



Estrategia de Punto de Venta



IDEACIÓN



MODELIZACIÓN



PLANIFICACIÓN



EJECUCIÓN



Ajuntament de
Barcelona



ÍNDICE

01	Introducción	3
02	El Punto de Venta como elemento de comunicación	4
03	¿Qué es el Plan Estratégico del Punto de Venta?	5
04	Elementos clave: segmentación y posicionamiento	6
05	¿Cuál es y cómo desarrollar el concepto?	9
06	¿Cómo crear un universo de experiencias en la tienda? ¿Cómo dotar de personalidad la marca?	13
07	<i>Briefing</i> del Punto de Venta	14
08	<i>Visual Merchandising</i>	16
09	Conclusiones	17



01

Introducción

En el momento que nos planteamos abrir nuestro negocio y tenemos la necesidad de tener un punto de venta físico, es necesaria una reflexión estratégica que nos ayudará a definir nuestra idea de negocio y nuestro plan de marketing.

Esta es una reflexión previa a la elaboración del **Plan de empresa** y que en caso alguno sustituye la necesidad de elaborar este, ya que el Plan Estratégico del Punto de Venta sería un documento que formaría parte del apartado de Marketing, pero carece de planificación de aspectos funcionales, de gestión, de organización, y criterios económicos-financieros.

La elaboración del Plan Estratégico de Punto de Venta (PER), nos servirá entre otras cosas, para utilizarlo en presentaciones de nuestro proyecto a los bancos o posibles inversores y para transmitir de forma coherente a nuestros colaboradores y colaboradoras cual es la filosofía de la empresa.

02

El Punto de Venta como elemento de comunicación

Hoy en día, **el punto de venta es el primer elemento de comunicación** de cualquier tienda o local de servicios, porque en él se dan muchas de las comunicaciones que se producen entre la empresa y la clientela, como por ejemplo, la comunicación entre los consumidores/as, personas usuarias y el personal del negocio, o por ejemplo, lo que comunican los diferentes carteles, la imagen corporativa, las formas de colocar el producto, etc.

Por este motivo, es importante tener en cuenta todos estos elementos de comunicación a la hora de crear un punto de venta o de reformarlo. Siempre que nos planteemos cambios en el punto de venta, lo debemos hacer pensando en lo que queremos transmitir a las personas que vengan a nuestra tienda, y no solo eso, sino de qué manera estos mensajes que daremos en el punto de venta contribuirán a reforzar la compra en el proceso de decisión de nuestra clientela.

Por este motivo, es importante realizar primero un análisis estratégico de qué queremos comunicar, y cómo lo comunicaremos. Para esto usaremos el **Plan Estratégico de Retail (PER) o Plan Estratégico del Punto de Venta**. Este PER, será la herramienta que nos ayudará a definir nuestros objetivos a nivel de diferenciación de la competencia, definición de nuestro concepto, escenificación de la caja escénica de la tienda. Esto nos ayudará a agilizar las gestiones propias del día a día y a hacer más fáciles y rápidos los procesos de expansión de nuestro concepto. Por tanto, no hará falta renovar cada vez que abrimos una nueva tienda los planteamientos estratégicos del Punto de Venta.

En el momento en que nos planteamos abrir una tienda, una de las primeras cosas que debemos hacer es describir qué idea tenemos y qué productos o servicios que vamos a ofrecer tienen un valor añadido.

En este sentido, se deberá trabajar en el **Plan Estratégico de Punto de Venta (PER)** de dónde y cómo ha surgido la idea de negocio, qué oportunidad de negocio se ha detectado, qué necesidades existentes al mercado cubrirá el comercio o si se tendrá alguna especialización concreta, etc.

En el caso de que la actividad ya haya sido iniciada y se produzca un traspaso, nos deberemos plantear las mismas cuestiones y, evidentemente, teniendo en cuenta la historia del comercio en cuestión, cómo es, cómo lo ve su clientela, qué cosas nos gustaría cambiar para adaptarlo a lo que nosotros queremos ofrecer, etc.

