PageExecutive

Estudio Remuneración 2018

INTRODUCCIÓN

A partir de los procesos de selección que hemos gestionado en el último año y de las numerosas entrevistas que el equipo de Page Executive ha realizado, hemos elaborado este informe. En él reflejamos la situación salarial de las principales posiciones en los Comités de Dirección de empresas en España en función de la cifra de negocio de la organización y del sector de actividad, así como las tendencias en este aspecto.

En un entorno profesional cada vez más competitivo, incierto, globalizado y altamente digitalizado, el talento se convierte en un factor diferencial. En el largo plazo aquellas organizaciones que consigan el mejor equipo alcanzarán un mejor posicionamiento con respecto a sus competidores.

Las compañías se enfrentan al reto de definir e implementar políticas relacionadas con las personas enfocadas a identificar, atraer, retener y desarrollar talento. Y también a maximizar el rendimiento y la motivación de varias generaciones de colaboradores que, en algunos aspectos, poco tienen que ver en relación a expectativas y concepción en relación a su puesto de trabajo.

La retribución (monetaria – fija y variable -, beneficios sociales y emocional) es uno de los factores clave para construir un equipo de rendimiento y motivación óptimo. Conocer cómo es la situación particular de cada organización en este sentido, en comparación general con el mercado y con las compañías competidoras con las que convive, se torna esencial para asegurar un resultado empresarial apropiado en el corto y largo plazo.

ÍNDICE

CEO / DIRECTOR GENERAL

CFO / Director Financiero 6

Director de RRHH 8

Director Comercial 10

CMO / Director de Marketing 12

Director Industrial 14

COO / Director de Operaciones 16

CPO / Director de Compras 18

CIO / Director de Sistemas de la Información 20

CDO / Director de Transformación Digital 22

CCO / Director de Clientes 24

Director de Auditoría Interna 26

Director Médico 28

Director de Asesoría Jurídica 30

Socio de Despacho de Abogados 32

1. CEO / DIRECTOR GENERAL

El CEO / Director General es la figura que representa la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativas en toda organización. En las empresas en las que existe un Presidente / Consejero Delegado, el CEO / Director General suele tener la responsabilidad ejecutiva de que se lleven a cabo los parámetros establecidos en el Business Plan de la compañía así como, de que se contemple en todo momento la filosofía empresarial y la ética y metodología corporativa. El CEO / Director General cuenta con un equipo de Direcciones Funcionales que representan cada una de las áreas de la compañía.

Funciones

El CEO / Director General tiene un reporte directo al Comité de Dirección y/o a la Propiedad, Presidencia o Headquarter y entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Determinar la estrategia de la organización, así como, la responsabilidad de la gestión y rentabilidad de la empresa.
- Establecer los objetivos a corto, medio y largo plazo, así como el desarrollo y propuesta de los planes de explotación que mejor se adapten a los desarrollos futuros de la compañía.
- Asignar recursos a fin de lograr un equilibrio entre la rentabilidad a corto y largo plazo. Para ello, se responsabilizará de la organización de los recursos que la compañía pone a su disposición, tanto técnicos como humanos, para maximizar las sinergias y optimizar el funcionamiento de la misma.
- Controlar todas las áreas de negocio de la empresa siendo el último responsable de los resultados globales ante el Comité de Dirección.
- Máximo representante de la compañía frente a terceros, sean proveedores, clientes, inversores u otro tipo de organizaciones profesionales, respondiendo en nombre de la compañía y plasmando en el Comité las tendencias del mercado en orden a terceros o competidores.

Trayectoria y evolución del puesto

La Dirección General la ostentan licenciados superiores, con una formación que generalmente es en Económicas, Empresariales, Derecho o Ingeniería. Siempre es valorable tener una formación de postgrado (MBA) o similar en alguna importante o prestigiosa escuela de negocios.

La evolución lógica hacia la Dirección General es pasar previamente por alguna de las direcciones funcionales de la misma que, gracias a los logros y conocimiento de la empresa, ven en este puesto una promoción. Aunque cada vez son más los casos en los que la Junta de Accionistas decide buscar el talento fuera de la compañía. Buscan expertos en su sector o profesionales que avalen éxitos y logros similares en experiencias anteriores. Habitualmente, se suele acceder a la Dirección General desde la posición de Director Comercial o Director Financiero.

Las características más relevantes de este perfil son la visión estratégica y global de la compañía, la gestión de equipos da alto rendimiento y un alto nivel de interlocución.

El Director General puede evolucionar hacia la Presidencia, aunque lo habitual es que se le ofrezca participación en la compañía a través de Stock Options. Es imprescindible el dominio de 2 ó 3 idiomas.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 200	200 -1.000	> 1.000 / IBEX
Industria	Fijo	80 - 140 K€	120 - 200 K€	180 - 350 K€	> 350 K€
	Variable	20/30%	25/35%	30/40%	30/50%
Sector Servicios	Fijo	80 - 130 K€	110 - 180 K€	160 - 300 K€	> 300 K€
	Variable	20/30%	25/35%	30/40%	30/50%
Banca & Seguros	Fijo	100 - 150 K€	150 - 250 K€	250 - 400 K€	> 400 K€
	Variable	20/30%	25/35%	30/40%	30/50%
Gran Consumo & Retail	Fijo	80 - 140 K€	120 - 200 K€	180 - 350 K€	> 350 K€
	Variable	20/30%	25/35%	30/40%	30/50%
Tecnología	Fijo	90 - 150 K€	130 - 220 K€	200 - 350 K€	> 350 K€
	Variable	20/30%	25/35%	30/40%	30/50%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	100 - 150 K€	150 - 250 K€	250 - 400 K€	> 400 K€
	Variable	20/30%	25/35%	30/40%	30/50%

2. CFO / DIRECTOR FINANCIERO

El CFO / Director Financiero representa la máxima autoridad sobre el fiel reflejo de la situación de la empresa en los estados financieros. Si se trata de un CFO de compañía de cierto volumen reporta jerárquicamente al Director General y/o Consejero Delegado, siendo miembro del Comité de Dirección de la compañía; si se trata de un Director Financiero de compañías de inferiores tamaños suele reportar funcionalmente a un CFO matriz y/o jerárquicamente a Dirección General. Tiene un equipo que le reporta sobre la financiación, la planificación financiera, el reporting, la contabilidad, la tesorería, la fiscalidad y el control de gestión/control interno, para poder concentrarse en la gestión global del negocio dando soporte al Director General y al Consejero Delegado en la toma de decisiones.

Funciones

La Dirección Financiera tiene un reporte directo al Comité de Dirección y entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Colaborar con la Dirección en la identificación y definición de estrategias del negocio y control de los gastos de inversión de capital en base al análisis de costes y beneficios.
- Elaborar los informes económico-financieros para la toma de decisiones, analizando los estados financieros así como las variables y parámetros claves del negocio; cálculo de costes, análisis de variaciones y recomendación de acciones correctivas.
- Analizar y optimizar los recursos económicos y financieros del Grupo. Control y seguimiento de la contabilidad general, fiscalidad y elaboración de las cuentas anuales.
- Elaborar, seguir y/o supervisar presupuestos, reporting y forecast de la tesorería, realización y/o supervisión del control de gestión y elaboración de la contabilidad analítica.
- Gestionar las variables financieras: gestionar la tesorería, credit management, gestión de cobros.
- Supervisar la relación con terceros: auditores externos, administraciones, entidades financieras, asesorías, etc.
- Optimizar la política fiscal de la empresa.

Trayectoria y evolución del puesto

La mayoría de los Directores Financieros son licenciados/as en Económicas o en Administración y Dirección de Empresas, los másteres más valorados son los de Administración y Dirección de Empresas -MBAs- porque permiten adquirir una visión más amplia y conocer el resto de áreas de la empresa.

Para llegar a ser Director Financiero de una compañía lo más habitual es hacer carrera dentro del departamento pasando por las distintas áreas: administración, contabilidad y tesorería. Otras vías de acceso para ocupar este puesto son haber trabajado de Controller -control de gestión-, como Assistant de la Dirección Financiera o de Tesorería, o como Auditor Externo o Interno, la procedencia de banca de inversión/banca corporativa puede dar acceso a la posición.

