribunal de Apelaciones de Puerto Rico.[1135] Se trataba de una disputa pública y legal entre el banco y el Gobierno, por un supuesto acuerdo fechado en el 2001 que le reconocía al banco Doral un reintegro de $229 millones.[1136] El 25 de febrero del 2015, y después de tres recursos legales, el Tribunal de Apelaciones decidió que el banco Doral no tenía derecho a dicho reintegro solicitado al Departamento de Hacienda.[1137] En otras palabras, el Tribunal de Apelaciones declaró nulo el controversial acuerdo. Doral estaba insolvente.

Dos días después, el comisionado de Instituciones Financieras (OCIF), Rafael Blanco, informó el cierre de operaciones de Doral y designó a la FDIC como síndico de la fallida institución.[1138]

Por varias semanas, dicha institución federal había estado evaluando diferentes opciones para la administración de las operaciones y activos de Doral Bank en Puerto Rico como para las de Estados Unidos. Buscaba resultados costo efectivos para todas las partes afectadas.[1139] Entre estas, se encontraba la de una alianza de bancos y fondos de inversión compuesta por el First Bank, (Puerto Rico), Centennial Bank (Arkansas), J.C. Flowers Fund III, L.P y Banco Popular de Puerto Rico, organizada y liderada por este último.[1140] Popular entró en acuerdos concurrentes de compra y asunción con cada postor en la alianza para los activos y depósitos transferidos y fue la cara ante la FDIC.

El 27 de febrero, y luego del cierre de operaciones de Doral, la Corporación Federal informó que eligió a Banco Popular de Puerto Rico, en alianza con los otros licitadores, como el banco que asumiría de inmediato todos los depósitos, al igual que ciertos activos y sucursales de Doral Bank en Puerto Rico y Estados Unidos.[1141] Como parte de la transacción, Banco Popular de Puerto Rico adquirió más de $2,000 millones en activos. Recibió aproximadamente $800 millones en préstamos, $1,000 millones en depósitos y ocho de las 18 sucursales de Doral en la Isla, con su plataforma de depósitos en línea.[1142] También adquirió $5,000 millones en derechos para el servicio de hipotecas y la cartera de la agencia de seguros de Doral.[1143] Simultáneamente y como parte de esta misma transacción, un episodio similar ocurrió en la ciudad de Nueva York donde Popular Community Bank adquirió tres sucursales en Nueva York, aproximadamente $880 millones en préstamos y $1,200 millones en depósitos.[1144] Por su parte, First Bank asumió aproximadamente $600 millones en depósitos, $300 millones en préstamos y las operaciones de las otras 10 sucursales de Doral en Puerto Rico. Centennial Bank hizo lo propio, pero con los depósitos de las cinco sucursales de Doral en el norte de Florida.[1145]

Richard L. Carrión, arquitecto de esta compleja transacción dijo que esta "aporta estabilidad adicional al sector bancario de Puerto Rico".[1146] "Nuestra participación en esta operación refleja nuestro compromiso a largo plazo con nuestro principal mercado, Puerto Rico. La posibilidad de añadir los depósitos y préstamos a nuestra franquicia de Puerto Rico, así como el excelente pareo con las operaciones en Nueva York con nuestro negocio existente en la región, hizo esta una oportunidad atractiva para nosotros".[1147]

Tal como se esperaba, al día siguiente (28 de febrero del 2015), las sucursales del banco Doral reabrieron en horario regular. Los depósitos seguían asegurados por la citada entidad federal, por lo cual los clientes no tuvieron que cambiar de banco para conservar la cobertura del seguro de depósito hasta los límites aplicables. Los depositantes de Doral continuaron teniendo acceso a su dinero, girando cheques o usando sus tarjetas de cajero automático o de débito. Sus cheques girados se siguieron procesando.

Así pues, al cierre del 2015 en las operaciones en Puerto Rico y Estados Unidos, Popular, Inc. generó sólidos resultados financieros y mejoró su posición de capital, a pesar de la continua debilidad económica en Puerto Rico y la incertidumbre creada por la crisis fiscal. Ese año la institución reportó un ingreso neto de $895 millones.[1148] Esta cifra incluyó, entre otras partidas importantes, el impacto de un reverso parcial de la reserva de su activo de contribuciones diferidas, relacionado con sus operaciones en Estados Unidos. Luego de hacer ajustes por estas partidas, el ingreso neto totalizó $375 millones, en comparación con un ingreso neto ajustado de $301 millones en 2014, lo cual representó un aumento de 25%. Estos resultados se debieron principalmente al impacto contable de la cartera de préstamos garantizados de Westernbank y comprados en la adquisición asistida por Corporación Federal de Seguros de Depósitos, una menor provisión para pérdidas en préstamos, mayores ingresos de los negocios de hipotecas y seguros y la contribución de la transacción de Doral, parcialmente contrarrestadas por una tasa contributiva efectiva más alta.

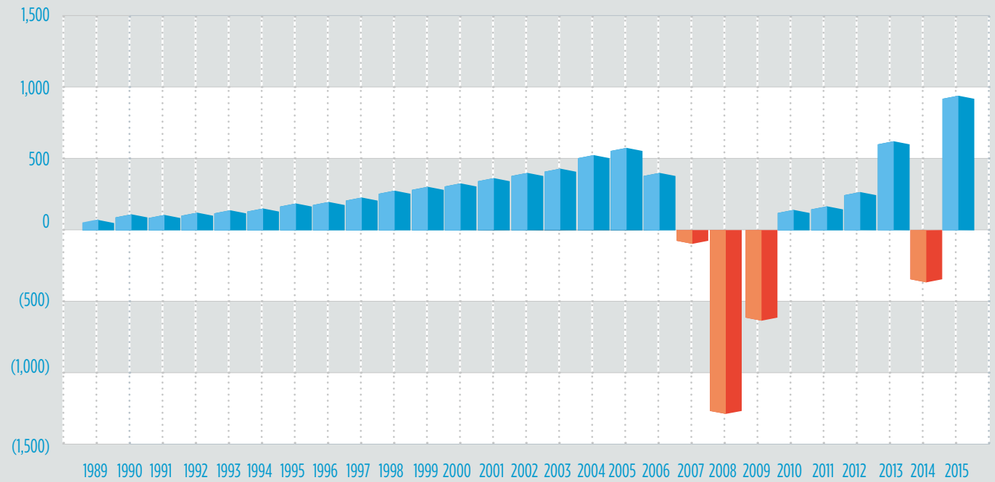
La calidad del crédito permaneció estable en Puerto Rico, lo cual, en combinación con las excelentes estadísticas de calidad de crédito en Estados Unidos, se tradujo en resultados estables a nivel consolidado. Al cierre del año, el total de activos no acumulativos de Popular era de $843 millones o 2.36% de los activos, en comparación con $933 millones o 2.82% de los activos en el 2014.[1149] Las pérdidas netas en préstamos se mantuvieron estables y la cantidad de préstamos que se tornaron en préstamos no acumulativos se redujo en comparación con el año anterior. Aunque Popular se sentía esperanzado por esta estabilidad, permanecía atento a las tendencias de la maltrecha economía isleña.

De igual modo la institución estaba complacida con la estructura y el tamaño de su exposición financiera al Gobierno de Puerto Rico. La mayor parte de su exposición directa consistió de préstamos a municipios con fuentes independientes de ingresos y no de valores del gobierno central o sus corporaciones públicas. El total de su exposición vigente correspondiente al gobierno central y las corporaciones públicas representaba solo el 1.9% del capital básico (Common Equity Tier 1 Ratio). Popular continuaba monitoreando de cerca esta cartera y hacía ajustes en el futuro según fuese necesario, a la vez que participaba selectivamente en el financiamiento de las necesidades de capital del Gobierno de Puerto Rico, determinando si la relación entre el riesgo y la recompensa era apropiada.

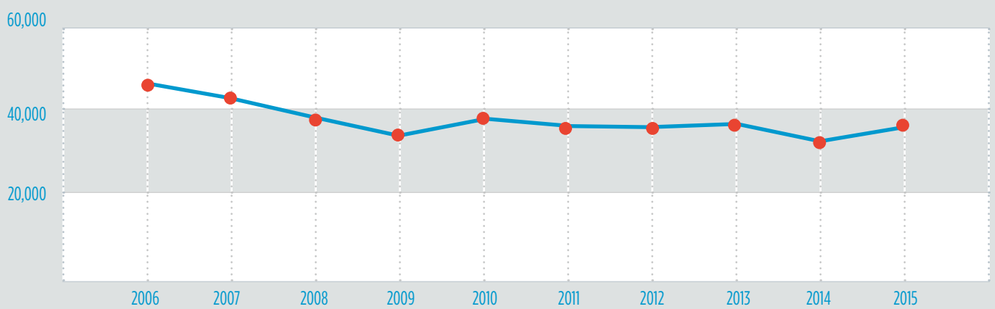
Como reflejo de la confianza que tenía en su capital y su capacidad de generar ingresos, en septiembre Popular restableció un dividendo trimestral de $0.15 por acción común. Con una relación de capital básico (Common Equity Tier 1 Ratio) de 16.2%, continuó disfrutando fuertes niveles de capital en comparación con las instituciones pares en Estados Unidos y Puerto Rico, al igual que mantenía capital en exceso de los requisitos reglamentarios de buena capitalización.[1150] Una vez más, las pruebas de resistencia de la Ley de Reforma Financiera Federal (Dodd-Frank Act, 2010), demostraron que, aun en un escenario severamente adverso, Popular se mantenía

POPULAR, INC.
(1989-2015)

INGRESO NETO MM (1989-2015)



TOTAL DE ACTIVOS MM (2006-2015)



sobre el nivel de capitalización saludable. Buscaba oportunidades para administrar activamente su capital y tenía la intención de devolver capital adicional a sus accionistas, tomando en consideración el difícil ambiente económico de su principal mercado.

A pesar de las difíciles condiciones económicas, Popular fortaleció aún más su franquicia en Puerto Rico. Aumentaba consistentemente su base de clientes, sirviendo a 1.6 millones o el 65% de la población que utiliza servicios bancarios en la Isla. En la mayoría de las categorías había mejorado su posición de liderazgo en participación de mercado. A pesar de una economía en contracción, logró crecer en algunos de sus negocios, tales como el financiamiento de autos, y se enfocaba en segmentos específicos para atraer nuevos clientes o profundizar relaciones existentes. Por ejemplo, inauguró una oficina especializada para servir mejor a inversionistas que se mudan a Puerto Rico como resultado de las mencionadas leyes 20 y 22. Por otro lado rediseñó el programa de Servicios Bancarios Premium para llegar a más clientes de capital y lanzó Start-Up Popular para promover el empresarismo, en el que la meta era que la persona estableciera su propio negocio en vez de prepararse para trabajar para otro.

También, Popular continuaba en constante transformación; innovando y haciendo grandes avances tecnológicos. Migraba de los métodos tradicionales a canales digitales que mejoraban su eficiencia y productividad y abarataban costos operacionales.[1151] Con ello también satisfacía al cliente —principalmente a los jóvenes profesionales faltos de tiempo—, que exigían un número mayor de métodos modernos de pagos.[1152] Su visión era que todo lo que necesitase hacer con su dinero, estuviese a su alcance de una manera instantánea, segura y conveniente.[1153]

Más allá de sus operaciones en Puerto Rico, la alta gerencia de Popular se sentía alentada por el desempeño que luego de la reestructuración tuvieron sus operaciones en Estados Unidos. Como ya vimos, en el 2014 vendió los negocios de California, Chicago y Florida Central para enfocarse en los de Nueva York Metro y Miami. Popular comenzó la transferencia de la mayoría de las funciones de apoyo a Puerto Rico.

En cuanto a sus préstamos comerciales, Popular Community Bank logró un crecimiento orgánico de $810 millones o 42%, excluyendo los $880 millones en préstamos adquiridos en la transacción de Doral. Con esta transacción trajo a bordo un grupo experimentado de banqueros comerciales, que fortaleció aún más el equipo existente. También continuaba transformando su red de distribución en Estados Unidos. Por último, inauguró una sucursal prototipo en Brooklyn, para probar una nueva estrategia que incluyó un diseño diferente para promover las transacciones digitales.

La acción de Popular cerró el 2015 en $28.43, 67% de su valor tangible en libros y 17% más bajo que en el 2014.[1154] Aunque la acción no declinó tan dramáticamente como la de otros bancos, no pudo recuperar el terreno perdido al compararla con el Índice Bancario KBW NASDAQ, que disminuyó un 2% durante el 2015.[1155] Era evidente que la incertidumbre relacionada causada por la situación económica y fiscal de Puerto Rico estaba afectando el precio de la acción y pesando más que los sólidos resultados financieros de Popular.[1156] A finales de junio de 2015, el precio de las acciones de todos los bancos de Puerto Rico experimentó una fuerte caída después de que el gobernador Alejandro García Padilla indicase al New York Times que la deuda gubernamental de aproximadamente 73 mil millones de dólares —la mayoría en bonos municipales— era "impagable".[1157] Los problemas económicos eran tan dramáticos como urgentes.

EL DEPORTE ENALTECE
AL PUEBLO

Entre tanto y desde mayo del 2013, Richard L. Carrión había iniciado una nueva aventura al anunciar su intención de presentarse al cargo de presidente del Comité Olímpico Internacional.

Era la segunda votación a la presidencia del máximo organismo rector del deporte en el mundo en los últimos 30 años. En esa ocasión se elegiría al sucesor del belga Jacques Rogge, quien había ocupado el cargo desde 2001.

A lo largo de los pasados 23 años, Richard se había entregado en cuerpo y alma a trabajar por dicha entidad, por ser "una organización realmente extraordinaria; que tiene unos valores de excelencia, de respeto, de amistad y que fomenta lo mejor de nosotros". Su incursión en el movimiento olímpico se remontaba al 1990 cuando fue electo al Comité Olímpico Internacional. En el 2002, fue electo presidente de su Comisión de Finanzas.[1158] Ese año también fue electo miembro de la Comisión Ejecutiva de dicha entidad.[1159]

Como responsable de las finanzas, Carrión negoció un acuerdo récord por 4,380 millones de dólares con la National Broadcasting Corporation (NBC) para los derechos televisivos estadounidenses hasta el 2020 y supervisó el crecimiento de las reservas del Comité Olímpico Internacional de 100 millones a 900 millones de dólares.[1160] De esa manera más de 4,500 millones de personas pudieron durante varias semanas ver los juegos olímpicos en sus televisores. Además, presidió la Comisión de Auditorías del Comité y fue miembro de las de Mercadeo, Derechos de Televisión y Nuevos Medios y Coordinación de los Juegos de Río Janeiro en el 2016.[1161]

Mientras Richard contribuía en grande al Comité Olímpico, se le abrieron las puertas de par en par a un mundo donde conoció grandes atletas y personalidades de relieve procedentes de todas partes del mundo. Cultivó nuevas amistades, sin olvidar las importantes relaciones profesionales que estableció, muchas de las cuales redundaron en beneficio de Popular.

Semanalmente, Carrión mantenía al corriente de todo lo que acontecía en torno a su candidatura, a la Junta de Directores y la alta gerencia de Popular. En general, todos parecían estar contentos con su candidatura.[1162] En una ocasión se comunicó directamente con los tres principales accionistas de Popular. Algunos, a manera de halago, le dijeron que esperaban que perdiese.[1163] John A. Paulson, quién era para esa fecha el principal accionista de Popular, le pidió que de salir electo permaneciera como presidente de la Junta de Directores.[1164]

Por lo pronto, a lo largo del verano del 2013 se le vio viajando a Lausana, San Petersburgo, Río de Janeiro, y finalmente, a Buenos Aires, donde en septiembre finalmente se llevaría a cabo la votación. En la víspera de la elección, que se realizaba en el marco de la sesión número 125 del Comité Olímpico Internacional, Carrión entró como el principal rival del abogado alemán y entonces vicepresidente del Comité Olímpico Internacional, Thomas Bach, quien era el favorito de la contienda, que incluía a otros cuatro

candidatos.[1165] Pese a que los pronósticos no favorecían a Carrión, que de acuerdo a sus pronósticos tenía entre un 20 y un 25 % de probabilidad de triunfo, cuando se le preguntó si no lo desanimaba escuchar comentarios en torno a que Thomas Bach parecía ser el favorito, apuntó que no.[1166] "Voy a hacer todo lo posible por ganar. Es una carrera difícil, no es fácil. Hay otra persona que está de favorito, pero vamos a ver. El favorito se sabrá el día de la elección", puntualizó. Richard L. Carrión no se amilanó y presentó una digna competencia en la contienda por la presidencia del Comité Olímpico Internacional.

El 10 de septiembre Bach ganó con holgura. Carrión fue el segundo más votado entre los seis aspirantes, aunque lejos del ganador (49 votos frente a 29).[1167] Richard se mostró tranquilo con el resultado, aunque no pudo ocultar sus sentimientos y el deseo de regalarle el triunfo a las personas que le manifestaron su apoyo. "El resultado fue muy claro, tenemos un nuevo presidente y vamos a apoyarlo.[1168] Hice lo que pude. Lo hubiera disfrutado más si hubiera ganado la medalla de oro, no hay plata en esta competencia. Me da mucha pena no haber ganado".[1169] Confesó "ser creyente en el deporte porque es algo que enaltece a un pueblo".[1170] El 29 de septiembre renunció como presidente de la Comisión de Finanzas.[1171] Sin embargo, a petición de Thomas Bach, Richard L. Carrión se mantuvo en su cargo para colaborar en el proceso de transición. Siguió conduciendo las negociaciones de televisión todavía en curso fuera de Europa hasta después de los Juegos de Sochi (febrero de 2014).

Mirando al futuro próximo, Carrión dijo que esperaba "con entusiasmo continuar mis esfuerzos para fortalecer la franquicia bancaria y dedicar más tiempo a promover el desarrollo económico y social de las comunidades a las que servimos".[1172]

Foto superior: Richard L. Carrión anuncia a la prensa por medio de vídeoconferencia, su candidatura a presidente del COI 2013. Inferior: Carrión con la antorcha Juegos Centroamericanos 2010. AHBPPR

VII

VALORES DE LA TRADICIÓN DE POPULAR

2011-2015

Reunión de Líderes de Banco Popular. 2016. AHBPPR

EL BANCO ES **LA GENTE**

Durante los pasados 30 años y desde que asumiera la presidencia, Richard L. Carrión ha mantenido y fortalecido las tradiciones de Banco Popular. Desde ellas proyectó a la institución hacia el futuro y la llevó allende los mares.

Luego de cada fusión o adquisición bancaria en Puerto Rico, el Caribe o Estados Unidos, Carrión y la gente de Popular entraban con fuerza para explicar a los nuevos empleados lo mismo que desde siempre se le había dicho a los más antiguos: que aquella institución se desempeñaba bajo sus valores institucionales. Entre estos aparecen hermanados tres valores vitales: los empleados, el servicio a los clientes y la responsabilidad social.

Desde muy temprano en su historia, la institución encontró, más allá de la aportación invaluable de sus fundadores, directores y oficiales, otro factor de éxito: sus empleados.[1173] En los primeros meses de la Presidencia de Richard L. Carrión (1986), se le escuchó decir "somos grandes porque la gente que trabaja para Banco Popular es grande. Ni más ni menos que eso".[1174] Más adelante añadió que su mayor reto era continuar llevando a Popular hacia nuevos horizontes. Y que deseaba que se mantuviese "sólido, limpio: que siga brillando porque los que aquí trabajamos nos mantenemos limpios, damos luz".[1175] En los empleados se "reflejan los valores que siempre han regido a Popular".[1176] Como su abuelo y su padre, reconocía el trabajo arduo de generaciones de empleados. A menudo les agradecía por los logros alcanzados, por su voluntad de trabajar con mayor ahínco por Puerto Rico y por sus clientes, con la alegría y el orgullo de ser parte de la gran familia de Popular. En sus manifestaciones en diversas actividades en y fuera del Banco siempre los recordaba.

En 1936, el entonces vicepresidente ejecutivo de Popular, Rafael Carrión Pacheco, decía que el banco era administrado por "nuestra propia gente, los que no solo conocen íntimamente sus problemas sino que también sienten con él".[1177] Para mediados del siglo veinte su hijo Carrión, Jr. también les llamaba "su gente", o como bien decía, "la mejor gente del mundo"; su "principal activo".[1178] Eran parte de la gran familia de Popular. Después de todo, dirá años más tarde Richard, "el Banco es la gente".[1179]

Medio siglo más tarde, al consignar expresamente los valores institucionales de Banco Popular, se escribió que el sexto es, Nuestra Gente: "Nos esforzamos por atraer, desarrollar y retener a las personas más capacitadas. Creemos en una relación directa entre la compensación de cada individuo y el compromiso con los objetivos de la organización, su desempeño individual, el de su equipo de trabajo y el de la Corporación".[1180] Definitivamente la institución no podría haber respondido a sus principios y metas sin el esfuerzo concertado de sus empleados. Había sido su carta de triunfo.

Por ello en 1985, al cumplirse cincuenta años del matrimonio de Nellie y Carrión, Jr., este último manifestó que bajo su nombre en el Plan de Compensación Diferida había cerca de $1 millón y medio. Tenía otros ahorros depositados en la Cooperativa de Empleados de Banco Popular (más de $35 mil). Añadió que no pensó que ese

dinero se multiplicara tanto y que quería donarlo a un fondo para becas para la educación de los hijos de empleados del Banco. ¡Que no se quedara nadie sin educación por falta de dinero! Para lograr este propósito, los hijos de Carrión, Jr. debieron renunciar a sus derechos de herencia de dicha cantidad, y así lo hicieron desprendidamente. De ahí nació el Fondo de Becas Rafael Carrión, Jr. La regla era que no se tocara el capital; solo lo que los dividendos produjesen. En 1992, se otorgaron las primeras 20 becas. De ahí en adelante, cada año Richard se ha cerciorado de que se cumpla el sueño de su padre.

Posteriormente, al crearse la subsidiaria de tecnología de información y procesamiento de datos de Popular llamada EVERTEC (2003), los hijos de sus empleados también pudieron aspirar a estas becas. Así también se creó otro fondo bajo el mismo nombre que el anterior para los estudiantes puertorriqueños que tienen necesidad económica en Wharton School de la Universidad de Pensilvania.

Por otro lado, en 1993 y para cumplir cabalmente con sus obligaciones y a su vez velar por el crecimiento profesional de su personal, Richard L. Carrión estableció el Centro de Desarrollo de Banco Popular. Su objetivo era ofrecer las herramientas para que el empleado pudiera ser cada día más eficiente.[1181] Se trataba de un lugar para "adiestrar, educar y desarrollar a los empleados del Banco y como resultado facilitar y promover el cambio cultural para confrontar las necesidades presentes y las que surjan en el futuro".[1182]

Transcurridos tres años se estableció el Fondo de Emergencia para Empleados de Popular, luego de que a mediados de septiembre el huracán Marilyn azotase las Antillas Menores, afectando severamente la isla de St. Thomas, en donde Popular tenía cinco sucursales.[1183] Más de un 70% de la población quedó sin un hogar seguro y el 97% de los negocios en la isla quedaron destruidos. En este caso, muchos empleados de Popular perdieron sus casas o tuvieron otras grandes pérdidas personales.[1184] Y como si fuera poco, no podían adquirir alimentos o artículos de emergencia a nivel local.

Esta tragedia "tocó el corazón de muchos empleados en Puerto Rico y Estados Unidos".[1185] En cuestión de horas en Popular se abrió una cuenta de cheques y se formó un comité timón que lideró los esfuerzos para recaudar dinero, adquirir toda clase de artículos de primera necesidad y enviarlos a los empleados en St. Thomas. En cinco días se recaudaron $69,000 —incluyendo $15,000 donados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rafael Carrión, Jr.—, que unidos a otra gran cantidad de alimentos y otros artículos donados significaron el primer gran envío de auxilio a los empleados en St. Thomas.

A Marilyn, el 9 de septiembre de 1996 le siguió el huracán Hortensia, que azotó la parte sur y suroeste de Puerto Rico. Aunque en esta ocasión los daños a la propiedad fueron menores, a las pocas horas del paso del huracán se reactivó el Fondo de Emergencia. Los empleados de Popular aportaron $23,384, la Cooperativa de Ahorros Rafael Carrión, Jr. $5,000, el Club de Empleados $1,000 y el Banco $23,000, pareando la colecta que hicieron entre ellos. Se aprobaron 39 solicitudes de asistencia para un total de desembolsos que ascendió a $46,600.

Pasaron dos años, y entre el 21 y el 22 de septiembre de 1998, otro huracán, en este caso Georges, cruzó la isla de Puerto Rico de este a oeste, dejando a su paso destrucción y desolación.[1186] Con vientos de 115 millas por hora, azotó la isla entera, provocando pérdidas de miles de millones.

Apenas Puerto Rico comenzaba a despertar de aquella pesadilla del impacto de Georges, cuando ya los empleados de Popular, con asombrosa prontitud, estaban de pie, en marcha en sus puestos. Pero muchos de ellos perdieron sus hogares o tuvieron otras pérdidas. En este caso, nuevamente a través del Fondo de Emergencia, se aprobaron 176 solicitudes de empleados y pensionados afectados y los desembolsos ascendieron a $251,000, de

los cuales $128,043 fueron producto de la colecta interna y aportación de la Cooperativa, y $122,957 fueron aportados por el Banco.

Ya para el 2004, los empleados de Popular estaban cubiertos por seguros de incapacidad a corto y a largo plazo, de viaje, de vida y de muerte accidental, pagados por el banco. También tenían planes médicos y dentales.[1187] Había otras ayudas para aquellos momentos importantes de su vida: matrimonio, nacimiento de un hijo y otros. Así también, mediante otros planes se ayudaba al empleado a lograr estabilidad financiera en su retiro.[1188] Popular además ofrecía a sus empleados una variedad de mecanismos educativos que se enfocaban en las necesidades de vida y trabajo, incluyendo asuntos financieros y legales, así como apoyo y consultoría personal y familiar.

Por otro lado, y honrando la máxima latina *mens sana in corpore sano* (mente sana en cuerpo sano), se estableció otro programa abarcador de salud y bienestar ocupacional, que le proveyó a los empleados acceso gratuito a gimnasios ubicados en varios edificios de Popular, a la vez que les brindaba la oportunidad de participar en distintos

Campamento de verano para los hijos de empleados de Popular en Cupey Center. 2015. AHBPPR

torneos deportivos intramuros, entre otros servicios. Este programa también les permitía a los empleados inscribir a sus hijos en eventos de verano que habían sido diseñados para ampliar sus destrezas, adaptados a su edad. Cerca de 500 niños y jóvenes participaban en estos programas anualmente. Además, Popular mantenía informados a todos los empleados acerca de cualquier enfermedad seria que los pudiera afectar tanto a ellos como a sus familias y sus comunidades.[1189]

Para 2005, no pasaba un momento sin que Richard L. Carrión les agradeciera a los empleados "por los logros alcanzados y por reafirmar la voluntad de trabajar con mayor ahínco por Puerto Rico y por sus clientes, con la alegría y el orgullo de ser parte de esta gran familia de Popular".[1190] Ese año, cuando la revista Fortune seleccionó a Popular como una de las cien mejores empresas para trabajar, Richard manifestó: "me hacen reflexionar sobre el sentir de mi padre, respecto al gran orgullo que todos sentimos de pertenecer a la gran familia Popular, donde se fomenta el cariño y la comprensión mientras se cumple con las más estrictas reglas de conducta y de moral. Estoy seguro de que debe estar sonriéndose, y sé que él y muchos más que le dedicaron la vida a Popular se sentirán muy orgullosos". [1191] Era la primera vez que dicha revista le otorgaba ese honor a una compañía de origen hispano.[1192]

Pero estos programas y beneficios para los empleados y ejecutivos no eran camisas de fuerza. A lo largo de los años se implantaron cambios sustanciales para lograr llenar de mejor manera las necesidades demográficas cambiantes de los empleados.

Entre el 2006 y el 2014, durante los tiempos difíciles de la crisis bancaria mundial (así como de otra de carácter local) la institución tuvo que hacer esfuerzos para reducir gastos. A partir del 2006 redujo los beneficios de retiro en el área de participación de las ganancias diferidas y en el Plan de Pensión garantizado para los empleados más jóvenes o de menor tiempo de servicio. A fines del 2008, cuando Popular recibió el fondo de TARP, la institución vivió en estrechez y economías. Cualquier acción que afectara su capital debía ser consultada a la Reserva Federal. A todos los empleados les afectó la crisis. El Banco se aseguró de que los 5,000 empleados afectados recibieran y entendieran los cambios nuevos a través de un programa coordinado de comunicaciones. Toda compensación adicional de la alta jerarquía se paralizó. Sus ejecutivos no pudieron recibir bonificaciones, lo que les resultó perjudicial, debido a que la mitad de sus salarios (que habían sido congelados) eran bonificaciones. En otras instituciones de Estados Unidos, ante el asombro y la vergüenza del país, se soslayaron los reglamentos y el ojo fiscalizador de la Office of the Special Master for TARP, cuando a algunos altos ejecutivos y empleados les aumentaron el salario.[1193]

Durante esos años de estrechez, la institución desarrolló e implantó distintas medidas para que los empleados pudieran tomar mayor control de su propio futuro financiero.[1194] Estas incluyeron seminarios sobre planificación financiera e inscripción automática en el plan de ahorros 1165E. Los empleados con base en Estados Unidos gozaron de un plan de ahorro e inversiones 401(k) muy competitivo, que se distinguió por un pareo de fondos que estaba por encima del mercado, de hasta un 4%, proporcionado por la institución. Todos los empleados próximos a retirarse recibieron apoyo para la planificación de su retiro. Como en la Isla, tuvieron acceso, con descuento a toda una gama de servicios financieros, incluyendo cuentas de cheques, préstamos hipotecarios, arrendamiento de automóviles y planificación financiera.

Pasada la crisis, se gestó otra estrategia para velar por el bienestar del empleado en Popular de Puerto Rico. Ello ocurrió en su aniversario 121, el 5 de octubre de 2014, cuando se inauguró el Centro Interno de Salud y Bienestar, exclusivo para empleados activos del Banco.[1195] El Centro era otro de los proyectos nacidos de la experiencia ganada a lo largo de los años por Richard L. Carrión en sus visitas a la sede del Comité Olímpico Internacional, en Ginebra (Suiza).[1196] En una de ellas conoció al Dr. Luc Moudon,

quien en 1987 había fundado la clínica Cellmed. En ella se practicaba la medicina biológica, la prevención y las técnicas de regeneración y de modulación inmunológica. La clínica contaba, además, con una vasta experiencia en el campo de la medicina deportiva.

Al conocerlo, Richard se interesó por el campo de la prevención médica. Los costos médicos para los empleados de Banco Popular y los residentes en Puerto Rico, en general, eran exorbitantes. Lo próximo fue una invitación para que el Dr. Moudon visitara la Isla. Su visita inspiró en Richard la idea de crear el Centro Interno de Salud y Bienestar.[1197] El Centro ofrece cuidado primario a los empleados, y les permite hacerse el examen preventivo anual, libre de costo. Durante la evaluación, se orienta a los empleados sobre cómo mejorar o mantener su salud y prevenir la aparición o avance de enfermedades. El objetivo de este enfoque innovador es mejorar la salud de los empleados, lo que eventualmente resultaría en gastos médicos menores y en un aumento en productividad.[1198]

Entre los otros programas de Popular, y sumándose a lo alcanzado en su Centro de Desarrollo, se celebraron los talleres de la Academia de Liderazgo para ejecutivos (entre 2013 y 2015), en los que participaron 50 gerentes de división y todos los miembros del Comité Ejecutivo. Pensando en la seguridad financiera de sus empleados, en el 2015 Popular también aumentó el pareo patronal en el Plan de Ahorro e Inversiones que se había eliminado durante los años de dificultades económicas. Contribuyó con 50 centavos de cada dólar aportado por sus empleados hasta el 6% de la compensación del participante en cada periodo de nómina. Esto aumentó la aportación máxima para el pareo hasta un 3%.

Como resultado de estos y otros esfuerzos, las estadísticas del compromiso de los empleados, que ya de por sí era alta, mejoró aún más en el 2014. Para Richard L. Carrión "el compromiso debía ser total y no a medias".[1199] Estaba confiado en que este enfoque, sumado a las inversiones que se estaban haciendo a favor de su gente, le daría una mayor ventaja competitiva a la institución. A través de la encuesta interna PULSO, conoció la opinión del 83% de sus empleados con respecto a distintos aspectos de su ambiente de trabajo. El Índice General de Satisfacción con Popular aumentó a 4.04 (satisfecho/muy satisfecho) de 5.00, comparado con 3.98 en el 2014.

Clínica interna de salud, en Popular Center Hato Rey, Puerto Rico

SERVICIO AL **CLIENTE**

A mediados del siglo veinte, y con el tránsito en la isla de lo rural a lo urbano, de lo agrícola a lo industrial, un nuevo cliente se acercó a Popular, procedente de la incipiente clase media.

Carrión, Jr. pedía a sus empleados para esa nueva clientela atención con cortesía, eficiencia, franca disposición, así como interés en sus asuntos, por pequeños que fueran.[1200] Agregaba que "recibir y prestar dinero era fácil. Cómo atraerlos (a los clientes) era lo difícil".[1201] Sus empleados estaban comprometidos a hacer realidad la más famosa consigna publicitaria de su historia reciente: "Claro que sí, se lo pueden arreglar en Banco Popular". Con esta responsabilidad sobre sus hombros, Popular inició otros servicios a sus clientes al tiempo que expandió rápidamente sus sucursales a lo largo y a lo ancho de la Isla. El servicio de los bancos rodantes que circularon por las zonas más remotas de la isla fue un éxito rotundo. Con aquellas guaguas, la institución no esperaba que el cliente fuese al banco, sino que el banco iría donde estuviese el cliente.

Cada año Popular ofrecía nuevas cuentas y servicios de ahorro, y continuaba con sus préstamos FHA, título II (Seguro de Hipotecas), que había ayudado a implantar en la isla en 1938. Y cuando la "manía del motor" se apoderó de la isla en los cincuenta, Popular instituyó los préstamos para automóviles.[1202] Para entonces la institución contaba con el mayor número de clientes que de cualquier banco de Puerto Rico. Definitivamente se había consagrado como el banco del pueblo; es decir, Banco Popular.

Aquella atención esmerada en el servicio al cliente fue lo que Richard L. Carrión conoció desde niño y lo que a lo largo de su juventud vivió. Una vez en la Presidencia en 1985, bien decía que el éxito de una empresa comercial —y muy en particular de una institución financiera como Banco Popular— se fundamentaba en la calidad del servicio que se ofrece a los clientes; especialmente a los "clientes humildes", cuyo número era "impresionante".[1203] "Nuestro negocio es servicio", decía el joven presidente en octubre de 1986.[1204] Tres años después, al Popular lanzar sus estrategias se dijo que "quería mejorar más sus servicios financieros para brindar más alternativas a los clientes y fortalecer su organización". Además apuntó que ofrecería a sus clientes la conveniencia de contar con una gama de servicios financieros, así como de diversos canales alternativos de distribución.

Para 1992, Popular se empeñaba en mejorar el servicio a todos los clientes por medio de la implantación de la filosofía de calidad total.[1205] Se comenzó por adiestrar a todos los empleados del Banco en los conceptos de satisfacción del cliente, medición, mejoramiento de procesos, prácticas gerenciales y otros. Ya para el 1996 casi todos los empleados en Puerto Rico se habían adiestrado, y pronto comenzaron a hacer lo propio los de Nueva York y Chicago.

Se celebra curso en Academia de liderazgo en el Centro de Desarrollo. 2015. AHBPPR

Al año siguiente Popular comenzó a usar otra herramienta para mejorar procesos: la reingeniería. Con ello se mejoró un gran número de procesos bancarios al igual que las relaciones entre clientes y proveedores, a través de los acuerdos de servicio. Ese mismo año (1997), al concebir los siete valores de Banco Popular, se tuvo en mente explícitamente el servicio al cliente en al menos cuatro de ellos.[1206] En síntesis, se dijo "que el compromiso de la institución con el cliente es recibirlo con entusiasmo, escucharlo con atención, orientarlo con esmero, resolverle con prontitud. El empleado pone todo su empeño en dejarle saber que conoce sus necesidades y que puede contar con ellos".[1207] El trato es amable y cortés en el ofrecimiento de un servicio rápido y eficaz. La confianza de los clientes es lo más importante, sin ella no podía existir. También expresó que "Fomentaba la innovación constante como nuestra ventaja competitiva. Adoptamos nuevas técnicas en todas las áreas de negocio para anticiparnos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes".

