

ENTRE hacer leña de un árbol caído y construir un panegírico visado por la decepción es mejor quitarle calor al asunto e intentar anotar los rasgos de un fiasco. Y eso fue —un fiasco— la aventura bancaria de Mario Conde. Fuera de su perfil como banquero, o dentro de algunas procelosas actividades que le adjudican, es preferible no entrar. Y no lo hago porque la 'madre de todos los fiascos', lo que produjo finalmente su salida del sistema, fue su incapacidad para levantar un banco que, por otra parte, recogió fuerte pero dañado.

Asimismo, es posible afirmar que el primer día que Mario Conde atravesó el umbral de Castellana, 7, la sede moderna de Banesto, no llevaba en su colete la posibilidad de convertirse en presidente y ni siquiera en banquero. Conde buscaba dominar el grupo industrial para proceder a la 'privatización' y posterior venta de algunas de las empresas del Español de Crédito. La reventa de compañías participadas era el 'deporte' de moda entonces y muchos personajes 'parabancarios' estaban haciendo mucho dinero con ese asunto. Pero el pánico producido por la OPA del Banco Bilbao en el Consejo de Administración de Banesto echó el peso de la púrpura sobre sus hombros, de manera tan inesperada que, en los primeros momentos, todavía Mario Conde relataba un poco en broma que le parecía un sueño.

Banesto, en problemas

Y, además, las cosas no estaban en su entidad como para tirar cohetes. Es verdad que los mimbres del negocio bancario eran entonces espléndidos: tipos altos y bajísima retribución de los depósitos. Escasa morosidad y sólo algún contratiempo por mala gestión en la banca corporativa de entonces. Pero las estructuras eran muy pesadas y los gastos también. Una bajada no muy alta del porcentaje de beneficios podía poner en precario la marcha majestuosa de varias décadas. Banesto no había sabido reaccionar como, sin duda, lo había hecho el Bilbao o como trazaba el nuevo Vizcaya de Pedro Toledo o, incluso, con la diversificación —a veces con riesgo— del excelente grupo industrial del Banco Central, de Alfonso Escámez. La elección de Banesto, por parte de José Ángel Sánchez-Asiain, como 'víctima' de OPA salvaje, no era un disparate. El banco y su consejo no te-

EL PUENTE

Los rasgos de un fiasco

ÁNGEL GÓMEZ ESCORIAL



Al llegar por primer vez a la sede de Banesto, no llevaba la posibilidad de convertirse en presidente

Le aburría la liturgia de una banca que entonces era todo lo contrario a la cultura del pelotazo



Conde sabía perfectamente que las exenciones fiscales eran fundamentales para sanear su banco



nían media torta, pero era el conjunto del mundo financiero el que no estaba preparado y hubo mucha solidaridad con Banesto para evitar el éxito de Sánchez-Asiain. Este banquero ilustrado, a veces paradójico pero muy capaz, fracasó. El único que triunfó fue Mario Conde y Conde, a la sazón un dinámico y agradable tiburón —se llevaba esa figura en todas las finanzas internacionales— de sólo 39 años y objetivamente mal prepara-

do para su futura labor. Desde el primer día le aburría la liturgia de la banca, la banca era hasta entonces —y lo sigue siendo ahora— lo más opuesto a la llamada técnica del pelotazo. Porque existían los filtros para que los altos ejecutivos no hicieran su agosto, en ninguno de los casos. Además, esa misma banca, que desde fuera parecía tan poderosa, estaba doblegada e 'intervenida' por los criterios del Banco de España. El concepto de

sanidad interior, la solvencia y los coeficientes de caja hacían de la banca un negocio de grandes magnitudes, pero de poco rendimiento y, sobre todo, con muy pocas posibilidades de encontrar nichos de actividad que permitiesen el enriquecimiento de sus ejecutivos.

