

ESTUDIO DE REMUNERACIÓN 2015/2016

DIRECTOR GENERAL

Director Financiero

Director de RRHH

Director Comercial

Director de Marketing

Director Industrial

Director de Operaciones

Director de Compras

Director de Sistemas

Director de Servicios

Director de RSC

Director E-commerce

Director de Auditoría Interna

Socio de Despacho de Abogados

Director de Asesoría Jurídica





1. DIRECTOR GENERAL / CEO

La Dirección 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 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. La Dirección General cuenta con un equipo de Direcciones Funcionales que representan cada una de las áreas de la compañía. La Dirección General es una posición de gestión y organización administrativa.



Funciones

La Dirección 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 en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	80 - 140K €	140 - 180K €	180 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%
Sector Servicios	Fijo	80 - 140K €	140 - 180K €	180 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%
Banca & Seguros	Fijo	90 - 150K€	150 - 200K €	200 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable	20/30%	30/40%	30/50%	40/50%
Gran Consumo & Retail	Fijo	80 - 140K €	140 - 180K €	180 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%
Tecnología	Fijo	90 - 150K€	150 - 200K €	200 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	90 - 150K€	150 - 200K €	200 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable (*)	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%

2. DIRECTOR FINANCIERO / CFO

El Director Financiero representa la máxima autoridad sobre el fiel reflejo de la situación de la empresa en los estados financieros. Esta figura reporta al Director General funcionalmente y jerárquicamente del Director Financiero de la central en caso de ser una multinacional con sede en el extranjero. Dependiendo del tamaño de la empresa, tiene un equipo administrativo que le reporta sobre la contabilidad, la tesorería, la fiscalidad y el control de gestión, 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 másters 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. El desarrollo profesional de este directivo es muy amplio y podría encargarse de la gestión de cualquier unidad del 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.

No obstante, 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 en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Sector Servicios	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Banca & Seguros	Fijo	70 - 90K€	90 - 120K€	120 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	10/20%	15/25%	25/30%	30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Tecnología	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	70 - 90K€	90 - 120K€	120 - 200K €	A partir de 200K €
	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 principales se encuentra contratar, formar, emplear y retener el talento de la organización. El objetivo básico que persigue la Dirección de Recursos Humanos con estas tareas 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 tales 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 y 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 de estos estudios con cursos de postgrado y másters específicos de recursos humanos adecuados y de calidad, para conseguir una mayor especialización en esta funcionalidad. Se requiere una sólida experiencia profesional acumulada en las diferentes funciones del departamento para llegar a una posición de dirección.

Debemos distinguir dos ámbitos o 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 en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Sector Servicios	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Tecnología	Fijo	60 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%

4. DIRECTOR COMERCIAL

La Dirección Comercial es la 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 o 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 en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 90K €	90 - 150K €	150 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Sector Servicios	Fijo	60 - 90K €	90 - 150K €	150 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Banca & Seguros	Fijo	80 - 100K €	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 90K €	90 - 150K €	150 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Tecnología	Fijo	80 - 100K €	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	80 - 100K €	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%

5. DIRECTOR DE MARKETING / CMO

La Dirección de Marketing o CMO (Chief Marketing Officer) 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 o 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 en el camino hacia la Dirección General.

Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Sector Servicios	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Banca & Seguros	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Tecnología	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%

6. DIRECTOR INDUSTRIAL

La figura del 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 en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Tecnología	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%

7. DIRECTOR DE OPERACIONES / COO

La Dirección de Operaciones o COO (Chief Operations Officer), 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 en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 80K €	80 - 140K €	140 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Sector Servicios	Fijo	60 - 80K €	80 - 140K €	140 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 90K €	90 - 140K €	140 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 80K €	80 - 140K €	140 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Tecnología	Fijo	60 - 90K €	90 - 140K €	140 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	60 - 90K €	90 - 140K €	140 - 190K €	A partir de 190K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%

8. DIRECTOR DE COMPRAS

El 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 master, 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 en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Sector Servicios	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Banca & Seguros	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Tecnología	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%

9. DIRECTOR DE SISTEMAS

La Dirección de Sistemas es una posición relativamente reciente 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 las necesidades de la empresa y su negocio. Algunas compañías reúnen en una sola figura la dirección de sistemas y la de administración y finanzas. El Director de Sistemas de Información 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.

