

RUMBO AL MARKET PLACE DE LA ESS

Planes de viabilidad en las redes de apoyo de
mercado social, para
la promoción del desarrollo de la digitalización
comercial en las entidades de ESS



RUMBO AL MARKET PLACE DE LA ESS

Planes de viabilidad en las redes de apoyo de mercado social, para la promoción del desarrollo de la digitalización comercial en las entidades de ESS

Diciembre 2022

REAS Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria
info@reas.red, mercadosocial@reasred.com
reas.red y mercadosocial.net
[@Reas_Red](https://www.instagram.com/Reas_Red)

Coordinación y redacción de contenidos:

Opcions Cooperativa y Comisión de Mercado Social Social de REAS RdR

Colabora:



Licencia: Atribución-No Comercial-Compartir Igual 3.0

Este documento está bajo una licencia de *Creative Commons*. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. Si se altera o transforma, o se genera una obra derivada, sólo podrá distribuirse bajo una licencia idéntica a ésta.

Licencia completa: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es>

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>I. PRESENTACIÓN DEL INFORME</u>	4
<u>II. DIAGNÓSTICO TERRITORIAL</u>	5
Métricas de diagnóstico	5
Aragón	8
TAM-SAM-SOM	8
Entidades	8
Consumidores	8
Análisis de entidades potenciales	8
Distribución por tipo de oferta	8
Distribución por facturación	9
Proveedores	9
Tecnológicos	9
Logísticos	9
Singularidades territoriales	9
Islas Canarias	10
Análisis de entidades potenciales	10
Distribución por tipo de oferta	10
Distribución por facturación	10
Proveedores	11
Tecnológicos	11
Logísticos	11
Singularidades territoriales	11
Madrid	12
Análisis de entidades potenciales	12
Distribución por tipo de oferta	12
Distribución por facturación	12
Proveedores	13
Tecnológicos	13
Logísticos	14
Singularidades territoriales	14
<u>III. SIMULACIÓN DE CASOS</u>	15
Metodología	15
<u>IV. RESUMEN DE RESULTADOS</u>	18
<u>V. ANEXOS</u>	18

I. PRESENTACIÓN DEL INFORME

Este informe ha sido elaborado por Opcions y la Comisión Estatal de Mercado Social de REAS RdR para REAS Red de Redes, como complemento y continuación de la labor que se inició con el informe “[Estudio de la viabilidad de gestionar un Marketplace de la Economía Social y Solidaria](#)”

El objetivo de este informe es:

1. Hacer una radiografía básica de tres territorios seleccionados para entender el sustrato organizativo que tienen y las posibilidades de implementación de un mercado digital bajo los principios de la Economía Social y Solidaria (ESS).
2. Proveer a REAS RdR y sus socias territoriales de una herramienta para acotar el esfuerzo económico que supondría la puesta en marcha de un mercado digital de la ESS.

El informe se ha estructurado alrededor de estos dos objetivos. **La primera parte se centra en el diagnóstico territorial de 3 territorios: Aragón, Madrid y las Islas Canarias.**

Para cada territorio se ha elaborado un breve resumen de la composición de las entidades de la ESS, que potencialmente podrían formar parte de un mercado digital con estas características. También se incluyen algunos datos sobre el mercado potencial para dicho marketplace así como referencias a posibles proveedores y a singularidades del territorio a tener en cuenta.

La segunda parte del informe consta de la aplicación de las hipótesis de viabilidad económica para el escenario de cada territorio. Tanto para el análisis de costes de inversión inicial como para el cálculo de las ventas necesarias para sostener el mercado digital, se ha usado el modelo planteado por el mercado digital de <https://lazona.coop> y que se resume brevemente en el apartado III de este informe.

