



# Certificate Programme para **CONTROLLERS**

**> Formación intensiva para dominar las técnicas y best practices que le convertirán en pieza clave para la toma de decisiones en su empresa**

**22 Horas lectivas**

**4 Módulos de trabajo**

**3 Profesores de reconocido prestigio en Controlling**

**Numerosos casos prácticos específicos**

**Excel-PC-Based Exercise**



**Madrid, 21, 22 y 23 de Mayo de 2013**  
Y también a su medida

**91 700 49 15/01 79**  
info@iir.es • www.iir.es

**GESTION PRESUPUESTARIA**

**ANALISIS DE INVERSIONES**

**CONTROL Y REDUCCION DE COSTES**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA Y CM**

**REPORTING ESTRATEGICO  
DE GESTION**

**CERTIFICADO DE APRENDIZAJE**

# AGENDA-HORARIO

JORNADA I: Martes, 21 de Mayo de 2013	
9.30	Recepción
9.40	Presentación del Programa
9.45-14.15	<b>MODULO I</b> <b>La Función del Control de Gestión en la Empresa</b> <b>Planificación Financiera-Proceso Presupuestario y Seguimiento Presupuestario</b>
15.30-19.30	<b>MODULO II</b> <b>Conexión entre Valoración, Análisis de Inversiones y Presupuestación</b>
JORNADA II: Miércoles, 22 de Mayo de 2013	
9.00-18.00	<b>MODULO III</b> <b>Modelos de Gestión, Control y Reducción de Costes</b> <b>Cómo utilizar el proceso de Análisis de Costes para la toma de decisiones</b>
JORNADA III: Jueves, 23 de Mayo de 2013	
9.00-18.00	<b>MODULO IV</b> <b>Planificación Estratégica: Plan Estratégico y Strategy Map</b> <b>Reporting Estratégico de Gestión</b>
11.30-12.00	Pausa
14.15-15.30	Pausa almuerzo libre

## ► iiR PREMIER EXECUTIVE TRAINING

Le presentamos en primicia una nueva forma de entender y expresar la formación directiva.

Una serie limitada y exclusiva de iniciativas de Executive Training especiales y diferentes que se caracterizan por:

- > Seleccionar temas innovadores y reveladores
- > Muy enfocados en el planteamiento
- > Dirigidos a un selecto grupo de directivos
- > Con contenidos de gran valor añadido
- > Impartidos por expertos de reconocido prestigio
- > Cuyo objetivo es ofrecer metodologías, técnicas, propuestas, fórmulas y experiencias pioneras dotadas de una gran dosis de realidad y muchas facilidades para el networking

## ► METODOLOGIA DIDACTICA

### ADECUACION DE CONTENIDOS/OBJETIVOS

Todos los Programas parten de la adecuación de contenidos y objetivos de aprendizaje al perfil de los alumnos. Al inicio de cada Programa, se analizarán y establecerán junto a los profesores las **expectativas y prioridades del grupo** y se enfocarán los contenidos hacia los **temas de mayor interés y a la resolución de las cuestiones más complejas y controvertidas**.

### ORIENTACION TEORICO/PRACTICA

La asimilación de los contenidos teóricos recogidos en cada Programa se realizará desde la **comprensión, análisis y resolución de supuestos/casos teórico-prácticos** así como desde el desarrollo de **dinámicas de reflexión y resolución de problemas reales** planteados por los propios alumnos. El programa incluye análisis y desarrollo de **CASOS Y EJERCICIOS PRACTICOS ESPECIFICOS** en grupos de trabajo con PC (Excel-PC-Based Exercises).

### INTERACTIVA Y CON INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

Los instructores desarrollarán una metodología que promueva la **participación y discusión de los alumnos** durante sus exposiciones. Los contenidos serán contrastados con sus **conocimientos, nivel de experiencia y necesidades específicas** para que puedan encontrar **soluciones a sus problemas particulares** y contrastar opiniones con la visión y experiencia del equipo docente con el objetivo de crear un clima de debate y aportaciones al grupo y conseguir el **máximo aprovechamiento de contenidos y nivel de aprendizaje**.

