



MOY'S

Proyecciones ajustadas, cronograma de apertura y desembolsos del piloto

Comité de Presidencia · JHS Agroindustria / Agropecuaria El Dorado
Viernes 4 de septiembre de 2026 · 9:30 a. m. (Caracas)

Las cuatro respuestas en una página

TIR 40,7%

¿Da resultado? Sí — caso base MEDIO

VPN \$3,01 M sobre WACC 20% · valor de empresa \$6,98 M

\$2,10 M

Aporte del inversionista

Planta + 10 PDV + capital de trabajo · en 5 desembolsos, oct-2026 a oct-2027

5 jul 2027

Planta operativa y primera apertura

Piloto completo (10 PDV): 1 nov 2027 · mes 10 y mes 14 del programa

3.644

Pollos/mes por ventana para no perder

Equilibrio · el caso base (4.200) conserva 13% de colchón

Qué cambió esta semana en el modelo

- Carga tributaria venezolana completa: patente municipal 2,5% (Libertador), LOCTI, FONA, Deporte — sobre el ISLR 34% ya modelado.
- Cronograma real por lead times de importación: la planta opera en el mes 10, no en el mes 4 que asumía el modelo anterior.
- Permisología de planta (cuadro ALINOVA, Benito Escobar) y de cada punto de venta, amarrada al Gantt.
- Gastos que eran porcentajes ahora son reales: overhead por estructura de cargos, servicios públicos por consumo de equipos (2,5% en vez de 5%), respaldo eléctrico en cada ventana.
- Flujo de inversión del piloto mes a mes, conciliado con el modelo, para tesorería.

Decisión que pedimos hoy

- Go o NO GO del caso base: piloto de 7 ventanas + 3 dine-in con planta Fase 1, expansión autofinanciada hasta 50 PDV.
- Flagship como proyecto aparte, activable por decisión presidencial; retail como capítulo separado.
- Autorizar la orden de compra de planta en octubre: es la que fija la fecha de apertura.

Las premisas que sostienen el modelo

1

Producto

Pollo a la brasa marinado en 2-3 sabores · pollo apanado en planta · porkbelly horneado · hallaquitas · papa frita · bebidas por litro

2

Volumen

4.200 pollos/mes por ventana (campo: 4.209) · dine-in +30% · escenarios 3.500 / 4.200 / 5.000

3

Precio y menú

Combo asado \$11,90 con IVA · 17 SKU · ingreso neto \$13,10 por pollo · margen bruto del menú 46,7%

4

Ave

Pollo entero crudo de El Dorado a \$1,70/kg — precio de transferencia intercompañía, palanca de grupo

5

Nómina

6 / 8 personas por ventana / dine-in con supernumerarios y recargo dominical · carga patronal 40%

6

Gastos de tienda

Servicios públicos 2,5% (drivers) · mantenimiento 1% · otros 3% · comisiones 0,5% · renta \$2.000–\$3.200/mes

7

Overhead directo

Estructura real: \$213 k en el año 1 (piso directivo + tecnología + \$40 k de colchón), crece 15% annual. No incluye Overhead corporativo asignado.

8

Tributos

ISLR 34% · patente municipal 2,5% (Libertador) · LOCTI 0,5% · FONA 1% · Deporte 1% · IGTF neutralizado: 100% del cobro por transferencia

9

Inversión

Planta F1 \$639 k · ventana \$95,6 k · dine-in \$138,9 k · nacionalización FOB × 1,64 (BK: 1,42 como palanca) · contingencia 10%

10

Cronograma

OC planta mes 1 · fabricación 4 + tránsito 2 + nacionalización 1 + montaje 2 → planta operativa mes 10 · olas 2·2·2·1V+1D·2D

11

Expansión

De 10 a 50 PDV solo con flujo de caja libre (waterfall): reserva de 30 días, gatillo de planta al 85% de utilización, canibalización hasta -16%

12

Descuento

WACC 20% en USD con riesgo Venezuela · horizonte 120 meses · valor terminal $g = 3\%$ · sin arrastre de pérdidas fiscales

13

Fuera del caso base

Flagship \$486 k (decisión presidencial, lote propio) · retail de prelistos como capítulo aparte · know-how sin costo en el modelo

