

Rafael del Pino y Moreno
(1920 Madrid, 2008 Madrid)



Rafael Castro Balaguer

Universidad Autónoma de Madrid

¿Hasta qué punto se funden en una sola entidad un empresario y su empresa? La pregunta, de respuesta menos sencilla de lo que podría suponerse, pretende hacer reflexionar sobre la importancia del entorno en la vida de un empresario de éxito. Es decir, en el caso que nos ocupa, ¿cómo no tener en cuenta el pasado y vivencias de Rafael del Pino, antes de que fundara Ferrovial, para entender su trayectoria empresarial? ¿Acaso no tuvo importancia su entorno en el devenir de sus decisiones profesionales? Es posible que este ensayo no responda satisfactoriamente a estas y otras preguntas, pero ese es su principal objetivo.

Es cierto que, de manera general, Ferrovial y Rafael del Pino se fundieron en uno solo durante décadas, pero, si uno se sumerge en los detalles, se descubren facetas no conocidas del personaje que determinaron cómo fue y cómo se comportó a lo largo de su vida. Rafael del Pino recoge en su vida todas las características del capitalismo español del siglo XX no solo en cuanto a la creación y gestión de sus empresas, sino también en cuanto a sus relaciones con el poder. Y, sin embargo, también fue, como veremos, una persona con hondas inquietudes tanto culturales como sociales.

Rafael del Pino y Moreno nació en la madrileña calle de Larra nº10, el 10 de noviembre de 1920. Su madre, María Moreno Gutiérrez de Terán, fue, con total seguridad, la persona que más influyó en la niñez de Rafael. Mujer curiosa y tenaz, y con dotes emprendedoras, tuvo cinco hijos (Julia, a la que todos llamarán Julina, el propio Rafael, Jorge, Mercedes y Carmen, Carmiña, que murió a los 14 años). Fatalmente, murió en 1942 cuando Rafael tenía solo 22 años. Encargado de la familia con esa corta edad, el vacío dejado por su madre no fue nunca colmado. Su padre, Fernando del Pino del Pino, fue ingeniero de caminos y no siguió la senda de la familia muy apegada a la vida castrense. Más inclinado a la vida intelectual, el padre de Rafael desarrolló su carrera en el ámbito civil en la Compañía Nacional de los Ferrocarriles del Oeste de España y, posteriormente, en RENFE. La infancia de Rafael del Pino transcurrió entre el elitista Colegio del Pilar y sus veranos en Riocaínzos, en la provincia de Lugo. En el primero, cultivó importantes amistades que jalonaron buena parte de su vida. En Galicia, descubrió su pasión por el mar.

La llegada de la República y el estallido de la Guerra Civil perturbaron la tranquila vida de Rafael. El conflicto bélico significó la separación de la familia en dos. Durante 17 meses, María Moreno y sus hijos vivieron en Galicia separados del padre al que el alzamiento militar cogió en Madrid. En esos meses, Rafael maduró la idea de incorporarse como voluntario al ejército rebelde. Permaneció en el frente seis meses; a los que hay que añadir un breve periodo de formación inicial, su convalecencia cuando fue herido por fuego amigo y un tiempo de tres meses en la Academia de Alféreces Provisionales, que coincidió con la entrada de las tropas fascistas en Madrid. Con poco más de 19 años, a Rafael le había tocado madurar antes de lo normal.

Permaneció en el ejército hasta licenciarse – previo paso por Marruecos- en 1944 con el grado de teniente, aunque los últimos años compaginó la vida castrense con sus estudios en la Escuela de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos de Madrid, siguiendo la tradición familiar. 43 alumnos consiguieron acabar la carrera en 1947. En una lista con algunos nombres ilustres como Pedro Duran Farell, Rafael acabó en un honroso decimonoveno puesto, dadas las circunstancias.

