

SEMINARIO ESPECIALIZADO

Haga frente a la incertidumbre financiera optimizando  
la gestión de sus recursos en Telecomunicaciones

iiR España 25<sup>th</sup>  
an informa business  
bringing knowledge to life



# Renegociación de Contratos de Telecom

Analice todas las claves para reducir costes y mejorar los acuerdos  
con sus Partners Tecnológicos

**Imprescindible para cualquier empresa que quiera  
ahorrar en sus telecomunicaciones**

- Diseño de la **estrategia** de renegociación
- **Benchmarking** y **fases pre-contractuales**
- **Etapas** del **proceso** de renegociación y principales dificultades
- **Aspectos jurídicos** objeto de análisis durante el proceso de negociación
- **Control** del contrato renegociado

**¡Análisis de casos prácticos basados en procesos de  
renegociación reales!**

#### Contratos internacionales

Conozca su negociación  
ad hoc

#### Optimización de la Request for Proposal-RFP

Todas las claves para  
licitadores y licitantes

Guía jurídico-práctica para diseñar, estructurar y desarrollar **con éxito** un proceso de negociación de sus contratos de Telecomunicaciones: **contratos existentes y nuevos contratos**

#### Impartido por:

**Leticia López-Lapiente**  
Asociada Principal  
**URIA MENENDEZ**

#### Con el asesoramiento en aspectos tecnológicos de:

**José Antonio Esteban**  
Product CTO  
**CODERE**

**1 UNICA CONVOCATORIA  
¡PLAZAS LIMITADAS!**

**Madrid,**  
**25 de Octubre de 2012**  
Hotel NH Príncipe de Vergara

#### BEST PRACTICES EXPERIENCES

*La renegociación en la  
EMPRESA PRIVADA*

**Pedro Salazar Sanz**  
Gestión de Contratos- Dirección de  
Operaciones e Infraestructura  
**ENDESA**

*La renegociación en la AA.PP.*

**Ignacio Baquedano Ibáñez**  
Subdirector General de Telecomunicaciones  
**INFORMATICA-AYUNTAMIENTO DE  
MADRID**



**¡Inscríbese ahora!**

**902 12 10 15**

inscrip@iir.es • www.iir.es

TAMBIEN EN INCOMPANY

**Ahorre  
300€**  
si se inscribe  
antes del  
26 de Septiembre

## HORARIO

Recepción de los asistentes	9:15 h
Módulo I (primera parte)	9:30 h
Café	11:30 h
Módulo I (segunda parte)	12:00 h
Almuerzo	14:30 h
Módulo II	16:00 h
Experiencia práctica Empresa Privada	16:30 h
Experiencia práctica AA.PP.	17:00 h
Fin de la Jornada	17:30 h

## PROGRAMA

### Módulo I Negociación

● Definición del **alcance del contrato**: objetivo (productos y servicios que se van a recibir/prestar) y subjetivo (concepto de grupo, filiales extranjeras, sucursales, UTEs, etc.)

● **Análisis de contratos de telecomunicaciones en vigor**: ¿existe exclusividad? ¿Se han previsto cláusulas de terminación anticipada?

● **Benchmarking y fases pre-contractuales**: procedimientos de licitación (RFPs) y otras herramientas para la comparación de ofertas de distintos operadores

● **Seguridad contractual y regulatoria**. Seguridad jurídica vs. flexibilidad ante cambios tecnológicos, regulatorios y de mercado, etc.

● Comprobación del **cumplimiento de lo pactado: frente al proveedor** (establecimiento de derechos de auditoría, seguimiento y comprobación de precios, acuerdos de niveles de servicios (SLA's), regularizaciones, gestión de discrepancias, etc.) **e internamente** (p.e., por parte de empresas del grupo)

● **Duración del contrato y cláusulas de transición** y de terminación.

