

TecnoCampus

Centro adscrito de la Universidad Pompeu Fabra
Escuela Superior de Ciencias Sociales y de la Empresa
Máster Universitario en Emprendimiento e Innovación



Centres universitaris adscrits a la



BUSINESS PLAN „MENDESI“

Final Master Thesis of the Master “Entrepreneurship and Innovation Management at

Student

Sophia Seidler

Profesor

Giovanni Giusti, PhD

Mataró – Barcelona

July 2022

Table of Contents

Introduction & Motivation	4
Executive Summary	6
1. Market	8
1.1 Qualitative and quantitative sizing	8
1.1.1 Market Segmentation.....	8
1.1.2. Target Market Segment Strategy (Market Needs, Market Trends, Market Growth)	10
1.2 Client identification	13
1.2.1. Key Customers	13
1.2.2 Future Markets.....	13
2. Value proposal	14
2.1. Problem Worth Solving / Our Solution	14
2.2. Validation of Problem and Solution	14
2.3. Competitive advantage and competition analysis	15
3. Marketing Plan	16
3.1 Product Strategy	16
3.2 Price Strategy	19
3.3 Place & Promotion Strategy	19
4. Sales Plan	21
4.1 Sales Structure	21
4.2 Sales Objectives	22
5. Operations Plan	23
5.1. Internal Macro & Micro Processes	23
5.1.1 Macro Process	23
5.1.2 Micro Process: Provider Acquisition.....	25
5.1.3 Micro Process: Service Booking	26
5.1.4 Micro Process: Provider & Client Relationship Management.....	28
5.1.5 Make or Buy	29
5.2. Organization	30
6. Partners' Agreement	32
7. Financial Plan	32
7.1 Assumptions	32
7.2 Investment Plan	33
7.3 Revenue	34
7.4 Expenses	35
7.5 Income Statement	37
7.6 Cash Budget	38
7.7 Financing Strategy	38
7.8 Cash Flow	39

7.9 Balance Sheet.....	39
7.10 Financial Analysis.....	40
8. Launch & Growth Plan.....	41
8.1. MVP Testing.....	41
8.2 Prospections for the next three years	42
9. Appendix.....	43

Introduction & Motivation

The idea for Mendsi results from considerations made about the sustainable fashion economy. The traditional fashion economy is a very profit-oriented industry, which usually is directed to a mass market where big players use a “fast-fashion” approach to increase margins. From the production, over sales, to after-sales, sustainability has not been playing a big role in the perfectionating of these processes.¹ Mass production and an untransparent supply chain using poor quality materials cause the fashion industry to be one of the biggest drivers of global warming. As a customer, there are some ways we can fight these tendencies, for example by buying sustainable brands (e.g. Patagonia, Armedangels, etc.) and buying fewer clothing pieces in general. The fashion industry needs to develop towards a “circular economy”:

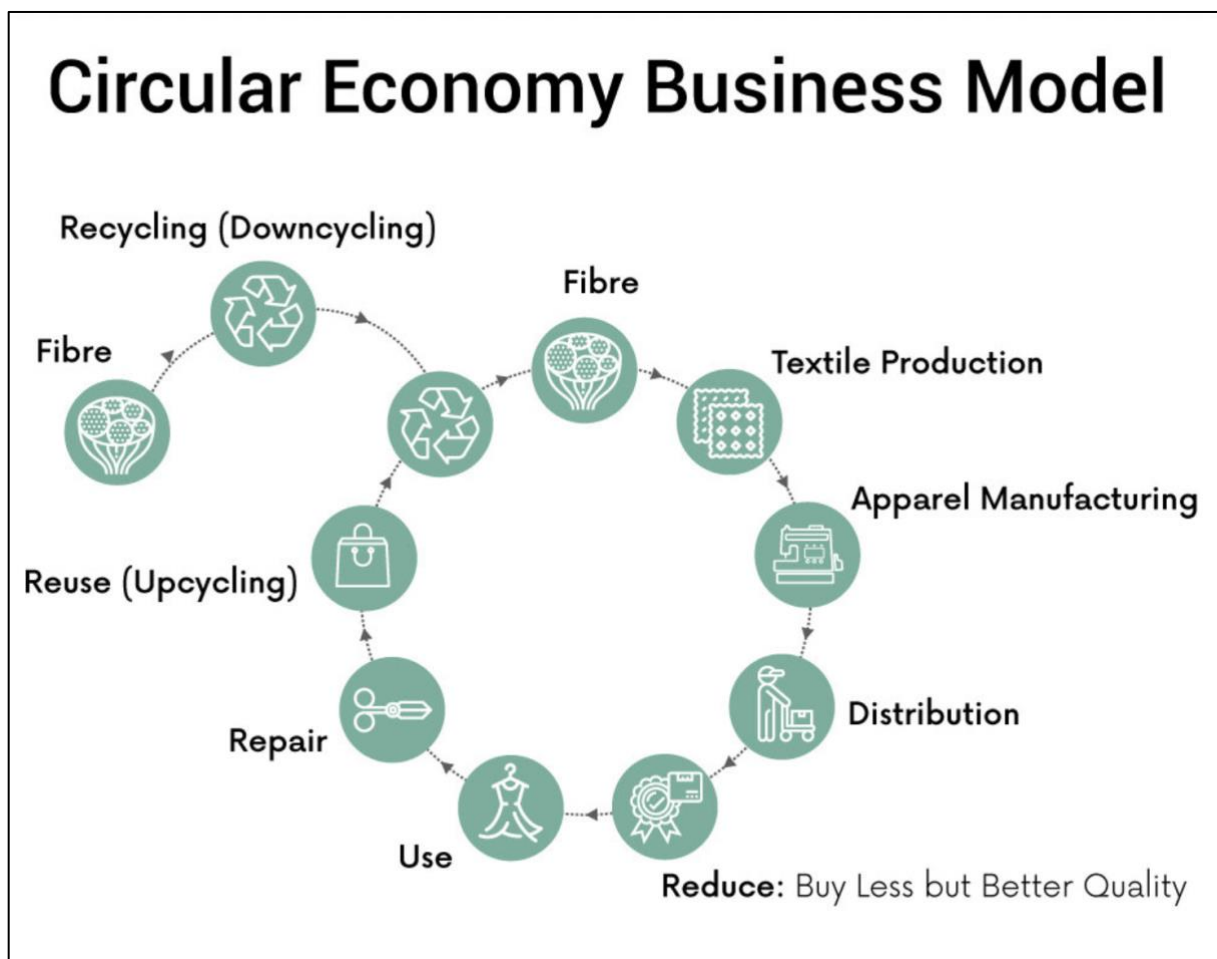


Figure 1: Example Circular Fashion Economy²

To extend the life cycle of a clothing piece, **reparation** might be a feasible alternative. While trying to repair clothing pieces we encounter some obstacles, especially the accessibility to these services. Textile reparation services still operate the same way they have over the last decades, if not centuries. The textile service industry has not been digitalized, which might keep customers from using them since the customers' behavior patterns have changed towards digitalization.

¹ cf.: Eionet Report - ETC/WMG2021/2: Business Models in a Circular Economy

² cf.: <https://ethicalfashion.online/news-views/circular-economy-in-fashion> (as of: 30/06/2022)

Supporting the circular fashion economy with the goal to impact the reduction of climate change, actions aligning with this principle are taken in Mendsi's daily operations. Mendsi is a Marketplace dedicated to connecting textile service workers with customers in a digitalized way. Customers gain an overview of textile service providers, and their service offers and can book, track, and pay for textile services on Mendsi. In this way, they save time and money by extending the life cycle of their favorite clothing piece. Textile service providers gain visibility and credibility through their personal profiles and therefore access to new clients without needing any Online Marketing skills.

Executive Summary

Mendsi is the number one digital platform that connects textile service providers, initially majorly tailors, with clients. Through Mendsi, clients can gain an overview of the service offer and select their tailor of trust. Providers have a personal profile to create visibility and credibility. Including door2door pick-up and delivery, tracking, and payment options, Mendsi aims in abolishing the current barriers of using textile services, such as lack of overview of providers and services, logistical complexity, and lack of professional online offer. From a market perspective, Mendsi adds to the trend toward the circular fashion economy, because clients can have clothing pieces repaired instead of dumping pieces with minor defects and purchasing new ones. Especially eco-aware urban millennials are considered Mendsi's target group in the first phase. Observations also showed that tailors nowadays work autonomously from home but have difficulties in acquiring clients since they lack online marketing skills. Considering predominant trends of the 2020's, like sustainability and digitalization, Mendsi is the answer to these trends in the textile service sector.

In the market, there can only be found indirect competitors that cannot offer all features Mendsi offers, not from a client's, nor from a provider's perspective.

Mendsi is a peer2peer marketplace. Therefore, individual strategies to capture the users and the providers are developed. While user acquisition is done by Search Engine Marketing and Instagram (Influencer) Marketing, providers are captured on C2C-marketplaces (Wallapop, Milanuncios) and Facebook where they currently offer their services, gain inspiration, and exchange ideas. It is expected to reach 4.344 users and 120 providers in the first year, which leads to 8.689 services completed and revenue of 304.115 € (based on 35€ average ticket).

Mendsi's goals are to become the number one brand associated with the digital booking of textile services within 3 years in Spain, to expand the service offer to more services after 1,5 years (shoemakers, upholstery, dry cleaning), to create awareness for the topic of mending through a presence in Social Media (Facebook Likes 50.000 after 3 years; Instagram Likes 40.000 after 3 years), and to prepare market entries into further European markets within the 3rd year.

Mendsi macro process consists of six steps: **Provider Acquisition**, *Client Acquisition*, **Service Booking**, *Pick Up & Delivery*, **Provider & Client Relationship Management**, and *Post Sales*³. In the context of lean start-up-building, the key micro-processes are constantly analyzed, their KPIs measured, and processes adjusted based on learnings, to grow sustainably as a company.

For being a digital company, the necessity to be geographically close to users and providers declines with the externalization of logistics, but headquarters are built in the first market to enter, Barcelona. With regards to human resources, eventually, a sales team and a customer service team as well as Marketing specialists are needed. The technology the platform is based on is a no-code marketplace provider called sharetribe, which offers Mendsi all features they need, to offer the best customer experience.

Most important for a start-up in this phase is quality management. Each key process KPI has been defined with a measuring and reviewing cycle to act in case of not meeting the desired quality as soon as possible.

Mendsi takes extra care about their environmental management since it is one of their company's key values. Among other measures, they connect providers and users based on geographic proximity to avoid far-distance logistic-induced pollution and only work with companies using electric vehicles.

³ Steps in **bold** are Key Operations Micro Processes, further described in this document

Regarding the financing planning, after having a diverse set of initial investments in years 1 and 2, in the third year, Mendsi is going to be profitable. During the first years, the Customer Acquisition Cost is 9,77€ while the Lifetime Value is 70€, giving us a ratio of 7,16, which shows that our business is profitable. The TIR improves between year 3 and year 5 of operations from -3,57% to 66,59%.

1. Market

With Mendsi, we aim in digitalizing textile services. To understand the market we want to enter, it is very important to identify market trends, needs and growth potential. Therefore, a target group definition and PESTLE analysis have been conducted. In this context, a SWOT analysis of the business idea of Mendsi was done, right before seizing the potential market.

1.1 Qualitative and quantitative sizing

1.1.1 Market Segmentation

To segment our target market, we need to understand our target groups' behavior. Since Mendsi is a Marketplace, both target groups on both sides need to be depicted: Our providers, which are tailors in the first place, and our users.

Providers

Based on internet research, expert interviews, and a survey conducted by Mendsi, the provider target group can be divided into three sub-groups: the Professional Tailors, the Students, and the Hobbyists. *Professional Tailors* are those who have been educated in this profession and therefore can deliver the most “professional” service. The age, as well as the years of experience, can vary a lot (see figure 2). *Students* are those who currently attend a school to become professional tailors. They have just started their career 1-3 years ago. *Hobbyists* are those who have been sewing as a hobby for a long time or just started during Covid19-lockdown. Figure 2 serves to understand further profiling of the three sub-groups.

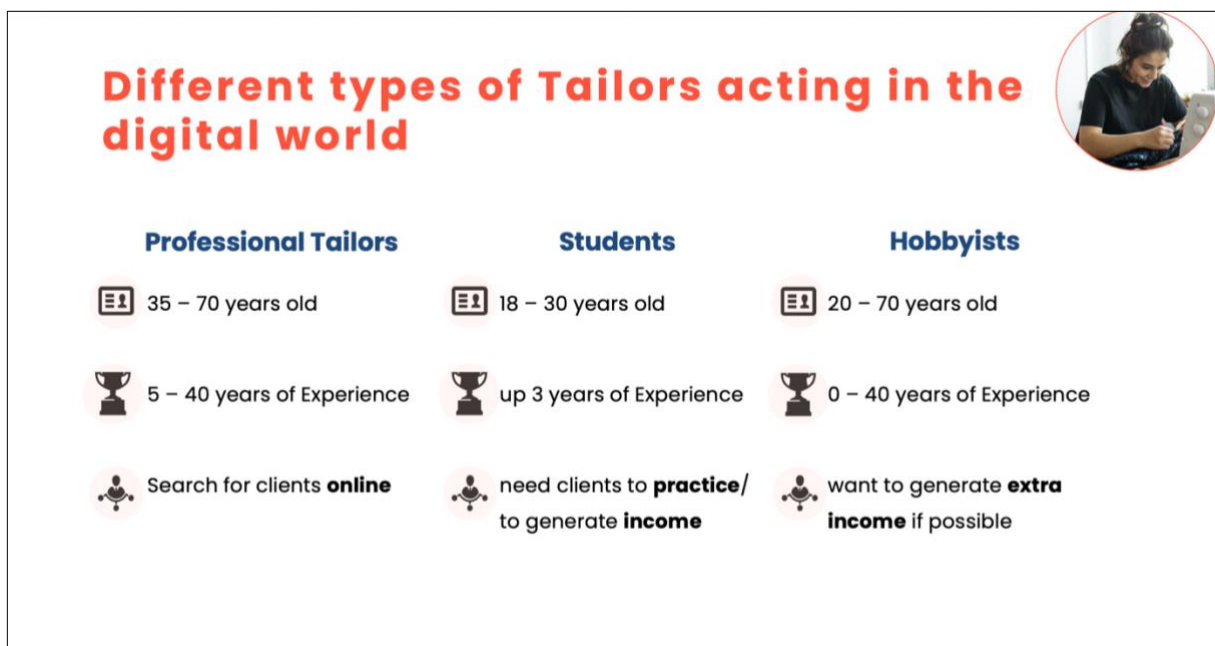


Figure 2: Provider Target Groups Description

Users

In defining a user target group for Mendsi, it was decided to first focus on the specific target group while there is a lot of growth potential in it.

Primarily, Mendsi targets eco-aware Millennials (see figure 3). Our target group tends to live in cities, are between 20-40 years old, and are used to organizing their lives with aid of digital products, like apps and platforms on their smartphones or computers. They expect to find all services they use in a digital way. They care about their outward appearance, so about being well-dressed.

Our target group belongs to the 35% of European population who are “eco-actives/eco-considerers”, based on the GfK study “Who cares? Who doesn’t?”.⁴ That means that they take the sustainability factor into consideration in their consumption decisions.



Figure 3: User Target Group Description

⁴ cf.: GfK, Europanel, Kantar, #WhoCares?WhoDoes? 2021 | EU-12 average

1.1.2. Target Market Segment Strategy (Market Needs, Market Trends, Market Growth)

PESTLE

In the following PESTLE Analysis, the Political, Economical, Societal, Technological, Legal and Environmental context of the target market is analyzed.

PESTLE Analysis					
POLITICAL	ECONOMICAL	SOCIETAL	TECHNOLOGICAL	LEGAL	ENVIRONMENTAL
Eco-awareness has become a political topic, worldwide but especially in European politics (Paris Climate Agreement)	Covid 19 & Russia-Ukraine war: economic situation has gone worse for many individuals	Tendency towards more environmental responsibility	Increased usage of camera access and diverse solutions based on AR	(GDPR) privacy protection: Solution patterns for similar platforms have been developed	Urge to change consumption behavior due to climate change
European Supply Chain Act (Germany as Example for European Movement)	global ethical fashion market is expected to grow from \$6.35 billion in 2019 to \$8.25 billion in 2023	Pandemic accelerated the usage of digital service	Connection throughout digital platforms facilitate signing up and payment processes	Autonomous workers need to be registered in order to pay taxes etc. (need receipts)	Development of eco-friendly ways of delivery
Move to support local businesses	2023 - 2025 compound annual growth rate global ethical fashion market of 9.1% = \$9.8 billion.	Awareness has raised in how one spends time -> avoiding waste of time	Cookies and Retargeting improve customer experience	Exploitation of textile workers leads to professionals searching for alternatives	Increase in demand for sustainable goods
EU: Promoting Shift towards circular fashion economy	2025 - 2030 growth rate global ethical fashion market of 9.1%, = \$15.2 billion	Soon "post-consumism"- society: memories > goods	Personal shopping experiences using technology		
	Repairing Service as indispensable part of circular fashion economy	Social influencers promoting sustainable lifestyles			

cf.: <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/10/28/2116073/0/en/Sustainable-Fashion-Market-Analysis-Shows-The-Market-Progress-in-Attempt-To-Decrease-Pollution-In-The-Global-Ethical-fashion-Market-2020.html>; 2.1.2.4. ETC Eionet Report Circular Business Models

Figure 4: PESTLE Analysis

From a European political perspective, there is a noticeable shift towards promoting eco-awareness, surveillance of supply chains, supporting local businesses, and specifically circular fashion economy. Economically, the forecast with regards to the ethical fashion market until 2030 is very promising, with a growth rate of 9.1% up to a volume of 15.2 billion USD.⁵ The individual economic situation has become worse, so individuals seek to save money. As part of a circular fashion economy, offering repairing services as an alternative is crucial.⁶ In European societies, the Covid 19-pandemic has accelerated certain trends which are in favor of Mendsi: The population is becoming more and more aware of environmental responsibility and social influencers promote a sustainable lifestyle. From a technological perspective, Mendsi can make use of the progress which has been made by various eCommerce sites and Marketplaces within the last few years. The customer experience is made easier and more customer-friendly by integrating Facebook/Google/Apple Log In-solutions and personalized shopping using algorithms is possible. Progress in digital marketing by making use of cookies and retargeting makes the capturing of clients easier and more focused. In a short term, the development of

⁵ cf. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/10/28/2116073/0/en/Sustainable-Fashion-Market-Analysis-Shows-The-Market-Progress-in-Attempt-To-Decrease-Pollution-In-The-Global-Ethical-fashion-Market-2020.html>

⁶ cf. Eionet Report - ETC/WMGE 2021/2

Augmented Reality will allow for measuring sizes only by utilizing the smartphone camera. With regards to the legal context, the biggest challenge digital platforms were facing in the past was the question of how to protect customer data. Thanks to the General Data Protection Regulation, digital businesses now can benefit from the framework provided by the European Union. Even though workers in the European Union are usually protected by strict labor laws, the exploitation of workers finds their workarounds. This leads to textile workers searching for alternative income sources. In this context, Mendsi needs to be aware of the legal regulations in the specific market for autonomous workers and assist them accordingly. The strongest factor of consideration within the context analysis is the environment. There is clearly the urge to change consumption behavior to limit the climate crisis. Therefore, delivery services are becoming more and more eco-friendly. In general, the consumers' demand for sustainable goods has already been increasing and will further increase.

