

**CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS PARA
EMPRESAS – Banco de horas de
consultoría**

**CENTRO PYME
MALDONADO**

**PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE
CONSULTORÍA GRUPAL EN EL ÁREA DE
VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN**

**SOCIO ESTRATÉGICO
CÁMARA EMPRESARIAL DE MALDONADO**

La empresa consultora postulante debe enviar las propuestas en formato digital a través del siguiente formulario de postulación <https://forms.gle/28LFuttw7ZB7ew1K9>

No se recibirán ofertas por otros medios. Se realizará acuse de recibo de todas las propuestas enviadas en tiempo y forma. La no recepción de esta notificación indica que la propuesta no fue recibida por lo que no será efectiva la postulación. Las consultas las pueden realizar a la casilla de correo maldonado@centros.uy

Las propuestas se recibirán hasta el 28/04/2026 hasta las 22:00 horas.

I. ANTECEDENTES

La finalidad de los Centros Pyme es promover el desarrollo económico productivo e innovador con sustentabilidad, equidad social, equilibrio ambiental y territorial. Los Centros prestarán servicios de asistencia técnica, capacitación, orientación a programas, servicios de derivación y estudios económicos territoriales.

El modelo se basa en un enfoque sistémico, considerando a la MIPYME desde un enfoque integral, que contempla todas las áreas, su vinculación, estado actual y oportunidades de mejora.

Los Centros apuntan a generar un plan de trabajo específico para cada usuario (MIPYME), el cual luego de identificar y priorizar las necesidades de apoyo que presentan las empresas y emprendimientos, procura cerrar las brechas de competitividad existentes a través de asesorías técnicas y capacitación. Para ello ofrecerá una serie de talleres y capacitaciones que vienen a fortalecer los conocimientos empíricos y prácticos de los empresarios, apuntando siempre hacia su profesionalización.

Plataforma de Contenidos en Línea

La plataforma de Contenidos en Línea desarrollada por ANDE provee una serie de cursos en diferentes dimensiones de los Servicios de Desarrollo Empresarial. Cada curso cuenta con recursos teóricos en formato PDF y videos animados, así como actividades prácticas para empresas y cuestionarios de evaluación de los diferentes aprendizajes.

Estos contenidos son de acceso libre (mediante matriculación sin costo en la plataforma) y se proponen como una herramienta a ser incorporada en el asesoramiento que los Centros Pymes brindan a empresas y emprendimientos.

Actualmente, los cursos disponibles son:

- Recursos Humanos
- Marketing y Comunicación
- Finanzas
- Economía Circular y Gestión Ambiental
- Salud y Seguridad en el Trabajo
- Ventas y Comercialización
- Logística
- Planificación Estratégica

En este marco, se prevé la contratación de especialistas en Ventas y Comercialización para brindar asesoramiento individual a empresas que ya completaron satisfactoriamente dichos contenidos virtuales. El enfoque del asesoramiento estará orientado a la puesta en práctica de lo aprendido en la plataforma virtual, tomando como punto de partida esos contenidos para profundizarlos, con el fin de que cada empresario/a aplique los aprendizajes a las particularidades de su negocio.

II. CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS PARA EMPRESAS

El proyecto consiste en diseñar e implementar consultorías específicas para el fortalecimiento de las capacidades competitivas de las Mipymes.

Las empresas participantes han participado en procesos de diagnóstico con el Centro Pyme en el que se identifican brechas en el desarrollo empresarial sobre las cuales se busca actuar a través de la implementación de diversos servicios de asistencia técnica y capacitación.

Posteriormente, se avanza a partir de un plan de acción que contiene actividades que apuntan a disminuir las brechas existentes entre la operativa actual de la empresa y los estándares de eficiencia y eficacia recomendados según metodología del centro, bajo la óptica de una gestión empresarial concentrada en aumentar la productividad y la competitividad.

En ese marco, se iniciará el abordaje a través de instancias de sensibilización y capacitación en la plataforma de Contenidos en Línea; se generarán en la mayoría de los casos nuevas capacidades en los empresarios que les facilite la toma de decisiones a partir de los datos, herramientas y nuevas tendencias.