03

El Punto de Venta como elemento de comunicación

El Plan Estratégico del Punto de Venta o Plan Estratégico de *Retail* (**PER**), es la herramienta que ayuda a responder las preguntas necesarias para gestionar el negocio, asegurando la coherencia entre los elementos de comunicación y, de este modo, ayudando a garantizar la consistencia de las propuestas.

Además, será una buena carta de presentación para los profesionales que colaborarán en el diseño de punto de venta, para las entidades financieras, para futuros socios/as que ayuden a financiar la inversión del negocio, o para la presentación a diferentes concursos con el objetivo de dar a conocer el negocio.

El **PER** tiene que ayudar a contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero vender y por qué?
- ¿Qué servicios ofreceré a mi clientela?
- ¿Cuál será mi política comercial?
- ¿Qué quiero transmitir?
- ¿Cómo organizaré mi espacio?
- ¿Cómo será mi tienda?
- ¿Cómo y cuál debe ser mi proceso de compra?

Pero las preguntas principales a las que se debe responder son:

- ¿Quién soy y qué quiero comunicar?
- ¿A quién me dirijo? ¿Quién es mi competencia?
- ¿Cuál es mi principal beneficio básico?

04

Elementos clave: segmentación y posicionamiento

Lo primero que habría que hacer a la hora de abrir un nuevo negocio en Barcelona, antes de incluso de definirlo, es buscar las respuestas a las siguientes preguntas: ¿qué grupos de clientela existen?; ¿a quiénes me dirijo?; ¿qué comprará mi clientela?

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

¿Quién es mi competencia? ¿En qué posición quiero estar respecto a esta competencia?
¿Cómo quiero que me perciba mi entorno?

POSICIONAMIENTO

El mercado son personas, y las personas, aun cuando a priori somos heterogéneas y únicas, tenemos comportamientos ante determinados estímulos que permiten agruparnos en segmentos. Así, la estrategia de segmentación sigue el proceso siguiente:

IDENTIFICACIÓN DE SEGMENTOS

(QUIÉNES SON, CÓMO SON, DE DÓNDE VIENEN, ETC.)

Las variables para identificar los segmentos son objetivos, lo cual significa que podríamos acotarlos y cuantificarlos. Son variables objetivables: el sexo, la edad, el estado civil, los datos geográficos de vivienda y el puesto de trabajo, las aficiones, etc.

Estos datos los podemos obtener bien por observación, bien por datos estadísticos. Es importante estar atento a todo lo que pasa a nuestro alrededor, leer libros, revistas, captar tendencias, buscar informaciones específicas, etc. La observación será el mejor método de conseguir identificar nuevos segmentos.

DESCRIPCIÓN DE SEGMENTOS

(QUÉ COMPRAN, CÓMO SE COMPORTAN, CÓMO COMPRAN, ETC.)

Una vez identificados los segmentos, se deben definir bien:

→ **¿Qué compran?** En términos de utilidades o beneficios. Las personas tomamos decisiones en función de una valoración inconsciente del beneficio que nos aporta la decisión. Los beneficios que valoramos son de tres tipos: utilidades funcionales, utilidades simbólicas y utilidades vivenciales.