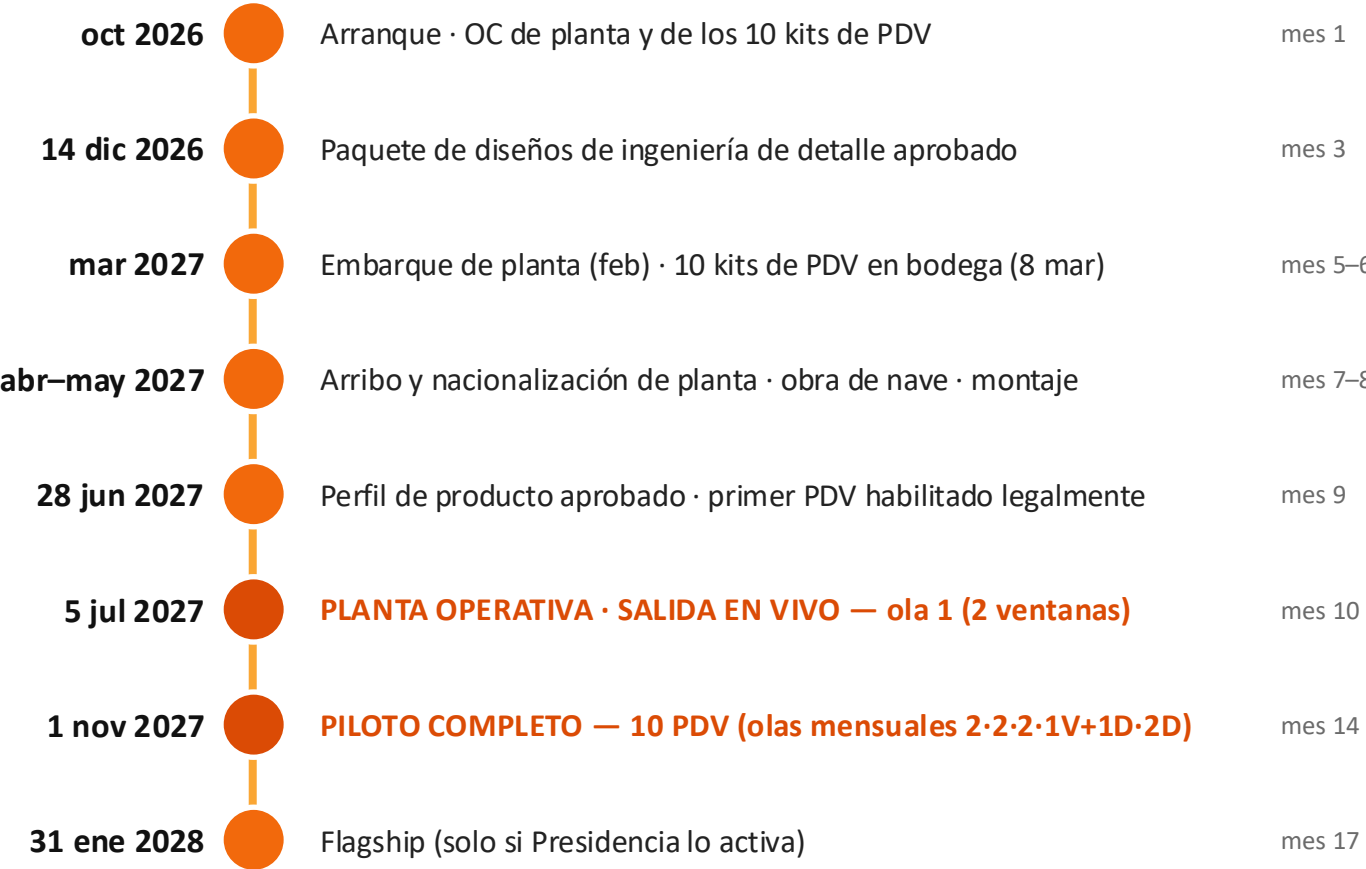
Qué ajustamos esta semana y cuánto pesa cada ajuste