Culminados los módulos en la temática correspondiente, el objetivo es brindar al Programa Centro Pyme la capacidad de respuesta rápida frente a la oportunidad de asesorar a las pequeñas y medianas empresas interesadas en continuar desarrollando las habilidades en ventas y optimizar sus estrategias comerciales en un entorno competitivo.

III. INFORMACIÓN GENERAL DEL LLAMADO

La Cámara empresarial de Maldonado en su calidad de Socio Estratégico del Centro Pyme de Maldonado convoca a Empresas Consultoras y/o de Capacitación y equipos de consultores a presentar propuestas para el presente llamado, comprendido en el Plan de Consultorías Específicas para empresas.

La consultoría contará de: 50 horas de asistencias individuales a desarrollarse para empresas del departamento de Maldonado en un plazo de 6 meses. Cada empresa podrá recibir un máximo de 5 o 10 horas, dependiendo de la asignación realizada por el equipo del Centro Pyme correspondiente. Por tanto, de cada consultoría participarán un mínimo de 5 empresas y un máximo de 10 empresas.

En los casos en que la consultoría se efectúe bajo restricciones que impidan la utilización de las instalaciones del Centro Pyme correspondiente, los participantes podrán participar de ella en la forma remota más adecuada a su situación. A partir de la evaluación técnica se realizará una lista de prelación de las propuestas remitidas por las Instituciones/Empresas Consultoras/Equipos Consultores/Consultores individuales. Se considerarán aquellas que superen el mínimo establecido en la evaluación técnica el cual debe ser de 65% de la evaluación total y se convocará a la que haya obtenido el mayor puntaje para realizar la consultoría, en caso de manifestar inconvenientes para cumplir, se continuará con el siguiente según el orden de prelación resultante.

IV. POBLACIÓN OBJETIVO

El objetivo es potenciar las capacidades de las empresas para impulsar el desarrollo de la organización a través de la generación de capacidades en las personas que la integran a través de la promoción de estrategias eficientes y el desarrollo de habilidades y capacidades en las personas que la conforman, de forma de impulsar su desarrollo comercial en un entorno competitivo

V. DESCRIPCIÓN DEL LLAMADO

Se solicita a Instituciones, Empresas consultoras, Equipos Consultores o consultores independientes con experiencia en facilitación de procesos de consultorías a empresas, presentar propuestas para la implementación de la consultoría indicada.

VI. OBJETIVO GENERAL

El objetivo es contribuir al desarrollo de las capacidades de gestión comercial de las empresas a través de la promoción de estrategias eficientes y el desarrollo de habilidades y capacidades en las personas que la conforman, de forma de impulsar su desarrollo comercial en un entorno competitivo.

VII. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir a la mejora del posicionamiento comercial de la empresa
- Optimizar canales de venta y distribución
- Desarrollar habilidades avanzadas en técnicas de ventas.
- Implementar estrategias de comercialización efectivas.
- Mejorar la gestión de relaciones con los clientes (CRM).
- Optimizar el uso de herramientas digitales y tecnológicas en ventas.
- Incrementar la productividad y eficiencia del equipo de ventas.

VIII. CONTENIDOS

Previo al comienzo de la ejecución de la actividad, será imprescindible que la Empresa participante haya completado exitosamente el curso “Ventas y comercialización” en el portal de cursos en línea.

El Centro Pyme de Maldonado será responsable de comprobar que la empresa o emprendimiento a asesorar haya completado el curso correspondiente, previo al inicio de la consultoría.

Las empresas recibirán horas de asistencia individual de 5 o 10 horas de asesoramiento individual, dependiendo de la categoría a la que el Centro Pyme correspondiente le asigne.

Categoría 1 de Ventas (5 horas)

Propuesta de Valor para la venta

- Definición de Propuesta de Valor: Explicación del concepto y la importancia de una propuesta de valor clara y diferenciada para el momento de la venta
- Elementos Clave de una Propuesta de Valor: Identificación de los elementos críticos que conforman una propuesta de valor efectiva (beneficios, características únicas, diferenciadores competitivos).
- Identificación de Necesidades y Deseos del Cliente: Herramientas y técnicas para identificar las necesidades y deseos de los clientes en cada segmento.
- **Entregable:** mapa de empatía del cliente; definición de propuesta de valor para la venta

