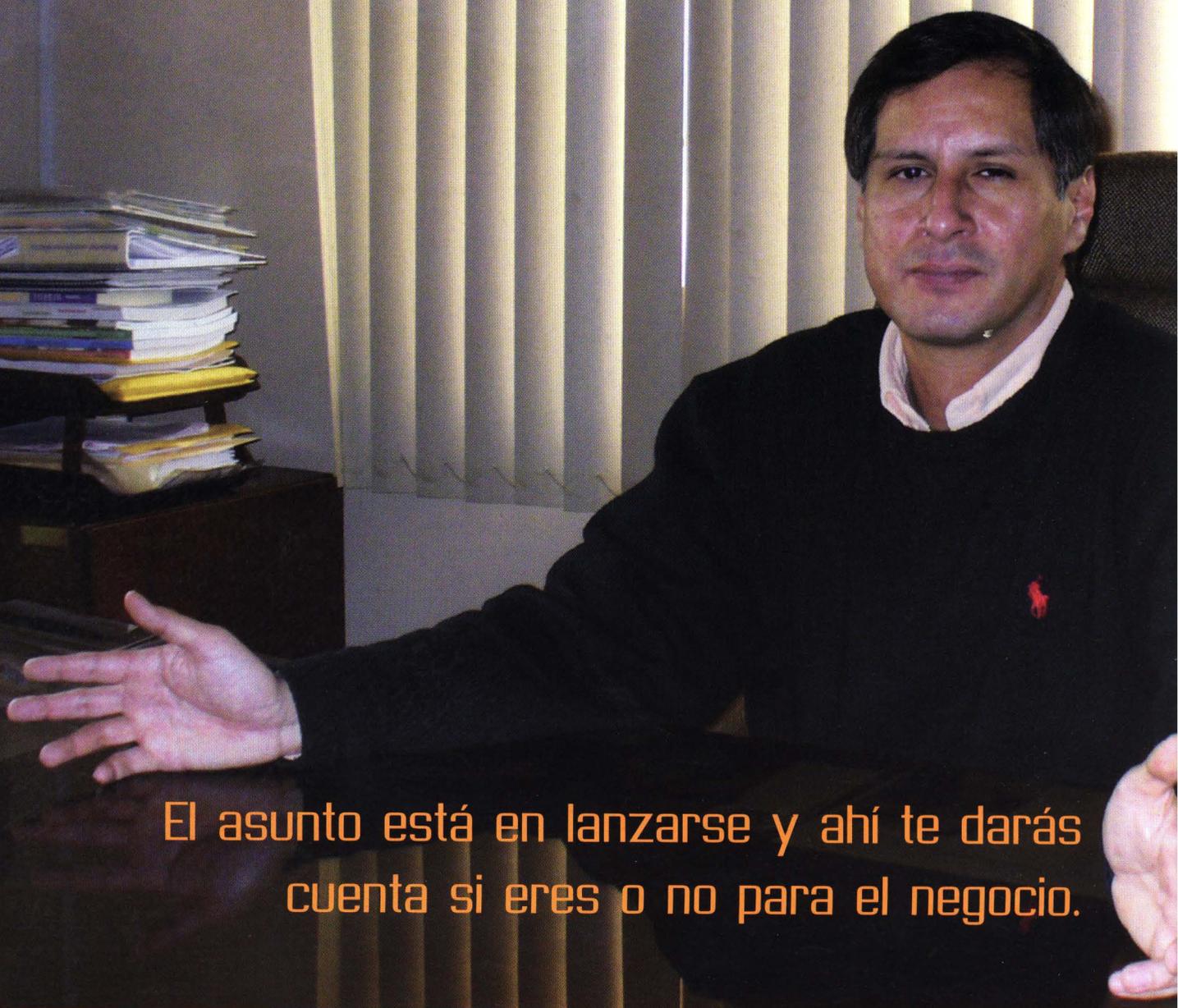


JORGE PAZ ROJAS

Gerente y fundador de Academias PAMER



El asunto está en lanzarse y ahí te darás cuenta si eres o no para el negocio.