El desarrollo profesional de este directivo es muy amplio y podría encargarse de la gestión de cualquier unidad de negocio, ya que sus aportaciones tienen una incidencia muy fuerte en la evolución del negocio. Otras salidas muy habituales son la Dirección General o pasar a una compañía de mayor tamaño.

La función de este profesional ha ido evolucionando durante los últimos años. Este directivo deja de ser el vigilante de las cuentas de la compañía y empieza a involucrarse en la gestión global del negocio. Se ha convertido en la mano derecha del Director General y del Consejero Delegado y en algunos casos, dedica la mayoría de su tiempo a dar soporte en la toma de decisiones.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 200	200 -1.000	> 1.000 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 70 K€	70 - 120 K€	120 - 150 K€	> 150 K€
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Sector Servicios	Fijo	60 - 80 K€	80 - 120 K€	120 - 200 K€	> 200 K€
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Banca & Seguros	Fijo	70 - 90 K€	90 - 120 K€	120 - 200 K€	> 200 K€
	Variable	10/20%	15/25%	25/30%	30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 80 K€	80 - 120 K€	120 - 200 K€	> 200 K€
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Tecnología	Fijo	60 - 80 K€	80 - 120 K€	120 - 200 K€	> 200 K€
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	70 - 90 K€	90 - 120 K€	120 - 200 K€	> 200 K€
	Variable	10/20%	15/25%	25/30%	30%

3. DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

El Director de Recursos Humanos es la figura responsable de velar por el cumplimiento de la cultura empresarial teniendo en cuenta conceptos como misión, visión y valores en el corto y largo plazo. Entre sus funciones se encuentra contratar, formar, emplear y retener el talento de la organización. El objetivo básico que persigue la Dirección de Recursos Humanos es alinear las políticas propias del departamento con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas como reclutamiento y selección, compensaciones y beneficios, formación y desarrollo y relaciones laborales.

Funciones

La Dirección de Recursos Humanos tiene un reporte directo a la Dirección General y/o a la Dirección de Servicios/ Recursos Corporativos. En estructuras matriciales reportaría al Director de Recursos Humanos (mundial, europeo...) y entre sus funciones principales se encuentran las siguientes:

- Definir y ejecutar el plan estratégico y el presupuesto de Recursos Humanos.
- Optimizar los recursos humanos de la empresa, bajo criterios de coste, dentro de un buen clima de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano de la misma general e individualmente considerado, que permita fijar unas políticas de promoción y de formación, y un aprovechamiento óptimo del personal.
- Obtener una mejora del clima laboral a través de una mejora en los procesos de evaluación continua y conocimiento de la organización.
- Definir la estrategia y las políticas de desarrollo de carreras profesionales mediante la evaluación del desempeño.
- Prevención de Riesgos Laborales: coordinar y supervisar todo lo relacionado con la seguridad y salud laboral.
- Confeccionar el plan anual de seguridad, seguimiento de los accidentes laborales (frecuencia, gravedad,...).
- Desarrollar y establecer las políticas de motivación de los profesionales así como las políticas de retribución e incentivos. Dirigir el área administrativa laboral relativa a contratación y confección de nóminas contando o no con el apoyo de una asesoría externa.
- Definir la política de selección de la firma analizando necesidades. Además de, responsabilizarse de la contratación de terceros como consultores de selección o de análisis de puestos.
- Negociar los convenios con los colectivos de trabajadores.

Trayectoria y evolución del puesto

La Dirección de Recursos Humanos la ostentan licenciados/as superiores en una licenciatura que generalmente es en Administración y Dirección de Empresas y/o Psicología o Derecho. Está también muy valorado la complementación con cursos de postgrado y másteres específicos de recursos humanos adecuados y de calidad, para conseguir una mayor especialización. Se requiere una sólida experiencia profesional en las diferentes funciones del departamento para llegar a una posición de dirección.

Debemos distinguir dos entornos muy diferentes dentro de esta función en las distintas compañías. El primer entorno, la compañía multinacional, donde se está produciendo la internacionalización del área y la fusión de las grandes estructuras y la empresa nacional, mediana o pequeña, en donde la Dirección de Recursos Humanos cobra poco a poco mayor importancia dejando de lado la administración de personal y evolucionando a políticas más desarrolladas y centradas en la gestión del capital humano. La Dirección de Recursos Humanos es clave en los procesos de fusión, compra y/o adquisición, siendo clave en la integración óptima de las culturas empresariales, equipos humanos, procedimientos y metodología.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 100	100 -400	> de 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 60 K€	60 - 110 K€	110 - 150 K€	> 150 K€
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Sector Servicios	Fijo	50 - 70 K€	70 - 120 K€	120 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 80 K€	80 - 120 K€	120 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	50 - 70 K€	70 - 120 K€	120 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Tecnología	Fijo	60 - 70 K€	70 - 120 K€	120 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	60 - 80 K€	80 - 120 K€	120 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%

4. DIRECTOR COMERCIAL

El Director Comercial es el responsable del departamento comercial y su compromiso es la orientación a resultados (cuantificables) y al cumplimiento de presupuestos, teniendo para ello que desarrollar unas fuertes habilidades técnicas y de liderazgo, así como la creación, formación, motivación y control del equipo de ventas idóneo para la compañía y el producto o servicio comercializado. En dependencia directa del Director General, el Director Comercial es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas (cuantitativos y cualitativos de la misma).

Funciones

Las principales funciones y responsabilidades de esta posición son:

- Crear, definir e implementar junto con la Dirección General, la estrategia comercial de la compañía: distribución, precios, márgenes, promociones, etc.
- Planificar, elaborar e implementar los planes de marketing de la empresa junto con el Director de Marketing y/o Director de Trade Marketing, así como las necesidades y/o hábitos de consumo del mismo.
- Elaborar argumentarios de venta, rutas/zonas comerciales, política de incentivos, política de precios. Gestión y optimización del presupuesto asignado y desarrollo de la política de expansión.
- Gestionar, controlar, supervisar y motivar el equipo bajo su responsabilidad.
- Supervisar y actuar directamente sobre los clientes estratégicos de la compañía.
- Negociar y hacer seguimiento de los principales contratos actuales o potenciales de la organización.
- Analizar y conocer el mercado y la competencia existente o potencial, definiendo acciones que permitan aumentar la cuota de mercado y el posicionamiento de la compañía.

Trayectoria y evolución del puesto

La Dirección Comercial es la posición directiva que presenta un abanico más amplio en cuanto a background formativo ya que, aunque generalmente el perfil es de licenciado/a en Económicas o Empresariales, cualquier formación puede derivar en un perfil comercial puesto que tienen más peso las características y competencias personales del profesional como la visión de negocio, generación de confianza y orientación a resultados. La formación de una Dirección Comercial sí pasa por cursos específicos de venta y gestión de equipos, así como por el fortalecimiento de la misma con estudios de postgrado en reconocidas escuelas de negocios.

La Dirección Comercial se alcanza tras una dilatada y exitosa experiencia en departamentos comerciales. Suelen llegar a ella profesionales que han desempeñado la función de Responsable Nacional / Internacional de Grandes Cuentas o Jefe de Ventas. Asimismo, debe acreditar un elevado conocimiento de las principales cuentas nacionales y/o internacionales de su sector/negocio. Es fundamental que posea un alto nivel de interlocución/negociación. Será indispensable el dominio de 2 ó 3 idiomas como mínimo. Las características más relevantes de este perfil son la orientación a resultados, visión estratégica, capacidad de liderazgo y unas excelentes habilidades de comunicación y relación. El Director Comercial puede evolucionar asumiendo también la Dirección de Marketing o directamente hacia un puesto de Dirección General.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 200	200 -1.000	> 1.000 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 90 K€	90 - 150 K€	150 - 250 K€	> 250 K€
	Variable	20/30%	30/40%	30/40%	40%
Sector Servicios	Fijo	70 - 90 K€	100 - 160 K€	160 - 260 K€	> 260 K€
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Banca & Seguros	Fijo	80 - 100 K€	100 - 180 K€	180 - 250 K€	> 250 K€
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Gran Consumo & Retail	Fijo	70 - 90 K€	100 - 160 K€	160 - 260 K€	> 260 K€
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Tecnología	Fijo	80 - 100 K€	100 - 180 K€	180 - 250 K€	> 250 K€
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	80 - 100 K€	100 - 180 K€	180 - 250 K€	> 250 K€
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%

5. CMO / DIRECTOR DE MARKETING

El CMO / Director de Marketing tiene una dependencia directa de la Dirección General. Su tarea principal es la de influir sobre el nivel, el tiempo y la composición de la demanda de modo que pueda alcanzar los objetivos cuantitativos organizacionales. Esta dirección implica la identificación de los segmentos de mercado, la definición del target del producto o servicios de la compañía y el diseño e identificación de las ventajas competitivas del mismo, atendiendo a las oportunidades y amenazas del mercado.

