

ENTREVISTA A FRANCO PANTANO, GERENTE COMERCIAL DE PANTANO CLIMA

POR EL PROFESOR JUAN CARLOS ZABALA

Pantano Clima¹, es una Pyme familiar de segunda generación, fundada en el año 1988 radicada en la Ciudad de San Luis. Es una firma dedicada a la termomecánica y a las energías renovables, especializada en el diseño, provisión, instalación y mantenimiento de sistemas HVAC (Heating, Ventilación and Air Conditioning). Su actividad principal consiste en la instalación de climatización, combinando calefacción, ventilación y aire acondicionado para controlar la calidad del aire en espacios interiores, garantizando el confort térmico y la salubridad en edificios residenciales, comerciales e industriales. También es representante oficial de marcas líderes del mercado, tales como Surrey, Midea, York, Hitachi, LG, Daikin y Peisa. Cuenta con distinciones en el rubro como el “Premio LG. Historia de éxito 2009 - obra: Terrazas del Portezuelo -”. Su reputación está respaldada por su trayectoria regional, compromiso con la sociedad y la sostenibilidad.

A través del siguiente QR, es posible acceder a un extracto de la entrevista en formato video:



¹ Es una empresa líder en su rubro integrante del Grupo EL SOL S. R. L.

¿Cuándo nació la empresa? ¿En qué etapa del ciclo la vida se encuentra?

Franco Pantano (F. P.): La empresa nació en 1988 y la fundó Francisco Pantano cuando regresó a la provincia de San Luis. En ese momento eran muy pocas las empresas dedicadas a este rubro. Actualmente se encuentra en la etapa de madurez, iniciando un proceso de renovación con la incorporación de la segunda generación. Con Luciana Pantano (mi hermana), que es Mgtr. Arq. Project Support, nos estamos haciendo cargo de la gestión y de la administración, con el propósito de hacerla crecer. A lo largo de nuestra trayectoria participamos en obras emblemáticas de la provincia. Las más importantes que recuerdo en este momento son: Terrazas del Portezuelo, Terminal de Ómnibus EDIRO, Tribunales de Villa Mercedes y de la ciudad de San Luis, hospitales y centros médicos destacados (Clínica Italia, Ramos Mejía, Cardiovascular, entre otros). Además también realizamos trabajos en diversas escuelas, edificios residenciales, casinos e industrias.

Mencionaste un tema muy importante: la sucesión en las empresas familiares. ¿Cómo están vivenciando esta etapa? ¿Qué objetivos se plantean la nueva generación de Pantano Clima?

F. P.: Realmente la segunda generación no tenía intenciones de continuar, pero la pandemia nos encontró a todos de vuelta a San Luis y sin actividad. Así es como nos pusimos a trabajar en la empresa, que estaba en etapa de cierre. En ese momento el fundador nos dijo *“si quieren continuar, démosle para adelante”*. En eso estamos la segunda generación o “motor” de la empresa.

En cuanto al mercado de influencia de la firma, haciendo referencia al ámbito geográfico y a las particularidades de la competencia entre otros, ¿qué características presenta?

F. P.: En sus inicios, la empresa operaba en la zona Cuyo, pero actualmente concentra su actividad solo en la provincia de San Luis. El sector presenta un mercado maduro, especializado y con competidores de larga trayectoria, en su mayoría empresas provinciales que abarcan varios rubros dentro del HVAC.

¿Qué herramientas de gestión utilizan en PANTANO CLIMA? ¿Tienen implementado algún sistema de costos, tableros de comando o presupuestos por ejemplo?

F. P.: Para gestionar la empresa, por ahora, se utiliza KPIs (Key Performance Indicators) y algunas planillas de gestión. Además, se encuentra en desarrollo un Tablero de Comando, con el objetivo de integrar la información dispersa.

Considerando la peculiaridad del rubro, ¿cuál es el método de fijación de precios de venta implementado?

F. P.: Respecto a la fijación de precios tomamos el Mark Up histórico del rubro, teniendo en cuenta el tipo de trabajo o cliente, y ajustamos el margen o en otros casos aumentamos el financiamiento. Pero en general el porcentaje que manejamos en los últimos dos años varía en base a la aparición de nuevos competidores, los faltantes de stock o la distorsión de precios por parte de la industria.

A partir del modelo tradicional de diagnóstico empresarial propuesto por la Matriz FODA, ¿cómo podría caracterizar las distintas variables decisivas de la empresa?

F. P.: Cuando ingresó la segunda generación una de las cuestiones a atender fue la parte administrativa, la actualización de los sistemas y de los procesos. Y luego realizamos un análisis FODA, para analizar todas las variables. Centrándome en los factores internos, puedo mencionar como principales fortalezas nuestro know how, que permitió que participáramos en el diseño y desarrollo de las obras más importantes de la provincia. Otra cuestión es la flexibilidad y capacidad de adaptación frente a las diversas demandas, así como también la diversificación de productos, de soluciones y marcas que podemos ofrecer al cliente. Pero reconocemos que tenemos algunas limitaciones con relación a la logística y también la mano de obra especializada a la hora de trabajar en gran escala. Mientras que los principales factores externos amenazantes son la competencia informal, los fabricantes que desarrollan canales directos con los clientes, el crecimiento del sector de energías renovables (por la Ley de Medidor Bidireccional)², las dificultades de incrementar el market share y algunas variables macroeconómicas de incidencia.

¿Cuáles son las principales variables de influencia, tanto internas como externas en la planificación estratégica de PANTANO CLIMA?