Precisamente la introducción en 1983 de su servicio de cajero automático conocido por la ATH, fue un ejemplo excepcional de la introducción de la innovación y las nuevas técnicas en todas las áreas de su negocio. Este sistema de transferencia electrónica de fondos estaba orientado a llevar el mejor servicio financiero del consumidor. Desde su creación, la ATH y su red de cajeros automáticos, fueron los productos y servicios que gozaron de mayor aceptación y reconocimiento entre clientes y negocios. Había sido parte integral de la estrategia del servicio al cliente. El servicio de la ATH, permitió a los clientes de Popular acceder a los servicios bancarios con rapidez, eficiencia y conveniencia.

Indudablemente, en los 1990 en Popular la banca electrónica ya estaba presente en forma de los cajeros automáticos y las transacciones telefónicas.[1208] Al unirlas, se abrió la posibilidad de analizar su uso para mejorar los servicios y productos del Banco. El resultado fue que la institución pudo llegar a más clientes, con más servicios financieros de manera mucho más eficiente. Consecuentemente, según se ha contado, la institución comenzó a mercadear a través del teléfono siete servicios, que pronto serían elementos clave de sus negocios. Los servicios ofrecidos iban dirigidos hacia un mismo objetivo: proveerle alternativas más convenientes a los clientes. Todo ello, a largo plazo permitiría el cambio de la forma en que se hacían los pagos, usando cada vez menos papel y sustituyéndolo por opciones menos costosas para el Banco y para el cliente.

En 1996 con todos esos servicios en mente y muchos otros que fue añadiendo en el camino, Popular entró a una nueva etapa, la de la banca por Internet a través de su página web o portal www.popularnet.com. Con su uso, las transacciones electrónicas crecieron considerablemente mejorando las relaciones con los clientes debido a que el acceso es rápido y cómodo y está disponible 24 horas al día, independientemente de dónde se encuentre el cliente.[1209] Los clientes realizan operaciones bancarias en línea, es decir, a través de una computadora utilizando su conexión a Internet. A través de las redes los clientes podían acceder a sus cuentas para transferir fondos, pagar cuentas, solicitar préstamos y tarjetas de crédito, obtener saldos, realizar transferencias a cuentas propias, de terceros o interbancarias; solicitar chequeras, pagar servicios y otros, desde cualquier parte del mundo y en cualquier momento. Con ello se reforzó su objetivo de mejorar y mantener una comunicación más rápida y eficiente. Pronto las páginas de Internet cambiaron la manera de operar de las divisiones y subsidiarias de Popular en Puerto Rico y en Estados Unidos. Por cierto, con ello Popular logró prestar servicios más eficientes a un costo substancialmente más barato.[1210]

A principios del año siguiente (1997) para continuar con las iniciativas dirigidas a promover los servicios electrónicos, se inauguró en Popular el PC Banco y meses más tarde TeleBanco Comercial. Este servicio gratuito, permitió a sus clientes realizar transacciones bancarias a través de una computadora personal. Con PC Banco el cliente podía obtener información del balance de sus cuentas de cheques, ahorro, tarjetas de crédito, préstamos personales, de autos e hipotecarios, IRAs, efectuar todos sus pagos y transferencias de fondos entre sus cuentas, solicitar el historial de sus transacciones desde su último estado de cuenta, reordenar cheques, obtener información y tasas de interés de los productos, exportar información de su cuenta a hojas de cálculo entre otras.[1211] Al fin se pudo apreciar una circulación menor de cheques o en papel. Se aspiraba a que llegaría el momento en que la mitad de sus clientes que se conectaban a la banca electrónica lo harían mediante una aplicación de móvil o tableta. La adaptación a la nueva tecnología se había realizado en un tiempo muy corto.

Junto a todos esos novedosos servicios electrónicos, Popular entró al siglo veintiuno en constante transformación. Empleaba su creatividad para aplicar la innovación tecnológica para diversificar su negocio y ofrecer más y mejores servicios a sus clientes. En el 2000 bajo su iniciativa por Internet se estableció su plataforma Mi Banco Popular. Con ello al pasar del tiempo fue desarrollando muchos otros productos y servicios que se podían obtener y usar en los medios electrónicos las 24 horas del día, los 365 días del año. Además se logró por primera vez que las transacciones electrónicas superasen (55%) a las de papel (45%).[1212] Dos años después ya tenía 150,000 clientes inscritos. En ese año su ejecución y navegación también lo expandió para apoyar a pequeños y medianos comerciantes suscritos al servicio para que sus clientes pudieran, recibir, revisar y pagar sus facturas a través de Internet. Para muchos clientes el término de "ir al banco" ya fue como el periódico de ayer.

Al año siguiente (2003) Popular estableció el "Transaction Integrated Platform" (TIP) que conllevó el rediseño de su plataforma de tecnología bancaria para proveer procesamiento en línea a tiempo real, y una visión única y consistente del cliente.[1213] Su objetivo principal era brindar una visión 360º del cliente al recibir y transformar información de numerosas aplicaciones de Popular para servir en tiempo real las necesidades de los canales de servicio. El proyecto se extendió por varios años. En el 2006 completó el integrador centralizado de datos de clientes al que llamó la bóveda de transacciones; le conectó varios canales de distribución y comenzó con el rediseño de su aplicación de depósitos principal. Mientras tanto en 2005, Popular había establecido Banca Móvil, que permitió el acceso a sus servicios mediante el teléfono móvil.[1214] Dos años después, le dio forma a los sistemas de ATH parlante y el de Call Back.[1215]

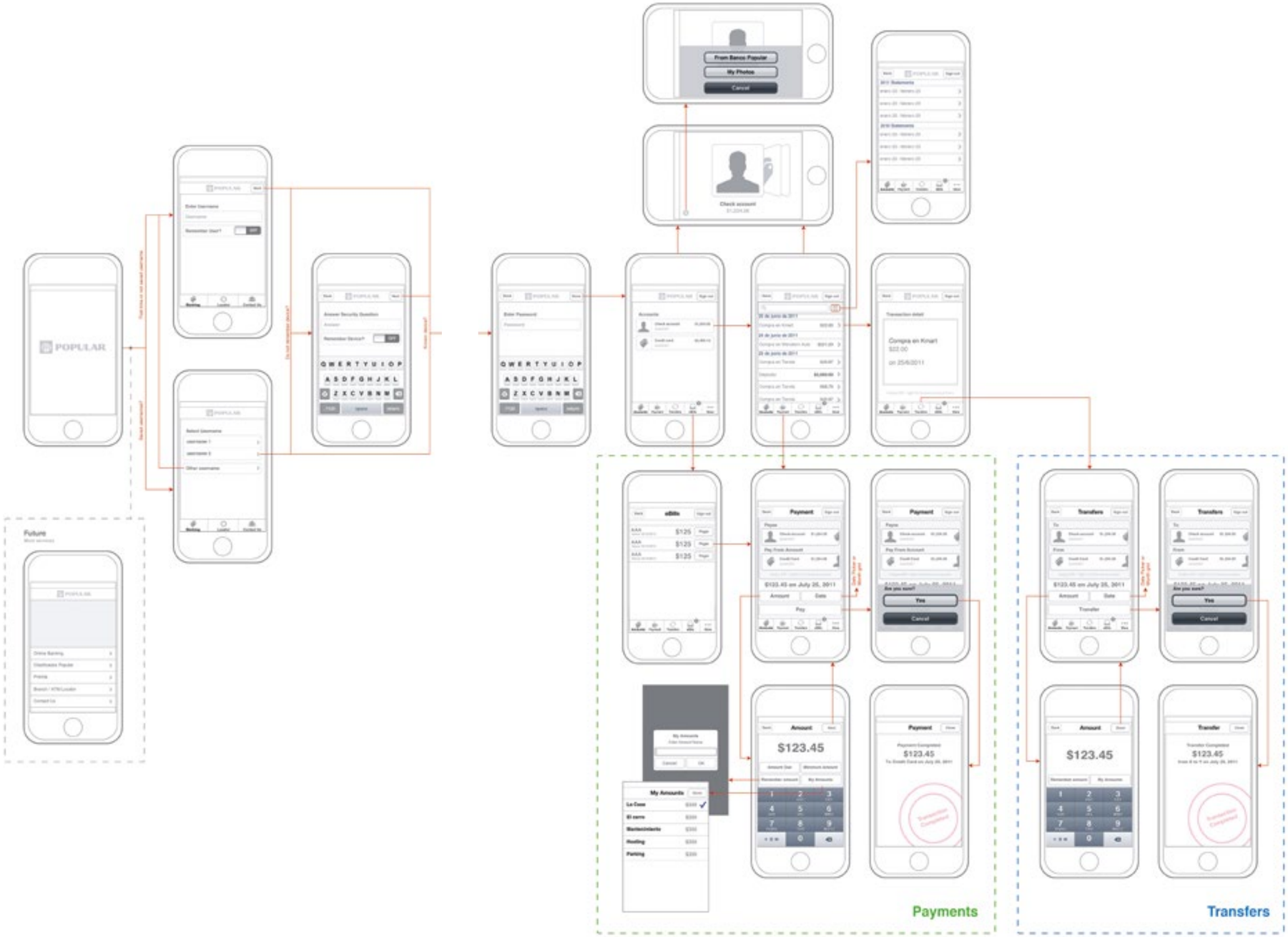
En el 2009 se mejoró la experiencia de la apertura de cuenta de la e-account, establecida hacía dos años, para que fuera completamente electrónica.[1216] Al año siguiente (2010) continuó su desarrollo para optimizar el servicio de banca por Internet, presentando una composición de mayor facilidad para el usuario, mejorando el navegar en ella y agregando capacidad de uso, tal como la habilidad de poder abrir cuentas transaccionales y certificados de depósito en línea.[1217] Dos años después (2012) se estableció Depósito Fácil. Se trataba del servicio de "mayor impacto desde los cajeros automáticos y la tarjeta ATH con sus puntos de venta".[1218] Permitía que el cliente pudiera depositar su dinero o cheque en un cajero automático de Banco Popular y tuviera disponibilidad inmediata a los fondos. Además, recibía un comprobante con la imagen del cheque o cheques que depositó. Anteriormente, el cliente podía depositar con un sobre en los cajeros automáticos y recibía un recibo de su transacción. Este servicio representó "un cambio trascendental en la banca en Puerto Rico".[1219] También se lanzaron las aplicaciones nativas de iPhone y Android de Mi Banco Móvil. Con todo ello en mente Popular había logrado que el 80% de sus transacciones fuesen electrónicas.

Para entonces mediante el uso de Mi Banco Móvil los clientes conseguían acceder a sus cuentas con su huella digital, para verlas simultáneamente; el Depósito Fácil Móvil les permitía depositar sus cheques con solo tomar una foto desde el celular; y con la ATH Móvil, lograban enviar dinero al instante a otras personas con solo saber su número de teléfono.[1220] De igual manera se hizo lo propio con Mi Banco Comercial y otros servicios financieros.[1221] Popular terminó el 2015 con 592,000 clientes en línea y teléfono móvil. Con ello había superado la marca del año anterior que había sido de 505,000 clientes en línea y teléfono móvil. Al mirarlo a la luz del número de habitantes en la isla (3,602,837), era "extraordinario".[1222]

Para el 2014 se continuaba la implantación de proyectos diseñados para transformar su red de distribución, poniendo mayor énfasis en las transacciones digitales.[1223] La digitalización de las interacciones de sus clientes era vital para ofrecer alternativas convenientes y generar eficiencias en costos. Para esa misma fecha, EVERTEC lanzó una aplicación llamada ATH Móvil, que permitía trasferencias entre personas.[1224] De esa manera el cliente no tendría que tener dos aplicaciones. Pocos meses después (2015) se estableció el "touch ID" para acceder a la aplicación utilizando la tecnología de huella digital de Apple.

El próximo paso ocurrió en 2015, cuando se establecieron los sistemas iPad, AppWatch, Balance Widgets y el uso del celular como una especie de billetera. Luego de una inversión de aproximadamente $500,000 en infraestructura tecnológica, el 12 de julio del 2016, Popular fue el primer banco de América Latina en iniciar el servicio del sistema de pago móvil. Las vías de pago fueron Samsung Pay y Android Pay.[1225] Según Camille Burckhart, Principal Oficial de Información y Oficial Digital (Chief Information and Digital Officer) "este nuevo sistema permitirá hacer compras en establecimientos con solo acercar el celular, mientras se efectuaba el pago de una manera más segura que la del mecanismo tradicional".[1226] Así de fácil era el Samsung Pay para sus clientes con teléfonos compatibles y tarjetas de crédito Visa o MasterCard. A fines de diciembre del 2016, el 26% de las transacciones de depósitos se hicieron a través de cajeros automáticos o dispositivos móviles, en comparación con el 18% para el mismo mes en el año anterior (2015).

En resumen, para 2016 el cliente de Popular continuaba con sus servicios financieros al alcance de su mano, simples, cómodos, con acceso global, seguros, con ahorro de tiempo y transparencia en la información. Podía contar además con la red de distribución más extensa y completa de la Isla, incluyendo 171 sucursales, sobre 635 cajeros automáticos, más de 28,400 terminales de puntos de venta, un centro de contacto con el cliente disponible 24/7 y un servicio de Banca por Internet muy avanzado y accesible.[1227] Contaba con más de 1.7 millones de clientes



Concepto de diseño para la aplicación de Mi Banco Móvil. AHBPPR

o un 65% de la población de la isla que utiliza servicios bancarios, al tiempo que contaba con otros 382,000 en Popular Community Bank en Estados Unidos.[1228]

Sin embargo, pese a los adelantos en aquella era de la banca electrónica, ya desde 1984 Richard L. Carrión decía que la tecnología "continuaba cambiando y nuestros conocimientos y procedimientos tienen que cambiar a la par. Lo que tiene que permanecer invariable es nuestro compromiso tanto de oficiales como demás empleados, de proveer los servicios que requiere nuestra clientela en la forma más eficiente posible".[1229] A menudo señalaba que "por más adelantos electrónicos y cambios técnicos que haya, no hay máquina que pueda funcionar como un ser humano. Para resolver un problema financiero y tratar con la gente, se necesita gente".[1230]

Camille Burckhart, vicepresidenta ejecutiva y principal oficial de Informática y Estrategia Digital, Grupo de Innovación, Tecnología y Operaciones, Popular, Inc. 2015. AHBPPR

No pasaba un año sin que emprendiese una nueva campaña a favor de la satisfacción de sus clientes. De acuerdo con la reorganización del 2003, Popular se dispuso a ofrecer los mejores y más completos servicios financieros de forma eficiente y conveniente; a mejorar la rentabilidad del cliente individual. La pregunta era siempre la misma: ¿cómo servir mejor a sus clientes? Sus metas se lograrían ofreciendo más servicios a más clientes, en más lugares, de la manera más eficiente.[1231] Con aproximadamente 1.6 millones de clientes, Banco Popular seguía siendo la principal institución bancaria en la Isla, en el que aproximadamente el 65% de los usuarios de servicios bancarios tenía una relación con Popular.[1232] La institución tenía tres veces el volumen de depósitos, el número de clientes, las sucursales y los cajeros automáticos que su principal competidor, y tres veces la participación del mercado en el área de depósitos.[1233] Su sólido reconocimiento de nombre comercial era siete veces mayor que el de su competidor más cercano y sobrepasaba el reconocimiento de todas las marcas locales.

Luego del 2006, al Puerto Rico entrar en una recesión económica que no termina, Popular incrementó las alternativas ofrecidas a los clientes. Su exitosa ejecución de estrategias de negocio dependieron en gran medida de la eficiencia y servicio al cliente.[1234] Durante los años de su recuperación (2011-2014), Popular continuó con la medición de los niveles de satisfacción de sus clientes para identificar las iniciativas que estaban rindiendo resultados positivos y ajustar las que no lo estaban. Hacia el 2015 Popular acrecentaba los esfuerzos por mejorar el servicio y ofrecer mayor conveniencia a sus clientes.

Los diversos servicios que el cliente de Popular puede tener acceso en el moderno Service Wall en el vestíbulo Popular Center en Hato Rey. 2016. AHBPPR

SIRVIENDO A
LA COMUNIDAD

Junto a la protección de sus empleados y el servicio al cliente, la responsabilidad social es otro de los componentes medulares de la tradición de Popular.

Desde su fundación en 1893, se inscribió en letras imborrables el compromiso de trabajar activamente por el bienestar social y económico de las comunidades que servía y particularmente por el de las clases más necesitadas. Estos principios del momento de la fundación de Popular fueron los mismos de los años venideros.

Al rebasar la mitad del siglo veinte, Rafael Carrión, Jr., como presidente de la institución, logró transmitir los ideales de los fundadores y los de su padre para llevarlos hasta sus últimas consecuencias. Se hizo cada vez más frecuente reconocer el nombre de Popular en las memorias de escuelas, orfanatos, hospitales, instituciones benéficas e instalaciones de atletismo de Puerto Rico, que lo invocaban con gratitud. Porque fue el Banco que atendió sus necesidades económicas en los momentos más apremiantes. Además de la presencia de los emblemas de Popular en múltiples competencias deportivas, los símbolos de su compromiso con el país también se ponían de manifiesto en otras actividades de solaz y esparcimiento, como la exhibición del árbol de Navidad que marcaba el inicio de la temporada, el despliegue de fuegos artificiales, las fuentes danzantes, así como otras fiestas populares como los carnavales de San Juan, cuyo patrocinio tenía como meta congregar y estrechar los vínculos entre todos los puertorriqueños, fomentando su autoestima colectiva y fortaleciendo su identidad de pueblo. No se podría pasar por alto el compromiso de la Institución para aquel programa musical de 1965, titulado "La Música de Rafael Hernández, el Jibarito", que bajo la producción de Billy Carrión se había proyectado en la televisión puertorriqueña y estadounidense. Fue uno de los mejores "enlaces con el pueblo" y un hito en la historia de la televisión en Puerto Rico.[1235]

Otras manifestaciones de responsabilidad social de Popular se fueron dando en el contexto de desastres naturales. La primera ocurrió el 7 de octubre de 1985, en el barrio de Mameyes del Municipio de Ponce, cuando una comunidad desaventajada, quedó sepultada en un mar de lodo al desplomarse la falda de la loma en donde estaba asentada.[1236] Perecieron 165 personas, lo que constituyó la mayor tragedia en la historia puertorriqueña del siglo veinte. En Mameyes, Banco Popular "tendió su mano".[1237] Fue la primera vez que abrió una cuenta para que el público depositara dinero destinado a ayudar a las víctimas de un desastre natural.[1238] En esta encomiable gestión estaban sus empleados, quienes contribuyeron con Popular a levantar el país.

A esta tragedia le siguió el paso del huracán Hugo en septiembre de 1989. Antes de pasar por Puerto Rico lo había hecho por la isla de Santa Cruz, Islas Vírgenes estadounidense, donde Popular contaba con una sucursal. A pesar de los daños sufridos, Popular fue el primer banco en abrir. Con la gente de la División de

Centro de acopio de Abranzando a Puerto Rico; Instituto de Desarrollo Integral (IDIIFCO) en Yauco.

Bienes Raíces del Banco en Puerto Rico, Larry B. Kesler colocó un techo provisional con planchas de zinc para de esa manera ayudar a sus clientes. "Hasta tuvimos que secar el dinero en microondas".[1239] Lo mismo se repitió en Puerto Rico, donde Popular fue también el primero en abrir sus puertas. Ante la deplorable situación de la Isla, "el Banco creó el Fondo de Reconstrucción, caudal compuesto por donativos de los empleados, clientes y miembros de la comunidad, junto al pareo de fondos por parte de Popular".[1240]

Pero estas no serían las únicas veces que Popular "extendería" la mano ante los embates de un huracán. En 1996, un gran número de huracanes atravesó el Mar Caribe y para cada uno de ellos Popular dijo presente. Uno de ellos fue el huracán Hortensia, que azotó la isla el 10 de septiembre, causando considerables daños a la infraestructura del país, además de una pérdida sustancial en su producción agrícola. La segunda experiencia ocurrió el 21 de septiembre de 1998, cuando el huracán Georges, con vientos de 115 millas por hora, azotó la isla entera, atravesándola de este a oeste, y provocando pérdidas de miles de millones. Aunque por suerte no hubo víctimas mortales, aunque sí algunos heridos, el paso de Georges dejó pérdidas materiales de $4,287 millones, la mayoría de ellas correspondientes a la infraestructura. Para esos días, además de impulsar iniciativas de ayuda comunitaria, se creó el programa Puerto Rico se Endereza, bajo el Fondo de Reconstrucción de Banco Popular.[1241] Con la ayuda de sus empleados, Popular llegó a los pueblos más afectados. También entregó un donativo de $600,000 a la Cruz Roja Americana, recogidos durante su Telemaratón.

Mientras tanto, se había dado un paso trascendental en lo concerniente a la responsabilidad social de la institución, cuando el 20 de diciembre de 1979 se incorporó la Fundación Banco Popular.[1242] En realidad todo había comenzado unos meses atrás, cuando el 31 de marzo de 1978, Banco Popular adquirió parte de los negocios del Banco Crédito y Ahorro Ponceño.[1243] Por medio de una subasta especial, Popular adquirió 36 de las 50 sucursales; el resto las obtuvo el Banco de Santander, una de las instituciones bancarias internacionales más grandes de España. Fue la primera vez que la Corporación Federal de Seguros de Depósitos permitió que dos instituciones compraran una institución.[1244]

Cuenta el entonces joven empleado Richard L. Carrión, que para esos años hacía sus primeros pinitos en la Contraloría, que tras la transacción hubo un "caos".[1245] Fue muy difícil desenmarañar toda la contabilidad del Crédito y Ahorro. En el ínterin, recuerda Richard, "siempre reservamos un poco de capital, pensando que

eventualmente íbamos a tener que pagar intereses por esos fondos".[1246] Se fue creando una reserva y no fue hasta abril de 1978 cuando finalmente se hizo el corte en el último balance de cuentas. Habían estado negociando con la otra parte para saber cuánto se debía. Tenían reservado para ese propósito $1.2 millones y la transacción fue poco menos de $350,000, por lo que sobraron $850,000.[1247] Con esa cifra en mente Richard fue a visitar a su padre y le dijo: "creo que hemos logrado la transacción. Podemos coger tres y medio como ingresos y el medio millón restante se asigna a la Fundación de la que tanto hemos hablado, ¿Qué crees de esto"?[1248] Carrión, Jr. asintió, le dio un abrazo y con esos $550,000 ese mismo año se estableció la Fundación B.P.R.R., Inc. (luego Fundación Banco Popular).[1249] Sin embargo, Carrión, Jr. hizo claro que lo único que se podía gastar era lo que producía en intereses el capital. No se distribuiría más del 80%, para que fuera creciendo y todos los años se haría una aportación a sus fondos.[1250] Carrión, Jr. se sentía orgulloso de que tanto Banco Popular como la Fundación estuvieran presentes cuando se trataba de promover el progreso y el bienestar de la Isla.

La primera manifestación filantrópica de la Fundación fue un donativo a ASPIRA de Puerto Rico, entidad localizada en una barriada del municipio de Carolina.[1251] Se trataba de una organización sin fines de lucro que fomenta el que la gente aspirara a una mejor calidad de vida y a un bienestar socioeconómico. Poco después se hizo un donativo a la escuela pública Tomás Blanco en el barrio Juan Domingo en Guaynabo, seguido por otros para el Centro San Francisco, la Fondita de Jesús, Iniciativa Comunitaria y a la Sociedad de Niños y Adultos Lisiados.

En sus primeros 20 años, estos cinco proyectos fueron recipientes de casi una tercera parte de los fondos.[1252] También mantuvo un firme compromiso de patrocinar las artes, apoyando las salas de expresión artística más importantes de las comunidades y contribuyendo a ofrecer actividades culturales para el enriquecimiento de todos. Se buscaba la transformación del joven estudiante. Participó en la creación de un fondo dotal para el Conservatorio de Música de Puerto Rico, institución principal de la educación musical en la Isla.[1253] Por otro lado, en conjunto con el College Board, la Fundación otorgó a estudiantes premios de $1,000 por haber alcanzado las puntuaciones más altas en el examen de admisión a las universidades locales y haber aprobado dos de las pruebas de Advance Placement. También se reconoció la excelencia de un maestro, identificado por un ensayo de un estudiante como su fuente de inspiración para alcanzar la excelencia académica.

Día de Hacer la Diferencia, Hospital del Niño, Guaynabo.

Con aquellos primeros donativos a entidades sin fines de lucro, la Fundación sentó pautas para su futuro. Fue de vital interés para las comunidades ver a Richard L. Carrión y a Mabel Burckhart, junto a Jorge E. Marchand con algunos de los empleados del grupo de Relaciones Públicas en las actividades de entrega de las donaciones. Por otro lado, a petición de Richard, se hizo costumbre que la Fundación se interesara por conocer de cerca la entidad a la que se le concedía el donativo; su filosofía, su administración, su gente. Responsablemente, se quería saber el destino del donativo y sus resultados.

En sus primeros años la Fundación encontró su norte en la orientación que le ofrecía Carrión, Jr. y varios miembros de la Junta de Directores de Banco Popular tales como Francisco J. Carreras, Manuel Morales y Julio Vizcarrondo. La *liaison* institucional era Luz M. Tous. Luego, y a medida que fue tomando forma la Fundación estuvo liderada por Mabel Burckhart, quien además fue su tesorera (1979-2004); Jorge E. Marchand, director de Relaciones Públicas y Corporaciones (1987-1995) y Carmen Lidin quién fue la directora ejecutiva entre 1995 y 2005.[1254] Indudablemente estos dejaron una estela de grandes logros en lo concerniente a las necesidades especiales de los más necesitados y a iniciativas comunitarias y empresariales dirigidas hacia la educación alternativa con nuevas formas de educar.

Con el correr del tiempo cada año se distribuyó una mayor cantidad de fondos.[1255] De hecho, durante el quinquenio de 1997 a 2002 la cantidad había crecido a un ritmo de más del 25% anual, debido a que el capital aumentaba todos los años por la restricción de solo distribuir el 80% del rendimiento del *corpus*. Además, la Fundación había diversificado las fuentes de ingreso con el dinero del Especial de Navidad y las aportaciones de los empleados. Se calculaba que para el año 2005 estaría distribuyendo bastante más de $2 millones al año o más del doble del 2001.[1256]

Sin embargo, a partir de 1999 los cinco proyectos más grandes recibieron escasamente una quinta parte de los fondos. El total de entidades que recibían ayuda era cada vez mayor. Al ser más numerosas, los donativos eran más pequeños, lo que preocupaba a Richard L. Carrión, ya que con esos donativos no lograrían cambios significativos. Debido a que muchas eran organizaciones frágiles, pequeñas y de corta duración, "se perdía efectividad".[1257]

De los esfuerzos de sus empleados, —tanto activos como jubilados—, de su solidaridad y energía, así como de los esfuerzos de sus familiares y amigos, a partir del 1999 la institución comenzó a acariciar la idea de establecer

Día de Hacer la Diferencia, Centro Joaquina de Vendruna, Guaynabo.

un programa que los invitaba a efectuar contribuciones monetarias voluntarias a la Fundación Banco Popular, mediante un descuento regular de la nómina. La institución parearía los fondos recolectados. El programa tendría otro objetivo fundamental: aumentar la participación de los empleados de Popular con la comunidad, a través de labor voluntaria.

Para entonces, corría el 2002, Richard L. Carrión soñaba que en un futuro no muy lejano, cuando se celebrase una reunión para decidir los proyectos de la Fundación, cada uno fuese apadrinado por alguna parte de la Corporación, ya fuese un departamento, una región, una sucursal o una subsidiaria.[1258] Cada proyecto sería representado por un empleado líder y ese líder haría la presentación. Existiría una verdadera simbiosis. Los empleados traerían ideas de nuevas iniciativas, su energía, su talento y su entusiasmo.[1259] Como resultado, la Fundación se nutriría de estas ideas, ayudaría a canalizar los esfuerzos y a dirigirlos a donde más efecto tuvieran. La condición social de las comunidades que servía Popular mejoraría, pensó Richard.[1260]

Una propuesta que recogía algunas de estas ideas se les presentó a los empleados, y como acción inicial se administró un cuestionario de interés para identificar recursos y talentos que pudiesen enlazarse con proyectos comunitarios.[1261] La respuesta fue inmediata. El primer paso para integrar la labor voluntaria de los empleados, familiares y amigos de Banco Popular fue el establecimiento, en 1999, de la iniciativa de Contribución Voluntaria y, al mismo tiempo, el Programa de Voluntariado. Ambos tenían el propósito de ayudar, más allá de los donativos económicos, a las organizaciones sin fines de lucro, escuelas e individuos.

Con el pasar de los años el programa de deducción voluntaria de nómina alcanzó un porcentaje de participación más alto y recaudaciones más elevadas. Para el 2015, el 80% de los empleados aportó voluntariamente $521,540. Por cierto, más de la mitad de las organizaciones que recibían fondos cada año tenían enlaces con empleados que fungían como voluntarios o miembros directivos de su organización y la representaban ante la Junta de Síndicos de la Fundación Banco Popular. Así las cosas, no fue extraño que Juan Guerrero, ejecutivo a cargo del Grupo de Servicios Financieros y Seguros de Popular, perteneciera a la Junta de Directores de SER de Puerto Rico o que Carlos Vázquez, Principal Oficial Financiero hiciera lo propio en la junta nacional de Operation HOPE. Tampoco lo era que el Lcdo. Eduardo Negrón, gerente del Grupo de Administración fuese miembro y Tesorero de la Fundación Banco Popular de Puerto Rico, la Fundación Banco Popular en Estados Unidos, director de la Fundación Ángel Ramos, y director de la Fundación Luis Muñoz Marín.

El lanzamiento del Programa de Voluntariado de Popular se llevó a cabo el cuarto sábado del mes de octubre del 2002 como parte del "Día de Hacer la Diferencia". Se trataba de un servicio voluntario de origen estadounidense en el que organizaciones, familias e individuos se unían para ofrecer su tiempo, su talento y sus energías a instituciones que lo necesitan.

Entre las actividades de labor voluntaria apoyada a través del Programa de Voluntariado de los empleados de Popular, se cuentan la protección del medio ambiente, la construcción de nuevas viviendas para personas necesitadas, la recaudación de fondos para diversas causas benéficas y la participación en escuelas como mentores. Un brillante ejemplo de su sólido compromiso con el progreso de las comunidades fue el apoyo de sus empleados a la organización "Jóvenes de Puerto Rico en Riesgo". De los 30 mentores involucrados en la organización, 12 eran empleados de Popular; entre estos Carmen Burgos (Cokin) del Grupo de Servicios Financieros y Seguros.[1262] La Fundación Banco Popular no dudó en respaldar económicamente a esta organización, que trabaja para reducir la incidencia de desertores de escuela superior, de embarazos en adolescentes y del uso de drogas ilícitas, a través de un programa de mentores en comunidades de alto riesgo.

Día de Hacer la Diferencia, Saint Thomas.

Luego, y con el fin de solidificar los programas y aumentar la participación voluntaria de sus empleados, Banco Popular relanzó el Programa de Voluntariado con motivo del Día de Hacer la Diferencia en 2016 bajo el nombre "Voluntarios de Corazón". Este nuevo concepto tuvo la idea de estimular la participación voluntaria de los empleados, contabilizar el número de proyectos, horas y participación. El relanzamiento tuvo el efecto de lograr que 2,201 empleados participaran en este evento donando así 11,012 horas de trabajo voluntario a través de 75 proyectos. Voluntario de Corazón continuaría contando con el apoyo de líderes en cada una de las divisiones de Popular. Además, reforzaría el rol de los empleados enlaces quienes desde 2007 juegan un papel importante en las organizaciones sinfines de lucro que apoya la Fundación.

A lo largo de la próxima década (2006-2015) la Fundación Banco Popular, entonces bajo la dirección ejecutiva de Beatriz Polhamus, continuó respaldando con vigor las organizaciones sin fines de lucro tanto en Puerto Rico como en Estados Unidos.[1263] Beatriz quien había trabajado en Popular desde 1997, era una firme creyente en que los valores y principios institucionales dirigidos al servicio al cliente, la excelencia, la integridad y el compromiso social eran la esencia del funcionamiento de la institución.[1264] Sensible a las comunidades más necesitadas Beatriz llegó a la Fundación "llena de ilusión".[1265] Para esas fechas, tras el retiro de Mabel Burckhart de la institución, el Licenciado Eduardo J. Negrón le sustituyó en el cargo en el Grupo de Administración y en todo lo referente a la Fundación. Con Polhamus a la cabeza, cada año los donativos de Popular fueron de cantidades substanciales.

Como antes, para el segundo lustro del nuevo siglo aproximadamente el 80% de las donaciones fueron a iniciativas relacionadas con la educación. En su afán por multiplicar el impacto individual en la educación, la Fundación se unió a otras tres fundaciones locales y a Hispanics in Philanthropy para crear el Puerto Rico Donor's Education Collaborative.[1266] Ese fue el primer fondo colaborativo creado en Puerto Rico para maximizar los recursos disponibles y los donativos para organizaciones sin fines de lucro en el área de la educación. Sin embargo, en el 2010, debido a la crisis de marras, se experimentó la caída más grande en la cartera de la Fundación.[1267] De todas maneras, contra viento y marea Carrión insistió en que se continuara con sus ayudas.[1268] Ese año la Fundación invirtió $1,444,883 en apoyo a 73 organizaciones en Puerto Rico.[1269] En Estados Unidos, Banco Popular Foundation invirtió $189,700 para apoyar a organizaciones sin fines de lucro en las comunidades donde el Banco hacía negocios.

Además de la educación, en el 2010 también hubo otros proyectos que se merecían la ayuda de la Fundación y de Banco Popular de Puerto Rico. Como parte de la campaña Unidos por Haití, la Fundación Banco Popular logró recaudar en un mes $99,620.[1270] La Fundación Banco Popular hizo un donativo directo a este fondo de $50,000 para parear los primeros donativos del público. De igual manera en Haití no faltaron los voluntarios de Popular, encabezados por Roxana Frechel, oficial de Popular Securities, quien estuvo en el asolado país en viaje de socorro con un grupo de su iglesia parroquial en Cataño.[1271] Allí vivió "muy de cerca la miseria, el hambre y la necesidad en su mayor expresión".[1272]

En el siguiente lustro, (2011-2015) la Fundación Banco Popular continuó con su firme compromiso social con las comunidades, "enfocando los esfuerzos en la educación y el empresarismo ya que son pilares fundamentales para el desarrollo y progreso de la sociedad", expresaba Richard L. Carrión.[1273] En esta ocasión fue el grupo de Mercadeo del Banco el que tuvo la idea de una campaña de publicidad que estuviera acompañada por un programa de sostenimiento. Para que este programa se concretase se formaron alianzas entre comerciantes, la academia y otros para buscar alternativas para mejorar la situación social y económica de la Isla. A esa alianza multisectorial encabezada por Popular se le llamó *Echar Pa' lante*. Algunos estudios demostraban que en la sociedad puertorriqueña, debido a la recesión económica,

imperaba "el pesimismo, el conformismo, la indiferencia y la resistencia al cambio".[1274] A este fenómeno se le ha llamado la Nueva Pobreza y se caracteriza por la falta de ilusión y esperanza.[1275] Para combatir estas actitudes negativas, Popular lanzó este programa que juntó a más de 300 organizaciones y expertos para desarrollar iniciativas, actividades y proyectos en las comunidades a las que sirve. Su nombre surgió de una frase muy arraigada en la cultura puertorriqueña, que comunica que, a pesar de los retos y dificultades que se encuentren en el camino, siempre se debe mirar hacia adelante con optimismo.[1276] Se buscaba impulsar el crecimiento y el desarrollo empresarial de jóvenes y adultos para que se conviertan en entes de cambio en la Isla.[1277] Se creó además para convocar y unir empresas, y para propiciar esfuerzos comunitarios y alentar a individuos que reconocieran en la productividad la receta para convertir al país en uno exitoso, con amor por el trabajo, la educación y la disciplina. *Echar Pa' lante* también quiso provocar un debate sobre los problemas que impiden el progreso económico de la Isla, a la vez que proponía soluciones y herramientas sobre la mesa para el desarrollo personal y colectivo.

En el 2015, la Alianza Multisectorial *Echar Pa' lante* bajo la dirección de Gloria Viscasillas, líder integrador de la Alianza, continuaba ganando tracción, al recibir un amplio apoyo de sectores públicos y privados, organizaciones sin fines de lucro y la academia. Se solidificaron esfuerzos de impacto colectivo mediante tres estrategias: impulso al movimiento empresarial a través del desarrollo de juntas de asesoramiento regionales en toda la Isla; capacitación de una masa crítica de profesores universitarios, maestros y profesionales para apoyar a empresarios e inversionistas, fomentando así una nueva generación de empresarios afanosos en la Isla; exposición de los líderes multisectoriales a "grandes ideas", consideradas esenciales para restaurar el crecimiento económico.[1278]

Otro programa importante impulsado por Mercadeo lo fue "Finanzas en tus Manos". Se inició en el 2008 para orientar a los clientes sobre cómo llevar sus finanzas de manera adecuada.[1279] Para el 2015 se calculaba que cerca 500,000 personas habían participado en este programa a través de talleres y medios de comunicación, como radio, televisión, prensa, redes sociales y canales internos. Su figura principal lo fue el planificador Dr. Kurt Schlinder, quien lo dirigió, con el propósito de comunicar que las finanzas claras y ordenadas ayudan a mejorar la calidad de vida.[1280] Ese año tanto la Alianza *Echar Pa' lante* como "Finanzas en tus Manos", fueron reconocidos por el Clinton Global Initiative y recipiente del American Bankers Association Community and Economic Development Award.[1281]

Expo Emprende, Universidad Interamericana Metro.