Market Seizing

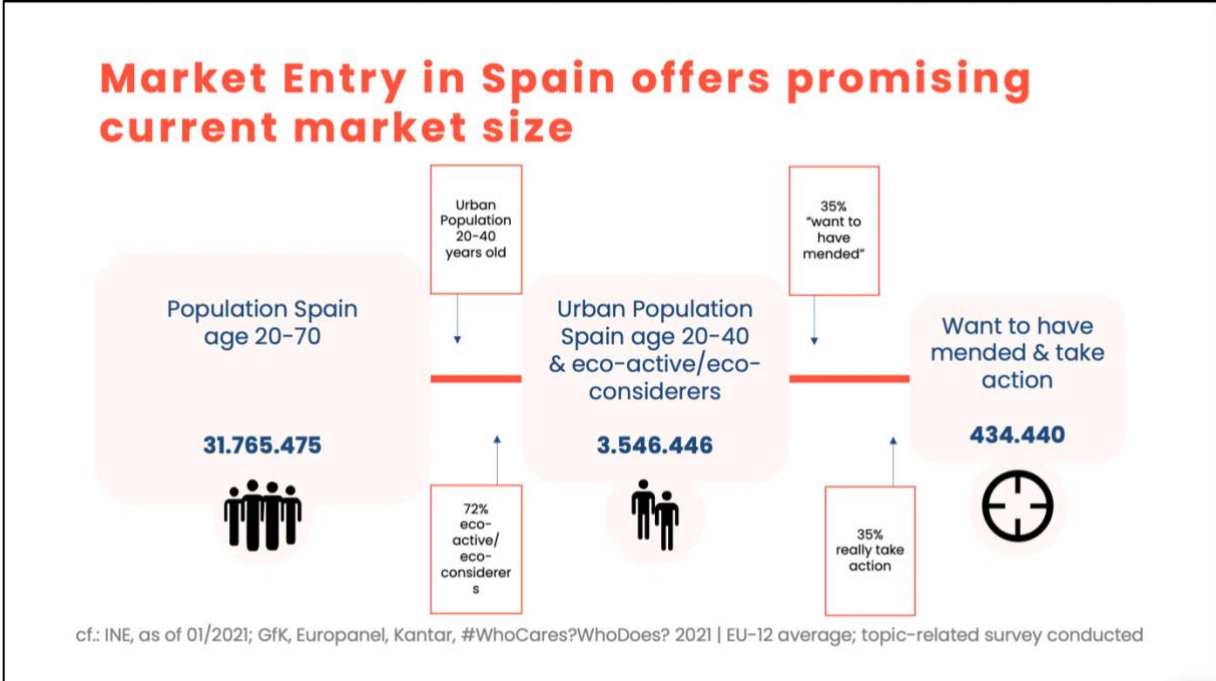


Figure 5: Total Available Market, Service Available Market and Service Obtainable Market⁷

Mendsi’s first market to enter is Spain. The Total Available Market (subsequently: “TAM”) of Mendsi is the Spanish population between 20 and 70 years old, so **31.765.457** persons.

To calculate the Service Available Market, the TAM is reduced to the people living in urban areas (6 biggest cities of Spain) which is **4.925.619** persons. Furthermore, only **72%** of these people belong to the Service Available Market (subsequently: “SAM”), because this amount of people is viewed to be “eco-active/eco-considerers” by the study “WhoCares?WhoDoes?” published by the research institute GfK in 2021.⁸ This leads to an amount of **3.546.446** persons for the SAM.

In order to reach the Service Obtainable Market (subsequently “SOM”), a few factors are taken into consideration. Since a questionnaire conducted by the Mendsi founder

⁷ cf.: INE, as of 01/2021; GfK, Europanel, Kantar, #WhoCares?WhoDoes? 2021 | EU-12 average; topic-related survey conducted

among the customer target group showed that **35%** of the interviewed people want to have their clothes repaired, the number of the SAM is diminished by 35%. Furthermore, it needs to be considered, that there is a gap between claiming actions to live a more sustainable life and really taking actions towards such a lifestyle. The mentioned study by GfK showed that this gap is around **35%**. Consequently, the SAM is diminished by another 35%. This leads to **434.440** persons for the SOM in the first phase.

SWOT analysis

The following SWOT analysis captures the key strengths and weaknesses within the company and describes the opportunities and threats facing Mendisi.

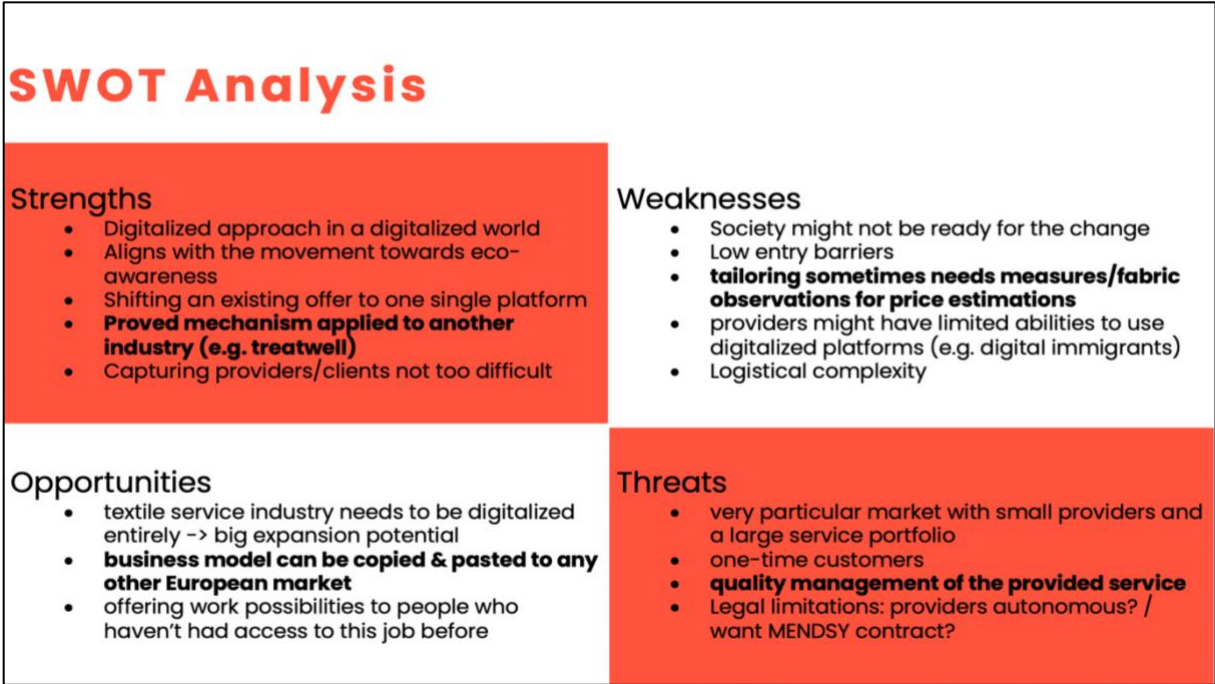


Figure 6: SWOT Analysis⁹

⁹ own elaboration

1.2 Client identification

1.2.1. Key Customers

A Buyer Persona analysis was created to specify more and derive Marketing activities based on the target groups' behavior.



Figure 7: User Buyer Persona

1.2.2 Future Markets

Our future market prospects are divided into different phases:

1. After month 6: Expanding tailoring services to the other 6 Spanish cities (Madrid, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga)
2. After month 21: Expansion of service offer to include more textile services (upholstery, dry cleaning, shoemakers, etc.)
3. After year 3: starting business operations in more European countries, since business model has low need of market adjustment and can be copied and established

Furthermore, over the course of time, we expect people of a higher age to use more digital services, so our age range would not be limited to 40 years. This indicates a wider target group.

2. Value proposal

2.1. Problem Worth Solving / Our Solution

Mendsi is a Marketplace dedicated to connecting textile service workers with customers in a digitalized way. Customers gain an overview of textile service providers, and their service offers and can book, track, and pay textile services on Mendsi. In this way, they save time and money by extending the life cycle of their favorite clothing piece. Textile service providers gain visibility and credibility through their personal profiles and therefore access to new clients without needing any Online Marketing skills.

In the first phase, Mendsi is focused on connecting tailors with customers to execute textile repairation. Later, other textile services are going to be integrated, like shoemakers, upholstery, dry cleaning services, and custom tailors.



Figure 8: Value Proposition¹⁰

2.2. Validation of Problem and Solution

Product – Market Fit

The emphasis can be put on how Mendsi is solving a problem for the Buyer Persona Julia Martinez (depicted in [1.2.1. Key Customers](#)): She wants to repair her favorite clothing pieces but does not know how because she lacks an overview of providers, service offers, and prices. In general, the moral intention on which she bases her actions include impacting the environment in a positive way and stopping climate change. Therefore, she intends to support the shift towards a circular economy by repairing clothes instead of throwing old pieces away and buying new pieces. Furthermore, since she is a digital native, she expects to find all services digitalized.

¹⁰ own elaboration

Providers are offering their services now on general C2C marketplaces like Wallapop or Milanuncios. Since these marketplaces are not exclusively dedicated to textile services, capturing clients is more difficult. Also, providers usually do not have Online Marketing skills which complicates their operations even more. The traditional way of operating and working in tailor shops is changing. Tailor shops are extinguishing already, and the new generation of tailors operate from their homes.

2.3. Competitive advantage and competition analysis

Mendsi is currently competing with providers which base their business on different modes of operations. Therefore, it positions itself through differentiation in the market. For the first market entry phase, the metropolitan region of Barcelona has been considered. There, three companies can be found that base their service offer on a franchise system: Tailor&Co., La Cusitora and La Yaya Costurera. Moreover, service offered through C2C Marketplaces like Wallapop/Milanuncios as well as Mending Services offered by sustainable clothing brands (e.g. Carhatt, Patagonia, etc.) were included in the Competitors' Analysis. The fact that still many pieces are mended by Friends & Family who can sew is also taken into consideration. The analysis includes the providers' (i.e. the tailors') as well as the users' point of view. The unique selling points, Mendsi is offering cannot all be covered by the competitors, so there is no direct but only indirect competition in this field:

Competitors' Analysis
Strategic Positioning through differentiation

	Providers						Users					
	Trust Relation-ship Clients	Autonomy Tailors	Flexibility	Pro-fessional Offer	Regular Trainings	Client Accessibility	Digital Offer	Trans-parency Offer & Price	easy to find	convenient service	Velocity	Status Tracking
MENDSY	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tailor&Co.	x	x		x	x	x			x		x	
La Cusitora	x	x	x	x	x	x	x			x	x	
La Yaya Costurera	x	x		x	x	x		x			x	
Wallapop/ Milanuncios, etc.		x	x			x	x				x	
Mending Services Brands (e.g. Carhatt, Patagonia etc.)			x	x	x	x	x			x		
Family & Friends	x	x	x			x				x	x	

Figure 9: Competitors' Analysis¹¹

¹¹ own elaboration

3. Marketing Plan

3.1 Product Strategy

The core product of Mendsi is the Online Selection of the users' tailor of trust. The generic product offered to the users is the reparation of clothes, respectively the online booking of tailor services. On the expected product level, the service can be easily estimated via video calls/photos. Part of the product is also the augmented product which includes the Pick-Up & Delivery offer from the users' house to the tailor and vice versa. Potentially, the customer loyalty program incentivizes the customer to exclusively book their tailor services via the platform. The three customer levels include additional discounts depending on the number of services the customers have booked on the platform – the higher the number of services booked, the higher the possible discounts.

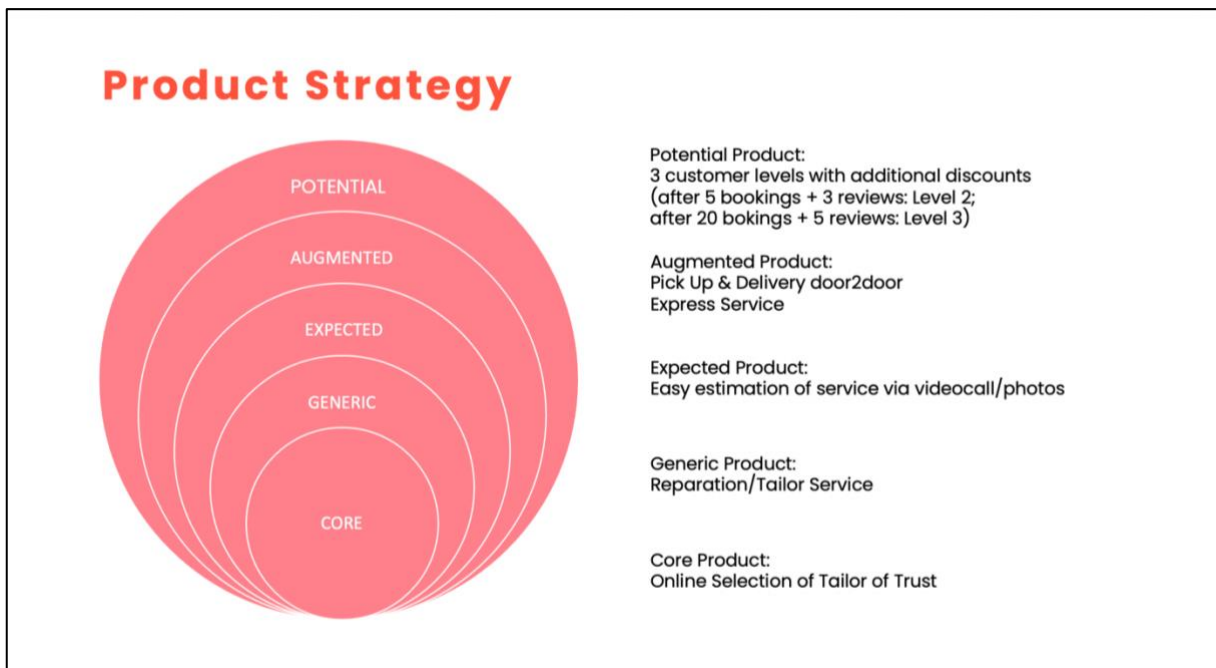


Figure 10: Product Dimensions

Functionality of Mendsi

Following, a draft of the platform with its principal features are displayed:

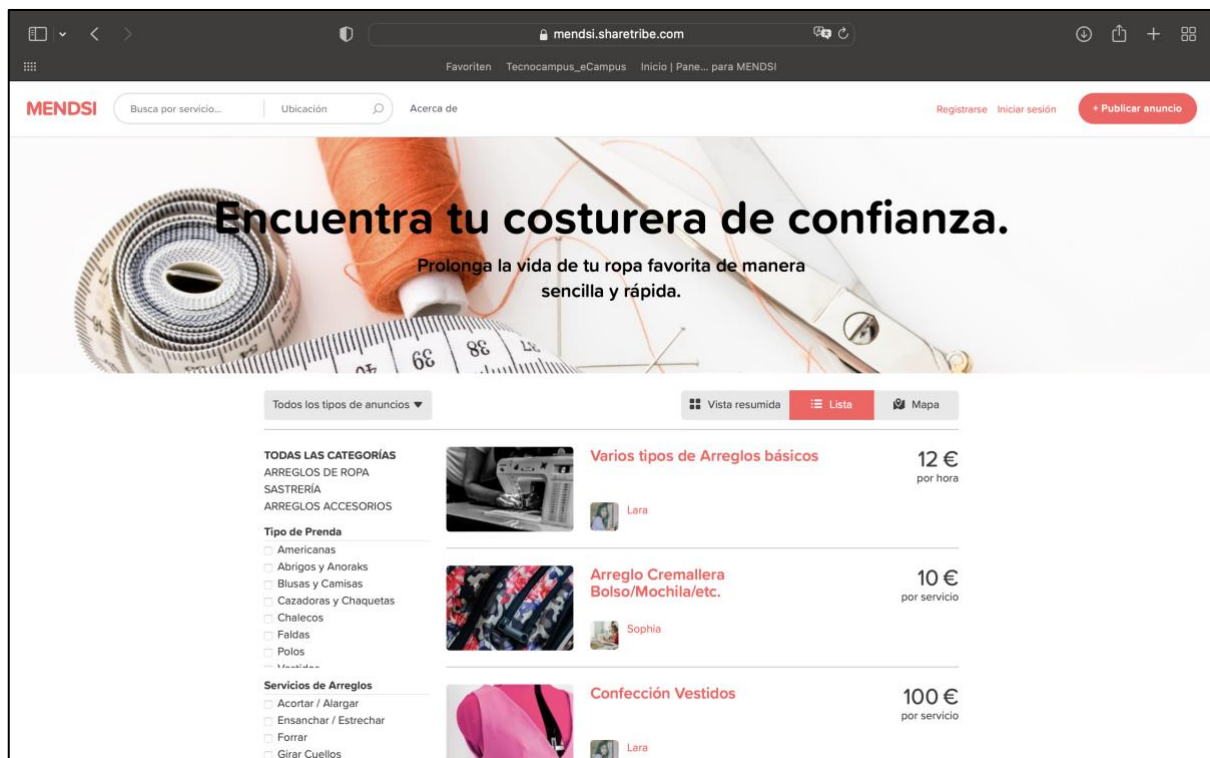


Figure 11: Principal Landing Page¹²

¹² web page created with sharetribe.com

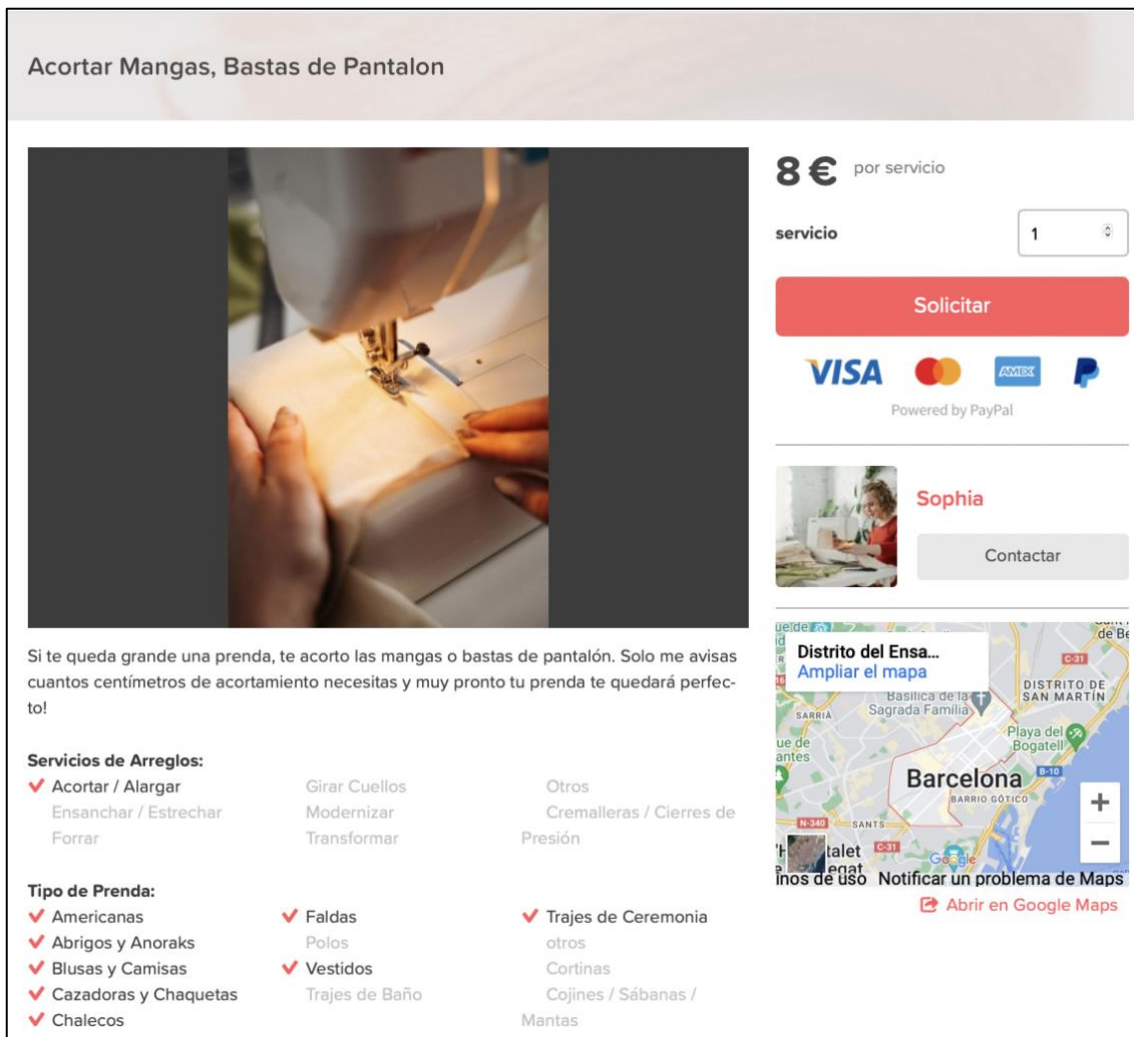


Figure 12: Product Search¹³

The following process chain shows the Service Booking Process from a provider's as well as from a client's perspective:

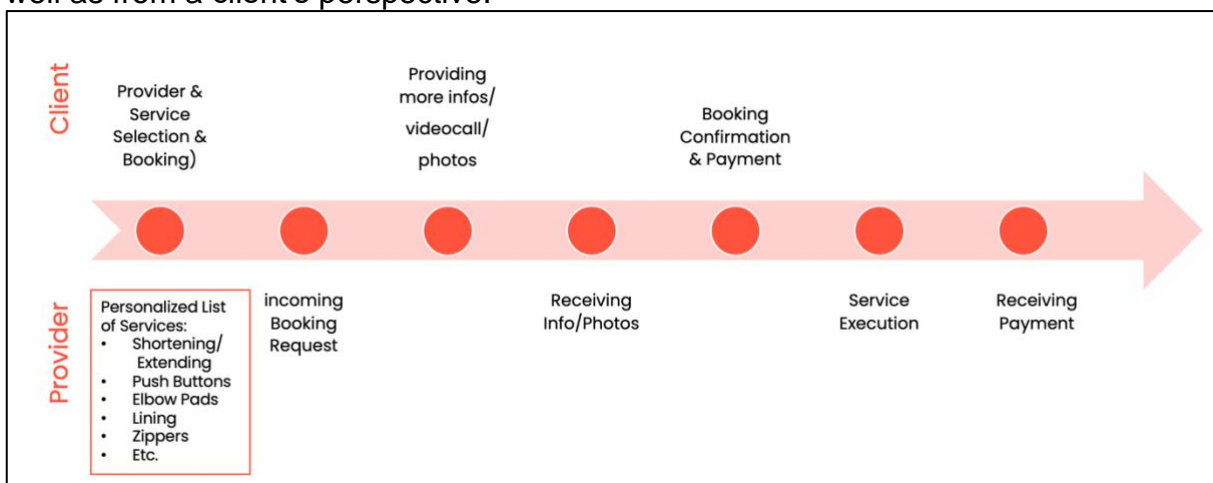


Figure 13: Service Booking Process¹⁴

¹³ web page created with sharetribe.com

¹⁴ own elaboration

3.2 Price Strategy

The price calculation is based on two components: the service price and the commission the providers pay to Mendsi. The service price is fixed by the providers depending on the service they can offer.

The standard commission for Mendsi services is 20%. Since this is the only component Mendsi can influence directly, it varies depending on the Marketing goal which can be achieved by the variation.

Pricing Strategy			
	Service Price (fixed)	+ Commission	= Customer Price
Level 1 Customers new customers	15 €	1,50 € (10%)	16,50 €
Level 2 Customers (after 5 bookings + 3 reviews)	15 €	0,75 € (5%)	15,75 €
Level 3 Customers (after 20 bookings + 5 reviews)	15 €	0,15 € (1%)	15,15 €

Figure 14: Example: Pricing Strategy with flexible Commission Rate

As described in *Product Strategy*, a customer loyalty program leads to lower prices for the customers – the more loyal they are, the lower is the price they pay for the service. The customer will always pay exact amounts without the part of commission being noticeable.

3.3 Place & Promotion Strategy

Services are booked and paid via the digital marketplace platform Mendsi. The service execution takes place in the providers' workplace (own atelier at home, tailor shop, etc.). The logistics are externalized to a third-party logistics company. Two different approaches have been developed along the sales funnel to attract both client groups, the providers, and the users.

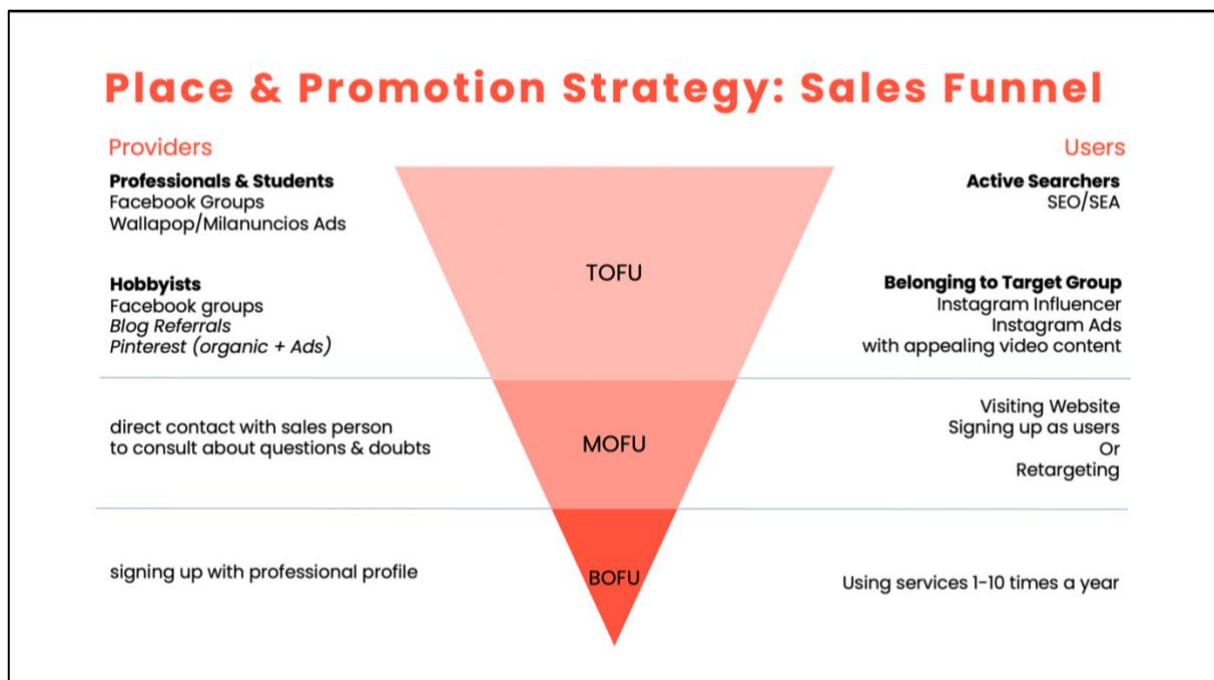


Figure 15: Sales Funnel¹⁵

The pre-analysis showed that tailors are organized in different Facebook groups for inspiration and exchange. To attract providers to the platform, all types of tailors are to be found there. Furthermore, especially the group of professionals and students are currently offering their services via Customer 2 Customer (C2C) marketplaces like Wallapop or Milanuncios. The strategic approach is to start an ad campaign on these platforms to attract the providers to Mendisi. Hobby Tailors also source inspiration and patterns from specific Do-It-Yourself (DIY)-Blogs and from Pinterest. Once the providers' interest has been caught on either of the mentioned channels, they can sign up directly on the platform or can leave their contact data to get in touch with Mendisi's sales personnel to consult about questions and doubts. The in-house sales personnel advise them along their journey to become a Mendisi provider and help them sign up and create a professional profile.

The users are attracted to the top of the funnel with a pull and a push strategy. The pull strategy includes Search Engine Optimization and Search Engine Advertisement on Google. Here, the users are already searching for the service Mendisi provides, so with good positioning of the platform on Google, users are drawn to Mendisi. The Push strategy is mainly used on Instagram to create brand awareness in the first place. Secondly, the campaign will be optimized on Engagement. Therefore, appealing video content suited to the target groups' communication style is necessary. Once the users visit the website, they either directly book a service or will be retargeted. Ideally, a Mendisi customer uses Mendisi services 1-10 times a year.

¹⁵ own elaboration

4. Sales Plan

4.1 Sales Structure

Revenues are generated by charging a commission for each service booked on Mendsi. The commission rate is set to 20%, which is relatively low in comparison to other Marketplaces but needs to be set that low since the textile service industry is very price sensitive. Surveys conducted by the Mendsi team amongst possible providers showed that 20% is the maximum commission they are willing to pay in exchange for Mendsi services. The strategy to capture providers differs from the strategy to capture users. Following, the sales funnels for each target group:

Providers

Capturing providers is easier since it is in their interest to offer their service and generate an income.

- The objective is to have **120** providers signed up with their personal profiles in the first year.
- Assuming that **8.689** services are being completed within the first year with an average price per service of 28€ (before transport and commission costs), a total of **243.292€** of earnings can be generated for providers.
- This means a **2.027€** extra income for each provider.

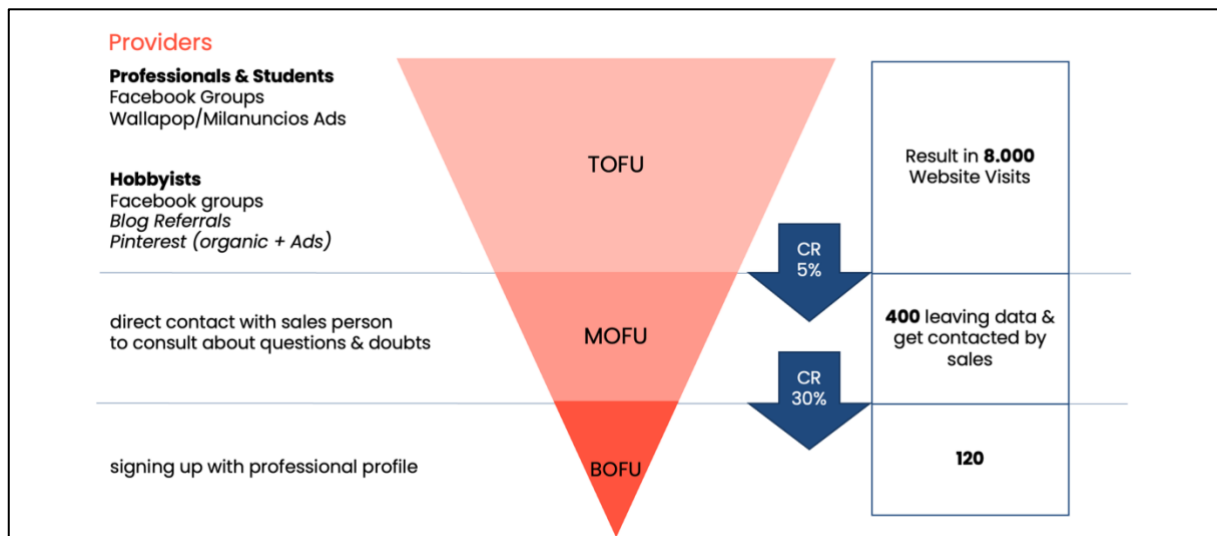


Figure 16: Sales Funnel Providers¹⁶

Users

In the first year, 1% of the Service Obtainable Market (see [1.1.2.](#) = 434.440 persons) is aimed to be captured as users on the platform. This leads to a number of **4.344** users on Mendsi

¹⁶ own elaboration

- A Conversion Rate of **2%** is assumed for Website Visits (based on average conversion rates for eCommerces)
- Therefore, the objective is to reach **217.220** Clients' Website Visits in the first year. Assuming that each user books 2 services through Mendisi in the first year, we calculate with 8.689 services completed.

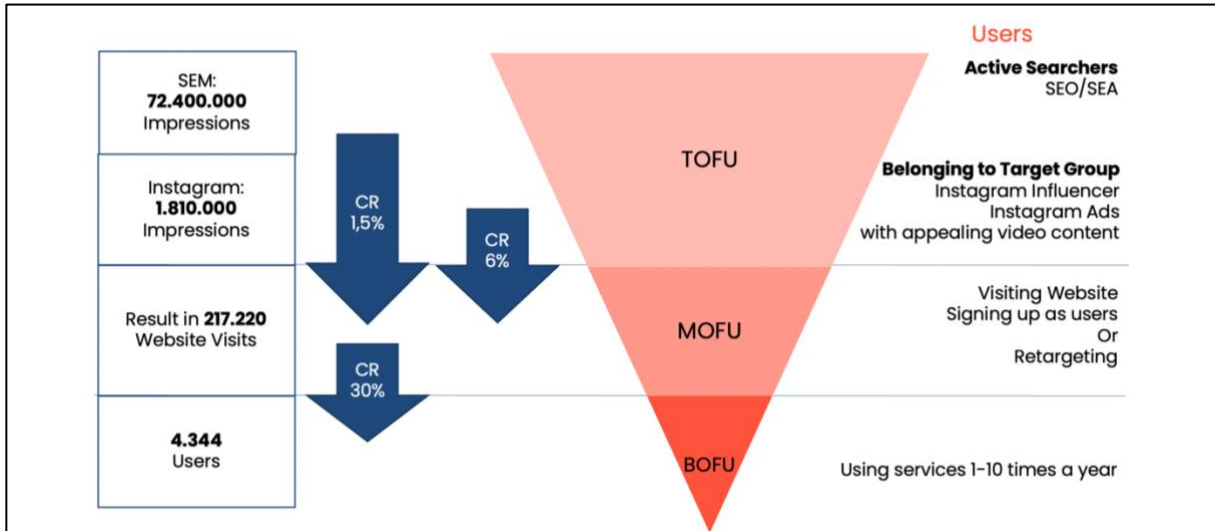


Figure 17: Sales Funnel Users

4.2 Sales Objectives

The sales objectives are based on the formerly depicted sales strategy and on industry-standard assumptions.

KPIs	1st year	2nd year	3rd year
Number of Providers	120	186	335
Number of Users	4.344	6.082	10.340
Number of Services completed	8.689	12.164	20.679
Commision Charged	60.823 €	85.148 €	144.753 €
Revenue	304.115 €	425.740 €	723.765 €

- the growth rate for the second year is assumed to be 40%
- forecast for the second year is based on a growth of 70%, since more services will be included, after 1,5 years
- the growth rate for the number of providers is assumed to be higher since the interest in working with Mendisi will be higher and it is calculated with the word-of-mouth effect within the providers' community (second year: 55%, third year: 80%)
- it is calculated with an average commission rate of 20% and an average ticket of 35€
- the Customer Acquisition Costs are around 9,77€ and a Customer Life Time Value of around 70

5. Operations Plan

5.1. Internal Macro & Micro Processes

Mendsi is a marketplace webpage that is available to accept bookings at any time of the day, any day of the week (24/7). The providers can select the specific hours they are available to accept bookings. Mendsi offers providers the possibility to self-organize them with their own calendars. They are also able to select the time needed to provide a service, which enables Mendsi to offer service tracking to the users.