Descripciones de Productos/Servicios

- Desarrollo de Descripciones Efectivas: Directrices para crear descripciones claras y atractivas de productos o servicios.
- Beneficios vs. Características: Cómo diferenciar y comunicar beneficios y características de manera efectiva.
- Uso de Lenguaje Persuasivo: Técnicas de redacción persuasiva para captar el interés y la atención de los clientes.
- **Entregable:** plantilla de descripción de producto con ejemplos de la empresa aplicados

Desarrollo de Estrategias Promocionales

- Canales de Promoción: Identificación y selección de los canales de promoción más efectivos (redes sociales, email marketing, publicidad pagada, etc.).
- Mensajes Promocionales: Creación de mensajes promocionales que resalten la propuesta de valor y llamen a la acción.
- Calendario de Promociones: Planificación y programación de campañas promocionales para maximizar el impacto.
- Promociones y Descuentos: Estrategias para usar promociones, descuentos y ofertas especiales para atraer y retener clientes, medición de resultados.
- **Entregable:** plantilla de calendario de promociones con ejemplos aplicados a la empresa. Indicadores que permitan medir resultados de las acciones promocionales.

Recomendaciones para el Diseño de Materiales de Promoción

- Materiales de Marketing: elementos básicos para la creación de folletos, presentaciones, y otros materiales de apoyo para las ofertas.
- Visualización de Ofertas: Técnicas para visualizar y presentar las ofertas de manera atractiva y comprensible.
- Uso de Recursos Digitales: Implementación de recursos digitales (landing pages, banners, videos) para apoyar las campañas promocionales.
- **Entregable:** plantilla con recomendaciones y buenas prácticas para el diseño de material de promoción y aplicación práctica a casos en la empresa

Evaluación y Optimización de Ofertas

- Métricas de Rendimiento: Identificación de las métricas clave para medir el éxito de las ofertas (tasa de conversión, ROI, etc.).
- Feedback del Cliente: Métodos para recopilar y analizar el feedback de los clientes sobre las ofertas.
- Optimización Continua: Estrategias para ajustar y mejorar las ofertas basadas en datos y feedback.
- **Entregable:** plantilla con métricas de rendimiento y aplicación práctica a la

empresa

Categoría 2 de ventas (10 horas):

Estrategias Avanzadas de Ventas:

- Técnicas de cierre de ventas.
- Psicología del consumidor y su aplicación en ventas.
- Identificación y superación de objeciones.
- Venta consultiva y de soluciones.
- **Entregable:** plantilla con recomendaciones y buenas prácticas para cierre de ventas y discurso de ventas definido para la empresa

Gestión Eficiente del Cliente (CRM):

- Diseño y gestión de Bases de datos de clientes, estrategia de captación de información, análisis de comportamiento de los clientes
- Selección del CRM adecuado para su empresa. Implementación y optimización de sistemas CRM.
- Análisis de datos para mejorar la toma de decisiones.
- Fidelización y retención de clientes.
- Personalización de la experiencia del cliente.
- **Entregable:** ficha con recomendaciones y buenas prácticas para la incorporación u optimización de CRM en la empresa, ficha con recomendaciones para estrategias de captación de información

Marketing y Comercialización:

- Planificación estratégica de marketing.
- Segmentación y targeting de mercados.
- Desarrollo y lanzamiento de productos.
- Estrategias de precios y promociones.
- **Entregable:** plantilla de planificación comercial. Recordamos las planillas disponibles en la caja de herramientas de cursos en línea: Mi primera base de datos y Evalúa tu estrategia de comercialización

Habilidades de Comunicación y Negociación:

- Técnicas avanzadas de comunicación.
- Estrategias de negociación efectiva.
- Presentaciones de ventas persuasivas.
- Manejo de relaciones interpersonales en el ámbito comercial.
- **Entregable:** ficha con recomendaciones y buenas prácticas para negociaciones y presentaciones efectivas aplicadas a la empresa

Productividad y Gestión del Tiempo:

- Organización del trabajo y establecimiento de prioridades.
- Herramientas y técnicas para la gestión del tiempo.
- Estrategias para aumentar la eficiencia del equipo de ventas.
- Gestión del estrés y el bienestar en el trabajo.
- **Entregable:** plantilla de priorización de tareas, asignación de tiempos y distribución de tareas aplicada a la empresa