Al acabar la carrera, trabajó durante unos meses en los Servicios Hidráulicos del Guadiana, aunque eso no duró demasiado. En una España con escasez de ingenieros, a Rafael le ofrecieron trabajo en Vías y Construcciones, cuyo propietario, Rafael González Iglesias, era buen amigo de su padre que, a la sazón, era subdirector adjunto a la Dirección de RENFE. Vías y Construcciones, a pesar de ser de talla mediana, tenía dos importantes ventajas. En primer lugar, estaba muy especializada. En efecto, se constituyó con la finalidad expresa de dedicarse al tendido, renovación y conservación de vías férreas, donde no había demasiada competencia, sobre todo, tras la Guerra Civil. Además, y más importante, la Sociedad tenía la exclusiva representación en España de la más moderna maquinaria para la renovación de vías, es decir, estaba a la vanguardia de la tecnología en esta especialidad. En apenas dos años, Rafael ascendió al puesto de subdirector. En el ínterin, había contratado a su primo, José María López de Letona, que le había seguido los pasos en el Pilar y en la Escuela de Caminos. Así, desde 1949, del Pino se ocupó de la gestión y modernización de la empresa en un momento en el que el sector del ferrocarril parecía presentar signos de recuperación tras el paso de las nefastas políticas económicas del primer Franquismo. En esta época, viajó por Europa y América Latina para comprar maquinaria, y para aprender de las más punteras empresas. De esos viajes, volvería con dos innovaciones que sellarían su éxito en un futuro próximo: una nueva manera de preparar las traviesas de madera con un creosotado previo que evitara que se pudrieran y la soldadura aluminotérmica de los raíles. A pesar de ser ascendido a Director Ingeniero en 1951, la muerte González Iglesias en 1952 le decidió a emprender la aventura en solitario. “Comprendí que aquello no era lo mío: estar en una empresa que había echado el ancla...y yo quería navegar”, dejó en alguno de sus testimonios.

La creación de una empresa propia no sería inmediata, aunque no tardaría mucho. Antes de lanzarse a la aventura de Ferrovial, siguió curtiéndose en otra empresa, la Compañía del Ferrocarril de Medina a Zamora y de Orense a Vigo -MZOV-, principal competidora de Vías y Construcciones. Del Pino firmó con MZOV un convenio el 13 de octubre de 1952. En él, la empresa aportaba su infraestructura empresarial mientras que Rafael del Pino se encargaba de todo lo relacionado con las vías.

Con el trabajo de MZOV Rafael del Pino se sintió preparado para iniciar la aventura en solitario. Vio que había una posibilidad de mercado en el que una empresa innovadora,

joven y pujante tendría su sitio. Desde noviembre, rodeado de su familia, Rafael pergeñó la idea de Ferrovial cuya acta fundacional fue sancionada por el notario Manuel de la Cámara Álvarez, en su despacho de la calle Juan de Mena, 6, de Madrid, el 18 de diciembre de 1952. Con sede en la calle Moreto 6 y un capital desembolsado de 2 millones de pesetas, Rafael cedió la primera presidencia de S.A. Ferrovial, aunque de manera efímera, al padre de su cuñado Agustín González de Amezúa, miembro de la Real Academia Española y de la Real Academia de la Historia. Siguiendo un comportamiento muy común en la economía española del siglo XX, Rafael confiaba en que esta persona tuviera la llave de muchos despachos: era la oportunidad para Ferrovial de ser escuchados. La estrategia funcionó. Gracias a los contactos de Amezúa, y a los del propio Rafael, Ferrovial consiguió su primer contrato con RENFE a finales de 1952, aún en el proceso fundacional de la empresa. Este primer contrato para la reparación de traviesas aplicando los nuevos métodos descubiertos en el extranjero contó con la ayuda de MZOV. Nacida de la nada, Ferrovial necesitaba un socio con experiencia y cierto tamaño para afrontar las necesidades de un cliente como RENFE. Para ello, Ferrovial firmó un convenio de colaboración con MZOV que duró cinco años y del que Rafael del Pino fue gerente. El convenio proporcionó experiencia y, una vez acabado, también una importante cartera de obras con la que seguir creciendo.

El contrato de RENFE fue renovado anualmente durante 16 años. Durante esta primera etapa dedicada al negocio ferroviario, se pusieron las bases de lo que, en los mentideros de la empresa, se denominaría el “estilo Ferrovial”. Según los empleados más antiguos de la empresa, la “guarda pretoriana” que acompañó a Rafael durante décadas – José Martínez, Emilio Martín Pastor, Julio Beamonte, Ricardo López- Morais o Luisa Durán-, no todo el mundo estaba preparado para trabajar en Ferrovial. Es cierto que la empresa pagaba más que sus competidores, pero la presión por los resultados era muy alta. De hecho, cada obra, cada tramo, era tratado como una empresa independiente que tenía que presentar sus resultados ante el propio del Pino quien delegaba poco la supervisión. En la casa se denominó a este tipo de gestión como la “conciencia del balance”. Valga como ejemplo una de las notas internas de la empresa, el “Manual contra el despilfarro”, escrito por el presidente, Ramón González de Amezúa, un compendio de consejos internos para luchar contra ese “dragón de siete cabezas que se infiltra por todas partes”¹. El concepto arraigó fuertemente en el ADN de la empresa y lo cierto es que tuvo bastante éxito, puesto que la empresa se asentó en el sector y tuvo importantes logros, como la construcción del baipás de las Rozas a Chamartín, donde se consiguió tender 30 kilómetros de vía en menos de un mes.