Ajuste incorporado	Qué era	Qué es ahora	Efecto en VPN (proyecto completo, MEDIO)
Tributos venezolanos	Solo ISLR 34%	+ patente municipal 2,5%, LOCTI 0,5%, FONA 1%, Deporte 1% con rezago de un ejercicio	-\$2,01 M
Overhead Directo	8% → 4% de la venta	Estructura real de cargos + \$40 k de colchón, +15% anual (y corrección de 3 errores de fórmula). No incluye Overhead corporativo asignado, se asigna con las políticas de JHS.	+\$1,95 M
Cronograma	Aperturas desde el mes 4	Lead times ajustado a la realidad de respuesta de los productosres de equipos de planta, se assume que el proveedor de equipos de planta tarda 4 meses en producción: planta operativa mes 10; aperturas meses 10–14	-\$0,81 M
Servicios públicos	5% de la venta	Consumo por equipo y por pollo con tarifas venezolanas: 1,1–1,5%; se integra 2,5% con colchón	+\$1,35 M
Respaldo eléctrico	Inversor 1 kVA en ventana	Generador 10 kVA por ventana (+\$2.800 c/u): +\$19,6 k de CAPEX en el piloto	incluido
Permisología y flujo de inversión	No estaban en el modelo	Cuadro de licencias planta/PDV amarrado al Gantt; desembolsos por hito	sin cambio de aporte

Lectura

El VPN del proyecto completo pasó de \$2,72 M (31-ago) a \$3,21 M; el caso base sin flagship ni retail queda en \$3,01 M. Los tributos y el cronograma real restaron \$2,8 M; corregir el overhead y los servicios, que estaban sobreestimados como porcentaje de la venta, devolvió \$3,3 M. El aporte del inversionista no cambió: \$2,10 M para el caso base.

Cronograma en hitos — la planta marca el ritmo



Ruta crítica = importación de planta

Orden de compra (mes 1) + fabricación 4 + tránsito 2 + nacionalización 1 + montaje 2 = mes 10.

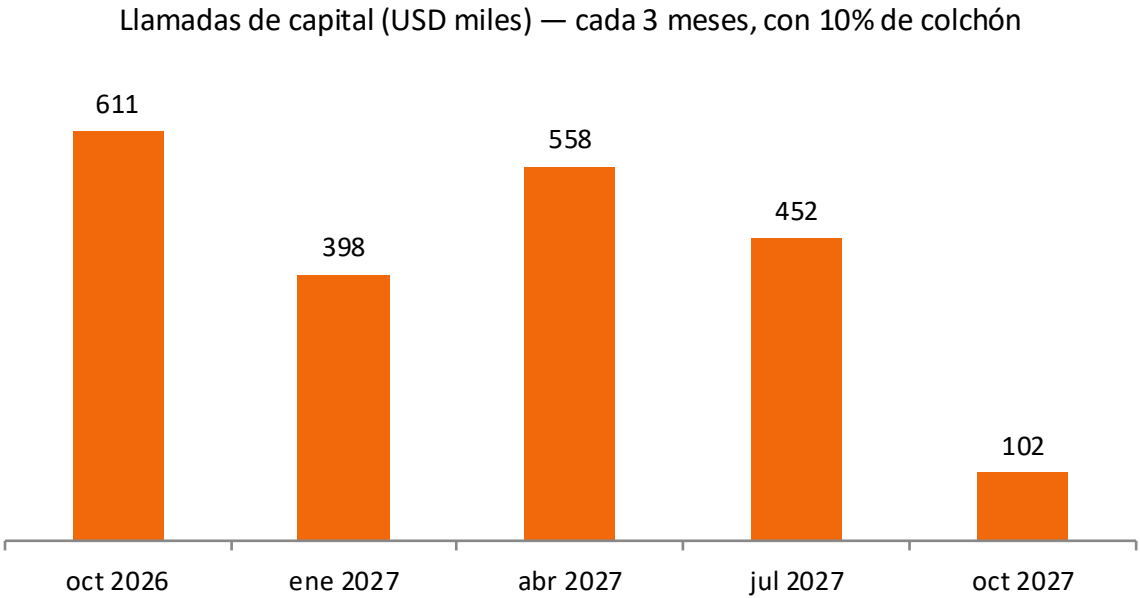
Ninguna tienda puede abrir antes: el punto de venta solo termina y despacha producto elaborado en planta.