Popular estaba convencido de que, debido a la consabida crisis económica por la que atravesaba la Isla, era necesario tender puentes de colaboración con entidades y comunidades, apoyar el desarrollo de nuevos proyectos y apostar a los talentos y capacidades de nuestra gente, que son el motor de nuestra sociedad. Todo esto era posible gracias al compromiso de sus empleados, quienes se esmeraban diariamente para viabilizar su misión comunitaria y social. El apoyo a la educación continuó siendo un eje de acción primordial para Popular, porque sabía que en ella estaba la clave del futuro del país.

Mientras tanto, Richard L. Carrión venía pensando en cómo las entidades filantrópicas de la isla podrían unirse para colaborar entre sí. A tales efectos la Fundación Banco Popular propuso una serie de conferencias y talleres dirigidos a promover el intercambio de conocimientos, mejores prácticas y recursos entre las organizaciones sin fines de lucro. En el 2012 se creó el programa Fomentando Alianzas, en el que más de 90 unidades apoyadas por la Fundación Banco Popular participaron en una reunión convocada para comenzar a tender puentes entre ellas, siguiendo los objetivos ya mencionados. Llamaba la atención el liderato de Carrión. Tenía razón el Licenciado Rodgin Cohen, quien contaba con un vasto conocimiento del mundo bancario en Estados Unidos, al decir que Richard L. Carrión era un banquero que "conocía todos los aspectos del quehacer de la institución que presidía"; incluso el de la filantropía.[1282] Como Carrión, decía Cohen, "había muy pocos en Estados Unidos".[1283]

El 19 de diciembre del 2014 se dio un paso más hacia la colaboración de grupos filantrópicos que venían trabajando por dos años en el programa Fomentando Alianzas, al inaugurarse un edificio para la Fundación Banco Popular en la Avenida Ponce de León, en el corazón de la Milla de Oro de Hato Rey. Además de servir como base para la Fundación, el edificio albergó la llamada Comunidad de Colaboración e Innovación Social, que incluía otras 11 organizaciones sin fines de lucro.[1284]Fue otro de los proyectos cumplidos de Richard L. Carrión. Esa tarde, que además marcó el 35 aniversario del origen de la Fundación Banco Popular, Richard recordó que esta fue un sueño que su padre albergó por muchos años, porque su propósito era "apoyar iniciativas que impulsaran el mejoramiento de nuestra calidad de vida, con énfasis en la educación y el desarrollo económico".[1285] Añadió "sentirse orgulloso de honrar su compromiso, habiendo impactado miles de vidas de puertorriqueños a través del apoyo a iniciativas educativas y económicas".[1286] En 35 años, la Fundación había trabajado con 276 organizaciones sin fines de lucro alrededor de la Isla, invirtiendo cerca de $30 millones entre donativos y alianzas.[1287] Muchas de esas iniciativas habían apoyado programas de educación alternativa, educación en las artes y desarrollo comunitario. Entre ellas destacó el Premio a la Excelencia, el Programa de Voluntariado Comparte tu Navidad, Becas para hijos de empleados y Fomentando Alianzas, entre muchas otras iniciativas.

Richard L. Carrión también agregó que "el nuevo edificio era un ejemplo palpable de la voluntad de Popular de trabajar unidos para enfrentar los retos sociales e históricos, echando el país hacia adelante y hacia un mejor porvenir. Ese siempre fue y sigue siendo el norte de Popular y de su Fundación: el de construir un mejor mañana.[1288] Por último, y con gran emoción, recitó palabra por palabra el soneto "Poema a un rico", del escritor español José María Gabriel y Galán. Era, como ya hemos visto, una de las favoritas de su padre.[1289] Quien para entonces no lo conociese, ese día supo que Richard era un banquero de gran corazón, sensible y emotivo, y más si se trataba del legado de su padre.

El nuevo edifico d e l a F undación B anco P opular evidenciaba otra de sus causas más importantes de Popular, el ambiente. Durante los pasados años la institución había defendido el medio ambiente puertorriqueño salvando árboles, ahorrado galones de agua, usando papel reciclado, previniendo la contaminación del aire, reduciendo los vertederos y ahorrando energía y petróleo. Para el 2013 contaba con siete sucursales eco amigables y el nuevo edifico para la Fundación Banco Popular no fue la excepción.[1290] El visitante podía observar que la sede se encontraba en un edificio verde. Contenía un estanque de agua que albergaba fauna y flora, creando un ecosistema y método de riego sustentable. Su sistema de recogido de agua de lluvia para irrigación ayudaba a la conservación del preciado líquido y evitaba la descarga a los sistemas pluviales de la ciudad. Se pintó la estructura interior del techo en blanco para aprovechar el reflejo de la luz y proveer iluminación general uniforme de forma eficiente. La cisterna para el sistema de extinción de incendios, construida sobre el nivel del terreno, evitaba excavaciones invasivas en el subsuelo. El exterior del tanque funcionaba como cascada, elemento vital en el sistema de manejo de aguas de lluvia para riego. La cascada proveía la ventilación necesaria para la purificación natural del agua. En fin, el nuevo edificio constituía la viva estampa del compromiso de Popular con la protección del ambiente.[1291]

El 19 de diciembre del 2014 la Fundación Banco Popular inauguró su nueva sede en Hato Rey que albergó la llamada Comunidad de Colaboración e Innovación Social, que incluía otras 11 organizaciones sin fines de lucro. AHBPPR

Así pues, en los años sucesivos desde su nueva casa, la Fundación continuó promoviendo la colaboración entre entidades sin fines de lucro para impactar comunidades y escuelas. En 2015 por ejemplo, 250 personas participaron en diversos ejercicios de innovación y en el proyecto Fomentando Alianzas, con 150 presentaciones, conferencias y encuentros que permitieron comenzar el desarrollo de ideas y proyectos innovadores. Otros 100 directores de organizaciones sin fines de lucro participaron del 5to Encuentro de Fomentando Alianzas, en el que se dialogó sobre innovación y empresarismo social.[1292]

En cuanto a las iniciativas de apoyo a la educación en las artes, la Fundación apoyó por segundo año el proyecto "Puerto Rico Mío", del Museo de Arte de Ponce, que integró las artes en el currículo escolar para estimular el desempeño de 75 alumnos en la Escuela Elemental La Carmen del Municipio de Maricao. Su impacto se reflejó en una reducción significativa del ausentismo escolar (0% de deserción), mejoría en las calificaciones y una mejor puntuación en las pruebas puertorriqueñas del College Board. También apoyó "Danza con Andanza", que desde el 2010 ofrecía talleres en comunidades de escasos recursos y promovió, a través del baile, la creatividad y el desarrollo de destrezas sociales, mejorando así la autoestima de los participantes. En 2015, sobre 300 niños y jóvenes se beneficiaron de este programa.

Igualmente, con una inversión de $70,000, la Fundación completó la remodelación e instalación de equipo en los cinco Centros de Innovación Musical de las Escuelas Libres de Música, beneficiando a 500 estudiantes. Donó 150 instrumentos musicales a 20 escuelas del sistema público y a organizaciones sin fines de lucro de la Isla, a través del proyecto "Revive La Música" en alianza con la Fundación Luis A. Ferré.[1293] También se repitieron los talleres con profesores de Berklee College of Music; 210 estudiantes participaron, de los de los cuales 22 recibieron becas para programas de esa institución universitaria.

Como parte del apoyo al desarrollo y fortalecimiento de empresas, Popular creó un fondo de $1.6 millones, que incluyó préstamos de hasta $50,000 para el desarrollo de empresas incipientes, al tiempo que proveía capacitación empresarial libre de costo por la vida del préstamo. A este programa se le llamó StartUp Popular. El programa incluía doce meses libre de cargos en cuentas comerciales, acceso a Mi Banco Comercial y eventos de networking para conectar con otros empresarios.[1294] También desde el 2014 auspició talleres de programación D-Coding para adiestramiento tecnológico de estudiantes de noveno a duodécimo grado de escuelas públicas y privadas, así como de otros que estudiaban desde sus hogares. Miembros del equipo de Manejo de Tecnología y recursos externos de la institución sirvieron como facilitadores durante las cuatro sesiones del taller. Los estudiantes tuvieron la oportunidad de aprender sobre programación, diseño de aplicaciones y códigos.

Evidentemente, a través de su historia, el respaldo de la Fundación Banco Popular ha sido clave para el desarrollo de organizaciones principalmente con proyectos innovadores en el área de la educación. Ejemplos de estos proyectos apoyados por la Fundación que durante los pasados años transforman la manera en que se mira la educación en Puerto Rico han sido: el Instituto Nueva Escuela, Nuestra Escuela y, más recientemente, Ciencia Puerto Rico.[1295]

Pero no podemos pasar por alto la contribución de Popular a la cultura puertorriqueña. A partir de diciembre de 1993, junto a las festividades del encendido del árbol de Navidad en Popular Center, la División de Comunicaciones Corporativas de la institución produce anualmente, un especial musical.

La Fundación Banco Popular ayudó en la remodelación e instalación de equipo en los Centros de Innovación Musical de las Escuelas Libres de Música, beneficiando a 500 estudiantes. AHBPPR

Página siguiente: Transmisión del especial "Que Lindo es Puerto Rico" en Bahía Urbana, 2014. AHBPPR

Esta tradición se inició con el tan recordado "Un Pueblo que Canta". A partir de entonces se transmite el especial musical de Popular por varios canales de televisión el primer domingo de diciembre. El programa se ha convertido en el toque de trompeta que anuncia que las festividades navideñas han comenzado. Ya es parte de la tradición navideña puertorriqueña. Al primer programa le siguieron otros: "El Espíritu de un Pueblo" (1994),"Somos un solo Pueblo" (1995), "Al Compás de un Sentimiento: La Música de Pedro Flores" (1996), "Siempre Piel Canela" (1997), "Romance del Cumbanchero" (1998), "Con la música por dentro" (1999), "Guitarra mía: un tributo a José Feliciano" (2000), "Raíces" (2001),"Encuentro" (2002), "Ocho Puertas" (2003), "En mi país" (2004), "Queridos Reyes Magos" (2005), "Viva la Navidad" (2006), "Lo mejor de nuestra música" (2007), "Eco" (2008), "Palés y la rumba de la esquina" (2009), "Salsa" (2010), "Sonó, sonó, Tite Curet" (2011), "Hecho con sabor a Puerto Rico" (2012), "Música en tiempos" (2013), "Qué lindo es Puerto Rico" (2014), "Cuba y Puerto Rico son" (2015), y de "Puerto Rico para el mundo" (2016). Las últimas producciones musicales son en formato documental y procuran poner de relieve las tendencias culturales y sociales del país. Los fondos recaudados de parte de las ventas de los especiales van a la Fundación Banco Popular, que los destina a escuelas o entidades con programas musicales. Los más beneficiados han sido las escuelas libres de música con laboratorios musicales alrededor de la Isla. El especial musical ha recibido varios reconocimientos, entre ellos tres Emmy Suncoast y nominaciones a Billboard y Grammy Latinos.

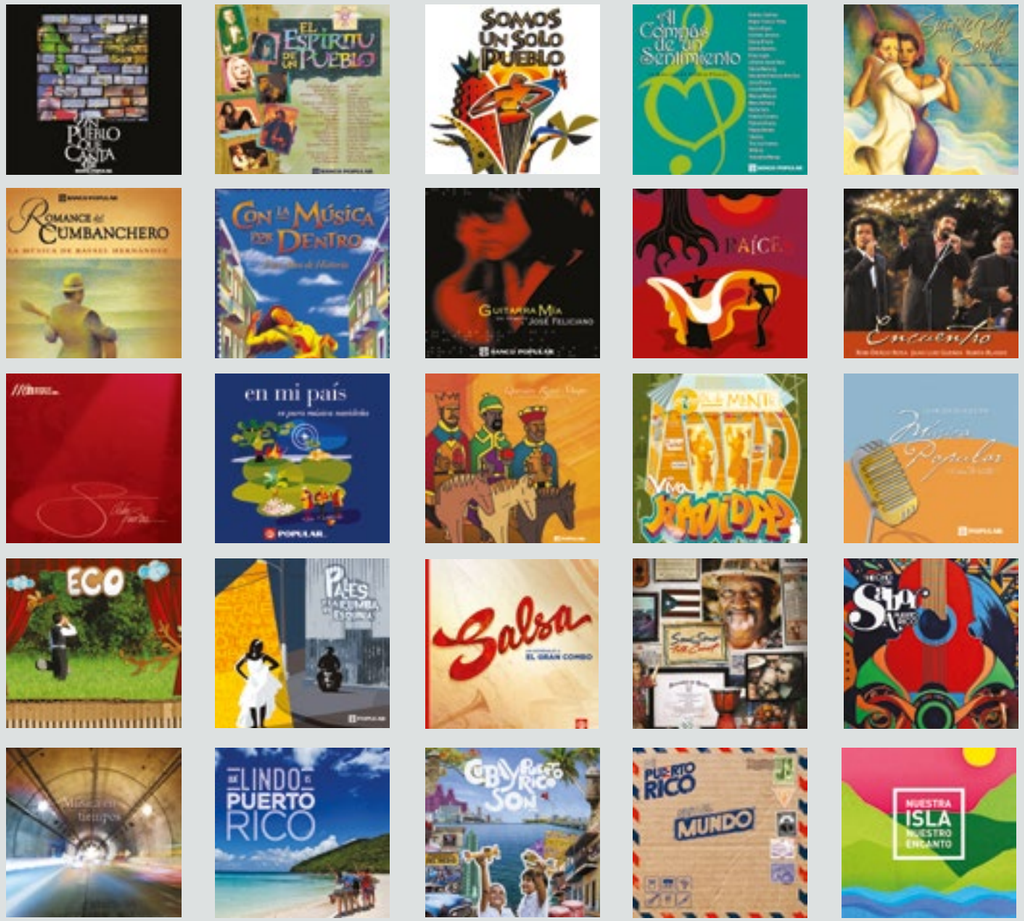
Otra de las aportaciones culturales de Popular es la Sala de Exhibiciones Rafael Carrión Pacheco, localizada en el edificio de Banco Popular en el Viejo San Juan, y abierta al público desde 1989. Desde entonces hasta su retiro en el 2012 la dirigió Carmen Lidin.[1296] Se trata de un espacio educativo, accesible para todos. Allí se plasman aportaciones referentes al bienestar social y cultural isleño.[1297] Los temas son diversos; entre ellos, la historia, la economía, la transportación, el ambiente, la música, el cine. La entrada a estas actividades siempre es gratuita.

Richard L. Carrión siempre pensó que los proyectos de la Sala de Exhibiciones Rafael Carrión Pacheco y de Popular tenían que tener una razón de ser. Pues bien, sería el foro público idóneo para la tertulia ilustrada, para la razón y el diálogo, para comunicar información. "No se quería limitar a exposiciones artísticas, sino contar con presentaciones informativas e históricas".[1298] De ahí nació la primera exhibición: San Juan: Capital Caribeña, 1508-1898, que hacía un recorrido visual de la historia urbana de la capital, mediante el uso de planos, mapas, dibujos y fotografías. A paso seguido, cientos de estudiantes de la Isla, en sus visitas al Viejo San Juan, hacían de la Sala una parada obligada. Uno de sus tesoros fue su Colección Numismática, con una gran variedad de las monedas que circularon en Puerto Rico durante el Siglo XIX. El Banco quiso conservarla como legado accesible a los visitantes.

Durante el 1992 se presentaron en ella dos importantes exhibiciones: Transportación: una historia en movimiento, y Semillas de Cambio: 500 Años de Encuentro e Intercambio, basada en una exhibición desarrollada por el Museo Nacional de Historia Natural y el Instituto Smithsonian. Ambas exhibiciones fueron complementadas con conferencias y foros en los que participaron distinguidos historiadores, oficiales gubernamentales y expertos en desarrollo urbano. Ese mismo año, el Banco fue el principal patrocinador de la Gran Regata Colón, en la cual participaron 44 países y 300 embarcaciones. Y Banco Popular patrocinó las ceremonias de clausura del evento con impresionantes fuegos artificiales.

Desde que se dio el primer paso y se inauguró, se sabía que no habría cabida para la superficialidad, sino para contribuir positivamente al acervo cultural y a la discusión de importantes asuntos públicos.[1299] Desde esa perspectiva Popular seguiría contribuyendo al futuro más allá de su gestión bancaria: "siendo socio y promotor de las aspiraciones fundamentales del pueblo puertorriqueño".[1300] Como resultado del proceso de investigación se publicó el libro de la historia centenaria

ESPECIALES MUSICALES
(1965-2017)



SALA DE EXHIBICIONES
RAFAEL CARRIÓN PACHECO

1992
SEMILLAS DE CAMBIO: 500 AÑOS DE ENCUENTRO E INTERCAMBIO

1991
TRANSPORTACIÓN: UNA HISTORIA EN MOVIMIENTO

1991
LA ISLETA: LA ORDENACIÓN URBANA EN LA ISLETA DE SAN JUAN

1990
HACIENDAS CAFETALERAS

1990
SAN JUAN: CAPITAL CARIBEÑA

1989-2007
COLECCIÓN NUMISMÁTICA BANCO POPULAR

1993
ESENCIA | PRESENCIA: ARTES DE NUESTRA TRADICIÓN

1993
TRADICIÓN DE FUTURO: UN SIGLO DE HISTORIA DE BANCO POPULAR

1994
IDILIO TROPICAL: LA AVENTURA DEL CINE PUERTORRIQUEÑO

1995
LA ISLA DESECHABLE: EL PROBLEMA DE LA BASURA EN PUERTO RICO

1996
¡LISTOS! PUERTO RICO EN EL DEPORTE INTERNACIONAL

1997
JACK NUESTRO: EL ARTE DE JACK DELANO

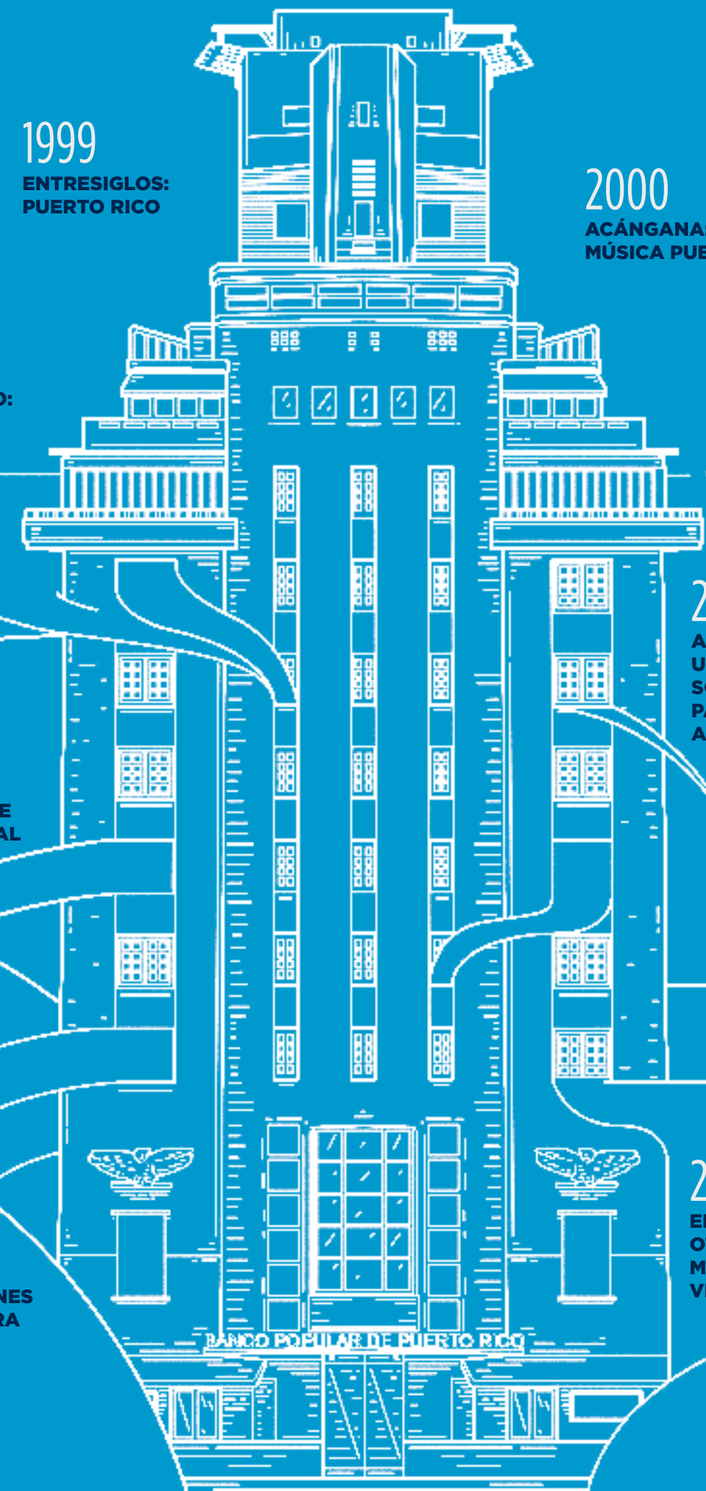
1999
ENTRESIGLOS: PUERTO RICO

2000
ACÁNGANA: 100 AÑOS DE MÚSICA PUERTORRIQUEÑA

2003
ALGO DE VALOR: UNA EXHIBICIÓN SOBRE EL DINERO PARA NIÑOS Y ADULTOS

2007
EN RIELES: OTRA FORMA DE MOVERNOS POR VIEJO SAN JUAN

2012
ON/OFF: OPCIONES DE ENERGÍA PARA PUERTO RICO



de la institución que se tituló Tradición de Futuro: Un siglo de historia de Banco Popular (1893-1993).[1301] A la par con este proyecto se creó el Archivo Histórico de Banco Popular, que ha sido fuente de historiadores y estudiosos para obtener información valiosa de la historia de la banca en Puerto Rico a partir de los documentos pertinentes. El libro de Tradición de Futuro dio paso a la presentación de una exhibición que llevó el mismo título, en la Sala de Exhibiciones Rafael Carrión Pacheco.

A esta le siguieron otras de interés general para el país, como Algo de Valor, una exposición sobre la historia y el buen uso del dinero (2003); La Isla Desechable: Problemas de la basura en Puerto Rico, 1995-1996; y ¡Listos!, Puerto Rico en el Deporte Internacional (1930-2004). En 1997, y como parte de las celebraciones de su primer siglo, Popular auspició una exposición del destacado artista Lorenzo Homar, y presentó la exhibición de la colección de arte y tradiciones populares de Teodoro Vidal. Le siguió en el 2000 la exhibición titulada Acángana, 100 Años de Música Puertorriqueña, que atrajo a más de 14,000 personas durante los primeros seis meses.

Estas exhibiciones no solo trataron temas del pasado, sino también propuestas de cara al futuro de la Isla. Una de ellas fue En Rieles: otra forma de movernos por el Viejo San Juan. Con la idea de un tranvía como punto de partida, la exhibición causó un debate público acerca del tema de la transportación urbana, especialmente en la importante zona histórica del Viejo San Juan. Usando una maqueta dinámica y moderna, En Rieles provocó que los visitantes cobraran conciencia de los retos que enfrenta la ciudad en cuanto a la transportación, a la vez que proponía soluciones viables para resolverlos. Además, la Sala organizó una serie de conferencias y vídeos que lograron ampliar la discusión sobre el tema.

En noviembre del 2007, el Congresista norteamericano Earl Blumenauer (demócrata por el estado de Oregon), hizo en la Sala de Exhibiciones Rafael Carrión Pacheco una presentación que trató sobre el exitoso programa de transportación pública de su ciudad, Portland. A Blumenauer se le reconocía por su trabajo en la renovación de centros urbanos deprimidos, a partir del desarrollo de soluciones prácticas a sus problemas. Había declarado que el éxito de la renovación urbana de Portland se debía a su sistema de tranvía. Este fue el origen de la exhibición En Rieles, que generó la visita de más de 11,000 personas, incluyendo grupos de 68 escuelas públicas y privadas. Otras de relevancia para el país seguirían presentándose en la Sala y qué más decisivo que ofrecer opciones para el alto costo de la energía eléctrica en la Isla, como lo hizo la exhibición On/Off (2012-2013).

Pero el compromiso social de Popular con Puerto Rico no se cumplió solo en la Isla. Porque desde su arribo a la ciudad de Nueva York, en el 1965, siempre estuvo vinculado a las necesidades de las comunidades puertorriqueñas. Luego, a partir de 1991, cuando se dio su extraordinaria expansión a lo largo y a lo ancho de Estados Unidos, se fueron conociendo los múltiples esfuerzos de filantropía de Banco Popular North America (más tarde conocido como Popular Community Bank). Donde Popular plantara bandera, fuera donde fuera, allí desplegaría sus ayudas económicas. En el 2014 Popular Community continuaba otorgando miles de dólares a más de 80 organizaciones sin fines de lucro en California, Florida, Illinois y Nueva York.[1302]

Mientras otros bancos enfocaban sus programas caritativos a nivel estatal, Popular optó por ayudar directamente a las comunidades, particularmente a las que servía. Desde entonces ha asumido la responsabilidad de estimular y ayudar a la juventud. Sus aportaciones han sido en áreas de educación, cultura, salud, economía y desarrollo comunitario.

Sala de Exhibiciones, Rafael Carrión Pacheco. 1) Tradición de Futuro; 2) Algo de Valor; En Rieles: Otra Forma de Movernos; 4) Entre Siglos: P.R. 1890-1910; 5) On Off Alternativas de Energía Renovable para Puerto Rico.

1

2

3

4

5

Centro de acopio, Cupey Center, Huracán Katrina, 2005.

Al correr de los años han sido muchos los donativos y auspicios para entidades necesitadas: centros de tratamientos para niños pacientes de cáncer, huérfanos, deambulantes, entre muchos otros. No hubo parque de béisbol en los barrios de las comunidades marginadas en Nueva York, Nueva Jersey y Chicago, entre otras ciudades, donde no estuviese presente el símbolo de Banco Popular. En ellas también se celebraba la diversidad étnica, apoyando festividades culturales tales como Black History Month, Colombian Independence Festival, Jewish East Side Festival, Cuban Parade, Dominican Independence Day, y otras más.[1303] Con su vistosa carroza participaba todos los años en el Gran Desfile Puertorriqueño, que desde 1959 recorría cada año la Quinta Avenida de Manhattan.

Al igual que en Puerto Rico, los empleados de Popular en Estados Unidos desempeñaban un rol decisivo, particularmente cuando se trataba de ayudas a organizaciones caritativas tales como March of Dimes for healthier babies, the AIDS Walk y Making Strides Against Breast Cancer. Mención especial se merece Our Toy Drive, que distribuía cientos de juguetes y regalos a los niños de familias pobres de New York durante los días de Navidad. El espíritu de ayuda comunitaria de Popular era contagioso.

Pero la institución también contribuía con otras organizaciones, tales como Operation Hope Inside, implantada en varias sucursales de Nueva York. A través de conferencias y orientaciones, este programa instruía a niños y jóvenes de toda la nación sobre las virtudes de las finanzas y el sistema bancario, incluyendo prácticas para mantener un historial crediticio sólido y los beneficios a largo plazo de la inversión. Apoyaba además los programas de Junior Achievement, cuyo propósito era educar a jóvenes entre las edades de 8 a 24 años sobre temas financieros. Promovía la autosuficiencia, la enseñanza, la responsabilidad y la esperanza. En 2013, por ejemplo, llevó a cabo recaudos en los Bowl-A-Thons del Junior Achievement.

Desde el 2004, la tradicional responsabilidad social de Popular se solidificó en Estados Unidos al establecerse Banco Popular Foundation.[1304] Se trataba de una organización muy similar a la de Puerto Rico, pero su fondo de capital se derivaba de Banco Popular North America, luego Popular Community Bank. Esta Fundación se logró gracias a una aportación que hizo Richard L. Carrión del dinero que le correspondía como bono, pero que había rechazado, de aquellos tres años en que se extendió el litigio del caso Ferrario.

Para entonces en Popular en Estados Unidos se había establecido el Programa de Voluntariado, que incluía el pareo de donativos de empleados. Mediante el programa *It's In Our Hands*, los empleados invirtieron miles de horas en proyectos e iniciativas locales. Alrededor del 70% de sus oficiales estaban activamente involucrados en el servicio comunitario. Frecuentemente eran ellos quienes tomaban nota de las organizaciones que merecían ayudas de Popular. De manera desinteresada, los empleados aportaban su tiempo, dinero y talento a diversas colectividades.

En el 2005 la gente de Popular demostró su gran compromiso social durante el período subsiguiente a la peor tragedia natural que azotara en tiempos recientes a Estados Unidos. Conmovidos por la devastación sufrida en la Costa del Golfo de México, después del paso inmisericorde del huracán Katrina el 29 de agosto de 2005, tanto los empleados como los clientes de Popular, se unieron para contribuir en la gestión de ayuda. Se recaudaron más de $366,000 de parte de toda la Corporación; cantidad que fue donada a la Cruz Roja Americana.[1305] También impulsaron una campaña en la institución para recaudar artículos de primera necesidad para las familias desplazadas. La campaña de solidaridad con las víctimas del huracán Katrina resultó en la donación de más de 25,000 libras de artículos de primera necesidad para los refugiados en Texas.

GRANT MAKING PROGRAM 2015

BANCO POPULAR FOUNDATION

$402K
DONATIVOS OTORGADOS

25
ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

CONTRIBUCIÓN VOLUNTARIA

EMPLEADOS POPULAR COMMUNITY BANK

78%
EMPLEADOS

$98K
CONTRIBUCIÓN VOLUNTARIA

41
PROYECTOS

Durante los próximos años, y aun en los de la crisis económica, Banco Popular Foundation continuó apoyando las comunidades que servía. En el 2015 otorgó $402 mil en donativos a 25 organizaciones sin fines de lucro enfocadas en la educación y el desarrollo comunitario, mediante el *Grant Making Program*. La contribución voluntaria de empleados tuvo un 78% de participación; $98 mil en contribuciones de voluntarios y 41 proyectos que contaron con la ayuda de sus empleados, familiares y amigos en el Día de Hacer la Diferencia en Florida, Illinois y Nueva York.

Al presentarse en cada mercado, muchas veces se le escuchó decir a Richard L. Carrión que los valores comunitarios de la institución se mantenían inalterados desde su fundación en 1893.[1306] La voluntad de ayudar activamente a las comunidades "que servían era tan importante como las actividades de negocio".[1307]

En el verano del 2007, al entrar en Florida, Popular se interesó por causas de gran valor social, como por ejemplo Senior's First Week, para remodelar las casas de los envejecientes del estado.[1308] También apoyó al Hispanic Business Expo de la Cámara de Comercio Hispana. Contribuyó con fondos y tiempo de sus voluntarios a organizaciones tales como Central Florida Police Athletic League y Habitat for Humanity en Orlando y Nueva Jersey. Se trataba de un programa para construir hogares nuevos para personas que cualificaran. Por otro lado, en St. Louis, Popular se unió al grupo *Rebuilding Together* y remodelaron hogares para personas de edad avanzada. Este programa se estableció a través del Financial Services Roundtable, organización que representaba a las cien principales compañías de servicios financieros en Estados Unidos. La entidad reconoció y resaltó el trabajo de Popular para el beneficio de las comunidades. Por eso se decía que cada empleado de Popular era una especie de *Dream Maker*, porque hacía que los sueños se hicieran realidad. Su espíritu y compromiso con la comunidad era la fibra de liderato que Popular buscaba en sus empleados.

Como en Puerto Rico, Banco Popular Foundation invertía consistentemente en la formación y el desarrollo académico de estudiantes a través de donaciones a programas educativos, a universidades y a otras entidades, como el Fondo de Becas del Desfile del Día Puertorriqueño en Nueva York. Cada año los donativos fueron más generosos. En el 2010, el Banco Popular Foundation invirtió $116,350 para apoyar a 27 organizaciones sin fines de lucro.[1309]

La Fundación también colaboraba con organizaciones nacionales, principalmente en lo relacionado a la educación y ayuda a las minorías. Con el Fondo de Becas Hispano estableció una sociedad con la Corporación Federal de Seguros de Depósitos, para desarrollar conjuntamente la versión en español de *Money Smart*, un programa federal diseñado para educar a la comunidad hispana sobre la importancia de la planificación financiera.

Para esas fechas no era un secreto que la labor filantrópica de Popular fuera reconocida, debido a que cada año miles de empleados se movilizaban y asistían a personas necesitadas en comunidades que iban desde Puerto Rico hasta California. Los reconocimientos fueron frecuentes. Uno de ellos ocurrió en marzo del 2005, cuando el periódico *USA Today* honró a Popular con un premio por su participación en el Día de Hacer la Diferencia en el 2004. En esta ocasión se volvió a resaltar la labor de sus empleados, dándole énfasis a sus contribuciones financieras, así como a su tiempo y los conocimientos invertidos en actividades voluntarias. Popular, Inc. también recibió en Washington, DC. otro premio por parte de Financial Services Roundtable.[1310] Al premio se le conocía como *FSR Corporate Social Responsibility Leadership Award*. En esta ocasión fueron entregados a 23 compañías de servicios financieros. Estos premios se concedían a aquellas empresas que mostrasen un alto nivel de liderazgo y dedicación para mejorar la calidad de vida de las comunidades a las que servían mediante diversos programas que incluían, entre otras cosas, la educación financiera. En este caso tanto Popular en Puerto Rico como su filial en Estados Unidos, Popular Community Bank, llevaron a cabo iniciativas comunitarias que los hicieron merecedores de este reconocimiento.

Al recibir el premio, Carrión sostuvo que "continuaremos impulsando y promoviendo proyectos e iniciativas de responsabilidad social empresarial en todo lo que hacemos para lograr el cambio en la sociedad que todos anhelamos. Desde sus comienzos Popular ha sido una empresa comprometida con las comunidades y con nuestra gente. Llevamos en el ADN el servir a nuestras comunidades y por eso el compromiso social forma parte de los valores institucionales. La responsabilidad social es fundamental para Popular porque el progreso de una empresa está atado al desarrollo económico y social de las comunidades a las que sirve".[1311] Y concluyó afirmando: "en Popular queremos ser ejemplo y motivar a otros a aportar un granito de arena para hacer una diferencia positiva en nuestras comunidades.

BANCO POPULAR
POPULAR
FINE ARTS

EPÍLOGO

Construcción de puente peatonal ave. Luis Muñoz Rivera, 2017.

EPÍLOGO

En los inicios del 2016 se comenzaron a ver los trabajos de movimiento de tierra, demolición, excavaciones, remoción de escombros y limpieza de la parcela que una vez había servido de garaje central para las guaguas de la Autoridad Metropolitana de Autobuses en Hato Rey.

Este predio de terreno colindaba por el oeste con el Coliseo de Puerto Rico José Miguel Agrelot o Choliseo, como el pueblo lo conoce. Por allí corrían los rieles sobre un puente elevado del Tren Urbano que conducen a su próxima estación; la Nuevo Centro —Hato Rey— o del Coliseo. [1312] Al cruzar la Avenida Muñoz Rivera, desde este solar, se alzaba el Popular Center. En su vestíbulo se podía apreciar una maqueta de gran tamaño que develaba el secreto de lo que allí se estaba haciendo y que se conocía como el *Urban Hub*, obra de Popular, Inc.

Apenas unos meses luego de que Richard L. Carrión asumiese la presidencia del Banco Popular en 1986, acarició la idea de la construcción de lo que para entonces llamó el Banco Popular Plaza. Se trataba de un moderno complejo recreativo familiar que formaría parte de la revitalización del área de Hato Rey, a un costo de $12 millones, el cual cambiaría el panorama urbano de la principal zona financiera del país.[1313] El espacio estaba enclavado en un solar de 17,668 metros cuadrados —cuatro cuerdas— entre las avenidas Ponce de León y Muñoz Rivera en Hato Rey.

Se trataba de un concepto único en Puerto Rico y el Caribe, que "tendría un impacto positivo no solo para la propiedad del banco, sino que se constituirá una especie de símbolo de nuestra fe en el pueblo puertorriqueño", sostuvo Richard L. Carrión. "Este concepto será también pieza de engranaje que apoyará el desarrollo sociocultural de la juventud, creará nuevas alternativas para la recreación de todos y será instrumento de cambio en los modelos de planificación urbana en sectores de tanta densidad poblacional como es Hato Rey".[1314]

Explicó que el moderno complejo se construiría en los terrenos aledaños a Popular Center y estaría en lo que para entonces era el área multipisos de estacionamiento. En su nivel superior se levantaría un teatro espacial de estructura geodésica, equipado con el revolucionario sistema de proyección Omnimax, que proveería una pantalla hemisférica para imágenes de enorme tamaño que hiciera partícipe a la audiencia de lo que se presentara en el escenario.