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 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 LOPD.
- 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

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 másters específicos en dirección de sistemas de información.

Poseerá sólida y dilatada experiencia previa 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 bajo su perímetro de responsabilidad otras áreas como la organización, la logística y las compras y que se haga cargo también de otro tipo de proyectos internos específicos. 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.

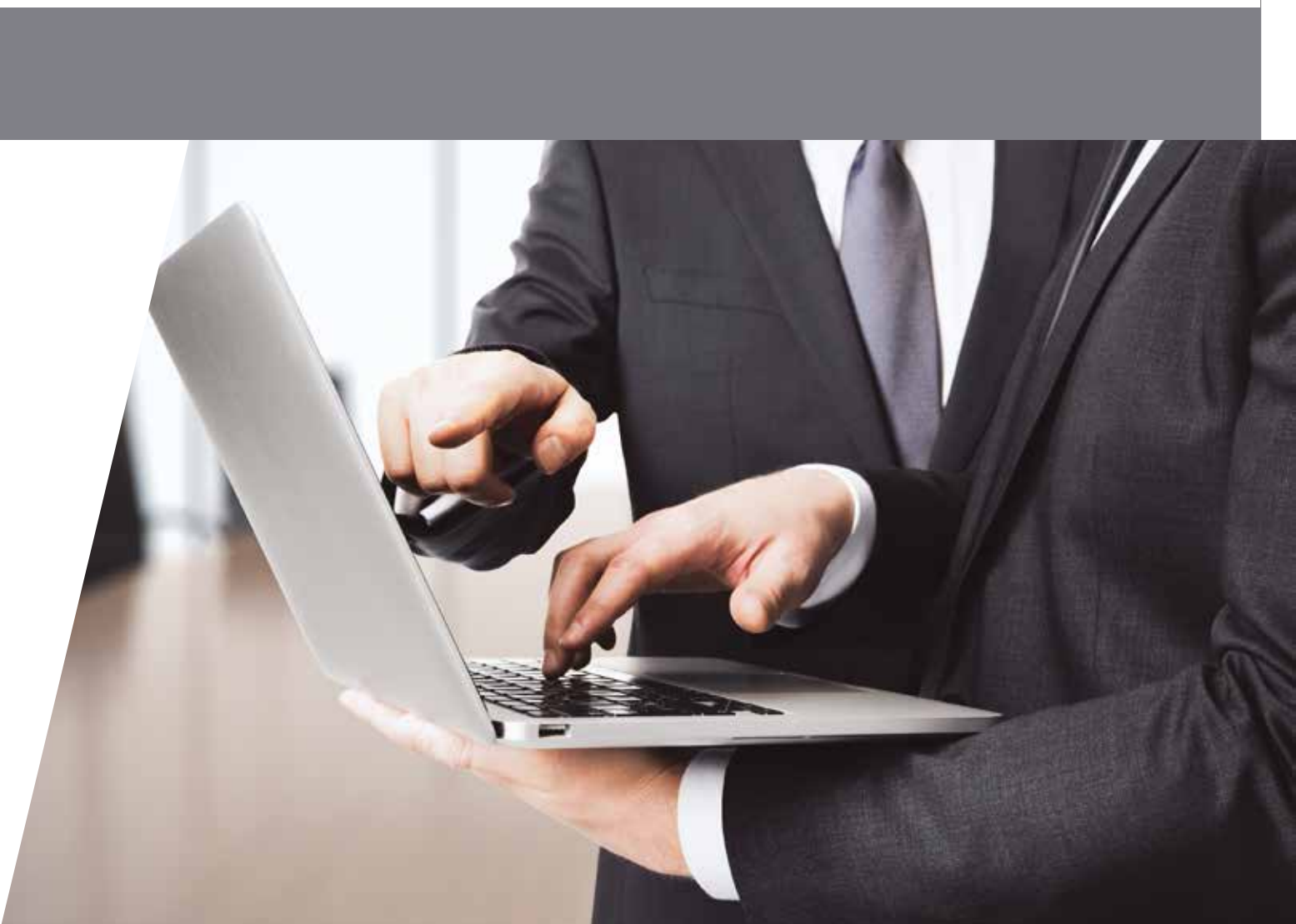


Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	45 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Sector Servicios	Fijo	45 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Banca & Seguros	Fijo	50 - 80 K €	80 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Gran Consumo & Retail	Fijo	45 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Tecnología	Fijo	50 - 80 K €	80 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	50 - 80 K €	80 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%