La siguiente parte de su carrera tampoco iba a ser fácil. Desde el Ministerio de Economía, ocupado

por Carlos Solchaga, se diseñó una operación para 'rejuvenecer' al presidente del Banco Central. Escámez, independiente al poder político y buen maniobrero con los 'designios' del Banco de España, no gustaba a Solchaga y al olor de esa sardina, dos personajes muy difíciles como lo son Enrique Sarasola y Javier de la Rosa crearon la conspiración, basada en la presencia y en el capital de dos personajes sin mucha experiencia bancaria: Alberto Cortina y Alberto Alcocer. El acoso fue muy duro y Alfonso Escámez buscó el apoyo de Mario Conde. Abrió la opción del mayor banco español y puso al frente de la 'forde de frappe' a un personaje —Mario— que si quería pelea, porque iba a luchar por su herencia: ser el primer banquero de España. Entonces, en ese momento, la carrera de Mario Conde más que relampagueante era puramente telúrica. Fue como un terremoto.

Lo que pareció un salto importante iba a convertirse en un principio de fracaso. La guerra con Los Albertos y con de la Rosa fue cruenta y muy dura. Se perdió demasiado tiempo luchando en los dobles consejos de ambos bancos. Y Conde sabía que las exenciones fiscales eran fundamentales para sanear su banco. Herencia que, en cualquiera de los casos, venía de antes. Tras este episodio Mario Conde perdió la poca fe que, algún día, pudo tener respecto al sistema bancario. Y a partir de ahí quiso rentabilizar su propia imagen en un sentido muy lejano a la discreción —real o fingida— de los ban-

queros. Quiso convertirse en un muñidor de las grandes operaciones políticas de este país y, sobre todo, en un adalid de lo que él entendía por la sociedad civil. Si, a partir de entonces, Mario Conde comenzó a buscar caminos tortuosos para enriquecerse yo no lo sé. Lo que sí ocurrió es que ya nunca más quiso ser banquero.

Un modelo social

Adulado por una sociedad española muy cambiada, que había cambiado la idealización de la honradez por la adoración del becerro del oro: Conde vivió unos años esquizofrénicos en los que sabía que su banco iba mal, pero que el clamor popular le convertía en el salvador de España. No dudo que su fama —buena— respondiese a un magistral sistema de imagen, pero tampoco se puede negar que llenaba hasta la histeria las plazas donde actuaba y sin demasiado esfuerzo.

Cuando llega el verano de 1993 y traza con J. P. Morgan una dudosa estrategia para solventar el grave problema de la precaria situación de los recursos propios de Banesto el tema ya no tenía solución. El epílogo se produce mediante una intervención realizada el 28 de diciembre —fecha que junto al 24 de junio tiene fuerte resonancia masónica— tras un largo periodo de tira y afloja. Conde da a esa intervención un matiz político. No es verdad. El banco estaba mal, aunque existiesen algunos políticos —a la derecha y a la izquierda— que quisieran cargarse a un ejemplar tan activo en política. Pero el banco ya estaba mal el 24 de junio y nadie me puede quitar de la cabeza hoy la información que recibí muchos días antes de la intervención cuando, al parecer, un ejecutivo de J. P. Morgan acude al Banco de España para curarse en salud y denuncia la fragilidad y poca calidad del diseño de la macroampliación, hecho por ellos mismos.

El otro capítulo, el relativo a si Mario Conde metió la mano en la caja, no es asunto mío. No lo puedo demostrar. Como asunto doloso es parte del trabajo de los tribunales y deberán aclararlo para bien del sistema financiero. Lo único que digo, en el umbral de la apertura del "juicio del siglo", que esta historia fue un fiasco porque Conde no entendió jamás —y le parafraseo a él mismo—, ni lo esotérico, ni exotérico —interno y externo— del oficio de banquero.

2 2 D E D I C I E M B R E



**PREMIO GORDO: 39.000 MILLONES
A UN SÓLO NÚMERO
MÁS DE 180.000 MILLONES
EN PREMIOS**



¡Ya está aquí

El Gordo más Grande del Mundo!

SORTEO EXTRAORDINARIO DE NAVIDAD **Lotería Nacional**