Casos Prácticos y Role-Playing:

- Análisis de casos de éxito en ventas y comercialización.
- Ejercicios prácticos y simulaciones de ventas.
- Feedback personalizado y plan de mejora.
- **Entregable:** ficha con recomendaciones y buenas prácticas aplicadas a la empresa

IX. PRODUCTOS ESPERADOS

Se espera que las temáticas se desarrollen con un enfoque aplicado, presentando ejemplos prácticos y casos de éxito o buenas prácticas en la aplicación de conceptos y herramientas presentadas. Estos ejemplos deben ser cercanos al perfil de los participantes en la asistencia técnica.

Todos los materiales, herramientas, especificaciones, diseños, informes, y otros documentos preparados por el consultor para la empresa asesorada en el marco de la asistencia técnica pasarán a ser de propiedad de ésta.

El consultor entregará al empresario dichos documentos y/o materiales a más tardar en la fecha de terminación del contrato de consultoría.

Cada empresa participante deberá recibir, como mínimo, un entregable de consultoría, dependiendo del módulo o temática abordado durante el proceso de trabajo.

X. DURACIÓN

La carga horaria será de hasta 50 horas en total por un plazo de 6 meses desde el momento de la contratación.

Previo a cada inicio, se realizará una instancia inicial entre el/la consultor/a y el equipo técnico del Centro en la cual se proporcionará información sobre la situación de las empresas de forma de asegurar que se cuenta con los elementos necesarios para asesorar adecuadamente a los clientes en el plazo previsto para el proceso, y se definirá también la distribución de horas de trabajo individual entre las empresas participantes.

Las horas previstas por instancia son las siguientes:

Modalidad	Actividad	Cantidad de horas
-----------	-----------	-------------------

Individual	Consultoría personalizada a empresas	50 horas
------------	--------------------------------------	----------

En caso de consultas previo a la postulación, realice la consulta vía telefónica al 096970555

Se espera implementar las consultorías en un período de 6 meses.

XI. RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar la consultoría se espera que los empresarios y las empresarias logren adquirir capacidades para fortalecer sus habilidades de promoción, venta y comercialización

Para relevar la calidad de la asistencia técnica implementada por el consultor contratado se utilizará un sistema de triple evaluación:

- a) Al finalizar la implementación de la consultoría el cliente evaluará su satisfacción con el servicio brindado por el consultor a través de la plataforma Neoserra.
- b). El/la asesor/a del Centro Pyme referente en el caso evaluará el proceso de consultoría utilizando el formulario de evaluación de consultoría.
- c). El/la consultor/a realizará su propia evaluación del proceso según el formulario evaluación consultoría/Consultor que será reportado al equipo técnico del Centro Pyme en el Informe de Cierre de Consultoría.

XII. METODOLOGÍA

Se propone trabajar desde el enfoque de generación de capacidades, orientado a la acción y a los métodos de aprendizaje por experiencia, de modo de desarrollar e incrementar las competencias personales.

La metodología en todos los casos incluirá las siguientes instancias:

- i. Consultoría individual, cada empresa dispondrá de 5 o 10 horas de consultoría de forma de poder generar su plan de mejora e implementación en las áreas dispuestas por el llamado de forma conjunta entre el/la consultor/a y la mipyme

con el seguimiento del equipo técnico del Centro Pyme. Se priorizará la implementación de forma presencial de este componente.

La asistencia técnica implica el trabajo conjunto del/la consultor/a con la empresa, exigiendo su participación activa en cada paso del proceso, de forma que que comprenda su negocio y su situación, se comprometa con los resultados que se vayan obteniendo y se apropie de las distintas herramientas brindadas en la consultoría.

El/la consultor/a cumplirá con las actividades, resultados y tiempos establecidos en el plan de trabajo presentado.

Reportará su trabajo al/la Asesor/a del Centro Pyme, quien supervisará las acciones desarrolladas, validará los documentos a ser entregados y acompañará en el seguimiento de los clientes.

