



Estudio de Remuneración

Alta Dirección

Michael Page
EXECUTIVE SEARCH

La información contenida en este texto pertenece a Michael Page Internacional, inscrita en el Registro Mercantil de Madrid (Tomo 12.155, Sección 8, Hoja M-192.010) La reproducción, utilización o cualquier otra actuación respecto a la misma que no haya sido expresamente autorizado por el titular quedan prohibidas.

Índice

Introducción	4
Director General (CEO)	5
Director Financiero (CFO)	6
Director de Recursos Humanos	7
Director Comercial	8
Director de Marketing (CMO)	9
Director Industrial	10
Director de Operaciones (COO)	11
Director de Compras	12
Director de Sistemas (CIO)	13
Director de Asesoría Jurídica	14
Director de Recursos / Servicios Corporativos	15

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más cambiante y exigente como el actual, el equipo humano es el activo que asegura una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Aquellas organizaciones que consigan, tanto interna como externamente, detectar, atraer, desarrollar y fidelizar el talento, lograrán maximizar la diferenciación entre sus competidores.

En relación a la gran cantidad de procesos de selección gestionados centrados en posiciones directivas que nuestros clientes nos han confiado en los últimos meses y a las innumerables entrevistas realizadas al respecto, hemos compendiado en este informe unos indicadores salariales de referencia en relación a las principales posiciones que se encuentran, de forma general, en un Comité de Dirección y/o en un Consejo de Administración en nuestro país.

Tenemos el placer de ofrecerle este Estudio de Remuneración que recoge valores medios salariales por función desempeñada y en relación al tamaño de la compañía, detallando los componentes más importante del mismo presentados dentro de un rango de oscilación lógico que tiene en cuenta aspectos como la influencia sectorial, la composición de accionariado / propiedad, la nacionalidad, la situación del centro de toma de decisiones y la fase de desarrollo de la misma el momento/situación de la misma. También hemos querido resumirles las principales funciones y responsabilidades de cada posición, las características profesionales y competencias personales más demandadas por el mercado, así como la evolución más habitual de cada puesto.

Michael Page Executive Search es la unidad de negocio del Grupo Michael Page especializada en búsqueda directa y selección de alta dirección (Comité de Dirección y/o Consejo de Administración) con presencia en los cinco continentes.

En España cuenta con presencia en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. Está formada por un equipo altamente cualificado y experimentado en este servicio de alto valor añadido para empresas y profesionales. Posee un equipo especializado en verticales sectoriales:

- ◆ Industria
- ◆ Gran Consumo & Distribución
- ◆ IT & Telecomunicaciones
- ◆ Medios de Comunicación & Entretenimiento
- ◆ Servicios Profesionales
- ◆ Salud & Farmacéutico
- ◆ Servicios Financieros
- ◆ Inmobiliario & Construcción

Nuestros valores se resumen en una total orientación al cliente (organizaciones y candidatos por igual), basada ésta en una información continua y detallada durante el proceso de selección, rapidez de respuesta, confidencialidad asegurada en todas las etapas, y máxima calidad y vocación de servicio.

Esperamos que este Estudio de Remuneración responda a sus necesidades y expectativas en el corto y en el largo plazo, siendo una herramienta de información útil que le ayude en el proceso de toma de decisiones tanto en su compañía como a nivel personal.

Desde Michael Page Executive Search le invitamos a que nos traslade su opinión al respecto si lo desea. Igualmente nos ponemos a su entera disposición para cualquier información complementaria adicional que necesite.



Miguel Portillo
ASSOCIATE DIRECTOR

miguelportillo@michaelpage-executivesearch.es



1. Director General (CEO)

La Dirección General es la figura que representa la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa 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:

- ◆ Determinación de la estrategia de la organización y así como la responsabilidad de la gestión y rentabilidad de la empresa.
- ◆ Establecimiento de 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.
- ◆ Asignación de 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.
- ◆ Control de 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 Comité las tendencias del mercado en orden a terceros o competidores.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0 - 30	30 - 100	100 - 200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	80 - 140 K €	140 - 180 K €	180 - 300 K €	A partir de 300 K €
Variable (*)	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

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 Director General es pasando 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, necesitando muchas veces reingenierías de procesos y para ello buscando verdaderos expertos en su sector o profesionales que avalen éxitos/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 que el candidato/a que ostente esa posición domine 2/3 idiomas como mínimo.