Cómo acortarlo

- Cada mes que se recupere vale ≈ \$130 k de VPN.
- Fabricación 4 → 3 meses con anticipo mayor (RFQ en curso con Luis Marín).
- Reusar el RACDA y bomberos de FRIAGRO (ahorro ≈ 90 días de permisos).

Fecha del mes 1: lunes 5 de octubre de 2026 (editable) · Gantt de 15 frentes y ~100 actividades sin fechas digitadas · se actualiza cada 15 días

Desembolsos del inversionista — \$2,10 M en cinco momentos



- El 24% sale en el mes 1: anticipos de planta y kits más el capital de trabajo inicial.
- La llamada de abril 2027 es la más pesada: coinciden el arribo de planta, los kits en bodega y la obra de la nave.
- Cada desembolso está atado a un hito del Gantt; el flujo se entrega a tesorería (Thalía) y se conciliará cada 15 días.
- De la inversión total de \$9,26 M a 10 años, \$7,16 M los pone el propio negocio.
- Supuesto de desembolso planta: 40% a la orden de compra, 40% al embarque, 20% al arribo.

Uso de fondos (36 meses)	USD
Planta — equipo importado (tramos OC / embarque / arribo)	\$327.623
Planta — obra, montaje, preoperativos y contingencia	\$202.773
Planta — capital de trabajo de inventario	\$109.064
Kits de los 10 PDV — importados por tramos	\$300.247
Obra, equipo local y preoperativos de cada PDV	\$785.945
Depósitos y renta anticipada de locales	\$70.800
Capital de trabajo inicial de la red (3 meses)	\$259.314
Fondo tecnológico central	\$45.000
TOTAL — aporte del inversionista	\$2.100.765

Plan alternativo: abrir con el asado, sumar el broaster cuando la planta llegue

El tumbler existente (evaluarlo y ajustarlo) permite separar la sala de marinado (rápida, sobre equipo propio) de la línea de broaster (lenta, importada) y dejar que cada una entre en su tiempo.

3–4 meses

Ganados en la primera apertura ≈ 390–520 k de VPN indicativo (MEDIO)

Mes 6–7

Primera apertura (mar/abr-27); piloto completo mes 10–11 y broaster en carta

FASE 0 · MESES 1–6/7 · ABRE EL ASADO

- Locales firmados en mes 2–3 y las 10 licencias tramitadas en paralelo con la obra.
- Abre con asado en tres marinados, cerdo, hallaquitas, crudo marinado y value meal.

FASE 1 · MES 10–11 · ENTRA EL BROASTER

- La línea P05–P08 se ordena en el mes 1, igual que hoy: no se pierde plazo.
- Se monta sobre una planta ya legalizada y operando; sale del camino crítico.
- El broaster entra a la carta como lanzamiento sobre tiendas que ya tienen tráfico.

Si la dirección prefiere comprometer menos capital, eliminar el broaster es la variante de menor inversión (– 400 k).

CONDICIONES QUE HAY QUE VERIFICAR

- Tumbler: tipo de tumbler, litros por tanda, vacío operativo, estado sanitario y uso exclusivo de ALINOVA.
- Cava 0–4 °C en FRIAGRO: si existe, P09 pasa a cero.
- RACDA y bomberos de FRIAGRO + permiso sanitario (30 + 30 días) desde ya.

CÓMO SE LLEVA AL MODELO DE PROYECCIONES v6.10

- SUP_CAPEX_PLANTA: P01 a cero y planta partida en dos fases con sus tramos de pago.
- SUP_CRONOGRAMA: nueva ancla “sala de marinado operativa” y apertura = MAX(sala, kits, licencia).
- SUP_VOLUMEN: curva mono-producto hasta la entrada del broaster.
- Con eso el VPN, el aporte de socios y las llamadas de capital recalculan en cascada.

Opción: el broaster en el punto acelera, pero dispersa el equipo crítico

El PDV despresas, apana y fríe desde crudo; la planta se limita a la sala de marinado sobre el tumbler que JHS ya tiene.