¹ http://www.ferrovial.com/wp-content/uploads/2012/12/Manual_despilfarro_es.pdf (acceso junio de 2017).

En 1955, Rafael se casó con Ana Calvo Sotelo y Bustelo, hija de Leopoldo Calvo Sotelo y Mercedes Bustelo – con la presencia de lo más granado de la sociedad madrileña² - y nacieron sus hijos mayores, Ana y Rafael – a los que se sumarían pocos años después Joaquín, Leopoldo y, un poco más tarde, Fernando-. Esta boda conectaría a Rafael con Leopoldo Calvo Sotelo y Bustelo, una relación que le acompañaría buena parte de su trayectoria profesional.

En el terreno empresarial, Ferrovial rompió con su pasado con la aún no demasiado clara salida de Ramón González de Amezúa de la empresa a mediados de los años sesenta. A partir de entonces, la empresa no paró de crecer. Del Pino supo aprovechar asimismo el cambio de dinámica de la economía española que abrazaba “su” milagro. Los créditos del Eximbank desde principios de los cincuenta y la Estabilización y posterior Planificación de los sesenta permitieron la definitiva industrialización del país. En este proceso, el país necesitaba nuevas infraestructuras. Rafael apostó entonces por un viraje en la especialización productiva de la empresa. El negocio ferroviario no aportaría demasiadas oportunidades de crecimiento hasta la llegada de la alta velocidad, por lo que Ferrovial se embarcó en nuevos negocios, como la actividad inmobiliaria y, sobre todo, la construcción y gestión de autopistas.

Al amparo del Plan REDIA de carreteras y del Plan Nacional de Autopistas de Peaje, Ferrovial construyó algunos tramos de carretera con tecnología propia. Destacan la Solución Sur de Bilbao, la Oviedo-Lugones y el acceso a Málaga. Sin embargo, el verdadero cambio fue la concesión el 20 de enero de 1968 para la “Construcción, conservación y explotación de la autopista de peaje Bilbao-Behobia”, junto con otras dos empresas de capital extranjero, la inglesa *John Laing Construction Ltd.* y la belga *Compagnie d’Entreprises C.F.E. S.A.* Para ello, se crearía una sociedad concesionaria, Europistas Concesionaria Española, S.A, que abarcaría no solo el diseño de la carretera – a cargo de la filial de ingeniería Euroestudios- y la construcción de la misma – a cargo de Ferrovial y sus socios- sino también de la explotación de los peajes. Este “todo en uno” supuso una importante novedad en el mundo de las infraestructuras de carretera en España. Supuso asimismo un ascenso fulgurante en el sector para Ferrovial que llegó a los 5.000 empleados.

El cambio de tamaño de Ferrovial tuvo también otras consecuencias en términos de profesionalización y de internacionalización. La consultora francesa SOFEMASA, con las indicaciones de Rafael, configuró una nueva empresa multi-divisional que alejaba a Ferrovial de la idea original de “familia” pero que era un paso obligado en los nuevos tiempos. Por otro lado, con una posición consolidada en el mercado interior, se buscaron nuevos retos en el extranjero. Ya se había intentado anteriormente sin éxito

² <http://hemeroteca.abc.es/nav/Navigate.exe/hemeroteca/madrid/abc/1955/04/12/026.html> (acceso junio de 2017)

en los años sesenta, con el estudio para el ferrocarril de Hedjaz, en Arabia Saudí, aquel que Lawrence de Arabia había destruido durante la Primera Guerra Mundial. Con las crisis del petróleo de fondo, se buscaron negocios en los países productores. Es cierto que las aventuras no siempre fueron exitosas, como ocurrió con el proyecto de la línea férrea San Juan de los Morros-Ciudad Guayana en Venezuela. Sin embargo, otras, como la construcción de carreteras en Libia que fue pagada en petróleo, supusieron la definitiva apertura de la empresa al mercado mundial. A principios de los ochenta, Rafael del Pino vendía con orgullo que entre el 30% y el 35% de la facturación total de Ferrovial se realizaba en el exterior.