Funciones

Como Director de Marketing su cometido principal se resume en:

- Definir, junto con la Dirección General/Comercial, la estrategia de marketing para el porfolio de productos y/o servicios de la compañía, utilizando las variables del marketing mix.
- Planificar, elaborar e implementar el plan de marketing de la empresa.
- Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto del departamento garantizando la optimización del mismo.
- Elegir, negociar y contratar las agencias de publicidad, comunicación y medios con las que trabajarán.
- Gestionar el equipo bajo su responsabilidad.
- Proporcionar soporte al área comercial en lo relativo a la incorporación de variaciones de productos estándar a la gama de productos de la compañía.
- Supervisar y controlar la introducción y lanzamiento de nuevas líneas de producto / servicios.
- Medir y analizar la rentabilidad de las acciones de marketing realizadas.
- Investigación de mercado, utilizando fuentes internas y externas con la finalidad de conocer al público objetivo e identificar oportunidades de mercado.
- Definir y supervisar la política de comunicación y RRPP de la organización, así como determinar la estrategia promocional al canal/consumidor final.

Trayectoria y evolución del puesto

Titulado superior en Ciencias Económicas/Empresariales o Marketing, valorándose positivamente máster en prestigiosa escuela de negocios. Será indispensable atesorar el conocimiento de 2 ó 3 idiomas.

Generalmente, una Dirección de Marketing es la conclusión a una carrera dilatada en departamentos de marketing en donde haya desempeñado los últimos años posiciones de Marketing Manager o Jefe de Producto Senior. Al igual que en la Dirección Comercial, es necesario poseer un elevado nivel de interlocución y negociación con proveedores externos. Se requieren competencias personales específicas tales como un alto dinamismo y proactividad, creatividad, así como una fuerte capacidad de innovación y análisis.

El desarrollo de esta posición, puede orientarse a una Dirección de Marketing Internacional, Dirección Comercial e incluso en compañías de gran consumo hacia el camino de la Dirección General.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 200	200 -1.000	> 1.000 / IBEX
Sector Servicios	Fijo	50 - 75 K€	75 - 100 K€	100 - 130 K€	> 130 K€
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 80 K€	80 - 120 K€	100 - 150 K€	> 150 K€
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	65 - 85 K€	85 - 120 K€	130 - 160 K€	> 160 K€
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Tecnología	Fijo	70 - 85 K€	85 - 120 K€	110 - 140 K€	> 140 K€
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	65 - 85 K€	85 - 120 K€	120 - 150 K€	> 150 K€
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%

6. DIRECTOR INDUSTRIAL

El Director Industrial representa al máximo responsable productivo de la/s fábrica/s para garantizar el óptimo funcionamiento de la/s misma/s, tanto a nivel financiero como a nivel de productividad. La responsabilidad de esta posición incluye la toma de decisiones que afectan a producción, logística, calidad, estudios, métodos, compras e I+D, diseño e implementación de las estrategias de producción, así como establecer el presupuesto económico anual de la/s planta/s, realizando su seguimiento y adoptando medidas correctoras.

Funciones

La Dirección Industrial tiene un reporte directo al Director General y entre sus principales funciones se encuentran las que enumeramos a continuación:

- Supervisar a los Directores de Unidades Autónomas de Producción/Planta así como de las áreas de mantenimiento, almacenamiento, seguridad, higiene y producción.
- Elaborar la estrategia y la planificación industrial necesaria para la consecución de los objetivos (productos, sectores, regiones) determinados por la Dirección General.
- Responsabilidad de los medios técnicos a poner en marcha dentro de los límites presupuestarios definidos con la Dirección Financiera.
- Analizar y estudiar las inversiones en procesos productivos.
- Establecer los procesos y estándares de calidad de la producción así como, velar por su cumplimiento.
- Optimizar los recursos humanos estableciendo un sistema de control sobre los turnos y sobre el absentismo.
- Capacidad para la mediación con los sindicatos y el control de huelgas.
- Responsabilidad directa sobre el control de los costes así como, de la mejora del proceso productivo con objeto de la mejora de la productividad. Coordinar las necesidades formativas del área industrial junto con el responsable de formación.
- Intervenir en las operaciones de crecimiento externo en el marco de la estimación y la valoración de la herramienta industrial utilizada por la compañía.
- Responsable del conjunto de servicios, sedes y unidades que componen la herramienta industrial de la compañía y, llegado el caso, la subcontratación de la producción.

Trayectoria y evolución del puesto

La Dirección Industrial la ostentan licenciados/as superiores con una formación técnica, habitualmente en Ingeniería generalista, principalmente Industrial. Con experiencia previa como Director de Fábrica o Director Técnico y a veces como Director de Logística, el Director Industrial ha ejercido en cualquier caso durante varios años una función operacional en producción.

La subcontratación o la implantación de unidades en países con bajos costes de mano de obra y la necesidad de optimizar la rentabilidad global del conjunto de sedes confieren al Director Industrial una dimensión realmente internacional. Debe, además, ser capaz de dirigir sus equipos a distancia, especialmente a los Directores de Fábrica que se encuentran en el extranjero. El dominio de al menos un idioma extranjero es indispensable.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 100	100 -400	> 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 60 K€	60 - 110 K€	110 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	30/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 70 K€	70 - 120 K€	120 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	50 - 70 K€	70 - 120 K€	120 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%

7. COO / DIRECTOR DE OPERACIONES

El COO / Director de Operaciones reporta directamente a la Dirección General de la compañía. Su misión principal es incidir a través de sus modelos de explotación y organización en una mejora de los resultados económicos, productividad y satisfacción de los clientes. Es el responsable de elaborar los procesos de mejora continua. Generalmente depende de esta figura la Dirección de Logística y de Compras, y en entornos industriales, las áreas operativas.

Funciones

Los principales y más importantes cometidos de esta posición son:

- Elaborar la estrategia y la planificación industrial necesaria para la consecución de los objetivos (productos, sectores, regiones) determinados por la Dirección General. Es responsable de los medios técnicos a poner en marcha dentro de los límites presupuestarios definidos con la Dirección Financiera.
- Responsable de definir el modelo de explotación y organización de la compañía, en aras de asegurar una mayor rentabilidad y acelerar la expansión/ crecimiento del negocio.
- Supervisar el conjunto de servicios, sedes y unidades que componen la herramienta industrial de la compañía y, llegado el caso, la subcontratación de la producción.
- Le reportará el departamento de producción, logística, calidad, estudios, métodos, compras y el de I+D.
- En estos casos en los que la figura de operaciones reúne las funciones de compras y logística, el director posee la responsabilidad sobre toda la cadena de suministro, los procesos de aprovisionamiento, la planificación de producción y distribución, el nivel de servicio a clientes, niveles de circulante en inventario, presupuesto de gastos de transporte, etc.
- Diseñar y poner en marcha una metodología de gestión de proyectos.
- Intervenir en las operaciones de crecimiento externo en el marco de la estimación y la valoración de la herramienta industrial utilizada por la compañía.
- Decidir la externalización de la producción.
- Responsable de la seguridad, formación y motivación de las personas del departamento.