10. DIRECTOR DE SERVICIOS / RECURSOS CORPORATIVOS

El Director de Servicios Corporativos tiene un reporte al Director General y a la Junta de Accionistas. Su labor gira en torno a definir, completar e implementar las estrategias, planes y políticas económico-financieras y fiscales de la organización. Sus áreas de acción incluyen desde la Dirección de Administración y Finanzas, Sistemas Informáticos, Dirección de Recursos Humanos, Administración de Personal y la Dirección Legal. Esta figura actúa como asesor del Director General en todas las áreas de back office.



Funciones

La Dirección de Servicios Corporativos tiene un reporte directo al Director General y entre sus principales funciones se encuentran:

- Colaborar en el diseño y desarrollo de las estrategias a nivel general/corporativo.
- Responsabilizarse de la puesta en marcha de proyectos de interés estratégico y coordinar las otras direcciones funcionales, realizando análisis de informes para la evaluación de la situación económica y del área de gestión de personal de la compañía.
- Gestionar, potenciar y motivar a los directores de cada área y al personal bajo su responsabilidad.
- Elaborar los programas presupuestarios, análisis de costes contables y procedimientos financieros.
- Establecer y elaborar los procedimientos y principios de los sistemas de información.
- Dirigir las políticas de RRHH en el área de selección, contratación, formación, promoción, retribución, comunicación, desarrollo y beneficios sociales.
- Establecer e implantar las estrategias, planes y políticas en las áreas de RRLL, políticas retributivas, prevención y administración de personal.
- Mantener las relaciones relevantes con la Administración, sindicatos y asesores externos.

- Asesorar, defender y realizar todas las actuaciones que tengan vinculación legal y jurídica con el fin de que la compañía cumpla con todas las obligaciones legales y se encuentre bien defendida delante de terceros desde el punto de vista legal y económico.

Trayectoria y evolución del puesto

El background formativo de esta dirección es el de un titulado/a superior generalmente complementándose con un máster en una prestigiosa Escuela de Negocios.

Una Dirección de Servicios Corporativos es la conclusión a una sólida experiencia profesional acumulada en los que durante los últimos años haya realizado funciones de Director Administrativo-Financiero o Director de Recursos Humanos en empresas con una gran intensidad en personal y en el cual haya tenido la oportunidad de asumir responsabilidad en otras áreas como son Legal, Recursos Humanos, Sistemas y Administración de Personal. Para ocupar esta posición es necesario dominar la gestión de recursos internos para obtener el máximo rendimiento de los mismos así como, la orientación interfuncional. Por ser una figura de confianza del Comité de Dirección, es necesario que esta figura tenga integridad y capacidad de negociación. Esta persona está claramente orientada a evolucionar hacia una Dirección General o de Servicios Corporativos de una empresa de mayor tamaño.

Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%
Sector Servicios	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%
Banca & Seguros	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%
Tecnología	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%

11. DIRECTOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

El Director de Responsabilidad Social Corporativa es una posición que forma parte del Comité de Dirección. Su reporte suele ser directo al Director General. Entre sus funciones principales se encuentra la elaboración y la definición de la estrategia y la gestión de la responsabilidad social. También se responsabilizará de crear la memoria sobre la responsabilidad social corporativa de la compañía.



Funciones

La Dirección de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene un reporte directo, mayoritariamente, a Presidencia y/o a Dirección General. Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Diseñar, implementar, evaluar y realizar un seguimiento de las políticas y proyectos de RSC para construir la reputación de la compañía.
- Promover y liderar la actualización permanente de los planes de responsabilidad social en consonancia con la estrategia de la Dirección. Siempre, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados por la compañía.
- Impulsar y desarrollar iniciativas concretas en cada ámbito societario, en coordinación con sus interlocutores en la compañía, para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía en materia de responsabilidad social, medioambiental y profesional.
- Fomentar la comunicación, tanto interna como externa, gestionando las relaciones con las instituciones clave, públicas y privadas.

