

# ***Rumbo al Marketplace de la Economía Social y Solidaria***

## PLAN DE ACCIÓN Y HOJA DE RUTA

REAS RdR 2021



*Rumbo al Marketplace de la Economía social y Solidaria*  
**PLAN DE ACCIÓN Y HOJA DE RUTA**

## ÍNDICE

1-CONCLUSIONES GENERALES DEL PROCESO .....	2
2-CONSENSOS ALCANZADOS.....	3
3-CONSTRUYENDO UNA HOJA DE RUTA .....	9

# 1-CONCLUSIONES GENERALES DEL PROCESO

→Las personas que asisten a los encuentros representando a sus territorios consideran que el Marketplace en adelante (**MKP puede ser un acicate para la ESS**) y para que crezca la comunidad. Las razones para un MKP que compartieron en el primer encuentro son muy ilustrativas: **“fortalecer la ESS”, “compartir infraestructura”, “escalar iniciativas de la ESS”, “vender más en la ESS”, “llegar a nuevos target”, “facilitar el consumo crítico”.**

→Los encuentros, especialmente la experiencia que trasladan las personas invitadas, han servido para tomar conciencia de los recursos que requiere la puesta en marcha y el sostenimiento de un MKP. Esto se valora mucho, pero también genera una idea de que **el MKP es algo muy grande que abruma**, especialmente en territorios donde los MES tienen menos fuerza o hay menos equipo humano liberado. En los debates se valora el pragmatismo, conocer las luces y sombras de las distintas iniciativas, para no caer en un “optimismo consumista”.

→**El cuestionario a entidades se ha completado con interés** en un plazo de tiempo corto y en una época complicada (fin de curso, navidad), pero no reflejan la totalidad de los territorios y sectores (han contestado 109 entidades, principalmente del sector de la alimentación y mayormente de los territorios de Euskadi, Madrid y Aragón). Pero se pueden extraer algunas ideas preliminares: **el porcentaje de las entidades que no venden on line es alto (57,69%)** lo que puede ser una ventana de oportunidad, dado que han contestado el cuestionario porque hay un interés. **Hay que prestar atención a las razones por las que no venden on line**, en algunos casos por no tener plataforma donde hacerlo pero también hay entidades que no se plantean la venta on line porque sus servicios o sus productos son muy a medida o prefieren la venta directa.

**Habría que testear con más profundidad en cada territorio si la venta on line es una necesidad real** de las entidades de la ESS y puede ser percibida como una ventana de oportunidad. En las entidades que sí venden on line, se identifica una **necesidad de mejorar sus plataformas y la estrategia comercial para visibilizar sus productos**, por lo que la estrategia de digitalización de la ESS en los territorios podría atender a estas necesidades más allá de si pone o no pone en marcha un MKP.

→En diversas ocasiones las personas expertas y las participantes han manifestado que sería **más sencillo comenzar afianzando procesos locales para luego articular en un segundo nivel.**

→El modelo de gobernanza tiene que buscar el compromiso de entidades proveedoras, pero también **tiene que ser flexible**, por lo que es aconsejable que contemple varias capas de compromiso y distintas formas de implicarse (distintos tipos de socios/os, de colaboración..). Hay Mercados Sociales con un volumen considerable de entidades y que ya están ensayando modelos de gobernanza, se considera que estas **experiencias pueden ser inspiradoras** a la hora de ver qué canales y plataformas funcionan mejor. No se trata de duplicar estructuras de gobernanza, sino partir de las que hay y ver cómo articularlas.

→ Tiene que haber un equilibrio entre enfoque de cliente (para proveedores/as y consumidoras tiene que haber ventajas, les tiene que salir a cuenta) y el enfoque del compromiso (el valor añadido de estar en una plataforma de la ESS).

→ Respecto al **rol que puede jugar REAS**, se considera que puede tener un papel importante en la gestión del conocimiento: en la acumulación de la experiencia que se está generando y su transmisión a cada territorio que quiera empezar.