II. DIAGNÓSTICO TERRITORIAL

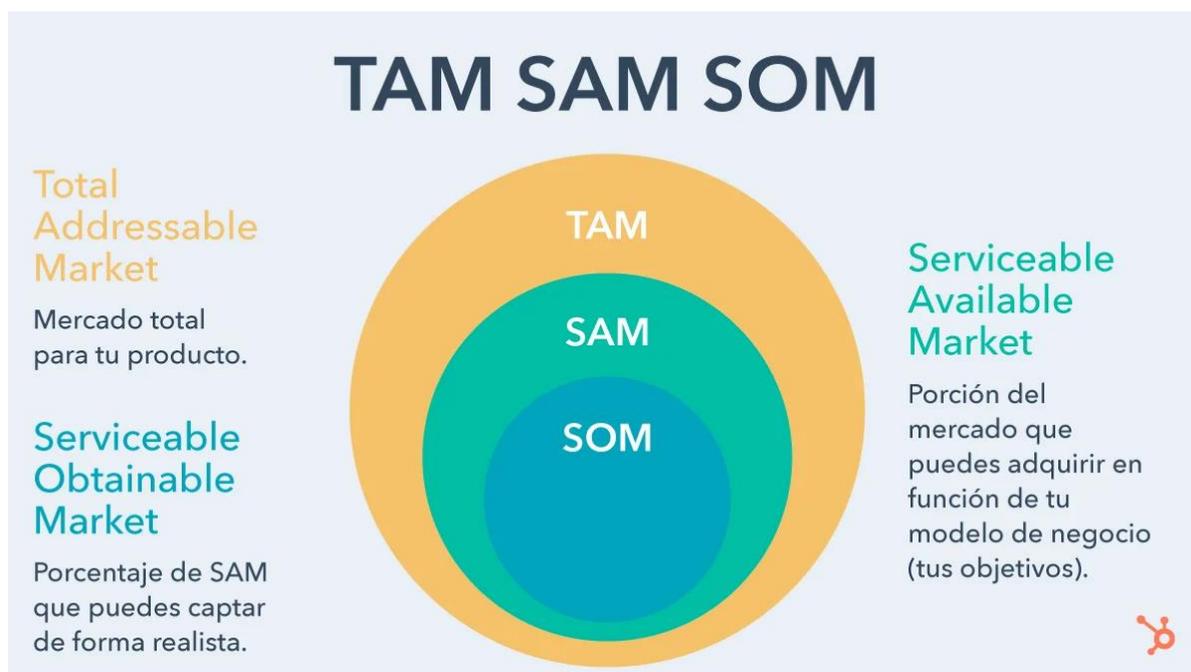
Métricas de diagnóstico

Para cada uno de los territorios se han recogido una serie de datos que han permitido hacer los cálculos para el presente informe. A continuación se hace un breve repaso de cada variable y su sentido dentro del análisis.

La primera herramienta de análisis general de mercado es la llamada TAM-SAM-SOM. Esta herramienta sencilla nos permite dimensionar el público objetivo de un producto o servicio. En el caso de los mercados digitales son principalmente dos: las entidades que ofrecen sus productos y/o servicios a través de la plataforma digital y los consumidores. Esta es la explicación de las siglas en inglés¹:

- **TAM** es **Total Addressable Market**, y se refiere a la demanda total del mercado para un producto o servicio. Es la cantidad máxima de ingresos que una organización puede generar vendiendo su producto o servicio en un mercado específico. El Mercado Total (TAM) es muy útil para estimar objetivamente el potencial de crecimiento de un mercado específico.
- **SAM** es **Serviceable Available Market** y define la porción del mercado total a la que teóricamente se podría ofrecer el producto o servicio una vez tenidas en cuenta las limitaciones del modelo de sostenibilidad (como la especialización o las dificultades geográficas). El Mercado Disponible es más útil para que las organizaciones estimen objetivamente la parte del mercado a la que pueden «atacar» para determinar sus objetivos.
- **SOM** es **Serviceable Obtainable Market** y estima cuántos clientes tomarían realmente la decisión de comprar el producto o servicio ofrecido por la organización. A menos que nos encontremos ante un monopolio lo más probable es que existan competidores y que no se pueda captar el 100% del Mercado Disponible (SAM). El Mercado Objetivo (SOM) es muy útil para la determinación de objetivos de crecimiento a corto plazo.

