

**MARIO
CONDE**
**EL
SISTEMA**



Mi experiencia del poder

Tras un polémico proceso posterior a la intervención de Bagnesto por parte del Banco de España que incluyó la encarcelación del autor, Mario Conde escribió *El Sistema*, un compendio de reflexiones que explican la etapa más polémica de la reciente historia económica de España y aporta claves, en su día difusas y cada vez más evidentes, sobre los entresijos de un sistema que rige los destinos de la sociedad.

Han pasado más de quince años desde su publicación, y el libro no ha caído en el olvido. Muchos son los que con el paso del tiempo sienten un ligero escalofrío al comprobar que sus predicciones se cumplen.

El Sistema, mi experiencia del poder, es ya todo un clásico de referencia de la literatura político-económica.

A mi mujer y a mis hijos

Preámbulo a la presente edición

El Sistema fue mi primer libro publicado. Lo concebí a lo largo de varios años. Todo empezó, creo, cuando me enfrenté a una de las decisiones más importantes de mi vida: vender la empresa española Antibióticos, S. A., a la multinacional italiana Montedison. Allí comencé a darme cuenta en primera persona de cómo funcionan algunas cosas del poder, que trascienden, desde luego, las fronteras físicas — si las hay— y jurídicas —que se consideran su esencia— de lo que todavía son al día de hoy Estados nacionales. Previamente *El Sistema*, que diría en un *excursus* literario.

Pero mi experiencia propiamente dicha se inicia con fuerza nada despreciable desde el mismo instante en el que pretendimos llegar al Consejo de Administración de Banesto, aquel viejo, caduco, supuestamente elegante y en cualquier caso atractivo banco. En los primeros compases de esa sinfonía que acabaría conmigo en prisión, y no para un rato sino que me albergaría, de un modo u otro, por el nada despreciable lapso de quince años, en esos primeros movimientos orquestales —decía— me inicié en el misterio de que existe algo más bien difuso, aparentemente desestructurado pero terriblemente efectivo, que conforma un conjunto ordenado, un mecanismo —podríamos decir— al que cabe atribuir sin blasfemia el apelativo de «Sistema». En el fondo se trataba de un modo especial de ejercer el poder. Ni más ni menos, claro.

Antes de disponer de semejantes experiencias, si alguien se refería al Sistema, yo automáticamente, por aquello del patrón de pensamiento, imaginaría que hablaba del

modelo constitucional en su conjunto, porque no suponía que entre la definición normativa de una ley constitucional y la realidad diaria se interpondría un mecanismo que matizaría el ejercicio de los derechos y libertades hasta dotarlos de una textura, de una sustancia que me resultaban diferentes de las que parecían desprenderse del modelo conceptual teórico propio del texto constitucional.

Solo a título de ejemplo relato una anécdota de esas que impulsan hacia la categoría. Nosotros, Abelló y yo, vendimos nuestras acciones de Antibióticos, S. A., a los italianos en una negociación que la prensa divulgó como la operación privada más importante de España en aquel entonces. Cada uno ganó su dinero, que cumplió con los atributos de ser declarado, los impuestos pagados y el etcétera correspondiente. Por tanto, ningún problema en el origen de esos fondos. No todo el mundo —creo— puede tener un dinero ganado con semejantes dosis de publicidad que desvelaron su genética de modo implacable. Pensamos en invertir una parte sustancial de los dineros en Banelto, cosa discutible quizás en el plano de la rentabilidad de las inversiones, pero impecable en las decisiones propias de una economía de mercado, y en el ámbito más doméstico de hacer con lo tuyo legítimamente ganado lo que consideres más conveniente. Seguía siendo normal pretender sentarse en el Consejo de una empresa, bancaria o industrial, en la que habías situado, con mayor o menor prudencia, un montón de dinero que significaba una parte enjundiosa del beneficio obtenido en aquella importante operación. Así —pensaba— deben funcionar las cosas, al menos conforme al esquema constitucional.

Pues no exactamente. En aquel día descubrí de modo inapelable que algo especial funciona en los circuitos del poder. Un hombre, Mariano Rubio, un cargo, gobernador del Banco de España, se interpusieron en esos designios tan simples, al menos en apariencia, para decirnos que al poder no convenía esa decisión nuestra, que esperaríamos

a que se concluyera el modelo que ellos, el poder, habían diseñado para el futuro de Banesto y que luego, una vez concluido, ya hablaríamos de esos propósitos que le comentábamos con cierta ingenuidad.