## 2-CONSENSOS ALCANZADOS

### 2.1. ESCENARIO PARTIDA

Al comienzo de los encuentros “Rumbo al Marketplace de la Economía Social y Solidaria”, iniciado en octubre de 2021, se barajaban 3 escenarios:

- 1) Un Marketplace único para todos los territorios
- 2) Market Place locales que se articulan entre sí
- 3) Market Place locales sin ningún tipo de articulación.

Tras el proceso de reflexión llevado a cabo se escoge el escenario 2 como punto de partida. A continuación, se presentan las principales conclusiones y los alcanzados por la comisión

### CONSENSO 1: ESCENARIO DE PARTIDA

“Se propone una **articulación confederal** que parta de la creación de **instancias locales con la disposición a poner los recursos particulares al servicio de lo común** (en sentido amplio, **tecnología**, recursos humanos, estrategias...). Las instancias locales tienen **autonomía** al menos en cuanto a la **gobernanza** (gestión de las entidades, quien gestiona el Marketplace etc...). El **paraguas** para este proceso sería **REAS Red de Redes y el motor es la Comisión del MES.**”

### 2.2. MODELO DE NEGOCIO

**Resumen** informe preliminar sobre Modelo de negocio.

→ **Detrás de un MKP es necesario tener un modelo de negocio. Arrancar y mantener un MKP es costoso.** Hay que **dimensionar los recursos que se requieren a nivel comunicativo, tecnológico y logístico prioritariamente.** Por Ejemplo, la Zona tiene unos gastos fijos de 50.000 euros al año sin contar salarios (con salarios son 180.000 euros y la parte de comunicación es variable).

→ Un tema es la **inversión de inicio y el otro es el coste de mantenimiento** (servidores, dominio, equipo humano que hace falta para mantener la estructura).

→ Es necesario un **equipo de trabajo** con experiencia en los distintos ejes (logística, tecnología, comunicación) y que participen activamente en el diseño y la puesta en marcha del MKP. Ese equipo puede ser propio (personal liberado de MES/REAS con parte de su jornada dedicada al MKP), compartir algunos perfiles con otros MKP de otros territorios, o integrar a personas de entidades de la ESS que son expertas en esos ejes especialmente en la fase de diseño y arranque. En Opciones ahora tienen un equipo dedicado a La Zona formado por: 1 persona para entidades, 1 para atención al cliente, 1 para la plataforma, 1 para la comunicación. Es necesario un equipo técnico que vele por la cooperativa, sabiendo que las consumidoras y las proveedoras pueden participar, pero que van a participar poco-

→ Es más importante **empezar con un producto acotado** que podamos sostener, que hacerlo todo a la vez. Es decir, se puede comenzar ofreciendo solo servicios o, si se ofrece productos, se puede comenzar externalizando la logística (Benmercado escogió MRW porque era la única empresa que encontraron que ofreciese condiciones aceptables de recogida de cualquier punto de Galicia). Se trata de ir poco a poco, comunicar bien por qué se hacen las cosas y las limitaciones, y ser conscientes de qué melones abrimos.

→ **Financiación más allá de las cuotas de socias y proveedoras.** Sobre todo en las primeras fases, si aún no hay un volumen de ventas holgado, las cuotas no pueden ser la única fuente de ingresos, no pueden encarecerse mucho para no desincentivar a entidades proveedoras y a personas consumidoras. **Las experiencias que hemos conocido han comenzado de forma subvencionada**, tirando de crowdfunding y voluntariado, y aun así son deficitarias. Esta puede ser una opción para arrancar. Muchas startup tecnológicas (como Crowdfarming) reciben una fuerte **inversión privada** y luego los inversores recuperan su parte, pero son inversores mayormente con valores que no compartimos. Queda por explorar si existen inversores privados para MKP de la ESS que tengan ciertos valores éticos y sean afines.