¿Siempre pensó estudiar administración o tuvo alguna otra opción?

No, mi primera carrera fue ingeniería industrial. Desde el colegio me gustaba enseñar matemáticas y en la universidad dictaba clases en diferentes lugares y grupos de estudio. Descuidé un poco la universidad porque había mucha demanda, pero por otro lado sentía que mi futuro estaba ahí. Al crear un grupo y poner un local, me dije: "Lo mío es la administración". Además, la ingeniería absorbía demasiado de mi tiempo, y en función a los planes que tenía rectificué mi carrera. No era mi destino ser ingeniero.

¿Cuál es el rubro de PAMER?

Es una institución educativa que tiene dos grandes rubros, que llamamos divisiones estratégicas de negocio: una que comprende colegios y la otra, academias. Dentro de lo que es colegios están las unidades estratégicas de negocio, primaria, secundaria, más adelante quizás inicial; y en lo que es academias todo lo que se refiere a universidades: Católica, UNI, San Marcos.

¿Esta organización fue planeada desde un inicio, desde que estuvo estudiando ingeniería?

No, sería mentir si dijera que lo tenía planeado desde un inicio, al menos algo de este tamaño. Sí había una visión de lo que queríamos ser, pero esa visión la superamos hace muchos años y, obviamente, ahora tenemos otra. No sé si la podremos alcanzar, pero si no lo logramos lo harán nuestros hijos. Pensamos estar en todos los lugares del Perú y Latinoamérica. Años atrás, cuando éramos más pequeños, pensábamos llegar a ser más que la TRENER, que era una referencia para nosotros, una academia de mucho prestigio. Era una cosa muy soñadora, muy difícil de alcanzar, y eso lo veíamos mucho más lejos de lo que ahora nosotros vemos con esta nueva visión.

¿Por qué incursionaron en educación y no en otro negocio?

Básicamente, porque a mi hermano y a mí nos gustaba enseñar. Desde cuarto y quinto de secundaria, tenía amigos que me decían: "¿Puedes enseñarme?". Recuerdo que una vez un amigo que estaba más adelantado que yo me pidió que lo ayudara con geometría, yo estaba en tercero y no se veían esos temas. Entonces, empecé a leer su libro, y conforme leía entendía el tema, y eso era lo que le enseñaba. Como era mi amigo, no le cobraba nada, pero eso nos llevó a que algunas personas nos propongán: "Enséñame y te pago". Así fue como nació esto, de la vocación, porque muchas veces hemos enseñado gratis, pero llega un momento en el que tienes tantas propuestas que tampoco te vas a negar a cobrar.

¿Todos los hermanos estuvieron de acuerdo desde el inicio?