En la misma estructura se instalaría un planetario y un programa de multimágenes para el disfrute del público en general, especialmente la población estudiantil del país. El planetario era de interés especial. En el diseño también se incluía un área de auditorio al aire libre para funciones y conciertos, un museo, un local para galería, una capilla ecuménica, un gimnasio, quioscos y restaurantes. Las obras del complejo contemplaban establecer un paseo cubierto de árboles que servirían de sombra a los viandantes en la Milla de Oro.

Por otro lado, el proyecto incluía la modernización de sus oficinas, permitiendo la instalación de cajeros automáticos y otros servicios dentro del área de banca electrónica, para beneficio de la clientela del banco. Se consideró, además, en un futuro cercano, construir una segunda torre para cumplir con las necesidades de la institución.

"Esto es algo positivo, tenemos un gran compromiso con nuestra gente ya que a través de este proyecto construimos para el futuro", decía Carrión. "No es solo una inversión en bienes raíces como se piensa, el banco siempre ha demostrado su compromiso con nuestro pueblo, y es por eso que decimos que este proyecto es una inversión en el futuro de nuestros niños".[1315]

Pero aquellos tiempos no eran los mejores para comenzar una obra de aquellas dimensiones. Por sus altos costos el planetario se descartó casi de inmediato, aunque no así las salas de cines, entre otros. La construcción de una segunda torre para el Banco quedó en el pasado.

Se trabajaría por etapas. Primeramente, se construyó una nueva estructura en la calle Popular esquina avenida Ponce de León, que consistía de un estacionamiento de siete niveles con capacidad para 1,169 autos y espacio para oficinas en cinco niveles. El total de construcción entre las áreas de trabajo y del estacionamiento ascendía a 482,827 pies cuadrados.

Enseguida, el edificio Popular Center, recibió una inyección millonaria para construcción y remodelación. Se trataba del edificio rectangular completado en 1965, de 248 pies de altura y 19 pisos que albergaban las oficinas de la institución y otras que servían de arrendamiento a particulares. En su momento fue la obra de construcción más grande y costosa en la que se recogió gran parte del mejor talento en la ingeniería y arquitectura del país.[1316]

Así pues, con la innovación como norte, a principios del nuevo siglo Popular realizó una impresionante remodelación de su sede, con una inversión aproximada de $200 millones.[1317] Esto incluyó la remodelación de sus fachadas, la construcción del Edificio Norte, donde hoy se ubican las instalaciones de Fine Arts Cinema Café; nuevas rampas para el estacionamiento y la construcción de nuevas áreas comerciales, que incluyeron espacios para ofrecimientos gastronómicos y un centro corporativo de reuniones y galerías en el nivel Plaza, para actividades y exposiciones artísticas. Esta área comercial y la torre de oficinas tienen 507,899 pies cuadrados de construcción. La inversión de $200 millones incluía la construcción del Edificio Calle Popular y el edificio de Altamira. Se respondía así al mejor uso de las propiedades y a la distribución de distintos servicios financieros de acuerdo a las características urbanas de las localidades.

Arriba: Néstor O. Rivera, Reunión de Líderes. 2017
Página opuesta: Vista aérea Fine Arts y Calle Popular, en Hato Rey.

Se decidió "volver a darle al edificio ese amarre con la calle, por eso es que se desarrolla toda la base del edificio y se enriquecen las áreas comerciales".[1318] Todo iba a ser complementado con el deseo de que "esto se convirtiera no tan solo en un edificio funcional para el Banco, sino también comenzar a promover actividad en la ciudad".[1319]

Aunque la remodelación de los años 2000 fue dramática, según Luis A. Pico, vicepresidente de Planificación, Diseño y Construcción en la División de Bienes Raíces de Popular, era "una expresión bien contemporánea que, en cierto modo contrasta con lo que era la expresión moderna" de los años 60's. Para asegurar una fusión adecuada de ambas expresiones arquitectónicas se decidió conservar una serie de rasgos del edificio original muy importantes. "Por eso ven en el centro del edificio que los pisos son los originales; el sistema de plafones del vestíbulo se reconstruyó igual al original pero en aluminio y con iluminación eficiente. Además se mantuvo el mural, una pieza muy importante que destaca lo que son las raíces del banco y lo que es la expresión de trabajo de todo un pueblo". También se remodelaron los sistemas mecánicos y eléctricos del edificio, y sus sistemas de ascensores. "De ahí surgieron los deseos de llevar el edificio a otro nivel de desarrollo", indicó el arquitecto. Y añadió que "esto es muestra de la filosofía de mantenimiento del Banco, de conservación, de reciclaje. Se aprovechaba lo que una vez se había hecho y se reconoce el legado arquitectónico de nuestras construcciones pasadas".

En resumen, en este proyecto se restauró y construyó un centro de actividades corporativas y un pabellón de Exhibiciones, el Atrio Sur, para promover la actividad cultural, educativa y artística. Esta obra añadió 150 estacionamientos y consideró también la construcción de una Plazoleta de Restaurantes para revitalizar la actividad social y económica del área de la Milla de Oro en Hato Rey. También incluyó una remodelación del área comercial, mejoras a las entradas este y oeste hacia las avenidas Ponce de León y Muñoz Rivera, incluyendo entradas para cumplir con la ley sobre discapacidades, entre otras modificaciones.

Esta etapa también incluyó la construcción del Edificio Calle Popular con oficinas bancarias y espacios comerciales en el nivel de la calle, que incluyó otros desarrollos de aproximadamente 562,730 pies cuadrados de construcción. También se alzaron o adquirieron edificios para sus necesidades bancarias de entonces, aunque no en este lugar, sino en el Señorial y Altamira. Finalmente se construyó el edificio que alberga la Fundación Banco Popular, el cual tiene espacios para otras organizaciones sin fines de lucro.[1320] Este edificio fue un rescate de una estructura existente que se trajo a conformidad con los códigos actuales y donde por primera vez se incorporó el uso de paredes verdes, recurso que se utilizaría posteriormente en los componentes del proyecto *Urban Hub*.

Entonces y desde finales del 2014, dada la proximidad del 50 Aniversario de Popular Center, se iniciaron las obras del entonces llamado *Urban Hub* —hoy la Plazoleta Popular y el del lado oeste, el Parque Popular—, que prometía impartir al área aledaña a la estructura aún más energía, revitalizándola.[1321] Con ello se contribuiría al futuro de la Zona Metropolitana de San Juan. Se trataba de un espacio para recreación pasiva, actividades al aire libre y eventos especiales, proyectado para inaugurarse en el segundo semestre del 2015. Todo se complementaría con un espacio comercial, que se estaba diseñando para alojar algún tipo de ofrecimiento de restaurante.

El *Urban Hub* tenía dos componentes: La Plazoleta Popular que conllevaba la remodelación del nivel superior del estacionamiento del edificio central de Popular Center y que proveía áreas de recreación pasiva con sistemas de techos retractables y espacio para eventos corporativos y culturales con capacidad para 1,500 personas; y Parque Popular, con parque, puente y estacionamiento. Se trataba de un área de recreación pasiva tipo parque, con 8,200 pies cuadrados de espacio y terrazas para ofrecimientos gastronómicos, sistema de manejo de aguas de lluvia, generación de energía alterna con paneles fotovoltaicos, y un área de gradas naturales, entre otros componentes. En otras palabras, la obra se extendería del solar del Popular Center a aquellas donde antiguamente estuvo la Autoridad Metropolitana de Autobuses. Un puente las uniría. Una vez finalizada la construcción, proveería 2,150 espacios de estacionamientos para satisfacer las necesidades del área. Esta oportunidad lo que buscaba era "amarrar más el edificio a todos estos desarrollos que habían ocurrido en esta área". Otra aportación sería crear un espacio urbano que no existía en Hato Rey, donde las personas, además de circular entre el Tren Urbano y la Plaza del Coliseo hasta la sede del Popular Center, también "tengan la oportunidad de recrearse pasivamente en cualquier momento del día".[1322]Además la Milla de Oro seguía siendo el centro de la principal actividad económica de Puerto Rico, porque allí se encontraba la mayoría de las oficinas de bancos, corporaciones, bufetes de abogados y no muy lejos, en la calle Chardón, las Oficinas del Municipio de San Juan y al fondo, la sede del Tribunal Federal. Además, una hilera de condominios y de *walk ups* se alzaban en el vecindario del Coliseo, de cara a las aguas del caño de Martin Peña.. A su alrededor se creaba desarrollo económico y social.

Para Popular se trataba de un complejo donde cualquier persona del edificio pudiera salir a las áreas pasivas. Se tenía muy presente la naturaleza. Así pues, a finales del 2016 se inauguraba la Plazoleta Popular y el del otro lado, a principios del 2018, la Plaza Popular. Los años de paciente espera, de perseverancia, de fe en el pueblo puertorriqueño de Popular y la visión de Richard L. Carrión no habían pasado en vano.

Sin embargo, mientras Popular enfocaba sus miras hacia el futuro, Puerto Rico continuaba arrastrando, como pesado e insostenible lastre su deuda. Se ha dicho que en junio del año anterior el gobernador Alejandro García Padilla había alertado a la comunidad financiera que el gobierno de Puerto Rico no podría cumplir con sus obligaciones de pago a los bonistas.[1323] Meses más tarde (enero de 2016) la advertencia del gobernador se hizo realidad cuando el gobierno no cumplió con el compromiso de abonar $58 millones a sus acreedores, profundizándose la crisis financiera.[1324] El 6 de abril de 2016 mediante la "Ley de Moratoria de Emergencia y Rehabilitación Financiera de Puerto Rico, el gobierno se declaró insolvente sosteniendo que la deuda pública era impagable.[1325]

El 9 junio 2016, y luego de que a lo largo de los pasados meses, en tres ocasiones las tres ramas de gobierno federal manifestaran que Puerto Rico era un territorio (colonia) de Estados Unidos, la Cámara de Representantes votó a favor de "The Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act (H.R. 5278) (PROMESA, por sus siglas en inglés) o Ley fiscalizadora para la administración y estabilidad económica de Puerto Rico.[1326] El 29 de junio de 2016 el S2328, con las mismas disposiciones de las de la Cámara, fue aprobado por el Senado. Al día siguiente, el presidente Barack Obama lo firmó convirtiéndola en Ley. Esta ley procuraría "ayudar al Gobierno de Puerto Rico a manejar sus finanzas públicas, balancear su presupuesto, convertirse en más eficiente y transparente, y recuperar el acceso a los mercados financieros".[1327] Crearía también "los procedimientos para ajustar la deuda acumulada por el Gobierno de Puerto Rico y sus instrumentalidades y reestructurar la deuda".[1328] PROMESA haría expedita la aprobación de proyectos de energía y tendría a su cargo impulsar proyectos "críticos" dirigidos a impulsar la economía.[1329] Por último, bajo ésta se dispuso que se crease la Junta de Supervisión Fiscal, que se compondría de siete miembros. La misma se constituyó a mediados de agosto y comenzó a trabajar junto al Gobierno para elaborar un plan fiscal de cinco años para Puerto Rico. La Junta además extendió la posposición de litigios de los acreedores de Puerto Rico hasta el 1ro de mayo de 2017. La implantación de PROMESA indudablemente tendría implicaciones importantes para el futuro de Puerto Rico.[1330]

El 30 de septiembre de ese mismo año se reunió por primera vez la Junta de Control Fiscal para "acometer el arduo proceso de enderezar las finanzas de Puerto Rico.[1331] Se develó que la situación fiscal de la Isla era peor a lo que se había dicho. La deuda pública era de $72,000 millones

Arriba: Presidente EE.UU. Barack Obama. ©Jose Gil / Shutterstock.com
Página opuesta: Plazoleta, Popular Center Hato Rey.

(2016), pero sumada a los déficits del sistema de salud y los planes de pensión excedía los $164,000 millones.[1332]

Mirando hacia el futuro, la condición fiscal y económica de Puerto Rico continuó siendo su reto principal. El país tuvo un cambio de gobierno, entrando como gobernador Ricardo Rosselló Nevares, del Partido Nuevo Progresista. Este nuevo liderazgo traería consigo cambios.

De todas maneras, Popular generó resultados financieros básicos sólidos, mejoramos la calidad de crédito y logró un fuerte desempeño en sus negocios, que lo posicionó para un manejo más activo de su capital en el 2017.[1333] Además continuó fortaleciendo su posición de capital, terminando el año con una relación de capital básico (Common Equity Tier 1) de 16.5%. De igual manera persiguió oportunidades adicionales para manejar activamente el capital y devolver capital a sus accionistas según fuese apropiado. Informó un ingreso neto de $217 millones para el año, comparado con $895 millones en el 2015. Luego de ajustar, para excluir el impacto de algunas decisiones adversas entre otras partidas, el ingreso neto ajustado para el 2016 alcanzó $358 millones, comparado con un ingreso neto ajustado de $375 millones en el año anterior, debido a que su negocio en Estados Unidos no se benefició de una baja tasa contributiva y de recobros de préstamos que tuvo en el 2015. La calidad de crédito mejoró sustancialmente en el 2016. Los activos no acumulativos se redujeron de $843 millones o 2.4% de los activos a $774 millones o 2.0% de los activos en el 2016. Las pérdidas netas en préstamos estuvieron 22 puntos base por debajo del año anterior, para una proporción de 0.76% del total de préstamos, y la cantidad de préstamos que se convirtieron en no acumulativos se redujo en un 23%. Aunque las métricas de crédito en su negocio en Estados Unidos se mantuvieron fuertes, la mejoría de un año al otro se debió a su negocio en Puerto Rico, a pesar de las condiciones económicas y fiscales en la isla. El precio de su acción cerró el 2016 en $43.82, un 55% más alto que en el 2015.[1334]

También, durante el 2016 continuó fortaleciendo su posición de liderazgo en Puerto Rico. Los depósitos totales aumentaron 10%, impulsados en gran parte por los depósitos del gobierno. Los préstamos permanecieron prácticamente al mismo nivel del año anterior. A pesar de un mercado de crédito en contracción, sus negocios de préstamos se mantuvieron activos durante el año, y la originación de nuevos préstamos prácticamente contrarrestó los repagos normales de la cartera.

La fortaleza de su franquicia en Puerto Rico residía en su base de clientes, que en el 2016 alcanzó 1.7 millones, o un 65% de la población de la isla que utiliza servicios bancarios. Esto, combinado con la variedad y calidad de los productos y servicios que ofrecía a individuos y a negocios, impulsó su desempeño en años recientes y presenta oportunidades considerables para continuar creciendo su negocio en Puerto Rico.

Popular, en Estados Unidos continentales, Popular Community Bank, tuvo otro año fuerte, alcanzando un crecimiento de 17% en su cartera de préstamos. También continuó con la transformación de su red de distribución, abriendo dos sucursales nuevas y relocalizando otras seis para expandir su alcance. Como resultado de estos esfuerzos, los depósitos en sucursales aumentaron un 12%. También avanzó en la migración de transacciones a canales digitales, aumentando la proporción de depósitos digitales a 35% en el 2016.

Por otro lado, continuó invirtiendo en aquellas áreas que consideraba críticas para su desempeño actual y futuro, principalmente el manejo de riesgo, la tecnología y su gente. Contaba con una sólida infraestructura de manejo de riesgo.[1335] Sin embargo, requisitos reglamentarios complejos y en constante evolución exigieron una inversión significativa. Adelantó la ejecución de su estrategia de tecnología, incluyendo la simplificación y modernización de sus sistemas bancarios principales y el desarrollo de canales digitales. También, robusteció su programa de seguridad cibernética para proteger los activos de información de Popular y la información financiera de sus clientes. A estos fines, implantó controles adicionales y estableció un proceso de monitoreo

Ignacio Álvarez y Richard L. Carrión, posan frente a la maqueta *Urban Hub*, 2015.

continuo. Por último, intensificó sus esfuerzos para atraer, desarrollar y retener talento, mejorando sus procesos de reclutamiento, renovando sus adiestramientos y apoyando la movilidad interna.

Corrían los primeros meses de 2017 cuando en la mañana del 25 de abril, Richard L. Carrión se dirigió a sus "queridos compañeros" para compartir con ellos unos cambios organizacionales aprobados recientemente por la Junta de Directores.[1336] Dijo que a partir del primero de julio, asumiría el rol de presidente ejecutivo de la Junta de Directores de Popular y que Ignacio Álvarez, quien desde el 2014 había servido como presidente y principal oficial de Operaciones (COO), sería el nuevo principal oficial ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) y miembro de la Junta de Directores de la Corporación. Ignacio Álvarez quedó a cargo de todos los negocios del Popular en Puerto Rico y en Estados Unidos, así como de todos los grupos de apoyo que antes se reportaban a Carrión. A partir de entonces, todos los miembros del Consejo Gerencial se reportarían directamente a Álvarez.

Después de 26 años como CEO, y con Popular en una posición de fortaleza, Carrión manifestó que era "el momento indicado para comenzar un periodo de transición en su estructura de liderazgo".[1337] "Yo estoy listo, Ignacio está listo, y la organización está lista para que ambos asumamos nuevos roles".[1338] Agregó que como Presidente Ejecutivo de la Junta, continuaría "trabajando en Popular, colaborando con Ignacio en temas estratégicos, incluyendo fusiones y adquisiciones, innovación y tecnología, iniciativas de responsabilidad social y relaciones con el Gobierno y con clientes.

Terminó diciendo que liderar a Popular había sido el privilegio más grande de su vida y que estaba muy orgulloso de lo que, gracias al trabajo de todos, se había logrado: "Me siento afortunado de poder continuar contribuyendo en un nuevo rol y tengo plena confianza en que, bajo el liderato de Ignacio, Popular seguirá cosechando éxitos".[1339]

El principio del 2017 se caracterizó por la cantidad de marchas y paros que surgieron por el descontento en el país con la situación económica y social. Popular no estuvo exento de los ataques ya que muchos entendían que este y otros bancos habían formado parte de la situación por la cual atravesaba el país. El 1ro de mayo se convocó una marcha en la zona de Hato Rey a la cual acudirían sobre 50,000 personas. Una vez la marcha culminó un grupo pequeño de manifestantes lanzó objetos contra los cristales de Popular Center. Esta situación, aunque dolorosa para la institución, no cambiaría la visión de Popular de continuar haciendo gestiones en pro del país y sus comunidades. Pasaron los meses del verano del

2017 y Popular ahora bajo la dirección de Ignacio Álvarez, logró resultados positivos en su negocio en Puerto Rico a pesar de las condiciones difíciles que vivía el país. La institución también continuaba el reposicionamiento de sus operaciones en Estados Unidos. Al entrar en el otoño y comenzar el período más álgido de la temporada de huracanes, una vez más se invocó la certeza ingenua de que la Isla estaba bendita, pues varios huracanes en las pasadas décadas se habían acercado y a última hora la soslayaron. Pero en septiembre ya la Isla no tuvo igual fortuna, pues dos huracanes la azotaron. El primero fue Irma, de categoría cinco con vientos sostenidos de 185 millas, el más "poderoso y catastrófico" registrado en el Atlántico Norte de los pasados dos lustros, que por suerte solo rasgó la costa este de la Isla, y pasó de largo.[1340] Sin embargó se notaron sus efectos y hubo considerables daños a la infraestructura del país y una pérdida sustancial en su producción agrícola. Durante varios días, la Isla quedó paralizada al verse afectado el sistema de energía eléctrica, del cual depende casi enteramente toda la actividad de la sociedad puertorriqueña.

Dos semanas después, apenas Puerto Rico comenzaba a despertar de la pesadilla del huracán Irma, el Centro Nacional de Huracanes comenzó a emitir boletines de que otro huracán, de nombre María, cuyos vientos oscilaban entre las categorías 4 y 5 —el nivel máximo—, se movía por aguas del Atlántico en dirección oeste noroeste, amenazando territorios que ya se habían visto duramente golpeados por el huracán Irma.[1341] En la madrugada del 20 de septiembre, y tras haber devastado Dominica y Guadalupe, el huracán María azotó las Islas Vírgenes estadounidenses. Su ojo pasó sobre la isla de Santa Cruz. Entonces se dirigió por aguas del Mar Caribe hacia Puerto Rico. Entró por el Municipio de Yabucoa como fenómeno de categoría 4. Sus vientos fueron de alrededor de 140 millas por hora. Una vez hizo tierra, se movió hacia el noroeste a 13 millas por hora durante dieciséis horas y salió al Atlántico entre los municipios de Arecibo e Isabela. Además de los vientos, las lluvias torrenciales que lo acompañaron causaron inundaciones y derrumbes, arruinaron cosechas, destruyeron carreteras y los puentes se fueron río abajo, dejando incomunicados muchos barrios y pueblos de la Isla. Los ríos y embalses se desbordaron. El oleaje desatado se llevó parte de la costa. Tierra adentro, árboles y letreros se vieron pasar como proyectiles por los aires, mientras en las áreas urbanas las ventanas de cristal de los condominios más altos estallaban. Las endebles viviendas de madera techadas de zinc y hasta algunas de cemento armado se desplomaron o desmantelaron, quedando muchos hogares inhabitables, principalmente en la zona rural de la isla. El cuadro no pudo haber sido más desolador. Cientos de personas murieron y otras miles quedaron sin hogar, viviendo a la intemperie, en la miseria, sin abrigo ni alimentos ni ropa. Las pérdidas de la propiedad y la agricultura ascendieron

a millones de dólares. A su paso, María dejó a todo del país sin electricidad. Por ello cesó gran parte de la actividad comercial. Las noches se hicieron más oscuras, largas. En algunos momentos el silencio se interrumpía con la cándida voz de un periodista que emitía de una pequeña estación de radio en San Juan. Igual resultado se observó en la red de telecomunicaciones (particularmente el internet), que se vino a abajo o simplemente desapareció, causando una inimaginable y terrible parálisis general. Los refugios desparramados a lo largo y lo ancho de la Isla, se abarrotaron de miles de damnificados. El sistema de acueductos dejó de operar. Escaseó por doquier el agua potable. Entonces hubo sed y desasosiego. Ante la escasez de *diesel* y gasolina, los medios de transportación quedaron varados. Pequeños y medianos negocios cerraron sus puertas; algunos para siempre.

Varios días después, lo que pareció un diluvio universal acabó de destruir lo que había quedado en pie. Todo ello aceleró la emigración de puertorriqueños a Estados Unidos. Según proyecciones del Gobierno central, más de 600,000 personas estarían emigrando al exterior en los próximos cinco años.[1342]

Al conocerse los primeros datos sobre la catástrofe, se desenmarañó una realidad aterradora: no hubo nada ni nadie en la Isla que de alguna manera no se viese afectado por la devastación del ciclón. Popular y sus empleados no fueron la excepción, ya fuese en sus sucursales de Islas Vírgenes (Saint Thomas y Santa Cruz), como en Puerto Rico y luego en Miami, Florida. La prioridad inmediata de la institución fue la seguridad de sus empleados y su movilización rápida para poder comenzar a servir a sus clientes. Había que enfocarse en el servicio con "pasión" decía Ignacio Álvarez.[1343] Y añadía que con esfuerzo y sacrificio se lograría la "misión" institucional que era servir a Puerto Rico.[1344]

Por ello se trabajó afanosamente por siete días a la semana, de 16 a 18 horas como lo hicieron los llamados "jedis" o aquellos empleados que trabajaban con gran esfuerzo, "de corazón".[1345] Lentamente se fueron abriendo las sucursales y se fue restableciendo el servicio de cajeros automáticos. Como la red de telecomunicaciones se encontraba en el suelo se estableció un plan alterno en las sucursales que se habían abierto. Consistió en grabar sus archivos en un *USB pen drive* o anotar las transacciones manualmente para digitalizarlas durante la noche. Para el 23 de septiembre ya Popular tenía 45 sucursales abiertas alrededor de la Isla. Así también contaba con unos 101 cajeros automáticos operando en algunas sucursales y localidades independientes. Hacía mucha falta el capital circulante y las filas eran muy largas. Ese fue el momento

Arriba: Daños huracán María, sucursal Corozal.
Página opuesta: Daños huracán María, Cantera.

en que Álvarez, anunció que cualquier persona, sin importar a qué institución bancaria perteneciera, podría sacar dinero de los cajeros automáticos de Popular, libre de costo. Y es que, siendo la red más grande de cajeros automáticos en el país, esta oportunidad sería de gran ayuda para muchos. Además, Popular estableció una moratoria especial para sus clientes, por la cual no se cobrarían recargos por pagos tardíos en préstamos personales, de auto, hipotecas y tarjetas de crédito desde el 5 de septiembre hasta el 31 de diciembre del 2017.[1346] Todo cliente en disposición y capacidad de continuar efectuando sus pagos según establecido, podría hacerlo a través de los diversos canales disponibles, incluyendo las sucursales abiertas y Mi Banco.

Al tiempo que se reabrían sucursales, se ponían a funcionar los cajeros automáticos y se trabajaban las moratorias, la Fundación Banco Popular, desde su sede en Hato Rey, coordinaba campañas para la recuperación, como la de "Puerto Rico Abraza a las Islas", para ayudar a las Islas Vírgenes, Vieques y Culebra. De igual forma, el 25 de septiembre, la Fundación abrió la cuenta Abrazando a Puerto Rico (*Embracing Puerto Rico*), para recaudar fondos en pro de las comunidades afectadas por el paso del huracán María. La cuenta se inició con un donativo por parte de Popular de un millón de dólares.[1347] Este fondo buscó apoyarlas de varias formas: de manera inmediata, proveyendo artículos de primera necesidad y materiales para la reconstrucción de hogares y de limpieza. De manera estratégica y a largo plazo, desarrollando proyectos que fortalecieran la infraestructura energética y que permitieran el acceso al agua potable y a una vivienda segura. Además impulsaría a los pequeños y medianos comercios.[1348] Para el 28 de noviembre, aproximadamente 600 empleados de Popular, sirviendo de voluntarios y demostrando una voluntad inquebrantable, habían distribuido 800,000 libras de provisiones a más de 30,000 familias en 35 municipios. Se distribuyó , comida, agua, equipo médico y de primeros auxilios, así como materiales de construcción para que comenzaran a reconstruir sus comunidades.[1349] Para Ignacio Álvarez, aquella experiencia demostraba lo que los empleados de Popular eran capaces de hacer cuando tenían "un propósito en común".[1350] "Todos con un mismo compromiso para ayudar a la gente en las comunidades" fue la frase más trascendental de entonces.[1351] Y añadió: "lo logramos trabajando en equipo, adaptándonos al cambio, respondiendo de forma creativa y decisiva y colocando las necesidades de los clientes primero".[1352] Esa, era su "misión".

También para esos mismos días, la Fundación Banco Popular abrió sus puertas a organizaciones sin fines de lucro, *start-ups*, entidades gubernamentales, miembros del tercer sector, a través de la Comunidad de Colaboración e Innovación Social (CCIS). La iniciativa surgió luego de que el país quedara sin electricidad, con la necesidad urgente

de espacios aptos para que las diferentes organizaciones pudieran continuar con su trabajo de día a día. Como parte de su iniciativa de proveer una infraestructura sustentable a las comunidades más necesitadas, la Fundación Banco Popular también coordinó la distribución de máquinas de desalinizar y purificación de agua a comunidades alrededor del Caño de Martín Peña en Hato Rey y a otras en la Isla de Vieques. Unas mil familias se beneficiaron de este esfuerzo.

Al mirar en un "espejo luminoso" la historia de aquellos días, no solo quedó demostrado el liderazgo de Ignacio Álvarez y la alta gerencia, sino el compromiso de los miles de empleados de Popular que pusieron por delante su responsabilidad de restaurar lo antes posible la normalidad a las transacciones bancarias, esto incluso anteponiéndolo a las necesidades de sus hogares.[1353] Para ellos y sus familiares, Popular reciprocaba con su plan médico institucional, el Centro Interno de Salud y Bienestar, el cuidado diurno de sus niños o simplemente con la caja de primeros auxilios que se les entregó.[1354] Los empleados designados como grupos de apoyo, hicieron todo lo posible por satisfacer sus necesidades más apremiantes. No estaban solos.[1355] La institución estaba ahí para ellos; para que se sintieran parte de una gran familia: la de Popular.

Mientras tanto Popular debía seguir trabajando a toda marcha debido a que empeoraban las finanzas públicas y la economía no lograba salir de su letargo que ya se alargaba a su onceno año de recesión. Un sinnúmero de acreedores de los bonos del Gobierno tocaban cada vez más fuerte a sus puertas. A su paso, los huracanes se lo habían llevado todo menos la deuda.

Por su parte, los huracanes terminaron definiendo gran parte de los negocios de Popular a corto plazo.[1356] En cuanto a los préstamos comerciales hubo una reducción en originaciones de préstamos a pequeños y medianos negocios; y un aumento en préstamos corporativos y de construcción. Los gastos fueron más altos en algunas categorías y el ingreso fue menor en otras, debido a interrupciones en las transacciones de débito/crédito, cargos tardíos y cargos ATMs, etc. En cuanto al cambio porcentual, el precio de las acciones reflejó la incertidumbre que el mercado percibió sobre la situación de Puerto Rico, intensificado posteriormente por los huracanes. Pero también logró muchas cosas que se había propuesto. Sus ingresos continuaban creciendo, aunque a un paso más lento. En general el crecimiento anual en activos: fue muy saludable (19%) el compuesto (CAGR) desde 2014 o Crecimiento en préstamos: (21% CAGR) o

Arriba: Centro de acopio Puerto Rico Abraza las Islas: Ignacio Álvarez visita empleados voluntarios. Popular Center, Hato Rey.
Página opuesta: Sucursal Orocovis, después del huracán María.

Crecimiento en depósitos: (25% CAGR). Los depósitos (tanto de individuos como comerciales) aumentaron.

Popular también continuó aumentando el ritmo de sus transacciones digitales, tales como Depósito Fácil y ATH Móvil al tiempo que lanzó nuevos servicios (ej. Retiro Móvil), Private Banking, y Mortgage en Estados Unidos. A lo largo del año trabajó afanosamente en el relanzamiento de su otrora marca en línea llamada E-Loan (1997), pero sin el guion: Eloan. A este servicio pionero de banca en línea se le habían hecho algunos cambios para proveer un servicio para todos aquellos que quisieran una experiencia sencilla e inteligente al solicitar un préstamo personal.[1357] Y a precios competitivos.[1358] Mediante este producto los clientes podían solicitar un préstamo sin tener que pasar por los procedimientos engorrosos que se llevan a cabo en una sucursal y sin los cargos iniciales. Al día siguiente el solicitante dispondría del dinero en su cuenta de banco. Eloan tuvo en mente tanto a las mujeres, como a otras generaciones activas: es decir, las personas nacidas tras la generación de los *baby boomers*. Su cometido era convertirse en el primer banco totalmente digital en Estados Unidos, al ofrecer soluciones financieras sencillas y efectivas.

Por su parte, Popular Community Bank logró continuar con un sólido crecimiento, particularmente en préstamos comerciales. Su servicio de tarjetas de pre-pago White Label ganó nuevos clientes. Además, continuó expandiendo negocios que lanzo en el 2017 y trabajó en la transformación de su red de sucursales. Para principios del 2018 dejaría de llamarse Popular Community Bank para convertirse en Popular, un cambio en marca que se hizo pensando en atender a una comunidad mucho más amplia sin abandonar sus raíces de apoyo a la comunidad. Este cambio también sería adoptado en las Islas Vírgenes.

Paradójicamente, las condiciones adversas que sufría la Isla presentaban, "una oportunidad única para repensar a Puerto Rico y atender los problemas estructurales de muchos años que le habían llevado a la crisis en la que se encontraba".[1359] En Popular era el momento de redefinir su esencia y su propósito. Por ello, en la reunión de líderes de Popular de diciembre de 2017 Ignacio Álvarez presentó "Nuestro Nuevo Plan Estratégico" (Visión). En sus propias palabras, se trataba de "conceptualizar quiénes somos, qué aspiramos ser y cuáles son nuestras prioridades para lograrlo". El plan se cimentaba en cuatro pilares. Primero había que lograr un crecimiento sostenible que "equilibre el riesgo y la oportunidad, profundizando las relaciones con nuestros clientes en mercados existentes, diversificando fuera de Puerto Rico, entrando a mercados especializados y apalancando en nuestras capacidades existentes". También se hacía un pedido a la sencillez; se trataba de "simplificar nuestra organización a través de la tecnología y la optimización de procesos para reducir costos, aumentar la calidad y agilidad en nuestro servicio, ofrecer una experiencia superior a nuestros clientes y empleados y proveer una plataforma eficiente para facilitar el crecimiento". Para ello había que crear una cultura organizacional "enfocada en el servicio, empoderando a nuestros empleados a tomar decisiones orientadas hacia el cliente y diseñando una experiencia omnicanal consistente". Por último, y de cara al futuro, había que "solidificar los cimientos de nuestra organización enfocándonos en atraer, desarrollar y retener el talento con las capacidades requeridas en el futuro en un entorno que promueva el bienestar y la transparencia, a la vez que fortalecemos nuestros controles internos para manejar efectivamente los riesgos". Era evidente que los cuatro pilares se sostenían en los "Valores" institucionales que definieron a Popular desde su origen.

Con plena conciencia de que el camino a recorrer no era fácil, y a la vez con la esperanza puesta en el futuro, el Popular —desde su liderato hasta el último de sus empleados— se comprometió con su "Nuestro Nuevo Plan Estratégico". Como tantas veces en el pasado, Puerto Rico y el Popular —juntos— superarían retos del presente inmediato para instalarse en el porvenir.

MARCO ESTRATÉGICO 2018

VISIÓN

Proveer una excelente experiencia al cliente, ofreciendo soluciones financieras que atiendan sus necesidades de una forma sencilla.

PILARES

CRECIMIENTO RENTABLE Y SOSTENIBLE

Lograr un crecimiento sostenible que equilibre el riesgo y la oportunidad, profundizando las relaciones con nuestros clientes en mercados existentes, diversificando fuera de Puerto Rico, entrando a mercados especializados y apalancando en nuestras capacidades existentes.

SENCILLEZ

Simplificar nuestra organización a través de la tecnología y la optimización de procesos para reducir costos, mejorar la calidad y agilidad en nuestro servicio, ofrecer una experiencia superior a nuestros clientes y empleados y proveer una plataforma eficiente para facilitar el crecimiento.

ENFOQUE EN EL CLIENTE

Crear una cultura organizacional enfocada en el servicio, empoderando a nuestros empleados a tomar decisiones orientadas hacia el cliente y diseñando una experiencia omnicanal consistente.

PREPARADOS PARA EL FUTURO

Solidificar los cimientos de nuestra organización enfocándonos en atraer, desarrollar y retener el talento con las capacidades requeridas en el futuro en un entorno que promueva el bienestar y la transparencia, a la vez que fortalecemos nuestros controles internos para manejar efectivamente los riesgos.