## CONSENSO 2: MODELO DE NEGOCIO

*“La puesta en marcha de un MKP conlleva una **fuerte inversión tanto para el arranque, el desarrollo, así como su mantenimiento. Para la inversión inicial se buscará financiación externa (subvenciones), pero con el horizonte de que sea sostenible por sí mismo. Para su mantenimiento las instancias locales tendrán que decidir si quieren apostar por un MKP que sea viable económicamente por sus ventas y cuotas si será un servicio que ofrecen a las entidades proveedoras mantenido con financiación externa. Las entidades locales deberán decidir además si la gestión del Marketplace es internalizada (personal liberado de las instancias locales) o es externalizada (una entidad se encarga de gestionar todo)”**.*

## 2.3. BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN CONJUNTA

### CONSENSO 3: BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN CONJUNTA

“La **financiación externa es un factor clave** para el impulso de los Marketplace. Se plantea que la búsqueda de financiación conjunta tenga en cuenta una serie de cuestiones básicas: Se priorizará la búsqueda de financiación que permita el desarrollo de recursos comunes como la tecnología y la comunicación  
Con respecto al **despliegue territorial** se **priorizarán** aquellos **territorios que ya tengan en marcha procesos** como por ejemplo la transición de Ben Mercado a la tecnología de la Zona. Además, se tendrán en cuenta **aquellos territorios que se comprometan a mantener el desarrollo** a través de un plan de viabilidad del Marketplace una vez arrancado.  
El modelo de financiación **buscará la compatibilidad con el resto de modelos de financiación de la ESS** que se están desarrollando actualmente (por ejemplo, las cuotas de socias).”

## 2.4. TECNOLOGÍA

**Resumen** informe preliminar sobre Tecnología.

→ En opinión de las personas expertas deberíamos hablar de un **Ecommerce multivendedor** (un ecommerce clásico pero en lugar de ser un vendedor, son varios, pues necesitamos visibilizar las distintas entidades proveedoras (su balance social por ejemplo) en lugar de un MKT (que sería más como *wallapop*: hay varias proveedoras pero si te interesa un producto conversas con ese proveedor).

→ Ya **existe mucha tecnología desarrollada**, la clave es afinar las necesidades y elegir la mejor solución.

→ La **parte tecnológica tiene que estar en contacto con la parte de negocio**. Las **decisiones de tecnología se tienen que tomar posteriormente a las decisiones de negocio**. La tecnología está para ayudar a materializar las necesidades detectadas.

→ Es necesario decidir si cada MES tiene que apostar por sus herramientas o **si se puede ir generando un consenso de cara a las herramientas** (en cuanto a los procesos internos, el backoffice etc...) **Compartir tecnología facilita que luego la comunicación entre distintas plataformas sea más fácil y se puedan optimizar de manera más rápida los desarrollos ad hoc** (aquellos que se necesiten específicamente para este proyecto).

→ Es necesario **organizar las necesidades detectadas en cada territorio y realizar una definición de fases** para la implementación del MKT. Además se debe organizar y realizar **fases de cara a la articulación estatal**. Después se puede resolver la parte tecnológica según las necesidades detectadas y las fases previstas.

## CONSENSO 4: TECNOLOGÍA

*“Apostar por un **entorno IT único e interoperable, adaptado** a las necesidades colectivas y vinculado a proveedores de la ESS, en la medida de lo posible. Se partirá de las inversiones en desarrollo tecnológico que ya se han realizado en La Zona y se buscarán recursos para que Ben Mercado pueda transicionar a esta tecnología”.*

### 2.5. LOGÍSTICA

**Resumen** informe preliminar sobre logística.

→ Hay que **consolidar las articulaciones territoriales** y después pasar al plano estatal. Mapear las alternativas que existen en cada territorio con el fin de generar acuerdos territoriales.

→ Todo parece indicar que existen **asimetrías territoriales** por lo que se tendrán que trazar distintas propuestas y soluciones en función de las posibilidades que haya.

→ **Es mejor que las cosas se hagan a que se espere a que sean perfectas y el momento nunca llegue.** Es necesario generar soluciones que nos ayuden a empezar resolviendo nuestras necesidades de la manera más satisfactoria posible sin perder de vista una hoja de ruta que nos permita mejorar y seguir generando sinergias con otros sectores “lo mejor es enemigo de lo bueno”.

→ **No ocultar las dificultades y no alimentar las fantasías de las consumidoras** en cuanto a la venta online. La logística tiene que estar explicada y organizada de manera que responda a las posibilidades de cada territorio.