## ► PROGRAMA SUPERIOR especialmente diseñado para:

### EMPRESAS

- Responsable de Control de Gestión
- Controller
- Director Financiero
- Responsable de Presupuestos
- Responsable de Información Financiera
- Responsable de Reporting Financiero
- Responsable de Planificación Estratégica
- Responsable de Contabilidad
- Responsable de Consolidación
- Analista Financiero

Y todos aquellos profesionales que trabajan para la Dirección Financiera y tienen entre sus responsabilidades -presentes y/o futuras- aquéllas que habitualmente se incluyen dentro de la Función de Control de Gestión

### CONSULTORAS

- Responsable Consultoría Área Financiera
- Responsable de Proyecto Área Financiera

## ► DURACION DEL PROGRAMA

Executive Training de 3 jornadas completas – 22 horas lectivas



Obtenga la Certificación de Aprovechamiento en el Certificate Programme para Controllers

# EQUIPO DOCENTE

## 3 RECONOCIDOS EXPERTOS EN CONTROLLING



### **Antonio Peral Amorós**

Director de Inversiones

#### **GESTAMP AUTOMOCION**

Licenciado en Derecho por la Univ. Autónoma de Madrid. Máster en Economía y Dirección de Empresas en IESE (Univ. de Navarra). Ha desarrollado toda su carrera profesional en el Área Económico-Financiera; primero en General Motors España (Zaragoza) como Supervisor en el Área de Presupuestos & Outside Reporting, después como Analista Senior siendo responsable de la coordinación del análisis financiero de las operaciones de GM en Europa y en la etapa final en el Área de Análisis y Planificación Financiera de General Motors Europe (Zurich). En 1994 se incorpora a Hughes Aircraft España (Madrid) como Director Financiero hasta 2005, cuando se reincorpora como Finance Manager a General Motors Asian and Pacific Operations en Singapur. Durante el año siguiente es en concreto responsable, como Finance Manager de Proyectos Especiales, del análisis estratégico del mercado japonés (Project Hisshou) - Responsable del análisis financiero de las distintas alternativas de distribución de vehículos en Japón. De 1997 a mediados de 1999 trabaja como Controller Assist.-Análisis Financiero en General Motors do Brasil Ltd. Desde ese momento, y hasta finales del año 2000, se convierte en el máximo responsable financiero de General Motors Chile (CFO) con responsabilidad sobre todas las funciones económico-financieras de la compañía. De Enero 2001 a Julio 2003 es Director Económico-Financiero & Sistemas IT de FIAT-GM Powertrain Ltd. Brasil uniendo las responsabilidades de la coordinación del Área Legal y Relaciones con los Accionistas además de miembro del Consejo de Administración en representación de General Motors y miembro del Comité Ejecutivo. Durante el siguiente año, y en GM Europe-Frankfurt, ocupa la dirección general del proyecto de reestructuración de las operaciones de General Motors Corporation en Europa (Project Olympia). En 1994 se incorpora a Corporación Patricio Echeverría como Director Económico-Financiero, Sistemas y Business Planning. Desde 2005 trabaja como Director Económico-Financiero y Sistemas West Mediterranean Region del Grupo Bureau Veritas en España y Portugal llevando también la dirección de los departamentos de IT/IS, Compras y Legal. Desde 2012 es Director de Inversiones de Gestamp Automoción, siendo Responsable de realizar los estudios de viabilidad y gestión de proyectos de operaciones industriales y sus resultados.



### **Isabel Reija**

Directora General

#### **FENIE ENERGIA**

Ingeniero Industrial del ICAI, graduada por la London School of Economics y PDD por IESE. Comenzó su carrera profesional en el área de canalización de poblaciones de Repsol Gas. Posteriormente se incorporó a Unión Fenosa Internacional para operar las compañías de electricidad, gas y agua fuera de España, con experiencias en Uruguay, Bélgica, Reino Unido, Argentina, Venezuela, Egipto y otros países. En Abril de 2001 pasó a formar parte del Grupo Endesa como Controller de Inversiones y desde entonces desarrolló diferentes cometidos tales como la Subdirección de Control de Objetivos y Área Corporativas, finalizando la última etapa liderando el Control de Riesgos a nivel corporativo. Desde Julio 2010 dirige Fenie Energía, la compañía comercializadora de los instaladores eléctricos de España.