- Las primeras, las **utilidades funcionales**, van asociadas a la capacidad de la actividad para resolver funciones básicas como podrían ser comer o beber en determinados momentos en que nos es necesario, o cuando compramos algo solo por que es útil. Un ejemplo sería la gasolina.
- Las **utilidades simbólicas** van asociadas al valor social, de estatus o de pertenencia a un grupo. Tienen mucho que ver con las marcas algunas veces y, otras, con modas y tendencias, pero todavía tienen mucho que ver con el producto o los atributos intangibles que trae el producto.
- Y las **utilidades vivenciales** van asociadas a la naturaleza de la experiencia personal.
- Las utilidades vivenciales son en las que más podemos incidir en el propio comercio, puesto que se pueden trabajar más dentro de la tienda. Tienen que ver con la **creación de un universo**, llamado concepto, de una escenografía que va acompañada de una experiencia vital que le supone a la persona consumidora la estancia dentro de la tienda.
- Por todo esto, se debe definir bien cuál es el principal beneficio. Todas las acciones han de ir dirigidas a hacer percibir a la clientela cual es mi principal beneficio. Se ha de conseguir envolver a la clientela en una experiencia o mundo, que le haga percibir los **beneficios de pertenecer al mundo que le proponemos**.

¿CÓMO DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA?

Lo primero que se debe decidir es el **público objetivo**, en inglés denominado *Target*. Es el público sobre el que pensaremos todas nuestras acciones dentro y fuera de la tienda.

Conocer el público objetivo y sus características de demanda de beneficios y necesidades es básico para definir bien la propuesta de oferta de productos y servicios, la puesta en escena de la tienda y la forma de prestar el servicio y la comunicación.

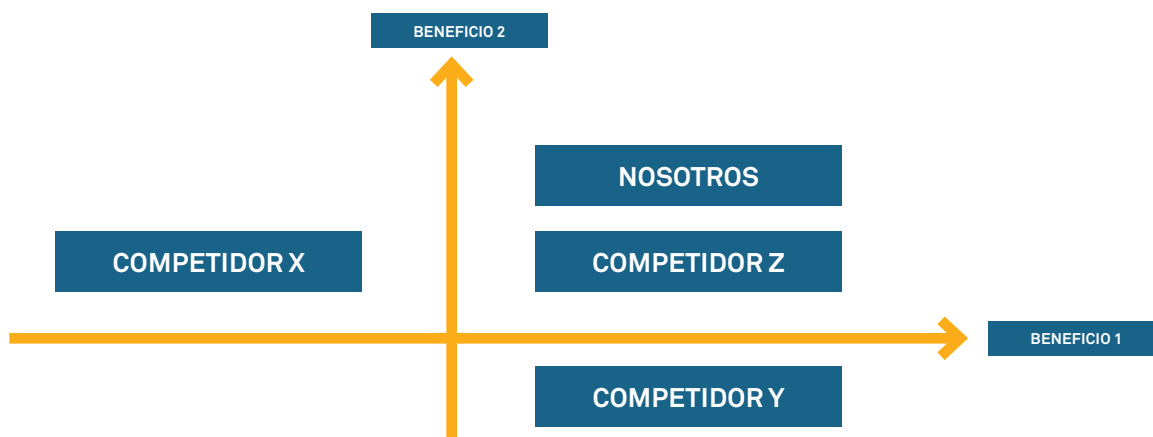
Tras conocer el target, se hace la mi propuesta de tienda. A partir de aquí, la clientela establecerá unos criterios para evaluar los beneficios que le ofrecemos, y los que le ofrece la competencia, los compara y se crea el posicionamiento. Por ello es **muy importante tener claros los beneficios que se quiere que perciba el cliente**.

MAPA DE POSICIONAMIENTO

Para hacer un mapa de posicionamiento, en función de los dos beneficios más **importantes**, definiremos el posicionamiento de la empresa y de la competencia, para conocer respecto a estos beneficios cómo estamos situados.

En función de cómo valoramos cada uno de los beneficios, colocaremos en el mapa de posicionamiento a cada competidor en el lugar correspondiente, teniendo en cuenta

que cuanto mayor sea el valor del beneficio 1, estará más a la derecha, y cuanto mayor sea el del beneficio 2, más arriba. Nuestro **posicionamiento objetivo** siempre debe ser estar lo más arriba posible a la derecha del mapa, ya que esto significará que nuestra clientela nos percibe como la tienda que le ofrece mayor satisfacción en estos dos beneficios.



