

VENTUREME — FÁBRICA DE CONSULTORÍA INTELIGENTE

DOCUMENTO MAESTRO

PROYECTO MOY'S — VERSIÓN 3

Módulo 1 — Informe final de entrega: Due Diligence, recomendación No-Go y plan estratégico y de negocios de lanzamiento de una cadena de restaurantes de bajo desembolso (hard discount) integrada verticalmente con JHS Agroindustria

Cliente	JHS Agroindustria — Agropecuaria El Dorado 2013 C.A.
Destinatario final	Jorge Silva — Presidente y propietario, Grupo JHS Agroindustria
Contacto directo de entrega	Nelson Dávila — Director de Nuevos Negocios, Grupo JHS
Revisión y supervisión	Andronico Varela (Vicepresidente) · Orlando Lozano (CFO)
Preparado por	Comité de Expertos VentureMe — bajo la dirección de José Barriga Uricoechea
Equipo del proyecto	Edgar Urrea (Chef Senior, producto y planta) · Mónica López (PM de campo e investigación) · Diana Uribe (ecosistema digital y compilación) · Jesús Gaspar (datos y QA) · Rodrigo Treviño (CFO fraccional, modelo financiero)
Entregable	Documento Maestro del Módulo 1 — el plan estratégico y de negocios completo del concepto MOY'S
Fecha de esta versión	20 de agosto de 2026 · Defensa ante la dirección: 24 de agosto de 2026
Estado de esta versión	Versión final para defensa — incorpora las correcciones de la dirección del proyecto y los libros v4 congelados (proyecciones con transformación de planta, CAPEX ajustado, perfiles de cargos con organigrama)
Confidencialidad	Documento confidencial — uso exclusivo JHS / VentureMe

Contenido del documento

Resumen ejecutivo — La decisión, la estrategia que la reemplaza y los números que la sostienen

PARTE I — EL ENCARGO Y SU EVOLUCIÓN

1. El mandato original y el ajuste de alcance en campo — De comprar una cadena a diseñar la propia

PARTE II — EL DUE DILIGENCE Y LA DECISIÓN NO-GO

2. DD Ligerito Pollo Cool: hallazgos y los cuatro deal breakers — La evidencia que evitó una compra equivocada

PARTE III — LA ESTRATEGIA MOY'S

3. La tesis hard discount y su fundamento académico y empírico — Porter, Prahalad, D'Andrea, Deloitte y el caso D1

4. Pollo asado como base de volumen — El campo (3:1), la estructura competitiva y la evidencia mundial

5. El broaster prefrito en planta como complemento — El modelo par-fry, los riesgos controlados y la regla de decisión

6. Benchmark competitivo Gran Caracas — 19 marcas, 696 precios, 65 puntos geocodificados, ganchos de valor y matriz de posicionamiento

PARTE IV — DEMANDA, PRECIO Y COSTO: EL NÚCLEO ECONÓMICO

7. El consumidor: las cuatro hipótesis validadas — H1-H4 y su traducción a plataforma de producto

8. El modelo de elasticidad de la demanda — Qué es E, cómo se construyó el modelo con data de campo, qué significa en cada escenario y la demostración del combo de USD 11,90

9. Arquitectura de precios: cómo se llegó al mejor precio del mercado — La banda observada, las reglas de arquitectura y el menú completo con márgenes

10. Costos: la Biblia de costos y la palanca de la integración vertical — El pollo de USD 2,50 informado por JHS, las fichas técnicas y las recetas estándar

11. El costo de transformación de planta — Los fijos de fabricación fuera de ficha, tratados como línea semi-fija del costo de ventas — y por qué es lo correcto

12. Menú y mezcla de ventas — De pollos a SKUs: mezcla de formatos, attach y transacciones

PARTE V — MARCA Y RED

13. La marca MOY'S: brief de identidad y situación marcaría — El boceto, la mascota y el hallazgo de una marca en uso — las tres rutas de resolución

14. Formatos de punto de venta — Ventana, dine-in y flagship — el diseño de siete estaciones

15. Localizaciones y plan de aperturas a 10 años — Los 7 criterios, las 10 del piloto, las 6 etapas y el proyecto flagship

PARTE VI — LA OPERACIÓN INDUSTRIAL

16. Planta, capacidad y logística de distribución — Fases 1-4, cuellos de botella, Friagro Las Tejerías y la cadena refrigerada

17. El sistema de calidad: BPM, HACCP y fichas técnicas — La inocuidad como diseño: el PDV nunca toca un producto sin proceso previo

18. Organización y talento — Estructura corporativa, staff de PDV, personal de planta, organigrama y cronograma de contratación

PARTE VII — INVERSIÓN Y RETORNO

19. Equipos, CAPEX y estrategia arancelaria — El CAPEX v4 por formato, las fichas técnicas de los equipos ancla, los gatillos de inversión y los escenarios de nacionalización