5.1.1 Macro Process

Following, the internal Macro Process is depicted, and the most important Micro Processes are specified:

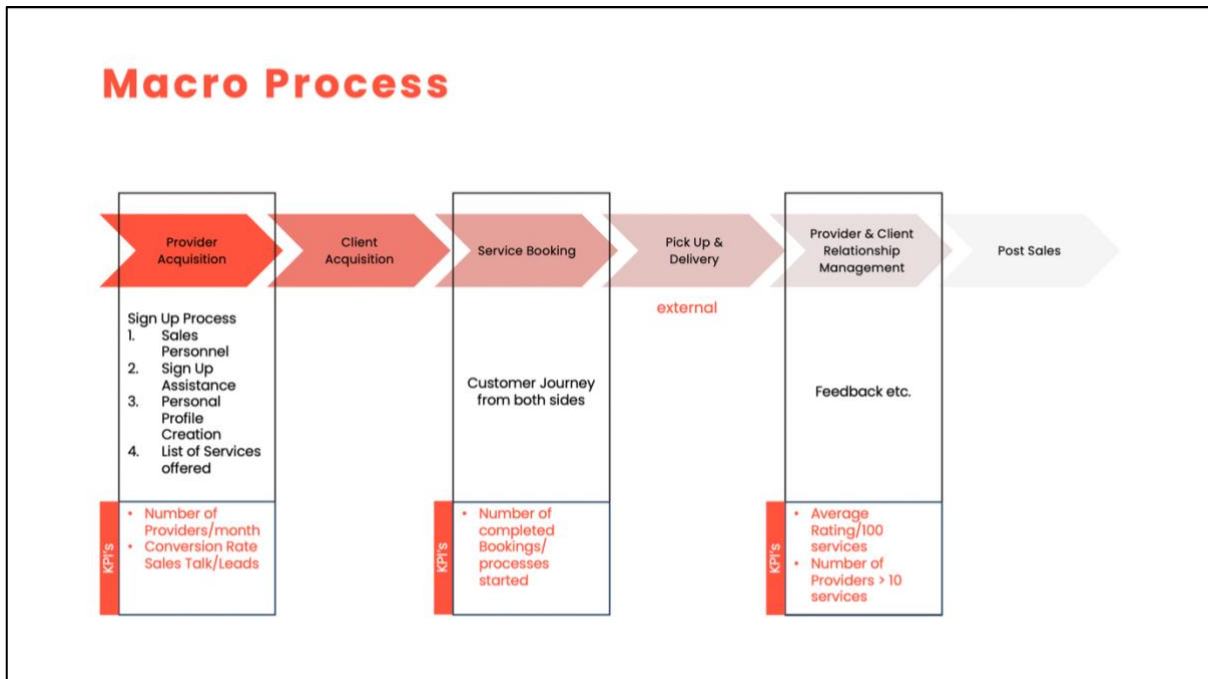


Figure 18: Mendsi Macro Process¹⁷

¹⁷ own elaboration

In general, the Macro Process consists of six steps:

1. *Provider Acquisition*

- One of Mendsi's key processes
- In the sign-up process, providers are assisted by Mendsi's Sales Personnel
- KPI's:
 - o Number of providers/month
 - o Conversion Rate Sales Talks / Lead

2. *Client Acquisition*

- This part of the process can be considered a "standard-Marketing-task" and is described in the Sales & Marketing Plan

3. *Service Booking*

- One of Mendsi's key processes
- This part of the process describes the customer journey from both sides
- KPI:
 - o Number of completed bookings/processes started

4. *Pick Up & Delivery*

- This part is externalized (see also Make or Buy)

5. *Provider & Client Relationship Management*

- One of Mendsi's key processes
- Feedback mechanisms apply to ensure a fast reaction to possible dissatisfaction and derive learnings for process improvement
- In the context of a lean start up-building, this step is considered key for a sustainable growth

6. *Post Sales*

- This step consists of client and provider retention as well as referral mechanisms

5.1.2 Micro Process: Provider Acquisition

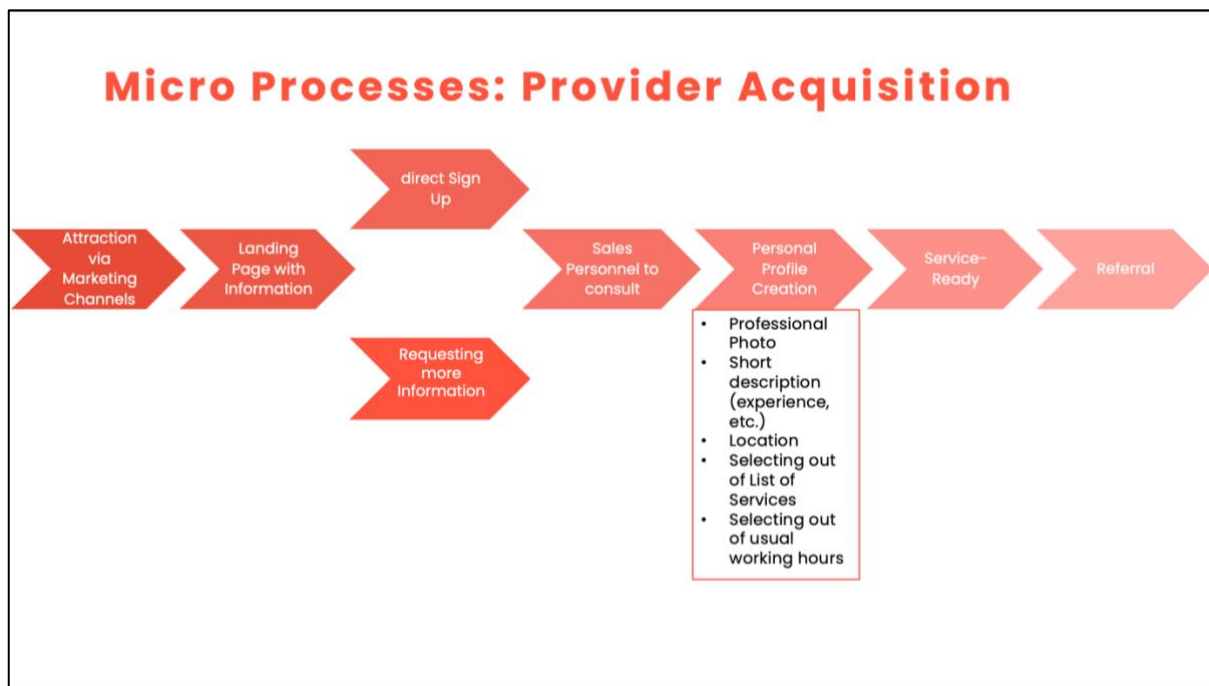


Figure 19: Micro Process Provider Acquisition¹⁸

As depicted in Figure 2, the provider acquisition consists of seven steps:

1. *Attraction via Marketing Channels* (see: Marketing & Sales Plan)
2. *Landing Page with Information* about Mendsi offer to providers and conditions
3.
 - a. They can *directly Sign Up* as providers on Mendsi and start completing their profile
OR
 - b. They fill in their data to *request more information*
4. *Sales Personnel to consult and assist*
Either way, interested providers get contacted by Mendsi's Sales Personnel to answer all open questions arising during the sign-up process and during the creation of the personal providers' profile.
5. *Personal Profile Creation*
 - the providers are offered a professional photo shooting with Mendsi for free
 - they should fill in a short description about themselves, including basic information like how many years of experience they have in the profession, their special area, etc.
 - they select the location they are operating from
 - they select the services they can offer and determine the respective prices
 - they select their usual working hours
6. *Service-ready*

¹⁸ own elaboration

From this point on, providers are ready to offer and execute their services with Mendisi.

7. Referral

Providers are incentivized to refer other textile service providers from their network to Mendisi.

5.1.3 Micro Process: Service Booking

The screenshot shows a service booking page for 'Acortar Mangas, Bastas de Pantalón'. The price is 8€ per service. A dropdown menu shows 'servicio' with the value '1'. A red 'Solicitar' button is present. Below it are logos for VISA, Mastercard, and PayPal. A provider profile for 'Sophia' is shown with a 'Contactar' button. A map of Barcelona is visible at the bottom right. A vertical red bar on the right side of the page is labeled 'PROCESS' and contains five numbered steps: 1 Provider Search, 2 Service Selection & Booking, 3 Service Execution, 4 Progress Status, and 5 Delivery of Piece.

Figure 20: Mendisi User Journey¹⁹

From a users' perspective, the operation process is the following:

1. Provider Search

Users search for the service they want to book with the aid of the search bar which includes the location information and allows showing all providers nearby who offer the required service.

2. Service Selection & Booking

Once the list of providers with their personal profiles, including their individual list of services appears, users can select their preferred provider and book the service instantly. The webpage redirects the users to a page where they need to fill in their personal data and address and where they can select their preferred payment method. After users have confirmed the booking, users

¹⁹ own elaboration

receive an e-mail with the booking confirmation and a time suggestion for the pick-up of the piece which is meant to be repaired.

3. Damaged Piece reaches Provider

Once the time and date is confirmed by both parties, the clothing piece gets picked up by a Mendsi rider and is brought to the provider. Alternatively, the tailor and the user can arrange a pick-up themselves to save the transport costs.

4. Progress Status online

Users can check the progress status of their reparation through Mendsi at any time. If there are any questions and doubts about the service by the providers, they can contact the user via Mendsi at any time through the chat function which is monitored by the central Mendsi team.

5. Mended Piece reaches User

After the service has been finished by the providers, they report it to Mendsi who sends out a rider to have the piece picked up again and brought to the user. Alternatively, the tailor and the user can arrange delivery themselves to save the transport costs.

Figure 21 serves to clarify the internal process behind the users' perspective and to understand the involvement of providers in the process:

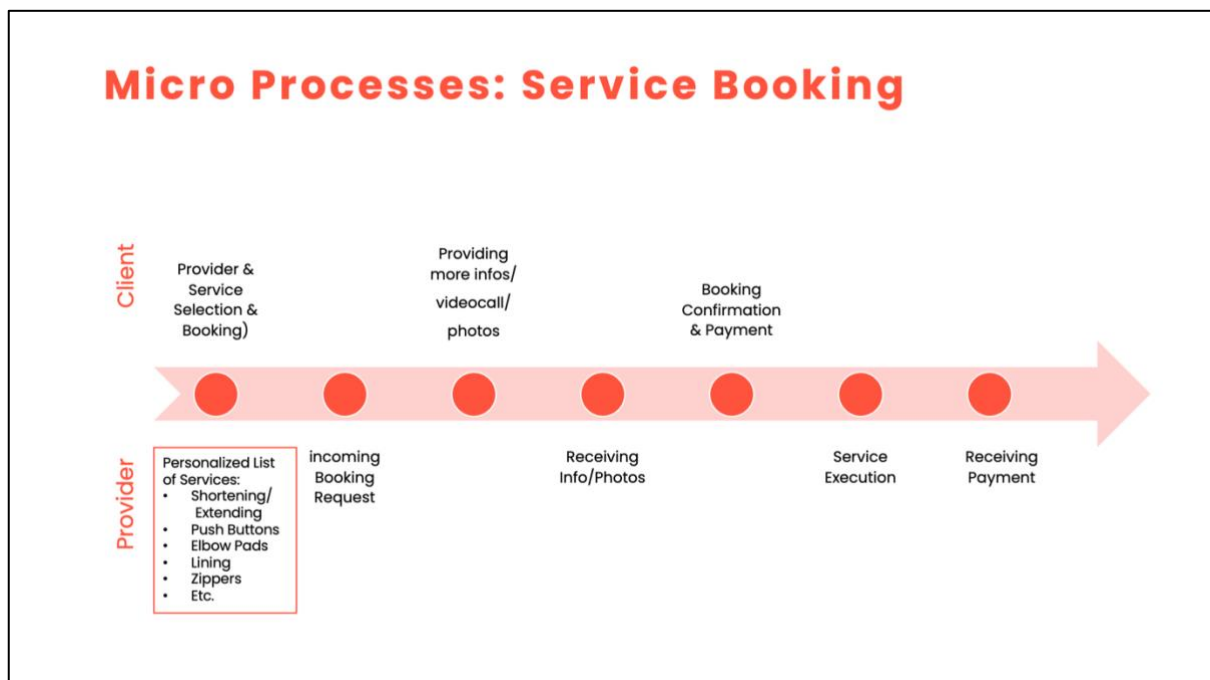


Figure 21: Micro Process Service Booking²⁰

²⁰ own elaboration

5.1.4 Micro Process: Provider & Client Relationship Management

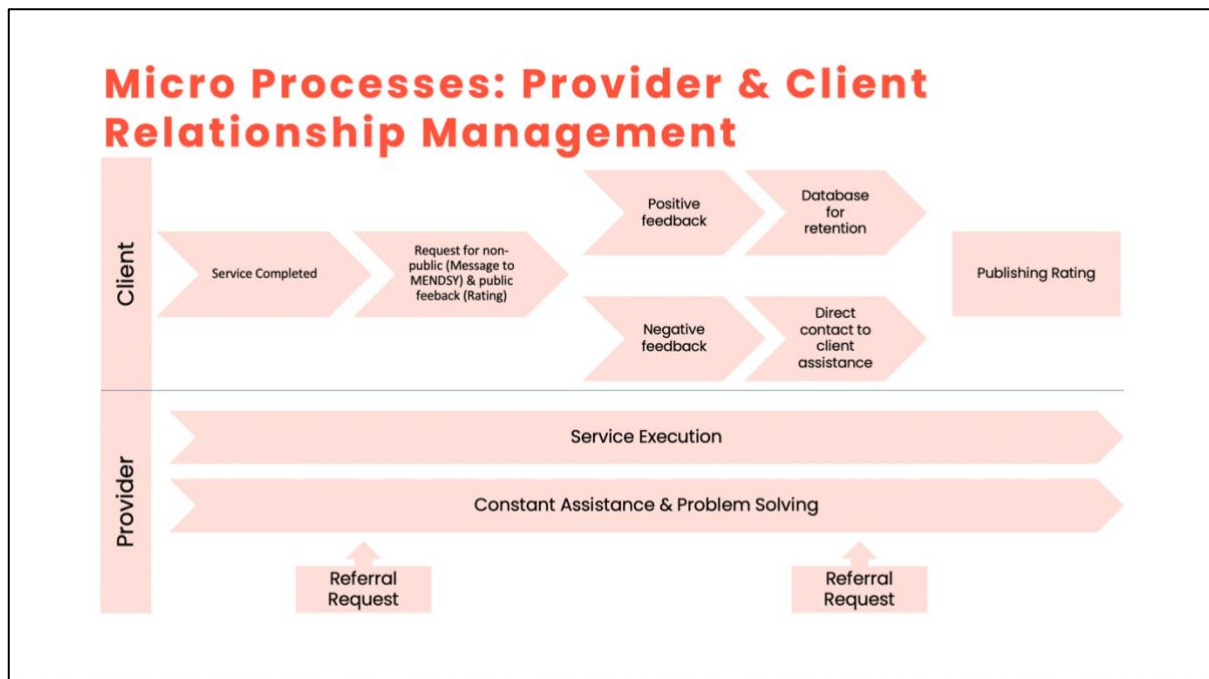


Figure 22: Micro Process Provider & Client Relationship Management²¹

In the process of User & Provider Relationship Management, Feedback mechanisms apply to ensure a fast reaction to possible dissatisfaction and derive learnings for process improvement.

In the context of lean start-up-building, this step is considered key for sustainable growth.

From users' perspective, they are asked for feedback after each service they have booked and successfully terminated through Mendsi. The feedback is divided up into non-public feedback, which is a direct message to Mendsi, and public feedback which consists of a rating (1-5 stars) and a public comment. In the case of positive feedback, the users' data automatically is saved in the Mendsi database for retention measures. In the case of negative feedback, users get contacted by Mendsi client assistance to specify the dissatisfaction and find a solution for the users. The public comment the users made is afterward published on the providers' personal profiles to create trust for new users who want to book services with the specific provider.

To ensure providers' satisfaction as well, providers are constantly offered assistance and problem solving while also asked to refer more providers from their network.

²¹ own elaboration

5.1.5 Make or Buy

internal	external
Social Media	Logistics
Photographer	Accounting/Lawyer
HR	other infrequent functions
Web Development & Maintenance (with external Freelancers)	
Customer Service/Help Desk → for learning & growing	

Figure 23: Make or Buy Decisions within Mendsi organization²²

Make or Buy Decisions for Mendsi are based on the functions which are needed for the initial Start-Up Phase. Once the company grows, there might be other decisions made referring to externalizing activities.

Since Social Media Marketing is one of the key activities, it is done internally by the founder with the support of an intern. The part of Human Resources also is done internally. As depicted in the Technology Plan the Web Development and Maintenance are done with the no-code platform Sharetribe, so this part also is solved internally. To implement learnings from users' and providers' experiences as fast as possible, customer service and help desk are done internally as well.

Even though the first logistics tasks are executed internally, eventually Riders will take over this part, so it is externalized. To realize logistics, external companies, like shargo²³ or stuart²⁴ serve as strategic partners. The initial price per courier service completed is around 4€. Since the user and the providers ideally do not live/operate far from each other, the costs are reduced to the minimum. This is one of the reasons for the localization function of Mendsi. The transport costs are **optional** for the user to pay. If they do not want to use this service function, they need to arrange pick-up and delivery individually with their tailor.

²² own elaboration

²³ <https://www.shargo.io>

²⁴ <https://stuart.com/es/>

5.2. Organization

Localization

With regards to the location where Mendsi is administrated, there is no strong requirement to be geographically close to the providers or users. The business model, as well as the processes, are fully digitalized but the logistics. As mentioned, the logistics part is taken over by Mendsi staff in the beginning and later externalized to third-party Riders. Since Spain is the first market to enter and Barcelona is the first city where the business model is launched, Mendsi operates from Barcelona.

Human Resources

The team is going to consist of 4 persons by the end of the third year. The CEO is paid 1.500€ a month over the three years and oversees all operations. She is supported by two employees working half-time (for 400€ a month) from month 6. One is going to support in Marketing, one in Sales operations. From month 13, a new full-time employee supports in Marketing and Sales.

Technology Plan

The principal technology used is the no-code platform sharetribe. Beginning with the “Go” Subscription Plan of sharetribe, we can offer the clients payments via Stripe or Paypal. Once Mendsi is based on Sharetribe, providers can edit their own profile, so generate user-generated-content, which the platform administrator, Mendsi, has control over. Providers can specify their availability on an hourly basis and users can view providers’ availability on their calendar. With the search engine included, users on Mendsi can easily find what they are searching for. The payment and commission transaction are automatized as well. Especially to manage Client & Provider Relationship Management, the function of an automatic chat and review system is beneficial. During the sign-up process, the users are offered the option to sign up with an existing third-party account, like their Facebook, LinkedIn or Google accounts. For tracking, managing, and controlling all activities, Sharetribe designed a special admin tool. The costs of this technology are 79€/99€²⁵/month for the most basic version and 119\$/149\$¹/month for the Pro version.

Service Cost Determination

Following, the expected costs associated with the activity carried out by Mendsi are established, distinguishing between fixed costs (they vary in direct relation to the number of units sold) and categorized as variable, operational and structural costs: The costs for logistics are not only variable but also optional, as an extra service offer if the users wish to use it.

²⁵ (semiannually paid/monthly paid)

Operational Costs & KPI's

Variable	Operational	Structural
Logistics	Sales Personnel	Employees
Marketing (Paid Ads)		Office
Payment Provider		Marketing
		Maintenance Marketplace

Figure 24: Operational Costs

Quality Management

Macro Process

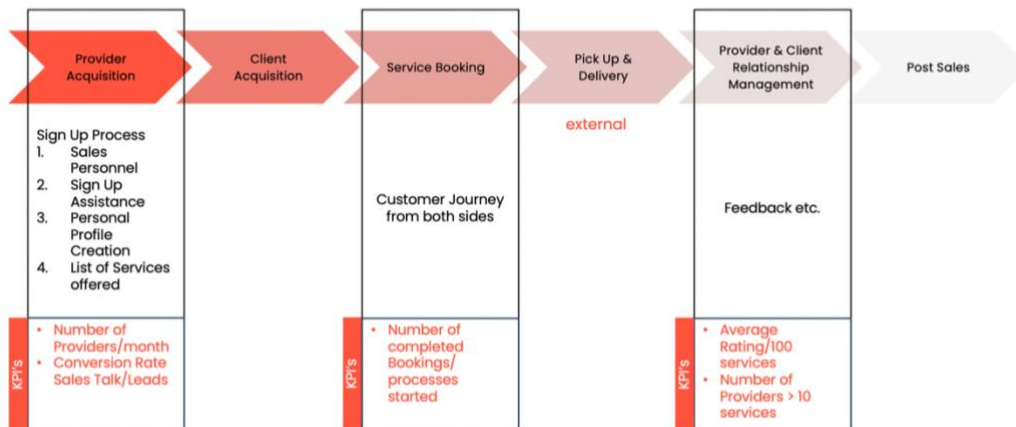


Figure 25: Macro process with Micro Processes' KPI's

For Quality Management reasons, each Micro Process has key KPI's allocated.

1. Provider Acquisition

To ensure quality in this process step, the following KPI's have been fixed:

- *Number of Providers/Month*

The objective is to grow quickly, for which a growing number of providers is crucial. Therefore, every month the number of providers is tracked and compared to the previous month(s)/same month one year ago.

- *Conversion Rate Sales Talk/Leads*

Since sales talks are included in the process of provider acquisition, it needs to be tracked how efficient sales talks are and iteratively improved the process of sales talks by implementing learnings as quick as possible and rise the conversion rate

of sales talk/leads. This KPI is tracked weekly and compared to previous weeks and previous months.

2. *Service Booking*

In the service booking process, the *number of completed bookings per process started* is tracked. This KPI aids in improving the booking process. On a weekly basis, this KPI is reviewed and analyzed to react quickly and achieve the goal to raise the number of users.

