

DINERO

El Hombre Sabio del Caribe



Alejandro Grullón. FUENTE EXTERNA

ANDRÉS DAUHAJRE HIJO
Fundación Economía y Desarrollo, Inc.

“Dájer, los guineos los tumba el viento. No preste más dinero para sembrar guineos.” Esa fue la instrucción dada a mediados de 1954 por el Dictador Trujillo a Miguel Dájer, Administrador del Banco Agrícola. Dos jóvenes damnificados por la decisión del Jefe, al cerrarse la ventanilla del financiamiento estatal para la siembra de guineo, se dirigieron al Royal Bank of Canada. Los jóvenes explicaron al Gerente en Santiago del banco canadiense, la rentabilidad de la siembra de guineo, el bajo riesgo de un financiamiento para una producción que sería vendida en su totalidad a la Grenada Company, y el conjunto de garantías que ambos ofrecían. Loynaz, el Gerente, sin pensarlo mucho, negó el financiamiento. Uno de los jóvenes, con la sangre más caliente que la de su socio descendiente de franceses, no pudo contenerse. “¡No te apures, tú vas a ver que te voy a hacer un banco!”

Fue así como Trujillo y Loynaz, sin proponérselo, realizaron uno de los aportes más trascendentales al desarrollo de nuestra nación: motivar a un joven de 25 años a tomar la decisión de fundar el primer banco comercial privado de la República Dominicana, “el banco de Alejandro”, que como veremos más adelante, nunca lo fue. Cuando releí esta anécdota recogida por

Frank Moya Pons en “Pioneros de la Banca Dominicana”, me vino a la memoria la amargura y frustración que sufrió Lee Kuan Yew ante la negativa del Gobierno de Malasia, con el que había firmado el 9 de julio de 1963 el acuerdo para crear la Federación de Malasia, de avanzar lo necesario para conformar el mercado común acordado, mientras exigía a Singapur realizar una mayor contribución a los ingresos de la Federación para combatir la confrontación indonesia. El 9 de agosto de 1965, Lee al anunciar con angustia la separación de Singapur de la Federación, pidió calma, firmeza y confianza a su pueblo mientras proclamaba al mundo la independencia de Singapur. ¡Sus lágrimas sobre su frustrado rostro, fueron una advertencia a Malasia: “no te apures, tú vas a ver que te voy a hacer un país!”.

Alejandro Grullón fundó el Banco Popular Dominicano el 2 de enero de 1964. En realidad, Alejandro creó mucho más que un banco. Construyó una institución, un modelo de empresa, una fuente de emprendimientos, una colmena de valores y principios, en resumen, una “cultura popular” que, si hubiese sido asimilada por otros 25 bancos que colapsaron, quebraron, o desaparecieron por fusión o adquisición en los últimos 40 años, posiblemente la mayoría estaría prestando servicios financieros en el país. La clave del “banco de Alejandro” es simple: el banco no era propiedad exclusiva de él. Al final de 1964, el Popular contaba con más de mil accionistas, entre ellos, comerciantes, industriales, empresarios agrícolas, empleados y administradores del banco.

No pudo haber escogido mejor nombre que el de Popular para un banco con una base accionaria abierta, democrática, eminentemente popular. En un principio, la apertura de la base accionaria le permi-

tió crecer y financiar el establecimiento de sucursales en las principales provincias del país. Alejandro, con la apertura de la base accionaria del Popular, logró que segmentos importantes de la población asumiesen y sintiesen el banco como suyo, una fortaleza que le permitiría en el futuro, navegar con menos turbulencia que el resto de la banca privada nacional. Cuando cumplió 53, el Popular tenía diez veces más accionistas que los registrados al cumplir su primer año.

Debo detenerme en auscultar lo que para mí fueron dos decisiones trascendentales que emanaron del empresario más visionario que ha tenido la República Dominicana en los últimos 60 años. La primera fue la de permitir a los ejecutivos y empleados del banco, sin importar la posición en la estructura de la empresa, invertir una parte del ahorro que emanaba de sus salarios y bonos por desempeño, en acciones del banco. Desde sus inicios, la visión de Alejandro liberó al Banco Popular del problema del agente-principal, también conocido como el problema de agencia. Este problema surge cuando el principal (accionistas del banco) contrata a un agente (administradores y empleados), sobre el cual no tiene información perfecta. En otras palabras, cuando la contratación ocurre en un escenario de información asimétrica. ¿Cómo resolvió Alejandro el problema? Alineando los intereses de los administradores con el de maximización de las utilidades que persiguen los accionistas. Si los administradores y empleados, además de sus salarios y bonos, van a recibir dividendos por sus acciones, y estos emanan de las utilidades del banco, no se sorprenda si un día observa “a un vicepresidente del Popular agacharse para recoger un clip en el

piso de uno de los pasillos y luego colocarlo en su escritorio para reusarlo.”

