SILVIA FORTUNY,

FUNDADORA Y GERENTE DE FORTUNY CONSULTORES

En Fortuny Consultores se trabajan las claves para rentabilizar un negocio, mejorando la relación con el equipo de trabajo y potenciando al máximo lo que pueden dar de sí mismos.

Licenciada en Farmacia y con una amplia experiencia en la multinacional Johnson&Johnson, llegando a ejercer como directora de Ventas y responsable de Grandes Cuentas a nivel internacional, Silvia Fortuny emprendió, tras sentirse atraída por el ámbito de Recursos Humanos, una nueva trayectoria profesional hace cinco años con la fundación de su propia consultoría Fortuny Consultores. En la actualidad aplica su experiencia y conocimientos en Coaching, RRHH, Gestión de Equipos y Formación en Habilidades Personales en el sector de las farmacias y perfumerías de nuestro país.

¿Cómo surgió la iniciativa de crear una empresa de estas características?

Johnson&Johnson supuso sacar lo máximo de mí, pero con la sorprendente habilidad que sintiera que trabajaba como si la "empresa fuera mía". Cometí errores, me corregían, pero crecí profesionalmente y notaba que confiaban en mí. La iniciativa de crear esta empresa surgió cuando cayó en mis manos el libro "El cliente es lo segundo", que me despertó el interés por la Dirección de Personas y los Recursos Humanos, que complementé con una formación en Coaching y otras gestiones referidas al sector Retail (establecimientos de cara al público).

La imagen real de un negocio o servicio de cara al público está en manos de las personas que están en contacto con el cliente

¿A qué tipo de cliente se dirige?

La forma más sencilla para responder esta cuestión es diciendo a quién no me dirijo: no va dirigido a empresarios que no apuesten por su equipo o a los que crean que tienen simples empleados en lugar de "colaboradores". Para poder desarrollar mi trabajo, parto de la base de que un empresario o jefe, ya sea perfumista, farmacéutico, óptico, médico... quiera transformar a un grupo de personas en su equipo y que éste trabaje "con él" y no "para él". Ésta sería la vertiente más filosófica de mi empresa.

En la parte más racional, mis servicios pueden interesar al titular de farmacia que sea consciente de que no tiene las herramientas necesarias para dirigir bien a su equipo. Tener un equipo motivado es garantía de éxito. Una empresa que tiene establecimientos de cara al público debe tener muy claro que la imagen real de su negocio o servicio está en las manos de las personas que más tiempo pasan en contacto con el cliente.

¿Qué servicios ofrece Fortuny Consultores?

Por una parte, formación, la cual está enfocada en función de las necesidades del equipo. Damos cursos sobre el trato al cliente a técnicas de venta, fidelización, tratar una queja, etc. Hemos detectado que hay una carencia en estas áreas básicas. Son el complemento ideal a la formación "técnica" impartida por las firmas. Previamente, es importante realizar el "perfil comercial" de cada uno de los miembros del equipo con una pequeña entrevista, mediante la cual se detectan las habilidades personales y talentos, así como un análisis 360º para saber qué opinión tiene el resto de los colaboradores de las habilidades comerciales del entrevistado en cuestión.

Por otra, asesoría y consultoría, vertientes que las que trabajamos todo el proceso relacionado con la selección del equipo, organización, tareas y responsabilidades, canales de comunicación, etc. Proporcionamos unos conocimientos e implementamos unos métodos de trabajo que garanti-

Para Silvia Fortuny, en las oficinas de farmacia no se debe únicamente dispensar, hay que aconsejar, informar, asesorar...

zan el éxito. Ayudamos a los líderes de equipos a desarrollar habilidades de dirección.

¿Cuál es su método de trabajo?