¹Explicación y gráfico obtenido de Silva, L. (2023) *Tam, Sam, som: ¿Qué son y cómo se calculan?*, HubSpot. HubSpot. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/tam-sam-som> (Fecha de acceso: 3 de febrero de 2023).



En el contexto de los mercados digitales, se han usado las siguientes variables para determinar el TAM-SAM-SOM para entidades y para consumidores:

Entidades:

- TAM: n.º total de PYMES en el territorio²
- SAM: n.º total de entidades ESS en el territorio³
- SOM: n.º de entidades vinculadas a REAS/Mercado Social del territorio⁴

Consumidores:

- TAM: n.º de personas entre 14 y 70 años⁵

²Datos extraídos del informe *Estructura y Dinámica Empresarial en España. Datos a 1 de enero de 2021*, elaborado por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en marzo de 2022. Disponible en <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Estructura-Dinamica-Empresarial-2021.pdf>. Consultado a fecha de 06 de febrero de 2023.

³Ante la ausencia de datos absolutos segregados por CC. AA., se ha hecho una estimación aplicando una regla de tres. Los únicos datos segregados, fiables y de fácil acceso son los del [MITES](#), que computan el total de sociedades cooperativas y sociedades laborales inscritas en la Seguridad Social en cada territorio. Para la estimación se ha asumido que en cada CC. AA. las entidades de la ESS se reparten entre las distintas formas jurídicas de la misma forma en la que lo hacen a nivel estatal. Para determinar cuál de las dos figuras jurídicas recogidas por el MITES permite una mejor aproximación, se ha hecho un cálculo simple asumiendo que el número total de cooperativas o sociedades laborales se reparten entre las CC. AA. proporcionalmente a su población. Comparando la media de los errores entre la estimación del número de entidades y el resultado real, se ha visto que la mejor forma jurídica para hacer la regla de tres es la de sociedades laborales. Así pues, los datos ofrecidos para el SAM de entidades se han inferido del número de sociedades laborales inscritas en la Seguridad Social de cada territorio y asumiendo que la distribución de entidades de la ESS sigue las mismas proporciones que a nivel estatal. Los datos estatales de entidades ESS se han extraído del informe *La Economía Social en España* (2020), elaborado por CEPES, disponible en <https://www.cepes.es/files/publicaciones/120.pdf> y accedido en fecha de 07 de febrero de 2023.

⁴Datos extraídos de las respectivas páginas web de [REAS Aragón](#), [Red Anaqos](#), [REAS Madrid](#) y [REAS Navarra](#) consultadas a fecha de 06 de febrero de 2023.

⁵Datos consultados a través del portal del INE [INEbase](#). Consultas realizadas a fecha de 06 de febrero de 2023.

- SAM: Cada territorio debería usar una **variable sustitutiva** concreta en función de su realidad territorial. Por ejemplo, la base social conjunta de las entidades de una organización próxima a la ESS o la base social de algún movimiento social que aglutine personas de un perfil sociodemográfico, ideológico y económico susceptible de interesarse por un mercado digital de la ESS.
- SOM: **Base social conjunta de las entidades vinculadas a la REAS Territorial**

Para poder hacer los cálculos de márgenes y viabilidad, se ha profundizado un poco más acerca del sustrato de entidades de cada territorio. Se han analizado aquellas pertenecientes al SOM, es decir, las que están vinculadas a la REAS territorial, ya que son las que en primera instancia sería más probable que se unieran a un hipotético mercado digital territorial.

El análisis consta de:

Distribución por tipo de oferta: las condiciones de mantenimiento en el mercado digital y las estimaciones sobre los ingresos varían en función del tipo de oferta.

- **n.º de entidades que venden PRODUCTOS**
- **n.º entidades que venden SERVICIOS**

Anotación: En el caso de entidades que venden productos y servicios, se han asignado a una de las dos categorías en función de lo que pesa más en su actividad económica.