Trayectoria y evolución del puesto

La figura del Director de Responsabilidad Social Corporativa la suelen desarrollar profesionales licenciados/as en Ciencias Económicas y/o Derecho. Dado el carácter del puesto, que viene desarrollándose desde hace relativamente poco, son escasos los Directores de RSC que hayan cursado un máster específico en la materia. La procedencia de profesionales puede ser muy diversa: desde áreas de comunicación y relaciones institucionales, pasando por profesionales expertos en marketing, hasta recursos humanos. Las responsabilidades en cada compañía varían mucho, ya que aparte de definir la proyección externa e interna de la compañía en materia de RSC, pueden tener ascendencia sobre funciones de lobby/relaciones institucionales, creación de marca y reputación, así como comunicación interna y externa. Cada vez son más la compañías de tamaño medio/grande que otorgan mayor importancia a la figura de la dirección de RSC, ya que además ejercen una importante función de transmisión de valores a toda la organización, incluso a nivel internacional.

Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%
Sector Servicios	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%
Banca & Seguros	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%
Tecnología	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%

12. DIRECTOR E-COMMERCE & DIGITAL / CDO

El Chief Digital Officer es el responsable de definir toda la estrategia digital de la empresa. Las empresas tienen que ser veloces para seguir el ritmo de los cambios tecnológicos y el comportamiento del consumidor. Las estrategias empresariales ahora deben estar perfectamente entrelazadas con las estrategias digitales, que están en constante expansión, pues no sólo abarcan el ámbito web, sino también mobile, social, local y todo lo nuevo que seguramente nos deparará el futuro. Los Chief Digital Officer deben proporcionar el liderazgo necesario para el desarrollo y el mantenimiento de la estrategia digital de la empresa. Generalmente, tienen a su cargo varias áreas funcionales, siendo los más frecuentes la de marketing online, el equipo de desarrollo de negocio y producto, la de atención al cliente del área online y de gestión de contenidos.

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.
- Ser responsable de la provisión, implementación y desarrollo de los Servicios del área de Sistemas de Información y definir 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 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 LOPD.
- 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

En términos generales, un CDO debe estar familiarizado con la web, mobile, social media y local; debe ser capaz de planificar y ejecutar una estrategia a largo plazo centrada en el conocimiento, adquisición, retención y monetización del cliente; 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. Ha de colaborar estrechamente. Es importante enfatizar que el CDO no sólo 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 en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Sector Servicios	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Tecnología	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%

13. 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 requeridos 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 en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 80K €	80 - 100K €	100 - 150K €	A partir de 150K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Sector Servicios	Fijo	60 - 80K €	80 - 100K €	100 - 150K €	A partir de 150K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 80K €	80 - 100K €	100 - 150K €	A partir de 150K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Tecnología	Fijo	60 - 80K €	80 - 100K €	100 - 150K €	A partir de 150K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	60 - 80K €	80 - 100K €	100 - 150K €	A partir de 150K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%

14. SOCIO DE DESPACHO DE ABOGADOS

El Socio 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.
- 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 otros 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.
- Labor comercial.

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 en millones de euros	
		Profesional	Cuota*
Despacho Nacional	Fijo	180 - 200K €	
	Variable	20/30%	>220K €
Despacho Internacional	Fijo	200 - 240K €	
	Variable	20/30%	>300K €
Despacho Auditora	Fijo	170 - 200K €	
	Variable	15/25%	>220K €

15. DIRECTOR DE ASESORÍA JURÍDICA

La Dirección 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, absorciones, 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: participar en la vertiente procesal de las anteriores áreas.
- 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 auto exigencia, 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 en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 160K €	A partir de 160K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Sector Servicios	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 160K €	A partir de 160K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 160K €	A partir de 160K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 160K €	A partir de 160K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Tecnología	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 160K €	A partir de 160K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	70 - 100K €	100 - 140K €	140 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%

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

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.