Me gusta trabajar sabiendo que hay "predisposición al cambio". Así que el primer paso es compartir la lectura de un libro en concreto. Una vez leído, el jefe-gerente y yo lo comentamos y, si éste comulga con esa idea, trabajamos juntos. A partir de aquí, realizo una auditoria de todo el personal para detectar divergencias y puntos en común. Una vez analizado el "qué" y "por qué", empezamos todos a plantear el "cómo" y "en qué" debe consistir "el cambio". Se trabaja por Objetivos, se implanta la Gestión por Categorías e intentamos rentabilizar todos los "ángulos" de la farmacia, desde el espacio en sí a los miembros del Equipo, siempre "creando Equipos".

Es fundamental involucrar a todos. Por esta razón, es muy importante que se sepa en qué se está trabajando y qué se pretende cambiar. A veces mi papel es el de "conciliador" entre la Dirección y el Equipo, porque el farmacéutico titular muchas veces carece de herramientas de Dirección de Personal, aún teniendo gran visión empresarial. Trato de ser objetiva hacia los criterios de un lado y del otro. Mi labor consiste en detectar los procesos que no funcionan, personas que no encajan, vicios adquiridos negativos, necesidades futuras de formación. A veces son cambios drásticos. pero sin duda muy beneficiosos para la Empresa (la Empresa son todos, no sólo los dueños).

¿Con qué inconvenientes o problemas se encuentra con más frecuencia?

Mi papel de "conciliador" entre jefe y colaboradores provoca que, en ocasiones, se dude de mi posicionamiento e, incluso, se me exige que sea más "empresa" o "más empleado". Por este motivo, el proceso requiere tiempo y voluntad. Algunos jefes nunca han sido "empleados". Esto provoca que no pueda trabajar desde la premisa: "¿qué es lo que más te gustaba de un exjefe tuyo?".

Por parte del equipo, el principal inconveniente es el miedo al cambio y comodidad de lo seguro. Hay personas que hacen lo posible por no mejorar ni avanzar (sienten miedo e inseguridad). En esos casos hay que tratar de forma individual, comunicar constantemente, involucrar más en la toma de decisiones (si finalmente alguien quiere "boicotear" el proceso, hay que plantearse prescindir de ella).

¿Cómo cree que debe evolucionar la farmacia?

La farmacia debería sufrir una involución. No debe olvidar su origen, es el único establecimiento donde se venden medicamentos y, hoy por hoy, no tiene competencia en ese ámbito. Por lo tanto, hay que ser estricto en la imagen general reformando los establecimientos (son espacios "sanitarios" y deben ser pulcros), aplicar una buena gestión de compras y selección de productos de parafarmacia, nuevas tecnologías que mejoran la calidad del servicio (robots, pantallas, dermoanalizadores, etc.), pero siendo conscientes de que nuestro cometido es fundamental y la sociedad espera mucho de nuestra atención farmacéutica. Todavía hay mucho por recorrer. ¿Qué hace que los clientes vayan a una farmacia u otra? En un gran porcentaje, el trato que reciben del personal. Por esta razón, para la dispensación y asesoramiento de los medicamentos, se debería contratar sólo farmacéuticos (que para eso se ha estudiado una carrera) y, por supuesto, para otras secciones como, por ejemplo, la dermocosmética, se puede contratar personal cualificado. Aún así, ser farmacéutico no garantiza que te guste el "trato con el cliente" y ésa es una faceta personal que hay que desarrollar y formar.

¿Pero contratar farmacéuticos hace aumentar los costes del negocio?

Aunque parezca una medida impopular por el coste que puede repercutir contratar farmacéuticos, desde mi punto de vista, los beneficios que pueden reper-

cutir del buen consejo de un farmacéutico hace que el presupuesto se nivele. Pero, si no se puede incorporar a personal licenciado, al menos se debería contratar a profesionales cualificados, con aptitudes y actitudes hacia el público-cliente que requiere una especial atención. Además, se debería proporcionar un buen programa de formación continuada para que puedan dar el mejor consejo.

¿Cuáles son los secretos para vender?