Alejandro sabía que lo anterior no era suficiente. Para atraer recursos humanos valiosos, el Popular tenía que pagar bien a sus ejecutivos y empleados, una política que el continuador del legado de este visionario, su hijo Manuel Alejandro, ha intensificado. Sólo así, es posible retener valiosos recursos humanos que se han entrenado en el modelo de negocios del Popular, luego de haberse graduado en las mejores universidades del país y del exterior. Lee Kuan Yew tuvo siempre el mismo criterio. Para convertir a Singapur en un país próspero, era necesario no sólo atraer al Estado a personas con vocación de servicio, sino también remunerarlos con salarios similares o mayores a los que percibían sus iguales en el sector privado. De esa manera atraía los recursos humanos más calificados para servir a la Nación desde el gobierno. La política instaurada por Lee Kuan Yew fue intensificada por su hijo Lee Hsien Loong, el actual Primer Ministro de Singapur.

El valioso capital humano que ha logrado atraer y proteger el Banco Popular ha sido la principal turbina de generación de ideas para la transformación de aquel sueño o ideal, que algunos denominaban como “el banco de Alejandro”, en la más formidable aglomeración de empresas de servicios financieros de la República Dominicana, el Grupo Popular, con sus filiales Banco Popular Dominicano; Inversiones Popular; Popular Bank, Ltd.; Administradora de Fondos de Inversiones Popular; Fiduciaria Popular; y Fundación Popular, entre otras. No mencioné AFP Popular adrede, pues debo destacar y valorar el papel desempeñado por otro hijo de Alejandro, Eduardo, actual presidente de AFP Popular, en la promoción de una de las reformas más trascendentales de las últimas dos décadas en el país. La invitación extendida en febrero de 1998 por Eduardo a José Piñera, padre de la reforma de pensiones basada en el principio de la capitalización individual, para que viniese a explicar los frutos de esta reforma, contribuyeron de manera determinante a que el país aprobase en el 2001 la Ley 87-01 que creó el Sistema Dominicano de Seguridad Social que, en materia de pensiones, incluyó como pilar fundamental, el sistema de capitalización individual.

Circunscribir el accionar de Alejandro a la banca y las finanzas, revela un gran desconocimiento sobre el compromiso ilimitado que este emprendedor tuvo con el desarrollo integral de la Nación. La UCMM apenas tenía dos años de fundada cuando Mons. Agripino Núñez Collado, Luis Crouch y Manuel José Cabral se reúnen con el coordinador peruano del convenio de asistencia en materia agropecuaria del Banco Mundial con la UASD. Para su crecimiento, la UCMM necesitaba tocar las puertas de organismos internacionales como el Banco Mundial y el BID. El mensaje del peruano no pudo ser más claro. Si la UCMM quería recibir recursos del Banco Mundial, tenía primero que demostrar que contaba con el apoyo estatal. Solo así,

la oferta educativa que proponía la universidad privada se percibiría como aliñada al desarrollo nacional. Luego de la pausa forzada por la revolución de abril de 1965, Agripino, Luis Crouch y Manuel José se reúnen con Marco A. Cabral, el prestigioso abogado de Santiago, quien rápidamente comprendió que un proyecto de ley para ser entregado al presidente Héctor García Godoy, abriría las ventanillas de recursos de los organismos internacionales para apoyar el desarrollo de la incipiente universidad. Los tres decidieron que Alejandro debía acompañarlos a la reunión con el presidente García Godoy, mensaje que Agripino comunicaría al joven banquero.

6 de diciembre de 1965. “Buenos días Monseñor. Es Alejandro. El presidente nos invita a almorzar en el Palacio Nacional, mañana, 7 de diciembre”. La solicitud es presentada y el proyecto de ley entregado. Terminado el almuerzo, el presidente García Godoy despide a Alejandro, Agripino y Manuel José. Tres horas más tarde, aprueba y promulga la Ley No.76 del 7 de diciembre de 1965, la cual “concede una subvención anual de un millón doscientos mil pesos oro (RD\$1,200,000.00) en favor de la Universidad Católica Madre y Maestra de Santiago para ser aplicada a fines específicamente universitarios”. Esa subvención anual del Estado dominicano, equivalente hoy día a US\$9.5 millones, fue la llave que permitió a la UCMM tocar, entre otras, las puertas de los organismos internacionales de financiamiento.