### **Jesús Martínez Guillén**

Profesor

#### **UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UNED. Licenciado en Ciencias Empresariales. Premio extraordinario-UCM. Licenciado en Derecho-UCM. Licenciado en Periodismo por la Univ. Carlos III de Madrid. Comienza su carrera profesional en Commerzbank AG Sucursal en España como Analista de Riesgos. De 1989 a 1990 trabaja en Valeo Distribución SA como Jefe del Departamento de Control de Gestión. Después se incorpora a Zahnradfabrik Friedrichshafen España SA como Director Financiero-Administrativo donde permanece hasta 2005, año en el que se incorpora como Director de Fiscalidad y Tesorería a Vodafone España. Desde finales de 2004 trabaja en Dalphimetal España, SA (Grupo TRW) con responsabilidad sobre Contabilidad y Consolidación, Tesorería, Impuestos y Reporting. Consejero de diversas sociedades del grupo en Portugal y Francia.



### **IMPRESINDIBLE PORTATIL**

para la realización de los CASOS/EJERCICIOS PRACTICOS (Excel-PC-Based Exercises)

# Programa

MODULO



4 Horas

## LA FUNCION DEL CONTROL DE GESTION EN LA EMPRESA

21 de Mayo de 2013

MAÑANA

Impartido por:

**Antonio Peral  
Amorós**

Director de Inversiones  
**GESTAMP AUTOMOCION**

### El Área de Control de Gestión. ¿Qué papel juega en la empresa?

- Distintos tipos de organigramas empresariales
- > Control de Gestión como área dependiente de la Dirección Financiera: análisis y detalles de las funciones
- > Control de Gestión como área independiente de la Dirección Financiera: análisis y detalles de las funciones
  - El Control de Gestión ante el Comité de Dirección
  - El Control de Gestión y la importancia de su independencia para evaluar las distintas unidades de negocio
  - El Área de Controlling: haciendo posible la fluidez de la información y de la comunicación entre las unidades de negocio

### La función de Controlling ante la crisis

## PLANIFICACION FINANCIERA-PROCESO PRESUPUESTARIO CONTROL Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO

### Encuadre de la planificación financiera dentro del proceso de planificación empresarial: el ciclo de gestión de la empresa

#### El proceso formal de planificación financiera: el presupuesto

- Responsabilidades en la definición y gestión del proceso presupuestario
- Definición del modelo presupuestario idóneo
  - > Modelo centralizado (*Top Down*) > Modelo descentralizado (*Bottom Up*)
  - Impacto del modelo organizativo en el proceso presupuestario: la organización tipo "Matriz" y su impacto en el proceso presupuestario
    - Herramientas presupuestarias
    - Selección de objetivos presupuestarios y variables presupuestarias
  - > Presupuesto de ventas
  - > Presupuesto de costes de producción y presupuesto de gastos
  - > Presupuesto de tesorería
  - > Presupuesto de inversiones
  - La comunicación del presupuesto y objetivos a la organización

#### La revisión presupuestaria

- Cómo implantar un modelo de control y seguimiento presupuestario

### EJERCICIO PRACTICO

#### Comparativa de procesos presupuestarios

MODULO



4 Horas

## CONEXION ENTRE VALORACION, ANALISIS DE INVERSIONES Y PRESUPUESTACION

21 de Mayo de 2013

TARDE

### Métodos de Valoración: cálculo de DFC

#### La conexión entre Valoración de Empresas/Valoración de Proyectos de Inversión y Presupuestación

#### Identificación de aspectos claves a considerar en un proceso de valoración

- Viabilidad

Impartido por:

**Jesús Martínez**

**Guillén**

Profesor

**UNIVERSIDAD CARLOS III  
DE MADRID**

- Rentabilidad
- Financiación Ajena/Financiación Propia
- Plazos
- Impacto en Presupuestos
- Impacto en Balance
- Impacto en Cuenta de Resultados

#### EJERCICIO PRACTICO

Realización in situ de un DFC y análisis del mismo

MODULO

III

7 Horas

## MODELOS DE GESTION, CONTROL Y REDUCCION DE COSTES

22 de Mayo de 2013

MAÑANA Y TARDE

Impartido por:

**Antonio Peral**

**Amorós**

Director de Inversiones

**GESTAMP AUTOMOCION**

#### Fundamentos de la reducción de costes y gastos

- ¿Qué es coste? Distinción entre gasto, coste y pago
- Costes de las operaciones. Naturaleza y clases
- Costes históricos y futuros. Directos e indirectos. Variables y fijos
- Comportamiento de los costes
- La organización. Costes de estructura y su análisis. Costes discrecionales
- Variabilidad de los costes
- Centro de costes y Centro de beneficios
- Punto de equilibrio: limitaciones y comportamiento de los costes
- Margen de contribución. Índice de contribución

#### Sistemas de costes y metodologías de imputación de costes

- Cuáles son los principales sistemas de costes y cómo implementar el más adecuado teniendo en cuenta las características de cada empresa
  - > Costes completos
  - > Costes parciales
  - > ABC
- ABC frente a sistemas tradicionales de gestión de costes

#### 2 EJERCICIOS PRACTICOS

##### Desarrollo de un Sistema de Costes

- ➔ Sector Servicios
- ➔ Sector Industrial

#### Cuándo y cómo pasar del ABC -Activity Based Costing- al ABM -Activity Based Management-

- En qué consiste la gestión estratégica de costes
- Cuáles son los ejes del análisis del modelo de actividades
- Coste de las funciones
- Coste de los procesos
- Lógica de variación del coste
- Contribución del valor añadido
- Beneficios de la implantación del ABM

#### Cómo analizar las desviaciones de costes. Patrones de comparabilidad

>>

## COMO UTILIZAR SU PROCESO DE ANALISIS DE COSTES CON LA TOMA DE DECISIONES

### Cómo utilizar el análisis de la información obtenida por el análisis de costes para la toma de decisiones de negocio

- Nueva política de relación con proveedores: fijación de precio objetivo en función del coste objetivo
- Subcontratación: reduciendo el inmovilizado y apostando por los costes variables frente a los fijos
- Análisis de rentabilidad de productos y de clientes. Eliminación de Clientes No Rentables. Eliminación de Productos No Rentables

### Nuevas estructuras y sistemas de disminución de gastos generales

- Metodología para el cálculo del auténtico valor de gastos generales
- Hoja de ruta para desarrollar un sistema de disminución de gastos
- Posibles políticas de reducción de gastos: organización horizontal basada en equipos, eliminación de actividades que no añaden valor

### Cómo alinear su política de gastos generales con su estrategia a través de su política de incentivos

- Cómo promover la participación de los profesionales que trabajan en la organización para reducir costes e incrementar ingresos
- Nuevos sistemas de retribución basados en el cumplimiento de objetivos y la obtención de resultados
- Cómo superar las dificultades de establecimiento de indicadores no financieros

MODULO  
**IV**

## PLANIFICACION ESTRATEGICA: PLAN ESTRATEGICO Y STRATEGY MAP

7 Horas

23 de Mayo de 2013

MAÑANA Y TARDE

Impartido por:

**Isabel Reija**  
Directora General  
**FENIE ENERGIA**

### Cómo establecer la definición estratégica de la empresa

### Cómo desplegar el Plan Estratégico a largo plazo y vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con el día a día de la empresa

### Cómo planificar la estrategia y los objetivos de la empresa desde las perspectivas: alineamiento

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos

### Cómo diseñar el Mapa Estratégico que apoye la implantación eficaz de la estrategia corporativa

### El BSC como herramienta para alinear la estrategia financiera con la estrategia de negocio

### Qué relación existe entre el BSC y la Creación de Valor

### Cómo construir un Balanced Scorecard

- Cómo medir la rentabilidad de implantar un BSC
- Qué dificultades se encuentran a la hora de implantar el BSC
- Cómo establecer un sistema de prioridad en la selección de variables a considerar en el BSC
- Cómo identificar e integrar indicadores de gestión financieros y no financieros
- Cómo identificar las relaciones causa-efecto entre los diferentes indicadores

>>

- Cuál es el número óptimo de indicadores de gestión
- Con qué periodicidad debe realizarse el seguimiento de los indicadores

#### EJERCICIO PRACTICO

Identificación y elaboración de indicadores financieros y no financieros. Diseño de un BSC