Distribución por facturación anual aproximada: ha servido para clasificar las entidades en tramos, teniendo en cuenta que el modelo de cuotas propuesto varía en función de la facturación anual de la entidad. En algunos casos, se ha tenido que hacer una estimación de la distribución de las empresas en los distintos tramos por no poder disponer de información actualizada.

A modo de información cualitativa, también se ha añadido un ejercicio de prospección de mercado para identificar a:

- **Potenciales proveedoras tecnológicas:** aquellas que se encargarían de montar la infraestructura web, del diseño de la misma y de su mantenimiento (servicios de internet, desarrollo web, diseño web, máquetin digital, programación)
- **Proveedoras Logísticas:** aquellas que se podrían encargar de la distribución de la paquetería del mercado digital

Finalmente, para terminar el diagnóstico territorial, también se ha añadido una breve reflexión acerca de las **singularidades territoriales** en perspectiva de la implementación de un mercado digital. Este punto ha buscado responder a preguntas como:

- ¿Cómo de articulado está el tejido de la ESS en el territorio?
- ¿Ha habido alguna experiencia previa similar? ¿Sigue existiendo? ¿Por qué SI / NO?
- ¿La comunidad de ESS ve necesario el fomento de una herramienta así? ¿Ha habido alguna experiencia previa de intercooperación?
- ¿Hay algún reto evidente o importante propio del territorio que sea necesario tener en consideración a la hora de plantear un futuro mercado digital (p. ej.: núcleos urbanos muy dispersos; zonas rurales inaccesibles; ciudades alejadas; particularidad isleña...)?

Aragón

En la Comunidad de Aragón la entidad de referencia para la elaboración de este informe es la Cooperativa que gestiona el Mercado Social en el territorio ([MESCoop Aragón](#)) constituida por 52 organizaciones de la ESS aragonesa. A modo introductorio y para contextualizar la situación de Aragón en el panorama español de la economía social, la comunidad ocupaba los siguientes puestos según [datos del MITES de 2020](#):

- Número de **Sociedades Cooperativas** por CC. AA.: **536** //11ª posición respecto a las 18 CC.AA.
- Número de **trabajadores/as en Sociedades Cooperativas** por CC. AA.: **7.310**//11ª posición respecto a las 18 CC.AA.
- Número de **Sociedades Laborales** por CC. AA.: **278** // 11ª posición respecto a las 18 CC.AA.
Número de **trabajadores/as en Sociedades Laborales** por CC. AA.:**1.358** //11ª posición respecto a las 18 CC.AA.

TAM-SAM-SOM

Entidades

- (TAM) **n.º total de PYMES en el territorio**: 88.485
- (SAM) **n.º total de entidades ESS en el territorio**: 1.471
- (SOM) **n.º de entidades vinculadas a Mercado Social de Aragón**: 52

Consumidores

- TAM: **n.º de personas entre 14 y 70 años**: 946.247
- SAM: variable sustitutiva Aragón
- SOM: **Base social conjunta de las entidades vinculadas a Mercado Social Aragón**: 4.682

Análisis de entidades potenciales

Distribución por tipo de oferta

Distribución por tipo de oferta	
Tipo de oferta	nº
Venden productos	18
Venden servicios	34

Distribución por facturación

Distribución por facturación anual

Facturación anual	nº
<50.000 €/año	13
<100.000 €/año	10
<150.000 €/año	8
<250.0000 €/año	4
<350.000 €/año	3
<500.000 €/año	4
<750.000 €/año	2
<1.000.000 €/año	3
>1.000.000 €/año	5

Proveedores

Tecnológicos

- [Planea Soluciones](#): Servicios de internet y programación, Desarrollo web
- [Oshito Audiovisual](#): Desarrollo web, Desarrollo web
- [Resón Comunicación](#): Marketing digital, Desarrollo web
- [Ddialoga](#): Marketing digital
- [2+Dos Diseño Gráfico](#): Desarrollo web

Logísticos

- [La Veloz Mensajería](#): logística integral

Singularidades territoriales

En la zona de Aragón la principal particularidad es que hay una gran concentración de las iniciativas de la ESS en la ciudad de Zaragoza. Por otro lado, se encuentran todas las zonas rurales de Aragón y de los territorios pirenaicos y pre pirenaicos, que presentan más dispersión e incrementan la dificultad del acceso logístico.