Cuando el Franquismo llegaba a sus últimos estertores, Rafael del Pino gozaba ya de cierta notoriedad en el panorama empresarial español. Tal vez por ello, José Mará López de Letona, ministro de Industria en 1972, conectó a su primo con el presidente del Instituto Nacional de Industria (INI), Claudio Boada. El INI estaba ampliando sus actividades en la rama de hidrocarburos para acometer una ordenación del sector. Para ello, se pensó en crear una empresa pública de distribución de gas. El resultado fue la Empresa Nacional del Gas, S.A (ENAGAS), de la que del Pino fue el primer presidente. No abandonaría Ferrovial a pesar de sus nuevas responsabilidades y solo aceptó con la condición de no tener retribución alguna. Durante dos años, Rafael tuvo que lidiar con Durán Farell, el antiguo compañero de promoción, y su Gas Natural, pero sobre todo con el hecho de tener que poner una empresa en marcha de la nada. Su mayor, aunque controvertido logro, fue el contrato de suministro de gas que consiguió firmar con la empresa pública argelina SONATRACH. La crisis del petróleo de 1973 y los altos precios del acuerdo dieron al traste con el contrato. La salida de Boada del INI, tras la muerte del Almirante Carrero Blanco, significó su retirada, en parte, de la empresa pública. Años después, participaría en los consejos de administración de BUTANO y del Instituto Nacional de Hidrocarburos.

Su ascensión entre lo más granado del empresariado español no se detuvo durante la Transición. Muy al contrario, Rafael trató de tener más presencia en lo que se denomina la sociedad civil. En un país en constante cambio, en un tiempo en que las ideas brotaban casi sin control, del Pino tuvo claro que debía estar presente en todas las asociaciones que iban a tener algo que decir en el proceso de llegada de la democracia a España. Formó parte muy activa de la Asociación para el Progreso de la Dirección como consejero, llegó a ser vice-presidente del Círculo de Empresarios y presidente efímero del *lobby* de la construcción, SEOPAN. El Círculo no sólo proporcionó a Rafael del Pino un altavoz de su buen hacer como empresario. Parece ser, también, que le conectó con una de las grandes multinacionales afincadas en la época en España. Durante nueve años, Rafael del Pino fue presidente -no ejecutivo- de la empresa holandesa Philips Ibérica, sin que haya sido posible saber exactamente por

qué. Todo ello tuvo una consecuencia algo frugal y no deseada: su mayor presencia en los medios y sus relaciones le hicieron aparecer en el círculo cercano a la famosa *beautiful people* de los años ochenta, extremo que él odiaba.

Con todo, la verdadera transformación del país llegó con la entrada en la Comunidad Económica Europea. Se abrió un mundo de oportunidades, desafíos y... de miedos ante la competencia europea. Rafael del Pino optó por blindar a Ferrovial por dos vías.

Por un lado, él que había sido reacio a tratar con los bancos, entró en el accionariado del Banco Hispano- Americano (BHA), del que también fue consejero, desde 1985. Su amigo Claudio Boada iba a ser el presidente de una entidad en claras dificultades económicas y necesitaba gente de confianza para poder reflotarla. Diez años duró su relación con el BHA, junto con Ferrovial. Llegó a ser su mayor accionista y hubo incluso rumores de un posible intento de compra que nunca llegó a concretarse. Con la caída de Boada a principios de los noventa y el cambio de dirección de la entidad con la que Rafael no comulgaba, su salida no tardaría en producirse.

Por otro lado, Ferrovial trató de crecer mediante fusiones y adquisiciones. Desde 1987, Rafael quiso hacerse con Cubiertas y MZOV – resultado de la fusión entre Cubiertas y Tejados y MZOV en 1978- en una jugada a tres bandas con Entrecanales y Távora. Aquello derivó en una lucha judicial sin cuartel entre la empresa absorbente – Ferrovial- y la que iba a ser absorbida – Cubiertas-³. El resultado final fue que Cubiertas se integró en Entracanales y que Ferrovial vio cerrada esa vía de crecimiento por el momento... aunque con unos 3.500 millones de pesetas de plusvalías.

Con aquel dinero, Ferrovial podía permitirse muchos lujos. Sonó Dragados – en la órbita del Banco Central en primer lugar y del Banco Central Hispano- Americano después-, pero la elegida final fue Agroman – que atravesaba malos momentos de la mano de Banesto-. Hubo que esperar hasta mayo de 1995 para que la adquisición se concluyese. 2.000 millones de pesetas por el 100% de capital de Agroman fue el montante final. A pesar de algunos problemas en la integración, las sinergias no se hicieron esperar. Agroman tenía una marca histórica y mucha experiencia en los mercados extranjeros. Con la fusión, el grupo resultante alcanzó dimensiones europeas y era capaz de competir en todo el mundo.