≈ USD 1,58 M

CAPEX del piloto con freidora de gama media · 2,15 M con Henny Penny · canónica 1,725 M

Mes 6–7

Primera apertura (abr/may-27): 2–3 meses ganados ≈ 260–390 k de VPN indicativo

152 freidoras

Equipo crítico disperso en la red de 76 PDV: ≈ 2,4 M gama media / 6,7 M Henny Penny

LO QUE B PONE A FAVOR

- Saca de la planta el bloque de plazo largo (P05–P08): la importación deja de gobernar la apertura.
- Planta Fase 1 baja a USD 218 k desde 639 k; el marinado corre sobre el tumbler propio.
- CAPEX del piloto – USD 145 k frente a la canónica con freidora de gama media.

LO QUE B CUESTA

- Renuncia al asado, el generador de tráfico: el mix cae de ≈ +33 % a mono-producto.
- Crudo despresado y apanado en 10 y luego 76 cocinas: inocuidad y estandarización en riesgo.
- **La ventana de 40 m² no cabe: crece a 52–55 m² (+9–10 k por PDV y más renta).**
- Con Henny Penny el CAPEX del piloto sube + USD 425 k y la red exige ≈ 6,7 M en freidoras.

DECISIONES QUE SE PUEDEN TOMAR

0 · Canónica

1,725 M · apertura mes 10 · broaster en planta

A · Solo asado

– 455 k · mes 6–7 · sin broaster ni plataforma de fritos

B · Broaster en el punto

– 145 k / + 425 k · mes 7–8 · equipo crítico ×152

C · Asado + broaster

+ 75 k / + 645 k · mes 7–8 · doble estación en el PDV

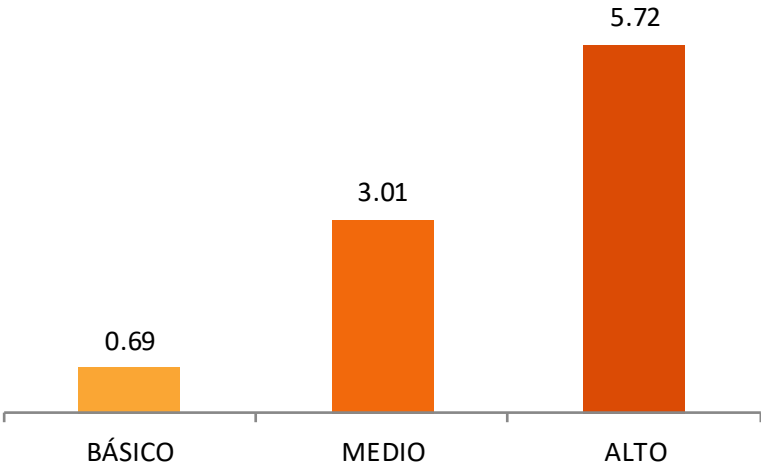
D · Secuencial — RECOMENDADA

– 15 k · mes 6–7 · broaster en mes 10–11

Resultado por escenario — caso base a 10 años

Indicador	BÁSICO · 3.500 pollos/mes	MEDIO · 4.200 (caso base)	ALTO · 5.000
VPN a 120 meses (WACC 20%)	\$689.713	\$3.011.617	\$5.724.897
TIR anual	26,0%	40,7%	54,4%
Payback simple / descontado	mes 85 / 105	mes 66 / 81	mes 54 / 66
Valor de la empresa (VPN + terminal, g 3%)	\$3,58 M	\$6,98 M	\$10,81 M
Aporte del inversionista	\$2,09 M	\$2,10 M	\$2,12 M