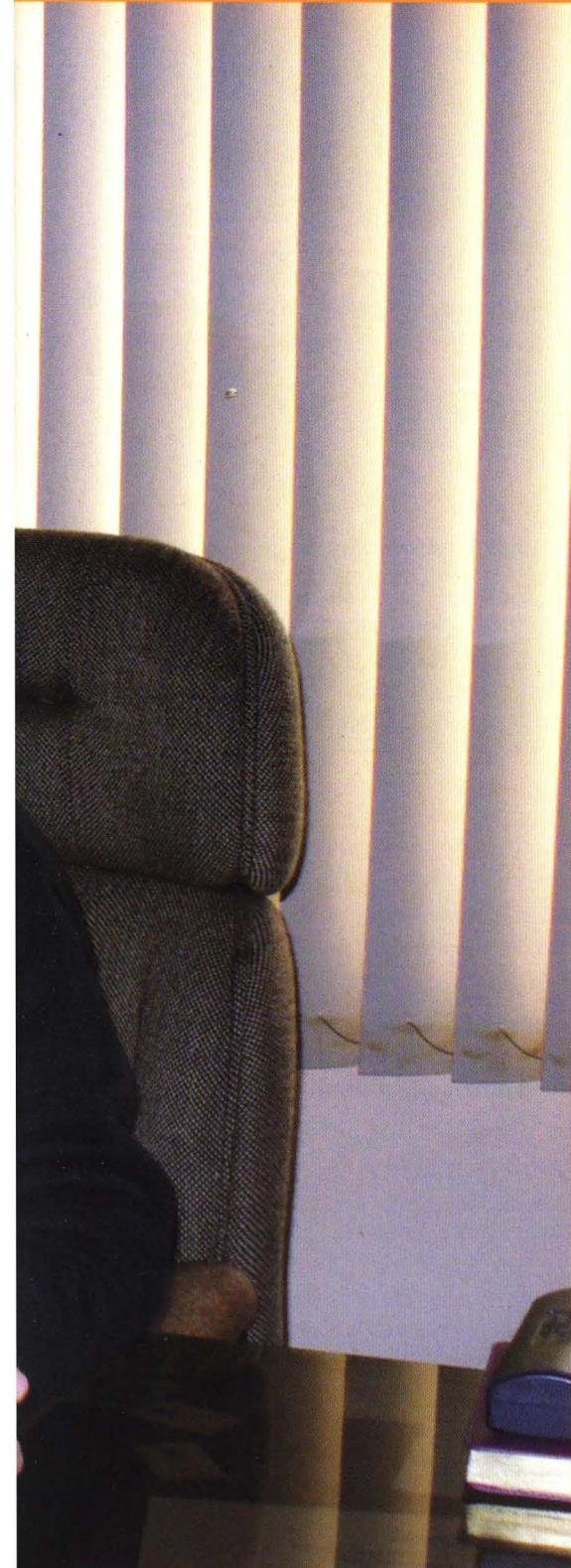
No, lo que pasa es que los dos mayores somos gemelos y mi hermano menor estaba todavía en el colegio. Esto nació de nosotros dos, pero había una proyección de que él se incorpore después. Siempre hemos trabajado los tres.

¿En que grado los inspiró la universidad? ¿Ayudó a pulir la idea de negocio que ustedes tenían?

Lo que a mí me gustó de la Católica fue su administración, su orden y planificación, yo estuve en Estudios Generales Ciencias y ahí había bastante orden, los resultados se publicaban con mucho orden, había un cronograma de actividades académicas, etc., y todo eso lo adaptamos a nuestro negocio, un benchmarking.

¿Cómo se financiaron al principio? ¿Hubo muchas trabas?

Gracias a Dios, este era un rubro que tenía demanda, pero para que haya demanda de alguna manera tienes que llamar al mercado con publicidad,



y para hacerlo necesitas dinero. En ese entonces, la publicidad era cara; nosotros teníamos nuestros ahorros y los primeros avisos que sacamos fueron con este dinero, ya después de sacar el tercer aviso nos empezaron a llamar por teléfono, se empezaron a matricular y con esa plata sacábamos los otros avisos, pero era un riesgo el que corríamos porque era la plata que me ingresaba de algunos alumnos y yo lo invertía todo en el siguiente aviso sabiendo que después se iba a necesitar esa plata para pagar a los profesores y lo hacía porque tenía la esperanza de que vinieran más alumnos. Lo hacíamos con mucho temor, pero hay que vencer los miedos.

¿Dónde colocaban los avisos?

En El Comercio.

De frente...

Sí, un poco temerario, pero tuvo una respuesta que valió la pena el susto, y digo susto porque la cantidad de dinero que invertimos fue una buena cantidad. Recuerdo que la primera vez puse el teléfono de mi casa y mi teléfono no paró de sonar.

¿Al comienzo era solo para ingresar a la Católica?