Trayectoria y evolución del puesto

El background formativo de esta dirección es el de titulado/a por una escuela de ingeniería a menudo generalista, pero principalmente industrial. Se accede a una Dirección de Operaciones habiendo pasado por la Dirección de Fábrica o Técnica y a veces por la posición de Director de Logística, Compras, Calidad o I+D. Siempre y en cualquier caso, lo fundamental es que haya estado durante los primeros años en una función operacional en producción.

Se trata, cada vez más, de una figura internacional y clave en la optimización de procesos y reducción de costes de la compañía. Las características de estos profesionales se traducen en una personalidad dinámica y carismática necesaria para la dirección de personas, una mentalidad analítica estructurada y un claro conocimiento del producto, así como una orientación a la eficiencia y eficacia de procesos.

Dada la internacionalización de las compañías industriales, se requiere el dominio de al menos un idioma europeo. Como desarrollo de esta posición, puede orientarse a una Dirección General en aquellas compañías puramente fabriles o a una Dirección de Operaciones con una vertiente más internacional en compañías de cualquier otro sector.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 200	200 -1.000	> 1.000 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 60 K€	60 - 110 K€	110 - 150 K€	> 150 K€
	Variable	10 - 20%	20%	30%	30%
Sector Servicios	Fijo	60 - 75 K€	75 - 130 K€	130 - 190 K€	> 190 K€
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 90 K€	90 - 140 K€	140 - 200 K€	> 200 K€
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	70 - 90 K€	90 - 150 K€	150 - 190 K€	> 190 K€
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Tecnología	Fijo	60 - 90 K€	90 - 120 K€	140 - 200 K€	> 200 K€
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	70 - 95 K€	95 - 140 K€	140 - 190 K€	> 190 K€
	Variable	20%	20%	20%	20/40%

8. CPO / DIRECTOR DE COMPRAS

El CPO / Director de Compras es el responsable de definir la política de compras de productos o servicios para una empresa en términos de cantidad, calidad y precio. Esta tarea es fundamental para que el desarrollo del negocio sea óptimo, por lo que este profesional es uno de los que más influencia posee en la gestión de la empresa. En ocasiones engloba la cadena de suministro completa, y por tanto cuenta con un equipo a sus órdenes, por lo que debe ejercer el liderazgo en ese grupo, además de coordinarse con el resto de departamentos de la empresa.

Funciones

La Dirección de Compras tiene un reporte directo al Director General y entre sus principales funciones se encuentran las que enumeramos a continuación:

- Responsabilidad sobre la selección de proveedores, la negociación de precios, el control de cuotas y la planificación de capacidades de acuerdo con objetivos estrictos de calidad.
- Establecer los procedimientos de aprovisionamiento.
- Analizar las necesidades de los diferentes departamentos y elegir los proveedores.
- Participar en las negociaciones contractuales con las subcontratas más importantes.
- Controlar y realizar el seguimiento de los proveedores así como, el reglamento de litigios y roturas de aprovisionamiento.
- Supervisar la gestión de los stocks.
- Determinar y repartir las acciones de sourcing y garantizar la mejora continua en los procesos de compra.
- Fortalecer y revisar la cartera de proveedores para satisfacer los objetivos de crecimiento, incrementar la eficacia y consolidar relaciones comerciales nuevas o bien ya existentes.

Trayectoria y evolución del puesto

Sin existir una formación específica, abundan los profesionales con formación técnica (ingeniería o licenciatura). Está muy valorado en el sector haber cursado un máster, poseer un elevado dominio del inglés en la mayoría de los casos, y también sólidos conocimientos de alguna otra lengua. Además de las habilidades en gestión de equipos y de negociación, el conocimiento profundo del sector en el que trabaja la empresa es fundamental para su correcto desarrollo, por lo que es positivo realizar cursos más específicos.

Durante mucho tiempo centrada sobre el precio, la función se centra actualmente sobre las especificaciones funcionales que trasladan el riesgo a los proveedores desarrollando una fuerte asociación con ellos.

El desarrollo de esta posición es la posibilidad de promoción a compañías/sectores en donde asuma un volumen de compras y responsabilidad superior. No obstante, lo más habitual es que se llegue hasta este puesto a través de la promoción interna de trabajadores que ya están en la organización, principalmente en el propio departamento trabajando como Técnico de Compras o Responsable de Compra de Categoría/Familia.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 200	200 -1.000	> 1.000 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 70 K€	70 - 90 K€	90 - 150 K€	> 150 K€
	Variable	10/20%	20/30%	20/30%	20/40%
Sector Servicios	Fijo	50 - 75 K€	75 - 100 K€	100 - 150 K€	> 150 K€
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Banca & Seguros	Fijo	65 - 80 K€	80 - 125 K€	125 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	65 - 80 K€	80 - 125 K€	125 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Tecnología	Fijo	55 - 70 K€	70 - 110 K€	110 - 160 K€	> 160 K€
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	60 - 75 K€	75 - 125 K€	125 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%

9. CIO / DIRECTOR DE SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN

Cada vez es más habitual que el CIO esté dentro del Comité de Dirección. Frecuentemente aúna la figura de Director de Sistemas de Información y la de Tecnología de manera más genérica. Su reporte suele ser directo a la Dirección General cobrando mayor importancia en la estrategia de la compañía, por lo imprescindible que resulta que las tecnologías de la información sean las más adecuadas para la empresa y su negocio. El CIO debe poseer una experiencia técnica sólida en TI y una visión estratégica para la innovación y el cambio, junto con habilidades de administración, comunicación y capacidad de negociación para lograr la buena comunicación entre tecnología y negocio.

Funciones

De forma genérica su cometido principal se resume en:

- Participar en las decisiones estratégicas de la compañía que afectan a los sistemas de información y velar por el alineamiento entre el negocio y los recursos en tecnologías de la información de la empresa.
- Responsable de la provisión, implementación y desarrollo de los servicios del área de sistemas de información, y definición de las líneas de actuación.
- Asegurar la comunicación entre el área de tecnología y las áreas de negocio y soporte de la compañía. Velar por el establecimiento de instrumentos que permitan canalizar de forma eficaz las necesidades de los clientes internos.
- Realizar los presupuestos anuales en función de los objetivos del área y asegurarse del cumplimiento de los mismos.
- Establecer las prioridades de inversión en función de las necesidades y evolución de la compañía.
- Asignar recursos a los diferentes proyectos.
- Mantener relaciones con proveedores de la industria (fabricantes de hardware, fabricantes de software, firmas de consultoría, proveedores de servicios, empresas de selección).
- Responsabilizarse al más alto nivel de los proyectos de implantación de aplicaciones y de los proyectos de puesta en marcha de proyecto de desarrollo e infraestructura tecnológica.
- Gestionar y coordinar los proyectos de mejora del área: acceso a internet vía ADSL, reingeniería de entornos productivos y desarrollo del sistema informático de gestión (integral) de la compañía. Coordinar la realización de Auditorías de Seguridad de Sistemas y protección de datos (GDPR).
- Organizar los recursos humanos del departamento definiendo roles y escogiendo a las personas adecuadas para cada puesto.

Trayectoria y evolución del puesto

En general se trata de un/a titulado/a superior técnico (Ingeniero Técnico, Industrial, Informática, Empresariales), con formación complementaria en gestión adquirida a través de un MBA o másteres específicos en Dirección de Sistemas de Información.

Poseerá sólida y dilatada experiencia en diferentes roles dentro del departamento de tecnología aunque también se dan casos de directivos de otras áreas que asumen la Dirección de Sistemas de Información en solitario o junto con sus responsabilidades anteriores (Dirección Financiera, Dirección de Organización, etc.).

Frecuentemente las compañías incorporan en esta posición profesionales procedentes de compañías de consultoría tecnológica como Directores de Sistemas por su completa experiencia técnica, funcional y sectorial.