## REPORTING ESTRATEGICO DE GESTION

### Metodología, normas de elaboración y presentación del reporting

- Cuáles son las fuentes de información a tener en cuenta en el reporting
- Cómo garantizar un fácil acceso a la información
- Cómo dotar al reporting de valor añadido con información relevante para la toma de decisiones de negocio
- Cuál es la función del reporting ante accionistas e inversores: reporting externo
- Cómo asegurar un sistema estandarizado que permita mejorar la gestión

### Estructura y periodicidad del reporting

- Reporting financiero
- Reporting de gestión/planificación de actividades
- Reporting de ventas
- Reporting de costes
- Reporting del Cash Flow
- Reporting por excepción: cómo realizar el análisis de datos para buscar la excepción
- Reporting externo
- Balanced Scorecard

#### EJERCICIO PRACTICO

Identificación y simplificación de informes mensuales y agilización de tiempos establecidos

### El reporting estratégico de gestión: el BSC

- Cómo elaborar los informes de seguimiento de los indicadores y qué documentación aportar a la Dirección General
- Cómo utilizar el BSC como instrumento de información continua para la Dirección General

### La importancia de los sistemas de información integrados para mejorar el reporting, presupuesto y planificación estratégica del grupo: Business Intelligence

## Programas RECOMENDADOS

- > Excel para Controllers ▶ 15 de Abril de 2013
- > Adquisición de Empresas en Concurso de Acreedores en España ▶ 8 de Mayo de 2013
- > Pagos y Cobros en Operaciones de Comercio Exterior ▶ 9 de Mayo de 2013
- > Reestructuración de Deuda ▶ 13 de Mayo de 2013
- > Gestión de Tesorería ▶ 21, 22 y 23 de Mayo de 2013
- > Análisis de Inversiones ▶ 19 de Junio de 2013
- > Integración de Plan Financiero & Business Plan ▶ 10, 11 y 12 de Julio de 2013
- > Análisis de Múltiples Escenarios ▶ 11 de Julio de 2013
- > Costes y Precios en Operaciones de Comercio Exterior ▶ Octubre de 2013
- > Certificate in Project Finance ▶ Octubre de 2013
- > Excel para Corporate Finance ▶ Octubre de 2013
- > Adquisición de Empresas ▶ Octubre de 2013
- > Valoración de Empresas ▶ Noviembre de 2013



@iir\_Spain  
#iirEvents



facebook.com/  
iirspain



Empresa  
iir España



youtube.com/  
iirespana



flickr.com/photos/  
iirspain

## ¿Cómo inscribirse?

Contacte con Diana Mayo a través de estas 5 opciones

[www.iir.es](http://www.iir.es)    [inscrip@iir.es](mailto:inscrip@iir.es)

- t: 91 700 49 15 / 01 79
- @iir\_Spain
- Príncipe de Vergara, 109  
28002 Madrid

El Departamento de Atención al Cliente se pondrá en contacto con Vd. para confirmar su inscripción

### Certificate Programme para Controllers

Madrid, 21, 22 y 23 de Mayo de 2013 BS1423

PRECIO	1.999€*	3ª INSCRIPCION
Si efectúa el pago		
Hasta el 11 de Abril	1.799€*	
* 21% IVA no incluido		

iir le recuerda que la inscripción a nuestras jornadas es personal

### Formación a su medida

### Estoy interesado en su documentación

### LUGAR DE CELEBRACION

Hotel NH Príncipe de Vergara  
Príncipe de Vergara, 92. 28006 Madrid  
Tel. 91 563 26 95

Div. B/AF

### iir España a través de ANCED

### le puede TRAMITAR SU BONIFICACION

Benefíciense de las bonificaciones de la Fundación Tripartita para la Formación en Empleo-FTFE, nuestros cursos cumplen con el mínimo de horas exigido y además le proporcionamos toda la documentación para que el mismo sea bonificable. Solicite más información

Si es un Profesional Independiente y/o está en búsqueda activa de empleo tiene un descuento del 30% sobre la tarifa vigente

### INFORMACION GENERAL

#### CANCELACION

Si Vd. no puede asistir, tiene la opción de que una persona le sustituya en su lugar. Para cancelar su asistencia, comuníquenos con, al menos, 2 días laborables antes del inicio del evento. Se le enviará la documentación una vez celebrado el evento (\*\*\*) y le será retenido un 30% del precio de la inscripción en concepto de gastos administrativos. Pasado este periodo no se reembolsará el importe de la inscripción. iir le recuerda que la entrada a este acto únicamente estará garantizada si el pago del evento es realizado antes de la fecha de su celebración.