Cristina Ródenas

Senior Director

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 auditoría 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 de compañía multinacional de moda/lujo.
 Dirección de Producto de compañía multinacional de complementos.
 Dirección de Retail de compañía multinacional de moda/fashion.
 Dirección de E-commerce de compañía multinacional de moda/fashion.
 Dirección de Diseño de compañía multinacional de complementos.
 COO de compañía multinacional de moda/fashion.
 VP Sales & Marketing de compañía del sector lujo.
 CFO de 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

Director

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 de Marketing, compañía sector lujo.
 Director General, participada de fondo de Inversión.
 COO, multinacional sector gran distribución.
 Director Comercial, sector FMCG.
 Proyecto mapping para compañía FMCG.

Grupos de trabajo

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

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO



Jaime Cristobalena

Director

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

Sectores para los que trabaja

Servicios Financieros, Seguros y Consultoría.

Posiciones que cubre

Miembros de Comité de Dirección, ejecutivos de negocio y operaciones.

Años de experiencia

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

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 España.
Director de Cumplimiento, multinacional medios de pago.

Grupos de trabajo

Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical Servicios Financieros.



Jesús Maria Saló

Director

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

Sectores para los que trabaja

Industria.

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 filiales 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.



Sancho Peña

Director

T +34 91 131 81 29

E san chopena@
pageexecutive.com



Leticia Mesonero

Business Support

T +34 91 131 81 00

E leticiamesonero@
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.

Grupos de trabajo

Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical Tax & Legal.

Perfil profesional

Leticia Mesonero está especializada en la búsqueda de perfiles directivos como Business Support.

Carrera

Leticia es psicóloga especializada en Recursos Humanos. Aporta una amplia y dilatada experiencia realizando tareas de selección, research, soporte y organización en empresas de selección y consultoría. Su nivel de inglés es fluido.

Educación

Leticia es graduada en Psicología por la Universidad Pontificia de Salamanca UPSA y posee un Máster en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos por la Universidad Complutense de Madrid UCM.



EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO

PageConsulting es la firma del grupo especializada en la realización de proyectos de consultoría que dan cobertura a todos los ámbitos de gestión de personas dentro de las organizaciones.

Os presentamos al equipo de Gestión de Proyectos.

Beatriz Peñas

Manager

T +34 91 187 99 14

E beatrizpeñas@pageconsulting.es



Sectores para los que trabaja

Energético, Seguros, IT, Healthcare y Farmacéutico, E-commerce, Comercialización y Gran Consumo, Consultoría, Sector Público.

Tipología de proyectos

Diseño e implantación de políticas de gestión de talento y altos potenciales: atracción, desarrollo y promoción de los mismos.

Diseño e implantación de sistemas de gestión por competencias y modelos de evaluación del desempeño.

Diseño y planificación de carreras profesionales.

Diseño e implementación de procesos de evaluación por competencias a través de assessments, developments y management audit.

Diseño y puesta en marcha de planes de formación y desarrollo en habilidades y competencias para diferentes niveles: perfiles junior, mandos medios y dirección.

Diseño e implementación de estudios de clima laboral y clima de equipos.

Análisis de clarificación tanto organizativa como retributiva: descripciones y mapas de puestos, análisis de equidad interna y estudios de competitividad externa y benchmark salariales.

Años de experiencia

Cuenta con 9 años de experiencia en el ámbito de los Recursos Humanos, estando siempre ligada al mundo de la Consultoría.

Recientes proyectos gestionados

Diseño e implementación de un Programa de Desarrollo para los altos potenciales y futuros líderes de una compañía multinacional del sector IT líder a nivel mundial.

Diseño y puesta en marcha de una encuesta de liderazgo en una compañía española líder en flota, transformación y comercialización de conservas. Análisis de los resultados obtenidos y puesta en marcha de acciones y planes de desarrollo orientados a la mejora de los mandos medios y el Comité de Dirección.