En las grandes empresas, el Director de Sistemas de Información puede evolucionar hacia una función de Director General Adjunto, que asuma otras áreas como la organización, la logística y las compras y que se haga cargo también de otro tipo de proyectos internos. Pero la evolución más natural es a una Dirección de Sistemas Corporativos, donde además de responsabilizarse de los sistemas de la compañía, coordina a nivel grupo cualquier proceso vinculado a procesos de información.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 200	200 -1.000	> 1.000 / IBEX
Industria	Fijo	45 - 75 K€	75 - 125 K€	125 - 150 K€	> 150 K€
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Sector Servicios	Fijo	50 - 70 K€	70 - 125 K€	125 - 160 K€	> 160 K€
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 80 K€	80 - 125 K€	125 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 75 K€	75 - 125 K€	125 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Tecnología	Fijo	55 - 70 K€	70 - 125 K€	125 - 170 K€	> 170 K€
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	60 - 80 K€	80 - 125 K€	125 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10%	10%	10%	15/20%

10. CDO / DIRECTOR DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El CDO / Director de Transformación Digital es el líder responsable de definir toda la estrategia digital de la empresa. Las empresas tienen que ser veloces para seguir el ritmo de los cambios tanto tecnológicos como culturales y el comportamiento del consumidor. Las estrategias empresariales ahora deben estar perfectamente entrelazadas con las estrategias digitales, que están en constante expansión. Son piezas claves para la gestión del cambio y gestión de la estrategia que sea capaz de impulsar y dinamizar la transformación en la compañía.

Funciones

De forma genérica su cometido principal se resume en:

- Alinear la tecnología con las estrategias de negocio en un entorno constantemente cambiante y en transformación.
- Escoger los despliegues tecnológicos adecuados para poder asegurar la continuidad del negocio.
- Realizar los presupuestos anuales en función de los objetivos del área y asegurar su cumplimiento.
- Mantenimiento de las relaciones con los proveedores.
- Administrar los proyectos de estrategia digital y promover la innovación.
- Medir el retorno de la inversión conseguido gracias a las acciones digitales y tecnológicas realizadas.
- Evaluar tanto las oportunidades como amenazas del mundo digital y en base a todo ello decidir qué pasos han de seguirse.

Trayectoria y evolución del puesto

En objetivo del CDO es lograr un cambio y convertirse en el líder; debe tener experiencia en el desarrollo de nuevos canales y modelos de negocio, así como de productos y servicios innovadores. Debe conocer la tecnología, pero desde el punto de vista de su selección y aplicación, no de su desarrollo, ya que el CDO no es un tecnólogo pero servirá de nexo entre tecnología y negocio. Es importante enfatizar que el CDO no solo es un gurú digital, sino también un General Manager experimentado, que debe tener experiencia en el manejo de una cuenta de resultados.

Por su papel transformacional debe tener experiencia en gestión del cambio, ya sea de tendencia o en situaciones de rápido crecimiento y dado que muchas empresas tienen cada vez más clientes y presencia global, debe tener experiencia internacional. Como en cualquier posición de liderazgo de alto nivel, el CDO debe tener las siguientes capacidades: excelentes habilidades estratégicas, clara orientación a la ejecución de resultados, construcción de relaciones, capacidad de influenciar y habilidades de liderazgo.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 200	200 -1.000	> 1.000 / IBEX
Industria	Fijo	65 - 75 K€	75 - 90 K€	90 - 100 K€	> 100 K€
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Sector Servicios	Fijo	60 - 75 K€	75 - 90 K€	90 - 100 K€	> 100 K€
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Banca & Seguros	Fijo	75 - 90 K€	90 - 120 K€	120 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	70 - 90 K€	90 - 120 K€	120 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Tecnología	Fijo	65 - 75 K€	75 - 90 K€	90 - 110 K€	> 110 K€
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	80 - 90 K€	90 - 120 K€	120 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%

11. CCO / DIRECTOR DE CLIENTES

El CCO / Director de Clientes es el responsable de toda la relación y punto de contacto entre la compañía y el cliente con un único objetivo: definir una única visión y estrategia hacia el cliente en todos los puntos de contacto (call center, facturación de cliente y departamentos de CRM, fidelización, marketing, digital y comercial).

Debe asegurarse de que la experiencia de cliente sea igual en todos los lugares donde opera la empresa. Esta figura nace en EEUU en los años 2000 pero no es hasta el 2014 cuándo se convierte en un rol esencial para muchas compañías donde el cliente es el eje central de la estrategia de negocio como es el caso del sector de moda, turismo o travel, inmobiliario y telecomunicaciones, entre otros.

Funciones

- Garantizar que la experiencia con el cliente sea homogénea, sea cual sea el canal de contacto con el mismo.
- Diseñar una única estrategia corporativa de contacto con el cliente.
- Garantizar que el customer journey sea homogéneo independientemente del canal.
- Crear los ejes de acción de la compañía para elevar dicha experiencia de compra y que esto se traduzca en un alza en las ventas y en el grado de retención de consumidores.
- Coordinación con todos aquellos departamentos que tienen contacto directo con el consumidor o recopilan su información.
- Coordinar las actividades corporativas de las relaciones con los clientes en el centro de atención telefónica, ventas, marketing, interfaz de usuario, finanzas (facturación), cumplimiento y soporte posventa.
- Es una figura que reporta al CEO y pertenece al Comité de Dirección.

Trayectoria y evolución del puesto

Debe tener un perfil multidisciplinar con elevada capacidad analítica, visión estratégica y que consigan transformar el negocio y los procedimientos. Acostumbrados a un entorno digital y experiencia en el funcionamiento del customer journey en otros sectores.

En la mayoría de las ocasiones se opta por una promoción interna pero en caso de no ser posible los ejecutivos con experiencia previa en hostelería, telefonía y alimentación y/o consultoría estratégica enfocada a cliente pueden ser buenos perfiles para ejercer como Chief Client Officer.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)	
		100-400	400 - IBEX
Servicios/Turismo	Fijo	140 – 200 K€	200 K€
	Variable	25%	30%
Retail y Gran Consumo	Fijo	140 -200 K€	200 K€
	Variable	25%	30%
Tecnología & Telecomunicaciones	Fijo	130 -190 K€	190 K€
	Variable	20%	25%

12. DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA

El Director de Auditoría Interna es el encargado de velar por los asuntos relativos a la "transparencia de la información financiera", de "gobierno empresarial", así como la sensibilidad de los mercados a las noticias financieras. Es una posición de gran importancia en compañías de gran tamaño o altamente diversificadas geográficamente o por producto. Asume tareas y responsabilidades de control, organización y apoyo al primer directivo de la compañía, siendo responsable además de las cifras sociales, procedimientos internos, normativas, comportamiento de la imagen e incluso de la empresa en algunos casos.

Funciones

Se podrían enumerar las siguientes funciones:

- Establecer el mapa de riesgos financieros, contables y organizacionales del grupo.
- Detectar y describir los "nuevos riesgos" (de entorno, medioambientales, éticos,...) susceptibles de afectar a la empresa.
- Planificar, organizar y supervisar las misiones de auditoría y sus enfoques estratégicos, así como diseñar el trabajo de campo y su planificación.
- Redactar y presentar los informes de recomendaciones y acciones correctivas a la Dirección General y a la Operacional, así como la posterior verificación de su seguimiento y aplicación.
- Seleccionar, formar, supervisar y motivar los equipos de auditoría interna a su cargo.
- Coordinar la relación con los auditores externos y en su caso, con el Comité de Auditoría.
- Participar en el desarrollo del grupo (due diligence,...) e identificar y difundir las normativas corporativas.
- Dependiendo del tipo de compañía, sus funciones engloban además: control de almacenes e inventarios. Cumplimiento de políticas y regulaciones (Ley Sarbanes-Oxley).
- Organizar los recursos humanos del departamento definiendo cada uno de los roles y escogiendo a las personas adecuadas para desempeñar las funciones de cada puesto.

Trayectoria y evolución del puesto

El Director de Auditoría Interna tiene un fuerte background financiero-contable y habitualmente posee unas excelentes capacidades técnicas y de análisis crítico de las distintas situaciones. Es un profesional que puede proceder de las grandes firmas de auditoría externa (Big4), o bien venir de una promoción interna de la propia empresa (con un fuerte conocimiento interno de la compañía y de sus recursos operacionales). Incluso puede venir de un puesto como la Dirección Financiera de una filial.