(\*\*) En caso de cancelación del evento por parte de iir el asistente podrá elegir la documentación de otro evento) Hasta 5 días antes, iir se reserva el derecho de modificar la fecha de celebración del curso o de anularlo, en estos casos se emitirá un vale aplicable en futuros cursos o se devolverá el 100% del importe de la inscripción.

#### ALOJAMIENTO

Benefíciense de la mejor tarifa disponible en el Hotel correspondiente y en los Hoteles de la Cadena NH haciendo su reserva a través de Viajes Iberia, e-mail: Valladolid.labradores@viajesiberia.com o Tel. 98 321 95 70, indicando que está Vd. inscrito en un evento de iir España.



#### TRANSPORTE OFICIAL TERRESTRE



Los asistentes a los eventos que iir España celebre obtendrán un descuento del 30% en trenes de: Alta Velocidad-Larga Distancia, Alta Velocidad-Media Distancia y Cercanías-Media Distancia-Convencional. Benefíciense de este descuento descargando el documento de asistencia en [www.iir.es/renfe](http://www.iir.es/renfe) y presentándolo en cualquier punto de venta RENFE, al adquirir el billete.

**Datos personales:** En cumplimiento con el artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, le informamos de que los datos personales que aporte en el presente formulario serán incorporados a los ficheros de "Institute for International Research España, S.L.", debidamente inscritos ante la Agencia Española de Protección de Datos, y cuyas finalidades son la gestión y cumplimiento de la relación establecida como consecuencia de la inscripción en el evento a que hace referencia, así como la gestión por parte de iir de la selección de los asistentes al mismo, así como la realización de envíos publicitarios acerca de las actividades, servicios, ofertas, promociones especiales y de documentación de diversa naturaleza y por diferentes medios de información comercial, además de la gestión de la información de la que se disponga para la promoción de eventos, seminarios, cursos o conferencias que pudieran resultar de interés para los inscritos, de acuerdo con las labores de segmentación y obtención de perfiles relativa a los mismos, todo ello al objeto de personalizar el trato conforme a sus características y/o necesidades. Mediante la presente, usted queda informado y consiente que sus datos puedan ser cedidos a patrocinadores, publicaciones, exposidores en ferias u otros sujetos en base a la relación que iir mantiene con los mismos para procurar una mayor eficiencia de la gestión de sus actividades. Para el ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición de sus datos por parte de iir, deberá remitir un escrito identificado con la referencia "Protección de Datos" a "Institute for International Research España, S.L.", con domicilio social en la calle Príncipe de Vergara nº 109, 28002 Madrid, en el que se concrete la solicitud y al que acompañe fotocopia de su Documento Nacional de Identidad.

#### TRANSPORTISTA OFICIAL



Los asistentes a los eventos que iir España celebre obtendrán un descuento del 45% en Business y del 50% en Turista sobre las tarifas completas en los vuelos con Iberia e Iberia Express. En los vuelos operados por Air Nostrum obtendrán un 30% de descuento sobre tarifas completas Business y Turista. La reserva y emisión se puede hacer en: SERVIBERIA (902 400 500), Oficinas de Ventas de IBERIA, [www.iberia.com/ferias-congresos/](http://www.iberia.com/ferias-congresos/) y/o Agencia Viajes Iberia, indicando el Tour Code BT3IB21MPE0009.

Descárguese el  
**NUEVO CATALOGO 2013**



**Aprenda de los mejores  
Expertos y elija cómo  
hacerlo**

La división iir Training está especializada en la creación de programas formativos impartidos por destacados profesionales en activo. Son seleccionados por su consolidada experiencia, dominio y especialización en cada materia. Además, poseen un gran valor añadido para la transmisión eficaz de conocimientos.

**Formación en abierto  
y a medida**

**91 700 48 70**

**info@iir.es**

**www.iir.es**

### iiR Doc



iiR España le ofrece la documentación formativa más completa de su sector

**Valoración de Empresas**

Para adquirirla, contacte con:  
Vanessa López • Tel. 91 700 01 79  
[documentacion@iirspain.com](mailto:documentacion@iirspain.com) • [www.iir.es/doc](http://www.iir.es/doc)