Por ejemplo, si una persona dedicada al diseño de ropa quiere abrir una tienda con sus creaciones, buscará dos beneficios que aporte a su público y a los cuales dé valor este público, para definir su posicionamiento. En este caso serían, por ejemplo, “exclusividad en el vestir” para el beneficio 1 y “diseño atractivo” para el beneficio 2, y deberá situar en el mapa a su empresa y a la competencia en función de estos beneficios. Él ofrecerá a sus clientes un alto grado de exclusividad y diseño atractivo, y se situará en la zona alta - derecha del cuadro. Si se compara por ejemplo con Zara, se puede considerar que el diseño sea más o menos atractivo, pero está claro que el cliente de Zara no tendrá exclusividad. Así Zara, en este caso, estaría en la parte izquierda del gráfico, y no tanto arriba como nuestro emprendedor.

05

¿Cuál es y cómo desarrollar el concepto?

Lo primero que se debe trabajar al crear un comercio es el hecho de tener un concepto. **Un concepto no es un diseño**, un concepto es el resultado de una reflexión estratégica basada en el análisis del entorno y la capacidad de la persona emprendedora.

El concepto es la base estratégica para que todo el entramado operativo (surtido de producto, precios, comunicación, etc.) tenga coherencia. **Para poder definir el concepto, hace falta conocer bien el entorno pero también se debe ser creativo, innovador.** Para hacer lo mismo que los otros, no hace falta arriesgar el patrimonio, solo conseguiremos hacer más pequeño el trozo de pastel de las otras empresas del mercado, y el nuestro no será lo suficientemente interesante.

En definitiva, el concepto no es más que la creación de un universo visual, sensorial y de experiencias a nuestra clientela, con el objetivo de conseguir atraer su compra.

¿CÓMO DESARROLLAR EL CONCEPTO?

Normalmente el concepto se desarrolla a partir de un producto que queremos vender, o de un target concreto al que queremos vender.

Por eso, hemos debido trabajar bien la definición del perfil de clientela, estudiar su comportamiento y costumbres, saber cómo compra el producto que le proponemos, por qué lo compra, cuándo y dónde lo consume.

Por poder crear el concepto, se debe pensar en las siguientes estrategias:

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Como ya hemos dicho, una de las primeras cosas que se deben hacer, es **conocer bien a la competencia** y a la propia empresa. Por esto, es interesante utilizar un DAFO (análisis de Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades).

El **posicionamiento**, debe ser **proactivo**, y no reactivo, porque de este modo es más fácil controlar la imagen que la clientela tiene de la tienda. Si somos quién lidera hacia donde queremos ir, ganamos mucho respecto a diferencia de si lo que hacemos es seguir a otro porque a él le va bien. Probablemente la clientela puede perder de vista cuál era el beneficio básico que le aportamos.

Este beneficio básico debe ser siempre el mismo, y tiene que ir de la mano de nuestro posicionamiento por siempre jamás. En definitiva, debe ser coherente.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Una de las cosas que necesitamos saber es qué productos o servicios tenemos previsto vender en nuestra tienda, cuál será el abanico de productos, y de qué forma debemos gestionar el lineal o las estanterías para obtener los mejores resultados.

Ver, probar, decidir, dar información...todo esto son cosas que inciden en el proceso de compra. Debemos tomar decisiones sobre el papel objetivo de cada categoría de producto en el punto de venta.

Cuando definimos esta estrategia, debemos tener claro cuál será el **rol de cada producto** en la tienda, y analizar muy a fondo cada referencia teniendo en cuenta la facturación, la rotación, el margen bruto, la demanda, etc. **Es conveniente tener productos gancho** para atraer la compra del cliente, y después que el equipo comercial enfoque la compra hacia el producto de más margen.

Una vez tenemos claro qué productos tenemos y sus características, lo tendremos que organizar definiendo claramente la oferta de producto, permitiendo la **clara identificación de la oferta por parte de la clientela** para facilitar la compra, y sobre todo, trabajando la venta cruzada de cara a maximizar la potencialidad de las ventas.