→ Valorar que comenzar con **venta de servicios puede ser más fácil a nivel de logístico.** En La Zona, la venta de productos es lo que menos reporta, recomiendan que es más fácil comenzar por venta de servicios (que no requiere logística) que por venta de productos. Esto puede ser especialmente en algunos territorios donde la logística es compleja como Canarias.

## CONSENSO 5: LOGÍSTICA

*“Cada instancia local deberá **tener en cuenta el ecosistema de entidades de logística** en su territorio a la hora de poner en marcha su Marketplace. Se buscarán soluciones logísticas para la distribución que seansostenibles y éticas. No obstante, dadas las limitaciones actuales en los territorios para encontrar proveedores de logística, se podrán buscar soluciones a corto plazo que no cumplan con todos los principios de la ESS, pero **visibilizando su impacto**. Conscientes de esta limitación y lo estratégico que es el sector de la logística, desde REAS se buscará un compromiso para impulsar este sector dentro de la ESS”.*

### 2.6. COMUNICACIÓN

**Resumen** informe preliminar sobre comunicación.

→ **Para comunicar hace falta invertir.** Pero las opciones comunicativas, (especialmente si hay que pagar anuncios o usar programas para analizar los datos y posicionarnos) son caras y no siempre van a tener el retorno esperado (ejemplo, el número de visitas o likes no necesariamente se traduce en ventas).

→ Por eso hay que tener **claros los objetivos comunicativos en cada fase para hacer una inversión que sea eficiente.** Y para ello, es imprescindible elaborar un plan de comunicación, con una estrategia y unos objetivos concretos desde el comienzo. **La tarea comercial desde el inicio es crucial para conseguir un número solvente de personas y entidades que se hagan socias** de los Market place (los primeros objetivos en La Zona fueron crear marca y notoriedad). La tarea comercial también es crucial para conseguir ventas una vez que la plataforma está en marcha. Desde La Zona recomiendan que se destinen recursos desde el inicio en la venta para que las entidades que se hagan socias sientan que ha merecido la pena y esto sirva como efecto llamada para nuevas entidades que decidan hacerse socias.

→ **El relato,** cómo hacemos las cosas, nuestros valores, es importante para un consumo crítico y el tipo de proveedores/as y consumidores/as al que queremos llegar. Podemos divulgar en profundidad lo que nos diferencia, como algo que es real más allá del greenwashing. Ese es un valor diferencial de la ESS.

→ **Las personas consumidoras y proveedoras tienen que ser prescriptoras** (es importante el sentido de pertenencia y la comunidad para lograr esto).

→ No perder de vista la comunicación interna entre nuestras entidades, para detectar necesidades comunes, recursos que podemos compartir y para generar el sentido de pertenencia y de comunidad.

→ Es importante tener más **claridad y precisión sobre qué marcas de la ESS están funcionando**