No, al contrario. Al comienzo era en general, pero después nos dimos cuenta de que la mayor demanda era para la Católica; entonces, ahí tomamos una decisión sabia: ya no San Marcos, ya no TECSUP, nada de eso a pesar de que teníamos material, profesores, etc. Cancelamos todo y segmentamos, y nos fue muy bien porque eso nos permitió especializarnos, y al especializarte creas una ventaja competitiva que te hace más fuerte que tu competencia, y tarde o temprano tu competencia tiene que caer, a menos que haya alguien que también se especialice. Después apareció el CEPREUCP y la TRILCE, que también se especializaron, pero nosotros ya habíamos ganado mercado, habíamos capitalizado muchas ventajas competitivas que no tenían otros.

¿Cómo hicieron para diferenciarse de la competencia TRENER y TRILCE?

Fue muy difícil pero trabajábamos duro. Nos propusimos tener más alumnos, esperábamos el siguiente ciclo, sacábamos nuestros avisos pero no había la respuesta que nosotros esperábamos y venía la decepción, la pregunta de "¿qué pasa?". Era duro porque por más que te habías esforzado el resultado no era como lo esperabas y eso porque había alguien que era más fuerte que nosotros y se llevaba a todos sin ofrecer ningún tipo de servicio. Nosotros dábamos un servicio mejor pero ellos estaban mejor marketeados, mejor posicionados, pero en la medida que nos fuimos especializando creamos muchas ventajas y llegó el momento en el cual empezamos a crecer. Además, creamos varias estrategias. Una de ellas fue conseguir alumnos con buen nivel intelectual y darles becas, eso nos ayudó a incrementar nuestro número de ingresantes y, al ver que había varios cachimbos, se pasaban la voz. Lo que nos faltaba era gente que aprovechara un sistema que sí servía y para eso se necesitaba gente que tuviera cierto nivel intelectual, que lo aproveche. Y eso, efectivamente, dio resultado: empezó a ingresar un buen número de personas y eran personas inteligentes que decían: "Oye prepárate ahí", porque sabían que debido a la preparación que se les había dado habían ingresado.

Así fue como empezamos a crecer, y creamos toda una cultura que, cuando la competencia se dio cuenta, ya era demasiado tarde.

Fue toda una moda esto de la cantidad de ingresantes que las academias llevaban a la universidad. ¿Puede considerarse que fueron ustedes quienes patentaron esta idea?

Claro, es una moda que nosotros creamos y que fue acompañada de algo que antes no se hacía. El día del examen de admisión normalmente asistían los postulantes a hacer su cola y daban su examen, pero nosotros acompañábamos a nuestros alumnos y les hacíamos barra, hacíamos toda una fiesta, algo que nunca nadie había hecho y la competencia no tardó en copiar lo que nosotros hacíamos. Eso sigue hasta hoy día, tan es así que antes tenía mucho sentido, porque los acompañábamos a dar su examen y también a recibir los resultados, y después que recibían sus resultados celebrábamos con ellos ahí porque antes los resultados se publicaban en la misma universidad, pero después con Internet muchos ya no iban y se quedaban en sus casas y bajó un poco la efervescencia de esa fiesta. Pero no para nosotros, sino para el resto de academias que nos habían imitado. Llegó un momento en el que ya no publicaban en la Católica, pero igual hasta ahora nosotros seguimos yendo a pesar de que ya no hay nada que ver; ya es tradicional. Es más, la próxima vez vayan al examen de admisión en la tarde van a ver un solo grupo, el grupo de PAMER y no hay nadie más.

¿Qué otras ventajas crearon para diferenciarse de la competencia?

Tutorías y aulas virtuales con multimedia, porque es un recurso que ayuda a que el alumno pueda tener una clase mucho más didáctica, un recurso para que al alumno en lugar de hacerle un dibujo con una tiza y colores no sólo tenga eso, sino movimiento y sonido, algo que con la tiza y la pizarra no se puede hacer. Eso nos ayudó bastante, eso nos hizo ganar un premio de creatividad empresarial; pero lo más valioso de PAMER es su sistema, que es lo que nosotros vendemos y que da resultados en universitarios, en cursos de posgrado, etc. Estamos convencidos de que es un sistema que da resultados a todo nivel, esa es la clave, el secreto de PAMER. Por eso viene la gente.