Hemos de conseguir que la tienda tenga un **atractivo visual** para que las personas entren a comprar.

ESTRATEGIA DE SERVICIO: FUNCIONALIDAD

A la hora de plantearme cuál será la estrategia de servicios del negocio, debemos responder a tres preguntas básicas:

→ ¿Qué queremos ofrecer?

Qué servicios queremos dar a la clientela para completar la oferta.

→ ¿Cómo lo queremos ofrecer?

Debemos decidir de qué manera llevaremos a cabo los servicios, con qué perfil de vendedores queremos trabajar, de cara a que podamos ofrecer los servicios de la manera que hemos decidido.

→ ¿Cómo fidelizamos?

Deberemos plantearme de qué manera conseguimos que la clientela sea repetitiva, y vuelva a la tienda, y que su compra no se trate solo de una compra esporádica.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

→ Para definir mi estrategia de precios deberemos tener en cuenta las siguientes variables:

→ Abanico de precios dentro de una misma categoría.

- Comparación de los precios con los de la competencia.
- Precios de oferta y motivo de las ofertas
- Relación calidad / precio
- De qué forma comunicamos los precios dentro del Punto de Venta

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

A la hora de plantearnos la estrategia comunicativa, debemos tener claro cuál será la estructura y la jerarquización de todos los mensajes que se pretenden dar a la clientela. Posteriormente daremos forma a estos mensajes.

La comunicación debe ser clara y directa. Debemos pensar qué **comunicamos con cualquiera de los elementos de la tienda.**

Por ejemplo, es muy importante qué comunicamos en el escaparate, ya que estamos generando una expectativa de cómo será nuestra tienda, y qué encontrará dentro nuestra clientela. Por un lado es un elemento de persuasión, pero por otro debe tener el objetivo de comunicar bien cuál es nuestro concepto, y debemos saber gestionar aspectos como cada cuánto tiempo se debe cambiar, cómo ponerlo a punto, etc.

ESTRATEGIA COMERCIAL

Al plantearnos qué estrategia comercial usaremos, debemos responder principalmente a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo gestionaremos los cambios de precios?
- ¿De qué manera o con qué estilo queremos comunicarnos?
- ¿Cómo hemos de implementar el Punto de Venta?
- ¿Dónde y cómo comunicamos?

ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

Es necesario aplicar tecnología en nuestro Punto de Venta, teniendo claro el motivo de por qué lo hacemos y qué queremos conseguir.

Sistemas de Retail TPV (ordenador, con caja, lector de códigos de barras, etc..) software de gestión, pantallas que enseñen aplicaciones de los productos, tecnología antirrobo, etc. , son ejemplos de elementos que podrán, por un lado mejorar la nuestra gestión diaria, y de otro, maximizar las ventas o disminuir las pérdidas por robo.

ESTRATEGIA ESPACIAL / LAY OUT

Se debe definir muy bien cuál es el recorrido que queremos que la clientela haga en el punto de venta, en qué espacios colocaremos cada producto en función de las zonas frías o calientes de que disponemos en la tienda.

- **Zonas frías:** zonas de menos venta, situadas fuera del flujo natural de circulación.
- **Zonas calientes:** zonas de acceso, entrada. Pasillo de aspiración, pasillos principales. Escaparates.
- **Zonas tibias:** dónde se genera la circulación fluida entre las zonas frías y calientes.

Normalmente, emplearemos las **zonas frías** para colocar aquellos productos de venta fácil, de mucha rotación pero poco margen, y en las **zonas calientes** colocaríamos los productos con los que tenemos más margen pero que no tienen demasiada rotación, de cara a reforzar su venta.

Uno de los **objetivos** finales del lay out de la tienda es **que el producto se pueda tocar**, ya que este hecho favorece la compra.

