

El 11 de diciembre, Pullman Bus lanzó una nueva línea: Vía Mar. En los 70 fue ese el nombre de la primera empresa de transporte que Pedro Farías Soto creó, fue la antesala del *holding* que luego dirigiría por más de 40 años, y que se convertiría en una de las principales empresas de transporte urbano del país. Hace un año, el 23 de agosto pasado, Farías Soto falleció. La compañía quedó en manos de sus hijos: un 50% en poder de Rocío Farías Quevedo (52 años), y el otro 50% en manos de Luis Pedro Farías Quevedo (53 años). Vía Mar fue un homenaje de sus hijos al fundador. "Papá, tu sueño, que empezó con ella, te llevó muy lejos y por eso estamos muy orgullosos", señaló Rocío Farías en el lanzamiento.

El fundador partió en el negocio a los 12 años. A los 16 ya tenía su primer bus. En 1951 -señala la revista de la empresa de transporte Epysa- adquirió una micro Ford al entonces dueño de Pullman Bus, Fernando Robles. Y luego los destinos con la empresa que luego compraría se volvieron a cruzar en 1956, cuando los controladores del Pullman original, Juan Gutiérrez, Juan Eduardo Lynch y Juan Eduardo Pérez, le vendieron 14 buses. Siguió creciendo y en los 80 compró Pullman Bus. "Ya habíamos crecido mucho: teníamos una flota de 70 unidades y ellos estaban con problemas. Compramos el recorrido, no las máquinas y en ese tiempo abarcábamos hasta Curanilahue por el sur, más todo el litoral central", recordaba el fallecido empresario a la publicación de Epysa. Armó un imperio de más de 6.000 trabajadores y varias empresas. Hoy tienen tres unidades productivas: el transporte interurbano con Pullman Bus; el transporte privado de pasajeros para la minería, con la compañía Tandem, y el traslado de carga con Pullman Cargo; hoy, los tres son los focos de su negocio, uno que ha tenido un último año complejo. La muerte de Farías generó un cambio de mano que ha debido lidiar no sólo con conflictos financieros, sino con una adaptación cultural propia de aquellas empresas centradas en personalidades tan protagónicas como el anterior controlador.

Farías Soto, si bien había comenzado a alejarse del negocio hace algunos años, dejándolo en manos de su hijo Luis Pedro -abogado y MBA en Administración-, quien en 1995 asumió la gerencia general de las empresas hasta septiembre de 2020 cuando subió al directorio, seguía muy presente. El actual gerente general del grupo, Marcos Campos, lo resume así: "Estaba muy en el día a día, llegaba a las 07:00 horas hasta las 22:00 de lunes a domingo, entonces también debimos empezar a cambiar la manera de trabajar para acomodarse a los nuevos tiempos". Campos asumió la gerencia en 2020, tras haber sido subgerente general de Tandem Industrial desde 2019, y antes, gerente comercial de la empresa de transportes del grupo Bethia, Sotraser. Hoy, es también asesor del directorio del *holding* de Empresas Pullman, uno presidido por Luis Pedro -quien sucedió a su padre en el puesto-, donde también participa Rocío y otros integrantes de la empresa. Están avanzando en



Rocío Farías, directora del grupo de Empresas Pullman.



Luis Pedro Farías, preside el grupo Pullman.

profesionalizarlo e incluir a directores externos.

Toda una reestructuración en medio de una crisis financiera que han debido hacerle frente. Según datos de Dicom, la firma suma deudas impagas por más de \$1.000 millones, entre Pullman Cargo, Tandem y Transportes Cometa, otras de sus sociedades.

"Hicimos inversiones agresivas que nos dejaron un poco mal parados, y en 2020 se logró un primer reordenamiento financiero con la banca", cuenta Campos.

En julio de ese año, la compañía refinanció pasivos de sus tres unidades productivas por US\$ 105 millones con una serie de bancos locales mediante un crédito sindicado. Se trató del Banco de Chile, BancoEstado, Banco Itaú, Scotiabank, Santander, BICE y Penta Financiero. El tema -reconoce Campos- es que las proyecciones con las que se negoció ese crédito fueron más optimistas que las realmente alcanzadas.