Inapelable: la ley de un costado y los esbozos, los atisbos del Sistema de otro. La realidad descrita en libros y la vivida en conductas. No importa que, por eso de la ignorancia que en muchas ocasiones es madre de una mal llamada valentía, decidiéramos no seguir las admoniciones del señor gobernador, ni siquiera cuando telefónicamente aumentaron en volumen físico y ascendieron a la amenaza pura y dura. Tampoco cuando nos dimos cuenta del aparato propagandístico de aquel Sistema que provocó una opa hostil sobre Banesto, tomando como cabeza de turco al presidente del Banco de Bilbao de entonces, que finalmente acabó sacrificado en el tumulto. Ni siquiera cuando, superando todo lo imaginable, los telediarios de la cadena del Gobierno llegaron a decir en alta voz que a Banesto —léase nosotros— no le quedaba más remedio que rendirse con dignidad, porque el Gobierno se había decantado del lado del Bilbao y contra el Gobierno... Lo recuerdo bien. Las imágenes viven nítidas en mi memoria: aquella voz en *off* del redactor de economía de los telediarios de La Uno...

Desde entonces, un largo recorrido hasta el 28 de diciembre de 1993, día en el que tomaron la decisión de intervenir políticamente Banesto. Cada día se avanzan más datos y concreciones en torno a esa decisión. Luis María Anson, académico, escritor, periodista y uno de los hombres con más información en su memoria, lo explicó de modo preciso y contundente en la presentación en Madrid de mi libro *Memorias de un preso* (Editorial MR, coeditado por Editorial Séneca). Después de ese acto publicó un memorable artículo en El Cultural de *El Mundo* que circuló por los mentideros madrileños a tanta velocidad como estupor ge-

neraba. Quizás algo más que estupor, pero ahora interesa menos.

Y digo esto porque lo cierto y verdad es que todos los medios de comunicación social, sin excepción alguna, silenciaron las palabras de Anson, a pesar de la gigantesca carga de profundidad que implica asegurar en alta voz, y, como él mismo dijo, «desde la fila cero», que la decisión de intervenir Banesto fue un pacto de poder entre los líderes de los dos principales partidos políticos ante el miedo de un fantasmal gobierno de coalición nacional, que se dibujaba con trazos borrosos y gruesos en un horizonte de caída del PIB, desprestigio de los partidos, descenso de valoración de la clase política nacional y problemas internos de los líderes en sus propias organizaciones. Insisto en que la respuesta se vistió de profundo silencio. Claro que la elocuencia de ciertos silencios es de mayor calado que algunos gritos que sustituyen por volumen el contenido de razón. En ciertos silencios se percibe la fuerza de la argumentación enmudecida por el Sistema.

No tengo duda, y así lo explico en el libro, de que la intervención de Banesto, con independencia de otras consideraciones, fue un acto de Sistema. La plástica del funcionamiento de esa estructura de poder difícilmente podrá encontrar un expresionismo más cargado de trazos nítidos y colores precisos. Aquello se convirtió en un cuadro, en un retrato de Madrid-Poder nacido de la mano de un artista de la calidad insuperable de Antonio López. Ni un milímetro del lienzo se encontraba vacío de color y forma, de información precisa de cómo son en realidad, nos guste o disguste, las cosas del poder cuando se interpone el Sistema. Precisamente por ello me decidí a escribirlo. Porque quería relatarlo y que se entendiera. Claro que a quienes critican al Sistema el mecanismo depredador consiste en calificarlos de anti-Sistema, lo que conlleva una carga demoledora, porque suele equipararse a quienes pretenden una voladura incontrolada de todas las instituciones edificadas por la

civilización occidental para situarnos en un terreno baldío en el que reine la más indómita violencia.

Nada más absurdo. Un sistema siempre existirá, como es obvio. De lo que se trata es de decir que el que teníamos nosotros, que sigue vigente aunque algo más descafeinado por el inevitable consumo de energías que su implantación diaria reclama, no era ni mucho menos perfecto sino claramente mejorable, y por mejora aquí debía entenderse un mayor respeto a los derechos y libertades, de manera que no fueran meros espectros constitucionales, sino instrumentos con los que convivir en el diario de nuestras vidas. Y la percepción de que ese Sistema transformaba las libertades reales en un producto fáctico alejado de la teorización constitucional era lo que me llevaba a pedir reformas. Insisto: reformas que mejoraran la calidad de vida en nuestro país.