Después de la fusión, Rafael del Pino decidió soltar algo de lastre. Con 75 años comenzó a disfrutar un poco más de la vida. SU empresa tenía antiguos y nuevos negocios sólidos. A la construcción del AVE Madrid- Sevilla y a las concesiones de autopistas como AUTEMA en Cataluña, se le unieron contratos como la Autopista del Sol en Málaga en 1997 y, sobre todo, en 1999, la obtención de la mayor autopista de la

³ Resulta fascinante seguir los ataques, contraataques de unos y otros y el juicio por la prensa de la época.

historia hasta ese momento: la 407 ETR de Toronto (Ontario) en Canadá por un valor de 400.000 millones de pesetas, en la que Ferrovial participaba en un 62%. De hecho, Rafael empezó a plantearse quién sería su sucesor. Todo indicaba que sería su hijo Rafael del Pino Calvo Sotelo aunque él tuvo sus dudas. Una vez estas disipadas, su hijo mayor llegó a la vicepresidencia ejecutiva de la empresa como símbolo de su delfinato.

Con la llegada del Mercado Único Europeo y sus cuatro libertades (libre circulación de mercancías, personas, servicios y capitales), Rafael decidió retirarse. Antes de hacerlo, se convirtió en un hombre inmensamente rico con la salida a bolsa de Ferrovial. El 35% de la empresa se valoró en 100.000 millones de pesetas. Con esa inyección de dinero, se podrían afrontar los nuevos retos que llegarían en forma de incursiones en Gran Bretaña y Australia, sobre todo. Incursiones que, aunque pendiente, Rafael ya no llevaría de primera mano. Tenía otras ocupaciones más “importantes” en esos momentos. A bordo de un enorme yate llamado “Alcor” surcó los mares dando la vuelta al mundo con muchos de los amigos que le habían acompañado durante su vida personal y profesional. Fue la llamada “Travesía del Milenio” donde coincidieron con Fidel Castro, entre otros.

No fue su única ocupación. El día de su despedida de Ferrovial en la junta general de accionistas del 31 de marzo de 2000, Rafael dirigió a la asamblea estas palabras: “Tengo ofertas de trabajo y quiero aprovecharlas”. Esa oferta tenía que ver con la Fundación que llevaría su nombre y que él vería casi como un hijo más. Con el objetivo “de contribuir a la mejora de los conocimientos de los dirigentes de la España del futuro”, la Fundación Rafael del Pino se presentó en sociedad, en 2001, con una conferencia del ex presidente Bill Clinton titulada “Un futuro común: la globalización en el siglo XXI”. Otro de los invitados celebres fue, entre otros, el secretario general de la ONU, Kofi Annan con motivo de la firma del Pacto Mundial en 2002⁴. Ese mismo año, fue nombrado Doctor *Honoris Causa* por la Universidad de Castilla-La Mancha. En ese momento de su vida, Rafael se acercó a todas las cosas de las que se alejó por mor de su ajetreada vida profesional: su pasión por la historia y el buen uso del lenguaje que se tradujeron en sendas colaboraciones con las Reales Academias de ambos ramos y, sobre todo, dio rienda suelta a su pasión por el mar.

En 2004, fue precisamente en el mar donde la vida de Rafael abrazó un cruel destino. Un accidente en medio del océano Índico le dejó postrado a una cama para el resto de sus días. A pesar de ser consciente de su situación, nunca se despegó de sus familias -la real y la creada con sus ímprobos esfuerzos-. Luchó cuatro años en busca de una

⁴ El Pacto Mundial es una iniciativa internacional propuesta por la ONU. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de Diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. <http://www.pactomundial.org/> (acceso en junio de 2017).

recuperación que no llegó. Se apagaba así un empresario al que, a pesar de haber concitado un buen número de filias y de fobias, no se le puede negar su impronta en el panorama empresarial del siglo XX.

Bibliografía.

- Cabrera, Mercedes: “Rafael del Pino Moreno (1920)”, en TORRES, E. (dir.), *Los 100 empresarios españoles del Siglo XX*, Madrid, LID, 2000, páginas 482-487.
- Duplá del Moral, Ana: *Rafael del Pino y Moreno: historia de un empresario*, Madrid, Marcial Pons, 2017.
- Galán García, Mercedes: *Ferrovial: innovación y gestión del talento*. Madrid, Claves de Gestión, 2007.
- González Urbaneja, Fernando: *Ferrovial. Un viaje sin fronteras*. Barcelona, Planeta, 2013.