● Especialidades de la negociación de **contratos con alcance internacional**

● Cuestiones **regulatorias** (telecom), de protección **de datos personales** y de **defensa de la competencia**

● **Indemnización y penalizaciones**: análisis de los riesgos y de la dependencia tecnológica de la empresa y gestión de la determinación y exigencia de penalizaciones

● Condiciones para la **gestión práctica del**

**contrato**:

- > Establecimiento y seguimiento de indicadores (KPIs)
- > Creación de comités de seguimiento
- > Gestión de la facturación (p.e., elección de plataformas y formatos de facturación)
- > Gestión de altas, bajas, modificaciones y traslados
- > Reembolsos por errores de facturación
- > Gestión de terminales asociados al servicio

● **Formalización de las modificaciones**

**contractuales**: nuevo contrato vs. anexos modificativos

● **Redacción e integración en el contrato de anexos** (jurídicos o no) propios de los contratos de telecomunicaciones

**Leticia López-Lapuente**

Asociada Principal  
**URIA MENEDEZ**

### Módulo II

#### Factores tecnológicos claves a tener en cuenta en la Renegociación de los Contratos de Telecomunicaciones

- Cómo elaborar y actualizar los Planes directores de comunicaciones
- Planificación de inversión y gasto en infraestructuras privadas de telecomunicaciones
- Viabilidad económica y cálculo del retorno de inversión (ROI) para la Evolución tecnológica (VoIP, Sólo Móvil y servicios de convergentes, etc.)

**José Antonio Esteban**

Product CTO  
**CODERE**

### BEST PRACTICES EXPERIENCES

#### *La renegociación en la empresa privada*

#### RFP. Flexibilidad y trabajo: garantía de éxito

##### La experiencia práctica de Endesa

- Antes de la RFP
- > Toma de datos previo: inventario de infraestructura, servicios, qué se va a externalizar
- > Previsión de requerimientos técnicos durante la vigencia del contrato

> Flexibilidad Necesidades VS. Tecnología

● Durante la RFP

> Participación de todas las áreas de necesidad, jurídica y compras

> Aportación de requerimientos técnicos y volumetría a los ofertantes. (Flexibilidad)

> Aportación de requerimientos de información, seguimiento, herramientas de gestión, ANS...

● Después de la RFP

> Seguimiento constante de cumplimiento de compromisos contractuales

> Seguimiento Cumplimiento ANS / penalizaciones.

> Benchmarking Técnico / Económico Anual

**Pedro Salazar**

Gestión de Contratos- Dirección de Operaciones e Infraestructura

**ENDESA**

#### *La renegociación en las AA.PP*

#### Capacidad de renegociación un contrato de telecomunicaciones dentro del marco de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas

##### La experiencia práctica del Ayuntamiento de Madrid

- ¿Qué clausulado lo puede favorecer?
- ¿Qué referencias de precios se pueden marcar/definir para cuantificar el valor de la renegociación?
- ¿Sería válido y aceptado por las operadoras un clausulado del tipo los precios se ajustarán al mejor precio del servicio de otro concurso público ganado por la misma operadora...?
- Hay un momento de fuerza para renegociar el contrato...
- > ¿Es en la prorrogas?
- > ¿Pueden los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) peligrar por una fuerte negociación?

**Ignacio Baquedano Ibáñez**

Subdirector General de Telecomunicaciones  
**INFORMATICA-AYUNTAMIENTO DE MADRID**

## Nuestros Instructores

### Leticia López-Lapuente

Asociada Principal

#### URIA MENENDEZ

Abogada de Uría Menéndez en la oficina de Madrid. Se incorporó al bufete en el año 2004.

Desde su incorporación al bufete, su práctica se ha centrado en Derecho mercantil y de sociedades, con especial dedicación en las áreas de Internet, software, comercio electrónico, telecomunicaciones y tecnología, y en el Derecho a la protección de datos personales.

Proporciona asesoramiento sobre aspectos mercantiles y regulatorios a empresas que operan en los sectores anteriormente mencionados, incluyendo la preparación y negociación de contratos, asesoramiento en materia de protección de datos personales, fusiones y adquisiciones, Derecho de los consumidores y comercio electrónico, Derecho de la contratación pública, representación ante las Administraciones Públicas, etc.

Además, ha estado involucrada en operaciones relevantes proporcionando asesoramiento a negocios e inversores en estos sectores. Estuvo dos años de estancia en un grupo internacional líder en materia de software como la persona responsable en el área de consultas sobre tecnologías de la información, contratación de servicios, implementación en España de políticas intragrupo, formación jurídica de empleados, etc. También estuvo seis meses en un operador de servicios de telecomunicaciones de ámbito nacional como abogada en materia de contratación mercantil, adopción de políticas de privacidad y aspectos regulatorios de telecomunicaciones.