No tener miedo a vender. Hay que sentirse cómodo informando ante todo. El proceso de venta tiene cuatro fases: acoger, conocer, convencer y concluir. Asegurar una buena acogida y hacer las preguntas adecuadas (conocer al cliente) permiten obtener una información que, con poco esfuerzo, convence. Luego sólo falta concluir la venta, ¡muy importante! Y trabajar por objetivos es muy motivador (si se hace bien hecho).

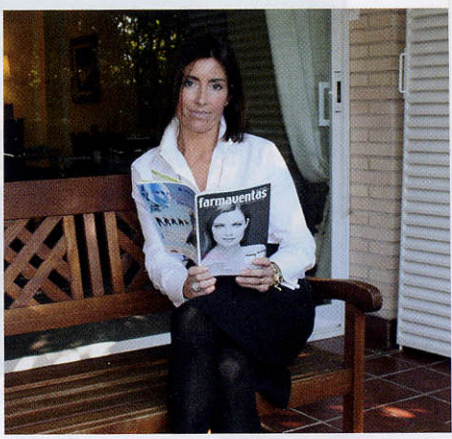
¿Sería conveniente que el equipo de una farmacia estuviera especializado por categorías?

Sí. Creo que es fundamental aplicar este sistema de trabajo. Se deberían segmentar los establecimientos por espacios, agrupando todos los productos potencialmente interesantes para esa persona, creando zonas confortables y con intimidad, darle más relevancia a la dermocosmética. Por otro lado, se debería dar más consejo en aquellos productos como, por ejemplo, los solares que tienen un valor añadido. También sería conveniente tener dermoanalizadores de la piel y cabello. Promover talleres para el cliente. En definitiva, dar un trato más personalizado, con seguimiento individualizado. Que el cliente sepa que está en manos de un experto.

¿A qué se debe que haya rotación de personal?

Un jefe que trabaja con personas debe ser sensible hacia ellas ya en el proceso de selección y en la primera fase de incorporación. Se debe tener clara la definición del puesto de trabajo y las expectativas por ambas partes. No se debe mentir sobre el sueldo, ni horarios, ni dar falsas promesas. A un colaborador le gusta sentirse que forma "parte de" y es obligación del dueño o empresario tener unas normas, objetivos y tareas definidas, así como preocuparse por la integración de las personas en su nueva empresa. Hay que ser transparente y claro, por ambas partes, corregir los errores y evaluar. No hablar con el "jefe" sólo cuando hay un problema o para cobrar... Hay que comunicar, establecer pequeñas reuniones, dedicar tiempo al factor humano (y si uno no sirve para esta labor, hay que contratar a alguien que lo haga).

Tanto la empresa como el colaborador tienen unas expectativas en el trabajo. Cuando éstas no coinciden es cuando se produce la "ruptura". Para evitarlo debe ser constante el intercambio (*feedback*) entre ambas partes. En el supuesto que el colaborador decida irse, es importante saber por qué, quizás nos ayude a evitar nuevos errores. Por el contrario, si se quiere prescindir de una persona, hay que hablar claro y darle una oportunidad (para que corrija). No hay fórmulas perfectas, pero una alta rotación es síntoma de enfermedad. Está confirmado: en un puesto de liderazgo es más importante la inteligencia emocional que el coeficiente intelectual.



"Si no desarrollas Habilidades Personales de Dirección, el equipo no funcionará", señala Silvia Fortuny.

¿Cómo cree que deberían actuar las oficinas de farmacia frente a la situación económica actual?

No se debe olvidar lo difícil que es captar un cliente nuevo y lo fácil que es perderlo, así que no se puede bajar la guardia. Y no sólo en momentos de crisis. Se gasta menos en productos que no son de primera necesidad, pero, por suerte o por desgracia, los medicamentos no se resienten tanto como otros productos (incluso aumentan ciertas enfermedades relacionadas con la ansiedad, depresión, etc.). Es el momento para revisar los procesos, hacer todo lo que no se hace por falta de tiempo, formar, trabajar la base de datos, hacer estudios de mercado, realizar programas de fidelidad, promociones específicas. Y, aunque parezca una contradicción, invertir en activos que permanezcan en un futuro. **FV**