Islas Canarias

En las Islas Canarias la entidad de referencia de economía social y solidaria es [Red Anagos](#), constituida por 38 organizaciones de la ESS canaria. La situación relativa de la ESS canaria en el panorama español es la siguiente según [datos del MITEs de 2020](#):

- Número de **Sociedades Cooperativas** por CC. AA.: **222**//13º posición respecto a las 18 CC.AA.
- Número de **trabajadores/as en Sociedades Cooperativas** por CC. AA.: **4.770** //13º posición respecto a las 18 CC.AA.
- Número de **Sociedades Laborales** por CC. AA.: **204** //14º de 18 posición respecto a las 18 CC.AA.
- Número de **trabajadores/as en Sociedades Laborales** por CC. AA.: **1158** //14º de 18 posición respecto a las 18 CC.AA.

TAM-SAM-SOM

Entidades:

- (TAM) **n.º total de PYMES en el territorio:** 147.851
- (SAM) **n.º total de entidades ESS en el territorio:** 1.080
- (SOM) **n.º de entidades vinculadas a la Red Anagos:** 38

Consumidores:

- TAM: **n.º de personas entre 14 y 70 años:** 1.758.511
- SAM: variable sustitutiva
- SOM: **Base social conjunta de las entidades vinculadas a la Red Anagos:** NS/NC

Análisis de entidades potenciales

Distribución por tipo de oferta

Distribución por tipo de oferta	
Tipo de oferta	nº
Venden productos	6
Venden servicios	32

Distribución por facturación

Distribución por facturación anual	
Facturación anual	nº
<50.000 €/año	3
<100.000 €/año	2
<150.000 €/año	5
<250.000 €/año	3
<350.000 €/año	2
<500.000 €/año	2
<750.000 €/año	1
<1.000.000 €/año	3
>1.000.000 €/año	17

Proveedores

Tecnológicos

- [Cooperativa Pulsart](#): Desarrollo web

Logísticos

No identificados

Singularidades territoriales

La principal característica que salta a la vista es la particularidad isleña de las Canarias. Este hecho dificulta mucho más la cuestión logística, por lo que en una primera fase seguramente sería mejor centrarse en una sola isla y luego, una vez validado el modelo de negocio, plantearse el traslado a otras islas. Además, la mayoría de las entidades se concentran en la Isla de Tenerife.

Madrid

En la Comunidad de Madrid la entidad de referencia de economía social y solidaria es el [Mercado Social// REAS Madrid](#), constituida por 187 organizaciones de la ESS madrileña. La situación relativa de la ESS madrileña en el panorama español es la siguiente según [datos del MITES de 2020](#):

- Número de **Sociedades Cooperativas** por CC. AA.: **737** //8º posición respecto a las 18 CC.AA.
- Número de **trabajadores/as en Sociedades Cooperativas** por CC. AA.: **1627** //6º posición respecto a las 18 CC.AA.
- Número de **Sociedades Laborales por CC. AA.890** //: 2º posición respecto a las 18 CC.AA.
- Número de **trabajadores/as en Sociedades Laborales** por CC. AA.: **6528** //2º posición respecto a las 18 CC.AA.

TAM-SAM-SOM

Entidades:

- (TAM) **n.º total de PYMES en el territorio:** 545.583
- (SAM) **n.º total de entidades ESS en el territorio:** 4.711
- (SOM) **n.º de entidades vinculadas a REAS Madrid:** 187

Consumidores:

- TAM: **n.º de personas entre 14 y 70 años:** 5.052.471
- SAM: variable sustitutiva
- SOM: **Base social conjunta de las entidades vinculadas a REAS Madrid:** 706

Análisis de entidades potenciales

Distribución por tipo de oferta

Distribución por tipo de oferta	
Tipo de oferta	nº
Venden productos	49
Venden servicios	138