Esa fue la primera de una serie de acciones de Alejandro y del Banco Popular Dominicano en favor de la UCMM, la universidad dominicana mejor valorada en el mercado de trabajo. Alejandro siempre vio a la UCMM como un activo fundamental para el desarrollo de la nación, un activo que había que apoyar y proteger. Alejandro había participado en el primer encuentro organizado por Mons. Hugo Eduardo Polanco Brito con un reducido grupo de prestigiosos santiagueros para socializar la idea de la creación de la universidad en Santiago. Fue miembro del Primer Consejo Económico de la UCMM. Mons. Agripino reveló recientemente que la situación financiera de la UCMM era muy difícil en 1968. Tocó las puertas de Alejandro para explicarle. “Monseñor, ¿cuánto usted necesita?”, preguntó Alejandro. “Alrededor de cien mil pesos”, respondió Monseñor. Alejandro instruyó a su secretaria preparar un pagaré por ese monto, el cual firmaron conjuntamente Alejandro y Agripino como fiadores, consciente el primero que él sería quien respondería ante el banco, si la UCMM no pudiese honrar la deuda. Para Alejandro, el Popular era “el banco de la Universidad”. Por eso, siempre le mantuvo una línea de crédito permanentemente abierta.

Gracias a la visión de Alejandro, el Grupo Popular ha ejercido el desempeño cumbre en materia de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad en la República Dominicana. Eso explica el porqué la UCMM, con el respaldo de la Fundación Popular, creó la Cátedra de Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad “Alejandro E. Grullón E.” e inició en el 2015 el primer Programa de Maestría en Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad, apoyado con becas de la Fundación Popular, similar a las becas de



Lee Kuan Yew. FUENTE EXTERNA

maestría y doctorado que ofrece la Escuela de Políticas Públicas Lee Kuan Yew de la Universidad Nacional de Singapur.

Alejandro no sólo protegió e incentivó el creciente capital humano que atrajo al Banco Popular y al que emanaba de la UCMM. Mi primo Anís Vidal fue, durante muchos años, el cardiólogo de Alejandro. Cuando Alejandro me hablaba de Anís parecía estar refiriendo a un hijo. Cuando Anís se refería a su paciente, parecía que cuidaba la salud de su padre. Un día conversando sobre Alejandro, Anís me reveló que lo que más admiraba de este extraordinario ser humano, era su sencillez y su amor por la naturaleza, por nuestra tierra, por nuestros bosques y ríos. Detrás de ese amor por nuestros recursos naturales estaba su creciente preocupación por el país que íbamos a dejar a las futuras generaciones, si no actuábamos con responsabilidad para revertir la deforestación y la reducción en los caudales de nuestros ríos.

Esta preocupación adquiría ribetes dramáticos cuando en 1979 se observaba la foto de la vertiente norte de la Cordillera Central. El 90% del área estaba deforestada y más del 70% de los suelos presentaban una erosión severa. El 43% de los 115 mil habitantes vivían por debajo del nivel de pobreza crítica y el 70% caía en la categoría de muy pobre. Estas variables, al entrelazarse, amenazaban dramáticamente el equilibrio del ecosistema serrano. La gravedad motivó el lanzamiento, en 1979, del Plan Sierra, concebido como una serie de proyectos y actividades para garantizar la conservación y uso adecuado de los recursos naturales de la zona, procurando la disminución de la pobreza y la participación efectiva de las familias de la región como agentes de su propio desarrollo.

Alejandro y su hermano Arturo se in-

volucraron desde el origen del Plan Sierra. Arturo presidió la Junta Directiva en el 2000-2008, Alejandro en 2008-2018, y Manuel Alejandro en el 2018-2020. El Plan Sierra ha sembrado 48 millones de árboles, reforestado casi 400 mil tareas y capturado 810 mil toneladas métricas de CO2. En adición al apoyo financiero que el Grupo Popular ha dado al Plan Sierra, sus ejecutivos y empleados han reforestado cerca de 4,100 tareas con la siembra de más de 400 mil árboles durante las Jornadas de Reforestación del Voluntariado Banco Popular que se iniciaron en septiembre de 2000.