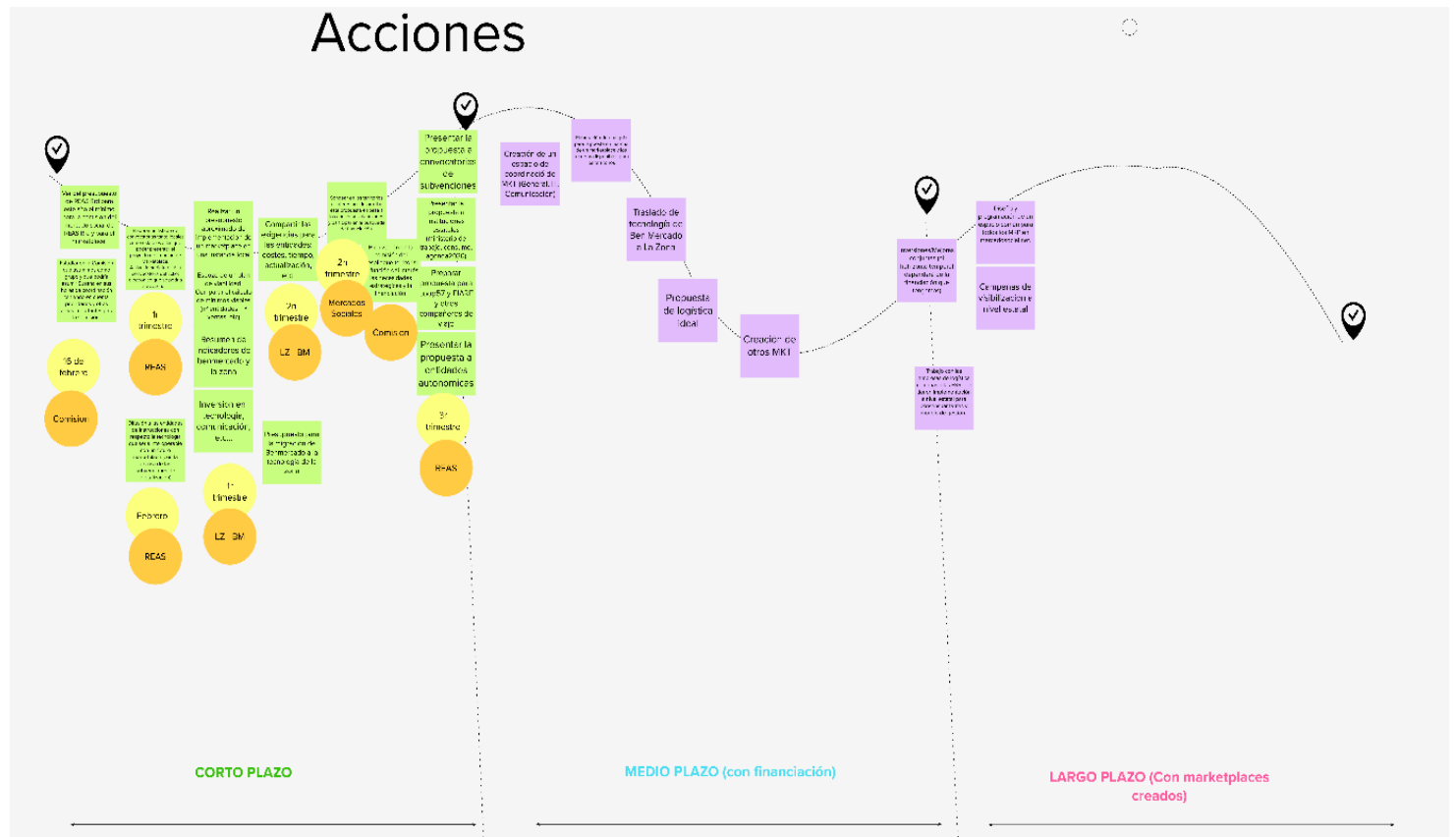
mejor a la hora de diseñar la estrategia comunicativa. Explorar cuál llega mejor a la gente consumidora. Se podrían explorar, en este sentido, los resultados de anuncios en redes sociales. Una estrategia que se propone es hacer estudios para conocer qué marcas y productos tenemos posicionados. Estudios de marketing por territorios.

### CONSENSO 6: COMUNICACIÓN

**“La comunicación es un recurso clave para la viabilidad de los Marketplace. Se apostará por un modelo híbrido donde cada instancia local tendrá su estrategia comunicativa, pero se realizarán estrategias comunes. Habrá un compromiso de compartir y aprovechar los esfuerzos y aprendizajes en comunicación de cada territorio y de no competir en posicionamiento. Es necesario generar un relato que esté vinculado a los valores de la ESS. Se buscarán sinergias con otras acciones comunicativas llevadas a cabo desde REAS y los MES y se tendrán en cuenta estructuras de comunicación dentro de la ESS que están consolidadas y que pueden prestar soporte comunicativo y de generación de contenidos. Se destaca la necesidad de compartir algunos perfiles técnicos como los vinculados a posicionamiento SEO o asistencias técnicas puntuales entre los distintos territorios. El espacio simbólico de articulación de todos los MKP será **mercadosocial.net**”.**

# 3-CONSTRUYENDO UNA HOJA DE RUTA

Partiendo de los consensos alcanzados se ha trabajado en la definición de una hoja de ruta mediante la herramienta MURAL. Con el fin de construir la hoja de ruta se han descrito acciones a abordar, el horizonte temporal y las entidades responsables.