ESTRATEGIA DE UBICACIÓN Y DE EXPANSIÓN

La ubicación es muy importante a la hora de garantizar el éxito de un comercio. Es por este motivo, que no la podemos decidir hasta que tengamos claro cuál será nuestro concepto, cuál será nuestro posicionamiento, cómo es nuestra clientela, dónde vive, dónde compra, etc.

Además, la no decisión de la ubicación hasta el momento de haber definido bien el negocio, nos hará ahorrar unos cuantos meses de alquiler, puesto que después todo será más rápido.

Aparte de la primera ocupación, también tendremos que definir, en el supuesto de que pensemos en un proyecto de expansión, bajo qué fórmula pretendemos hacerla (franquicias, tiendas propias, etc.), y en qué zonas geográficas.

ESTRATEGIA DE DISEÑO E IMAGEN CORPORATIVA

Nuestra estrategia tiene que ir enfocada a transmitir muy claramente cuál es el posicionamiento de nuestra tienda. Tenemos que conseguir que nuestra tienda transmita personalidad. Todo el diseño de la tienda se debe hacer pensando en el proceso de compra.

Actualmente, el mobiliario de la tienda ha perdido importancia, se considera más importante el impacto ambiental que recibe el cliente al entrar. Pero aun así, se tiene que innovar también en el mobiliario, ya que tan importante es el diseño de los muebles, como la funcionalidad, puesto que esta nos hará reducir costes.

06

¿Cómo crear un universo de experiencias en la tienda?

¿Cómo dotaremos de personalidad la marca?

¿CÓMO CREAR UN UNIVERSO DE EXPERIENCIAS EN LA TIENDA?

Para crear el universo conceptual, que esté vivo y que sea percibido por la clientela debemos trabajar los siguientes aspectos:

A la clientela, se le deben **generar expectativas antes de entrar a la tienda**. Debe tener impactos previos que definan el posicionamiento, y sean **coherentes** con las **experiencias que tendrá** en la tienda. Esto lo podemos conseguir con publicidad, pero básicamente con el escaparate, que debe generar expectativas que sean cumplidas dentro de la tienda.

Después debemos **definir bien la experiencia que queremos que viva nuestra clientela**, la relación entre la persona compradora y la tienda, y definir claramente cuál es el proceso de compra que se produce dentro de la misma.

Finalmente, tendremos que tener un **control** sobre el gasto, el número de compras, la rotación de sus compras, para conseguir fidelizar a la clientela intentando que reaccione delante de estímulos positivos que le iremos creando.

¿CÓMO DOTAREMOS DE PERSONALIDAD LA MARCA?

Una vez tenemos claro cuál es el concepto, hace falta **dotarlo de una personalidad**. Esta personalidad es la marca.

La marca, no es solo el logo o el nombre de la tienda. **La marca habla a la clientela, cada vez que tienen una experiencia o un contacto con ella**. Es por este motivo, que tenemos que asegurarnos de que todos los impactos que recibe la persona consumidora sobre nuestra tienda sean aquello que queremos transmitir.

El nombre de la tienda es muy importante. Hay que ser coherente con aquello que queremos comunicar, el nombre es la personalidad de la tienda. Además de la marca, es muy recomendable utilizar una frase o palabras, que refuercen su posicionamiento, y sinteticen los valores racionales y emocionales de la marca. Es lo que se denomina “*tagline*”.

07

Briefing del punto de venta

Una vez hemos elaborado el Plan Estratégico de *Retail*, tendremos que construir un documento para **formalizar el concepto** para que puedan trabajar los creativos, diseñadores y diseñadoras de interiores, etc. que colaboren con nosotros.