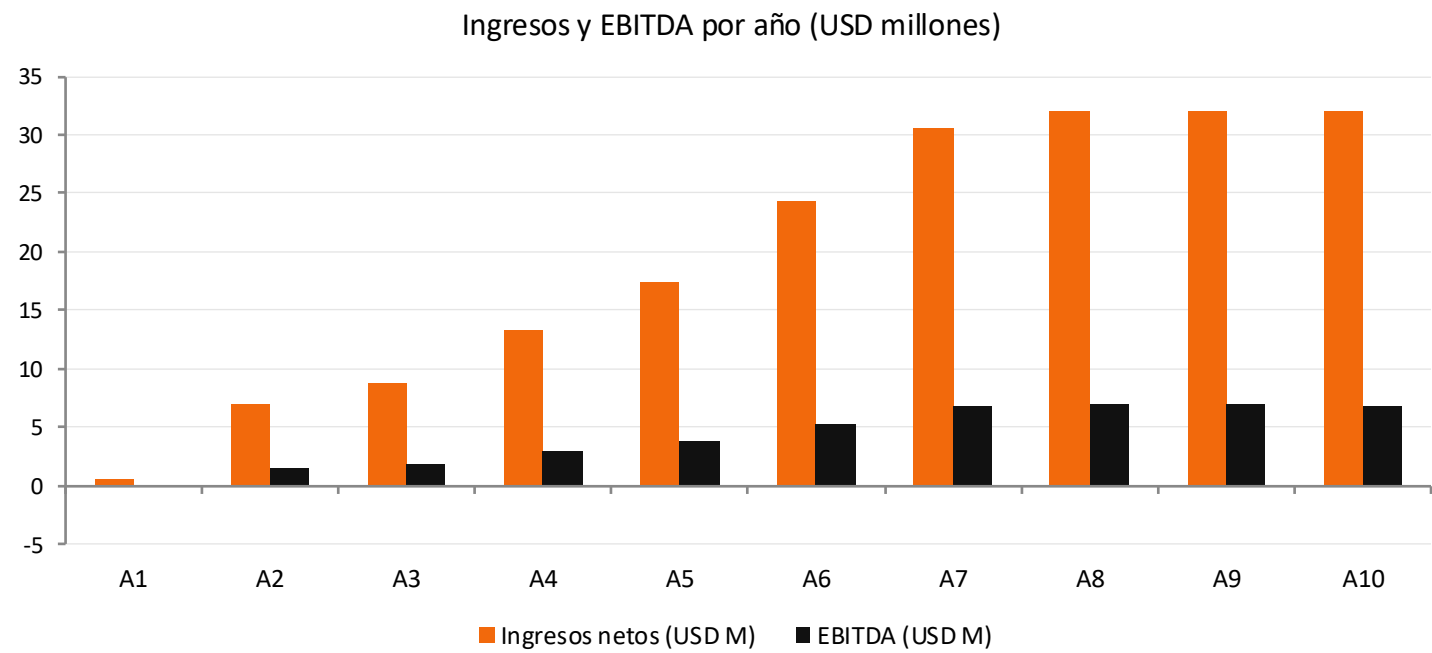
VPN por escenario (USD millones)



Cómo leerlo

- El volumen por tienda es el driver que más mueve el resultado: el equilibrio está en 3.644 pollos/mes por ventana; el MEDIO (4.200, la evidencia de campo de julio) conserva 13% de colchón y el BÁSICO queda 4% por debajo.
- El aporte es prácticamente el mismo en los tres escenarios: el volumen cambia la rentabilidad, no el cheque. La expansión de 10 a 50 PDV se paga sola con el flujo de caja (\$7,16 M).
- Con flagship y retail encendidos (proyecto completo): VPN \$3,21 M, TIR 38,9%, aporte \$2,86 M — el flagship suma \$0,76 M de aporte y resta rentabilidad; por eso queda como decisión aparte.

La cadena año a año — caso base MEDIO



Año	1	2	3	5	10
PDV a fin de año	6	11	18	34	50
Toneladas de pollo/mes	7	88	112	223	407
Ingresos (USD M)	0,53	6,92	8,78	17,51	31,99
EBITDA (USD M)	-0,12	1,43	1,81	3,79	6,81
Flujo de caja libre (USD M)	-2,11	0,31	0,24	0,68	4,05

El año 1 (oct-26 a sep-27) es de construcción: la planta opera en julio de 2027 y solo hay 3 meses de venta. El año 2 ya tiene 11 tiendas y EBITDA positivo; la cadena llega a 50 PDV en el año 7.