Y podía escribirlo porque disponía de la experiencia. Porque de eso trata el libro: del poder. Dicen los sufís que solo sabe quien prueba, solo conoce el sabor del melón quien lo cata. Y la generalidad de los comentaristas sobre el poder tiene habilidad literaria, inteligencia narrativa, imaginación sobresaliente, pero experiencia de poder, ninguna o casi ninguna. Porque no han catado el melón. Así que sus testimonios son referenciales, y el mío de primera mano. Y eso es lo malo: que conozco de lo que hablo. Y quienes detentan poder no albergan duda de que lo que cuento es cierto de toda certeza. Así que ¿cómo evitar el despliegue social del relato? Estigmatizando al sujeto. Y ya sabemos que, puestos a estigmatizar, la cárcel es un remedio más efectivo incluso que el paracetamol para los primeros accesos febriles. Por ello mismo, en una extrapolación nada alucinógena, la cárcel, la prisión, era el destino lógico del autor de una obra literaria de ese porte. No tenía duda.

Me encontraba en Los Carrizos, la finca familiar de la Sierra Norte de Sevilla. Vibró el teléfono situado en la pequeña mesa auxiliar que Lourdes colocó a la derecha de la

mesita que compramos a un anticuario serrano para destinarla a mi despacho. Me pareció que el sonido del aparato resultaba particularmente estridente aquella mañana. Estridente y antipático, por decirlo por derecho. Lo tomé entre las manos y lo acerqué al oído con cierto disgusto, porque rompía la serenidad placentera de unas horas dedicadas precisamente a escribir, a desnudarse envuelto en literatura. Al otro lado de la línea, una voz algo apagada para que el tono medido se convirtiera en estética de la prudencia; además, un acento inconfundible y un circunloquio expresivo inolvidable.

—Yo que tú me lo pensarías, creo que no escribiría el libro ese, porque, ya sabes, tienen todo en las manos, a la policía, a los jueces, y son los dos, el uno y el otro, así que me da miedo que te metan en la cárcel si lo publicas...

La cárcel... Estaba tan seguro de que esa historia terminaría con mis paseos por los patios de presos de una o varias prisiones españolas que las palabras de Matías Cortés, el abogado granadino, el asesor de Polanco, no consiguieron alarmarme más allá de lo imprescindible en admoniciones de un corte tan severo como aquellas. Porque, como digo, es persona de las que manejan información de calidad, debido, entre otras cosas, a sus proximidades a Jesús Polanco, el presidente y principal accionista del Grupo Prisa en aquellos días, lo que le atribuía un marchamo de calidad a sus comentarios. Persona notable, Matías. Sobre sus atributos morales se puede debatir. Sobre su inteligencia y habilidad, no. Es incuestionable.

Y, a pesar de los deseos de algunos y los terrores de otros, *El Sistema* no fue concebido como un libro para desenterrar secretos guardados en ciertas tumbas o nichos donde se almacenan los horrores del poder. No quería definir a la casa por su fosa séptica, porque en todas las edificaciones humanas tiene que existir ese apartado —nunca mejor dicho— para recoger detritus, pero no por ello la enseñamos continuamente a nuestros invitados. Pretendía

teorizar, definir, sentar las bases conceptuales de las cuales se derivaba un modo de pensar que condicionaba el modo de comportamiento, conforme a la espléndida distinción de Jospin.

Pero, como digo, no todos pensaban así. Fernando Almansa fue compañero mío en Deusto. Por una serie de circunstancias que ahora no toca relatar llegó a jefe de la Casa del Rey a finales de 1992. Y en ese puesto estaba cuando me intervinieron, y en él seguía aquella tarde de junio, mayo o julio, que no recuerdo bien. Su voz sonaba con algún tinte dramático de cierta artificialidad al otro lado de la línea.

—Estoy preocupado, Mario, por tu libro.

—¿Y eso, Fernando? ¿Qué te preocupa?

—Que me ha llamado Manglano.

—¿Quién?

—Manglano, el jefe de los servicios secretos, el director del Cesid.

—Ya, sí, ya sé quién es, no lo conozco de nada. ¿Qué le pasa?

—Que tiene información de que tu libro puede afectar a la seguridad del Estado y me ha pedido a mí, como amigo tuyo, que te diga que mejor no publicarlo o por lo menos que me entere de qué va la cosa.

Dejemos ahora la presión ejercida desde un puesto de semejante envergadura sobre un hombre —léase, yo— que se limita a escribir experiencias. Olvidémonos de que quiere relatar experiencias de poder con el fin de mejorar la convivencia. Obviemos que quien veladamente amenaza, o aconseja, para no ser tan duro, es el director del Cesid. Lo peor no es eso, lo peor es que el hombre de los secretos de Estado tuviera un grado de incompetencia en su trabajo del tamaño que demuestra su voluminosa ignorancia acerca de mi libro.