### José Antonio

Product CTO

#### CODERE

Actualmente CTO de producto en Codere S.A. anteriormente ha colaborado en la comercialización de productos en el área de IT Governance para la empresa Mercury, participando también en otros grupos de decisión de productos relacionados con la Monitorización y las arquitecturas SOA. Certificado PMP y GSA por la Universidad de las Vegas e Ingeniero Técnico de Sistemas por la UPM con más de 15 años de experiencia. Presidente de la asociación BalancelT.org

### Pedro Salazar Sanz

Gestión de Contratos- Dirección de Operaciones e Infraestructura

#### ENDESA

Diplomado en informática con la Universidad Pontificia de Salamanca 1995, máster en desarrollo web 2000. Trabajó en el área comercial de Informática el Corte Inglés del 1996 al 2000, posteriormente dio un giro profesional al área técnica reconvirtiéndose en desarrollador y posteriormente gestor de sistemas del 2000 al 2003. Desde el 2003 pasa al área de gestión de contratos de Endesa, donde ha desempeñado la función de gestionando contratos de software y servicios desde 2003 al 2008, y contratos de operadores desde 2008 hasta la fecha.

### Ignacio Baquedano

Subdirector General de Telecomunicaciones  
INFORMATICA- AYUNTAMIENTO DE MADRID

Es Ingeniero Superior de Telecomunicaciones. Durante 15 años trabajó en Telefónica. En 1993 ingresó en los cuerpos TIC de la Administración del Estado en el Ministerio de Fomento.

En el año 2001 pasó a la Comunidad de Madrid como Director Técnico. En el 2008 pasó al IAM (Informática del Ayuntamiento de Madrid) como Subdirector General de Telecomunicaciones.

## Por qué le interesa acudir al seminario

- > Realizará un **análisis exhaustivo** de las **cláusulas a revisar** antes de la renegociación del contrato de telecomunicaciones
- > Analizará los criterios **jurídicos, económico - financieros** y de **gestión** a considerar en la renegociación del contrato de telecomunicaciones
- > Obtendrá **consejos prácticos** para **renegociar** y formalizar cualquier tipo de contrato de telecomunicaciones
- > Identificará qué **acciones** poner en marcha para **supervisar** y **controlar** un contrato renegociado

## Quién debe asistir

- Director de Contratación
- Director de Compras y Servicios
- Director de Asesoría Jurídica
- Director de Administración y Finanzas
- Responsable de Control de Gestión
- Director de Servicios Generales
- Facility Manager
- Director de Comunicaciones
- Responsable de Telecomunicaciones de toda empresa y AA.PP. que quiera ahorrar en sus telecomunicaciones

## Media Partners

formaZion  
.com

EL DERECHO  
GRUPO FRANCIS LEFEBVRE

## Beneficiense de ser social: plantee sus cuestiones y reserve a través de



@iiR\_Spain  
#iiREventos



facebook.com/  
iirspain.com



Empresa  
iiR España



youtube.com/  
iirespana



flickr.com/photos/  
iirspain

## ¿Cómo inscribirse?

Elija entre estas 5 opciones para enviarnos sus datos

www.iir.es    inscrip@iir.es

▶ t: 902 12 10 15 - 91 700 48 70

▶ f: 91 319 62 18

▶ Príncipe de Vergara, 109  
28002 Madrid

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

### Renegociación de Contratos de Telecom

Madrid, 25 de Octubre de 2012    BS1337

<b>PRECIO</b>	<b>1.299€*</b>	<b>3ª INSCRIPCIÓN</b>
Si efectúa el pago hasta el 26 de Septiembre	<b>999€*</b>	<b>DESCUENTO</b>
<b>PRECIO ESPECIAL AA.PP.</b>	<b>999€*</b>	<b>15%</b>
Si efectúa el pago hasta el 26 de Septiembre	<b>699€*</b>	

### LUGAR DE CELEBRACION

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

**IIR España a través de ANCED le puede TRAMITAR SU BONIFICACION.** Beneficiense 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.