Estructura del P&G (año 2 → año 10)	Año 2	Año 5	Año 10
Margen bruto (producto puesto en tienda)	43,4%	44,0%	44,8%
EBITDA de tienda (antes de overhead)	24,2%	23,7%	23,6%
EBIT (después de overhead, depreciación y tributos)	15,5%	15,5%	15,3%
Utilidad neta después de ISLR	10,1%	10,3%	10,1%

Economía de cada punto de venta — unidad madura, caso base

Formato	Volumen	Ingreso neto/mes	EBITDA/mes (antes de overhead)	Margen EBITDA	CAPEX por tienda	Payback del formato
VENTANA · 40 m²	4.200 pollos/mes	\$55.018	\$14.255	25,9%	\$95.637	7,2 meses
DINE-IN · 80 m²	5.460 pollos/mes	\$71.524	\$18.127	25,3%	\$138.911	8,1 meses
FLAGSHIP · 400 m² (aparte)	8.400 pollos/mes	\$115.538	\$19.850	17,2%	\$485.628	25,5 meses

Ventana: el motor

Vende \$55 k/mes en 40 m² con 6 personas. Recupera su inversión en 7 meses de EBITDA maduro. Es el formato que escala: 37 de las 50 tiendas.

Dine-in: el ancla de zona

+30% de venta por salón, 8 personas, \$139 k de inversión. Recupera en 8 meses. Tres en el piloto, once en la cadena.

Flagship: vitrina, no negocio

Vende 2× una ventana pero cuesta 5× y su margen cae a 17%. Sirve a la marca; se abre por decisión presidencial, ¿con lote propio?, fuera del plan de 50.

Permisología y olas de apertura — ya dentro del cronograma

Permiso de planta (ALINOVA, Las Tejerías)	Ente	Días	Cuándo
RACDA — ruta crítica más larga	MPP Ecosocialismo	90	Desde el mes 1 · validar reuso del de FRIAGRO
Permiso de importación de equipos	COMEX	45	Con la orden de compra — antecede al embarque
Registro SUNAGRO (guías de movilización)	MPP Alimentación	40	Antes del montaje: sin él no hay despacho legal
Habitabilidad · sanitario · bomberos	CORPOSALUD · MPPS · Bomberos	30 · 30 · 15	Con obra y montaje avanzados
CPE/CND empaque · importación de insumos	SENCAMER · COMEX	40 · 45	Antes de la planta operativa

Por cada punto de venta (×10 en el piloto, ×50 en la cadena): conformidad de uso, licencia de actividades económicas, bomberos, conformidad sanitaria, aseo urbano, manipulación de alimentos, SICA, publicidad, máquinas fiscales, RUPDAE. Planta habilitada en el mes 9 y primer PDV en el mes 9: antes de la apertura del mes 10. Responsable de planta: Benito Escobar; legal PDV: Helen Figuera y Adriana Blanco.

Ola	Mes	Fecha	Abre
1	10	jul 2027	2 ventanas
2	11	ago 2027	2 ventanas
3	12	sep 2027	2 ventanas
4	13	oct 2027	1 ventana + 1 dine-in
5	14	nov 2027	2 dine-in → 10 PDV

Zonas del piloto

8 de 10 en el Municipio Libertador (Catia, La Candelaria, La Bandera, Quinta Crespo, Propatria, El Valle, San Martín, El Paraíso) y 2 en Sucre (Petare, Palo Verde): NSE C/D con alto flujo peatonal, donde vive la tesis de precio y volumen. Cada local exige su paquete de permisos antes de firmar el arriendo.

Riesgos que vigilar y palancas que mueven el valor

Volumen por tienda

Equilibrio 3.644 pollos/mes por ventana. Es el driver dominante: el piloto valida precio y volumen antes de escalar. Test A/B de precio (11,90 vs 12,90) previsto en el lanzamiento.

Lead times de importación

Fabricación y tránsito de planta (6 meses) fijan la apertura. Cotizaciones firmes de China y Miami en curso; cada mes recuperado ≈ \$130 k de VPN.

Tarifas y tributos

Servicios públicos con colchón (2,5% vs 1,1–1,5% físico) por indexación de CORPOELEC y GLP; patente por alcaldía; 9% de pensiones fuera del 40% hasta decisión.