Este documento es el **Briefing del Punto de Venta**, y deberá constar de las siguientes partes:

DEFINICIÓN CONCEPTUAL ESTRATÉGICA:

- Segmento al que nos dirigimos
- Beneficios clave del negocio
- Mensaje clave
- Factores clave de éxito del negocio
- Descripción del producto
- Gama de servicios
- Realidad calidad – precio
- Beneficios funcionales que queremos transmitir (qué aportamos a la clientela y por qué deben venir a comprar a nuestra tienda)
- Beneficios emocionales que queremos transmitir (Cómo se sentirán si nos compran, cómo los ven los otros)

DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL:

- Asignar roles a los productos
- Planificación del espacio
- Medidas correctoras por conducir situaciones: incentivos y variaciones

DEFINICIÓN DE LA EXPANSIÓN DEL CONCEPTO:

- Desarrollo previsto
- Formatos comerciales
- Herramientas de control
- Gestión del Punto de Venta

A partir de aquí, todas las personas profesionales que nos ayudarán a diseñar el punto de venta (creativos, fabricantes de muebles, diseñadores de interiores, etc.), trabajarán con un **documento común** que a priori **nos debe garantizar** que todo lo que hagan mantendrá una **coherencia comunicativa**.

A veces, cuando no tenemos suficientes recursos, tendremos que optar por hacer nosotros mismos alguna de las tareas que a priori asignaríamos a una persona profesional experta. Si bien no es recomendable, hay momentos en que es imprescindible. Si es así, tenemos que intentar ser igual de coherentes con el *briefing* que hemos pasado al resto de profesionales, si queremos mantener la coherencia del Punto de Venta.

08

Visual Merchandising

El *visual merchandising* tiene que ver con un ámbito racional de movimiento y posición de productos a la tienda y con un ámbito creativo desde la visión. Podemos decir que el *visual merchandising* combina racionalidad y creatividad.

- Es el reflejo en la tienda del **concepto** y de la política comercial de la empresa
- Es una filosofía de gestión encaminada a obtener el máximo rendimiento por metro cuadrado de venta.
- Es una herramienta para conseguir que la experiencia de compra de la clientela sea fácil, atractiva, rápida, etc.
- Es uno de los elementos más importantes de comunicación de la marca.

Los **objetivos** del *visual merchandising* son:

- Buscar **diferenciación** según el concepto,
- **Facilitar la entrada** a la tienda,
- **Aumentar la rotación** de los productos,
- **Maximizar el espacio** o recorrido de la clientela en el establecimiento,
- **Mejorar los indicadores** básicos de la gestión del punto de venta: (ventas por m², número de tickets, número de unidades vendidas, ticket medio, venta media de unidades, P.V.P. medio).

La persona responsable del visual merchandising es el “*visual merchandiser*”.

Las **funciones principales** del *visual merchandiser* son:

- Gestión de la superficie de ventas
- Potenciar las ventas por impulso
- Gestión de surtido

09

Conclusiones

En definitiva, ante la apertura de un comercio, se debe realizar una reflexión estratégica, que nos ayude a decidir cuál es nuestro público objetivo, qué le queremos comunicar, y de qué manera le influenciaremos con todos los elementos de que disponemos en nuestra tienda. Tenemos que pensar que nuestro mensaje debe mantener una coherencia, debe ser claro y cualquier elemento no tenido en cuenta puede hacer tambalear esta coherencia y hacer fracasar nuestro proyecto.

Esta reflexión estratégica debería ser un paso previo a la elaboración del plan de empresa, ya que en función de los resultados del PER variará nuestra actuación ante diferentes aspectos como ubicación, servicios a ofrecer, promoción, organización, etc. Esto no significa que sustituya al plan de empresa.

Elaborado por el Equipo de **Barcelona Activa Emprendedora**:

<https://emprendoria.barcelonactiva.cat/>

© Barcelona Activa, 2023

Aunque se ha extremado en todo lo posible el cuidado en asegurar la exactitud y fidelidad de esta información y de los datos contenidos, Barcelona Activa SAU SPM no puede aceptar ninguna responsabilidad legal por las consecuencias que se puedan derivar de acciones emprendidas como resultado de las conclusiones que se puedan extraer de este informe.