Distribución por facturación

Distribución por facturación anual	
Facturación anual	nº
<50.000 €/año	103
<100.000 €/año	34
<150.000 €/año	3
<250.0000 €/año	14
<350.000 €/año	16
<500.000 €/año	0
<750.000 €/año	13
<1.000.000 €/año	1
>1.000.000 €/año	3

Proveedores

Tecnológicos

- [404 Comunicación Popular](#)
- Anarres
- ASOCIACIÓN SOCIOCULTURAL PROYECTO 23
- [Barenta Report - Comunicación social](#)
- [Bridge Studio](#)
- [Camino Villanueva](#)
- [Dabne Soc. Coop. Mad.](#)
- [DOCUMFY S.COOP.MAD.](#)
- [Dr Frame studio](#)
- [Edita - Comunicación y diseño](#)
- [El Buen Querer](#)
- [Endesys](#)
- [enRRRedando](#)
- [Espacio Danos Tiempo](#)
- [Freepress](#)

- [GRIGRI Projects](#)
- [Grupo Tangente](#)
- [Guerrilla Translation](#)
- [Implicate](#)
- [Labox Marketing y Comunicación](#)
- [Lasgaya](#)
- [María Artigas](#)
- [Meta Comunica](#)
- [NOEZ, Oficina de diseño para la innovación social](#)
- Nuria Pérez
- [Ondula](#)
- [punto&coma](#)
- [Rebel Streaming](#)
- [Rotupía](#)
- Ruth Martínez Vázquez
- [SOCIAL MOUSE](#)
- [Som Connexió](#)
- TRIPL3SLTO
- [Turba! Comunicación](#)

Logísticos

- [Conecta MovEL S Coop Mad](#)
- [Fixi Dixi Bike Coop Lavapies](#)
- [La Pájara Ciclomensajería](#)

Singularidades territoriales

En Madrid, la mayoría de las entidades se concentran en el centro de la ciudad de Madrid. Esto facilita la coordinación y la dimensión logística de un hipotético marketplace, pero dificulta la capilaridad hacia los otros rincones de la comunidad.

III. SIMULACIÓN DE CASOS

Metodología

La metodología para hacer la simulación de caso para cada uno de los territorios ha partido del ejercicio que la cooperativa Opciones de Consum Responsable hizo para su marketplace, [La Zona](#). Los cálculos, el plan de viabilidad y todos los aprendizajes adquiridos con el proyecto de La Zona fueron compartidos con REAS RdR y los distintos territorios que participaron de las sesiones de trabajo, en un claro ejercicio de intercooperación. Todo ello ya se recogió en los documentos “[Estudio de la viabilidad de gestionar un Marketplace de la Economía Social y Solidaria](#)”, Rumbo al Marketplace de la Economía Social y Solidaria [DIAGNÓSTICO: “Necesidades y capacidades de las redes de ESS”](#) y Informe: Rumbo al Marketplace de la Economía social y Solidaria [PLAN DE ACCIÓN Y HOJA DE RUTA](#).

En el caso concreto de la simulación de caso, más allá de la elaboración de un plan de viabilidad al uso con sus respectivas hipótesis de ingresos, captación, costes y crecimiento, se recurrió a un análisis económico más sencillo pero igualmente ilustrador. Se trata de un modelo simple de cálculo de márgenes comerciales para las entidades e inferencia de las ventas necesarias para compensar los costes fijos de estas. Tal y como se planteó La Zona, el proyecto aspira a sustentarse económicamente a través de principalmente dos ingresos:

1. Los provenientes de las **cuotas fijas** por pertenencia y empleo de la plataforma que pagan las entidades que venden productos y servicios.
2. Los provenientes de la **comisión por venta** que se paga a la plataforma.

Al tratarse de un proyecto que no busca específicamente el crecimiento y el lucro sobre la base de la venta masiva y sin límites y del establecimiento de comisiones demasiado altas por venta, el principal ingreso sobre el que se pone el foco es el de las cuotas. Desde el punto de vista de las entidades, este supone un coste fijo que deben soportar, se produzcan ventas o no. Asumiendo una argumentación puramente racional y económica, cabe esperar que cualquier entidad accederá a seguir pagando dicha cuota siempre y cuando las ventas que genere a través de la plataforma le reporten ingresos que, como mínimo, iguallen el coste de la cuota. En otras palabras, siempre que la suma del margen neto que obtengan de todas las ventas a través del marketplace sea igual o superior al coste de la cuota.