3. *Provider and User Relationship Management*

To ensure quality in this process step, the following KPI's have been fixed:

- *Average Rating / 100 Services*

Since Mendsi works with a rating system (1-5 stars) for each service, the average rating given on services is an important indicator. Mendsi is striving to provide good-quality services, so a high average rating is an objective. This KPI is reviewed bi-weekly and always compared to the previous measuring period and the previous month.

- *Number of Providers > 10 Services completed*

This KPI measures the loyalty of the providers. Mendsi wants providers to work as long as possible with them, so providers who have completed more than 10 services with Mendsi are considered "loyal providers". Action needs to be taken once Mendsi realizes that this number is not growing or even falling. This KPI is measured bi-weekly and compared to the previous measuring period.

Security and Hygiene and Environment Management

In general, Mendsi does not carry high security or hygiene risks. Supporting the circular fashion economy with the goal to impact the reduction of climate change, actions aligning with this principle are taken in Mendsi's daily operations. Firstly, the localization function to connect users with providers who geographically operate as close as possible to the users keeps logistics-induced pollution as low as possible. Through this feature, also local businesses are supported. The logistics company collaborating with Mendsi uses electric vehicles to execute operations. To avoid plastic bags or throw-away cartons for their next orders, Mendsi gives users a reusable branded fabric bag when they get their repaired piece delivered for the first time. The user is asked to use that bag for their next orders.

6. Partners' Agreement

Since the company is founded in Spain, the partners' agreement is formulated in Spanish under Spanish law. The business partner search is still ongoing, that's why there has been no name entered yet. Please find the partners' agreement in the appendix.

7. Financial Plan

7.1 Assumptions

This finance plan is based on the following assumptions:

- Average price for services: 35€ (ticket)

- Average commission fee: 20%
→ 7€ of revenue/service executed
- First year capturing 1% of SOM as users = approx. 4400 persons
- Average usage of Mendsi per user is twice a year = 8800 units sold in the first year
- the growth rate for the second year is assumed to be 40%
- forecast for the third year is based on a growth of 70%, since more services will be included, from month 21 years
- the growth rate for the number of providers is assumed to be higher, since the interest in working with Mendsi will be higher and it is calculated with the word-of-mouth effect within the providers' community (second year: 55%, third year: 80%)
- The objective is to have 120 providers signed up with their personal profiles in the first year.

The focus of operations are Marketing and Sales/Account Management. Sales to capture providers for the platform and make help the providers to get visibility. Marketing to create awareness for Mendsi and make it popular amongst the target group. For operating, there is no office required and few employees. Since Mendsi operates in the sustainability sector, it is calculated with grants from public organizations. Also. The probability of investors investing in this project is expected to be high.

7.2 Investment Plan

First, the installation costs with lawyers, buying the domain etc. need to be covered in month 1. In the first three months of operations, Marketing expenses are the largest necessary investments to create awareness amongst the target group. For this, content production and digital Marketing will cost around 1.800€. Because of expanding the operations to more cities from month 7, a second Marketing investment of 2.000€ needs to be done. In month 13 the first employees are onboarded, for them an investment in computers and hardware of around 500€ each is necessary. Three employees are onboarded, so an investment of 1.500€ is calculated. After having used the no-code platform Sharetribe for the first year of operation, its own platform is developed in months 15-17. In month 21, the service offer is expanded to more services, so an investment in Marketing of around 3.000€ needs to be made.



Figure 26: Investments in Mendsi Year 1 & 2²⁶

7.3 Revenue

Since Mendsi is a Marketplace, the revenue model is commission-based with a 20% commission on an average ticket of 35€. Between the first and the second year, a growth rate for the second year is assumed to be 40%, forecast for the third year is based on a growth of 70%, since more services will be included, from month 21:

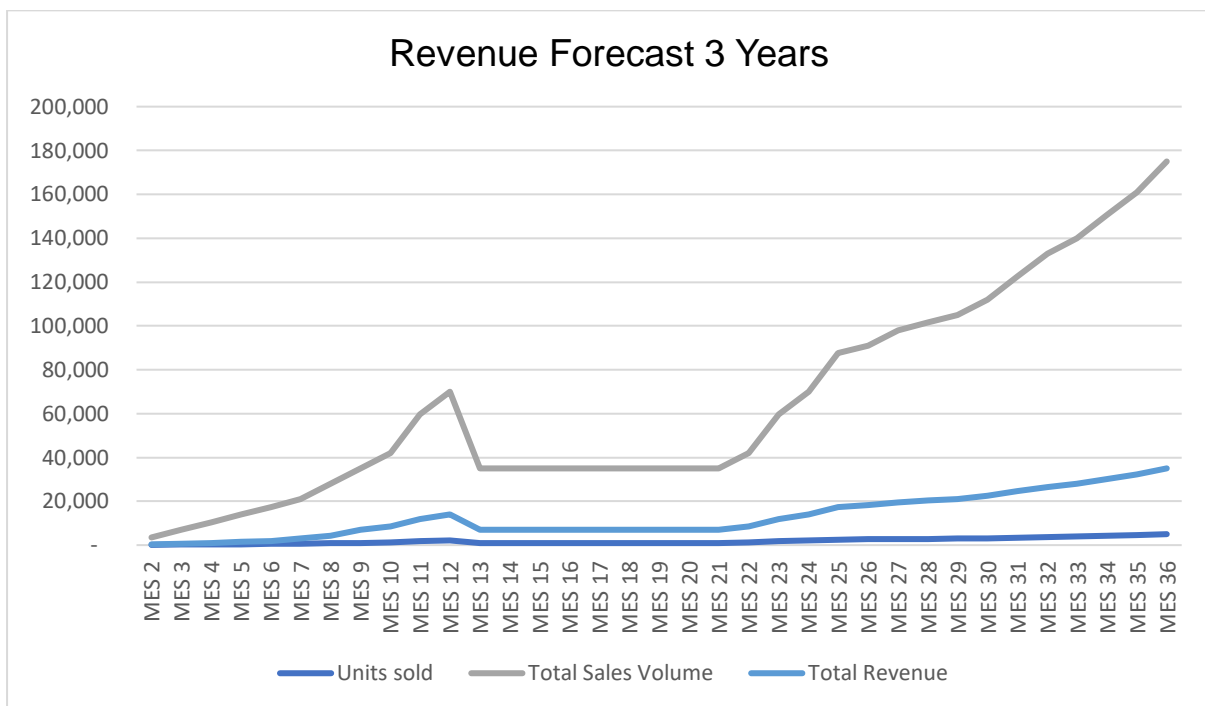


Figure 27: Development Sales & Revenue²⁷

The Sales forecast is directly correlated to the Marketing expenses which are dependent on the cash flow situation. This can be seen reflected in the chart (Figure 27). The investment rounds are aligned with the company strategy regarding expansion.

²⁶ own elaboration

²⁷ own elaboration

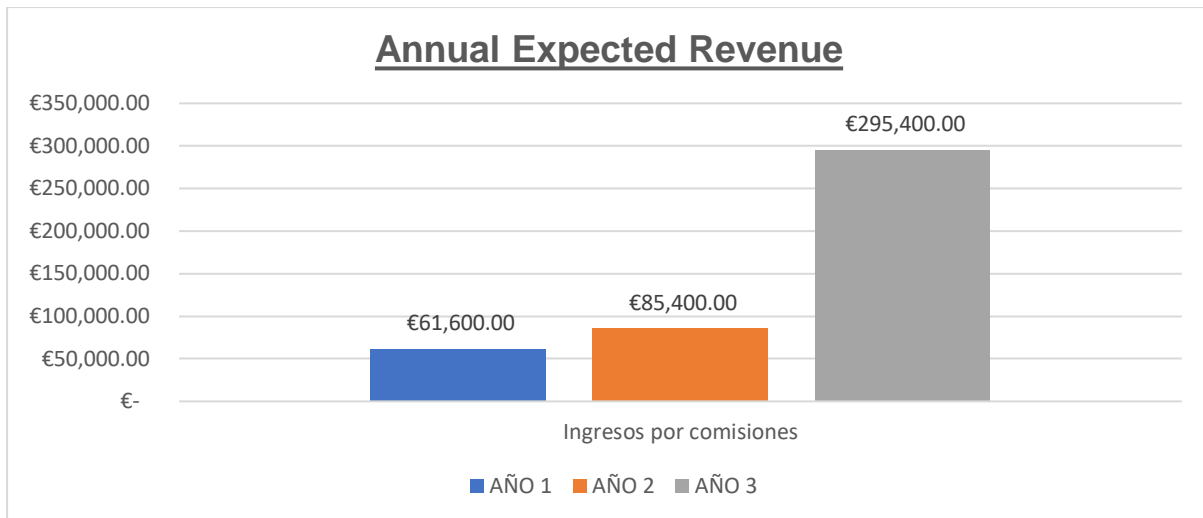


Figure 28: Annual Expected Revenue by commission²⁸

7.4 Expenses

Following, an overview of the calculated expenses in the first three years, divided up into the type of costs which are to be covered.

EXPENSE BUDGET	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	TOTAL 3 YEARS
Total customer acquisition cost (CAC)	70.400,00 €	62.800,00 €	117.720,00 €	250.920,00 €
Total other variable costs	- €	- €	- €	- €
Total personnel expenses	30.680,00 €	67.080,00 €	70.200,00 €	167.960,00 €
Total external services	1.189,00 €	238,00 €	- €	1.427,00 €
Financial expenses	- €	1.590,30 €	575,81 €	2.166,12 €
Depreciation and amortization	- €	- €	- €	- €
TOTAL	102.269,00 €	131.708,30 €	188.495,81 €	422.473,12 €

Figure 29: Expense Budget²⁹

Marketing costs

The Marketing costs are divided into costs for the acquisition of users and the acquisition of providers. To acquire providers, it is calculated with the fact that Mendisi means a business opportunity for them which leads to more interest in working with Mendisi. It is intended to contact them on channels which are for free, but where they spend a lot of time: Facebook groups, Wallapop/Milanuncios. For premium accounts in the mentioned general marketplaces (Wallapop/Milanuncios), a monthly fee of 49,90€ needs to be paid. In the second year, Facebook ads with a value of 500€ support the provider acquisition. Since the service offer is expanded in the third year, higher investment in provider acquisition is going to be done, with 2.000€ per month.

²⁸ own elaboration

²⁹ own elaboration

Marketing to attract users is one of the key operations and therefore a lot of budgets are allocated to this process, with 35.200€ in the first, 56.800€ in the second, and 93.720€ in the third year. For this, mainly the channels Instagram and Search Engine Marketing are used.

Personnel

The team is going to consist of 4 persons by the end of the third year. The CEO is paid 1.500€ a month over the three years and oversees all operations. She is supported by two employees working half-time (for 400€ a month) from month 6. One is going to support in Marketing, one in Sales operations. From month 13, a new full-time employee supports in Marketing and Sales.

IT Admin

The no-Code platform Sharetribe is used as Marketplace until month 15 when a tailor-made platform is developed. The costs are 79€ (Hobby subscription)/ 119€ (Pro subscription) until month 15.

Financial Costs

For the loan of 30.000€ in month 13, we pay from month 13 until month 36 monthly interest of 0,565% and repayments of 1.340,25 €. The interest rate is expected to be 7% per month (based on a comparison of offers from different local banks).

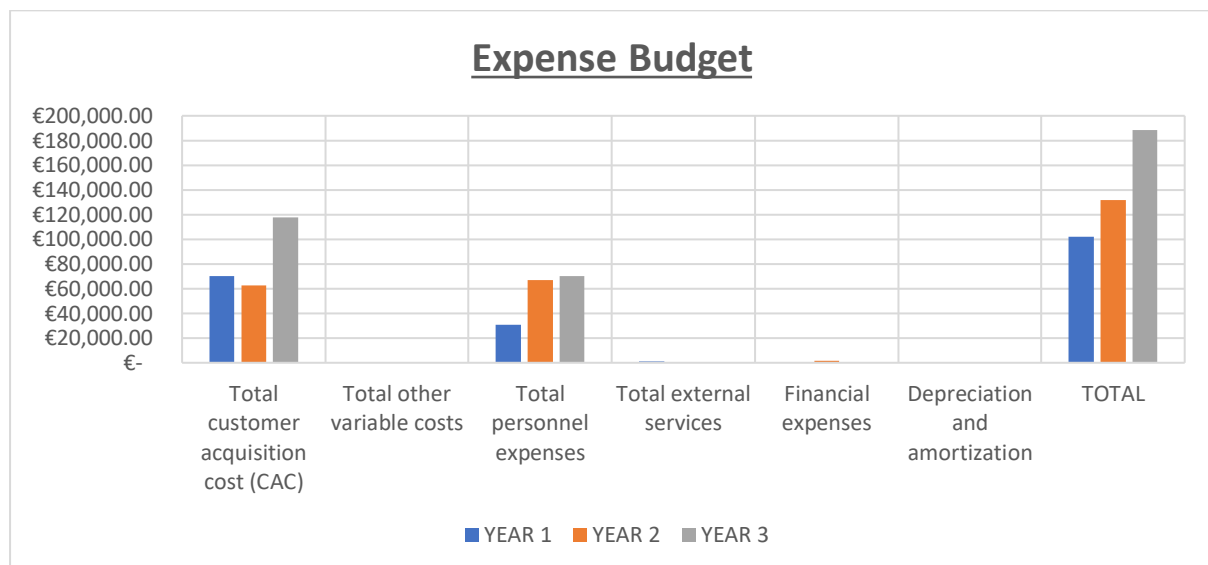


Figure 30: Development Expense Budget seperated by cost factor within 3 years of operation³⁰

³⁰ own elaboration

7.5 Income Statement

INCOME STATEMENT	YEAR 1	% of Sales	YEAR 2	% of Sales	YEAR 3	% of Sales	TOTAL 3 YEARS	% of Sales
TOTAL INCOME FROM SALES OR SERVICES RENDERED	61.600,00 €	100%	85.400,00 €	100%	295.400,00 €	100%	442.400,00 €	100%
TOTAL VARIABLE EXPENSES	70.400,00 €	114%	62.800,00 €	74%	117.720,00 €	40%	250.920,00 €	57%
GROSS INCOME	- 8.800,00 €	-14%	22.600,00 €	26%	177.680,00 €	60%	191.480,00 €	43%
Other operating income	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Personnel expenses	30.680,00 €	50%	67.080,00 €	79%	70.200,00 €	24%	167.960,00 €	38%
External services	5.889,00 €	10%	3.238,00 €	4%	- €	0%	9.127,00 €	2%
EBITDA	- 45.369,00 €	-74%	47.718,00 €	-56%	107.480,00 €	36%	182.353,00 €	41%
Depreciation and amortization	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
EARNINGS BEFORE INTEREST AND TAXES (BAII)	- 45.369,00 €	-74%	47.718,00 €	-56%	107.480,00 €	36%	14.393,00 €	3%
Financial income	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Financial expenses	- €	0%	1.590,30 €	2%	575,81 €	0%	2.166,12 €	0%
Extraordinary income	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
INCOME BEFORE TAXES (BAI)	- 45.369,00 €	-74%	49.308,30 €	-58%	106.904,19 €	36%	12.226,88 €	3%
Corporate income tax	- 13.610,70 €	-22%	14.792,49 €	-17%	32.071,26 €	11%	3.668,06 €	1%
NET PROFIT	- 31.758,30 €	-52%	34.515,81 €	-40%	74.832,93 €	25%	8.558,82 €	2%

Figure 31: Income Statement Prospection³¹

The gross margin without CAC in year 1 is affected by the level of investment allocated to customer acquisition; due to the fact that operations are started, we expect that in year 2 this will be reflected and a sales growth of 50% will be achieved. In year 2, the level of investment in relation to sales decreases, therefore the expected gross margin level of 70% is achieved; finally, in year 3, the level of investment in customer acquisition of year 2 is maintained.

The team is going to consist of 4 persons by the end of the third year. The CEO is paid 1.500€ a month over the three years and is in charge of all operations. She is supported by two employees working half-time (for 400€ a month) from month 6. One is going to support in Marketing, one in Sales operations. From month 13 supports in Marketing and Sales from month 13.

Finally, year 1 will present losses of approximately 32.000€, year 2 of about 31.000€. At the end of year 3 Mendisi is expected to obtain a net profit of 77.000€, which will be evaluated if it will be reinvested or distributed among the shareholders.

³¹ own elaboration

7.6 Cash Budget

INITIAL CASH FLOW	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	TOTAL 3 YEAR
Cash flow from operating activities	- 25.861,30 €	- 26.650,81 €	77.016,93 €	24.504,82 €
Cash flows from investing activities	- 6.897,00 €	- 15.444,00 €	- €	- 22.341,00 €
Cash flows from financing activities	41.000,00 €	75.507,25 €	- 15.507,25 €	101.000,00 €
NET CASH FLOW	8.241,70 €	33.412,43 €	61.509,69 €	103.163,82 €
Initial cash balance	- €	8.241,70 €	41.654,13 €	- €
Final cash balance	8.241,70 €	41.654,13 €	103.163,82 €	103.163,82 €

Figure 32: Cash Budget separated by sourcing type³²

Due to the low sales volume in year 1 and the large amount of investment in the period of year 1 and 2, two conclusions can be drawn. First, the cash needs will be mainly for investment and to a lesser extent for operating activities, resulting in a cash requirement of 41.000€. The installment costs in the first two years exceed the revenue generated from the main field of operation. However, due to the cash generated by the operating activities at the end of year 3, we can see a positive cash balance, which indicates the potential good performance of the business.

7.7 Financing Strategy

Mendsi is bootstrapped by the CEO and founder with 18.000€ investment in the first year. Friends and Family are expected to invest 20.000€ in the first year. In month 7 we calculate winning a grant for the project with a fund of 3.000€. The first investment round is done at the beginning of year 2 of operations, with an investment of 50.000€. More grants are expected in year 2, around 10.000€ and a bank supports of 30.000€ supports operations in year 2. In year 3 Mendsi is expected to be profitable, so no new investments are necessary.