No puedo asistir. Estoy interesado en su documentación  
iiR le recuerda que la inscripción a nuestras jornadas es personal

### INFORMACION GENERAL

#### CERTIFICADO DE ASISTENCIA

A todos los asistentes que lo deseen se les expedirá un Certificado Acreditativo de Asistencia a este evento.

#### CANCELACION

Si Vd. no puede asistir, tiene la opción de que una persona le sustituya en su lugar. Para cancelar su asistencia, comuníquenoslo 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

Beneficiense 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 en 2012 obtendrán un descuento del 30% en trenes de: Alta Velocidad-Larga Distancia, Alta Velocidad-Media Distancia y Cercanías-Media Distancia-Convenional. Beneficiense de este descuento descargando el documento de asistencia en www.iir.es/renfe y presentándolo en cualquier punto de venta RENFE, al adquirir el billete.

#### TRANSPORTE 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/ y/o Agencia Viajes Iberia, indicando el Tour Code BT2IB21MPE0020

**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 cuyos 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, publicadores, expositores 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.

## iiR Doc



**iiR España le ofrece la documentación formativa más completa de su sector**  
**Control y Reducción e Costes en Telefonía/Internet**

Para adquirirla, contacte con:  
**Vanessa López** • Tel. 91 700 01 82  
**vlopez@iirspain.com** • **www.iir.es/doc**

## Eventos Recomendados



**Proyectos Telecom en América Latina**  
Madrid, 4 de Octubre de 2012  
**www.iir.es**

## ¿Por qué elegir iiR?

iiR España es líder desde hace más de **20 años** en el desarrollo y gestión de contenidos y eventos para empresas. Pertenece al **Grupo Informa plc**, el mayor especialista en contenidos académicos, científicos, profesionales y comerciales a nivel mundial. Cotizado en la Bolsa de Londres, el grupo cuenta con **10.500 empleados** en **40 países**, **150 unidades operativas** y más de **120 líneas de negocio** distintas:

- **+ 12.000 eventos** a través de compañías como **iiR, IBC o Euroforum**
- **+ 40.000 títulos académicos** en catálogo a través de marcas tan prestigiosas como **Taylor & Francis o Routledge**
- Soluciones estratégicas de **performance improvement** a través de marcas tan reconocidas como **ESI Internacional, Achieve Global, Forum o Huthwaite**

**En España**, ofrece un servicio de formación e información integral con productos innovadores que, anualmente, eligen más de **8.000 profesionales**:

- **Programas presenciales: + 500** seminarios, cursos, conferencias, encuentros y congresos de producción propia anuales
- **Formación In Company: + 200** cursos diseñados e impartidos de forma exclusiva para cada empresa
- **Formación on line:** Written Courses, E-learning, Web Seminars, Eventos Virtuales y Documentación Técnica de alto valor añadido y contenido de máximo interés

Además, comparte sinergias de negocio con **Grupo Info**: empresa editora de las revistas técnicas Infomarine, Infopower, Infoenviro e Infodomus.