F. P.: Entre la variable externa más influyente, se encuentra el nivel de actividad económica, que funciona como principal termómetro de la demanda. En tanto que desde la perspectiva interna considero que es relevante el control y la gestión de la rentabilidad, de la eficiencia operativa. También es importante la planificación con un horizonte de largo plazo pero con objetivos anuales.

² La Ley de medidor bidireccional (Ley N° 27.424 en Argentina – “Régimen de Fomento a la Generación Distribuida”) permite a los usuarios con paneles solares u otras fuentes renovables inyectar excedentes de energía a la red pública, utilizando un medidor especial que registra tanto la energía consumida como la entregada, generando créditos en la factura eléctrica.

A partir de lo mencionado con relación a las dificultades de contar con mano de obra especializada ante un aumento de la demanda ¿Tienen implementada alguna política de búsqueda, capacitación o retención de talentos?

F. P.: Realmente la falta de mano de obra especializada es uno de los principales desafíos que debemos afrontar actualmente. Si bien no existe una política formal, trabajamos, en ese sentido, con dos estrategias: una de ellas es la formación de personal según las necesidades operativas y la segunda es la incorporación de perfiles con experiencia, a pesar de tener un costo más elevado si provienen de otras provincias.

¿Han incursionado en temas de certificación de calidad de procesos bajo alguna de las normas reconocidas?

F. P.: Estamos evaluando la incorporación de certificaciones según la norma ISO 9001 para optimizar nuestros procesos. Ya estamos bastante avanzados en el tema. Actualmente para estandarizar nuestros procesos nos basamos en los patrones más utilizados en la industria y en el rubro, para brindar la mejor solución al cliente. Además a través de ASHRAE³ (American Society of Heating, Refrigerating and Air-Conditioning Engineers) trabajamos con metodologías de certificación de edificios, etiquetado energético y estándares Net Zero⁴.

¿PANTANO CLIMA considera entre sus políticas empresariales aspectos relativos a la Responsabilidad Social Empresaria?

F. P.: Efectivamente, en la actualidad participamos como sponsor de diversos clubes provinciales y brindamos donaciones a instituciones religiosas y a algunas escuelas.

³ ASHRAE, que significa American Society of Heating, Refrigerating and Air-Conditioning Engineers (Sociedad Estadounidense de Ingenieros de Calefacción, Refrigeración y Aires Acondicionado), es una organización profesional global fundada en 1894, dedicada a establecer normas, investigar y promover la tecnología en sistemas HVAC&R (calefacción, ventilación, aire acondicionado y refrigeración) para lograr eficiencia energética, sostenibilidad y calidad del aire.

⁴ Net Zero son marcos normativos y científicos que guían a empresas y gobiernos para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) al mínimo, equilibrando las emisiones restantes mediante la eliminación, con el fin de detener el calentamiento global. Su objetivo es alcanzar un balance cero de emisiones.

¿La empresa ha firmado convenios que contemplen programas de intercambio o cooperación con distintas instituciones de la comunidad?

F. P.: Sí, uno de los aspectos que notamos al comenzar la segunda generación fue la falta de actualización profesional. Por eso, una de las principales cuestiones que iniciamos fue la vinculación con organismos institucionales. Es así como actualmente somos sponsor diamante de ASHRAE Argentina, esto representa el máximo nivel de patrocinio, brindando a las empresas la máxima visibilidad y posicionamiento premium en la industria HVAC&R, lo cual incluye beneficios exclusivos, tales como charlas técnicas, presencia destacada en redes sociales, sitios web y eventos importantes como torneos de golf y cenas de fin de año. También los integrantes de la empresa pertenecen a ASHRAE Argentina, como miembros activos. Hace dos años organizamos un congreso internacional, donde participaron expositores de Estados Unidos. Cabe destacar que la Universidad Nacional nos dio la posibilidad de desarrollarnos por medio de capacitaciones subiendo así la vara del mercado. Por último, es importante señalar que hemos suscripto convenios marco con el Colegio de Arquitectos de la provincia de San Luis, la Universidad Nacional de San Luis y la Universidad de La Punta. En el marco de estos, ofrecemos cursos y participamos de distintos proyectos.

¿Cómo ve posicionada su empresa para el año 2026? ¿Qué planes destaca a futuro?

F. P.: Somos muy optimistas con relación al año 2026. Proyectamos un escenario económico más estable, con un dólar equilibrado, tasas más bajas y un mayor acceso al crédito para las industrias y los consumidores finales. Esto impactaría de manera favorable en el crecimiento de los desarrollos y también facilitaría a la industria el recambio de bienes de uso. Sería un incentivo para incrementar las inversiones privadas. Todo esto nos resultaría positivo. Nuestro principal objetivo es incrementar entre un 5% y un 10% nuestro market share. ¿Cómo pensamos lograrlo? Por medio de planes y acciones relativos a reforzar la capacitación técnica, aumentando la inversión en publicidad y mejorando la eficiencia de procesos a través de la incorporación de nuevas tecnologías. La principal incertidumbre que debemos afrontar esta vinculada al futuro de la obra pública.

¿Qué proyecciones considera para la economía de la provincia de San Luis para los próximos años y sobre todo el impacto en su industria?

F. P.: Visualizamos una economía provincial en crecimiento, siempre que las condiciones macro acompañen. Esto podría impulsar la llegada de nuevas industrias, desarrollos inmobiliarios y renovación de bienes de uso, beneficiando directamente a nuestro sector. Nos tiene un poco expectante el avance de las obras públicas, aunque en San Luis no se paralizaron.