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:

- ◆ Colaboración 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.
- ◆ Elaboración de 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.
- ◆ Análisis y optimización de los recursos económicos y financieros del Grupo. Control y seguimiento de la contabilidad general, fiscalidad y elaboración de las Cuentas Anuales.
- ◆ Elaboración, seguimiento y/o supervisión de presupuestos, reporting y forecast de la tesorería, realización y/o supervisión del control de gestión y elaboración de la contabilidad analítica.
- ◆ Gestión de las variables financieras: gestión de Tesorería, Credit Management, Gestión de Cobros...
- ◆ Supervisión de la relación con terceros: Auditores externos, Administraciones, Entidades Financieras, Asesorías, etc.
- ◆ Optimización de la política fiscal de la empresa.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0 - 30	30 -100	100 - 200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	60 - 80 K €	80 - 120 K €	120 - 200 K €	A partir de 200 K €
Variable (*)	10%	15/20%	20%	20%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, etc.

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 evolucionado durante los últimos años. Este directivo ha dejado 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. En algunos casos ya dedica la mayoría de su tiempo a dar soporte en la toma de decisiones.



3. Director 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 el 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 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.
- ◆ 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 y responsabilizarse, en caso de que fuera necesario, de la contratación de terceros como consultores de selección o de análisis de puestos.
- ◆ Negociación de convenios con los colectivos de trabajadores.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0 - 30	30 -100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	50 - 70 K €	70 - 120 K €	120 - 180 K €	A partir de 180 K €
Variable (*)	NO	10%	10 / 15%	10 / 15%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, etc.

Trayectoria y evolución del puesto

La Dirección de Recursos Humanos la ostentan licenciados superiores 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...



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.
- ♦ Dirigir, coordinar e impulsar el equipo técnico de I+D+i para el correcto lanzamiento de nuevos productos y de las instalaciones, maquinaria y de los procesos productivos que vayan asociados.
- ♦ 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.
- ♦ Gestión, control, supervisión y motivación del equipo bajo su responsabilidad.
- ♦ Supervisión y acción directa sobre los clientes estratégicos de la compañía.
- ♦ Seguimiento y negociación 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.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0 - 30	30 -100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	60 - 90 K €	90 - 150 K €	90 - 250 K €	A partir de 250 K €
Variable (*)	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, etc.

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 en Económicas o Empresariales, cualquier formación puede derivar en un perfil comercial puesto que tienen más peso las características y competencias personales del candidato/a 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, el candidato/a debe acreditar un elevado conocimiento de las principales cuentas nacionales y/o internacionales de su sector/negocio. Es fundamental que el candidato/a posea un alto nivel de interlocución/negociación. Será indispensable el dominio de 2/3 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.



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/s 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 portfolio 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.
- ◆ Gestión del 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 utilizan fuentes internas y externas con la finalidad de conocer al público objetivo e identificar oportunidades de mercado.
- ◆ Definir y supervisar la política de común y RR.PP. de la organización, así como determinar la estrategia promocional al canal/ consumidor final.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0 - 50	50 -100	100 -150	A partir de 200 / IBEX
Fijo	50 - 75 K €	75 - 120 K €	120 - 150 K €	A partir de 150 K €
Variable (*)	10 / 20%	10 / 20%	20 / 30%	20 / 30%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, etc.

Trayectoria y evolución del puesto

Titulado superior en Ciencias Económicas/Empresariales o Marketing, valorándose positivamente Master en prestigiosa Escuela de Negocios. Será indispensable atesorar el conocimiento de 2/3 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.

Como **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.



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:

- ◆ Supervisión de los Directores de Unidades Autónomas de Producción Planta así como de las áreas de mantenimiento, almacenamiento, seguridad, higiene y producción.
- ◆ Elaboración de 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.
- ◆ Análisis y estudio de inversiones en procesos productivos.
- ◆ Establecimiento de los procesos y estándares de calidad de la producción así como velar por su cumplimiento.
- ◆ Optimización de los recursos humanos estableciendo un sistema de control sobre los turnos, 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.
- ◆ Coordinación de las necesidades formativas del área industrial junto con el responsable de formación.
- ◆ Intervención 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.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0 - 30	30 -100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	50 - 70 K €	70 - 120 K €	120 - 180 K €	A partir de 180 K €
Variable (*)	10 / 20%	10 / 20%	20 / 30%	20 / 30%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, etc.

Trayectoria y evolución del puesto

La Dirección Industrial la ostentan licenciados 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. Esta función requiere unas competencias personales que se resumen en un dinamismo y carisma necesarios para la dirección de personal. Debe además ser capaz de dirigir a 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.



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 en conclusión, el responsable de elaborar los procesos de mejora continua. Generalmente depende de esta figura la Dirección logística y de Compras y en entornos industriales las áreas operativas.