De acuerdo a su experiencia en todos estos años de trayectoria ¿Cree que ahora iniciar un negocio es una tarea mucho más difícil que antes?

En los negocios, en general, siempre hay pros y contras, y lo vas a ver mucho más fácil o difícil en la medida en que puedas aprovechar las cosas que están a tu favor y menguar las que están en contra tuya. Si es que sabes manejar bien tus oportunidades, aprovecharlas bien y sabes defenderte o crear barreras para que tu amenazas no te lleven al hoyo entonces lo vas a ver fácil, pero también depende de los negocios; hay negocios que tienen amenazas más poderosas pero eso depende de la habilidad del emprendedor, eso varía en función de la persona el asunto está en lanzarse y ahí te darás cuenta si eres o no para el negocio. Ese lanzamiento implica, obviamente, un riesgo y puedes perder dinero, tiempo y muchas otras cosas, pero la capacidad empresarial consiste en medir ese riesgo y a estar dispuesto a que



se de la posibilidad de perder. En resumen, vencer los temores, medir el riesgo y lanzarse. A veces, cuando uno se lanza, puede caer porque a veces no te resulta, pero muchas veces sucede que las cosas no eran tan difíciles como te las imaginabas.

Personalmente hubo muchos casos en toda nuestra trayectoria, son más de 20 años que hemos vencido temores y la cosa no era tan complicada como nos habíamos imaginado, así como también se han presentado cosas complicadas que ya no son para lanzarse, sino para afrontar y resolver. Por ejemplo, la transición de la informalidad a la formalidad o la de expansión, nos ha pasado, por ejemplo, que conseguimos financiamiento de los bancos para abrir nuevos locales y al final tuvimos que cerrarlos porque el mercado no era el adecuado y ahí se pierde mucho dinero.

¿Esperaba crecer tanto?

Hace años atrás no lo esperábamos pero siempre hemos buscado ser más grandes de lo que somos. Nuestra visión es que PAMER esté presente en todo el Perú, queremos que sea el símbolo de la educación en el Perú, de tal manera que aporte.

¿Cuáles son sus planes a corto y largo plazo?

En el corto plazo proyectos para abrir nuevos locales, además proyectos de franquicias a personas ajenas a la institución pero que cuentan con un perfil previamente evaluado. Para eso ya tenemos varios candidatos que esperamos que el próximo año ya estén trabajando con nosotros; y para más adelante Latinoamérica, Ecuador, Venezuela, Colombia, Argentina, Chile, porque son países que tienen una realidad educativa muy parecida a la nuestra. Además, si es que te sabes marketear bien y le ofreces un sistema con resultados, tienes una gran posibilidad de éxito.

Para terminar, usted, con todo este bagaje de experiencias que tiene desde que empezó esta aventura llamada PAMER, ¿qué consejos puede darnos a nosotros que tenemos ideas de negocio?

Básicamente, arriesgar, pero hay que saber hacerlo porque una cosa es arriesgar y otra ser temerario. Siempre es necesario entrar en una zona de riesgo, así que a vencer los temores y hacerlo. Si es que no te resulta tener el coraje y la fuerza de volver a empezar en eso mismo, si crees que te equivocaste y ahora tienes la clave para que no te pase lo mismo o en otra cosa, si creíste que lo que era un negocio en realidad no lo es; otro consejo es la perseverancia.

Te lanzaste, te fue bien, pero así como te fue bien en el camino se te pueden presentar problemas, pero si no enfrentas con responsabilidad la solución de esos problemas por temor o por miedo vas dejando las cosas, con el tiempo ese miedo se convierte en pereza y al final dejas y nunca lo haces, se estanca la organización, vienen más problemas y los problemas terminan por ahogarte. Finalmente, segmentar el mercado cuando comienzas, especializarte en algo, hacer cosas que otros no hacen pero que les gusten a tus clientes, porque puedes hacer cosas muy originales que otros no hacen, pero tu público lo capta como disparatado o ridículo, tienes que saber qué cosas hacer.