**¿Sabe que iiR es mucho más que eventos?**  
**Descubra todos nuestros servicios**

### Formación In Company

#### Paloma Palencia

Tel. 91 700 06 80 • ppalencia@iirspain.com

### Documentación On Line

#### Vanessa López

Tel. 91 700 01 82 • Fax 91 141 36 15 • vlopez@iirspain.com

### Acciones de patrocinio y eventos a medida

#### Nacho Flores

Tel. 91 700 49 05 • Móvil: 609 883 316 • sponsor@iir.es

### Written Courses

#### Dpto. Customer Relations

Tels. 902 12 10 15 / 91 700 48 70 • emartin@iirspain.com

### E-learning

#### Susana Conde

Tel. 91 700 42 75 • sconde@iirspain.com

### Eventos Virtuales

#### Dpto. Sponsor

Tel. 91 700 49 05 • sponsor@iir.es

**www.informa.com**

**www.iir.es**

PDF



### HABILIDADES/MANAGEMENT

16, 17, 18, 19, 20 y 21 SEPTIEMBRE	Seminario: <b>MANAGING INNOVATION STRATEGIES</b>	MASSACHUSETTS
25 SEPTIEMBRE	Seminario: <b>INTERNACIONALIZACION DE FRANQUICIAS</b>	MADRID
26 SEPTIEMBRE	Seminario: <b>PLAN INTEGRAL DE REESTRUCTURACION DE COSTES EN LA EMPRESA</b>	MADRID
27 SEPTIEMBRE	Seminario: <b>TECNICAS DE ASERTIVIDAD</b>	MADRID
2 OCTUBRE	Seminario: <b>PROTOCOLO OFICIAL E INSTITUCIONAL</b>	MADRID
2 OCTUBRE	Seminario: <b>DIRECTIVO COACH</b>	MADRID
16-17-18 OCTUBRE	Seminario: <b>INDICADORES DE GESTION PARA DIRECTORS &amp; SENIOR MANAGERS</b>	MADRID
18 al 27 OCTUBRE	Seminario: <b>HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LA INNOVACION Y EL LIDERAZGO</b>	MADRID
22-23 OCTUBRE	Seminario: <b>SUPERVISION DE EQUIPOS PARA MANDOS INTERMEDIOS</b>	MADRID



### LEGAL/FISCAL

18 SEPTIEMBRE	Seminario: <b>CORPORATE COMPLIANCE OFFICER</b>	MADRID
25 SEPTIEMBRE	Conferencia: <b>NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTION DE COBROS Y REDUCIR LA MOROSIDAD</b>	MADRID
25 SEPTIEMBRE	Seminario: <b>NEGOCIACION Y RENEGOCIACION DE CONTRATOS DE LEASING Y RENTING</b>	MADRID
25 SEPTIEMBRE	Seminario: <b>INTERNACIONALIZACION DE FRANQUICIAS</b>	MADRID
26 SEPTIEMBRE	Conferencia: <b>CONTRATACION Y GESTION DE SINIESTROS</b>	MADRID
OCTUBRE	Seminario: <b>CONTRATOS FIDIC</b>	MADRID
29-30 OCTUBRE	Seminario: <b>FISCALIDAD DE I+D+i</b>	MADRID

## ENERGIA/UTILITIES



18-19 SEPTIEMBRE	Seminario: CONTRATOS DE COMPRA DE GAS	MADRID
20 SEPTIEMBRE	Seminario: CONTRATOS DE SUMINISTRO ELECTRICO	MADRID
27 SEPTIEMBRE	Seminario: GESTION TECNICO-ECONOMICA DE PLANTAS DE COGENERACION	MADRID
18-19 SEPTIEMBRE	Seminario: INSTALACIONES ELECTRICAS DE MEDIA Y BAJA TENSION	MADRID
25 SEPTIEMBRE	Seminario: REMIT, EMIR Y MIFID PARA MERCADOS ENERGETICOS	MADRID
25 SEPTIEMBRE	Seminario: CONTABILIDAD DE DERIVADOS ENERGETICOS	MADRID
25 SEPTIEMBRE	Seminario: GRID CODE UP TO DATE	MADRID
3 OCTUBRE	Seminario: ENSAYOS, DIAGNOSTICO Y LOCALIZACION DE AVERIAS EN CABLES DE MEDIA TENSION	MADRID
4 OCTUBRE	Seminario: CONTRATOS DE SERVICIOS ENERGETICOS	MADRID
23 OCTUBRE	Seminario: INTERNACIONALIZACION DEL NEGOCIO EOLICO	MADRID
29-30 OCTUBRE	Seminario: RENEGOCIACION DE CONTRATOS DE MANTENIMIENTO EOLICO	MADRID

## LOGISTICA/TRANSPORTE



25 SEPTIEMBRE	Seminario: GESTION DE COMPRAS CON SAP	MADRID
9 OCTUBRE	Seminario: REDUCCION DE COSTES EN LA GESTION DE FLOTAS	MADRID

## RR.HH./LABORAL



18 SEPTIEMBRE	Seminario: COMPENSACION Y BENEFICIOS CON EXCEL	MADRID
------------------	--	--------

## OFIMATICA



18 SEPTIEMBRE	Seminario: COMPENSACION Y BENEFICIOS CON EXCEL	MADRID
19 SEPTIEMBRE	Seminario: TABLAS DINAMICAS	MADRID
20 SEPTIEMBRE	Seminario: POWER PIVOT CON EXCEL 2010	MADRID