6:58
BANCO POPULAR

NOTAS AL **CALCE**

I-RETOMANDO EL HILO (1994)

1 NG, noviembre de 1993, 3.
2 Ibíd.
3 EF, julio de 1987, 12.
4 Véase NG marzo de 1991.
5 Nellie Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 23 de julio de 2015.
6 La parte trasera de este solar colindaba por un lado con el de Carrión Pacheco y por el otro con el de José B. Carrión.
7 Al momento de su inauguración (1938), Ocean Park incluía residencias de $3,000 a $4,000 en solares de $500 a $900.
8 Orvil Miller entrevista con Guillermo A. Baralt, 14 de julio de 2014.
9 En los años treinta, al ver una máquina IBM en un banco en Nueva York, Carrión Pacheco llevó a Wally Lee, de la Casa Lee, a Nueva York para que convenciera a Thomas Watson, presidente de IBM, para que estableciera una casa de distribución en Puerto Rico. La gestión dio frutos.
10 Ibíd.
11 EF febrero -marzo 1989, 2.
12 El flipper o pinball es un juego a base de una bola impulsada por un resorte que corre por un tablero con diversos diseños ornamentado con diversos componentes electrónicos, cuyo contacto con la bola otorga cierto puntaje al jugador. La bola era re-proyectada dentro del tablero por unas paletas o flippers. http://www.retrogames.cl/flippers.php
13 http://www.lacalleLoíza.com/recorrido-historico-de-la-calle-Loíza. https://www.youtube.com/watch?v=dkWbQpQGA3A
14 Nelita Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 23 de julio de 2015.
15 Ibíd.
16 Ibíd.
17 Ibíd.
18 Ibíd.
19 Ibíd.
20 Ibíd.
21 NG, marzo de 1991, 9. Así lo contó el padre Franco Barrenechea, sacerdote de la Parroquia Santa Teresita.
22 Nellie Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 23 de julio de 2015.
23 Este relato se nutre de un ensayo que Elías R. Gutiérrez escribió sobre la Academia de Santa Teresita. http://www.lacalleLoíza.com/recorrido-historico-de-la-calle-Loíza.
https://www.youtube.com/watch?v=dkWbQpQGA3A
24 Nellie Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 23 de julio de 2015.
25 Ibíd.
26 Richard L. Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 22 de mayo de 2015.
27 EM, 15 de junio de 1986, 92.
28 http://woratv.com/portada/index.php/2015/05/07/richard-carrion-visita-las-escuelas-de-la-fundacion-2010/
29 Richard L. Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 22 de mayo de 2015.
30 Richard L Carrión, Memorias, 2006, inédito.
31 José María Gabriel y Galán (1870 -1905). Poeta español que cantó en versos sencillos las virtudes campesinas. Su obra, ajena a las novedades temáticas del modernismo, se centró en el ambiente rural y expresó un concepto cristiano y optimista de la vida en la naturaleza. La familia patriarcal, la existencia hogareña y la austeridad del agricultor castellano fueron la materia de sus versos, que bebió en las fuentes de la literatura pastoril latina y en el Siglo de Oro español, así como en algunos autores españoles románticos y contemporáneos.
32 NG, marzo de 1991. Véase testimonio de su hija Nelita.
33 Ibíd.
34 Ibíd.
35 Ibíd.
36 Voces en tiempos, testimonio de Richard L. Carrión, Banco Popular de Puerto Rico, San Juan: Popular Inc. 2014. 343. Junto a Richard fue Silveria y otro empleado de Banco Popular en Nueva York
37 Popularidades, enero-marzo, 1982, 14.
38 NF, octubre de 1986,2-5. Popularidades, enero-marzo, 1982, 14.
39 ED 12-22-1950.
40 Ibíd.
41 Ibíd.
42 Ibíd.
43 Ibíd.
44 EM, 15 de junio de 1986, 92.
45 Richard L. Carrión, Memorias.
46 Ibíd. 354
47 Ibíd. Nellie Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 22 de julio de 2015.
48 Ibíd.
49 Richard L. Carrión, Memorias. Richard L. Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 13 de octubre de 2016.
50 Ibíd.
51 En 1973 Mario Lauria estableció el famoso Greenhouse en el Condado, que por décadas fue uno de los restaurantes más exitosos en Puerto Rico. Luego de 40 años, en 2014 el propio Lauria cerró el restaurante.
52 Ibíd.
53 Richard L. Carrión, Memorias.
54 Ibíd.
55 AHBPPR: Correspondencia, Thomas M. Hill, Assistant Dean of Administration of Massachusetts Institute of Technology to Richard L Carrión, January 29, 1975.
56 AHBPPR Correspondencia, Rand A. Neyland, Harvard University to Richard L. Carrión, April 2. 1975.
57 Esta Escuela se había establecido en 1914 como una escuela de administración de ingeniería (Engineering Administration) o programa de gestión de ingeniería dentro del Departamento de Economía y Estadística. Con el paso del tiempo (en 1925) comenzó a ofrecer el grado de maestría en Gestión Empresarial (MBA en Gestión y Administración de Empresas). En 1931 se creó el MIT Sloan Fellows, el primer programa de educación universitaria para ejecutivos en el mundo. La escuela de negocios debía su nombre a Alfred P. Sloan Jr., graduado de ingeniería del Instituto en 1895, y quien fue presidente de la General Motors durante 30 años. Con un aporte económico de la Fundación Sloan, se creó en 1952 la Escuela de Gestión Industrial en el MIT con el propósito de posibilitar la formación del "gerente ideal". Posteriormente la escuela fue bautizada en honor a Sloan como "Alfred P. Sloan School of Management", pasando a ser una de las primeras escuelas de negocios del mundo. Sloan supo distinguir entre las personas que solo creaban empresas y aquellas que, como él, eran capaces de hacerlas crecer y perpetuarlas en el tiempo. La escuela inició en 1958 una nueva era, al introducir el rigor del pensamiento económico a las finanzas corporativas modernas. Y poco después se estableció el campo de los sistemas dinámicos creando un nuevo acercamiento para entender sistemas complejos y su comportamiento con el paso del tiempo. Se trabajaba con la idea de que los gerentes más efectivos tienen una visión optimista de la gente. Por otra parte, en 1970 los profesores Myron Scholes y Fischer Black de la Sloan crearon un modelo matemático de valoración de los derivados financieros, que en corto tiempo fue adoptado por los principales mercados financieros. Con el modelo determinaron en la práctica el valor de una opción sobre una acción.
58 Richard L. Carrión, Memorias.
59 Ibíd.
60 http://mitsloan.mit.edu/
61 http://billmoyers.com/guest/john-s-reed/ NF, octubre de 1986,2-5
62 http://inversionario.com/2011/04/que-es-una-caja-automatica-atm-machine/ Consultado el 17 de marzo de 2015.
63 http://inversionario.com/2011/04/la-historia-de-citibankciticorp/ NF, octubre de 1986, 2-5
64 Ibíd.
65 Ibíd.
66 Richard L. Carrión, Memorias.
67 A Decision Framework for Consumer-Oriented Electronic Funds Transfer Systems. Richard L. Carrión and Robert A. Smith Submitted to the Alfred P. Sloan School of Management on December 22, 1976 in partial fulfillment of requirements for the degree of Master of Science.
68 Ibíd.

69 Stuart E. Madnick, John Norris Maguire Professor of Information Technology, Sloan School of Management & Professor of Engineering Systems, School of Engineering Massachusetts Institute of Technology.
70 Richard no estuvo presente en los actos de graduación.
71 Richard L. Carrión, Memorias.
72 Ibíd.
73 SJS, Moneda, diciembre de 1984.
74 Voces en tiempos, testimonio de Richard L. Carrión, 354- 356. Véase también testimonio deMildred Maduro, 355.
75 María Isabel P. de Burckhart entrevista con Guillermo A. Baralt, 9 de junio de 2016.
76 AHBPR. Correspondencia Mr. Rafael Carrión, Jr., Chairman of the Board from Néstor E. Marchand, Senior Vice President and Comptroller. October 27, 1976. ANALYSIS OF THE PROCESSING COST OF THE RETURNED CHECKS OCTOBER 1976.
77 La conclusión de Contraloría fue que con un cargo mínimo de $5.46 por cheque se podría cubrir su costo, situaciones imprevistas y lograr el equilibrio financiero. Se recomendó un cargo por $8.00 para contingencias, aumento en costos en el futuro y un margen razonable de ganancia para el banco. El Informe final lo preparó la División de Contraloría y fue revisado por Price Waterhouse & Co.
78 EM, 15 de junio de 1986, 92.
79 EF, octubre de 1986, 2-4. Véase también Voces en tiempos, entrevista a Mildred Maduro, 355 y la entrevista a Richard L. Carrión 355-356.
80 Ibíd.
81 EM, 15 de junio de 1986, 92.
82 Voces en tiempos, entrevista a Richard L. Carrión 355-356. Véase también, Mildred Maduro, 355.
83 Ibíd.
84 Teresa Loubriel entrevista con Guillermo A. Baralt. Se trató del Plan de Compensación Diferida, que entró en vigor el primero de enero de 1961, con una aportación institucional de $124,236. Tuvo como propósito el de proveer al personal un incentivo más, que a la vez motivaba a un más alto rendimiento en sus labores. A mayor eficiencia del empleado y menores gastos de la institución, más jugosa sería la ganancia neta, y por consiguiente, mayores los recursos que se distribuirían.
85 EF, enero de 1987, 2-4.
86 Voces en tiempos, testimonio de Richard L. Carrión, 214.
87 Nuestro Tiempo, 544.
88 https://www.ieee.org/about/news/2009/14april_1.html Consultado el 22 de febrero de 2018
89 Voces en tiempos, testimonio de Richard L. Carrión, 214.
90 Voces en tiempos, testimonio de Mildred Maduro, 355
91 Ibíd.
92 Ibíd. testimonio de Lucy Rodríguez, 353.
93 Por ejemplo, Abelardo González, vicepresidente ejecutivo y supervisor de los divisiones de Personal, Investigaciones y Desarrollo, Seguridad y Fideicomiso; Luis Báez, vicepresidente ejecutivo y supervisor de Administración de Crédito, Servicios al Consumidor, Préstamos de Construcción, Administración de Sucursales, Bienes Raíces y distritos de Nueva York y California y Arturo L. Carrión, vicepresidente ejecutivo.
94 Popularidades, enero-marzo de 1982, 13-14
95 Ibíd.
96 EM, 1 de abril de 1978, 1, 13-A. SJS, 1 de abril de 1978, 1. END 1 de abril de 1978, 1.
97 Voces en tiempos, entrevista a Richard L. Carrión, 355.
98 Popularidades, enero-marzo de 1982, 13-14.
99 Voces en tiempos, entrevista a Teresa Loubriel, 356.
100 Ibíd.
101 Ibíd.
102 Ibíd., Así lo explicó José Luis Casas.
103 END, 10 de octubre de 1983. Suplemento 6.
104 Ibíd.
105 AHBPPR, Documento suelto, 1984.
106 Ibíd.
107 Richard L. Carrión, Memorias.
108 La historia de la ATH aparece en NG, junio-julio, 1983.10. NG, junio de 1998, 16-17. NG, julio 2003, 10.
109 Ibíd.
110 Ibíd.
111 Ibíd. También consúltese EF, 6 de abril de 1985. S-14.
112 EF, octubre de 1986, 4.
113 END, 7 de marzo de 1985, 126.
114 En 1987 se dio un paso enorme con el intercambio de transacciones con las redes nacionales e internacionales NYCE, PLUS y HONOR. Ese mismo año se inició el intercambio de transacciones electrónicas con American Express y al año siguiente con VISA International.
115 CEO Interviews, The Wall Street Journal Transcript, Vol. I, Issue I April 26, 1986, 14 y 22.
116 EF, 6 de abril de 1985, S-15.
117 EM, 19 de diciembre de 1985. Panorama, entrevista con Nelson Gabriel Berrios.
118 Ibíd.
119 Ibíd.
120 AHBPPR, Documento suelto, 1984.
121 Voces en tiempos, entrevista con Richard L. Carrión, 358-359.
122 Ibíd.
123 AHBPPR, Comunicado de prensa. West Indies Advertising Co. Inc. 9-25-84
124 Voces en tiempos, Entrevista con Richard L. Carrión, 358-359.
125 Ibíd.
126 Ibíd. Véase también Moneda, febrero de 1985.
127 Ibíd. Consúltese también AHBPPR, Junta de Directores de Banco Popular de Puerto Rico, 12 de noviembre de 1985, Sr. Héctor Ledesma como vicepresidente de la Junta de Directores. Simultáneamente el Sr. Richard L. Carrión, que hasta ahora se había desempeñado como Primer vicepresidente ejecutivo, pasa a ocupar el cargo de presidente de la institución. Al dar a conocer estos nombramientos el Sr. Abelardo González, secretario de la Junta, añadió que los mismos no conllevan cambio alguno en las obligaciones de los señores Ledesma y Carrión. "El propósito de la Junta es asignar el título apropiado a las responsabilidades que actualmente están llevando a cabo estos señores", continuó diciendo el señor González.
128 AHBPPR, Junta de Directores de Banco Popular de Puerto Rico, 12 de noviembre de 1985, Para publicación inmediata. SJS, November 13, 1985, 25.
129 Los cuatrienios fueron 1985-1988 y 1989-1992.
130 EF, julio de 1987, 3.
131 Ibíd.
132 Richard L. Carrión, Memorias.
133 Ibíd. Carrión había conocido a Samaranch durante los Juegos Panamericanos celebrados en Indianapolis en 1987.
134 Richard L. Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 13 de octubre de 2016.
135 Palabras de Richard L. Carrión en ocasión del funeral de Conxita el 9 de marzo de 2016.
136 Para la larga historia de la construcción del tren urbano véase Guillermo A. Baralt, Una de Cal y Otra de Arena, 428-430.
137 Más tarde, y ya de lleno bajo el nuevo gobierno encabezado por Pedro J. Rosselló (1993-1996 y 1997-2000), se inició la gigantesca obra de construcción de un tren, aunque no liviano. El llamado proyecto del Tren Urbano caminó a toda marcha.
138 Ibíd., 207.

II-EN POPULAR LOS VALORES CUENTAN (1994-1999)

139 EM, 30 de octubre de 1989, 3.
140 A finales del año anterior Carrión, Jr. había sufrido un derrame cerebral.
141 Richard L. Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 1 de febrero de 2016.
142 El 1ro de julio de 1929, a los 14 años, Carrión, Jr. ocupó, durante sus vacaciones escolares, el puesto de mensajero y luego de archivero de cheques y oficinista, tareas que desempeñó durante los siguientes tres veranos, incluso después de haber ingresado y cursado su primer año de estudios en el programa de finanzas de la Universidad de Pensilvania. En 1932, al final del verano, ingresó permanentemente a las filas de empleados de Banco Popular.
143 La frase aparece en Caribbean Business, November 5,1989. Jorge Junquera. entrevista con Guillermo A. Baralt, 9 de septiembre 2014.
144 IABPC, 1994, portada interior.
145 Voces en tiempos, testimonio de Jorge A. Junquera, 451
146 A lo largo de este libro, el valor de las acciones corresponde a aquel que resultó de la división inversa de acciones que Popular llevó a cabo en mayo del 2012. El valor en el mercado de una corporación se calcula multiplicando el total de acciones por el precio de la acción en un punto determinado.
147 El Banco de Ponce había tenido 40 sucursales y Popular 166.
148 IABPC.1996, 9.
149 NG, febrero de 1991, 2.
150 NYT, August, 3, 1990. 1 Se le llama también la segunda guerra del Golfo para diferenciarla de la guerra entre Iraq e Irán.
151 Ibíd.
152 Ibíd. No se esperaba que aumentase mucho más, debido a que había almacenado petróleo suficiente.
153 Ibíd.
154 NYT, January 12, 1991, 1.
155 END, 27 de noviembre de 1989. Negocios.
156 NYT, January 11, 1989, 1. Consúltese también http://www.historiasiglo20.org/GLOS/guerragolfo.htm
157 IABPP, 1990.3
158 https://www.fdic.gov/regulations/laws/rules/8000-3100.html
159 Ibíd.
160 PEBPPR Vol. XXXVI-1, 1989.
161 26 U.S.C. § 936 - Puerto Rico and possession tax credit § 936.
162 Department of the Treasury, "The operation and effect of the possessions corporation system of taxation", First Annual Report, June, 1978. Submitted to Al Ullman, chairman of the Committee on Ways and Means on June 29,1978, Table 15, 65. Para detalles de esta historia consúltese Guillermo A. Baralt con la colaboración de José Bolívar Fresneda, Contra viento y marea hacia el futuro: historia de la Asociación de Industriales de Puerto Rico, 1928-2012. San Juan: Asociación de Industriales de Puerto Rico, 2012.
163 Ibíd.
164 Ibíd.
165 Voces en tiempo, testimonio de Jorge A. Junquera, 422.
166 Ibíd.
167 Department of the Treasury, "The operation and effect of the possessions corporation system of taxation", First Annual Report, June, 1978. Submitted to Al Ullman, chairman of the Committee on Ways and Means on June 29, 1978, Table 15, 65.
168 Ibíd.
169 Estudio Económico de Puerto Rico. 1991. Preparado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Organización de Naciones Unidas, 10.
170 Voces en tiempos, testimonio de Jorge A. Junquera, 154.En cambio, Citibank aumentó el empleo de los fondos llegando por lo menos al 50%. El Chase Manhattan llegó a tener 80% de sus pasivos.
171 Ibíd.
172 Ibíd.
173 Ibíd.
174 Ibíd.
175 Ralph J. Sierra, U.S. Treasury Report on 936, IPR, September-October 1979,47,69,75-76.
176 Ibíd. El costo señalado sumaba aproximadamente $1 billón anual.
177 END, 21 de noviembre de 1981, 50.
178 EF, 6 de abril de 1985, S-15.
179 Ibíd.
180 Ibíd. Luego de su implantación, el Congreso la había revisado en 1982, en 1985 y en 1990. De los informes técnicos del Departamento del Tesoro Federal se desprendía que la Sección 936 no se había utilizado para el bienestar de Puerto Rico.
181 Como parte de su primer presupuesto, el "Omnibus Budget Reconciliation Act of 1993", mejor conocido como el "Deficit Reduction Act", proponía, una vez más, corregir la situación del déficit presupuestario de Estados Unidos. Por lo tanto, entre otros incentivos contributivos, el presidente Clinton recomendó la eliminación de la Sección 936.

182 END, 18 de junio de 1993, 1. PRBPPR, Vol. XXXI, 1995, 2. Al menos en el papel, estos ayudaron a salvar la Sección 936 por algún tiempo; no mucho, por cierto.
183 PEBPPR, Primer Trimestre, 1995, 2.
184 IABPC, 1996, 8.
185 Ibíd.
186 Ibíd.
187 Ibíd. Son palabras de Richard L. Carrión.
188 Ibíd.
189 Voces en tiempos, testimonio de Jorge Junquera, 422.
190 Ibíd.
191 IABPC,1996, 9.
192 Véase por ejemplo Voces en tiempo, testimonio de Juan Guerrero, Nestor Obie Rivera, Carlos Rom, Manuel Chine, Eli Sepúlveda, Ileana González y tantos otros.
193 EF, enero de 1989. 3.
194 EF, septiembre de 1990, 1. IAPI, 1998,14. Voces en tiempos. Testimonio de Mabel Burckhart, 374.
195 bíd. NG, mayo de 1997, 5.
196 IAPI, 1997, 8-11.
197 NG, febrero 1993, 2.
198 Ibíd.
199 Ibíd.
200 NG, julio de 1994, 3. 13 1 En su interés por ofrecerle a sus empleados las mejores opciones de adiestramiento e investigación disponibles en el mercado, ha establecido la Sala de Información y Recursos Electrónicos en el Centro de Desarrollo.
201 NG, febrero de 1991, 2. IABPC, 1996, 5. Consúltese también AHBPPR, Richard L. Carrión: BOD Strategic Planning Off-site: CEO Overview : October 2014.
202 Voces en tiempos, Testimonio de Mabel Burckhart, 365
203 Ibíd.
204 NG, febrero de 1991, 2.
205 Ibíd.11. Richard L. Carrión, Memorias. El ingreso neto es la partida que describe los ingresos luego de restarles los gastos y las contribuciones.
206 A cargo de tan importante encomienda se nombró a Iván Pagán.
207 IABPC,1996, 6. Véase también Voces en tiempos, testimonio de Iván Pagán, 470
208 Guillermo A. Baralt, Tradición de Futuro, 227.
209 Ibíd. Este edificio fue subarrendado por Banco Popular a un canon de arrendamiento de $125 mensuales. Popular también arrendó el mobiliario y equipo que tenía el Roig Commercial por un canon anual de $800.
210 IAPI, 1997.
211 NG, octubre de 1997, 1.
212 Ibíd.
213 Esta surgió de la división de la Región Caguas/ Fajardo.
214 IABPC, 1996, 5.
215 Había nacido de la fusión con VELCO, antigua arrendadora del Banco de Ponce.
216 Voces en tiempos, testimonio de Gilberto Monzón y Silvio López, 467-468. El relato que aparece en el texto sigue al pie del detalle estos dos testimonios.
217 Ibíd.
218 Ibíd.
219 Ibíd. Estos eran Felipe Franco, y Raúl Colón, quien se encargaba de lo que era Servicios de Hipotecas en Popular.
220 Ibíd.
221 PP, September 1998, 26.
222 Voces en tiempos, testimonio de Gilberto Monzón y Silvio López. 467-468.
223 IABO,1996,7
224 Voces en el tiempo, testimonio de Juan Guerrero, 461
225 https://www.highbeam.com/doc/1G1-16329805.html Consultado el 22 de febrero de 2018
226 IABPC,1996,
227 Ibíd.
228 IAPI, 1998, 13. Voces en tiempos, testimonio de Juan Guerrero, 462.
229 Ibíd.
230 Véase, Guillermo A. Baralt, Tradición de Futuro. 215-219.
231 Durante los ochenta, Popular envió a Piñero, —egresado de la Escuela de Negocios de Wharton y de la Facultad de Derecho de la Universidad de Puerto Rico— a estudiar maestría en la Escuela de Administración Comercial de la Universidad de Stanford. Allí redactó una tesis relacionada al desarrollo de los préstamos a los pequeños negocios de Banco Popular en Puerto Rico. De dicha tesis nacieron muchas de las ideas del Programa de Pequeños Negocios implantadas por Banco Popular.
232 PP, September 1998, 12-13.
233 Ibíd.
234 El término que se usaba en inglés es el "leverage" o apalancamiento.
235 NG, julio de 1999, 13.
236 Ibíd.
237 Ibíd., Declaraciones de Humberto Martín, miembro del Consejo Gerencial a cargo del Grupo de Operaciones, área que supervisaba todo lo que comprendía las telecomunicaciones. La red estuvo en uso constante hasta hace poco, cuando fue desplazada por la fibra óptica, que ofrecía mayor capacidad para transmitir información.
238 http://newsroom.popular.com/node/670 Publicado el 8 de octubre de 2015
239 Ibíd.
240 NG, marzo de 1993, 4: y NG agosto de 1993, 3.
241 NG, septiembre de 1993, 2-3.
242 Ibíd.
243 IABPC, 1996, 10.
244 Nuestro Tiempo: Gran Enciclopedia Ilustrada del Siglo XX, Barcelona: Art Blume, 1998. Título original: "Our Times".
245 http://www.maestrosdelweb.com/internethis/ Tomás Pérez entrevista con Guillermo A. Baralt, 23 de febrero de 2016.
246 Ibíd.
247 http://www.internetsociety.org/es/breve-historia-de-internet#Origins.
248 IABOC, 1996, 13.
249 END, 14 mayo, 2000. Negocios, 10.
250 Ibíd.
251 Ibíd.
252 Adolfo De Hostos, Historia de San Juan Ciudad Murada, 1521-1898 (San Juan; Instituto de Cultura Puertorriqueña, 1966, 499)
.253 Seguimos al pie de la letra la cronología que se establece en Junta Reglamentadora de Telecomunicaciones de 1996; historiador Ramón Morales Cortés, Puerto Rico Telephone Company. Consúltese también http://historiaygenealogiapr.blogspot.com/2014/05/inicios-de-la-autoridad-de.html
254 Ibíd.
255 Ibíd.
256 EM 8 de diciembre de 1958, 1, 20.
257 Orden Ejecutiva OE-1974-2083 - Acogiendo la Nueva Estructura Tarifaria Y Reglamento de Servicios Telefónicos.
258 Ibíd.
259 Junta Reglamentadora de Telecomunicaciones 1996; historiador Ramón Morales Cortés; Puerto Rico.
260 Ibíd.
261 EL Nuevo Herald, 16 de abril 2000. 1. No obstante, el gobierno sí pudo vender TLD, por $141 millones, a Telefónica Internacional de España en el 1992.
262 Ibíd.
263 Ibíd.
264 IABP, 1999,3-6. Carta a los Accionistas. AHBPPR, Richard L. Carrión, Carta a los Empleados: Popular Inc. y la venta de la Telefónica, 17 de junio de 1998.
265 Richard L. Carrión, Memorias.
266 https://www.fcc.gov/general/telecommunications-act-1996
267 Ley Núm. 213 o "Ley de Telecomunicaciones de Puerto Rico de 1996", del 12 de septiembre de 1996, Junta Reglamentadora de Telecomunicaciones 1996; historiador Ramón Morales Cortés; Puerto Rico.
268 Pedro J. Rosselló, A mi manera. San Juan: Sistema Universitario Ana G. Méndez, 2012, 267.
269 Ley de Telecomunicaciones de Puerto Rico de 1996, 27 L.P.R.A. §265 et seq.
270 Ibíd.
271 Pedro J. Rosselló, A mi manera. 266- 271. AHBPPR, Richard L. Carrión, Carta a los Empleados: Popular Inc. y la venta de la Telefónica, 17 de junio de 1998. Consúltese también Abraham Childs, The Privatization of Puerto Rico Telephone Company. Ámbito de Encuentros, Universidad del Turabo, Vol.8, Núm 2, años 2015.
272 ENH 16 de abril 2000, 1.
273 Ibíd.
274 Pedro J. Rosselló, A mi manera. San Juan: Sistema Universitario Ana G. Méndez, 2012, 266- 271.
275 Ibíd.
276 Ibíd.
277 AHBPPR, Richard L. Carrión, Carta a los Empleados: Popular Inc. y la venta de la Telefónica, 17 de junio de 1998.
278 Ibíd.
279 Ibíd. Estaba afiliada a GTE Telephone Operating & GTE System Telephone Companies (GTE Corporation).
280 Ibíd.
281 AHBPPR, Richard L. Carrión, Carta a los Empleados: Popular Inc. y la venta de la Telefónica, 17 de junio de 1998.
282 http://www.hietel.org/hietel.html
283 https://www.elnuevodia.com/negocios/consumo/nota/privatizaciondelatelefonicaalaeropuerto-1457265/
284 Ibíd.
285 Ibíd.
286 Ibíd.
287 AHBPPR, Richard L. Carrión: A los empleados, 22 de julio de 2009. Richard L. Carrión SYSWIDE 6/8/98 8:53pm.
288 www.hietel.org/hietel.html. La Hermandad alegará que "Solo con nuestra huelga el precio de venta subió más de 100 millones de dólares desenmascarando a los que se daban con piedras en el pecho en el sentido de que el precio de la Telefónica era el mejor y justo para Puerto Rico".
289 END, 14 de mayo de 2000, 9.
290 Voces en tiempos, testimonios de Néstor Obie Rivera e Iván Pagán, 472.
291 Ibíd.
292 Ibíd. testimonio de Ileana González, 471.
293 Se trata de un error de software causado por la costumbre que habían adoptado los programadores de omitir la centuria en el año para el almacenamiento de fechas (generalmente para economizar memoria), asumiendo que el software solo funcionaría durante los años cuyos nombres comenzaran con 19.
294 Véase http://www.libertaddigital.com/internet/el-efecto-2000-diez-anos-despues-1276380327/
295 PP, September, 1998, 31.
296 NG, agosto-septiembre 1999, 3.
297 Estación transmisora de telefonía inalámbrica, en E. Fernández García, El libro de Puerto Rico = The book of Porto Rico. San Juan, Puerto Rico: El Libro Azul, 1923, p. 233.19
.298 Estación radio-telefónica del Sr. Luis Rexach en su residencia de Martín Peña, en E. Fernández García, El libro de Puerto Rico = The book of Porto Rico. San Juan, Puerto Rico: El Libro Azul, 1923, p. 720.
299 Sostenes Behn, en Boletín Oficial de la Cámara de Comercio de Puerto Rico, año 1, San Juan: 21 noviembre 1931, núm. 1, p. 15.
300 Saludan la Bandera y el Himno de Puerto Rico, El Mundo, 25 julio 1952, p.3, (Colección Puertorriqueña, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras).
301 Firman Ley Autoridad Teléfonos..., El Mundo, 7 mayo 1974, p. 19-A, (Colección Puertorriqueña, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras).
302 Apoyo masivo paro general, El Vocero, 29 junio 1998, primera plana, (Colección Puertorriqueña, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras).
303 Vendida en 1,875 millones", El Nuevo Día, 28 de mayo 1998, primera plana, (Colección Puertorriqueña, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras).

III-EL BANCO HISPANO MÁS GRANDE DE ESTADOS UNIDOS (1991-1999)

304 AHBPPR, Richard L. Carrión. Notas para un discurso Presentaciones, 2-VI-02
305 El panamericanismo o integración americana, "es el movimiento diplomático, político, económico y social americano que busca crear, fomentar y ordenar las relaciones, la asociación y cooperación entre los países americanos en diversos ámbitos de interés en común". El término se originó en lengua inglesa cuando el político republicano James Gillespie Blaine (1830-1893) lo usó durante la Primera Conferencia Internacional de Estados Americanos, en la que se convocó a todos los países de América. En Puerto Rico el término se popularizó a partir del 1927, cuando en conferencia en la Universidad de Puerto Rico el Dr. William O. Thompson exaltó el rol de la isla en pro del panamericanismo. Luego, por su relación con Estados Unidos, en repetidas ocasiones se resaltó dicho rol. Consúltese http://lexicoon.org/es/panamericano, y también http://etimologias.dechile.net/?panamericano y Adolfo de Hostos, Tesauro de datos históricos, vol. 5, Río Piedras: Universidad de Puerto Rico 1995, 145.
306 Forbes, February 26, 1996, 97.
307 NG, septiembre-octubre de 1997, 3.
308 Ibíd.
309 ANNUAL REPORT. For the Fiscal Year Ended December 31, 2000. Commission File No. 0-1 POPULAR, INC. La Corporación Federal de Seguros de Depósitos es una corporación del gobierno de Estados Unidos que asegura los depósitos bancarios de los clientes en caso de que alguna institución bancaria se torne insolvente. También, como entidad reglamentadora, supervisa y examina a ciertas instituciones financieras y administra aquellas que no cuentan con la solvencia económica suficiente para operar y entran en sindicatura (receivership).
310 NG, noviembre-diciembre, 1997, 6-7.
311 Desde 1991 y hasta 1997 Roberto Herencia fue Oficial de Crédito Senior de Banco Popular en Chicago. Otros puestos gerenciales de relieve en Estados Unidos los ocupaban L. Gene Beube, Principal Oficial de Crédito para Banco Popular en Estados Unidos; Orlando Berges en Finanzas, Operaciones y Administración; David Hernández en Mercadeo y Relaciones Corporativas y Don Simanoff en la División de Banca Directa y en Tarjetas de Crédito en Estados Unidos. Los presidentes de las regiones bancarias fueron José A. Torres en Nueva York y Nueva Jersey; Javier F. Ubarri en Texas; Mercedes McCall en Florida; Richard F. Demerjian en California; y S. Michael Polanski en Illinois. Además, Karen Hamilton encabezó el Grupo de Banca Comercial de la Región de Nueva York y John Incandela era el Principal Oficial de Crédito para Nueva York y Nueva Jersey.
312 Voces en tiempos, testimonio de Richard L. Carrión, 435.
313 Ibíd.
314 AHBPPR, Richard L. Carrión, BOD Strategic Planning Off-site: CEO Overview, October 2014.
315 Voces en tiempos, testimonio de Jorge Junquera, 452.
316 Ibíd.
317 Ibíd.
318 PP, September 1998, 19.
319 NG, Septiembre de 2001, 3.
320 Preferred financial provider era la manera como se le llamaba en inglés. Voces en tiempo, testimonio de Manuel Chinea, 465-466.
321 http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-mercado-hispano-de-estados-unidos-seduce-a-los-bancos/
322 Francisco L. Rivera Batíz and Carlos E. Santiago, Island Paradox: Puerto Rico in the 1990's, New York: Russell Sage Foundation 1996, 44.
323 El estado pésimo de la economía puertorriqueña contrastaba vivamente con la prosperidad de Estados Unidos. En la década del 60, el ritmo migratorio se detuvo un poco, pero, aun así, otros 158,818 puertorriqueños llegaron como emigrantes a Estados Unidos.
324 Esta cifra refleja la inmigración neta. C. Wright Mills, Clarence Senior, and Rose Kohn Goldsen, The Puerto Rican Journey: New York's Newest Migrants, New York, Harper & Brothers, 1950, 45. Véase tabla de Migración neta de emigrantes puertorriqueños en Estados Unidos (1942 -1951) en Harvey S. Perloff, Puerto Rico's Economic Future: A Study in Planned Development, Chicago: University of Chicago Press, 1950, 222.
325 2000 U. S. Hispanic Market, Miami, Strategy Research Corporation, 1999, 40.
326 Ibíd.
327 Ibíd. Consúltese también The New York Times, 26 de diciembre de 1983, Financial Desk, 1.
328 Ibíd.
329 Ibíd.
330 Ibíd. 22. La población total de Estados Unidos tuvo un crecimiento mucho más lento, aumentando solamente 6 por ciento durante el mismo período de 4 años.
331 Ibíd.
332 Ibíd.
333 2000 U. S. Hispanic Market, 22. Sin embargo, como grupo dominante, la proporción de puertorriqueños con relación a todos los otros hispanos se había ido achicando a medida que estos comenzaron a dispersarse hacia pequeños pueblos en el estado de Nueva York y otras ciudades de Estados Unidos.
334 Antonio A. Méndez, La emigración dominicana hacia los EEUU: mitos y realidades, Santo Domingo, Ediciones Surco, 2003, 175. También consúltese Ramona Hernández y Francisco Rivera-Batíz, Dominican New Yorkers: A Socioeconomic Profile, New York, A Dominican Research Monograph, The CUNY Dominican Studies Institute, 1997, 9.
335 Kenneth T. Jackson, Ed. The Encyclopedia of New York City, Kenneth T. Jackson, Ed. New Haven, Conn.: Yale University Press, and the New York Historical Society, 1995. 141.
336 Era sucursal de Banco Popular de Puerto Rico.
337 SBA es el acrónimo para Small Business Administration.
338 ABPC, 1994, 27.
339 Ibíd.
340 Ibíd.
341 IA, 1999 Ibíd., 13.
342 Ibíd.
343 NG, diciembre,1994, 15. En 1989 Thomas Fitzpatrick fundó esta compañía. A estas también se les llamaba oficinas.
344 Voces en tiempos, entrevista a Larry Kesler, 458.
345 Ibíd.
346 Ibíd.
347 Se refiere a "sales finance".
348 NG, junio de 1998, 4.
349 Ibíd.
350 Ibíd.
351 END, 22 de mayo de 1984, 60.
352 Voces en tiempos, testimonio de Richard L. Carrión, 437.
353 Ibíd. En este testimonio Richard L. Carrión relata las maniobras que Popular tuvo que llevar a cabo para entrar en dicho mercado. En 1977 el dominicano Dr. García Camilo estableció este banco.
354 END, 22 de mayo de 1984, 60.
355 NG, diciembre, 1994, 15
356 Forbes, February 26, 1996, 97.
357 IABPC, 1995, 26.
358 Ibíd.
359 Voces en tiempos, testimonio de Richard L. Carrión, 437.
360 Ibíd.
361 PP, 1997, 6.
362 NG, febrero de 1998,12. Texas fue la excepción.
363 Este censo aparece citado en 2000 US Hispanic Market, 21.
364 Carlos E. Santigo, Franscisco Rivera Batiz, La emigración de los puertorriqueños durante la década de los 1980. Junio 1996 Es la emigración neta.
365 Jorge Duanny y Félix Matos-Rodriguez, "Puerto Ricans in Orlando and Central Florida". Centro de Estudios Puertorriqueños. Hunter College (CUNY) Policy report. VOL. 1, Spring 2006
366 Duany, Jorge (2002). The Puerto Rican Nation on the Move: Identities on the Island and in the United States (Chapel Hill: University of North Carolina Press).
367 https://www.bizjournals.com/orlando/stories/1997/06/02/daily14.html.
368 PP, 1998, 21
369 2000 U.S. Hispanic Market, 234.
370 Ibíd.
371 NG, agosto de 1997, 5.
372 Se trató de una operación con $142 millones en activos.
373 NG, noviembre- diciembre1997, 10.
374 PP, September 1998, 20.
375 NG, noviembre -diciembre 1997, 6-7.
376 PP, 1998, 18-19. IAPI, 1998, 10.
377 Era subsidiaria de Popular North America (PNA).
378 NG, junio 1998, 21.
379 NG, junio 1998, 21.
380 Ibíd. Así le llaman a los cash express en Miami.
381 NG, agosto-septiembre, 1999.
382 Ibíd.
383 NG, agosto-septiembre, 1999.
384 CB, April 4, 2002.
385 The Electronic Funds Transfer (EFT), provision of the Debt Collection Improvement Act of 1996 (DCIA).
386 NG, agosto-septiembre de 1999, 21.
387 Ibíd.
388 Ibíd.
389 Ibíd.
390 Ibíd.
391 En Puerto Rico, Popular Leasing se dedicaba principalmente al arriendo de automóviles.
392 NG, junio-julio, 1998, 15.
393 Ibíd.
394 Ibíd.
395 Ibíd.
396 Ibíd.
397 AHBPPR, Notas para un discurso; Richard L. Carrión, Presentaciones, 2-VI-02. Véase además http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-mercado-hispano-de-estados-unidos-seduce-a-los-bancos/
Así lo dice Sergio Plaza, profesor de la Universidad Complutense de Madrid.
398 END, 14 mayo de 2000. Negocios, 10.
399 AHGPPR, Richard L. Carrión, BOD Strategic Planning Off-site: CEO Overview, October 2014.
400 END., 14 mayo, 2000. Negocios, 10.
401 Ibíd.
402 ANNUAL REPORT. For the Fiscal Year Ended December 31, 2000. Commission File No. 0-1 POPULAR, INC.
403 Guillermo A. Baralt, Tradición de futuro, 253-255.
404 Voces en tiempos, testimonio de Rafael Carrión, Jr. 412.
405 Ibíd.
406 A ciencia cierta se desconoce su número, debido al número grande de emigrantes dominicanos indocumentados.
407 NG, junio de 1998, 12-13.
408 Ibíd. Consúltese también PP. September, 1998, 23 y también Voces en tiempos, testimonios de Jorge Junquera e Iván Pagán, 473.
409 NG, junio de 1998, 12-13.
410 PP, September, 1998, 23.
411 NG, junio de 1998, 12-13.
412 Ibíd.
413 http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=38652173 ANNUAL REPORT. For the Fiscal Year Ended December 31, 2000. Commission File No. 0-1 POPULAR, INC.
414 Voces en tiempos, testimonio de Rafael Carrión, Jr., 410.
415 Voces en tiempos, testimonio de Larry Kesler, 439
416 Ibíd.
417 Ibíd. Véase su trasfondo en esa obra.