En las empresas donde la parte industrial es prioritaria, el Director de Auditoría Interna aborda frecuentemente problemas y asuntos de fuerte calado técnico (gestión de la producción, calidad, gestión de riesgo) y por lo tanto podrá ser más bien ingeniero que financiero de formación. El Director de Auditoría Interna tiene, como consecuencia de su función, una visión global y general de la empresa y de su negocio. Tiene frecuentemente la posibilidad de acceder a funciones de Dirección Administrativa Financiera.

Esta posición cada día cobra más importancia en el organigrama de toda compañía, en España y en Europa, con motivo de la cada vez mayor internacionalización de las empresas y, en el resto del mundo (especialmente en mercados anglosajones), por los fuertes requerimientos financieros a las filiales o unidades de negocio que garantizan la transparencia financiera en las operaciones internas y externas, así como la defensa de los intereses empresariales.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 200	200 -1.000	> 1.000 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 75 K€	75 - 100 K€	100 - 120 K€	> 120 K€
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Sector Servicios	Fijo	55 - 75 K€	75 - 100 K€	100 - 130 K€	> 130 K€
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 80 K€	80 - 120 K€	120 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	70 - 85 K€	85 - 100 K€	100 - 150 K€	> 150 K€
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Tecnología	Fijo	60 - 80 K€	80 - 100 K€	100 - 140 K€	> 140 K€
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	70 - 85 K€	85 - 100 K€	100 - 150 K€	> 150 K€
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%

13. DIRECTOR MÉDICO

El Director Médico, en la industria farmacéutica, es la figura que proporciona las bases médico científicas para la promoción y comercialización de los productos de la compañía. Dependiendo del Director General o del Business Unit Director, el Director Médico es el responsable de soportar médicamente la estrategia comercial así como de asegurar la viabilidad de los trámites regulatorios y de la investigación clínica de la empresa.

Funciones

Sus principales funciones y responsabilidades se resumen en las siguientes:

- Definición de la estrategia de investigación y divulgación científica.
- Relación y contacto permanente con los KOL y sociedades científicas, asumiendo la representación técnica de la compañía y potenciando las relaciones y visibilidad externa.
- Participación en los planes de marketing.
- Asesoramiento científico en nuevos lanzamientos o nuevas indicaciones.
- Definición, implementación, supervisión de estudios y ensayos clínicos. Coordinación de ensayos clínicos a nivel nacional e internacional. Asegurar el cumplimiento de los protocolos y procedimientos vinculados.
- Selección y coordinación de las actividades de la investigación clínica con CROs nacionales e internacionales.
- Participación en equipos multidisciplinares de I+D para la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo.
- Definición y supervisión de las publicaciones científicas.
- Licensing In&Out: evaluación de proyectos y presentaciones.

Trayectoria y evolución del puesto

La Dirección Médica la ostentan los licenciados en Medicina con amplia experiencia en departamentos médicos de la industria farmacéutica. Se valora muy positivamente un máster o postgrado en empresa, siendo preferible un MBA. Asimismo, se demanda una elevada capacidad de influencia científica y farmacoeconómica, así como una profunda visión estratégica y de negocio. El desarrollo profesional de este directivo pasa por una posición internacional o global, o bien podría darse una Dirección de Unidad de Negocio.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 200	200 -1.000	> 1.000 / IBEX
Farmacéuticas	Fijo	60-90 K€	90 - 120 K€	120 - 160 K€	> 160 K€
	Variable	10%	15%	20%	25%
Medical Devices	Fijo	50-80 K€	80 - 110 K€	110 - 150 K€	> 150 K€
	Variable	10%	15%	20%	25%
Hospitalario	Fijo	45-65 K€	65 - 85 K€	85 - 105 K€	> 105 K€
	Variable	10%	15%	20%	25%

14. DIRECTOR DE ASESORÍA JURÍDICA

El Director de Asesoría Jurídica se ha convertido en una figura cada vez más demandada por las grandes empresas nacionales con proyección internacional, multinacionales o compañías que actúan en sectores con una fuerte regulación (telecomunicaciones, energía, etc.). Dado el volumen de transacciones (fusiones, adquisiciones, etc.) y de normativa y regulación vigentes, es un órgano consultivo fundamental en el Comité de Dirección. Su dependencia suele ser directa del Presidente y actúa como asesor en la toma de decisiones.

Funciones

Reportando al Director General sus principales funciones y responsabilidades se resumen en las siguientes:

- Derecho corporativo y mercantil: experiencia en asesoramiento a Consejos de Administración y en la elaboración de toda clase de contratos. Responsable de la contratación con clientes y proveedores, propiedad industrial, secretarías, apoderamientos, etc.
- Derecho Administrativo y Contencioso-Administrativo: participar en litigios representando a la sociedad.
- Responsabilizarse de la adaptación de normativa de protección de datos de carácter personal.
- Derecho Civil: inmobiliario, reclamación de impagados y de responsabilidad civil.
- Derecho Internacional: asesorar a entidades en el extranjero. Responsabilizarse de la contratación internacional con clientes y proveedores, supervisar jurídicamente las filiales extranjeras de la compañía, las operaciones de cooperación empresarial, joint ventures, adquisiciones, etc.
- Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social: contratación laboral, contratos laborales (elaboración de contratos, cesión ilegal de trabajadores, sucesión de empresa, etc.), expatriados, sanciones y despidos, regulación de empleo, relación con los representantes de los trabajadores y la inspección de trabajo y seguridad social, formación profesional (FORCEM), salarios, clasificación profesional, modificación sustancial de condiciones de trabajo, huelgas y conflictos colectivos.
- Derecho Fiscal y Tributario: inicio y seguimiento de procedimientos tributarios sobre distintos tributos (Impuesto sobre Sociedades, IRPF, ITP-AJD), recursos administrativos y contencioso-administrativo en materia fiscal, liquidación de impuestos, operaciones societarias y planificación fiscal.
- Derecho Procesal: dentro de su perímetro de responsabilidad está el análisis y definición de las líneas de defensa en los procedimientos judiciales en los que interviene la entidad.

Trayectoria y evolución del puesto

La figura de la Dirección Jurídica siempre parte de una licenciatura en Derecho y un máster en Asesoría Jurídica en una escuela de reconocido prestigio. Generalmente, son profesionales que, tras su paso de varios años por un despacho o por consultoría, entran como adjuntos en una compañía y evolucionan a la dirección del departamento. También es común la figura del Abogado del Estado que pide una excedencia y entra como Adjunto a Presidencia en una compañía con la vocación clara de asesorar en materia de contratos, fusiones y en muchos casos, negociación con organismos públicos.

Las características de este tipo de profesional son un alto grado de autoexigencia, discreción, proactividad y minuciosidad. La evolución clara de esta dirección es a nivel responsabilidad y no tanto promoción funcional. Consiste en gestionar un equipo mayor y asesorar en temas cada vez más trascendentales para la compañía y en operaciones de mayor envergadura.

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)			
		0-30	30 - 200	200 -1.000	> 1.000 / IBEX
Industria / Servicios	Fijo	90 - 110 K€	100 - 130 K€	120 - 160 K€	> 160 K€
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Banca & Seguros	Fijo	90 - 120 K€	110 - 140 K€	120 - 160 K€	> 160 K€
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Gran Consumo / Tecnología	Fijo	90 - 110 K€	100 - 130 K€	120 - 160 K€	> 160 K€
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	90 - 120 K€	110 - 140 K€	140 - 180 K€	> 180 K€
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%

15. SOCIO DE DESPACHO DE ABOGADOS

El Socio de Despacho de Abogados es la figura más relevante del despacho. Pertenece a un comité de socios que realizan la gestión del despacho. Cada uno de ellos maneja un área distinta de especialización con el fin de aunar sus esfuerzos para coordinar los asuntos e ir todos en la misma dirección del despacho. Para ser socio de despacho es básico tener una capacidad técnica muy relevante, capacidad de gestión de personas y equipos, gestión económica, alta capacidad comercial y, sobre todo, altas dotes relacionales con los clientes, con el fin de poder ayudarles y asesorarles en profundidad: ser su "partner" en todo momento.