Para facilitar las cosas, se ha hecho la simulación usando el mismo sistema de cuotas que se ha planteado para La Zona. Esto es una cuota mínima y fija para cada entidad de 50€ al año a la que puede sumarse otra cuota opcional. Esta segunda, llamada cuota honesta o de intercooperación es una cuota que la gestora de la plataforma anima a pagar para ayudar a sostener los costes fijos de la plataforma. La propuesta de entrada es que la cuantía de esta segunda cuota se fije en función de la facturación anual de la entidad, de modo que sea proporcional a la capacidad económica de cada entidad. Así se trasladan los principios de honestidad, proporcionalidad y equidad tan propios de la ESS. Siguiendo este planteamiento, el cuadro de cuotas tendría un aspecto como el que se muestra a continuación:

Facturación anual	Propuesta de cuota honesta	Coste empresa anual de pertenencia al marketplace
<50.000 €/año	0 €/año	50 €
<100.000 €/año	50 €/año	100 €
<150.000 €/año	100 €/año	150 €
<250.0000 €/año	150 €/año	200 €
<350.000 €/año	200 €/año	250 €
<500.000 €/año	250 €/año	300 €
<750.000 €/año	500 €/año	550 €
<1.000.000 €/año	750 €/año	800 €
>1.000.000 €/año	1.000 €/año	1.050 €

La tercera columna de esta tabla representa el coste fijo derivado de las cuotas que debe asumir cada entidad en función de su facturación. Estos son los valores con los que se calculan el número de pedidos que, teóricamente, debería generar el marketplace a la entidad en cuestión para poder compensar el pago de la cuota. De este modo, el cálculo es el siguiente:

$$N = \frac{CE}{MN}, \text{ donde } N = \text{Número de pedidos}; CE = \text{Coste Empresa}, MN = \text{Margen Neto}$$

A su vez, $MN = MBp - Cv$ o $MN = MBs - Cv$, donde $MBp = \text{Margen Bruto por venta de producto}$ $MBs = \text{Margen Bruto por venta de servicio}$

$$Cv = \text{Comisión por venta}$$

Siendo $MBp = Ivp \cdot Pmbp$ o $MBs = Ivs \cdot Pmbs$, donde

$Ivp = \text{importe medio de un pedido de productos}$, $Ivs = \text{importe medio de una petición de servicios}$,
 $Pmbp = \text{Porcentaje de margen bruto de la empresa por venta de productos}$ o $Pmbs = \text{Porcentaje de margen bruto de la empresa por venta de servicios}$

En conclusión:

$$\text{Número de pedidos} = \frac{\text{Coste Empresa}}{(\text{Importe medio de un pedido} \cdot \text{Porcentaje de margen bruto}) - \text{Comisión por venta}}$$

Por otra parte, también se ha hecho el ejercicio de calcular el número de pedidos y la facturación agregada que debería de ser capaz de generar un marketplace como el propuesto para cubrir los costes fijos de mantener la plataforma. En este caso se basa de la idea del *punto de equilibrio*, es decir, el punto en el que los ingresos del marketplace igualen sus costes totales.