—Joder, Fernando, si ese hombre es el responsable de la Inteligencia de este país, la cosa está muy mal...

Fernando no entendía, un poco abrumado por las circunstancias que le tocaba vivir, ese tono jocoso cuando transmitía una preocupación, seguida de admonición encubierta, de un general encargado de los servicios secretos, es decir, palabras mayores donde las pronuncien. Así que, con una voz un poco más debilitada y tenue que la del comienzo de nuestra conversación, acertó a decirme.

—¿Por qué me dices eso? La cosa va en serio, Mario...

—Claro que va en serio, y en serio te digo que nada de lo que cuento tiene que ver con trapicheos sucios del Estado. Es solo una reflexión sobre el poder y sobre el modo y manera de ejercerlo. Hay cosas sobre Banesto, claro, y sobre espionajes de mi persona, pero eso ya se sabe. Dile a ese hombre que no se preocupe y, de paso, que se rodee de mejores informadores.

Entregué el libro a la editorial. Por cierto que, un par de años atrás, Javier de Juan, editor del libro, me comentó la paranoia —esa es la palabra— que rodeó la entrega del libro y la recepción en la editorial, en donde lo encerraron en una caja fuerte como si de un artificio capaz de demoler el universo se tratara... En fin, lo publicaron, firmé un montón de ejemplares, se vendió muy bien, sobre todo teniendo en cuenta las críticas que le fueron formuladas, pusieron en marcha el mecanismo del Sistema, nombraron a un juez ad hoc, ordenaron al fiscal que copiara la querrela de los escritos de dos inspectores del Banco de España, me encerraron y descatalogaron el libro, que rondaba, si no recuerdo mal, los 80.000 ejemplares vendidos. Así que, muerto el perro (léase el libro), se acabó la rabia (entiéndase el conocimiento de cómo funciona el poder).

Pero por lo visto el perro no ha muerto. Casualmente, a raíz de la publicación de *Memorias de un preso*, muchos demandan *El Sistema*. Quieren leerlo. Por lo menos intentarlo, para tratar de entender qué nos sucede, por qué hemos llegado hasta aquí. Y aquí estamos, con el perro rescatado de una artificial cámara de difuntos. Pensé en actuali-

zarlo, esto es, en describir ahora, a la vista de la vida que nos toca vivir, las premoniciones que en el libro se contienen. Pero eso es, en mi modesta opinión, algo que debe efectuar el lector por sí mismo. El libro, sobre todo en su estructura de conceptos, se entiende hoy mucho mejor que antes. Y, siento decirlo por si el comentario encierra vanidad de la mala, que no creo, algunas de sus prevenciones siguen estando lamentablemente vivas. Se cumplieron con exceso muchos de los peores pronósticos.

Ellos sabían que ese perro (entiéndase el libro) no se confeccionó con imaginación, sino con experiencia. Por eso fue enviado al limbo de los libros perdidos. Pero ahora renace de entre unas artificiales cenizas para quien quiera leer sus páginas y entender en ellas cómo funciona el poder en nuestro país. Insisto, hoy es más fácil, porque lo evidente es ya incuestionable, además de otros atributos... Y seguirá siéndolo, porque una cosa es que el Sistema no sea lo que era y otra que no sea nada. Claro que es. Y mucho. No todo, pero mucho. En fin, no me extiendo más. Solo recordar que el precedente intelectual de este libro se contiene en dos documentos para mi vida fundamentales. El primero, el discurso pronunciado en 1992 en el Vaticano, en presencia de Juan Pablo II, acerca del código de valores imprescindibles para el sistema de mercado. El segundo es el discurso del doctorado honoris causa, «Sociedad civil y poder político», pronunciado en la Universidad Complutense de Madrid en 1993, con presencia de todo el Sistema y de su majestad el Rey. Así que el libro responde a un planteamiento de continuidad intelectual que sigue vivo hoy, agrandado por eso que llamo la verdad de la experiencia. Mucha suerte y paciencia a quienes quieran navegar por estas páginas.

MARIO CONDE

Introducción

El 16 de diciembre de 1987, el Consejo de Administración de Banesto acordó que asumiera la presidencia de esa institución financiera, cargo en el que he permanecido hasta que, el 28 de diciembre de 1993, el Consejo Ejecutivo del Banco de España acordó intervenir Banesto mediante el procedimiento de sustituir a todos los miembros del anterior Consejo de Administración por ejecutivos de otros bancos de la competencia.