Funciones

De forma genérica su cometido principal se resume en:

- Asesoría a los principales clientes del despacho.
- Laboral comercial: obtención y mantenimiento de una cartera de clientes nacionales e internacionales.
- Gestión financiera del despacho.
- Distribución de los clientes y los asuntos entre los asociados.
- Gestión de equipos. Hay despachos en los que los asociados colaboran con todos los socios por igual en función de la carga de trabajo que haya en cada momento.

Trayectoria y evolución del puesto

Se trata de un licenciado/a en Derecho (puede ser economista para áreas fiscales), con formación complementaria adquirida a través de un máster específico en función de la especialización: fiscal, laboral, etc.

Poseerá sólida experiencia previa en diferentes roles dentro del despacho, habiendo empezado como junior y siguiendo como asociado, asociado senior, etc. Asumiendo cada vez mayores responsabilidades tanto técnicas como de gestión de clientes y de equipo.

A medida que vaya evolucionando, el Abogado irá creando su propia cartera de clientes que consolidará con el paso de los años. Dicha cartera, unida a la facturación anual y otros muchos aspectos, serán los parámetros a valorar para su futuro nombramiento como socio, siendo primero Socio profesional y posteriormente, Socio de cuota (hay algunos despachos donde no existe la figura de Socio profesional y se pasa directamente a ser Socio de cuota).

Tabla salarial

		Cifra de negocio (millones de euros)	
		Profesional	Cuota
Despacho Nacional	Fijo	175 - 200 K€	> 220 K€
	Variable	20/30%	
Despacho Internacional	Fijo	200 - 240 K€	> 300 K€
	Variable	20/30%	
Despacho Auditora	Fijo	170 - 200 K€	> 220 K€
	Variable	15/25%	

CONCLUSIONES

Recuperación salarial tras la crisis

La larga y profunda crisis que ha padecido la economía española y en consecuencia su mercado laboral, conllevó un retroceso salarial, especialmente agudizado en las posiciones de mandos medios y personal de base. La recuperación ha traído mejoría en este aspecto sin llegar aún a los niveles pre-crisis (-15% actualmente).

España posee niveles salariales bajos en relación a otras economías europeas (ocupa el decimotercer lugar entre los países de la Unión Europea) situación que, visto desde una óptica positiva y unido al nivel del candidato local y la calidad de vida, hace que muchas organizaciones multinacionales elijan nuestra nación para posicionar sus Centros de Servicios Compartidos (o Centros de Excelencia).

Incremento de los beneficios sociales (salario en especie)

Las compañías han ampliado notablemente este aspecto de la remuneración de sus empleados como factor de retención. Hoy es habitual contemplar que los paquetes salariales de la mayor parte de los trabajadores, además de la parte monetaria (fija y variable), están compuestos por otros conceptos no monetarios como seguro médico, seguro de vida, coche de compañía, ayuda a la comida,...

Es de destacar en este aspecto la irrupción de los Planes de Retribución Flexible en gran parte de las organizaciones. A través de ellos, el propio empleado puede personalizar en cierta medida su retribución en relación a sus necesidades consiguiendo adicionalmente un ahorro fiscal.

Aparición de cláusulas de protección en el cambio

Más común es este aspecto cuánto más estratégica es la incorporación. Candidatos y organizaciones contemplan y valoran introducir en sus negociaciones cláusulas específicas de protección para el candidato (los conocidos como blindajes). Éstos suelen ser habitualmente decrecientes en el tiempo y están ligados a situaciones inesperadas que puedan comprometer la permanencia del candidato incorporado y sean ajenos a su desempeño.

Como alternativa a lo anteriormente enunciado hay compañías que prefieren reflejar un preaviso remunerado para la persona afectada y/o ofrecer una prima de fichaje (welcome bonus) como compensación.

Refuerzo de los bonos de permanencia o fidelidad

Gran parte de compañías incluyen en la compensación de sus empleados cantidades ligadas a su permanencia en la compañía. La periodicidad de este concepto suele ser trianual y suele ser una cantidad significativa (una anualidad).

También puede encontrarse este tipo de concepto ligado a la finalización o cumplimiento de un proyecto específico, tanto para trabajadores que posean un contrato temporal como indefinido.

Reducción de salarios de expatriación

Los salarios para "expatriados" están evolucionando, armonizándose al de los empleados locales. Si bien a la hora de internacionalizar talento es un factor clave ofrecer un diferencial significativo en la remuneración en destino, las compañías optan por suprimir (o reducir) otras variables que entraban en la negociación años atrás como la financiación de la residencia, viajes, colegios,...

Hoy las organizaciones ofrecen un servicio (fiscal, social, inmobiliario,...) al empleado expatriado más centrado en ofrecerle otro tipo de servicios que aseguren una perfecta inducción de él y su familia a la plaza de destino para que pueda elegir el tipo de vida que quiere tener.

El Salario Emocional como factor clave

Las personas cada vez valoran más, tanto para aceptar incorporarse en un nuevo proyecto como para plantear continuar (o no) en el que están, lo que se conoce como Salario Emocional. Este concepto no es más que un conjunto de variables no económicas cuyo objetivo es aumentar la motivación del empleado y, por en consecuencia, su productividad.

Son aspectos organizacionales ligados a la cultura y valores enfocados en satisfacer las necesidades y expectativas profesionales y personales de cada empleado. Son muchas las iniciativas en este aspecto puestas en marcha en los últimos tiempos. Se podrían destacar como las más habituales:

- Conciliación vida personal / profesional (flexibilidad horaria, teletrabajo,...).
- Planes de carrera / desarrollo definidos.
- Formación continua y aprendizaje en el puesto de trabajo.
- Responsabilidad Social Corporativa (sensibilidad e interactuación con el entorno, voluntariado,...).
- Oficina / espacio de trabajo agradable, sostenible y divertido.
- Equipo directivo alineado, consistente y de valor añadido.
- Imagen de marca corporativa reputada ("Employer Branding").

Desigualdades persistentes

Además de la desigualdad fruto de la naturaleza y características de cada sector de actividad (hay sectores que retribuyen más a sus integrantes como el sector Healthcare & Life Sciences, Banca,... y otros menos como Retail, Logística & Transporte,...) siguen existiendo diferencias provocadas por otros motivos:

- Diferencias por el género del candidato. A igualdad de condiciones, por lo general, los hombres perciben una retribución superior a las mujeres.
- Los salarios son mayores cuando mayor / mejor es la formación del candidato seleccionado.
- Las compañías con Convenio Colectivo propio pagan mejor a sus trabajadores que las que se adscriben a Convenios Colectivos Sectoriales.
- Cuánto más internacionalizada es la organización más altos son los salarios que perciben sus integrantes.
- Aquellos candidatos empleados que optan a una nueva posición reciben salarios más altos que los que proceden del desempleo.
- Están mejor retribuidos los profesionales que tienen contratos indefinidos que los que poseen contratos temporales.

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO

Desde Page Executive ofrecemos un servicio centrado en la satisfacción de nuestros clientes (organizaciones y candidatos) basado en una **metodología flexible y dinámica**. Estamos organizados por **sectores de actividad** y contamos con consultores que tienen una amplia experiencia en la búsqueda y selección de ejecutivos.

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO

Miguel Portillo de Antonio

Senior Executive Director

T +34 91 131 81 14
E miguelportillo@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja
Gran Consumo, Retail, Industria, Seguros, Ocio y Entretenimiento.

Posiciones que cubre
Miembros de Comité de Dirección y Consejeros.

Experiencia profesional
Más de 18 años de experiencia en selección, búsqueda directa y asesoramiento de profesionales de los mencionados sectores.
Dirige Page Executive a nivel nacional desde 2007 y Page Consulting (Human Capital) desde 2012.
Miembro del Comité de Dirección de PageGroup en España.
Miembro del Comité de Dirección Europeo de Page Executive.