### FINANZAS/BANCA



18 SEPTIEMBRE	Seminario: CORPORATE COMPLIANCE OFFICER	MADRID
20 SEPTIEMBRE	Seminario: COLABORACION PUBLICO-PRIVADA -PPP- PARA EMPRESAS DE SERVICIOS	MADRID
25 SEPTIEMBRE	Conferencia: GESTION DE LA MOROSIDAD	MADRID
25 SEPTIEMBRE	Seminario: CONTABILIDAD DE DERIVADOS ENERGETICOS	MADRID
25 SEPTIEMBRE	Seminario: NEGOCIACION Y RENEGOCIACION DE CONTRATOS DE LEASING Y RENTING	MADRID
26 SEPTIEMBRE	Conferencia: CONTRATACION Y GESTION DE SINIESTROS	MADRID
26 SEPTIEMBRE	Seminario: PLAN INTEGRAL DE REESTRUCTURACION DE COSTES EN LA EMPRESA	MADRID
27 SEPTIEMBRE	Seminario: EXCEL PARA CORPORATE FINANCE	MADRID
OCTUBRE	Seminario: CHIEF ACTUARY OFFICER	MADRID
3 OCTUBRE	Seminario: FATCA	MADRID
3 OCTUBRE	Seminario: GESTION Y TRAMITACION DE SINIESTROS	MADRID
17 OCTUBRE	Seminario: EXCEL PARA CONTROLLERS	MADRID
23-24-25 OCTUBRE	Seminario: VALORACION DE EMPRESAS	MADRID

### FARMA



3 OCTUBRE	Seminario: GENOTOXICIDAD	BARCELONA
16 OCTUBRE	Seminario: CALIDAD DE PRODUCTOS SANITARIOS	MADRID
17 OCTUBRE	Seminario: ASPECTOS LEGALES EN BIOTECNOLOGIA	MADRID
24 OCTUBRE	Seminario: PROMOCION ON LINE DEL MEDICAMENTO	MADRID

### INDUSTRIA/CALIDAD



3 OCTUBRE	Seminario: ENSAYOS, DIAGNOSTICO Y LOCALIZACION EN AVERIAS EN CABLES DE MEDIA TENSION	MADRID
OCTUBRE	Seminario: MAINTENANCE METRICS	MADRID

## IT/TELECOMUNICACIONES



20 SEPTIEMBRE	Seminario: POWER PIVOT CON EXCEL 2010		MADRID
20 SEPTIEMBRE	Seminario: GREEN CPD		MADRID
26-27-28 SEPTIEMBRE	Seminario: GESTION DE PROYECTOS INFORMATICOS		MADRID
23 OCTUBRE	Conferencia: OUTSOURCING		MADRID
23-24-25 OCTUBRE	Seminario: GESTION DE RIESGOS EN PROYECTOS		MADRID
24-25-26 OCTUBRE	Seminario: GESTION DE REQUISITOS PARA PROYECTOS		MADRID
4 OCTUBRE	Seminario: GESTION DE PROYECTOS TELECOM EN AMERICA LATINA		MADRID
OCTUBRE	Seminario: WPO - WEB PERFORMANCE OPTIMIZATION		MADRID




## MARKETING/VENTAS/COMUNICACION



25 SEPTIEMBRE	Seminario: INTERNACIONALIZACION DE FRANQUICIAS		MADRID
2 OCTUBRE	Seminario: PROTOCOLO OFICIAL E INSTITUCIONAL		MADRID
23-24-25 OCTUBRE	Seminario: FIDELIZACION DE CLIENTES		MADRID
OCTUBRE	Seminario: PROTECCION DE DATOS PARA MARKETING DIGITAL		MADRID
OCTUBRE	Seminario: WPO - WEB PERFORMANCE OPTIMIZATION		MADRID

## GESTION DE PROYECTOS



26-27-28 SEPTIEMBRE	Seminario: GESTION DE PROYECTOS INFORMATICOS		MADRID
23-24-25 OCTUBRE	Seminario: GESTION DE RIESGOS EN PROYECTOS		MADRID
24-25-26 OCTUBRE	Seminario: GESTION DE REQUISITOS PARA PROYECTOS		MADRID