En caso de presentar un plan de trabajo que incluya actividades virtuales, es responsabilidad del/ consultor/a el proveer de la plataforma on-line necesaria para el desarrollo de la consultoría (Skype, Zoom o similar), facilitarles a los participantes los datos necesarios para su participación, así como la capacitación previa sobre la forma de trabajo. En este caso se deberá indicar en la propuesta las condiciones necesarias para que las empresas puedan participar sin problemas de las consultorías, en particular las características del acceso a internet necesario.

XII. ENTREGABLES

- Informe final para cada empresario/a conteniendo:
- Categoría 1 (dependiendo el módulo trabajado):
 - **Entregable:** mapa de empatía del cliente; definición de propuesta de valor para la venta
 - **Entregable:** plantilla de descripción de producto con ejemplos de la empresa aplicados
 - **Entregable:** plantilla de calendario de promociones con ejemplos aplicados a la empresa
 - **Entregable:** plantilla con recomendaciones y buenas prácticas para el diseño de material de promoción y aplicación práctica a casos en la empresa
 - **Entregable:** plantilla con métricas de rendimiento y aplicación práctica a la empresa
- Categoría 2 (dependiendo el módulo trabajado):
 - **Entregable:** plantilla con recomendaciones y buenas prácticas para cierre de ventas y discurso de ventas definido para la empresa
 - **Entregable:** ficha con recomendaciones y buenas prácticas para la incorporación u optimización de CRM en la empresa
 - **Entregable:** plantilla de planificación comercial
 - **Entregable:** ficha con recomendaciones y buenas prácticas para negociaciones y presentaciones efectivas aplicadas a la empresa

- o **Entregable:** plantilla de priorización de tareas, asignación de tiempos y distribución de tareas aplicada a la empresa
- o **Entregable:** ficha con recomendaciones y buenas prácticas aplicadas a la empresa

XIII. DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR

Los/las interesados/as en la convocatoria deberán presentar sus postulaciones conteniendo una propuesta técnica y una propuesta económica en el siguiente link:

<https://forms.gle/28LFuttw7ZB7ew1K9>

La propuesta técnica se presentará, toda en un mismo archivo, conteniendo:

1. Antecedentes de la institución/consultor/a y experiencia en el trabajo con empresas especialmente Mipymes, destacándose las actividades formativas y con características similares a las de esta convocatoria, así como en la ejecución de consultorías a distancia.
2. Formación y experiencia del equipo consultor asignado a las actividades previstas (por medio de currículum vitae), en caso de encontrarse registrado/a como proveedor del centro, puede obviar los currículos, a menos que no esté dentro de los/las consultores/as registrados/as en el Centro. Se valorará el desempeño en consultorías afines a la temática, y formación en aspectos motivacionales individuales y de trabajo en equipo, coaching, didáctica, metodología, manejo de conflictos, etc.
3. Propuesta de actividades en base a los objetivos y pautas planteados, indicando:
 - Propuesta técnica: contenidos y módulos
 - Plan de trabajo
 - Metodología a aplicar, en caso de corresponder indicar la plataforma on-line a utilizar y procedimiento de participación de los asistentes, así como la modalidad de trabajo en las instancias grupales.
 - Consultores/as asignados/as a cada tema.
 - Bosquejo de materiales y presentación que se utilizarán durante la asistencia técnica.
 - Resultados esperados en el público objetivo.

En otro archivo independiente, se presentará la propuesta económica, detallada en formato Excel.

XIV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

El procedimiento de evaluación de la presente convocatoria es por calidad y costo, pesando más la calidad. La *propuesta técnica* tendrá una ponderación del 90% del puntaje total, en tanto a la *propuesta económica* le corresponderá un 10% del puntaje total. La evaluación se regirá según los siguientes criterios:

Componente de evaluación	Puntaje máximo
Formación del equipo consultor y estudios complementarios	20
Residencia del consultor en el departamento del Centro Pyme o departamentos limítrofes	10
Antecedentes y experiencia en el territorio del Centro Pyme de referencia del llamado o en otros territorios	15
Desarrollo esperado de todos los contenidos	25
Metodología a implementar	20
Innovación en la implementación	10