Recientes proyectos gestionados
Director General, importante medio de comunicación.
Director de Recursos Humanos, multinacional sector gran consumo.
Director General de Recursos Corporativos, relevante compañía de retail.
Director de Auditoría Interna, importante compañía española industrial cotizada.
Director Ingeniería, I+D, Calidad, grupo industrial cotizado español.
Director de Marketing, compañía multinacional aseguradora.
Director de Compliance, laboratorio español multinacional cotizado.
CEO, compañía multinacional ocio y entretenimiento.
Director General, compañía española de gran consumo alimentación.
Director de Asesoría Jurídica, compañía industrial española cotizada.

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO

Cristina Ródenas

Senior Partner

T +34 93 390 06 03
E cristinarodenas@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja
Retail, Lujo y Consumer Goods.

Posiciones que cubre
Miembros de Comité de Dirección, ejecutivos de negocio y operaciones.

Años de experiencia
5 años en el ámbito de auditoria a nivel internacional y más de 15 años de experiencia en el ámbito de la selección, búsqueda directa y asesoramiento de profesionales, inicialmente en el área financiera como Directora de Finanzas, Banca y Tax y posteriormente en Page Executive en el área de Retail y Moda.

Recientes proyectos gestionados
CEO, compañía multinacional de moda/lujo.
Dirección de Producto, compañía multinacional de complementos.
Dirección de Retail, compañía multinacional de moda/fashion.
Dirección de E-commerce, compañía multinacional de moda/fashion.
Dirección de Diseño, compañía multinacional de complementos.
COO, compañía multinacional de moda/fashion.
VP Sales & Marketing, compañía del sector lujo.
CFO, compañía multinacional del sector retail.

Grupos de trabajo
Líder de la práctica de Consumer Goods y Retail a nivel europeo. Participante en la práctica de CFO a nivel europeo.

Alexia Duró

Partner

T +34 91 131 81 25
E alexiaduro@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja
FMCG, Lujo y Gran Distribución.

Posiciones que cubre
Miembros de Comité de Dirección, ejecutivos de negocio y operaciones.

Años de experiencia
Más de 12 años de experiencia en el ámbito de la selección, búsqueda directa y asesoramiento de profesionales de los mencionados sectores.

Recientes proyectos gestionados
Director Regional Sur de Europa, compañía multinacional FMCG.
Director General, compañía multinacional FMCG.
VP Sales, compañía multinacional FMCG.
Director Recursos Humanos, compañía multinacional FMCG.
CFO, compañía multinacional FMCG.
Director de Marketing, compañía sector lujo.
Director General, participada de Fondo de Inversión.
COO, multinacional sector gran distribución.
Director Comercial, sector FMCG.

Grupos de trabajo
Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical FMCG y RRHH.

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO

Jesús Maria Saló

Partner

T +34 93 390 06 12
E jesusmariasalo@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja
Sector industrial.

Posiciones que cubre
Miembros de Comité de Dirección.

Años de experiencia
Más de 15 años de experiencia en selección, búsqueda directa y management audit de directivos. Complementa esta experiencia en búsqueda de directivos con la realización de proyectos de consultoría, principalmente en el ámbito de la gestión y desarrollo de competencias.

Recientes proyectos gestionados
Director General, empresa transitaria multinacional.
Director Técnico, empresa catalana del sector de la estampación de metal.
Director filiates europeas, empresa multinacional del sector de la perfumería.
Director Financiero, empresa multinacional de servicios industriales.
Director General, empresa catalana de Real Estate.
Estudio de retribución de puestos comerciales para el sector de los operadores logísticos.
Estudio de organización y diseño del modelo de gestión por competencias en empresa de Real Estate.

Grupos de trabajo
Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical Engineering.

Jaime Cristobalena

Partner

T +34 91 131 76 38
E jaimecristobalena@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja
Financial Services, Professional Services & Consultancy, CFO & Financial Management, Operational, Business Development & General Management.

Posiciones que cubre
Miembros de Comité de Dirección, ejecutivos de negocio y operaciones.

Años de experiencia
Jaime es Partner en Page Executive. Está especializado en la búsqueda y selección de perfiles ejecutivos para el sector financiero y asegurador. Gracias a su amplia experiencia en la selección de profesionales altamente cualificados, tiene un profundo conocimiento de las necesidades y demandas de las diferentes entidades en la búsqueda de ejecutivos del mencionado sector.
Jaime es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Postgrado en Gestión de Salarios y Beneficios por el Centro Europeo de Finanzas. Habla inglés fluído.

Recientes proyectos gestionados
CFO, Entidad Financiera Nacional.
Director Ejecutivo, banca privada internacional.
Director General, compañía multinacional sector seguros.
Estudio Retributivo Presidencia compañía líder nacional sector turismo.
Proyecto de Análisis Salarial de las posiciones CFO y Dirección de Recursos Humanos en sucursales internacionales presentes en Espana.
Director de Cumplimiento, multinacional medios de pago.

Grupos de trabajo
Miembro de la practica europea de Page Executive del vertical Servicios Financieros.

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO

Sancho Peña

Partner

T +34 91 131 81 29
E sanchopena@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja
Legal y multisectorial.

Posiciones que cubre
Socios de despacho, fusiones e integraciones de equipos, Secretaría General, Dirección de Asesoría Jurídica y Dirección de Asesoría Fiscal.

Años de experiencia
Más de 14 años de experiencia en selección, búsqueda directa y asesoramiento de profesionales de los mencionados sectores.

Recientes proyectos gestionados
Socio Corporate, despacho de abogados internacional.
General Counsel, compañía multinacional sector logístico.
Director Asesoría Jurídica Corporativa, compañía Ibex 35.
Socio + equipo de Laboral, despacho de abogados internacional.
Director Legal & Compliance, banco de inversión internacional.
Socio Fiscal, despacho de abogados nacional.
Socio M&A, despacho de abogados nacional.
Socio IP, despacho de abogados internacional.
Director Fiscal, compañía multinacional sector industrial.
Compliance Director, compañía multinacional del sector energía.

Grupos de trabajo
Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical Tax & Legal.
Coordinador de la práctica española de PageGroup del vertical Tax & Legal.

Ariadna Berdugo

Associate Partner

T +34 91 131 81 29
E ariadnaberdugo@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja
Sector Healthcare & Life Sciences.

Posiciones que cubre
CEO, Director General, Country Manager, Direcciones Hospitalarias, Consejeros Delegados, Direcciones de Operaciones.

Años de experiencia
Ariadna cuenta con más de 15 años de experiencia en la selección de perfiles de Alta Dirección y puestos estratégicos así como un profundo conocimiento del sector farmacéutico.
Licenciada en Psicología y con un Máster en Dirección de Recursos Humanos, habla inglés fluido.

Recientes proyectos gestionados
Presidente, multinacional farmacéutica.
Country Manager, multinacional farmacéutica.
CEO, multinacional medical device.
Director General, compañía biotecnológica.
R+D Director, multinacional farmacéutica.
HR Director, multinacional medical device.
CTO, multinacional medical device.

Grupos de trabajo
Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical Healthcare & Life Sciences.

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO

Cecilia Okiñena

Associate Partner

T +34 93 390 06 69
E ceciliaokinena@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja
Gran Consumo y Retail.

Posiciones que cubre
Miembros de Comité de Dirección, ejecutivos de negocio y operaciones.

Años de experiencia
Cecilia cuenta con más de 7 años de experiencia. Tras una primera etapa en PageGroup, pasa a ser parte del equipo de Page Executive responsabilizándose de los proyectos de consultoría vinculados al sector FMCG y retail.

Recientes proyectos gestionados
Director de Marketing Europeo, compañía sector bebidas.
Director General, compañía sector alimentación.
Director de Expansión, compañía de bienes de consumo duraderos.
Director Comercial, compañía sector cosmética.

Grupos de trabajo
Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical FMCG.

PRESENCIA GLOBAL

MADRID
Paseo de la Castellana 28
28046 Madrid
+34 91 131 81 00

BARCELONA
Plaza de Europa 2-4
08908 L'Hospitalet de Llobregat
+34 93 390 06 10

PageExecutive

Part of PageGroup