418 Voces en tiempos, testimonio de Valentino McBean, 440.
419 Voces en tiempos, testimonios de Larry Kesler, 439 y de Valentino McBean, 440.
420 Ibíd. testimonio de Valentino McBean, 439.
421 IABPC, 1993, 40. La compra se hizo bajo BanPonce Corp.
422 Nótese las tres anteriores sucursales establecidas entre 1981-1983.
423 PP, September 1998, 25.
424 Ibíd, 24.
425 Popular: Un mundo de Productos y Servicios Financieros para tí. 110 años contigo, 2003. Nos referimos al procesamiento, venta de equipo y software, consultoría diseñada acorde a las necesidades del cliente, servicio de redes, y resguardo.
426 Ley Orgánica de Banco Popular y de Desarrollo Comunal (Ley No. 4351 de 11 de julio de 1969 y sus reformas). Consúltese también NG, agosto de 1997, 10.
427 NG, agosto de 1997,10. El acuerdo fue firmado en San Juan, a nombre del Banco Nacional de Costa Rica, por Alfredo Volio, presidente de la Junta Directiva y William Hayden Quintero, gerente general de ese banco. Por Banco Popular firmaron Richard L. Carrión, presidente y principal oficial ejecutivo, y Luis Diego Escalante, gerente general de ATH Costa Rica.
428 Ibíd. Muy pronto se pudo apreciar a la gente de Popular en San Isidro, una ciudad con población de 70,000 personas en el sudoeste de Costa Rica, en donde ya estaban usando la tarjeta inteligente o "monederos electrónicos" para hacer sus compras y pagar sus deudas. Los denominados monederos electrónicos o tarjetas inteligentes, tarjetas chip (también se les conoce en general como dinero electrónico), incorporan un chip electrónico que permite su carga en cualquier cajero y se utilizan para el pago de pequeñas cantidades con escaso valor económico. Estas tarjetas no están asociadas a ninguna cuenta y la recarga se realiza sobre el disponible de la tarjeta en un momento determinado. http://www.expansion.com/diccionario-economico/monedero-electronico.html
429 First Holy Communion – 1907, Blase Camacho Souza Papers, 1899-2003, https://centropr.hunter.cuny.edu/digitalarchive/index.php/Browse/objects/row_id/3249/key/e30f2045200a86b07e343a3ca1d60d58 (enlace aún vigente). Blase fue un activista y educadora boricua-hawaiana. Estos documentos son un recurso importante para los estudios migratorios puertorriqueños y arrojan luz sobre la vida de los trabajadores de las plantaciones en Hawaii en el siglo XX y sus descendientes. María (Caravalho) Camacho, mamá de Blase - segunda fila, segunda a la izquierda, María Rosa Caravalho.
430 La Liga Puertorriqueña e Hispana / The Puerto Rican and Hispanic League, August 26, 1934.
431 Three passenger women getting off from an airplane, 1946, Jesús Colón Papers, 1901-1974, https://centropr.hunter.cuny.edu/digitalarchive/index.php/Detail/collections/5 (enlace aún vigente). Jesús Colón fue un pionero, líder comunitario, organizador laboral y escritor prolífico. Los documentos son una contribución significativa al estudio de la historia puertorriqueña, especialmente para la reconstrucción de la historia de la comunidad puertorriqueña en Nueva York. 09.
432 Máximo Colón, Young Lords Party Banner at the Puerto Rican Day Parade, 1972. Foto cortesía de Máximo Colón accedida a través de la Exhibición Rhythm & Power (http://www.mcny.org/exhibition/rhythm-power).
433 Adolescente bailando "break dance" en la calle.
434 Migración puertorriqueña a principios del año 2,000.

IV-SEAMOS PRUDENTES (2000-2004)

435 IAPI 2000, 6.
436 IAPI,2000, 18.
437 Visión, febrero de 2001, 4. Todos los datos de esta sección corresponden a un artículo de la autoría de Jorge Junquera titulado, Resultados del Año: Popular, Inc. Los datos de las acciones comunes han sido ajustados por las divisiones en acciones y la división de acciones a la inversa realizada en mayo 2012
438 ROA es el acrónimo para return on assest y ROE return on equity.
439 Ibíd.
440 Ibíd. Este aumento se registró a pesar de la venta de sus acciones del Banco Fiduciario.
441 IAPI 2000.8-9. Consúltese también Popular: Un mundo de productos y servicios financieros para ti. 2003.
442 Ibíd.
443 Puerto Rico Herald, "Puerto Rico cosecha los beneficios de una privatización modelo", por Doreen Hemlock, 16 de abril de 2000, reimpreso en el SUN SENTINEL.
444 Ibíd. Popular había comprado otras acciones que le llevaron a tener 13%.
445 Ibíd. Así se cita en este artículo.
446 Ibíd.
447 http://www.hietel.org/hietel.html
448 Ibíd.
449 Ibíd.
450 Ibíd.
451 En cuanto a los mecanismos de pago, la tasa del empleo de la electrónica ascendió significativamente, permitiendo a Popular reducir dramáticamente las transacciones en papel. Hacia 1990, un 75% de las transacciones realizadas por el banco requerían papel. Para el 2000 era a la inversa; un 75% de las transacciones se realizaban por vías electrónicas. El ritmo de crecimiento de transacciones electrónicas era de un 20%. Sin embargo, los costos de trabajar en papel seguían siendo altos. Costaba más de $1 procesar papel o cheques, requiriendo además catorce pasos ejecutados por empleados. Esto superaba por mucho a los siete o diez centavos que costaba una transacción electrónica. Se contemplaba que estos costos bajarían aún más en cuanto estuviese lista la tecnología de procesamiento electrónico de papel, conocida como procesamiento de imagen. Esta tecnología interpretaba y procesaba toda la información de los cheques, pero solamente un 60% de ella estaba lista para operar.
452 END, 14 de mayo de 2000, Negocios, 9. Esta descripción aparece en entrevista de este periódico a Richard L. Carrión.
453 El valor en el mercado de una corporación se calcula multiplicando el total de acciones por el precio de la acción en un punto determinado
454 Ibíd.
455 Ibíd.

456 Voces en tiempos, testimonios de Fabio García, José Teruel y Miguel Pérez, 127. Véase también NG, mayo 2002, 1.
457 NG, mayo 2002, 1.
458 IAPI, 2003, 20.
459 Voces en tiempos, testimonios de Fabio García, José Terruel y Miguel Pérez.127.
460 Ibíd. Por ello el programa fue transferido a la División de Mercadeo y Planificación.
461 Véase también NG, mayo 2002,1.
462 Ibíd.
463 Visión, agosto de 2002, 28.
464 AGPR Protocolos Notariales. San Juan, Mauricio Guerra Mondragón y Mejías. Estatutos de Incorporación del 10 de noviembre de 1893 por escritura # 827.
465 NG, julio/agosto 2001,3.
466 Ibíd. Son palabras de Richard L. Carrión.
467 Ibíd.
468 Ibíd.
469 Voces en tiempos, testimonios de Anthony Rivera y Olga Morales, 69.
470 NG, julio/agosto 2001,3.
471 IAPI,2002, 4. También consúltese END, 14 de mayo de 2000, Negocios, 9. Esta descripción aparece en entrevista de este periódico a Richard L. Carrión.
472 En 2001 era de 69%.
473 IAPI 2000.8-9.
474 Ibíd. 9.
475 Ibíd. 11. Consúltese también Visión, septiembre 2001,17. La nueva subsidiaria estaba dirigida por Andy Morrell. Estaba bajo Larry B. Kesler, vicepresidente ejecutivo a cargo del Créditos a Individuos.
476 Ibíd.
477 Ibíd.
478 Ibíd.
479 http://www.vidaydinero.com/spanish/at_home/consumers/identity/federal/gramm.php Consultado el 25 de octubre de 2007.
480 Ley Núm. 382 del 6 de septiembre de 2000, para enmendar los Arts 3.041, 3.070 y otros del Código de Seguros de 1957. 501 United States of America v. Banco Popular de Puerto Rico, DEFERRED PROSECUTION AGREEMENT No. Cr-03-017 (D.P.R. Jan. 16, 2003) No. 03-017
481 Ibíd. Dicho artículo permitió "contratar seguros en Puerto Rico a aquellas instituciones financieras que no tengan un interés económico sustancial en, ni controlen directa o indirectamente al asegurador". Del mismo modo, se dispuso, "que no se le impedirá o prohibirá al asegurador contratar seguros en Puerto Rico con una o más instituciones financieras siempre y cuando el asegurador no tenga un interés económico sustancial en, o relación como dueño o afiliado sobre la institución financiera".
482 NG, agosto-septiembre, 1999, 3.
483 Visión, noviembre de 2001, 11. Hemos dicho que Banco Popular National Association era un banco nacional regulado, no por el Banco de la Reserva Federal (el Fed), sino por el Contralor de la Moneda. Esto permitió al banco vender productos —como los seguros— en todos Estados sin tener que registrarse en cada uno de ellos, como lo tendría que hacer bajo la estructura existente. Antes de reestructurarse bajo BPNA, Popular tenía dos bancos nacionales en otros estados que fueron traspasados a la entidad entonces regulada por el Fed.
484 Ibíd.
485 Ibíd. Para septiembre de 2001 se consideraba establecer otras oficinas en Bayamón, Isla Verde y Las Cumbres.
486 Voces en tiempos, testimonios de Félix Villamil y de Néstor Obie Rivera e Iván Pagán, 448 y 472.
487 Ibíd.
488 IAPI, 2002 19.
489 Ibíd.
490 Ibíd.
491 NG, junio-julio 2002, 3.
492 NG, agosto 2005,6.
493 Guillermo A. Baralt, Una de cal y la otra de arena, 322. Se trató de un edificio rectangular de 248 pies de altura y 19 pisos para albergar las oficinas de la institución y arrendamiento a particulares, más otro de tres plantas para estacionamiento con capacidad para 600 automóviles. El diseño fue obra de Klan & Jacobs junto a la firma puertorriqueña de arquitectos Toro y Ferrer.
494 NG, mayo 2005, 4-5.
495 Guillermo Gil a Clothilde C. Long, Magistrate Judges Division, 12 de marzo de 1997,
496 Ibíd.
497 Ibíd.
498 END, 17 de octubre de 1972, 18.
499 Consúltese la larga historia del narcotráfico y sus consecuencias en Puerto Rico en Guillermo A. Baralt, Al servicio de mi tierra, 374-375.
500 Thomas J. Maroney, "Fifty years of Federalization of Criminal Law: Sounding the Alarm or Crying Wolf", 50 Syracuse Law Review,1317 (2000). Como política pública nacional para combatir el crimen violento, el Congreso criminalizó en la jurisdicción federal al traficante de drogas armado, al delincuente violento armado, al delincuente de carrera armado y al convicto en posesión de un arma de fuego. El 25 de octubre de 1992, también el Congreso tipificó, en la jurisdicción federal, el delito de carjacking o hurto de vehículo de motor, en el que se le arrebata al propietario no solo su automóvil, sino a veces su vida.
501 END, 18 de diciembre de 1996, 4.
502 Ibíd. El nombre en inglés es "High Intensity Drug Trafficking Area (HIDTA)" "Suspicious Activity Report", 31 U.S.C. 5318(g) Department of Justice, Banco Popular de Puerto Rico enters into Deferred Prosecution Agreement with U.S. Department of Justice. Press Release, January 15, 2003.
503 Violent Crime Control and Law Enforcement Act of 1994, Public Law 103-322, September 13, 1994, 108 Stat. 1796.
504 Consejo de Exámenes de las Instituciones Financieras Federales [Federal Financial Institutions Examination Council], Manual del Examinador. Ley del Secreto Bancario y Lucha contra el Lavado de Dinero, junio del 2005.
505 Ibíd.
506 Consúltese 31 USC, 5313, 5324 y en el 31 CFR 103; "Suspicious Activity Report", 31 U.S.C. 5318(g), Department of Justice, "Banco Popular de Puerto Rico enters into Deferred Prosecution Agreement with U.S. Department of Justice". Press Release, January 15, 2003.

507 Ibíd.
508 La información entra al Financial Crimes and Enforcement Network (FinCen). Aquél que llene el informe está protegido y no será penalizado por radicarlo. No se le informará al cliente que se está llenando un informe en cuanto a sus transacciones.
509 "Currency Transaction Report," 31 U.S.C. § 103.28.
510 Ibíd.
511 United States of America v. Banco Popular de Puerto Rico, DEFERRED PROSECUTION AGREEMENT No. Cr-03-017 (D.P.R. Jan. 16, 2003) No. 03-017. Los hechos se relatan entre páginas 15 y 21. https://www.fincen.gov/sites/default/files/shared/bancopopular.pdf
512 Ibíd. 15
513 Ibíd. 16
514 Ibíd. 16
515 Ibíd.
516 Ibíd. 17. La hipérbole prevaleció.
517 Ibíd. 17.
518 Ibíd.
519 Ibíd. Consúltese también Lcda. Brenda Rosado Aponte, Aplicabilidad de los hechos del Caso de Banco Popular a la Ley de Crimen Organizado y Lavado de Dinero de Puerto Rico, Publicado el 6 de agosto de 2012. https://licenciadarosadoaponte.wordpress.com/2012/08/06/aplicabilidad-de-los-hechos-del-caso-de-banco-popular-a-la-ley-de-crimen-organizado-y-lavado-de-dinero-de-puerto-rico United States of America v. Banco Popular de Puerto Rico DEFERRED PROSECUTION AGREEMENT No. Cr-03-017 (D.P.R. Jan. 16, 2003) 15-16.
520 Ibíd.
521 Ibíd., 18.
522 Ibíd.
523 Ibíd., 19-21.
524 Ibíd.
525 Ibíd.
526 Ibíd., 15.
527 Ibíd., 16-17.
528 Ibíd.
529 AHBPPR, Mensaje de David H, Chafey Jr. al Colegio de Contadores Públicos Autorizados,04-29-03.
530 Ibíd.
531 END, 10 de marzo de 2000, 137.
532 END, 18 de enero de 2003.
533 Ibíd.
534 Ibíd.
535 En la investigación participaron varias agencias federales: la Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal, la Corporación Federal de Seguros de Depósitos, el Departamento del Tesoro Federal y el Servicio de Aduanas de Estados Unidos.
536 United States of America v. Banco Popular de Puerto Rico No. Cr-03-017 (D.P.R. Jan. 16, 2003).
537 Ibíd.
538 Department of Justice, Banco Popular de Puerto Rico enters into Deferred Prosecution Agreement with U.S. Department of Justice. Press Release, January 15, 2003. Para entonces Chertoff comenzaba con la investigación de Arthur Andersen por haber destruido documentos en el caso de la quiebra de Enron.
539 Ana I. Vargas entrevista con Guillermo A. Baralt, 8 de marzo de 2017.
540 Rodgin Cohen entrevista con Guillermo A. Baralt, 25 de junio 2016.
541 Richard L. Carrión, Memorias.
542 WSJ., 17 de enero de 2003, versión Wall Street Journal Americas, reproducido por END, 17 de enero de 2003,105. Desde entonces, reguladores y agentes del orden han buscado tapar los resquicios en las redes financieras globales que permiten el flujo de fondos derivados del terrorismo y otras fuentes de origen ilegal.
543 http://interamerican-usa.com/articulos/leyes/US-Patriot%20Act.htm Consultado18 de octubre de 2015..
544 EV, 18 de enero de 2003, 39
545 Waiver of Indictment Cr. Form No. 18 UNITED STATES DISTRICT COURT FOR THE DISTRICT OF PUERTO RICO, UNITED STATES OFAMERICA v. BANCO POPULAR DE PUERTO RICO NO. 03-011. 31 de USC § 5318(g)1 y 5322(a) Press Release, Department of Justice THURSDAY, JANUARY 16, 2003 BANCO POPULAR DE PUERTO RICO ENTERS INTO DEFERRED PROSECUTION AGREEMENT WITH U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE.
546 United States of America v. Banco Popular de Puerto Rico DEFERRED PROSECUTION AGREEMENT No. Cr-03-017 (D.P.R. Jan. 16, 2003).
547 CB, June 5, 2003,11. AHBPR, Correspondencia, Olga Mayoral: Información, 14 de abril de 2003.
548 END, 8 de abril de 2003,109. Véase también Associated Press 10 de abril de 2003 Ricardo Zuñiga y Nuestra Gente, febrero 2004, 2
549 END, 18 de enero de 2003. 25 de enero de 2003, 101
550 SJS, January 9, 2003, 2b. Richard L. Carrión, Memorias.
551 CB, June 5,2003, 11. Particularmente en el estado de Florida.
552 El único banco enjuiciado de un delito relacionado es el Bank of New England, y esto fue antes de que se aprobara la sección 1818w. Desde entonces, a ningún banco se le ha acusado de este delito. La amenaza es suficiente. Ver David H. Chafey, Mensaje al Colegio de Contadores Públicos Autorizados, 04-29-03, 21.
553 END, 8 de enero de 2003, 109. Véase también Associated Press 10 de abril de 2003 Ricardo Zúñiga.
554 END, 18 de enero de 2003,116. A ello el Departamento de Justicia Federal contestaba que sus superiores lo debieron haber sabido.
555 Ibíd.
556 Ibíd. Se refiere a los casos que aparecieron en la revista Money Laundering Alert.
557 Ibíd.
558 IAPI,2002, 3.
559 CB, 23 de enero de 2002, 12. IAPI,2002, 3. En un período de 10 años, el rendimiento promedio de su acción había sido de un 18.89% anual, sobrepasando otros índices del mercado, tanto generales como específicos de la industria.
560 END, 18 de enero de 2003, 113. Esto fue a $33.90.
561 Ibíd.
562 Ibíd. Sin embargo. de acuerdo con Fitch, Popular tenía hace unos meses una perspectiva negativa.
563 END, 18 de enero de 2003, 113.
564 Ibíd.
565 WSJ, 17 de enero de 2003, versión Wall Street Journal Américas, reproducido por END, 17 de enero de 2003, 105.
566 Ibíd. En la versión en inglés leyó "Most financial cases are settled without the bank admitting or denying wrong doing.
567 Money Laundering Alert, Tuesday, November 9, 1999 Published at 16:07 GMT BBC World: Americas Money Laundering, com.2015. mnfgn -09. Véase también Insight Magazine, 17 de marzo de 2003, 24 Vol. 19 Issue:8, 2003. END, 8 de abril 2003, 109.
568 Ibíd.
569 Ibíd. Dice el Departamento de Justicias tenía un "blind spot".
570 Insight Magazine, 17 de marzo de 2003, 24 Vol. 19 Issue:8, 2003. Tan pronto como asumió su puesto, llego a un acuerdo con el cartel de Juárez, donde el permitiría que se utilizara su estado para el tráfico de drogas destinadas a EEUU. Por cada operación que se llevó a cabo, el recibió entre $400,000 y $500,000.
571 Ibíd.
572 Ibíd.
573 La cita en inglés fue "Too often, Citibank's private bank essentially paid lip service to its own procedures".
574 Richard L. Carrión, Memorias.
575 Ibíd.
576 EV, 20 de enero de 2003, 16. SJS, 24 de enero de 2003, 8.
577 Senado de Puerto Rico, R. del S. 2549, 22 de enero de 2003.
578 EV, 8 de abril del 2003, 16.
579 EV, 23 de mayo de 2003, 52.
580 STONERIDGE INVESTMENT PARTNERS, LLC, derivatively, on behalf of POPULAR, INC., Plaintiff, RICHARD L. CARRION, DAVID H. CHAFEY- JR., JUAN J. BERMUDEZ, HECTOR R. GONZALEZ, JORGE A. JUNQUERA, MANUEL MORALES JR., FRANCISCO M. REXACH JR., .FELIX J. SERRALLES JR., JULIO E. VIZCARRONDO JR., ANTONIO LUIS FERRE, ALBERTO M. PARACCHINI, FRANCISCO J. CARRERAS, SALUSTIANO ALVAREZ MENDEZ, J. ADALBERTO ROIG JR., ALFONSO F. BALLESTER, LUIS E. DUBON, JR., FRANCISCO .PEREZ, JR., EMILIO JOSE VENEGAS, FRANKLIN A. MATHIAS, AND JOSE A. BECHARA, JOHN DOE, ABC INSURANCE COMPANY AND DEF INSURANCE COMPANY. IN THE UNITED STATES DISTRICT COURT FOR THE DISTRICT OF PUERTO RICO, Civil No.03-1167 ccc. Feb.19,2003.
581 Ibíd.
582 Rodgin Cohen entrevista con Guillermo A. Baralt, 25 de junio de 2015. Richard L. Carrión, Memorias.
583 Ibíd.
584 Ibíd.
585 Ibíd.
586 Ibíd.
587 Ibíd.
588 Ibíd.
589 http://newsismybusiness.com/popular-inc-ceo-carrion-moves-up-in-ny-fed-board/March 13, 2013..
590 Richard L. Carrión, Memorias.
591 Ibíd.
592 Ibíd. Cuarto Trimestre 2002, 1.
593 También se concedió un crédito de 50% de la inversión de capital y se aprobó el proyecto que aumentaba el crédito por compras a productos manufacturados en la isla. Otro proyecto que se convirtió en ley fue el que sustituyó al secretario de Desarrollo Económico por el director ejecutivo de la Compañía de Fomento Industrial en la Administración del Fondo Especial, para el proyecto que extiende los beneficios de la deducción especial por inversión en edificios, estructuras, maquinarias y equipo a todo negocio exento.
594 PEBPPR, Segundo Trimestre, 2002, 1.
595 Ibíd., Primer Trimestre de 2004, 3.
596 Ibíd., Primer Trimestre de 2002, 2
597 PEBPPR. Primer Trimestre, 2003, 1.
598 Ibíd., Segundo Trimestre de 2003, 8.
599 PEBPPR, Tercer Trimestre, 2004,1. Es decir, $17.60 por encima del precio registrado en el mismo mes del año anterior.
600 El precio de la gasolina aumentó en un 22%.
601 La Guerra de Irak terminó en mayo del 2003. La campaña militar en Afganistán fue iniciada a instancias de la Administración Bush como respuesta a los atentados del 11-S contra las torres gemelas de Nueva York y el Pentágono. http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/28/actualidad/1419782490_275134.html
602 ND, septiembre de 2001, 3. Visión, noviembre de 2001, 3.
603 IAPI, 2002, 3.
604 Visión, mayo 2004, 4.
605 Ibíd.
606 Ibíd., 5.
607 Ibíd., 6.
608 Ibíd.,7.
609 Ibíd.
610 Ibíd.
611 Voces en tiempo, testimonio de David H. Chafey, 448.
612 Voces en tiempo, testimonio de Félix Villamil, 478.
613 Visión, mayo, 2004, 8.
614 Ibíd.
615 Ibíd.
616 Ibíd.
617 WSJ, 17 de enero de 2003, versión Wall Street Journal Americas, reproducido por END, 17 de enero de 2003, 105.
618 Ibíd.
619 Ibíd.
620 Ibíd.
621 Ibíd.
622 A Richard L. Carrión le preocupaba que tanto en Estados Unidos como en Puerto Rico se hubiese puesto demasiado énfasis en las formas legales por encima de las funciones organizacionales. Esto, sumado a un ambiente regulador hostil, criminalizaba a menudo la conducta corporativa. Por consiguiente, podía tener un efecto de parálisis, en la innovación y la toma de riesgos.
623 Visión, febrero de 2001, 13.

624 IAPI, 2000, 6.
625 Se refiere al south-west de la ciudad de Miami.
626 PP, 1997, 6. Banco Popular National Association, Florida.
627 Ibíd., 12.
628 Visión, febrero de 2001, 5.
629 NG, marzo, 2005,6. También en IAPI, 2007, 4.
630 IAPI, 2000, 8.
631 Visión, febrero 2001, 18.
632 Ibíd.
633 Ibíd.
634 Ibíd.
635 Ibíd.
636 Ibíd.
637 AHBPPR, Richard L Carrión Message BPNA 2002 Road Show. También véase Capítulo III.
638 También consúltese Visión, agosto de 2002, 8. El autor es Roberto Herencia, presidente de BPNA.
639 Ibíd.
640 Ibíd.
641 Ibíd.
642 Voces en tiempo, testimonio de Manuel Chinea, 464-465.
643 Ibíd.
644 Visión, agosto de 2002, 14.
645 Ibíd. Vision, October 2006, 6. Es el cálculo de Michael Hunt.
646 Ibíd.
647 Ibíd.
648 Visión, agosto de 2002, 8.
649 Además de supervisar la estrategia de mercadeo y las iniciativas de desarrollo de productos del Banco, el Grupo de Mercadeo y Manejo de Productos administra las actividades de tarjetas de crédito de BPN.
650 Luego se llamó Banca de Negocios.
651 José Antonio Torres asumió un nuevo papel clave como director de la especializada División de SBA y Franquicias.
652 IAPI, 2003, 21.
653 Ibíd.
654 Ibíd.
655 Nótese que esto ocurre antes de las reformas implantadas por A New Day.
656 Federal Reserve Board "Statistics: Releases and Historical Data", 2008 citado https://prezi.com/1exa5blujb4f/copy-of-copy-of-crisis-financiera-2008/ También consúltese Visión, enero 2002, 6. Las decisiones de la Junta de la Reserva Federal afectan los mercados financieros alrededor del mundo, el costo de crédito en Estados Unidos y Puerto Rico, y en fin, la estabilidad económica de Estados Unidos y por ende, de Puerto Rico. Este ensayo es de Richard Barrios del Departamento de Inversiones de Popular Inc. Consúltese también a H. Barceleta Chávez, "La crisis financiera en Estados Unidos" en Contribuciones a la Economía, abril 2010, en http://www.eumed.net/ce/2010a/. También /www.monografias.com/trabajos59/crisis-hipotecas-subprime/crisis-hipotecas-subprime2.shtml
657 Federal Reserve Board "Statistics: Releases and Historical Data", 2008. https://prezi.com/1exa5blujb4f/copy-of-copy-of- crisis-financiera-2008/
658 https://coyunturapoliticamx.wordpress.com/2014/06/03/la-crisis-financiera-del-2008. El ensayo es de H. Castillo Herrera.
659 The Community Reinvestment Act 12 U.S.C. § 2901 et seq (CRA, P.L. 95-128, 91 Stat. 1147, title VIII of the Housing and Community Development Act of 1977.) (Federal Financial Institutions, Examination Council, [FFIEC], 2008) Consúltese H. Barceleta Chávez: "La crisis financiera en Estados Unidos" en Contribuciones a la Economía,.
660 Estos clientes representaban aproximadamente el 40 % de todos los clientes en Estados Unidos.
661 "La Ley de Reinversión Comunitaria No Causó la Crisis Económica." Boletín Center for Responsible Leanding, 10-10-08 http://www.responsiblelending.org/es/hipotecas/analisis-e-informes/la-ley-de-reinversi-n-comunitaria-no-caus-la-crisis-econ-mica.pdf
662 Ibíd.
663 Leer más: http://www.monografias.com/trabajos59/crisis-hipotecas-subprime/crisis-hipotecas-subprime2.shtml#ixzz3tqorHvAL. http://www.elconfidencial.com/mercados/fondos-de-inversion/2008-09-08/cronologia-de-una-crisis-del-subprime-a-dos-colosos-en-llamas_818986/
664 Ibíd. Estos clientes representaban aproximadamente el 40 % de todos Voces en tiempos, entrevista a Richard Barrios, 483.
665 Voces en tiempos, testimonio de Iván Pagán, 459.
666 Ibíd., testimonio de Larry Kesler, 458.
667 IAPI, 2003, 21.
668 Ibíd., 17.
669 IAPI, 2003, 12.
670 Ibíd. El aumento de $1.00 a $1.35 ocurrió al ajustarse por la división en acciones realizada en 2004 y la división de acciones a la inversa realizada en mayo 2012
671 Ese año también se registraron aproximadamente $15.6 millones en pérdidas no recurrentes como resultado de transacciones no autorizadas con tarjetas de crédito. Atendimos la situación inmediatamente, dedicando recursos internos contratando los servicios de expertos en este campo, y estamos confiados en que contamos con la plataforma operacional y los sistemas necesarios para proteger a los clientes y a la Corporación de esta creciente actividad ilegal.
672 Ibíd. Esto es desde 1980-2003.
673 IAPI,2004, 4-5.
674 También fueron parte de ella On Line Mortgage (1998) Money Line Mortgage (2001)
675 En 2004 Popular Financial Service estableció otra subsidiaria que operó bajo el nombre Popular Mortgage Servicing Inc. en Cherry Hill, New Jersey.
676 NG, abril 2005, 3.
677 IAPI, 2004, 3-4.
678 AHBPPR, Popular, Inc., A Visual History, 1989-2014.
679 Ibíd. Las cifras por acción fueron recalculadas para reflejar la división de acciones dos-por-uno, efectiva en julio del 2004 y la división de acciones a la inversa efectiva en mayo de 2012.
680 www.nasdaq.com/es
681 NG, junio-julio de 1998. 8.
682 Ibíd. En 1961 el entonces Banco Popular de Puerto Rico emitió las primeras acciones dirigidas al mercado de valores de Nueva York. "Ya que dichas acciones eran retenidas por los inversionistas y no generaban suficiente volumen de compraventa, comenzaron a ser intercambiadas en un mercado secundario basado en papel. Las acciones que se cotizaban en este mercado aparecían en unas listas en papel rosado, por lo que se les llamaba "pink sheets".
683 Ibíd.
684 Véase el correspondiente al 2004 en IAPI, 2004, 34-35.
685 Ibíd.

V-UN ANTES Y UN DESPUÉS (2005-2008)

686 PEBPPR, Segundo Trimestre, 2005,1.
687 Ibíd. Tercer Trimestre, 1.
688 Ibíd.
689 IAPC, 2005, 5-6.
690 Ibíd. Consúltese también a.END, 13 de junio de 2009. Negocios.
691 Ibíd.
692 IAPI, 2005.5.
693 Ibíd.
694 AHBPPR, "Popular: A Visual History: 1989-2014".
695 NG, abril 2005,1.
696 AHBPPR, "Popular: A Visual History: 1989-2014".
697 IAPI, 2005, 3.
698 Ibíd.
699 Ibíd.
700 Ibíd., CAGR es el acrónimo de compound annual growth rate.
701 AHBPPR, Popular: A Visual History:1989-2014.
702 En 1996 unos 380 empleados del Banco Roig pasaron a Popular.
703 Ibíd., 1-3 Véase también IAPI, 2005, 14-15 y 18-19; y Visión, agosto de 2002, 14-15.
704 IAPI, 2005,14.
705 AHBPPR, Popular: A Visual History: 1989-2014.
706 IAPI, 2005, 4-5.
707 Ibíd. 5. Véase también IAPI, 2005, 14-15.
708 Ibíd. El precio de compra fue $300 millones.
709 Véase https://tuvidatufuturo.com/prestamos-heloc/#.
710 IAPI, 2005, 4.
711 Ibíd.,17.
712 Ibíd.18
713 Ibíd, 4, 18.
714 Ibíd.
715 Ibíd., 18. Las originaciones de préstamos hipotecarios generaron más de SI, 700 millones, lo que representó un aumento de 23% sobre el 2004. Las Operaciones al Por Mayor, que representan un 80% de su cartera de préstamos hipotecarios, tuvieron un volumen total de S4.300 millones. El volumen al por mayor de su red de corredores, experimentó un aumento de 50% sobre el 2004. La cantidad prestada promedio por gerente de cuentas aumentó 21% en el 2005. La rentabilidad del grupo de Adquisiciones de Activos, sin embargo, estuvo por debajo de sus expectativas, debido al continuo aplanamiento de la curva de rendimiento en el 2005.
716 Ibíd.
717 IAPI, 2005,4. Véase también Capítulo III de este libro.
718 Se trata de los Payday Lending.
719 Ibíd. Estos clientes representaban aproximadamente el 40 % de todos Voces en tiempos, entrevista a Richard Barrios, 483.
720 Ibíd.
721 Ibíd.
722 IABPPR, 2005.
723 Ibíd.
724 NG, abril de 2005,16.
725 Ibíd.
726 PEBPPR, 2006, Primer Trimestre, 1.
727 Ibíd.
728 Ibíd. Ello se debió al incremento en la demanda de petróleo de la India y China. PRBPPR, 2006, Tercer Trimestre, 1.
729 Ibíd.
730 Ibíd.
731 http://www.bls.gov/cew/data.htm
732 Ibíd. Primer Trimestre, 2008, 1.
733 PEBPPR, Segundo Trimestre, 1.
734 Ibíd. Primer Trimestre 2007, 1. Las ideas y expresiones aquí resumidas corresponden a este ejemplar.
735 Ibíd.
736 Estos son los "junk bonds". https://www.elnuevodia.com/negocios/consumo/nota/comopuertoricollegoatenercreditochatarra-1704621/ Valores surgidos en el mercado norteamericano, que también se están generalizando en el ámbito europeo; son emitidos por empresas de solvencia más o menos dudosa, que ofrecen altos rendimientos a cambio del elevado riesgo que asume el inversor. [www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/bono-basura].
737 AHBPPR, Popular: A Visual History:1989-2014.
738 IAPI, 2006, 3.
739 IAPI, 2006. 3-6.
740 Voces en tiempos, testimonio de Jorge Junquera, 482.
741 Ibíd.
742 Ibíd. 4.
743 Se había iniciado en 2003.
744 PH, 8 de octubre de 2007.
745 Ibíd. Informe Anual de 2007 Así se refiere a ellas Richard L. Carrión. La transacción no incluye la cartera hipotecaria ni la de tarjetas de crédito de Citibank.
746 IAPI, 2007, 10-11.
747 Ibíd.
748 Ibíd.
749 IAPI,2007, 9.