Acababa de cumplir treinta y nueve años cuando asumí la presidencia de uno de los núcleos de poder financiero más importantes de España. Hasta ese momento, mi experiencia financiera era escasa, y en el campo empresarial mi vida se había centrado fundamentalmente en la empresa químico-farmacéutica Antibióticos, S. A. Un *curriculum vitae* corto para la importancia del puesto a desempeñar, pero una serie de circunstancias azarosas, mezcla de suerte y voluntad, había provocado ese resultado, ciertamente insólito para la historia del sistema financiero español.

En España, el acceso a los cargos de responsabilidad en el sector financiero obedecía a un planteamiento de cierto corte endogámico: era necesario pertenecer al cuadro de profesionales bancarios o a alguna de las familias que tradicionalmente formaban parte de los consejos de administración de los bancos privados. Además, en mayor o menor grado, era imprescindible obtener la aprobación o consentimiento del Banco de España. Por ello, el que una persona de treinta y nueve años, sin pertenecer a ninguna de las familias tradicionalmente vinculadas al mundo financiero y

enfrentada a la autoridad monetaria, accediera al puesto de presidente de Banesto rompía el esquema diseñado para el sector que había estado vigente durante muchos años.

Digo eso de «enfrentada a la autoridad monetaria» porque es rigurosamente cierto. Después de la venta de Anti-bióticos, S. A., al grupo italiano Montedison, decidimos invertir una parte muy sustancial del producto de la venta en la compra de acciones de Banesto. Esa vieja «casa» atravesaba un momento especialmente delicado, puesto que, como consecuencia de una serie de factores prolijos (malas operaciones de adquisición de bancos, sustancialmente Coca y Madrid), había tenido que aceptar el nombramiento como primer ejecutivo de una persona designada por el Banco de España: José María López de Letona, antiguo gobernador con quien Mariano Rubio, gobernador en aquellos momentos, mantenía excelentes relaciones personales.

Supongo que alguno se preguntará qué relación existe entre unas malas operaciones financieras y un cambio de poder de ejecutivos bancarios. Pues simple: el Banco de España controla la contabilidad de los bancos privados. Determina sus beneficios y sus pérdidas. Las auditorías no se atreven a contradecirlo. Así que el Banco de España puede colocar a una entidad financiera en una situación insostenible a nada que tenga un trozo de percha al que acogerse. Y también puede permitirle subsistir dilatando las provisiones, mirando un poco para otro lado. Y si hace esto último es a cambio de algo. Es así como una mala operación financiera se convierte en instrumento de trueque: el Banco de España admite las cuentas pero exige cambio de poder. No es demasiado complicado. En España funcionó de manera muy evidente cuando se quitó a Luis Usera del Banco Hispano y se propició la llegada a la presidencia de Claudio Boada y de José María Amusátegui. Tocaba ahora hacer lo propio con Banesto.

Quisiera dejar constancia de que, en lo que a mí respecta, no tenía en aquellos momentos ningún tipo de ambición

de ser presidente de Banesto. Es cierto que deseábamos un puesto en el Consejo de Administración del banco, porque habíamos invertido mucho dinero en su capital, y, dada la importancia de nuestro paquete de acciones, era bastante razonable que solicitáramos una cierta distinción, como la que atribuye una vicepresidencia. Pero eso era todo. Insisto en que mis planes personales no caminaban en la dirección de asumir, ni a corto ni a medio plazo, la presidencia de Banesto. Quizá en un futuro, pero, sinceramente, no me lo planteaba.

Entonces ignoraba que había contribuido a alterar el diseño que «alguien» había hecho del sistema financiero español, de forma que estaba dificultando el regreso de Banesto a eso que en este libro defino como el «Sistema». El banco tenía para mí un atractivo, puesto que, además de su dimensión financiera, Banesto disponía de una serie de activos industriales constituidos por participaciones en empresas de distintos sectores económicos. Este dato, como decía, me resultaba atrayente, no solo porque podría dedicarme a ordenar ese universo empresarial, sino, además, porque en él existía un valor que, gestionado adecuadamente, podía contribuir a dar mayor solidez financiera al balance de la entidad. En el fondo, por tanto, existía un cierto reto empresarial y el deseo de invertir en un buen negocio.

Mis intenciones y proyectos no iban más allá. En cualquier caso, estaba convencido de que en un sistema de economía de mercado cualquier persona tiene derecho a invertir su dinero allí donde le parezca mejor y, desde luego, a ser nombrado miembro de un consejo de administración de un banco privado. Mi primera sorpresa se produjo cuando, poco antes de entrar en Banesto, fuimos llamados por Mariano Rubio a su despacho oficial como gobernador. Allí nos expuso que nuestro proyecto no le parecía adecuado, dado que Banesto se encontraba en una situación delicada y era preferible esperar a que López de Letona fuera