A continuación, se detallan las acciones y diversas cuestiones relacionadas con la hoja de ruta.

Acción definidas	Temporización	Responsable	Necesaria financiación externa
Ver del presupuesto de REAS RdR para este año y el asignado para la comisión del mercado social de REAS RdR. Definir cuánto se podría dedicar al Marketplace	Febrero	Comisión Mercado Social RdR	No
Estudiar en la Comisión del Mercado social que asumimos como grupo y que podría asumir el equipo técnico de RdR como coordinación teniendo en cuenta prioridades y otras tareas importantes para la Comisión.			
Difusión a las entidades vinculadas a los mercados sociales instrucciones con respecto a la tecnología que sería interoperable con un futuro Marketplace (Aprovechando que están vigentes las subvenciones de digitalización).	Febrero	Reas RdR	No
Elaborar un listado de convocatorias tanto locales como estatales a las que poder presentar el proyecto de creación de Marketplace. A nivel inmediato está la convocatoria del ticket digital que se podría aprovechar	1º trimestre	Reas RdR	No
<p>Realizar un presupuesto aproximado de implementación de un Marketplace en un territorio que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un diagnóstico territorial: Cada territorio tendrá que realizar un diagnóstico que incluya al menos (Identificación de entidades interesadas, definición del modelo de negocio y Ecosistema de entidades de logística).</li> <li>- Analizar los costes de personal.</li> <li>- Costes de Implementación y mantenimiento de la tecnología.</li> <li>- Presupuesto comunicación que incluya, al menos: campaña de captación de entidades, campaña de lanzamiento y acciones durante primeros meses.</li> <li>- Esbozo de un plan de viabilidad (Nº mínimos viables, Nº entidades, Nº ventas, etc...)</li> <li>- Resumen de indicadores de Benmercado y la zona</li> </ul>	1º trimestre	La Zona y Ben Mercado	No
Compartir las exigencias para las entidades: costes, tiempo, actualización, etc.	2º trimestre	La Zona y Ben Mercado	No

Presupuesto para la migración de Benmercado a la tecnología de la zona	2º trimestre	La Zona y Ben Mercado	No
Sondear en los territorios el interés por desarrollar esta propuesta en base a los consensos alcanzados y participar en la búsqueda de financiación.	2º trimestre	Mercados sociales	No
Priorización en la comisión del despliegue territorial en función del interés, las necesidades estratégicas y la financiación	2º trimestre	Comisión Mercado Social RdR	No
Búsqueda activa de financiación: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Presentar la propuesta a convocatorias de subvenciones</li> <li>● Presentar la propuesta a instituciones estatales (ministerio de trabajo, consumo. Agenda2030)</li> <li>● Preparar propuesta para coop57 y FIARE y otros compañeros de viaje</li> <li>● Presentar la propuesta a entidades autonómicas</li> </ul>	3º trimestre	REAS	No
Creación de un espacio de coordinación de MKT (General, IT, Comunicación)	Medio Plazo	Sin definir	Si
Elaboración de una guía para la puesta en marcha de un Marketplace y los recursos disponibles para los territorios	Medio Plazo	Sin definir	Si
Traslado de tecnología de Benmercado a La Zona	Medio Plazo	Sin definir	Si
Propuesta de logística ideal	Medio Plazo	Sin definir	Si
Creación de otros MKT	Medio Plazo	Sin definir	Si
Inversiones/Mejoras conjuntas (el horizonte temporal dependerá de la financiación que tengamos)	Medio/largo Plazo	Sin definir	Si
Trabajo con las empresas de logística cercanas a las ESS que tienen implementación a nivel estatal para consensuar tarifas y modelo de gestión.	Medio/largo Plazo	Sin definir	Si
Diseño y programación de un espacio común para todos los MKP en mercadosocial.net.	Largo plazo	Sin definir	Si
Campañas de visibilización a nivel estatal	Largo plazo	Sin definir	Si