750 Ibíd. PEBPPR, Cuarto Trimestre 2008, 2.
751 IAPI, 2008, 9.
752 Ibíd
753 Ibíd.
754 Ibíd.
755 Ibíd. Estos datos corresponden a Puerto Rico y las Islas Vírgenes.
756 Las cifras corresponden al 30 de septiembre de 2008.
757 Las cifras corresponden al 31 de diciembre de 2008.
758 A lo largo de la descripción de la crisis inmobiliaria del 2008 seguimos a H. Barceleta Chávez: La crisis financiera en Estados Unidos" en Contribuciones a la Economía, abril 2010, en http://www.eumed.net/ce/2010a/hbc.htm http://www.monografias.com/trabajos59/crisis-hipotecas-subprime/crisis-hipotecas-subprime.shtml. Enviado por Ricardo Lomoro. Consúltese también Federal Financial Institutions, Examination Council, [FFIEC], 2008. "Cronología de una crisis", BBCmundo.com, septiembre de 2008.
759 Ibíd.
760 Ibíd.
761 Ibíd.
762 Voces en tiempos, testimonio de Jorge A. Junquera, 482.
763 Ibíd.
764 H. Barceleta Chávez, La crisis financiera en Estados Unidos en Contribuciones a la Economía, abril 2010, en http://www.eumed.net/ce/2010a/hbc.htm
765 IAPI, 2008.
766 «Cronología de una crisis: del subprime a dos colosos en llamas» .El Confidencial. España, Cotizalia. 08.09.2008
767 https://coyunturapoliticamx.wordpress.com/2011/05/10/crisis-y-paquete-de-rescate-financiero-de-ee-uu/
768 En esta cronología seguimos aquella presentada por H. Barceleta Chávez, La crisis financiera en Estados Unidos en Contribuciones a la Economía, abril 2010, en http://www.eumed.net/ce/2010a/hbc.htm Barceleta Chávez sigue la cronología presentada por The Federal Reserve Board, News and events, la que hemos también consultado. También consultese http://www.semana.com/noticias/articulo/quiebra-washington-utual/95552-3
769 Ibíd.
770 Ibíd.
771 Ibíd.
772 Vease Lewis, Michael, Big Short: Inside the Doomsday Machine. New York: W. W. Norton, 2010.
773 Ben Bernanke, presidente de la Junta de Gobernadores de la Reserva Federal, lo confirmaría, al decir que la crisis financiera de ese año (2008) "fue la peor en la historia mundial, superando incluso a la "Gran Depresión Económica" de 1929. CNN, Newsletter, Matt Egan, 29 de agosto de 2014 http://www.cnnexpansion.com:80/economia/2014/08/28/crisis-de-2008-peor-que-la-gran-depresion Consultada el 31 de agosto de 2014 "Cronología de una crisis", BBCmundo.com, septiembre de 2008.
774 http://www.diariodesevilla.es/economia/Lehman-Brothers-quiebra-terremoto-financiero_0_187182079.html
775 http://www.hispanidad.info/fanniefredie2013.htm (The Federal Reserve Board, "News and events", September 2008).
776 http://economia.elpais.com/economia/2008/09/15/actualidad/1221463975_850215.html
777 http://economia.noticias24.com/noticia/502/terremoto-financiero-en-wall-street-lehman-brothers-se-declara-en-quiebra/.
778 The Federal Reserve Board, News and events, Press Release, September 29, 2008.
779 http://www.elmundo.es/especiales/2008/10/economia/crisis2008/rescate/
780 http://www.abc.es/hemeroteca/historico-22-09-2008/abc/Economia/la-reserva-federal-aprueba-la-conversion-de-morgan-y-goldman-en-bancos-tradicionales_81141495791.html. También en www.eumed.net › Contribuciones a la Economía. Hilario Barceleta Chávez.
781 http://www.elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=122473 Artículo es de REUTERS del 3 de octubre de 2008 citado en El Nuevo Diario. Artículo de Jonathan Ernst.
782 Stabilization Act of 2008. Public Law 110-343 (Pub.L. 110–343, 122 Stat. 3765, enacted on October 3, 2008 by President George W. Bush). Su título completo es "An Act To provide authority for the Federal Government to purchase and insure certain types of troubled assets for the purposes of providing stability to and preventing disruption in the economy and financial system and protecting taxpayers, to amend the Internal Revenue Code of 1986 to provide incentives for energy production and conservation, to extend certain expiring provisions, to provide individual income tax relief, and for other purposes".También en http://www.historycommons.org/ context.jsp?item=financial_crisis_21 . Esta cifra luego se ajustóa 621,000 millones de dólares.
783 Ibíd.
784 IAPI, 2006, 3.
785 Ibíd. En el caso de E-LOAN se emprendió un proceso de enfocar mejorar la rentabilidad de la banca individual. El proceso causó una pérdida neta de $245.7 millones que incluyó los cargos de $20.1 millones por reestructuración, al igual que cargos por deterioro de plusvalía y del poder de la marca ascendientes a $211.8 millones. Los números reflejaban que E-LOAN continuaba recibiendo el impacto severo de las condiciones del mercado: una disminución general en el volumen de originación de hipotecas, así como aumentos significativos en los niveles de morosidad y ejecuciones.
786 Esta transacción se realizó sin que mediara efectivo, y por tanto no impactó la liquidez de Popular ni las métricas de capital requeridas por las agencias reguladoras.
787 IAPI, 2006, 2.
788 Ibíd.
789 Ibíd.
790 Ibíd.
791 IAPI, 2008, 10.
792 Ibíd.
793 Ibíd.
794 Ibíd.
795 Ibíd.,10.
796 IAPI, 2008. 9.
797 Ibíd
798 Ibíd.
799 Ibíd.5.
800 Ibíd.
801 Ibíd.
802 Ibíd.
803 Ibíd. Había sido de $106.00
804 Ibíd., 12.
805 Ibíd.
806 Stabilization Act of 2008. Public Law 110-343 (Pub.L. 110–343, 122 Stat. 3765,enacted on October 3, 2008 by President George W. Bush). También en http://www.historycommons.org/context.jsp?item=financial_crisis_21
807 Ibíd.
808 https://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/reports/Pages/TARP-Tracker.aspx
809 https://projects.propublica.org/bailout/list. También en https://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/reports/Pages/TARP-Tracker.aspx. Al Term Asset-Backed Securities Loan Facility se le conoce por sus siglas en inglés TALF
810 Cálculos son del autor.
811 Véase lista completa en https://projects.propublica.org/bailout/list. Otros dos bancos puertorriqeúños recibieron el TARP: First BanCorp que recibió $424,174,000
812 https://projects.propublica.org/bailout/list. También en AHBPPR, Oficina del presidente. Principales instituciones financieras partícipes del Programa para Mitigar Activos Problemáticos, el TARP. Cifras se han redondeado.

VI-*DRAMATIS PERSONAE* (2009-2010)

813 Consejo Asesor de Reconstrucción Económica y Fiscal 2009
814 El abuelo de Richard, Rafael Carrión Pacheco, también había prestado su prestigio en 1932 para salvarle los capitales a los clientes durante la sindicatura del Banco de Puerto Rico y su padre, Carrión, Jr. en 1976 autorizó un préstamo al gobierno de Puerto Rico cuando el mercado de bonos había excluido al Gobierno. También prestó sus servicios a la Alianza para el Progreso.
815 Ibíd.
816 Ibíd.
817 Ibíd.
818 P. de la C. 1326), 2009, ley 7. Ley Especial Declarando Estado de Emergencia Fiscal y Estableciendo Plan Integral de Estabilización Fiscal para Salvar el Crédito de Puerto Rico. LEY NUM. 7 DE 9 DE MARZO DE 2009. Lexis Juris. Puerto Rico.
819 "La crisis no es culpa del pueblo que paguen los ricos." Publicación especial 1 M.A.S., Enero 2009 https://www.scribd.com/document/101994033/La-crisis-no-es-culpa-del-pueblo-que-paguen-los-ricos
820 Ibíd.
821 Teruca Rullán, entrevista con Guillermo A. Baralt, 11 de agosto de 2015.
822 END, 16 de enero de 2009, 55.
823 PEBPPR, febrero de 2009, 1.
824 http://www.larazon.es/economia/ben-bernanke-sale-de-la-reserva-federal-para-entrar-en-la-historia-HM4916669?sky=Sky-Junio-2016#Ttt1I9I8A8TcDObM. Originalmente publicada en La Razón del 29 de diciembre de 2013.
825 "American Recovery and Reinvestment Act of 2009". Public Law 111–5 111th Congress FEB. 17, 2009 https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ5/pdf/PLAW-111publ5.pdf
826 Ibíd.
827 Ibíd.
828 IAPI, 2009, 13.
829 En enero estuvo en los 40 dólares por barril. Además, acumuló un crecimiento anual del 75%, el más alto presentado en una década. http://www.preciopetroleo.net/precio-petroleo-2009.html. Véase también https://sefrugal.wordpress.com/2009/12/16/evolucion-del-precio-del-petroleo-durante-2009/
830 P. de la C. 1326), 2009, ley 7. Ley Especial Declarando Estado de Emergencia Fiscal y Estableciendo Plan Integral de Estabilización Fiscal para Salvar el Crédito de Puerto Rico. LEY NUM. 7 DE 9 DE MARZO DE 2009. Lexis Juris. Puerto Rico.
831 PEBPPR, febrero de 2009, 2.
832 http://www.noticel.com/noticia/137499/irregularidades-en-el-uso-de-los-fondosarra.html http://senado.pr.gov/Comunicados%20de%20Prensa%20 20132016/arra-nadal.pdf De estos $3.4 fueron repartidos entre agencias como subvenciones, $1.4 se distribuyeron a individuos a través del Departamento de Hacienda, mientras que otros $1.4 fueron a agencias federales en la isla.
833 Ibíd..
834 PEBPPR, Segundo Trimestre 2007, 1.
835 PEBPPR, febrero de 2009,3.
836 Ibíd
837 Ibíd. PEBPPR, febrero de 2009, 4.
838 Ibíd.
839 Ibíd. PEBPPR, febrero de 2009, 3.
840 (P. de la C. 1326), 2009, ley 7. Ley Especial Declarando Estado de Emergencia Fiscal y Estableciendo Plan Integral de Estabilización Fiscal para Salvar el Crédito de Puerto Rico. Resumen Ejecutivo INFORME AL GOBERNADOR DE PUERTO RICO sobre RECONSTRUCCION FISCAL, 8 de enero de 2009. Asociación de Economistas de Puerto Rico, Inc Vol. 4 Núm. 1; mayo, 2009. Otros miembros fueron. Alejandro Ballester, Rodolfo A. Colberg, Atilano Cordero Badillo, Gilberto Del Valle, Daneris Fernández, Teresita Fuentes, José Ramón González, William Lockwood Benet, Luis Miranda, Manuel R. Pietrantoni, Marcos Rodríguez-Ema, Xenia Vélez Silva y José R. Vizcarrondo.
841 Ibíd.
842 Ibíd.
843 PEBPPR, febrero de 2009, 3.
844 Ibíd.
845 Ibíd. Véase también IAPI, 2009.
846 Ibíd.
847 La perla del Sur. Una crisis que aún no toca fondo. Luis R. Quiñones Soto. 13 de abril de 2016.Los cálculos son del economista Quiñones.

848 Ibíd.
849 Ibíd.
850 Véase Guillermo A. Baralt, Tradición de Futuro 92.
851 IAPI, 2009, 10.
852 IABPPR, 2009, 11. Así lo dijo Richard L. Carrión
853 Jorge Junquera entrevista con Guillermo A. Baralt, 9 de septiembre de 2014.
854 Ibíd.
855 En 1958 Álvarez nació en la Habana, Cuba. Se graduó de Georgetown University, Magna Cum Laude, 1980; Harvard Law School J.D., Cum Laude, 1983; y admitido en el Barra de Florida y en el de Puerto Rico en 1983. Álvarez era el viudo de Santos de Álvarez
856 http://www.bis.org/publ/bcbs147_es.pdf.
Documento de consulta: Principios para la realización y supervisión de pruebas de tensión. Enero de 2009
857 IABPPR, 2009. 11.
858 Ibíd.
859 Ibíd.
860 Ibíd.
861 Ibíd.
862 El número de sucursales se redujo de 195 a 173. Los empleados a tiempo completo que habían llegado a 13,200 bajaron a 7,862, El número de empleados en las operaciones en Estados Unidos, incluyendo PFH, alcanzó 4,800 en el 2005, su nivel más alto.
863 Ibíd.
864 Ibíd.
865 Ibíd.
866 Ibíd.
867 IAPI, 2009, 74. El propio Informe Anual de Popular, Inc. detalla lo acontecido. También consúltese Popular, Inc. Investor Class Action Lawsuit over alleged Securities Laws Violations - 05/14/2009". La demanda original la radicó Russell Hoff en representación de un grupo de accionistas, y la segunda la presentó Fernando Otero a título personal y a nombre de sus compañías Estate Manuel Romero Sánchez y JMV Investment Group Inc. y de otros accionistas.
868 Hoff v. Popular, Inc. et al Plaintiff: Rusell Hoff,Defendant: Popular, Inc., Richard L. Carrion and Jorge A. Junquera. Case Number: 3:2009cv01428. Filed: May 14, 2009. Court: Puerto Rico District Court Office: San Juan Office. County: San Juan. Presiding Judge: Gustavo A. Gelpi..
869 Ibíd. También consúltese http://www.elnuevodia.com/negocios/finanzas/nota/accionistasdemandanapopularinc-569006/ Se les había ocultado la verdadera situación de los préstamos de construcción.
870 Ibíd.
871 http://www.noticiasonline.com/salud/Det.asp?id=24302
872 Ibíd.http://www.law360.com/articles/252362/banco-popular-settles-securities-action-for-37-5m
873 Ibíd. Por los próximos meses las partes estuvieron inmersas en el litigio, hasta que el 17 de junio de 2011 llegaron a un acuerdo en el que Popular, Inc. tendría que pagar la suma de $35.7 millones..
874 IAPI,2009,12.
875 Ibíd.
876 Ibíd.
877 Ibíd.
878 Ibíd.
879 Ibíd.
880 Ibíd.
881 Ibíd.
882 Ibíd.
883 IAPI, 2009, 13
884 IAPI,2009, 13 También consúltese Voces en tiempos, testimonio de Manuel Chinea, 464-465.
885 Ibíd. La idea venía acariciándose desde fines del 2008.
886 Voces en tiempos, testimonio de Manuel Chinea, 464-465.
887 IAPI. 2011, 14.
888 Ibíd. Y, para llevar el mensaje uniformemente, antes del lanzamiento se celebraron reuniones con todos los empleados en todas las sucursales de sus regiones.
889 Ibíd.
890 AHBPPR, Correspondencia: Richard L. Carrión a la Junta de Directores de Popular, Inc., 9-29-2009. La traducción de la carta de Carrión es nuestra; también es nuestro el resumen de la misma. La frase dramatis personae es latina y denomina la lista de personajes de una obra teatral. Es decir, designa al elenco total de los personajes de un drama.
891 Ibíd.
892 Ibíd.
893 Ibíd.
894 Ibíd.
895 Ibíd.
896 Ibíd. Desapalancamiento financiero es el proceso de tener que vender con rapidez, al no poder soportar el peso de una deuda. http://www.gedesco.es/blog/desapalancamiento-financiero.
897 Véase su historia y condiciones en https://www.fdicig.gov/reports11/11-007.pdf
898 Ibíd.
899 Ibíd. También consúltese https://www.fdicig.gov/reports11/11-007.pdf. Office of the Inspector General. Office of Material Loss Reviews Report No. MLR-11-007
900 https://www.newyorkfed.org/aboutthefed/org_nydirectors.html
http://newsismybusiness.com/popular-inc-ceo-carrion-moves-up-in-ny-fed-board/
901 AHBPPR, Richard L. Carrión a la Junta de Directores de Popular, Inc. 1/15/2010. Dudley fue presidente del Banco de la Reserva de Nueva york desde enero del 2009.
902 A menudo, los miembros de ese cuerpo no asistían a las reuniones donde se discutieran asuntos concernientes a Popular, Inc debido a que Carrión era miembro de su Junta de Directores.
903 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc., 1-25-2010.
904 AHBPPR, Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc., 2-5-2010
905 http://www.forbes.com/profile/j-christopher-flowers/.
906 http://www.bursa.ro/the-american-fund-won39t-stop-at-banca-carpatica-and-piraeus-bank-nbr-sources-jc-flowers-has-set-...&s=english_section&articol=277784.html
907 www.jcfco.com/.
908 http://www.forbes.com/profile/j-christopher-flowers/.
909 Richard L. Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 1 de febrero de 2016.
910 Ibíd.
911 Ibíd.
912 Ibíd.
913 AHBPPR, Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc., 2-26-2010.
914 Ibíd.
915 Voces en tiempos, testimonio de Iván Pagán, Néstor Obie Rivera, y Olga Morales, 480.
916 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc., 4-2-2010
917 Ibíd.
918 Ibíd.
919 Ibíd.
920 IAPI,2010, Financial Review, 5.
921 https://www.fdic.gov/bank/individual/failed/westernbank-puertorico.html
922 https://www.newswire.ca/news-releases/scotiabank-de-puerto-rico-acquires-operations-of-r-g-premier-bank-539748002.html
923 http://www.failedbankreporter.com/eurobank.htm Eurobank had approximately $2.56 billion in total assets and $1.97 billion in total deposits y 22 sucursales.
924 https://www.fdic.gov/bank/individual/failed/westernbank-puertorico-q-and-a.html IAPI,2010, Financial Review, 5.
925 https://www.fdic.gov/news/news/press/2010/pr10097sp.html. Además la Corporación Federal y Banco Popular de Puerto Rico lograron un acuerdo para compartir pérdidas de $8,700 millones en los activos de Westernbank. Banco Popular de Puerto Rico compartirá las pérdidas en las carteras de activos cubiertos por el acuerdo para compartir pérdidas. El propósito del acuerdo de pérdidas compartidas fue aumentar el rendimiento de los activos cubiertos al mantenerlos en el sector privado.
926 Lo mismo ocurrió con los otros dos compradores (Scotiabank y Oriental Bank).
927 Iván Pagán entrevista con Guillermo A. Baralt, 23 de marzo de 2017.
928 http://www.envivopr.com/2010/05/banco-popular-compra-a-westernbank/ Consultado el 26 de marzo de 2012.
929 AHBPPR, Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 5-14-2010. También Iván Pagán entrevista con Guillermo A. Baralt, 16 de octubre de 2014. Voces en tiempos, testimonio Iván Pagán, Néstor Obie Rivera, y Olga Morales, 480.
930 Ibíd.
931 Ibíd.
932 AHBPPR, Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 7-9-2010.
933 IAPI, 2010, 11. Para mayor detalle véase IAPI, 2010, Financial Review and Supplementary Information, 4.
934 Al 31 de diciembre de 2010 los fondos de cobertura Wellington Management Company, Paulson & Co. y BlackRock, Inc. aparecen entre los principales accionistas de Popular, Inc. Al año siguiente el fondo de cobertura Valinor Management se añadió a la lista.
935 Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 2-5-2010.
936 http://www.businesswire.com/news/home/20100701005776/en/Popular-Signs-Agreement-Sell-Majority-Interest-EVERTEC AHBPPR, Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc 5-9-2010; 6-18-2010.
937 IAPI, 2010, 11. Para mayor detalle véase IAPI, 2010, Financial Review and Supplementary Information, 4. Popular. Inc. mantuvo operación en Venezuela y algunos otros contratos.
938 Ibíd.
939 IAPI,2010, 13.
940 Ibíd.
941 Ibíd.
942 Ibíd.
943 Ibíd.
944 Ibíd.
945 IAPI, 2010, 10.
946 http://www.noticel.com/economia/termina-el-ao-terrible-de-las-acciones-del-popular/664474468 31 -12- 2010.
947 IAPI, 2010. 14. KBW Bank Index se enfoca en acciones de bancos. El peso mayor se le concede a la capitalización de la institución.
948 Ibíd.
949 Ibíd.
950 Ibíd.
951 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 7/23/2010
952 Ibíd.
953 IAPI, 2010, 14.
954 AHBPPR, Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc.9/24/2010.
955 IAPI, 2011.14.
956 Ibíd.
957 Ibíd.
958 NG, agosto, 2005, 3.
959 Ibíd.
960 Ibíd.
961 David H. Chafey entrevista con Guillermo A. Baralt, 7 de octubre de 2016.

VII-VENIMOS DE LEJOS (2011-2015)

962 IAPI,2011, 11.
963 IAPI,2011,15. Cifras corresponden al 31 de diciembre del 2010. Incluye empleados a tiempo completo en Puerto Rico, las Islas Vírgenes y Banco Popular North America.
964 http://www.noticel.com/economia/termina-el-ao-terrible-de-las-acciones-del-popular/664474468l
965 El número correspondiente al 2011 aparece en http://www.estadisticas.gobierno.pr/iepr/LinkClick.aspx?fileticket=WFn-IG7C01g%3d&tabid=186. Consúltese también http://www.bls.gov/cew/data.htm.
966 http://sincomillas.com/la-banca-pierde-3000-millones-en-activos-solo-para-suscriptores-de-pago/
967 Ibíd.. Los activos de los bancos llevaban "disminuyendo sin pausa" desde el 2008 y se habían desplomado hasta los niveles existentes en el 2002.
968 IAPI, 2011,11-13.
969 Ibíd.
970 Ibíd.
971 Ibíd.
972 Ibíd.
973 Ibíd.
974 Ibíd.
975 Ibíd.
976 Ibíd.
977 Ibíd.
978 Ibíd.
979 http://articles.latimes.com/2011/sep/10/business/la-fi-banco-popular-20110910 Los Angeles Times 19 de septiembre de 2011.
980 IAPI,2011, 11.Asi lo hizo Richard L. Carrión en su carta anual a los accionistas.
981 Ibíd.
982 Ibíd.
983 Ibíd.
984 http://www.noticel.com/economia/termina-el-ao-terrible-de-las-acciones-del-popular/664474468
985 Ibíd.
986 Ibíd.
987 Ibíd. Hasta el 2011 había sido Primer vicepresidente ejecutivo principal oficial Financiero Popular, Inc.
988 Ibíd.
989 Ibíd.
990 IAPI, 2012, 1.
991 Ibíd.
992 Ibíd.
993 Ibíd.
994 Ibíd.
995 Ibíd.
996 Ibíd.
997 Ibíd. En mayo se culminó con el proceso.
998 http://newsroom.popular.com/leadership/english-us/manuel-chinea
999 IAPI,2012,15. Chinea tenía 23 años al servicio de Popular, Inc.
1000 Ibíd.
1001 Ibíd.
1002 Ibíd.
1003 Ibíd.
1004 Ibíd.
1005 Ibíd.
1006 Ibíd.
1007 END, 31 de mayo 2012.
1008 http://sincomillas.com/popular-reorganizacion-y-division-inversa-de-acciones/;
1009 Ibíd.
1010 Ibíd.
1011 Ibíd.
1012 Ibíd,13.http://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm Se trata de "un conjunto integral de reformas elaborado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea para fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario. Estas medidas persiguen: mejorar la capacidad del sector bancario para afrontar perturbaciones ocasionadas por tensiones financieras o económicas de cualquier tipo, mejorar la gestión de riesgos y el buen gobierno en los bancos, reforzar la transparencia y la divulgación de información de los bancos".
1013 IAPI, 2012, 14.
1014 Marxuach, Sergio "COFINA III" Publicado el 3 de octubre de 2013 http://grupocne.org/2013/10/03/cofina-iii/
1015 Se trata de un índice que se compone de 500 compañías que representan todas las industrias de Estados Unidos. Está diseñado para medir el desempeño de la economía del país, y se le reconoce como un indicador del pulso de la economía.
1016 Centro para la Nueva Economía. La banca fue puesta en alerta. El ensayo es del economista Sergio Marxuach, miércoles 13 de marzo de 2013.
1017 Ibíd.
1018 Ibíd.
1019 Correspondencia dirigida al Gobernador Alejandro García Padilla, al presidente del Senado Eduardo Bhatia Gautier y al presidente de la Cámara de Representante Jaime Perelló de David H, Chafey, presidente de la Junta de Directores del Banco Gubernamental de Fomento; Melba Acosta Presidenta y Directora del Banco Gubernamental de Fomento; Juan Zaragoza, Director, Rafael Rovira, Director: Alberto Bacó, Director y Nestor de Jesús, Director. 21 de abril de 2015. http://sincomillas.com/wp-content/uploads/2015/04/Carta-del-BGF-a-Garc%C3%ADa-Padilla.pdf También consúltese http://www.elnuevodia.com/opinion/columnas/elbgfylamuertedelasinstituciones-columna-2182724/, El ensayo es del economista Gustavo Vélez. La quiebra se hizo pública a fines de marzo de 2016.
1020 Cito el título de una novela del escritor colombiano Gabriel García Márquez, publicada por primera vez en 1981.
1021 Marxuach, Sergio "COFINA III" Publicado el 3 de octubre de 2013 http://grupocne.org/2013/10/03/cofina-iii/
1022 Ibíd.
1023 Ibíd.
1024 Ibíd.
1025 IAPI, 2013, 15.
1026 Ibíd.
1027 Ibíd.
1028 Ibíd.
1029 Ibíd.
1030 Ibíd.
1031 Ibíd.
1032 Ibíd.
1033 Ibíd.
1034 Ibíd.
1035 Ibíd.
1036 http://sincomillas.com/popular-completa-el-pago-de-los-fondos-tarp/
1037 Esa era la opinión de Joe Gladue de Riley Analist, quien recomendaba que se comprara la acción de Popular, Inc.
1038 http://sincomillas.com/nominan-a-richard-carrion-a-la-reserva-federal-de-nueva-york/
1039 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 6-14-2013.
1040 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 7-25-2013 y 8-2-2013.
1041 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 7-13-2013.
1042 Ibíd.
1043 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 8-2-2013 y 8 17 2013.
1044 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 7-15-2013.
1045 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 8-17-2013.
1046 Ibíd. Días más tarde sometieron formalmente su plan de capital.
1047 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 9-13-2013.
1048 Ibíd. Consúltese también sincomillas.com/popular, 23 de octubre de 2014. Los buenos resultados se deben, principalmente, a la venta de acciones de EVERTEC, que resultó en una ganancia de $167.8 millones para Popular, lo que deja un ingreso neto ajustado de $61.3 millones.
1049 Ibíd.
1050 Ibíd.
1051 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 12-20-2013. Carrión lo expresa de la siguiente manera: until we address their capital concerns".
1052 AHBPPR From:Richard L. Carrión Sent:Thursday, December 12, 2013, 10:42 AM to: Camelia Picó Subject:Reunión Líderes, 12-XII-13.
1053 Ibíd.
1054 Ibíd.
1055 Ibíd.
1056 La frase del filósofo y poeta alemán Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844-1900), aparece en el aforismo 8 de Götzen-Dämmerung (El Ocaso de los Ídolos). He aquí la frase completa en su idioma original (alemán):«Aus der Kriegsschule des Lebens. – Was mich nicht umbringt, macht mich stärker". Traducción: «De la escuela de la guerra de la vida. – Lo que no me mata, me hace más fuerte"..
1057 AHBPPR, From:Richard L. Carrión Sent:Thursday, December 12, 2013 10:42 AM to: Camelia Picó Subject: Reunión Líderes, 12-XII-13.
1058 Ibíd.
1059 Ibíd.
1060 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 1-3-2014.
1061 Ibíd.
1062 Ibíd.
1063 Centro para la Nueva Economía. "La banca fue puesta en alerta". Por: Sergio M. Marxuach, miércoles 13 de marzo de 2013. También consúltese Sin Comillas. Nov 15, 2015.
1064 http://www.noticel.com/economia/el-crdito-de-puerto-rico-se-convierte-en-chatarra-documento/611622068
1065 Ibíd.
1066 También consúltese sin comillas. Nov 15, 2015.
1067 http://sincomillas.com/la-banca-pierde-3000-millones-en-activos-solo-para-suscriptores-de-pago/
Todos los números citados en esta sección aparecieron en el Informe de Oficina del Comisionado de Instituciones Finacieras. (2014) El análisis es de Luisa García Pelatti de Sin Comillas
1068 Ibíd.
1069 Ibíd.
1070 Ibíd.
1071 Ibíd.
1072 Ibíd. CB, December 25,2014,10.
1073 Es la opinión del Comisionado de la Banca Rafael Blanco. Oficina del Comisionado de Instituciones Financieras; Información al 31 de diciembre de 2014, END, 25 de febrero de 2015,40. Ibíd. Ante la situación de las finanzas del Estado Libre Asociado, Popular contribuía ampliamente con préstamos al gobierno central, a sus corporaciones públicas y a los municipios, que excedían los $1,000 millones.
1074 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 3-7-2014. De igual manera las conversaciones con altos oficiales y contactos "fuera de record" le daban un poco de esperanza.
1075 Ibíd.
1076 Ibíd.
1077 Ibíd.
1078 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 3-23-2014.
1079 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 3-21-2014.

1080 Ibíd.
1081 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 5-23-2014 y 6-13-2014.
1082 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 3-7-2014.
1083 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 4-11-2014.
1084 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 5-24-2014.
1085 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc.6-6-2014. También consúltese http://sincomillas.com/popular-gana-229-millones-en-el-tercer-trimestre/ http://sincomillas.com/popular-recibe-autorizacion-para-pagar-el-tarp/
1086 http://www.bbc.com/mundo/ultimas_noticias/2014/07/140703_ultnot_banco_popular_puerto_rico_devuelve_rescate_bd
1087 Ibíd.
1088 Ibíd.
1089 IAPI, 2014 Financial Review and Supplementary Information, 5. También en https://www.metro.pr/pr/economia/2014/06/18/popular-saldara-deuda-departamento-tesoro-ee-uu.htmll
1090 Ibíd. The Corporation funded the repurchase through a combination of available cash and approximately $400 million from the proceeds of the issuance of its $450 million aggregate principal amount of 7% Senior Notes due on 2019 which settled on July 1, 2014. On July 23, 2014, the Corporation also completed the repurchase of the outstanding warrant initially issued to the U.S. Treasury under the TARP Capital Purchase Program in 2008 for a repurchase price of $3.0 million. The warrant represented the right to purchase 2,093,284 shares of the Corporation's common stock at an exercise price of $67 per share with an original term of 10 years. With the completion of this transaction, the Corporation completed its exit from the TARP Capital Purchase Program.
1091 Ibíd Carrión explicó que "Cuando se emitió el TARP, se emitieron unas opciones para comparar acciones al Departamento del Tesoro a un precio que se especificaba en ese momento. Fueron como 2 millones de accionesa $67 a cada una. Típicamente, lo que se hace es que se pide al Tesoro recomprar esa opción para retirarla y ya le notificamos que pensamos comprarlas para que no esté vigente".
1092 CB, December 25, 2014, 10.
1093 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 4-18-2014, 6-27-2014.
1094 Ibíd.
1095 IAP, 2014,
1096 Richard L. Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt.6 de agosto de 2014.
1097 Sin Comillas,Jul 26, 2014 CB, December 25,2014,10.El tercer logro fue haber llegado a un entendimiento con la Corporación Federal de Seguros de Depósitos en el caso del Westernbank.
1098 IABPPR, 2013, 18.
1099 Emilio Piñero, Mensaje, 14 de diciembre de 2009.
1100 Ibíd.
1101 Ibíd.
1102 IABPR, 2013. Consúltese también http://sincomillas.com/llenan-las-vacantes-del-bgf-hacienda-y-ogp/.
1103 La agencia federal argumentaba que Popular no había sido suficientemente agresivo en el cobro de los préstamos malos.
1104 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc., 10-17-2014.
1105 IAL REGULATORY REFORM Financial Crisis Losses and Potential Impacts of the Dodd-Frank Act, Report to Congressional Requesters. January 2013GAO-13-180.
1106 IAPI,2014, 7-8.
1107 Ibíd.
1108 Ibíd.
1109 Ibíd.
1110 Ibíd, 8.
1111 Ibíd.
1112 Ibíd., 9,
1113 https://www.elnuevodia.com/negocios/consumo/nota/optimismorealistadepopularincparael2015-1904502/
1114 Ibíd.
1115 Ibíd.
1116 Ley Núm. 20 del año 2012, para Fomentar la Exportación de Servicios y añadir un nuevo Artículo 61.242 a la Ley Núm. 77 de 1957; Código de Seguros de Puerto Rico. También consulte http://popular.leydeincentivos.com/?utm_source=google-search&utm_medium=text-ad&utm_term=puertorico&utm_content=ley20&utm_campaign=ley-20-feb-2016.
1117 Ley Núm. 22 del año 2012; Ley Para Incentivar el Traslado de Individuos Inversionistas a Puerto Rico
1118 Ibíd.
1119 Es la pista de la antigua base aérea de Estados Unidos llamada Ramey Fields.
1120 Comenzó a operar en julio de 2015. http://www.elnuevodia.com/negocios/consumo/nota/lufthansaestrenaoperacionesenaguadilla-2077973/
1121 Sin Comillas. Nov 15, 2015.
1122 www.standardandpoors.com/ratingsdirect Consultado el 11 de julio de 2014.
1123 bíd. Ley Núm. 71 del año 2014 Ley para el Cumplimento con las Deudas y para la Recuperación de las Corporaciones Públicas de Puerto Rico. Posteriormente, el Tribunal Federal para el Distrito de Puerto Rico declaró inconstitucional la Ley 71.
1124 sin Comillas. Nov 15, 2015.
1125 Ibíd.
1126 Según Álvarez, a la isla se la comparaba frecuentemente con Hawaii, y allí, el número de instituciones bancarias era menor que en Puerto Rico. Incluso, el mercado estaba dominado ampliamente por bancos locales y no por las grandes franquicias estadounidenses.
1127 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 7-18-2014.
1128 ND,21 de febrero de 2015, 42. http://www.noticel.com/noticia/172829/bppr-first-bank-y-centennial-bank-se-quedan-con-doral-galeria-y-documento.html.
1129 Ibíd.
1130 END, 10 de febrero de 2015, 39.
1131 END, 8 de marzo de 2015, 10. Es la explicación del Comisionado de la banca Rafael Blanco Latorre.
1132 Ibíd.
1133 https://www.elnuevodia.com/negocios/consumo/nota/comisioninvestigaraacuerdoentrehaciendaydoralbank-1776042/,19 de mayo de 2014.
1134 EV, 17 de junio de 2016, 1.
1135 Ibíd.
1136 Ibíd. Según el representante José Báez, presidente de la Comisión de Seguridad Pública y para el Desarrollo de Iniciativas contra el Crimen y la Corrupción de la Cámara de Representantes, "el acuerdo entre el Departamento de Hacienda y Doral Bank surgió de una práctica que desarrolló la industria que consistía en la venta de los llamados "IO's" o "Interest Only Strips", que describió como instrumentos derivados de los intereses que generan los bancos del pago de las hipotecas. Estos, indicó, agrupaban préstamos hipotecarios para venderlos a inversionistas y a la vez separaban el derecho de recibir intereses de esas hipotecas para convertirlos en un instrumento financiero. Dichos instrumentos, agregó, "eran contabilizados como ingreso cuando se transferían, logrando liquidez para el banco. Relató que en el año 2005 salió a relucir que la metodología que utilizó Doral Bank para valorar esos instrumentos financieros entre el 2001 y el 2004 no respondía al valor real y que ello le había permitido informar ingresos más altos de los reales". Esa situación, recordó, "provocó que tuvieran que reajustar el método utilizado para calcular el valor de los mismos, llevando incluso a la renuncia de muchos de sus directivos".
1137 http://www.elnuevodia.com/negocios/finanzas/nota/consumadoelcierrededoralbank-2013467/ 27 de febrero de 2015.
1138 Ibíd.
1139 IAPI,2014, Financial Review and Supplementary Information, 4. Consulte también https://documents.popular.com/doralbank/Preguntas_Y_Respuestas_SPA.pdf
1140 http://newsroom.popular.com/en-vi/node/527
1141 https://documents.popular.com/doralbank/Preguntas_Y_Respuestas_SPA.pdf. La cita es de Richard L. Carrión. END, 28 de febrero de 2015, 40. END, 27 de febrero de 2015, Negocios, 9. newsroom.popular.com › ... › Press Releases, 27 de febrero de 2015. La frase es de Richard L. Carrión.
1142 END, 8 de marzo de 2015, 9. Para todos los resultados financieros del 2015 véase Informe Anual de Popular, Inc. 2015
1143 Como parte de la transacción Banco Popular compraría $3,250 millones de activos de Doral Bank. También le pagará a la Corporación Federal una prima de 1.59% por el derecho de asumir los depósitos de Doral Bank. No hubo acuerdo con la Corporación Federal para compartir las pérdidas en los activos adquiridos. Véase http://sincomillas.com/popular-y-firstbank-compran-a-doral/
1144 Ibíd. También Banco Popular ofreció los servicios de administración de unos $5,000 millones en préstamos de hipotecas.
1145 Ibíd. También consúltese END, 28 de febrero de 2015, 40.
1146 http://newsroom.popular.com/node/527
1147 Ibíd.
1148 IAPI, 2015. Versión electrónica.
1149 Ibíd.
1150 Ibíd.
1151 Ibíd.
1152 CB, February 5, 2015,1,14-15.
1153 http://www.popular.com/mi-banco/
1154 Ibíd. Véase Cuadro 7., Capítulo VII,.Valor de acciones de Popular, Inc. (2006-2015)
1155 Ibíd.
1156 Ibíd.
1157 https://www.nytimes.com/2016/01/05/business/dealbook/puerto-rico-defaults-on-debt-payments.html
Al mes siguiente, luego de haber pagado el TARP, las acciones de Popular subieron un 12% en el mercado NASDAQ en el último mes, en gran parte gracias a la previsión de esta operación, que se financió además con $535 millones de fondos propios. Sin embargo, a los pocos días bajaron un 1,25%, como consecuencia de la revisión a la baja por parte de Moody's de la deuda de Puerto Rico y sus entidades públicas, aunque la agencia de calificación emitió un comunicado aclarando que mantiene su nota para esta entidad bancaria..
1158 http://qa.indicepr.com/noticias/2013/10/16/sports/9980/richard-carrion-dimite-de-sus-puestos-en-el-coi/
1159 http://www.elnuevodia.com/deportes/otrosdeportes/nota/richardcarrionrenunciacomopresidentedecomisiondefinanzascoi-1620736/
1160 http://deportes.televisa.com/mas-deportes/2013-10-16/carrion-deja-cargo-coi/ https://uk.sports.yahoo.com/news/juegos-olímpicos-thomas-bach... http://www.primerahora.com/deportes/otros/nota/thomasbachseconvierteenpresidentedelcoi-video-952837/
1161 http://qa.indicepr.com/noticias/2013/10/16/sports/9980/richard-carrion-dimite-de-sus-puestos-en-el-coi/
1162 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 5-24 2013.
1163 Ibíd.
1164 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 5-24 2013.
1165 https://uk.sports.yahoo.com/news/juegos-olímpicos-thomas-bach... http://www.primerahora.com/deportes/otros/nota/thomasbachseconvierteenpresidentedelcoi-video-952837/
1166 AHBPPR, Correspondencia; Richard L. Carrión a Junta de Directores de Popular, Inc. 7-5- 2013.
1167 https://www.yahoo.com/news/boricua-carri-n-segundo-m-votado-por-coi-172259419--spt.html?ref=gs
En la primera ronda de votación, Bach obtuvo 43 votos contra 23 de Carrión. En la segunda y definitiva, el ex esgrimista recibió 49 mientras que el puertorriqueño recibió 29 de un total de 100 miembros.
1168 Ibíd.
1169 Ibíd.