La pandemia fue un terremoto -dicen en el rubro- para la industria de transporte urbano. La paralización de los viajes por las constantes cuarentenas generó una merma profunda en la actividad. Compañías como Turbus optaron por suspender su operación y enviar a más de 2.000 trabajadores a la Ley de Protección al Empleo, lo que no fue impedimento para que los socios le inyectaran US\$ 15 millones a la compañía durante ese período (**ver recuadro**). Pullman Bus optó por no detenerse. Mantuvo a prácticamente todo el personal. Se creyó que la cri-

sis sanitaria transitaría más rápido, pero no fue así. Y el mantener una operación mermada a flote sólo abultó el déficit. "La proyección que se hicieron pospandemia no se cumplieron, porque la pandemia llegó para quedarse", cuenta Campos. Tenían unas 900 salidas diarias desde Santiago y ahora están estancadas en cerca de 500. "La demanda quedó estacionada en un 70%-75% frente a lo que había prepandemia, y no vemos que vaya a aumentar", señala el gerente. En la industria explican que muchas personas adquirieron autos durante la crisis del Covid y tras la normalización de la actividad no volvieron a viajar en bus, a lo que se sumó la competencia de la aviación.

Lo que además se acentuó con los aforos permitidos. El ejecutivo cuenta que si en la minería podían enviar un bus para 42 personas, en ese momento se necesitaron dos para 20 cada uno, por el distanciamiento social. Al final del día, prácticamente todos los que estaban en ruta para Pullman Bus se trasladaron a Tandem. Si tradicionalmente la empresa madre -de transporte interurbano- era la líder indiscutible en ventas, Tandem pasó a ser la número uno. Hoy están más equilibradas y en tercer lugar quedó Pullman Cargo. Además, está Pullman Costa, que opera al margen, ya que es una asociación gremial con varios otros empresarios del rubro que hacen las rutas por la V Región. Esta empresa fue sancionada por la Fiscalía Nacional Económica en 2016 por colusión. En esos antecedentes se aseguraba

El complejo año para la sucesión de Pullman Bus

Hace un año falleció el fundador Pedro Farías Soto. Hoy la participación del grupo se distribuye en partes iguales entre sus hijos, Luis Pedro y Rocío Farías Quevedo. Los últimos doce meses han sido complejos para una de las empresas líderes en transporte interurbano. Una difícil situación financiera los ha llevado a desprenderse de activos y a negociar con la banca. Ahora prevén iniciar una nueva etapa. "Creemos que vamos por el camino correcto", dice el gerente general del *holding*, Marcos Campos.

MARÍA JOSÉ TAPIA

que Transportes Cometa -vinculada a los hermanos Farías Quevedo- tenía un 16% de la propiedad y Pedro Farías Soto, un 11%.

“En Tandem y carga nos pegó muy fuerte el tema inflacionario. O sea, en 24 meses el petróleo ha subido del orden de un 150% y para nosotros el petróleo es la sangre del negocio”, resume Campos. Más del 50% de sus costos tienen que ver con ese ítem. Y no se pueden traspasar automáticamente a tarifa. Actualmente, están negociando algunos ajustes con clientes mineros de acuerdo a esta nueva realidad inflacionaria. Las tarifas están indexadas a un polinomio que tiene tres variables: el IPC, el dólar y el precio del diésel. Marcos Campos explica que tradicionalmente cuando se reajustaban los valores -trimestral o semestralmente- había una de las tres variables que descendía en valor, y en el último año, las tres han subido fuertemente. “Los costos se nos dispararon”, precisa. “Estos factores trajeron como consecuencia un desanclaje de la caja; tuvimos costos superiores a los ingresos y eso generó que tuviéramos que activar algunas palancas para resolver la situación”, subraya.

Este año impulsaron nuevas negociaciones con la banca para modificar ciertos plazos del crédito sindicado de 2020. “Nos sentamos nuevamente a conversar y logramos una extensión de los beneficios, que básicamente consideran el no pago de la amortización del capital, solo pagar los intereses durante ocho meses”. Ese plazo comenzó a correr en junio y significa un ahorro cercano

Turbus, el otro actor del mercado: 2.000 personas menos y ventas en nivel prepandemia

La pandemia golpeó de cerca no sólo a Pullman Bus. La otra empresa relevante del rubro, Turbus, sufrió consecuencias similares. En 2020, la compañía perdió \$15.000 millones, los que sumando otros períodos deficitarios, previo a la crisis sanitaria, superaban los \$ 47.000 millones. De hecho, hace dos años, los controladores -la familia Diez- le inyectaron recursos por US\$ 15 millones, los que fueron financiados mediante fondos generados por negocios que el grupo mantenía en otras industrias que no fueron golpeadas por la pandemia.