Funciones

Los principales y más importantes cometidos de esta posición son:

- ◆ Elabora 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.
- ◆ Supervisa 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, el de logística, el de calidad, el de estudios, el de métodos, el de 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.
- ◆ Diseño y puesta en marcha de una metodología de gestión de proyectos.
- ◆ Interviene en las operaciones de crecimiento externo en el marco de la estimación y la valoración de la herramienta industrial utilizada por la compañía.
- ◆ Decide la externalización de la producción.
- ◆ Responsable de la seguridad, formación y motivación de las personas del Departamento.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0 - 30	30 - 100	100 - 200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	50 - 80 K €	80 - 140 K €	140 - 180 K €	A partir de 180 K €
Variable (*)	20%	20%	20%	20/40%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, etc.

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 ó 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 mas 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 y estructurada y un claro conocimiento del producto así como una orientación a la eficiencia y eficacia de procesos.

Cada vez más, y 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.



7. 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.
- ◆ Establecimiento de los procedimientos de aprovisionamiento.
- ◆ Análisis de las necesidades de los diferentes departamentos y elección de los proveedores.
- ◆ Participación en las negociaciones contractuales con las subcontratas más importantes.
- ◆ Control y realización del seguimiento de los proveedores: reglamento de litigios y roturas de aprovisionamiento.
- ◆ Supervisión de la gestión de los stocks.
- ◆ Determinación y repartición de las acciones de sourcing y garantía de 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.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0 - 30	30 - 100	100 - 200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180 K €
Variable (*)	20%	20/30%	20/30%	20/40%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, etc.

Trayectoria y evolución del puesto

Sin existir una formación específica, abundan los profesionales con formación técnica (ingeniería o licenciados superiores). Es 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.



9. Director de Sistemas (CIO)

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.
- ◆ Realización de presupuestos anuales del área en función objetivos del área y cumplimiento de los mismos. Establecimiento de prioridades de inversión en función de las necesidades y evolución de la compañía. Asignación de 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.
- ◆ Gestión y coordinación de proyectos de mejora del área: Acceso Internet vía ADSL, etc. y reingeniería de entorno productivos y desarrollo del sistema informático de gestión (integral) de la compañía.
- ◆ Coordinación en 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.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0 - 30	30 -100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	45 - 75 K €	75 - 120 K €	120 - 180 K €	A partir de 180 K €
Variable (*)	10%	10%	10%	15/20%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, etc.

Trayectoria y evolución del puesto

En general se trata de un/a titulado/a superior técnico (Ingeniero Técnico, Industrial, Informática, o en C. 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 precedentes 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 mas 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.



10. Dirección 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 ó 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: participación en litigios representando a la sociedad.
- ◆ Responsable de la adaptación de normativa de protección de datos de carácter personal.
- ◆ Derecho Civil: inmobiliario, reclamación de impagados y de responsabilidad civil.
- ◆ Derecho Internacional: asesoramiento a entidades en el extranjero. Responsable 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; Seguridad Social; formación profesional (FORCEM); salarios; clasificación profesional; modificación sustancial de condiciones de trabajo; huelgas y conflictos colectivos etc.
- ◆ 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: Participación 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.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0 - 30	30 -100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	45 - 75 K €	75 - 120 K €	120 - 150 K €	A partir de 150 K €
Variable (*)	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, etc.

Trayectoria y evolución del puesto

La figura de la Dirección Jurídica siempre parte de una Licenciatura en Derecho y un Master 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 Opositor (abogado del estado generalmente) 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.



11. 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 entorno 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 las que enumeramos a continuación:

- ◆ Colaborar en el diseño y desarrollo de las estrategias a nivel general/corporativo.
- ◆ Responsable de la puesta en marcha de proyectos de interés estratégico y coordinación con 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.
- ◆ Elaboración de programas presupuestarios, análisis de costes contables y procedimientos financieros.
- ◆ Establece y elabora los procedimientos y principios de los sistemas de información.
- ◆ Dirige 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.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0 - 30	30 -100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	-	100 - 180 K €	180 - 250 K €	A partir de 250 K €
Variable (*)	-	10/15%	10/25%	30%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, etc.

Trayectoria y evolución del puesto

El background formativo de esta dirección es el de un titulado/a superior generalmente complementándose con un Master 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. Otra característica necesaria para esta figura es la capacidad de negociación y por ser una figura de confianza del Comité de Dirección la integridad como base de actuación. Esta figura está claramente orientada a evolucionar hacia una Dirección General o de Servicios Corporativos de una empresa de mayor tamaño.



Michael Page

EXECUTIVE SEARCH

Paseo de la Castellana, 28, 3ª Planta
28046 Madrid

Plaza Cataluña, 9, 3ª Planta
08002 Barcelona

Miguel Portillo
ASSOCIATE DIRECTOR

www.michaelpage-executivesearch.es