SOURCES OF FINANCING	YEAR 1		YEAR 2		YEAR 3		TOTAL	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Contribution of founding members (capital)	18.000,00 €	261,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	18.000,00 €	80,6%
Contributions from family and friends (capital)	20.000,00 €	290,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	20.000,00 €	89,5%
External investors (capital)	- €	0,0%	50.000,00 €	323,8%	- €	0,0%	50.000,00 €	223,8%
Crowdfunding (capital)	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%
Grants, subsidies and donations	3.000,00 €	43,5%	10.000,00 €	64,8%	- €	0,0%	13.000,00 €	58,2%
Bank loan (debt with cost)	- €	0,0%	30.000,00 €	194,3%	- €	0,0%	30.000,00 €	134,3%
TOTAL SOURCES OF FINANCING	41.000,00 €	594,5%	90.000,00 €	582,8%	- €	0,0%	131.000,00 €	586,4%

Figure 33: Financing Sources³³

³² own elaboration

³³ own elaboration

7.8 Cash Flow

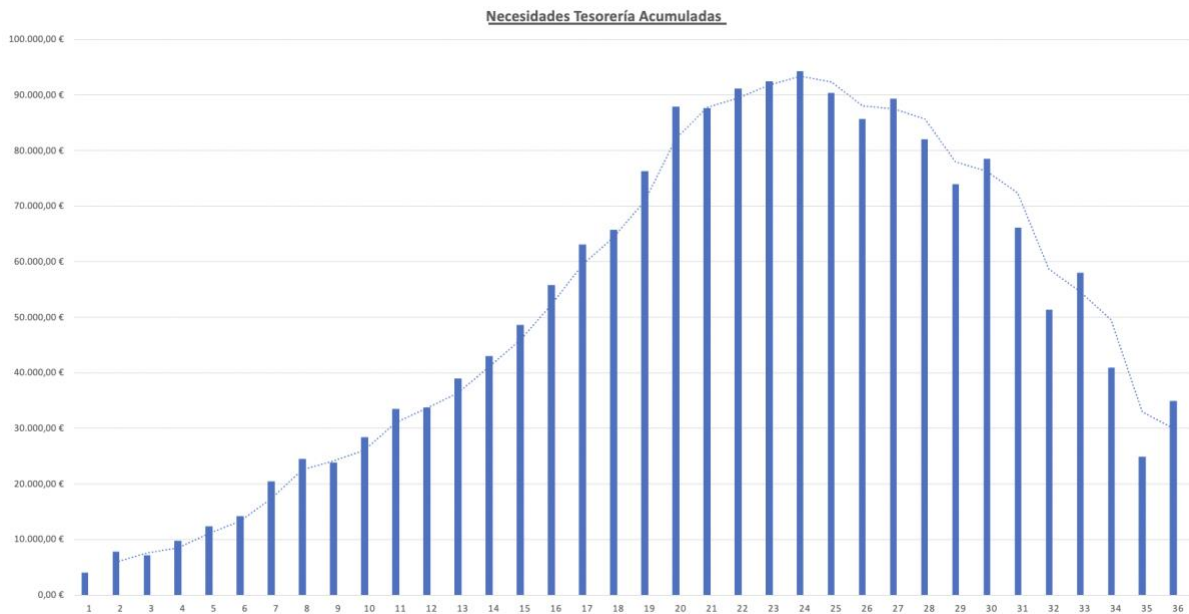


Figure 34: Accumulated Cash Requirements³⁴

In the cash budget analysis it was found that the month with the greatest need for cash to cover the company's operations is month 24 with an amount of 94.265,87 €. The project is generating cash in year 4 of operations.

7.9 Balance Sheet

Assets

Regarding our assets, it is important to mention that the cash flow in year 1 is positive due to the contributions generated by the shareholders, otherwise it would be negative. Also, it should be taken into account that the cash generated up to the third year will allow helping the business to grow by reinvesting it without the need to go to investment rounds and lose participation in the company.

Equity

Most of the net equity in year 3 is made up of the results of previous years; however, it should be mentioned that in year 1 the equity would have been affected if the shareholders had not contributed the necessary capital to be able to operate.

Liabilities

³⁴ own elaboration

During its first three years of operation, the company will have short-and long-term liabilities due to the bank loan in year 2 which aids to ensure the liquidity of the company.

	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3		YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3
NON-CURRENT ASSETS	1.000,00 €	12.499,00 €	12.499,00 €	NET WORTH	9.241,70 €	34.725,89 €	109.558,82 €
Intangible Assets	- €	9.999,00 €	9.999,00 €	Capital	38.000,00 €	88.000,00 €	88.000,00 €
Accumulated amortization of intangible assets	- €	- €	- €	Positive results from previous years	- €	- €	- €
Net book value of intangible fixed assets	- €	9.999,00 €	9.999,00 €	Negative results from previous years	- €	31.758,30 €	66.274,11 €
Tangible fixed asset	1.000,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	Income for the year	- 31.758,30 €	34.515,81 €	74.832,93 €
Accumulated depreciation of tangible fixed assets	- €	- €	- €	Grants, subsidies and donations	3.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €
Net book value of intangible assets	1.000,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €				
Real estate investments	- €	- €	- €	NON-CURRENT PASSIVE	- €	15.507,25 €	- €
Financial investments	- €	- €	- €	Long-term bank loan	- €	15.507,25 €	- €
CURRENT ASSETS	8.241,70 €	37.734,13 €	97.059,82 €	CURRENT PASSIVE	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Stocks	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Short-term loans	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Realizable (trade accounts receivable and sundry accounts receivable)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Suppliers and sundry creditors	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Available	8.241,70 €	37.734,13 €	97.059,82 €				
				TOTAL PASSIVE	- €	15.507,25 €	- €
TOTAL ACTIVE	9.241,70 €	50.233,13 €	109.558,82 €	TOTAL PASSIVE + NET WORTH	9.241,70 €	50.233,13 €	109.558,82 €

Figure 35: Balance Sheet³⁵

7.10 Financial Analysis

Cost of customer acquisition and life time value

Análisis del VAN y de la TIR	
Valor actual de los flujos de efectivo de explotación (VA) 3 años	-3.921,13 €
Valor actual neto (VAN) 3 años (según tasa de descuento definida)	-18.364,98 €
Tasa interna de retorno (TIR) 3 años	-3,57%
Valor actual de los flujos de efectivo proyectados (VA) 5 años	56.542,92 €
Valor actual neto (VAN) 5 años (según tasa de descuento definida)	42.099,08 €
Tasa interna de retorno (TIR) 5 años	66,59%

During the first year the CAC is 9,77€ while the LTV is 70, giving us a ratio of 7,16, which shows that our business is profitable. During the following years, the ratio between LTV and CAC improves because we are betting on attracting customers with a lower investment since we expect the brand to be accepted in the market. The TIR improves between year 3 and year 5 of operations from -3,57% to 66,59%.

Finally, due to the numbers obtained from the exercise, we would not be willing to transfer part of the company to investments, except for the purpose of internationalizing the brand.

³⁵ own elaboration

8. Launch & Growth Plan

8.1. MVP Testing

To test the Minimum Viable Product (MVP), two strategies have been elaborated, differentiating between capturing the providers and the users.

Providers

The providers' attention is planned to be caught via direct messages on Wallapop and Milanuncios to providers who already offer their service on these platforms. Also, posts in Facebook groups introducing Mendisi are published. For the first measure, we expect a response rate of 50% of people contacted, for the second a response rate of 2% of all group members. The providers are directed to the Mendisi marketplace where they can register and directly publish their first ad. We expect 60% of people arriving on the landing page to do so. Either way, they are contacted by the Mendisi team for a sales call in which the team explains the whole business opportunity and clarifies questions and doubts. They also help to set up the provider's personal profile.

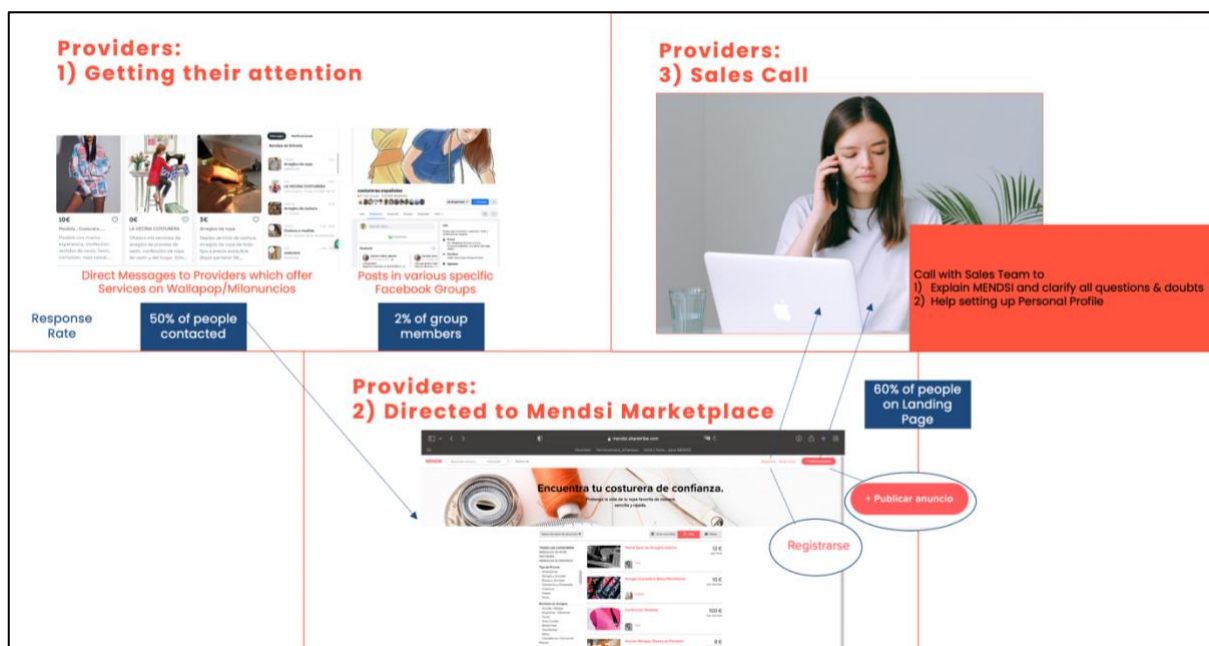


Figure 36: MVP Testing for Providers³⁶

Users

To test the MVP for the users, we get their attention with Search Engine Marketing and geo-based Instagram Ads. The Click Through Rate is estimated to be at least 1,5%, respectively 6%. They are then directed to the Mendisi landing page where we expect 30% to do a second click. The third click is the booking process, which we expect 15% to execute. See Figure 37 for illustration.

³⁶ own elaboration

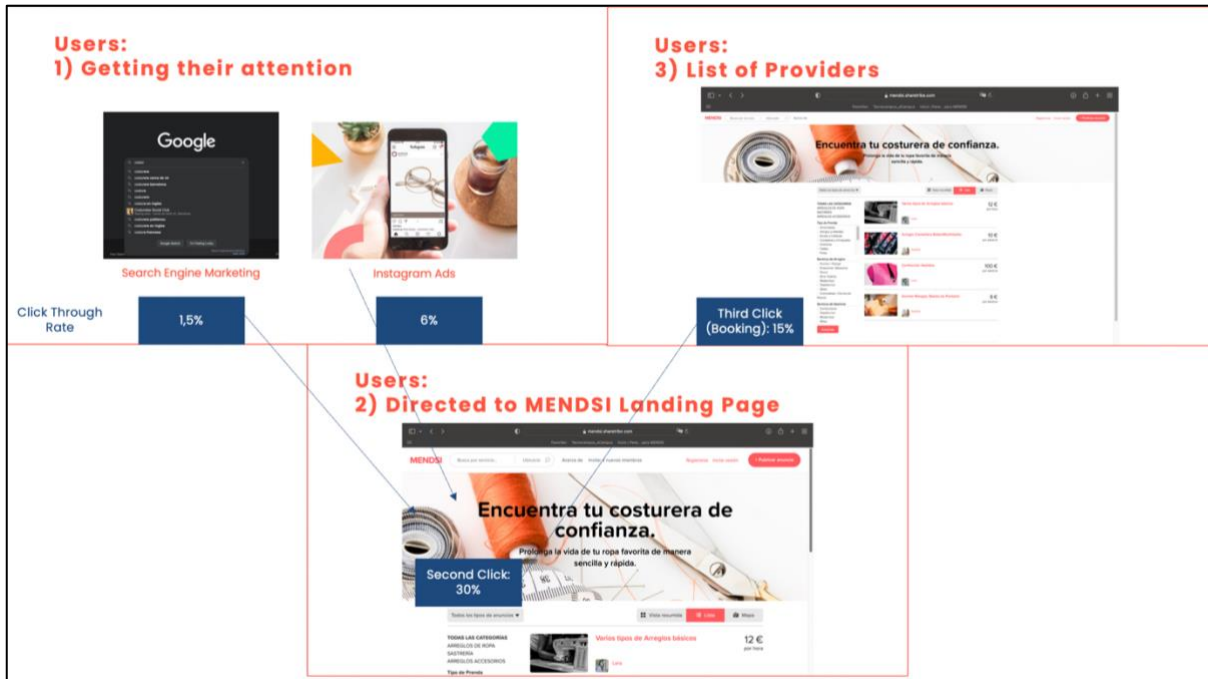


Figure 37: MVP testing for users³⁷

8.2 Prospections for the next three years

The prospensions for the next three years are summed up in the following illustration and have been depicted throughout this work:



Figure 38: 3-years development of Mendsi³⁸

³⁷ own elaboration

³⁸ own elaboration

9. Appendix

I Bibliography

ETC Eionet Report Circular Business Models, published 28/01/2021

EURATEX, Economic and Statistics, published 06/2020

GfK Group: Who Cares? Who does?, published in Webinar 30/09/2021

INE, Instituto Nacional de Estadística, as of: 01/2022

McKinsey & Co.: The State of Fashion, published 12/2021

ThredUp Resale Report, published 09/2021

II Partner's Agreement

TecnoCampus

Centro adscrito de la Universidad Pompeu Fabra
Escuela Superior de Ciencias Sociales y de la Empresa
Máster Universitario en Emprendimiento e Innovación



Centres universitaris adscrits a la



PACTO DE SOCIOS DE “MENDSI”

Trabajo final del curso “Mecanismos de financiamiento público y privado” del Máster Universitario en Empredimiento e Innovación

Alumna

Sophia Seidler

Profesor

Rosendo Garganta

Mataró – Barcelona

Junio de 2022

Pacto de socios

A continuación, mediante la plataforma de servicios legales WonderLegal se elaboró el pacto de socios. A continuación, se presentan las cláusulas más importantes, en la siguiente página se detalla el pacto de socios completo:

- Cláusula 1. Objeto
- Cláusula 2. Naturaleza del Pacto
- Cláusula 3. Capital social
- Cláusula 4. Situaciones de bloqueo
- Cláusula 5. Adhesión al pacto por nuevos socios
- Cláusula 6. Exclusividad
- Cláusula 7. Periodo de permanencia requerida
- Cláusula 8. Contrato de trabajo y/o mercantiles de los socios
- Cláusula 9. Modificaciones de capital
- Cláusula 10. Retribución de los Socios
- Cláusula 11. Derecho de información de los Socios
- Cláusula 12. Obligación de no competencia
- Cláusula 13. Derechos de propiedad industrial e intelectual
- Cláusula 14. Obligaciones de los Socios
- Cláusula 15. Prohibición de transmisión
- Cláusula 16. Derecho de adquisición preferente
- Cláusula 17. Derecho de acompañamiento - "Tag along right"
- Cláusula 18. Derecho de arrastre – "Drag along right "
- Cláusula 19. Transmisión forzosa
- Cláusula 20. Transmisión mortis causa
- Cláusula 21. Incumplimiento del Contrato
- Cláusula 22. Vigencia del Contrato
- Cláusula 23. Confidencialidad
- Cláusula 24. Modificación del Contrato
- Cláusula 25. Elevación a público
- Cláusula 26. Notificaciones
- Cláusula 27. Protección de datos
- Cláusula 28. Integridad del Contrato y anulabilidad
- Cláusula 29. Acciones legales y legislación aplicable
- Cláusula 30. Arbitraje.

PACTO DE SOCIOS

Entre socios de la sociedad: MENDSI SAC

En Barcelona, a 5 de septiembre 2022

REUNIDOS

- a. Sophia Seidler, con DNI/NIF núm. Y9122690F y con domicilio en: Carrer de Rosselló 332.
- b. XXXXX XXXXXX XXXXX, con DNI/NIF núm. 214908XX, y con domicilio en: Calle teniente de la marina 288.

Y que, a continuación, serán referidas, individualmente como Parte o Socio, o, de forma conjunta, como Partes o Socios.

INTERVIENEN

- a. Sophia Seidler, quien comparece en su propio nombre y derecho, como "SOCIO 1".
- b. XXXXX XXXXXX XXXXX, quien comparece en su propio nombre y derecho, como "SOCIO 2".

Las Partes, en la calidad con la que actúan, y reconociéndose capacidad jurídica para contratar y obligarse, y en especial para el otorgamiento del presente **PACTO DE SOCIOS** (en adelante el "**Contrato**" o el "**Pacto**").

EXPONEN

I. Que, el objeto social de MENDSI SAC (en adelante la "Sociedad"), comprende las siguientes líneas de negocio y actividades:

Importación y comercialización de productos; fabricación de producto; desarrollo de servicios físicos y digitales.

II. Que los estatutos sociales de la Sociedad en el momento de la firma del presente Contrato son conocidos por todas las Partes o Socios.

III. Que, el presente Pacto es un contrato privado que tiene por objeto establecer ciertos acuerdos y condiciones vinculantes para los Socios entre sí.

IV. Que las Partes declaran que no existen otros acuerdos, contratos, negociaciones o entendimientos, ya sean orales o escritos, cuyo objeto sea regular sus relaciones como Socios, ni ningún otro acuerdo, contrato, negociación o carta de entendimiento, ya sea oral o escrito, suscrito por cualquier Socio y la Sociedad y/o entre algunos Socios, aparte del presente Contrato y los Estatutos Sociales.

V. Que, en virtud de cuanto antecede, las Partes han acordado la celebración del presente Pacto que se registrará por las siguientes

CLÁUSULAS

SECCIÓN I. CLÁUSULAS INTRODUCTORIAS

Cláusula 1. Objeto

El presente Pacto tiene por objeto establecer ciertos acuerdos y condiciones vinculantes para los Socios entre sí, y en particular en aspectos relativos al funcionamiento interno de la Sociedad, a la transmisión de las participaciones sociales, y las posibles obligaciones y derechos que emanasen de estos mismos para los Socios.

Los Socios se obligan a colaborar de forma conjunta, y a aportar cuantos recursos sean necesarios para promover el crecimiento y desarrollo de la Sociedad y a cooperar de buena fe con el fin de mejorar las actividades realizadas dentro o comprendidas en el objeto social de la Sociedad.

Cláusula 2. Naturaleza del Pacto

Las Partes o Socios reconocen que el otorgamiento de este Pacto, y por ende, su contenido, es condición necesaria o determinante para asegurar la viabilidad y desarrollo del negocio de la Sociedad, y que se causará un daño irreparable a los demás Socios y a la Sociedad en el caso de que cualquiera de ellos lo incumpla. Igualmente, reconocen que, debido a las actividades que realiza la Sociedad, existe un legítimo interés, tanto comercial como industrial, en tratar los aspectos de las relaciones entre los Socios que aquí se regulan y reconocen, por tanto, que las limitaciones que se deriven del presente Pacto son adecuadas y razonables.

Cláusula 3. Capital social

El capital social de la Sociedad se compone por un total de ciento veinte mil participaciones sociales que se distribuyen de la siguiente forma entre los Socios:

- a. Sophia Seidler: 90.000 participaciones sociales; setenta y cinco por ciento (75,00%) del capital social.
- b. XXXXX XXXXXX XXXXX: 30.000 participaciones sociales; veinticinco por ciento (25,00%) del capital social.

SECCIÓN II. DEL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD

Cláusula 4. Situaciones de bloqueo

Los Socios se obligan a respetar todas aquellas disposiciones legales que regulen los procedimientos de toma de decisiones en el seno de la Sociedad, así como a respetar a los organismos rectores y de administración y gestión de la misma, tal y como se organizan en los Estatutos Sociales.