Desde mediados de 2021 -aseguran fuentes de la compañía- los resultados de la empresa se han estabilizado, sin necesidad de recursos extras. “Se ha cumplido oportunamente con todas las obligaciones que la compañía mantenía y mantiene con sus bancos acreedores, no solicitándole a ellos ningún tipo de renegociación, reestructuración o aplazamiento de compromisos financieros”, puntualizan. “La empresa se encuentra en niveles de márgenes razonables, que no requieren de recursos externos para cumplir sus obligaciones”, destacan.

Eso sí, la compañía es más pequeña que en 2019. Si antes de la crisis empleaban a unas 7.000 personas en todas sus marcas, hoy son alrededor de 5.000, dos mil trabajadores menos, reducción materializada básicamente en 2020.

Así, el actual nivel de ventas de la compañía es similar al reportado prepandemia, y en términos de operación, están haciendo cerca del 80% de los kilómetros que un período normal. Aunque existe -subrayan- una presión adicional de gasto, producto del aumento de la inflación, que golpea varias líneas de costos, y del petróleo y el dólar, que impactan especialmente en el precio del combustible y los repuestos.

Con todo, las fuentes contactadas insisten en que hoy el negocio no presenta una situación deficitaria y está financieramente sano. Aún más, puntualizan que “la familia mantiene a firme su compromiso con la industria”. Invertió \$10.000 millones entre 2020 y 2021, en la renovación de su principal terminal, la Estación ETB (ex Terminal Alameda). Y acordó la compra del 50% de la sociedad Terminales del Norte a Pullman Bus.

a entre \$ 7.000 millones y \$ 7.500 millones, cuenta Campos.

Además, están cerrando la venta del 50% de la sociedad de Terminales del Sur que comparían con la familia Diez -controladores de Turbus- y que cuenta con tres terminales regionales en Antofagasta, Quilpué y Los Vilos. Ahora Turbus pasará a tener el 100% de esa sociedad. La operación está valorizada en \$ 5.000 millones.

“Si sumas esos \$ 7.500 millones del acuerdo con la banca más los \$ 5.000 millones, son \$ 12.500 millones que le da estabilidad a la caja y podemos proyectarnos así en un futuro tranquilo”, explica el gerente general de Pullman. “Esto nos permite ingresar capital de trabajo fresco para poder salir un poco de esta condición, con la tranquilidad de que no va a ser más que un período complejo, como lo están viviendo muchas empresas”.

En ese transitar, han ido también regulando el pago de cotizaciones pendientes, que hoy dan cuenta de una decena de demandas laborales por autodespidos. “Somos 5.500 personas, hubo ciertos ajustes de negocios, ciertas desvinculaciones, algunos atrasos de imposiciones, pero nos estamos poniendo al día. No lo vamos a desconocer, pero estamos conversando con la gente”. Insiste, no obstante, en que los despidos han sido marginales.

Hoy, ya están dimensionando cómo quedará el mercado, para priorizar rutas más rentables, como las rurales o tramos cortos, donde no compiten con los aviones. Y ver el tamaño real de compañía al que deberán apuntar.

“Estamos en una etapa de cierta incertidumbre y definiciones, lo que también nos ha pegado, porque hay proyectos que requieren de cierta inversión. Así como los terminales que vendimos, tenemos otros activos que son prescindibles de los que nos podemos desprender, pero todos los potenciales inversionistas están esperando lo que va a pasar con el plebiscito de la Constitución, para luego despejar dudas”, señala.

En febrero se concretó la inscripción de la posesión efectiva del fallecido Pedro Farías. Los herederos fueron sus dos hijos.

Hay un protocolo de trabajo. Luis Pedro Farías Quevedo lleva más de 30 años en la compañía. Su foco ha sido siempre el transporte interurbano. Hoy, si bien preside la mesa del holding, opera prácticamente como gerente también de Pullman Bus, cuenta Campos. Actualmente Farías está de vacaciones. “Los últimos años han sido muy desgastantes para él”, señala el ejecutivo, quien al venir de la gerencia de Tandem está más involucrado en esa filial. Pullman Cargo está liderada por Juan Carlos Agullo.

Rocío Farías es quien maneja las finanzas. “Todos participamos en el directorio. Y dentro de lo que se está buscando es generar un gobierno corporativo profesional con objetivos claros”, dice. Aquello está aún trabajándose con miras a sumar profesionales externos.

“Con las acciones que hemos tomado, estamos tranquilos. Estamos en una segunda etapa. Siempre hay problemas, se generan ruidos, pero lo digo con responsabilidad, la gente acá está acompañando a los herederos de don Pedro, convencidos y 100% enfocados en sacar esto adelante y creemos que vamos por el camino correcto”, concluye. ●