Expresado en fórmulas:

- (1) *Puntodeequilibrio* $\Rightarrow Ct = It$ dónde $Ct = CosteTotal$ y $It = IngresosTotales$
- (2) $Ct = el\ cálculo\ de\ costes\ del\ operador\ adjunto\ al\ informe$
- (3) $It = Iq + Icv$ dónde $Iq = Ingresos\ por\ Cuotas$ y $Icv = Ingresos\ por\ comisión$
- (4) $Iq = X \cdot (50€ \cdot TP1 + 100€ \cdot TP2 + \dots + 1050€ \cdot TP9) + Y \cdot (50€ \cdot TS1 + 100€ \cdot TS2 + \dots + 1050€ \cdot TS9)$
 - (a) $TPi = Porcentaje\ de\ entidades\ de\ productos\ para\ el\ tramode\ facturación\ i$
 - (b) $TSi = Porcentaje\ de\ entidades\ de\ servicios\ para\ el\ tramode\ facturación\ i$
 - (c) $X = n^{\circ}\ entidades\ de\ productos; \alpha = (50€ \cdot TP1 + 100€ \cdot TP2 + \dots + 1050€ \cdot TP9)$
 - (d) $Y = n^{\circ}\ entidades\ de\ servicios; \beta = (50€ \cdot TS1 + 100€ \cdot TS2 + \dots + 1050€ \cdot TS9)$
- (5) $Icv = Ivp \cdot N \cdot Cvp \cdot \%Ep + Ivs \cdot N \cdot Cvs \cdot \%Es$
 - (a) $N = número\ de\ pedidos; Cvp = comisión\ por\ ventade\ producto$
 - (b) $\%Ep = porcentaje\ de\ entidades\ de\ productos$
 - (c) $Cvs\ y\ \%Es = ídem\ pero\ con\ las\ entidades\ de\ servicios$
- (6) $Ct = X\alpha + Y\beta + N(Ivp \cdot Cvp \cdot \%Ep + Ivs \cdot Cvs \cdot \%Es)$
- (7)
$$N = \frac{Ct - (X\alpha + Y\beta)}{(Ivp \cdot Cvp \cdot \%Ep + Ivs \cdot Cvs \cdot \%Es)}$$

En la hoja de cálculo adjunta se ha realizado una simulación con cada territorio. Dado que no se han podido obtener los datos de facturación anual segregados por tipo de entidad (orientada a producto o a servicios), se han hecho los cálculos con las distribuciones generales de entidades y luego se han ponderado los resultados en función de la proporción entre entidades de un tipo y del otro.

IV. RESUMEN DE RESULTADOS

La simulación de los distintos casos permite dar buena cuenta de la magnitud del reto que suponen el establecimiento de mercados digitales en los distintos territorios. En todos los casos estamos hablando que sería necesario conseguir más de tres cuartos de millón de facturación anual para conseguir sostener económicamente la estructura de los mercados digitales con las entidades satisfechas. Visto desde otra perspectiva, eso implica la generación de entre 4.000 y 6.000 pedidos anuales en el mejor de los casos. Para ponerlo en perspectiva, en sus 2 primeros años de vida, La Zona ha conseguido generar 10.437,77 € de facturación y 256 pedidos. De hecho, aun si nos fijamos únicamente en lo necesario para que las entidades puedan tomar la decisión racional de mantenerse en los marketplace, los resultados nos exigen facturaciones anuales de más 200.000 € y un cómputo total de pedidos superior a los 1.600.

Cabe mencionar que las mayores partidas de costes fijos de mantenimiento de un marketplace se destinan a cubrir los sueldos de las personas que tienen dedicación exclusiva a las plataformas. De todos modos, la estructura de equipo de trabajo planteada en el cálculo de costes es una estructura muy mínima, incluso insuficiente, teniendo en cuenta los recursos de las corporaciones competidoras. Todo ello nos conduce a tres conclusiones definitivas:

1. Los marketplace son proyectos extremadamente complejos y costosos y con ROIs a medio y largo plazo
2. La intercooperación y la mancomunación de recursos resultaría una estrategia imprescindible en la puesta en marcha de un marketplace de la ESS
3. Difícilmente se puede implementar un marketplace de estas características sin disponer de fondos públicos que financien los primeros años.

V. ANEXOS

Se anexa a este informe la hoja de cálculo “[Inversiones iniciales Marketplace - Modelo La Zona](#)”, que incluye:

- Inversiones iniciales: una lista detallada de los costes mínimos de un mercado digital según el modelo de La Zona
- Simulaciones territoriales:
 - Aragón
 - Madrid
 - Canarias