No obstante, en previsión de una eventual situación de bloqueo que se pudieran provocar en los órganos de la Sociedad, los Socios suscriben y se comprometen a respetar los siguientes procedimientos, con el objetivo de no impedir el buen funcionamiento y desarrollo de la Sociedad. Además, se comprometen, ante todo y antes de recurrir a estos procedimientos, a negociar de forma amigable y/o de buena fe.

Mecanismo ex post

Cualquiera de los Socios de la Sociedad podrá, ante situaciones de bloqueo referidas a las decisiones sobre aquellas materias propias del día a día de la sociedad (de forma enunciativa y no exhaustiva: la formulación o aprobación de cuentas anuales, cese y nombramiento de nuevos miembros de los órganos sociales, nombramiento de auditores, otorgamiento de poderes, etc), dentro de los 10 (diez) días naturales a contar desde la aparición de la situación de bloqueo, enviar una notificación, al otro Socio o Socios afectados y al órgano de Administración, en la que se recoja lo siguiente:

- a. Que, en su opinión, se ha producido una situación de bloqueo; y
- b. Se identifique, de forma específica, el problema que dio lugar a la situación del bloqueo.

En los 10 (diez) días naturales siguientes a la recepción de la notificación, el Órgano de Administración deberá enviar una comunicación de convocatoria a los Socios a los que afectase directamente el bloqueo o, en su caso, de Junta General. El día de la convocatoria, los Socios se comprometen a negociar de buena fe un acuerdo respecto al bloqueo y en todo caso, a alcanzar expresamente un pacto que dé solución al bloqueo en los 15 (quince) días naturales siguientes al día de la convocatoria.

Transcurrido este plazo sin que se hubiera alcanzado un acuerdo o pacto, se pondrá en marcha, tal y como se recoge a continuación, un mecanismo de desbloqueo.

La decisión se someterá a la evaluación de un experto independiente ajeno a la Sociedad. El mismo no deberá tener ningún tipo de relación ni interés en la actividad de la Sociedad y deberá demostrar un conocimiento amplio y profundo sobre la materia en situación de bloqueo. El experto deberá ser nombrado por la Junta General a proposición del Órgano de Administración. En caso de no existir acuerdo sobre el nombramiento de un solo experto, se podrá optar por el nombramiento de un órgano colegiado formado por tres expertos. En todo

caso, los Socios se comprometen a aceptar la decisión final tomada por dicho experto o expertos. Para las situaciones de bloqueo que, por sus vicisitudes o configuración, implicasen, un bloqueo motivado por dos Partes o Socios, éstos podrán optar alternativamente, al nombramiento de experto independiente, por un procedimiento "Texas ShootOut".

Mediante este procedimiento, tanto el Socio que emitió la comunicación o notificación de bloqueo como el otro Socio implicado en el bloqueo, entregarán a un Notario, que actuará como tercero independiente, en sobre cerrado, una valoración de las participaciones sociales de la Sociedad. El Socio que emita la valoración más alta deberá adquirir la totalidad de las participaciones sociales del otro Socio al precio correspondiente a la valoración indicada.

Para evitar una aplicación indebida de un mecanismo ex post, el Socio que transmita, en los 12 (doce) meses siguientes de la adquisición, a un tercero las participaciones sociales adquiridas al otro Socio en el marco del ejercicio de un mecanismo ex post, por un precio superior al pagado en la adquisición inicial, deberá compensar al socio inicialmente vendedor con un importe equivalente a la parte proporcional a su participación sobre la diferencia entre el precio de compra de la segunda transmisión y el precio de compra de la primera transmisión.

Cláusula 5. Adhesión al pacto por nuevos socios

Las Partes acuerdan que aquellas personas (físicas o jurídicas) que tengan la intención de adquirir la condición de Socios de la Sociedad como consecuencia de una ampliación de capital, fusión, compraventa o, en general, la válida transmisión, en cualquier forma, de las participaciones sociales o de cualquier otra figura análoga, deberán obligarse al contenido, presente y/o futuro, de este Contrato para adquirir tal condición suscribiendo expresamente y por escrito un documento en el que figure tal voluntad de adhesión a este Pacto.

Cláusula 6. Exclusividad

Los Socios se comprometen a dedicar todos sus esfuerzos profesionales con carácter exclusivo a la Sociedad mientras mantengan su condición de titulares de participaciones sociales.

No obstante, la Junta General, tras oír al interesado, examinar detallada y expresamente el caso, mediante acuerdo adoptado por unanimidad, podrá exceptuar o delimitar esta obligación de exclusividad cuando entienda que no se vulneran los intereses de la Sociedad.

Cláusula 7. Periodo de permanencia requerida

Periodo de Carencia (Lock Up Period) y Procedimiento de Vesting sobre las participaciones sociales

En atención a las condiciones que rodean al funcionamiento de la Sociedad y el desarrollo de sus actividades, y para asegurar la estabilidad de la misma, así como su correcto funcionamiento y desarrollo, los Socios se comprometen, como obligación mercantil vinculada a su condición de Socio, a mantener dicha condición de Socio y, en su caso, permanecer prestando sus servicios en favor de la misma con carácter exclusivo y en los mismos términos que en los acordados en el correspondiente contrato laboral o mercantil durante un plazo (Periodo de Carencia o Lock Up Period) de doce (12) meses desde el día en que suscribiese mediante su firma este Contrato.

Este Lock Up se establece de forma específica sobre los siguientes porcentajes de las participaciones de los Socios:

Sophia Seidler el 70% de sus acciones estarán sometidas al periodo vesting

XXXX XXXXX XXXXX el 70% de sus acciones estarán sometidas al periodo vesting.

En adelante, estas participaciones sociales sujetas a un periodo de permanencia serán denominadas como "**Participaciones no consolidadas**". En contraposición a esto, las restantes participaciones sociales serán consideradas como "Participaciones consolidadas".

No obstante, durante el Lock Up Period se establece un procedimiento de Vesting progresivo sobre las Participaciones no consolidadas de los Socios, mediante el cual dichas participaciones irán ganando progresivamente transferibilidad y disponibilidad; de 0% de transferibilidad y disponibilidad al comienzo del Lock Up Period a 100% al final de este.

Por tanto, los Socios adquirirán la transferibilidad y disponibilidad de sus participaciones sociales durante un periodo de **doce meses**, es decir, se producirá la consolidación de sus participaciones, siempre sujeta a las demás disposiciones de este Contrato, de la siguiente manera:

a. Durante los primeros 12 meses del Lock Up Period, serán objeto de vesting un treinta por ciento (30%) de sus participaciones sociales de forma mensual, ganando transferibilidad y disponibilidad. En todo caso, la plena disponibilidad del porcentaje de Participaciones no consolidadas durante este periodo se producirá a la finalización del primer año.

Causar baja durante el Lock Up Period

En caso de intento de transferencia por cualquier causa de las Participaciones no consolidadas que no han sido objeto de Vesting, y/o abandono de la Sociedad, durante el Lock Period, el Socio o Socios con participaciones no consolidadas deberá ofrecer en venta a la Sociedad, que tendrá la opción de comprar, las participaciones sociales de las que sea titular y que no hayan sido objeto de Vesting hasta aquel momento.

Se entenderá que existe abandono o renuncia (conocida como "Bad Leaver") de la Sociedad cuando ocurra alguna de las siguientes situaciones:

- a. Cese voluntario de su relación laboral o mercantil con la Sociedad, a menos que esa terminación provenga de una causa imputable a la Sociedad; o
- b. Despido judicialmente declarado como disciplinario procedente o incumplimiento de forma reiterada de las obligaciones contenidas en su respectivo contrato con la Sociedad cuando dicho incumplimiento reiterado sea establecido por una resolución judicial; o
- c. Incumplimiento de la obligación de exclusividad.

Así, desde el primer día de Lock Up Period y durante todo su periodo de duración, los Socios conceden a la Sociedad con carácter de derecho real y eficacia erga omnes, y de forma irrevocable, un derecho de opción de compra sobre sus Participaciones no consolidadas que no han sido objeto de Vesting, con todos sus derechos y accesiones, en las condiciones y durante el tiempo que se indican a continuación, la Sociedad ostentará la siguiente opción de compra:

Opción de compra gratuita sobre las participaciones sociales que no han sido objeto de Vesting durante todo el periodo de duración del Lock Up Period cuando el Socio tratase, bien de transmitir las de la cualquier forma, o bien causase baja en los supuestos contemplados más arriba. El precio de adquisición de estas será, el precio que sea más bajo entre el coste de adquisición satisfecho por el Socio en el momento de la asunción de estas, o bien su valor neto contable (en adelante, la "Opción").

El Socio sobre cuyas participaciones sociales se realizase la Opción deberá ser notificado expresamente y por escrito de la ejecución de la dicha Opción y de la fecha en la que se otorgará la escritura pública de compraventa.

Una vez que la Sociedad ejercite la Opción, los Socios se comprometen a adoptar, sin dilación alguna, los acuerdos necesarios y formalizar cuantos actos y documentos sean necesarios para permitir la adquisición de las Participaciones sociales no consolidadas por parte de la Sociedad y su posterior amortización mediante la consiguiente reducción de capital de las participaciones sociales adquiridas.

Subsidiariamente, podrán ejecutar la Opción los restantes Socios, a prorrata de su participación en la Sociedad, en el caso de que no fuera posible en Junta General aprobar su adquisición y la consiguiente reducción de capital.

Aceleración del vesting

La consolidación de las Participaciones no consolidadas se realizará automáticamente aun si no se ha cumplido el plazo de tiempo del Vesting en los siguientes casos:

La aceleración del periodo de vesting solo se verá reducido en caso el socio por motivos de fuerza mayor no pueda continuar formar parte o trabajar para la empresa.

Cláusula 8. Contrato de trabajo y/o mercantiles de los socios

Los Socios acuerdan que en el plazo de 15 días se lleve a cabo la firma de una serie de contratos de carácter laboral o mercantil con los siguientes Socios:

Sophia Seidler

XXXXX XXXXXX XXXXXXXX

En dichos contratos se detallarán las labores o funciones de los Socios firmantes de estos acuerdos, así como la retribución económica que les corresponderá a cambio de su labor. En todo caso, dicha retribución tendrá en cuenta lo que los Socios puedan acordar al respecto en este Pacto.

Las características o condiciones de este trabajo se podrán modular o modificar por acuerdo de todos los Socios o siempre que así esté de acuerdo el Socio afectado. En todo caso predominarán las condiciones concretas que se recojan en los Contratos concretos firmados por los socios.

Cláusula 9. Modificaciones de capital

Los Socios podrán acordar modificaciones en el capital social de la Sociedad de acuerdo con las normas señaladas en el presente Pacto, así como teniendo en cuenta la legislación vigente. En todo caso, ningún Socio se podrá oponer a la realización de ampliaciones de capital cuando así sea necesario o cuando así lo decida la mayoría de los Socios.

Por otro lado, en el caso de que se acuerde llevar a cabo ampliaciones de capital los Socios dispondrán del derecho a realizar aportaciones adicionales para mantener su porcentaje de propiedad sobre la Sociedad.

Cláusula 10. Retribución de los Socios

Los Socios recibirán una retribución económica atendiendo a las condiciones que se detallan a continuación:

1. Los dos socios o los socios que formen parte de la empresa recibirán el mismo sueldo.
2. El sueldo de los socios debe estar de acuerdo con el mercado sin comprometer o exigir las finanzas de la empresa o su operación.

3. El sueldo de los socios no puede exceder por x 4 el sueldo de alguno de los empleados.

Cláusula 11. Derecho de información de los Socios

Con el fin de garantizar la transparencia y la correcta gestión de la Sociedad, así como el análisis de su situación financiera, se acuerda el establecimiento de un derecho de información sobre la siguiente información financiera y contable de la Sociedad:

Acceso total a la información contable o financiera

Los Socios tendrán acceso a esta información con la siguiente periodicidad: mensual, trimestral y anual.

Esta información podrá ser objeto de un análisis de cuentas o auditoría por profesionales si así lo solicita por cualquiera de los Socios, aunque la Sociedad no esté obligada a realizar auditoría. En este caso, el Socio o Socios que soliciten la auditoría se harán cargo de su coste.

Cláusula 12. Obligación de no competencia

Los Socios se comprometen a no tener o mantener, ni directa ni indirectamente, intereses o a participar y desarrollar actividades, proyectos o empresas que supongan una competencia directa o indirecta a las actividades y/u objeto social de la Sociedad, tal y como figuran descritas en el Expositivo de este Contrato. Esta obligación de no competencia se extenderá en el siguiente territorio o zona geográfica: Perú, casos específicos y de corta duración trabajo remoto previamente aprobado por la junta general de accionista.

Así, mientras tengan la condición de Socios o se encuentren vinculados directa o indirectamente a la Sociedad, y durante un período de 10 años desde que dejen de estarlo de forma efectiva, no podrán, ya sea de forma directa o indirecta, compartir ningún tipo de información a la que pudiesen haber tenido acceso, ni ser propietarios, dirigir, controlar, participar, como inversores, directivos, consultores o consejeros o de cualquier otra manera, ser contratados, o contratar a empleados de la Sociedad, o captar clientes de la misma, para o con beneficio a una sociedad competidora de la Sociedad, tal y como se describe en el párrafo precedente.

La prohibición de no competencia post-contractual deberá ser compensada económicamente de forma adecuada y proporcional tras la terminación de la vinculación del Socio con la Sociedad.

Se excluirá de esta Cláusula únicamente a los siguientes socios en relación con las actividades que aquí se detallan:

Sophia Seidler

XXXXX XXXXX XXXXX

En todo caso, las Partes acuerdan que la Junta General podrá, tras oír al interesado, examinar detallada y expresamente el caso, eximir mediante acuerdo tomado por unanimidad, de la obligación de no competencia a un Socio cuando entienda que no se vulneran los intereses de la Sociedad.

No obstante, a la vista del daño que se causaría si se diese el caso de que algún Socio incumpliera la presente Cláusula, y sin perjuicio de lo dispuesto en la Sección IV, el Socio que la incumpliera deberá abonar inmediatamente a la Sociedad una indemnización compensatoria razonable y proporcional al daño que se cause.

Cláusula 13. Derechos de propiedad industrial e intelectual

Por medio de este Contrato, los Socios renuncian expresa y formalmente a cuantos derechos de explotación de propiedad intelectual o industrial, tanto económicos como morales, pudieran generarse como consecuencia de su posible relación laboral y/o mercantil con la Sociedad; y cuya titularidad corresponderá, en todo caso, a la Sociedad.

En consecuencia, los Socios se obligan a no hacer uso de estos derechos para fines distintos a los del cumplimiento de los objetivos marcados por el objeto social de la Sociedad. El resultado de los trabajos realizados, en su totalidad o en cualquiera de sus fases, será propiedad de la Sociedad y ésta, en consecuencia, podrá solicitar en cualquier momento la entrega de los documentos o materiales que la integren, con todos sus antecedentes, borradores, datos o procedimientos. Se entienden incluidos los descubrimientos realizados por los Socios, y, en su caso, su propio personal, así como el personal de la Sociedad en el marco de sus relaciones laborales y/o mercantiles con la Sociedad, así como, los trabajos de mejora y/o actualización de toda obra protegida en tanto que Propiedad Intelectual e Industrial, incluyendo todo tipo de programas y aplicaciones informáticas desarrollados por aquellos mismos.

Las cesiones de derechos aquí contempladas se considerarán realizadas de forma exclusiva, de forma global o mundial y sin más limitación temporal que la que disponga la legislación aplicable.

En consecuencia, los Socios se comprometen a suscribir, así como a hacer que sus empleados, asociados, y toda persona que preste sus servicios para la Sociedad, de forma directa o indirecta, una cláusula específica que reconozca a la Sociedad la titularidad de la Propiedad Intelectual o Industrial en los términos y condiciones aquí recogidos.

Cláusula 14. Obligaciones de los Socios

Los Socios se comprometen a llevar a cabo las actividades o prestar los servicios que justificaron su incorporación a la Sociedad. De forma concreta, los Socios deberán llevar a cabo las siguientes actividades:

El socio Sophia Seidler se compromete a aportar sus conocimientos en planeamiento financiero y contabilidad.

El socio XXXX XXXXX se compromete a aportar sus conocimientos en marketing y ventas digitales.

SECCIÓN III. DEL RÉGIMEN DE TRANSMISIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES

Cláusula 15. Prohibición de transmisión

En consonancia con la Sección II de este Contrato, los Socios no podrán transmitir o disponer libremente de cualquier otra forma de sus Participaciones no consolidadas mientras su periodo de permanencia requerida se encuentre vigente, sin el consentimiento previo y por escrito de la Junta General, y de acuerdo con el procedimiento de Vesting también recogido en la Sección II. Dicha prohibición no se aplicará en los supuestos en los que se reconociera y, en su caso, se produzca el ejercicio de los derechos de acompañamiento ("**Tag Along Right**") y arrastre ("**Drag Along Right**").

Cláusula 16. Derecho de adquisición preferente

En el caso de que cualquiera de los Socios desee realizar una transmisión inter vivos a un tercero distinta a la recogida en la cláusula anterior, de todas o parte de sus participaciones sociales en la Sociedad deberá notificar la oferta que reciba por las mismas al órgano de Administración, indicando:

- a. La identidad del adquirente;
- b. El número de participaciones sociales objeto de transmisión;
- c. La numeración identificativa de las participaciones sociales objeto de transmisión;
- d. Las características de las participaciones sociales;
- e. El precio de venta de cada una de ellas;
- f. Las condiciones y forma de pago del precio; y
- g. Cualquier otra información relacionada con la oferta de transmisión.

El Órgano de Administración de la Sociedad, en el plazo de diez (10) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la notificación de la transmisión, lo comunicará a los Socios para que los mismos, dentro de un plazo de quince (15) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la comunicación de notificación de transmisión, hagan saber al Órgano de Administración su decisión de adquirir la totalidad o parte de las participaciones sociales objeto de transmisión.

Cuando varios Socios decidieran ejercer su derecho de adquisición preferente, se distribuirán las participaciones sociales objeto de transmisión entre todos ellos a prorrata de su participación en el capital social. Si, dada la indivisibilidad de éstas, quedaran algunas sin adjudicar, se distribuirán entre los mismos de acuerdo con su participación en la Sociedad, de mayor a menor, y en caso de igual participación en el capital social, se sortearán.

En el caso de que ninguno de los Socios decidiera ejercer su derecho de adquisición preferente, la Sociedad, en los treinta (30) días naturales siguientes a aquél en que expire el plazo de ejercicio del derecho de adquisición preferente de los Socios podrá tomar la decisión de adquirirlas por sí misma en ejecución de un acuerdo de reducción del capital.

Ya sean los Socios o la Sociedad los que ejercen el derecho de adquisición preferente, se respetarán, en todo caso, las condiciones y características presentadas por el Socio en la notificación de transmisión.