1170 http://www.wapa.tv/noticias/locales/richard-carrion-dice-que-le-fallo-a-puertorico_20130910141227.html
También consulte http://www.primerahora.com/deportes/otros/nota/thomasbachseconvierteenpresidentedelcoi-video-952837/
1171 http://www.elnuevodia.com/deportes/otrosdeportes/nota/richardcarrionrenunciacomopresidentedecomisiondefinanzascoi-1620736/
1172 PA, 10 de septiembre de 2013.

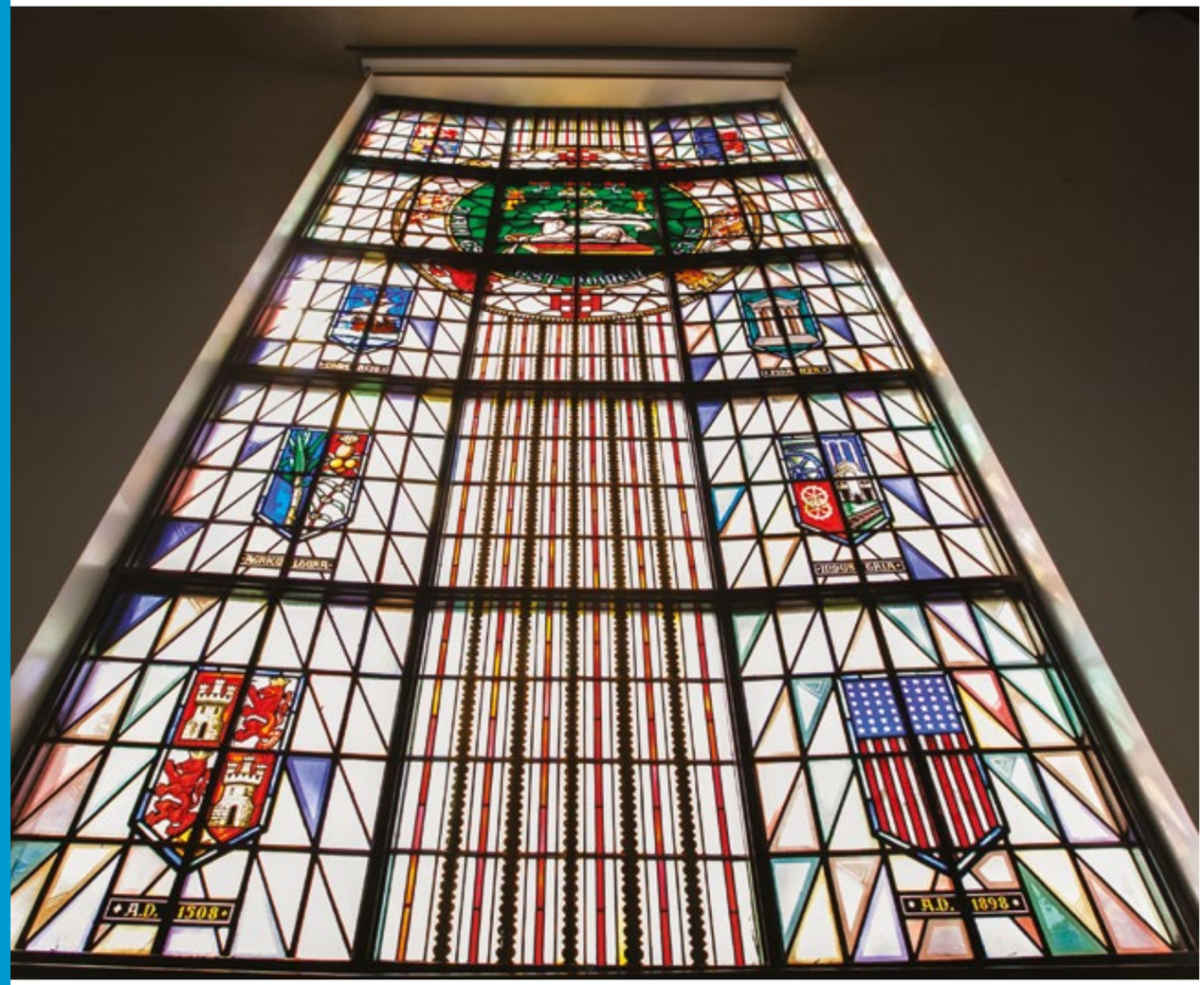
VIII - VALORES DE LA TRADICIÓN DE POPULAR (2011-2015)

1173 Ibíd.
1174 Ibíd.
1175 Ibíd.
1176 Ibíd.
1177 EM, 22 de octubre de 1936, 1.
1178 Guillermo A. Baralt, Tradición de Futuro, 192.
1179 EF, octubre de 1986, 2-5. NG, marzo de 1991,4.
1180 IAPI, 1997, 8-11.
1181 NG febrero 1993, 2.
1182 Véase Capítulo II de este libro. Ibíd.
1183 El huracán paso entre el 15 y el 16 de septiembre. NG, agosto- septiembre de 1999,38-39. Consúltese https://permanent.access.gpo.gov/lps84314/marilyn.pdf.
1184 Ibíd.
1185 Ibíd.
1186 Ibíd.
1187 Estos programas eran para los empleados que trabajaban 30 horas o más.
1188 NG, diciembre de 2004, 9
1189 Para esas fechas en Puerto Rico había varios cientos de empleados que estaban certificados como Coordinadores de Salud. Tenían la responsabilidad de asesorar a sus compañeros de trabajo en cuanto a la salud, la seguridad ocupacional y asuntos de ambiente de trabajo. Los empleados que fuesen elegibles podían tomar ventaja de las distintas opciones disponibles para un programa de trabajo flexible que incluía horarios reducidos.
1190 NG, enero 2005, 3.
1191 Ibíd.
1192 Ibíd.
1193 https://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/TARP-Programs/executive-comp/Documents/Instructions%20for%20Compensation%20Review%20Form.pdf .
1195 IAPI,2014, 8.
1196 Richard L. Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 12 de noviembre de 2015.
1197 IAPI,2014, 8.
1198 Informe Anual, Banco Popular de Puerto Rico. Responsabilidad Social Empresarial, 2015
1199 Richard L. Carrión entrevista con Guillermo A. Baralt, 12 de noviembre de 2015.
1200 AHBPPR, Rafael Carrión, hijo, Documento confidencial, 1957.
1201 Ibíd.
1202 Esto fue de 60,559 en 1950 a 105,413 vehículos en 1955.
1203 EF, octubre de 1986, 4. Son citas de Richard L. Carrión.
1204 Ibíd.
1205 Se refiere a servicios, activos, control de gastos y desarrollo del recurso humano.
1206 Ibíd. En el segundo se manifestó que estaban "enfocados en el cliente". Porque: "somos una institución de relaciones, no de transacciones, y que "las necesidades y la satisfacción de los clientes son primordiales". Sobre el tercero de los valores, la "Integridad" se dijo según hemos adelantado "Nos desempeñamos bajo las normas más estrictas de ética, integridad y moral.
1207 NG, octubre de 2002.
1208 https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2002/09/pdf/nsouli.pdf
1209 Ibíd. Además informa a los clientes sobre la institución, aparte de sus productos o servicios.
1210 Ibíd. Por ejemplo, para 2002 una transacción típica en una sucursal bancaria convencional que cuesta alrededor de US$1 o US$0,60 por vía teléfonica, cuesta solo unos US$0,02 por Internet. Véase Desafíos de la "Revolución de la banca" Saleh M. Nsouli y Andrea Schaechter Finanzas & Desarrollo / Septiembre de 2002, 48.
1211 Como Lotus y Excel y a programas financieros, como Quicken y Money.
1212 AHBPPR, Banco Popular, Trayectoria de la banca electrónica.2014.
1213 IAPI, 2006, 5.
1214 AHBPPR, Banco Popular, Trayectoria de la banca electrónica. 2014.
1215 Ibíd.
1216 Esta cuenta ya se podía abrir online desde el 2007 pero, luego de la apertura, requería algunos procesos adicionales.
1217 IAPI,2 010, 14.
1218 Voces en tiempos,Testimonio de Camille Burckhart, 284.
1219 Ibíd.
1220 www.popular.com/mi-banco. El censo de población aparece en / www.indexmundi.com › Puerto Rico
1221 AHBPPR, Banco Popular, Trayectoria de la banca electrónica.2014.
1222 CB, February 5, 2015, 1, 14-15.
1223 IAPI,2014, 8.
1224 AHBPPR, Banco Popular, Trayectoria de la banca electrónica.2014.
1225 http://newsroom.popular.com/es/press-release/android-pay/banco-popular-lanza-samsung-pay-y-android-pay-en-puerto-rico
1226 Ibíd.
1227 IAPI,2016,8. Estos datos corresponden a septiembre de 2016.
1228 Ibíd,
1229 AHBPPR, Documento suelto, 1984.
1230 Ibíd.
1231 Ibíd.
1232 Ibíd.
1233 El número de sucursales se redujo de 195 a 173. Los empleados a tiempo completo que habían llegado a 13,200 bajaron a 7,862, El número de empleados en las operaciones en Estados Unidos, incluyendo Popular Financial Holding, alcanzó 4,800 en el 2005 su nivel más alto.
1234 IAPI, 2013, 17.
1235 Voces en tiempos, testimonio de Carmen Aida Ruíz y Gloria Hernández. 18-19. Popular también contribuyó para que en 1982 se lograse el monumental Mural Las Musas, en el Centro de Bellas Artes Luis A. Ferré en Santurce. El mural del destacado artista internacional Augusto Marín en una alegoría abstracta de las distintas artes interpretativas: música, baile, teatro, bel canto, etc.
1236 END, 8 de octubre de 1985, 1-5
1237 Voces en el tiempo, 37. Testimonio de Mabel Burckhart, 37.
1238 Ibíd. En unos tres días recaudó cerca de $1 millón y el Banco aportó otra cantidad considerable.
1239 Ibíd. Testimonio de Valentino I. MacBean, 440
1240 Ibíd. Testimonios de Mabel Burckhart y Edna Fernández, 61.
1241 Ibíd.
1242 Ibíd., testimonio de Richard L. Carrión, 27.
1243 Ibíd.
1244 Ibíd.
1245 Ibíd.
1246 Ibíd.
1247 Ibíd.
1248 Ibíd.
1249 Ibíd.
1250 Ibíd.
1251 Ibíd. testimonio de Francisco Carreras, 34. También consúltese testimonios de Arturo Carrión, Manuel Morales, Jr., 28.
1252 AHBPPR, Correspondencia interna, Richard L Carrión a Mabel Burckhart y Carmen Lidin, 8 de julio de 2002.
1253 En 2012 hizo una donación considerable para la plaza de cara a la Laguna del Condado, que es "el techo verde de mayor tamaño en Puerto Rico". También consulte http://www.elnuevodia.com/noticias/politica/nota/inaugurannuevaedificacionqueformapartedeconservatoriodemusica-1348726/
1254 Ibíd. 536. En el 2000 Mabel Burckhart fue nombrada a la Junta de Síndicos de la Fundación Banco Popular. Aunque Marchand se retiró de Popular en 1995, fue nombrado a la Junta de Síndicos de dicha Fundación. Luis Villares entrevista con Guillermo A. Baralt, 5 de enero de 2017.
1255 AHBPPR, Correspondencia interna, Richard L Carrión a Mabel Burckhart y Carmen Lidin, 8 de julio de 2002.
1256 Ibíd.
1257 Ibíd.
1258 AHBPPR, Correspondencia interna, Richard L Carrión a Mabel Burckhart y Carmen Lidin, 8 de julio de 2002.
1259 Ibíd.
1260 Ibíd.
1261 Ibíd.
1262 Voces de tiempos, testimonio de Juan Guerrero, 59
1263 Trazos, octubre diciembre 2006, 6 citado en https://baparchivodenoticias.files.wordpress.com/2015/11/conoce-a-beatrice-polhamus-20060001.pdf
1264 Ibíd.
1265 Ibíd.
1266 IAPI,2010,17.
1267 Ibíd.
1268 Eduardo Negrón entrevista con Guillermo A. Baralt, 21 de agosto de 2014.
1269 IAPI,2010, 17.
1270 El terremoto ocurrió el 12 de enero de 2010.
1271 Voces en tiempos, testimonio de Juan Guerrero, 59. Roxanna Frechel, ostenta el cargo de vicepresidente de Wealth Management.
1272 Ibíd. Cita es de Roxana Frechel, 59.
1273 IAPI, Responsabilidad Social Empresarial, 2014
1274 http://www.echarpalante.com/sobre-echar-palante Consultado el 23 de marzo de 2012
1275 Ibíd. El estudio sobre la Nueva Pobreza lo llevó a cabo JWT en 2011.
1276 Ibíd.
1277 Ibíd.
1278 Ibíd.
1279 Su nombre original era "Toma control de tu dinero".
1280 Para el 2008, Kurt Schindler era uno de los nueve planificadores en Popular y uno de 29 en todo Puerto Rico
1281 IAPI., 2015.8.
1282 http://www.nytimes.com/2009/11/15/nyregion/15cohen.html.
1283 Rodgin Cohen entrevista con Guillermo A. Baralt, 25 de junio de 2014.
1284 Informe 2014, Responsabilidad Social Empresarial. Banco Popular de Puerto Rico,11. En sus inicios se acogió bajo su techo a organizaciones como Aspira Puerto Rico, Ciencia Puerto Rico, Artistic Partners, Boys & Girls Club de Puerto Rico, Instituto Nueva Escuela y la Fundación Ricky Martin, entre otras. Consúltese también http://ocpipr.blogspot.com/2014/12/fundacion-banco-popular-estrena-su.html
1285 http://ocpipr.blogspot.com/2014/12/fundacion-banco-popular-estrena-su.html
1286 Ibíd.
1287 Ibíd.
1288 Ibíd.
1289 Ibíd.
1290 Informe 2013, Responsabilidad Social Empresarial. Banco Popular de Puerto Rico,30.
1291 Ibíd. En cuanto al uso eficiente de energía en 2015 se reemplazó de iluminación eficiente tipo LEd. Estableció una política de utilizar lámparas LED para reemplazar la iluminación interior y exterior en edificios- Más de 1,600 luminarias fueron reemplazadas en sus sucursales y edificios centrales. También se estableció Sistemas de energía solar fotovoltáicos, instalaron más de 1,900 paneles fotovoltáicos en los edificios de Altamira y Corporate Office Park. Sistemas aire acondicionado eficientes, un sistema de flujo variable de refrigerante de 80 toneladas en Fundación Banco Popular (30% más eficiente que otras opciones), ascensores eficientes en el uso de energía, se reemplazaron 4 elevadores hidráulicos de 40 Hp (horse power) por elevadores de tracción con motores de 10 Hp regenerativos en el Edificio de Señorial Center.

1292 http://www.fundacionbancopopular.org./
1293 Desde el 2007, la Fundación había donado 1,400 instrumentos musicales a más de 115 escuelas del sistema público y a organizaciones sin fines de lucro.
1294 Los requisitos para participar del programa de financiamiento eran: tener un negocio con menos de dos años de operación, haber comenzado a generar ventas; algún miembro de tu equipo debe contar con un curso, taller o grado en Administración de Empresas y estar libre de deudas comerciales.
1295 El "Instituto Nueva Escuela", con sede en Río Piedras está dedicado a la formación de maestros y guías Montessori. Trabaja "con el fin de humanizar la escuela para que esta se convierta en un lugar de labor colectiva". En ella se "brinda una enseñanza de paz, justicia y sosiego social".
Por su parte "En Nuestra Escuela", ubicada en Caguas, se visualiza "una gran familia, cuyos miembros al creer en sí mismos y en los demás, desarrollan sentido de pertenencia, fundamentado en el amor, la paz y el servicio, para alcanzar con alegría sus metas en la vida y obtener la victoria".
Y en "Ciencia Puerto Rico", localizada en Hato Rey, los investigadores puertorriqueños conectan con la comunidad científica de la isla, particularmente en todo aquello que se refiere a los campos de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM).Su lema es "Una mejor educación científica para Puerto Rico: Ayúdanos a convertirla en realidad".
1296 Ibíd,
1297 Ibíd. testimonio de María I. Burckhart (Mabel), Jorge E. Marchand y Carmen Lidin, 48.
1298 Ibíd. Carmen Lidin fue desde el principio la directora de la Sala.
1299 Ibíd.
1300 Ibíd.
1301 El autor es el historiador Guillermo A. Baralt.
1302 Informe 2014, Responsabilidad Social Empresarial. Banco Popular de Puerto Rico, 11.
1303 Banco Popular; 35 years in New York.16.
1304 IAPI, 2005, 28.
1305 IAPI, 2005, 26.
1306 Iorida Banking, July 2007, 9-11.
1307 Ibíd. As important as any banking activity is the wellbeing of the communities it serves.
1308 IAPI, 2007,
1309 IAPI, 2010,16,
1310 newsroom.popular.com › Inicio › Centro de Noticias Julio 24, 2014
1311 newsroompopular.com, April 28, 2015.

EPÍLOGO

1312 http://construccionelnuevodia.com/noticia/popular-center-hato-rey-sigue-brillando-50-anos-despues/
1313 EM 11 de febrero de 1986,8.
1314 Ibíd.
1315 Carrión señaló que están estudiando varias alternativas para financiar el proyecto, entre ellas hacer una emisión de bonos a través de AFICA. "Estamos estudiando alrededor de cuatro alternativas que envuelven la emisión de bonos, pero las mismas todavía están bajo estudio", dijo.
1316 El proyecto le fue encomendado a la muy conocida firma neoyorquina George A. Fuller Company. Rexach Construction Corp. inició las obras de excavación de cimientos. Posteriormente, sub-contratada por Fuller, Pavarini Construction Corp. trabajó en la superestructura, levantó un edificio rectangular de 248 pies de altura y 19 pisos para albergar las oficinas de la institución y arrendamiento a particulares, más otro de tres plantas para estacionamiento con capacidad para 600 automóviles. El diseño fue obra de Klan & Jacobs junto a la firma puertorriqueña de arquitectos Toro y Ferrer.
1317 Esta cifra incluye otras obras de reconstrucción de edificios de Popular que se encuentran en la calle Popular de Hato Rey.
1318 Son palabras de Luis Pico, arquitecto de la Institución.
1319 http://construccionelnuevodia.com/noticia/popular-center-hato-rey-sigue-brillando-50-anos-despues/
1320 Informe 2013, Responsabilidad Social Empresarial. Banco Popular de Puerto Rico,30
1321 http://construccionelnuevodia.com/noticia/popular-center-hato-rey-sigue-brillando-50-anos-despues/
1322 Ibíd.
1323 http://www.nytimes.com/2016/01/05/business/dealbook/puerto-rico-defaults-on-debt-payments.html? Por meses hizo malabares para pagar a unos y a otros no. Solamente se habían abonado 628,000 dólares, resabio de fondos previamente aprobados,
1324 http://www.nytimes.com/2016/01/05/business/dealbook/puerto-rico-defaults-on-debt-payments.html
1325 Ley Núm. 21 de 6 de abril de 2016, según enmendada. Ley de Moratoria de Emergencia y Rehabilitación Financiera de Puerto Rico. Contiene enmiendas incorporadas por las siguientes leyes: Ley Núm. 40 de 5 de mayo de 2016 Ley Núm. 68 de 12 de Julio de 2016)
1326 The Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act 48 U.S.C. §2101 et seq.
1327 Ibíd.
1328 Ibíd.
1329 Ibíd.
1330 https://www.elnuevodia.com/noticias/politica/nota/gobernadorreaccionaanombramientosdelajuntadesupervisionfiscal-2236479/
1331 https://www.nytimes.com/es/2016/10/12/el-ocaso-de-la-democracia-en-puerto-rico/?rref=collection%2Fsectioncollection%2Farchive&action=click&contentCollection=ley-promesa&region=stream&module=stream_unit&version=latest&contentPlacement=1&pgtype=collection
1332 Ibíd.
1333 IABPPR 2016. Todos los datos correspondientes al 2016 aquí citados aparecen en este informe..
1334 Ibíd. Este desempeño comparó favorablemente con el Índice Bancario KBW NASDAQ y con el grupo de bancos pares en los Estados Unidos, que, en el 2016, aumentaron un 26% y un 39%, respectivamente. Además de reflejar sus resultados financieros positivos, el precio de las acciones de BPOP pareció impactarse positivamente de la promulgación de la Ley para la Supervisión, Administración y Estabilidad Económica de Puerto Rico), El precio se benefició, además, por un aumento en el precio de las acciones de muchos bancos tras las elecciones presidenciales de los Estados Unidos en noviembre, debido a expectativas de una disminución en la tasa contributiva de las corporaciones, una reducción de las regulaciones que afectan al sector y mayor inversión en infraestructura, entre otras.
1335 Ibíd.
1336 AHBPPR, Correspondencia, Richard L. Carrión a Compañeros, 25 de abril de 2017.
1337 Ibíd.
1338 Ibíd.
1339 Ibíd.
1340 Así fue catalogado por el Centro Nacional de Huracanes. https://www.elnuevodia.com/.../asipuertoricovivioelpasodelhuracani...
1341 L La descripción del paso del huracán se ha hecho a partir de la experiencia vivida por el autor, la información provista por el Centro Nacional de Huracanes y la prensa internacional y local. Entre ellas https://www.eluniverso.com/noticias/2017/09/20/nota/6390436/huracan-maria-azota-islas-virgenes-estadounidenses-amenaza-puerto
https://elpais.com/internacional/2017/09/20/america/1505915160_551927.html. http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-41170284
https://www.metro.pr/pr/noticias/2017/08/31/lo-mas-reciente-la-trayectoria-del-huracan-irma.html.
1342 AHBPPR, Press Release, Comunicación Corporativa 2018; 2017 HIGHLIGHTS AND A LOOK AT 2018.
1343 Ante los retos nos crecemos. Video interno de Popular, 2018
1344 Ibíd.
1345 http://www.starwars.com/databank/jedi-order
Los jedis, en el universo ficticio de Star Wars creado por George Lucas, son defensores de la paz y personajes de gran poder y sabiduría, seguidores del lado luminoso de la Fuerza.
1346 En el caso de los clientes de hipotecas, cuyos préstamos tenían menos de 90 días de atraso al 30 de septiembre de 2017, se les proveería la flexibilidad de posponer los próximos tres pagos mensuales. Al final de este periodo (en enero de 2018) si el cliente no puede poner al día su préstamo, tendría la alternativa de un plan de pago o podría ser evaluado para otras opciones según su tipo de préstamo y sus circunstancias en ese momento.
1347 Popular Press Release, 9 /25/2017 Popular Launches "Embracing Puerto Rico" and Donates $1M for New Fundraising Account to Help Victims of Hurricane Maria
1348 El 100% de los fondos recaudados con la campaña Abrazando a Puerto Rico, se utilizarían para la reconstrucción de las comunidades necesitadas identificadas por la Fundación.
1349 https://www.popular.com/en/embracing-puerto-rico/
1350 AHBPPR, Correspondencia de Ignacio Álvarez a los empleados del Banco Popular, 23 de enero de 2018.
1351 Ibíd
1352 Ibíd.
1353 Ibíd. Los gerentes y personal de sucursales se reportaron a trabajar si su situación así lo permitía.
1354 Ibíd.
1355 Ibíd.
1356 AHBPPR, Comunicación Corporativa 2018; 2017 HIGHLIGHTS AND A LOOK AT 2018 / RECUENTO 2017 Y UNA MIRADA AL 2018
1357 AHBPPR. Jan 8, 2018, ELOAN RELAUNCHES TO SERVE FAST-EMERGING MARKET OF CONSUMERS. WHO WANT A SIMPLER, SMARTER LENDING EXPERIENCE
1358 Se relanzamiento del producto se hizo junto a Avant.
1359 https://www.fayerwayer.com/2009/03/la-crisis-segun-einstein/ Se parafrasea una que se le atribuye a Albert Einstein.



BIBLIOGRAFÍA

Acosta-Belén Edna et al. "Adiós, Borinquen querida": La diáspora puertorriqueña, su historia y sus aportaciones. Albany: CELAC, 2000.

Baralt, Guillermo. Tradición de Futuro: Un Siglo de Historia de Banco Popular de Puerto Rico. San Juan: Carimar, 1993.

Desde el mirador de Próspero: la vida de Luis A. Ferré, 1904-1968. Vol. I. San Juan: Fundación El Nuevo Día Inc., 1996.

La razón del equilibrio: la vida de Luis A. Ferré, 1968-1998. Vol. II .San Juan: Fundación El Nuevo Día Inc., 1998.

Historia del Tribunal Federal en Puerto Rico. Río Piedras: Publicaciones Puertorriqueñas, 2004.

Recuerdos del Porvenir, Historia del Sistema Educativo Ana G. Méndez. Río Piedras; 2004.

Una de cal y la otra de arena: Panorama histórico de la construcción en Puerto Rico, San Juan: Asociación General de Contratistas, 2008.

Si es Goya tiene que ser bueno: 75 años de historia. San Juan, 2010.

Baralt, Guillermo con la colaboración de José Bolívar Fresneda
Contra viento y marea hacia el futuro: historia de la Asociación de Industriales de Puerto Rico, 1928-2012. San Juan: Asociación de Industriales de Puerto Rico, 2012.

Barkley, Roy R. and Mark F. Odintz, eds. The Portable Handbook of Texas, Austin: Texas State Historical Association, 2000.

Brinkley, Alan. The Unfinished Nation: A Concise History of the American People. Boston: McGraw-Hill, 2004.

Burns, Ric and James Sanders, with Lisa Ades. New York: An Illustrated History. New York: Alfred A. Knopf, 2005.

Bustamante, Jorge. "Emigración indocumentada a Estados Unidos," en Indocumentados: Mitos y realidades, Ciudad de México: Colegio de México, 1979.

Carroll, Henry K. Report on the Island of Puerto Rico; its Population, Civil Government, Commerce, Industries, Roads, Tariff and Currency. Washington: Government Printing Office, 1899.

Chenault, Lawrence R. The Puerto Rican Migrant in New York City. New York: Russell and Russell, 1970.
Clark, Victor S. Porto Rico and its Problems. Washington, D.C.: The Brooking Instituion, 1930.

Cochran, Thomas, The Puerto Rican Entrepeneur. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1959.

De Hostos, Adolfo, Tesauro de Datos Históricos de Puerto Rico, Rio Piedras, Editorial de la Universidad de Puerto Rico, 1995.

Dietz, James L. Historia Económica de Puerto Rico. Río Piedras: Ediciones Huracán, 1989.

Duany, Jorge and Félix Matos-Rodríguez. Puerto Ricans in Orlando and Central Florida, New York: Centro de Estudios Puertorriqueños, Hunter College, 2000.

Carrión, Richard L. and Robert A. Smith. A Decision Framework for Consumer-Oriented Electronic Funds Transfer Systems. Submitted to the Alfred P. Sloan School of Management on December 22, 1976 in partial fulfillment of requirements for the degree of Master of Science.

González Manuel. Mexicanos: A Study of Mexicans in the United States. Bloomington: Indiana University Press, 1999.

Gutiérrez, David. The Columbia History of Latinos in the United States since 1960, New York: Columbia University Press, 2004.

Martínez, Manuel. Chicago: Historia de nuestra comunidad puertorriqueña, Chicago: Self-published.

Haslip-Viera, Gabriel, Angelo Falcón, and Félix Matos Rodríguez. Boricuas in Gotham: Puerto Ricans in the Making of Modern New York City, ed. Princeton, N.J.: Markus Wiener Publishers, 2005.

Hernández, Ramona and Francisco Rivera-Batiz. Dominican New Yorkers: A Socioeconomic Profile. New York: City University of New York Dominican Studies Institute, 1997.

History Task Force, comp. Labor Migration under Capitalism. Centro de Estudios Puertorriqueños, New York/London: Monthly Review Press, 1979.

Jackson, Kenneth T "Where the Modern World Took Shape, 1898–1920," "Where the Modern World Took Shape: 1898–1929," in Burns and Sanders, New York. The Encyclopedia of New York City. New Haven, Conn.: Yale University Press, and the New-York Historical Society, 1995.

Jennings, Peter and Todd Brewster. The Century. New York: Doubleday, 1998.

Lewis, Michael. The Big Short. Inside the Doomsday Machine,. New York: W. W. Norton, 2010.

Meltzer, Allan. a History of the Federal Reserve.Vol. I: 1913–1951, Chicago: University of Chicago Press, 2004.

Méndez Antonio A. La emigración dominicana hacia los EEUU: Mitos y realidades. Santo Domingo: Ediciones Surco, 2003.

Nuestro tiempo: Gran enciclopedia ilustrada del siglo XX, Barcelona: Art Blume, 1997.

Perloff, Harvey S. Puerto Rico's Economic Future: A Study in Planned Development. Chicago: University of Chicago Press, 1950.

Pérez, Louis. On Becoming Cuban. New York: Ecco Press, 1999.

Ramos Collado Lilliana y Marilyn Rivera Olivieri. Innovación, Experiencia y Solidez para Puerto Rico, San Juan: Banco Gubernamental de Fomento,1992.

Sanabria, Carlos, "Labor Migration from Puerto Rico 1900–1913 and the Origins of the Puerto Rican Community in New York City," M.A. thesis, Hunter College, City University of New York, 1985

Santiago, Esmeralda. When I Was Puerto Rican: A Memoir. Cambridge, Mass.: Da Capo Books, 1993.

Schwartz, Joel. "Top of the World," in The Empire State: A History of New York. Milton M. Klein, ed., Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, with the New York State Historical Association, Cooperstown, 2004.

Whalen, Carmen Teresa and Víctor Vázquez-Hernández, eds. The Puerto Rican Diaspora: Historical Perspectives, Philadelphia: Temple University Press, 2005.

Vega Bernardo, Memorias. Ed. César Andreu Iglesias, Río Piedras, Ediciones Huracán, 1977.

Van Cleveland Harold B. and Thomas F. Huertas. Citibank, 1812–1970. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

http://www.lacalleLoíza.com/maelo/

http://www.lacalleLoíza.com/recorrido-historico-de-la-calle-Loíza

http://www.retrogames.cl/flippers.php

http://newsroom.popular.com/node/670

http://woratv.com/portada/index.php/2015/05/07/richard-carrion-visita-las-escuelas-de-la-fundacion-2010/

http://mitsloan.mit.edu/

http://billmoyers.com/guest/john-s-reed/

http://inversionario.com/2011/04/que-es-una-caja-automatica-atm-machine/

http://inversionario.com/2011/04/la-historia-de-citibankciticorp/

http://www.historiasiglo20.org/GLOS/guerragolfo.htm

https://www.fdic.gov/regulations/laws/rules/8000-3100.html

https://www.abpr.com/

https://www.elnuevodia.com/noticias/politica/nota/elultimomodeloeconomico-1850537/

https://www.highbeam.com/doc/1G1-16329805

http://congresosdelalengua.es/valladolid/ponencias/nuevas_fronteras_del_espanol/3_la_universidad_e_internet/platon_m.htm

http://www.internetsociety.org/es/breve-historia-de-internet#Origins

http://historiaygenealogiapr.blogspot.com/2014/05/inicios-de-la-autoridad-de.html

http://app.estado.gobierno.pr/Ordenes_Ejecutivas/1974/OE-1974-2083

https://www.fcc.gov/general/telecommunications-act-1996

http://www2.pr.gov/ogp/BVirtual/LeyesOrganicas/pdf/213-1996.pdf

https://transition.fcc.gov/wcb/armis/carrier_filing_history/COSA_History/prtc.htm

http://www.ft.org.ar/estrategia/ei9/ei9prico.html

http://www.hietel.org/hietel.html

http://www.prueba.bandera.org/node/166

https://www.elnuevodia.com/negocios/consumo/nota/privatizaciondelatelefonicaalaeropuerto-1457265/

http://www.libertaddigital.com/internet/el-efecto-2000-diez-anos-despues-1276380327/

http://lexicoon.org/es/panamericano

http://etimologias.dechile.net/?panamericano

http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-mercado-hispano-de-estados-unidos-seduce-a-los-bancos/

http://rcsdigital.homestead.com/files/Nueva_epoca_no1_junio1996/santiago.pdf

http://latinamericanstudies.org/puertorico/Puerto_Ricans_in_Orlando.pdf

http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-mercado-hispano-de-estadosunidos-seduce-a-los-bancos/

http://www.expansion.com/diccionario-economico/monedero-electronico

https://www.bizjournals.com/orlando/stories/1997/06/02/daily14.html

http://www.vidaydinero.com/spanish/at_home/consumers/identity/federal/gramm.php

http://interamerican-usa.com/articulos/Leyes/US-Patriot%20Act.htm

http://newsismybusiness.com/popular-inc-ceo-carrion-moves-up-in-ny-fed-board/

https://licenciadarosadoaponte.wordpress.com/2012/08/06/aplicabilidad-de-los-hechos-del-caso-de-banco-popular-a-la-ley-de-crimen-organizado-y-lavado-de-dinero-de-puerto-rico/

https://prezi.com/1exa5blujb4f/copy-of-copy-of-crisis-financiera-2008/

https://coyunturapoliticamx.wordpress.com/2014/06/03/la-crisis-financiera-del-2008

https://coyunturapoliticamx.wordpress.com/2011/05/10/crisis-y-paquete-de-rescate-financiero-de-ee-uu/

http://www.elconfidencial.com/mercados/fondos-de-inversion/2008-09-08/cronologiade-una-crisis-del-subprime-a-dos-colosos-en-llamas_818986/

http://www.eumed.net/ce/2010a/hbc.htm

https://www.nasdaq.com/es

https://www.consumidor.ftc.gov/articulos/s0097-prestamos-de-dia-de-pago

https://www.dbo.ca.gov/consumers/advisories/Mortgage_Foreclosure_Fraud_Alert_ES.pdf

http://www.bls.gov/cew/data.htm

http://www.elnuevodia.com/negocios/consumo/nota/comopuertoricollegoatenercreditochatarra-170462

https:// HYPERLINK "http://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/bono-basura" www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/bono-basura

http://www.noticel.com/economia/el-crdito-de-puerto-rico-se-convierte-en-chatarra-documento/611622068

https://books.google.com.pr/books?isbn=1437933521

http://www.monografias.com/trabajos59/crisis-hipotecas-subprime/crisis-hipotecas-subprime.shtml

http://www.responsiblelending.org/es/hipotecas/analisis-e-informes/la-ley-de-reinversi-n-comunitaria-no-caus-la-crisis-econ-mica.pdf

http://www.semana.com/noticias/articulo/quiebra-washington-mutual/95552-3

https://www.diariodesevilla.es/economia/Lehman-Brothers-quiebra-terremoto-financiero_0_187182079.html

http://www.hispanidad.info/fanniefredie2013.htm

https://economia.elpais.com/economia/2008/09/15/actualidad/1221463975_850215.html

https://www.elnuevodia.com/negocios/finanzas/nota/rescateenwallstreet-459344/

http://www.elmundo.es/especiales/2008/10/economia/crisis2008/rescate/

http://www.abc.es/hemeroteca/historico-22-09-2008/abc/Economia/la-reserva-federalaprueba-la-conversion-de-morgan-y-goldman-en-bancos-tradicionales_81141495791.html

http://www.elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=122473

http://www.historycommons.org/context.jsp?item=financial_crisis_21

https://projects.propublica.org/bailout/list

https://www.treasury.gov/initiatives/financial-stability/reports/Pages/TARP-Tracker.aspx

http://www.preciopetroleo.net/precio-petroleo-2009.html

https://sefrugal.wordpress.com/2009/12/16/evolucion-del-precio-del-petroleo-durante-2009/

http://www.bis.org/publ/bcbs147_es.pdf

http://www.elnuevodia.com/negocios/finanzas/nota/accionistasdemandanapopu

REVISTAS

Bank Stock Quarterly (M.A. Schaplro & Co.)

Barron's

National Business

Financial Weekly

Forbes

Dorvillier News Letter

Entre Familia, Banco Popular

Foreign Commerce Weekly

Fortune

Investment Dealers' Digest

Nuestra Gente, Banco Popular

Popularidades, Banco Popular

Revista de Obras Públicas de Puerto Rico

Revista Económica (Cámara de Comercio de Puerto Rico)

The Bankers Magazine

Bankers Monthly

The Guaranty Survey

Vision/Visión Banco Popular

United States Banker

POPULAR DE PUERTO

BANCO POPULAR

Esta primera edición de Popular 1994-2017
se terminó de imprimir en septiembre de 2018
en Editorial Nomos, Bogotá, Colombia.
La tirada consta de 12,000 ejemplares.

©Popular, Inc., 2018.