- ✓ Una vez evaluadas todas las propuestas técnicas, se considerarán las que alcancen como mínimo el 65% del puntaje en ese componente.
- ✓ El puntaje total final correspondiente a cada propuesta resultará de combinar el puntaje de la propuesta técnica y el puntaje de la propuesta económica, de acuerdo con la ponderación asignada (90% y 10% respectivamente).
- ✓ El resultado de la postulación se comunicará por correo electrónico una vez cerrada la ponderación por el comité evaluador y dentro de los plazos establecidos en el llamado, en caso de requerir conocer la oferta ganadora o la lista de prelación, dicha información será brindada sólo de manera presencial en las instalaciones del Centro, al/la coordinador/a de la empresa consultora de capacitación o empresa consultora, no pudiendo conservar copia alguna, ni digital ni física.
- ✓ La omisión de algún requerimiento permitirá la descalificación inmediata de la postulación.

XV. COTIZACIÓN DE LA OFERTA

El costo hora máximo de asistencia técnica es de \$U 1.639 más IVA (pesos uruguayos mil seiscientos treinta y nueve más IVA). El monto incluye: además de las horas de asistencia técnica directa, horas de reuniones de coordinación del equipo consultor, costos de administración de la empresa de capacitación o equipo consultor, viáticos y cualquier otro no considerado.

IMPORTANTE: Por tratarse de una asistencia técnica, los honorarios deben incluir IVA, por lo que no pueden participar del proceso empresas de capacitación o equipos consultores que estén exoneradas de este impuesto.

En caso de que el/la consultor/a resida a más de 50 kilómetros del lugar donde se realice la actividad, se podrá cotizar separadamente los gastos, considerando que se admitirán por concepto de viáticos únicamente los siguientes:

- Pasajes de ómnibus ida-vuelta entre la localidad del/la consultor/a y el Centro Pyme que realiza el llamado.
- Para traslados en vehículo propio se reconocerán gastos por combustible en un promedio por rendimiento de 10 km/litro.
- Adicionalmente, se reconocerán gastos de alojamiento para aquellos consultores que residan a más de 50 km del Centro Pyme donde se realice la actividad. El monto máximo a reconocer por concepto de alojamiento es de \$2.800 por noche, ajustado anualmente por IPC (se reconocerán viáticos por este concepto de hasta dos consultores/as por actividad).

Estos serán los únicos gastos admitidos por concepto de viáticos y deberán rendirse contra comprobantes de respaldo a nombre del Socio Estratégico que realice el llamado.

XVI. PAGOS

Las asistencia técnicas se pagarán en un solo desembolso por empresa y al finalizar el proceso de consultoría contra entrega y aprobación de los productos entregables correspondientes.

Si iniciado el proceso y por razones ajenas al/la consultor/a, la asistencia técnica debiera interrumpirse, no se realizarán pagos adicionales al 20% (veinte por ciento) inicial; contra entrega de un informe de discontinuación por parte del/la consultor/a que deberá ser aprobado por parte del equipo del Centro Pyme contratante.

El Centro Pyme se reserva el derecho a suspender o posponer la actividad en caso de que no fueran dadas las condiciones necesarias para su implementación

Se pagarán las horas de asistencia técnica que sean efectivamente implementadas.

XIX. CONSENTIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES:

Quienes se presenten, desde ya consienten expresamente que ANDE de tratamiento a sus datos personales, incorporando los mismos a la base de datos de ANDE según corresponda. A tales efectos, el titular podrá ejercer sus derechos de acceso, actualización, rectificación y supresión dirigiéndose al correo: datospersonales@ande.org.uy

En el tratamiento de los datos personales proporcionados por los postulantes, los mismos podrán ser utilizados para las finalidades propias de ANDE. Asimismo, el titular faculta a ANDE a transferir sus datos a terceros exclusivamente con objeto de análisis, monitoreo, evaluación y estudios que ANDE entienda contribuyen a su finalidad. Asimismo, el titular conoce y acepta que ANDE, en el marco del Programa Centros Pymes, podría compartir información del referido programa con Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), en atención al acuerdo de cooperación y administración de fondos suscripto con esta última en virtud del cual se acordara fortalecer los servicios brindados a través de los Centros Pymes.

Los datos personales recabados en este marco serán tratados por ANDE en calidad de responsable y en observancia de lo previsto en la normativa vigente. Los datos personales serán tratados con el grado de protección adecuado, tomándose las medidas de seguridad necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado por parte de terceros