Precio de transferencia del ave

A \$1,70/kg. Bajarlo mueve \$1,8–2,2 M/año entre canal y productor dentro del grupo: la lectura debe ser consolidada JHS.

Sensibilidad (caso base MEDIO)	VPN	TIR
Caso base	\$3,01 M	40,7%
Con flagship y retail (proyecto completo)	\$3,21 M	38,9%
Escenario BÁSICO (3.500 pollos/mes)	\$0,69 M	26,0%
Escenario ALTO (5.000 pollos/mes)	\$5,72 M	54,4%
Solo piloto, sin expansión (10 PDV)	\$0,94 M	34,6%

Alcance: qué se contrató, cómo cambió y qué se ejecutó

Lo contratado (Propuesta V4, 2-jul)

- Módulo 1: due diligence integral + estrategia de desarrollo de la cadena objetivo de adquisición.
- Fase A: 12 días de campo en Venezuela (13–24 jul). Fase B: 4 semanas de estrategia.
- Entregables: DD Ligero (día 12) y Documento Maestro (semana 7).
- Módulos siguientes previstos: ejecución de la integración post-cierre, marca, expansión.

Cómo cambió el requerimiento (17-jul)

- El campo produjo cuatro deal breakers y la recomendación No-Go a la adquisición.
- JHS y VentureMe acordaron pivotar a un concepto propio: MOY'S, última milla de la cadena avícola.
- Cambio de alcance formalizado por acuerdo verbal, sin cambio económico.
- El objeto pasó de integrar una cadena comprada a diseñar y validar una cadena nueva.

Lo efectivamente ejecutado (jul–sep)

- DD Ligero + No-Go (23-jul) y Documento Maestro MOY'S.
- Modelo financiero a 10 años por capas, con sus 9 versiones auditadas; benchmark competitivo geocodificado; plan de aperturas; 17 SKU con fichas técnicas.
- Gantt de 15 frentes, permisología, carga tributaria, servicios públicos y flujo de inversión del piloto.
- Revisión con Finanzas JHS y control de cambios documentado.

Por qué cambia el alcance del Módulo 2

Los módulos siguientes de la V4 suponían integrar una cadena adquirida; ese objeto ya no existe. VentureMe no presenta hoy oferta por esos módulos. Si Presidencia aprueba el proyecto, VentureMe entrega el Módulo 1 con los ajustes de esta revisión y, sobre esa base, presenta la oferta del Módulo 2: implementación del piloto MOY'S — planta Fase 1 y 10 puntos de venta — con transferencia del know-how al equipo de JHS.

Decisiones de hoy y próximos pasos

1

Aprobar el caso base y el cronograma por hitos

Piloto 7V + 3D con planta Fase 1, expansión autofinanciada; flagship y retail como decisiones aparte.

2

Autorizar la orden de compra de planta en octubre

Fija el mes 1 del programa y, con él, la apertura del 5 de julio de 2027. Cotizaciones firmes: Luis Marín y equipo de compras.

3

Designar al Project Manager y al equipo de permisología

Benito Escobar (planta), Helen Figuera y Adriana Blanco (PDV, marca SAPI). Validar reuso del RACDA y bomberos de FRIAGRO.

Entregables VentureMe (septiembre)

- Modelo v6.9 con control de cambios, revisado por Finanzas JHS.
- Flujo de desembolsos para tesorería (Thalía), actualización quincenal.
- Gantt con propuesta de responsables por frente para ser revisado; cuadro de licencias planta y PDV.
- Listado de insumos y especificaciones técnicas para compras.
- Documento Maestro con los ajustes y, tras la aprobación, oferta del Módulo 2.

Qué se vigila cada 15 días

Lead times confirmados por las RFQ (fabricación y tránsito) · avance de permisos contra el cuadro de licencias · desembolsos ejecutados contra las llamadas de capital · precio de transferencia del ave y tarifas de servicios contra las facturas reales · volumen del piloto contra el equilibrio de 3.644 pollos/mes desde la primera apertura.



Fábrica de Consultoría Inteligente

José Barriga Uricoechea · Director General · Ciudad de México