El compromiso de Alejandro con la reforestación me hizo recordar las 52 fotos de Lee Kuan Yew, las cuales recogían la siembra de un árbol que durante 52 años consecutivos realizó el fundador de Singapur, hasta convertirlo en el segundo país más verde entre los 13 países del Asia Pacífico.

Los economistas Daron Acemoglu y James Robinson, en su “best seller” del 2012, Por qué Fracasan las Naciones, sostienen que las instituciones que rigen en un país son las que determinarán si esa nación prosperará o no. Por instituciones, Acemoglu y Robinson entienden la forma cómo las sociedades se organizan, si respetan la propiedad privada, si garantizan la separación efectiva de los poderes, si los gobiernos operan con transparencia, y si las políticas, reglas y regulaciones posibilitan el funcionamiento correcto de la economía de mercado. A esa misma conclusión llegó Alejandro en 1990, 22 años antes que Acemoglu y Robinson, cuando creó la Fundación Institucionalidad y Justicia, Inc.

La Finjus es una de las obras más valiosas que Alejandro dejó a los dominicanos. Con el apoyo fundamental del Grupo Popular, este “think tank” ha contri-

buido de manera decisiva al fortalecimiento gradual de las instituciones de nuestra democracia y de los pilares que sirven de base al buen funcionamiento de nuestra economía de mercado. Milton Ray Guevara, Eduardo Jorge Prats, Francisco Domínguez Brito, Carlos Salcedo, José Alfredo Rizek y Servio Tulio Castaños han sido las principales voces que, desde la Finjus, han promovido las reformas institucionales que han tenido lugar en el país en las últimas dos décadas.

Lee Kuan Yew, que estudió derecho en la Universidad de Cambridge, siempre entendió que para lograr el progreso económico y social, Singapur necesitaría mucha inversión privada nacional y extranjera. Ese capital, sin embargo, no fluiría hacia una geografía con instituciones ancladas en tierra movediza. Hoy día, Singapur, ocupa la segunda posición del ranking de instituciones del Foro Económico Mundial, detrás únicamente de Finlandia.

Para la mayoría, el pasado 15 de diciembre falleció el padre de la banca dominicana. Para mí falleció Alejandro, el Hombre Sabio del Caribe. Lee Kuan Yew, el Hombre Sabio de Asia, falleció a los 91 años. Alejandro también. Lee Kuan Yew formó y entrenó a su hijo Lee Hsien Loong, hoy Primer Ministro de Singapur. Alejandro formó y entrenó a su hijo Manuel Alejandro, quien desde la Presidencia el Banco Popular durante casi 30 años y del Grupo Popular durante otros 6, expandió, diversificó y fortaleció los servicios financieros ofrecidos por el conglomerado, a niveles sin precedentes en la historia del Grupo Popular. Lee Kuan Yew presidió un país. Alejandro, el grupo financiero más grande de la nación, lo que de facto lo convirtió en el centinela de un sector privado responsable del 85% de la producción anual de bienes y servicios.

El 29 de marzo del 2015, encontrándome en Singapur para ver a mi hija Andrea que hacía un semestre en la Universidad Nacional de Singapur, tuve la oportunidad de presenciar cómo los singapurenses, en medio de un diluvio de lluvia y lágrimas, despidieron a Lee Kuan Yew, el Hombre Sabio de Asia. Alejandro se marchó y el pueblo al que sirvió, debido a la pandemia que nos afecta, no pudo despedirlo como él merecía, con las lágrimas que brotan cuando despiden a hombres y mujeres irrepetibles que entregaron sus vidas al engrandecimiento de su nación, pero sobre todo con un masivo y extraordinario aplauso de un pueblo agradecido de Dios por habernos prestado, durante 91 años, al Hombre Sabio del Caribe. Paguemos el aplauso adeudado el 15 de diciembre del 2021, frente a su tumba.

Una explicación para concluir. Estoy consciente de que algunos pensarán que soy un irreverente al no utilizar Don como anteposición de Alejandro. Nunca he creído que los hombres trascendentales necesitan ese vocablo. Nunca he visto el Don anteceder los nombres de Julio César, Alejandro Magno, Lee Kuan Yew, John Pierpont Morgan o Bill Gates. La grandeza de nuestro Alejandro, me otorga licencia para eliminar el vocablo. Es cuestión de grandeza, no de irreverencia. ●

Los artículos de Andrés Dauhajre hijo en [elCaribe](http://elCaribe.com) pueden leerse en www.lafundacion.do.