Diseño e implementación de un proceso de management audit con el Comité de Dirección de una compañía multinacional del sector aeronáutico. Identificación de fortalezas y áreas de desarrollo, sesiones de feedback individuales y diseño de planes de acción para orientar a los directivos al contexto actual de la compañía.

Análisis de la organización (puestos y funciones) de una compañía de ecommerce nacional de reciente creación y en pleno periodo de expansión. Análisis de funciones y responsabilidades y descripciones de los puestos de la organización. En una segunda fase, análisis de la equidad interna y comparación con muestra del mercado.

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO



Clara del Real

Consultora Senior

T +34 91 184 55 33

E claradelreal@pageconsulting.es

Sectores para los que trabaja

Tecnología, Servicios Financieros, Alimentación, Farma, Industrial, Transportes, E-commerce.

Tipología de proyectos

Diseño e implantación de planes de gestión de talento y altos potenciales: desarrollo y promoción de los mismos.

Diseño e implementación de procesos de evaluación por competencias a través de assessments, developments y management audit.

Diseño y puesta en marcha de planes de formación elearning y desarrollo en habilidades y competencias, tanto para empleados temporales contratados a través de PageGroup, como para clientes externos.

Análisis de clarificación tanto organizativa como retributiva: descripciones, mapas de puestos y benchmark salariales.

Diseño e implementación de procesos de reorientación profesional: facilitar herramientas y recursos para enseñar a enfocar la búsqueda y aumentar la empleabilidad.

Años de experiencia

Cuenta con 5 años de experiencia en el ámbito de la Consultoría de los Recursos Humanos.

Recientes proyectos gestionados

Diseño e implementación de programa de Evaluación en compañía internacional del sector industrial, para la reorganización de la estructura de los mandos intermedios de la fuerza de ventas de la compañía. El proceso de evaluación se basó en assessments individuales (cuestionario de personalidad, entrevistas por competencias y shadowing), y posteriores sesiones de feedback para establecer planes de desarrollo individuales.

Diseño e implementación de un Programa de Desarrollo para los altos potenciales y futuros líderes de una compañía multinacional del sector IT líder a nivel mundial.

Análisis de la organización de una compañía nacional del sector E-commerce. Análisis de puestos, funciones y responsabilidades, así como descripciones de los puestos de la organización. En una segunda fase, análisis de la equidad interna y competitividad externa.

Mariana Costa**Consultora Senior**

T +34 91 184 55 29

E marianacosta@pageconsulting.es

**Sectores para los que trabaja**

Servicios Financieros, Seguros, Sector Industrial, Energético, IT, Retail, Alimentación, Construcción e Ingeniería.

Tipología de proyectos

Análisis de clarificación tanto organizativa como retributiva: descripciones y mapas de puestos, nivelación de puestos, análisis de equidad interna y estudios de competitividad externa y benchmark salariales.

Diseño e implantación de políticas de identificación y gestión de talento y alto potencial.

Diseño y puesta en marcha de planes de formación y desarrollo en habilidades y competencias para diferentes niveles: perfiles junior, mandos medios y dirección.

Diseño e implementación de procesos de evaluación por competencias a través de assessments, developments y management audit.

Diseño e implementación de estudios de clima laboral.

Diseño e implementación de procesos de reorientación profesional: facilitar herramientas y recursos para enseñar a enfocar la búsqueda y aumentar la empleabilidad.

Años de experiencia

Cuenta con más de 8 años de experiencia en el ámbito de la Consultoría de los Recursos Humanos.

Recientes proyectos gestionados

Estudio retributivo internacional para una empresa de ingeniería, por motivos de expansión internacional e que incluyó el análisis de 11 puestos en 7 países.

Diseño y puesta en marcha de una encuesta de clima en una empresa de consultoría de IT. En una segunda fase, análisis de la equidad interna y competitividad externa.

Análisis organizativo y retributivo en una federación nacional del sector de bebidas. Análisis de puestos, funciones y responsabilidades actuales, descripciones de los puestos de la organización y propuesta de recomendaciones a nivel organizativo en base a un benchmark con organizaciones similares. En una segunda fase, elaboración de un benchmark retributivo.

Estudio retributivo para Portugal y España de todos los puestos del área de Asset Management, Real Estate y Legal en una servicer.