El Órgano de Administración, deberá comunicar expresamente al Socio cuya voluntad era transmitir las participaciones sociales, la identidad de los Socios que ejercerán su derecho de adquisición preferente o la decisión de la Junta General sobre la adquisición y amortización de las mismas. En el comunicado se explicará al Socio, en todo caso, el momento y procedimiento concretos para la transmisión de las mismas. En el caso de que ni los Socios ni la Sociedad ejercieran su derecho de adquisición preferente, el Órgano de Administración deberá comunicar expresamente al Socio que se autoriza la transmisión de participaciones sociales notificada en las mismas condiciones y características presentadas. El Socio deberá completar la transmisión en los treinta (30) días naturales siguientes a la recepción de la autorización; pasado este plazo sin la ejecución de la transmisión, se entenderá que la autorización ha expirado y el Socio interesado deberá comenzar el proceso de nuevo con una nueva notificación de transmisión.

Cláusula 17. Derecho de acompañamiento - "Tag along"

En el supuesto de que alguno de los Socios reciba una oferta por parte de un tercero o de otro Socio para adquirir todas o parte de las participaciones sociales de las que es titular, los demás Socios tendrán derecho a ofrecer al tercero o Socio oferente, conjuntamente con aquel que recibió la oferta, al mismo precio y en las mismas condiciones, un número de participaciones sociales proporcional al porcentaje de participaciones sociales que el tercero o Socio oferente pretenda adquirir sobre el total de participaciones sociales en la Sociedad a prorrata de la participación que ostenten en el capital social de la Sociedad cada uno de los Socios que ejerzan su derecho de acompañamiento, estando el tercero o Socio oferente obligado a adquirir dichas participaciones sociales. Los Socios podrán, a su libre criterio,

ejercer su derecho de acompañamiento con respecto a la totalidad o parte de las participaciones sociales a las que correspondiera dicho derecho.

El órgano de Administración de la Sociedad, en el plazo de diez (10) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la notificación de la oferta de adquisición, lo comunicará a los Socios para que los mismos, dentro de un plazo de quince (15) días naturales a contar desde el día siguiente a la recepción de la comunicación de notificación de oferta de adquisición, hagan saber al órgano de Administración su decisión de:

- a. Adquirir para sí mismo las participaciones sociales objeto de la oferta de adquisición; o
- b. El ejercicio del derecho de acompañamiento.

En el caso de que el tercero o Socio oferente rechazara adquirir las participaciones sociales de los Socios que ejerzan su derecho de acompañamiento, estos podrán:

- i) no autorizar la transmisión de las participaciones sociales del Socio que recibió la oferta y, en su caso, pedir la resolución de la transacción; o
- ii) acordar por mayoría simple (más votos a favor que en contra) reducir el porcentaje de participaciones sociales a vender por cada Socio interesado en la transacción a prorrata de la participación que ostenten en el capital social de la Sociedad hasta alcanzar la cantidad que el tercero o Socio oferente pretendía adquirir en su oferta original.

El incumplimiento de esta cláusula por cualquiera de los Socios, de cualquier forma, directa o indirecta, será observado como incumplimiento grave en los términos establecidos en la Sección IV de este Contrato, suponiendo, por tanto, la exclusión del Socio o Socios incumplidores en los términos previstos en la Ley de Sociedades de Capital.

Cláusula 18. Derecho de arrastre - Drag along right

En caso que uno o varios de los Socios en este Contrato reciba una oferta de forma expresa y por escrito de un tercero — que no sea una sociedad controlante o bien sociedad controlada en forma directa o indirecta por una de las Partes — para adquirir la totalidad de las participaciones sociales en que se divide el capital social de la Sociedad, deberá notificarlo al resto de los Socios, y al Órgano de Administración en los 10 (diez) días naturales siguientes a la recepción de la oferta de adquisición, e incluyendo las misma informaciones exigidas para la notificación de adquisición en la cláusula referida al supuesto de derecho de adquisición preferente.

El Órgano de Administración convocará a la Junta General de Socios conforme al procedimiento y plazos establecidos en los Estatutos Sociales. En la Junta se someterá a

votación la oferta de adquisición, que de ser aprobada por un Socio o Socios cuya participación en el capital social de la Sociedad represente un porcentaje superior o igual al **cincuenta y cinco por ciento (55%)**, el resto del conjunto de los Socios quedarán obligados a transmitir al tercero oferente de la oferta de adquisición, simultáneamente, la totalidad de sus participaciones sociales, por el precio y en las condiciones y características establecidas en la oferta presentada y a colaborar activamente poniendo todos los medios necesarios para este fin, sin causar de ninguna manera, directa o indirecta, un obstáculo o barrera o impedimento a la transacción o a la formalización de la transacción.

La transacción, en todo caso, queda sometida a las condiciones y características presentadas por el Socio en la notificación de oferta de adquisición, y que se aplicarán a todos los Socios.

A efectos de la presente cláusula no será de aplicación el derecho de adquisición preferente previsto al principio de esta Sección III de este Contrato.

El incumplimiento de esta Cláusula por cualquiera de los Socios, cualquiera que sea la causa, sea voluntaria o no, directa o indirecta, será observado como incumplimiento grave en los términos establecidos en la Sección IV de este Contrato, suponiendo, por tanto, la exclusión del Socio o Socios incumplidores en los términos previstos en la Ley de Sociedades de Capital.

Cláusula 19. Transmisión forzosa

Será de aplicación lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital para cualquier procedimiento de transmisión forzosa que se iniciare sobre las participaciones sociales. A los efectos de los procedimientos aquí contemplados y en virtud del mismo Artículo, la Sociedad podrá, en defecto de los Socios, ejercer el derecho de adquisición preferente de las participaciones sociales objeto de embargo en procedimiento de apremio.

Cláusula 20. Transmisión mortis causa

En caso de fallecimiento de una de las Partes de este Contrato, las Partes o Socios sobrevivientes, y en su defecto La Sociedad, tendrán derecho a adquirir, en proporción a su respectiva participación, si fueren varios los interesados, las participaciones sociales del socio fallecido para lo que deberán abonar al heredero o legatario, su valor razonable al día del fallecimiento, o al día en el que el heredero o legatario hubiese solicitado la inscripción, según se establezca en la Ley de Sociedades de Capital.

Tal derecho deberá ser ejercido en el plazo de 3 (tres) meses a contar desde la comunicación a La Sociedad de la adquisición hereditaria. En su caso, las participaciones sociales adquiridas de esta forma por La Sociedad deberán ser amortizadas o enajenadas. De no ejercitarse, el heredero o legatario adquirirá plena condición de socio.

SECCIÓN IV. INCUMPLIMIENTO

Cláusula 21. Incumplimiento del Contrato

Las Partes de este Contrato se comprometen a un riguroso cumplimiento de cada uno de los pactos recogidos en este mismo, así como de toda regulación legal que les pudiera ser de aplicación.

Las Partes se comprometen, igualmente, a poner los medios necesarios para garantizar el cumplimiento de este Contrato, tanto por sí mismas como para que el resto de las Partes cumplan. Así, se comprometen a participar activamente en todos los actos y/o toma de decisiones de la Sociedad, contribuyendo así a su buen funcionamiento.

En el caso de incumplimiento por parte de cualquiera de las Partes de este Contrato, dicha Parte (o Partes) incumplidora será notificada por escrito por la Parte (o Partes) que sí hubiera cumplido o se considere perjudicada por el incumplimiento. La notificación deberá contener de forma clara y expresa la causa o motivo del presunto incumplimiento. Siempre y cuando dicho incumplimiento fuera subsanable, se otorga un plazo de 30 (treinta) días naturales, desde la fecha en que la notificación fue recibida por la Parte incumplidora, para que ésta proceda a subsanarlo o a poner los medios necesarios para subsanarlo.

Pasado el plazo para poner fin al incumplimiento, sin que éste hubiera sido subsanado o, en caso de que se tratase de un incumplimiento no subsanable, la Parte(s) perjudicada o cumplidora podrá optar entre:

- a. exigir el cumplimiento de la obligación o acuerdo incumplido; o
- b. exigir que se resuelva el Contrato respecto de sí misma, liberándose de cualquier obligación emanada del mismo con efectos inmediatos; o
- c. exigir el pago a favor de la Sociedad de los daños y perjuicios causados; o
- d. exigir cumulativamente el cumplimiento de la obligación o acuerdo incumplido y la satisfacción del pago de los daños y perjuicios causados.

Salvo en los casos de incumplimiento de las obligaciones de confidencialidad y de no competencia, el pago al que se refieren las opciones c) y d) consistirá en el pago a la Sociedad de los daños y perjuicios, y en su caso intereses, que pudieran derivarse del eventual incumplimiento, y el resarcimiento de todos los gastos que se hubiesen ocasionado, incluyendo, de forma enunciativa y no exhaustiva, los honorarios de cualquier profesional contratado para su intervención por el incumplimiento como asesores jurídicos y fiscales, notarios, etc.

En caso de ser el incumplimiento imputable a dos o más Socios, la responsabilidad será atribuida a los mismos de forma mancomunada.

Del cumplimiento de las obligaciones de una Parte que no sea una persona física y de las consecuencias de su incumplimiento, responderán solidariamente la propia Parte incumplidora y, en su caso, aquellas otras Partes que individual o colectivamente ostentasen el control de la Parte incumplidora.

Sin perjuicio de lo anterior, las Partes acuerdan que las obligaciones dispuestas a continuación son esenciales para el buen desarrollo y funcionamiento de la Sociedad. En consecuencia, su incumplimiento constituirá un incumplimiento grave y, por tanto, será causa de exclusión en los términos previstos en la Ley de Sociedades de Capital para aquel Socio que las incumpla. Dichas obligaciones son:

- a. El incumplimiento del régimen de transmisión de participaciones sociales; o
- b. el incumplimiento de la obligación de no competencia.

SECCIÓN V. CLÁUSULAS FINALES

Cláusula 22. Vigencia del Contrato

El presente Contrato entrará en vigor en la fecha de su firma —reflejada en el encabezado de este documento — y se mantendrá vigente produciendo todos sus efectos jurídicos para cada una de las Partes salvo que se produzca alguna de las siguientes circunstancias:

- a. Cuando hubieran transcurrido treinta (30) años desde la fecha de suscripción del presente Contrato; o
- b. Cuando se diera la circunstancia de que la Sociedad se convirtiese en una sociedad unipersonal; o
- c. Cuando se diera el caso de que todas las Partes acuerden resolver el presente Contrato; o
- d. Cuando se diera la disolución y liquidación de la Sociedad; o
- e. Cuando la Sociedad fuese objeto de una fusión por absorción; o
- f. Cuando se diera el supuesto de que la Sociedad comience a cotizar en un mercado bursátil.

Cláusula 23. Confidencialidad

Salvo los casos en los que se acuerde y/o se indique legalmente lo contrario, las Partes reconocen que la información transmitida o comunicada entre las mismas en el marco de negociaciones, desarrollo de proyectos y/o operaciones societarias y/o financieras de la Sociedad tiene carácter confidencial y, así, aceptan no divulgarla y mantener la más estricta confidencialidad respecto de dicha información, advirtiendo, en su caso, de dicho deber de confidencialidad y secreto a sus empleados, asociados y a cualquier persona que, por su cargo o relación con ellas mismas, deba tener acceso a dicha información.

Las Partes se comprometen a poner los medios necesarios para que la información de carácter confidencial no sea divulgada ni cedida. Adoptarán las mismas medidas de seguridad que adoptarían respecto a información confidencial personal y/o de su exclusiva propiedad, evitando su pérdida, robo o sustracción.

Igualmente, esta cláusula será de aplicación sobre todo documento, borrador, prueba, test, investigación, creación, obra, proyecto, o descubrimiento protegido mediante derechos de Propiedad Intelectual e Industrial, pertenecientes a la Sociedad en los términos de la Sección II de este Contrato.

No obstante, las Partes se comprometen a poner, inmediatamente, en conocimiento del resto de estas cualquier acción o incidente por parte de o con relación a terceros, que pueda atentar contra la confidencialidad de la información que hasta el momento guardaba dicho carácter.

Sin perjuicio de lo estipulado en la presente cláusula, las Partes aceptan que la obligación de confidencialidad no se aplicará cuando la Información pueda ser encuadrada en alguno de los siguientes casos:

- a. cuando la información se encontrara o accediera al dominio público sin que esta circunstancia se haya producido por una infracción de alguna de las Partes de este Contrato; o
- b. cuando la legislación vigente o un mandato judicial exija su divulgación; o
- c. cuando la Parte que divulga la información recibió una autorización expresa, para dicha publicación o comunicación pública de la información, del conjunto total de Socios o Partes que firman este Contrato, o del órgano de la Sociedad cuando se trate de una divulgación destinada a cumplir con los principios de transparencia y/o buen gobierno que rigen en la Sociedad.

En el caso de que una parte de la información de carácter confidencial pudiera ser clasificada dentro de alguna de las categorías aquí mencionadas, el resto de la información, no obstante, seguiría beneficiándose de dicho carácter confidencial.

La obligación de confidencialidad contenida en esta cláusula deberá respetarse durante toda la vigencia de este Contrato, y una vez finalizado el mismo, durante un período de: 1 año, excepto y/o hasta que tal información confidencial entre en el dominio público o exista un requerimiento judicial que exija su revelación.

La obligación de confidencialidad contenida en esta cláusula deberá respetarse durante toda la vigencia de este Contrato, y una vez finalizado el mismo, durante un período de: 1 año, excepto y/o hasta que tal información confidencial entre en el dominio público o exista un requerimiento judicial que exija su revelación.

Toda violación o incumplimiento, por cualquiera de las Partes de la presente cláusula conlleva la obligación, para aquella Parte que cometió dicho incumplimiento, de pagar a la Sociedad o a las Partes afectadas una indemnización compensatoria, sin perjuicio, del derecho de la Sociedad o de la Parte considerada afectada a ejercer o iniciar todas las acciones pertinentes a fin de imponer las sanciones que legalmente procedan.

Cláusula 24. Modificación del Contrato

Toda modificación, corrección o renuncia en cualquiera de las disposiciones y/o contenido del presente Contrato deberá realizarse, bien con el consentimiento previo, expreso y por escrito de todas las Partes aquí firmantes, o bien por estar recogida en el clausulado del propio Contrato.

Cláusula 25. Elevación a público

Cualquiera de las Partes podrá promover la elevación a escritura pública del documento privado de este Contrato de Socios, y del resto de acuerdos adoptados en virtud del presente Contrato, ello sin necesidad de expresa autorización de las otras Partes, siendo los gastos, que esta elevación a público conlleve, sufragados por la Sociedad, en los casos en los que el trámite se promueva una vez que ésta ya se encuentra legalmente constituida, y asumidos por la Parte que promueve el trámite de formalización mediante Escritura Pública, cuando el trámite se promueva en un momento anterior a la constitución de la Sociedad.

Cláusula 26. Notificaciones

Para realizar cualquier notificación entre las Partes que tenga como origen el presente Contrato, éstas acuerdan que su domicilio a efectos de estas sean las direcciones indicadas al principio de este Contrato. Para que una notificación entre las Partes sea efectuada de forma válida, deberá realizarse por un medio fehaciente que deje constancia del momento en que ha sido enviada, a qué dirección ha sido enviada y el momento de su recepción por las otras Partes. Cuando se produjera un cambio en el domicilio a efectos de notificaciones, se deberá comunicar esta nueva información, lo más pronto posible, a las otras Partes y siguiendo el procedimiento aquí establecido.

No obstante, siempre y cuando sea posible garantizar la autenticidad del emisor, del destinatario, y con el objetivo de mantener una comunicación fluida e inmediata entre las Partes, éstas se mantendrán informadas mediante correo electrónico. Cuando se produjera un cambio en las direcciones que se hubieran facilitado, se deberá comunicar esta nueva información, lo más pronto posible, a las otras Partes y siguiendo el procedimiento aquí establecido.

Cláusula 27. Protección de datos

Las Partes de este Contrato conocen y se obligan a cumplir el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (RGPD), así como la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales y su normativa de desarrollo, y/o aquellas que las pudieran sustituir o actualizar en el futuro. De esta forma, las Partes son conscientes de que mediante la firma de este Contrato consienten que sus datos personales recogidos en el presente Contrato, así como aquellos que se pudiesen recoger en el futuro para poder dar cumplimiento o una correcta ejecución de este mismo, podrían ser incorporados por la otra Parte a su propio fichero automatizado o no de recogida de datos con el fin de ejecutar correctamente la relación contractual.

En todo caso, las Partes se comprometen a que estos datos personales no serán comunicados en ningún caso a terceros, aunque, si se diese el caso de que fuera a realizarse algún tipo de comunicación de datos personales, se comprometen siempre y de forma previa, a solicitar el consentimiento expreso, informado, e inequívoco de la Parte que es titular de dichos datos de carácter personal, indicando la finalidad concreta para la que se realizará la comunicación de los datos.

De esta cláusula no resulta ninguna limitación o restricción para las Partes en cuanto al ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, supresión, limitación del tratamiento, portabilidad u oposición con los que pudieran contar.

Cláusula 28. Integridad del Contrato y anulabilidad

Este Contrato deja sin efecto todo acuerdo, entendimiento, compromiso y/o negociación que se hubiese desarrollado previamente entre las Partes.

Asimismo, las Partes reconocen que, en caso de existir, documentos Anexos y/o adjuntos al presente Contrato, estos forman parte o integran el mismo, a todos los efectos legales.

Además, si se diese el caso de que una o varias cláusulas devinieran ineficaces o fuesen anulables o nulas de pleno derecho, se tendrán por no puestas, manteniendo el resto del Contrato toda su fuerza vinculante entre las Partes. Llegado este caso, las Partes se comprometen, si fuera necesario, a negociar de forma amigable y/o de buena fe un nuevo texto para aquellas cláusulas o partes del Contrato afectadas.

Cláusula 29. Acciones legales y legislación aplicable

Las Partes reconocen quedar obligadas por el presente Contrato, así como sus correspondientes anexos, si los hubiere, y sus efectos jurídicos y se comprometen a su

cumplimiento de buena fe. Todo litigio relativo, especialmente, pero no solo, a la formación, validez, interpretación, firma, existencia, ejecución o terminación de este Contrato y, en general, a la relación aquí establecida entre las Partes, será sometido a sus propios términos y, en lo no previsto, se regirá por la legislación española.

Cláusula 30. Arbitraje.

En caso de controversia, diferencia, conflicto o reclamación en cuanto al Contrato, o con relación a o derivado de la interpretación o ejecución de este, o relacionados con él, directa o indirectamente, las Partes acuerdan que se someterán expresamente, y con renuncia a su propio fuero, a arbitraje de derecho con un solo árbitro nombrado por el tribunal competente a petición de cualquiera de ellas, de conformidad con lo establecido en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje.

Las Partes hacen constar expresamente su compromiso de cumplir el laudo arbitral que se dicte. Asimismo, acuerdan que, si el arbitraje no llegara a realizarse por mutuo acuerdo o fuese declarado nulo, se someterán a la jurisdicción de los Juzgados y Tribunales competentes conforme a derecho.

Y en prueba de conformidad y aceptación de todo lo establecido, las Partes firman este Contrato en tantos ejemplares como miembros o Socios resulten del encabezado de este documento, y a un solo efecto, en el lugar y fecha al comienzo indicados.

LOS SOCIOS

Sophia Seidler

XXXXX XXXXXX XXXXX