20. El modelo financiero: método y resultados — El proyecto MOY'S sin flagship (piloto y expansión), el flagship como proyecto aparte, punto de equilibrio y P&G integrado

PARTE VIII — LA RUTA

21. Los primeros 100 días y la activación de los módulos siguientes — Del papel a la calle

22. Fuentes del proyecto — Campo, entregables internos, data room y fuentes externas

ANEXOS

Anexo A. Estructura jurídica y fiscal del Grupo para el proyecto — La estructura operativa segregada informada por JHS y su efecto sobre el modelo — consignada en el Documento Maestro

Resumen ejecutivo

El Módulo 1 comenzó con una pregunta de compra — ¿debe JHS Agroindustria adquirir la cadena Pollo Cool y su centro de producción TIALBA? — y termina con algo más valioso que una respuesta: un plan de negocios completo. La respuesta a la pregunta original es un No-Go formal, sustentado en cuatro deal breakers documentados. La respuesta a la pregunta de fondo — ¿cómo materializa el Grupo su mandato de un canal directo al consumidor que libere volumen de su cadena productiva? — es este documento.

La respuesta es MOY'S: una cadena de restaurantes de bajo desembolso (hard discount) de pollo asado y broaster, integrada verticalmente con la cadena productiva del Grupo, diseñada como la última milla que materializa el mandato de la Presidencia — un canal directo al consumidor final que libere al menos 200 toneladas de pollo al mes, sincronizado con la entrada en operación de la planta de beneficio de Valencia.

LA TESIS EN UNA FRASE

El consumidor venezolano de NSE C/D paga producto, no servicio. MOY'S elimina del P&G los costos de servicio del QSR clásico, ancla el tráfico con el pollo asado — el producto que el consumidor no puede replicar en casa y que en campo se vende 3 a 1 sobre el broaster — y lo complementa con broaster prefrito en planta, sirviéndose de la ventaja estructural de costo que solo la integración vertical con JHS hace posible: un pollo entero de 2 kg a USD 2,50.

Los resultados del Módulo 1 en cifras

Dimensión	Resultado
Decisión de inversión	No-Go formal a la adquisición de Pollo Cool — cuatro deal breakers documentados
Estrategia definida	MOY'S: cadena hard discount de pollo asado + broaster, 17 SKUs, combo ancla de pollo entero con 4 contornos a USD 11,90 con IVA — el mejor precio por gramo del mercado
Trabajo de campo	12 días en Venezuela (13–24 de julio) · 19 marcas relevadas · 696 productos con precio · 65 competidores geocodificados
Modelo de demanda	Tres escenarios de volumen anclados a la venta observada en campo — BÁSICO 2.946 · MEDIO 3.367 · ALTO 4.209 pollos/mes por ventana (70% / 80% / 100% de la evidencia medida) — con capa de elasticidad-precio ($E = -0,7 / -1,0 / -1,3$)
Economía unitaria	Margen bruto por fichas 46,7% (banda validada 40–50% Venezuela); margen de contribución del P&G 44,3–45,3% tras absorber el costo semi-fijo de transformación de planta · ticket promedio neto USD 5,23 · ingreso por pollo equivalente USD 12,98
Inversión del proyecto (sin	CAPEX del piloto (7 ventanas + 3 dine-in) USD 1,06 M + planta y

Dimensión	Resultado
flagship)	red USD 0,60 M = USD 1,66 M; aporte total de los socios USD 1,96 M (incluye fondo tecnológico, depósitos y capital de trabajo). Transferencia de know-how sin costo dentro de este proyecto
El proyecto MOY'S — piloto + expansión autofinanciada	Con el mismo aporte de USD 1,96 M en los tres escenarios: VPN al 25% de +USD 0,22 M (Básico) / +1,23 M (Medio) / +3,74 M (Alto); TIR 27,3% / 36,3% / 53,9%; el waterfall autofinancia USD 6,4–7,0 M adicionales (más del 70% de la cadena se paga sola) hasta 50 PDV
Flagship — proyecto aparte	Decisión presidencial de marca con presupuesto propio: aporte adicional USD 534 mil; como unidad aislada VPN –USD 415 mil y EBITDA maduro de 9,2% de margen; su encendido resta VPN en los tres escenarios (–471 / –410 / –129 mil). Se recomienda ejecutarlo como activo de marca con recuperación inmobiliaria (lote propio)
Punto de equilibrio	El proyecto completo (con flagship) vale cero en 3.076 pollos/mes por ventana — el 73% de la venta ya observada en campo (~101 pollos/día); sin el flagship, incluso el escenario básico crea valor
Volumen para el Grupo	Toneladas de pollo en régimen (año 10): 292 / 334 / 418 t/mes según escenario — el mandato de 200 t/mes se supera en los tres (146% / 167% / 209%)
Riesgo marcario	Se identificó un operador en uso del nombre "MOYS" en Venezuela: el riesgo está acotado como sección independiente con tres rutas de resolución antes del registro definitivo (Capítulo 13)
Estado del modelo	Libro de proyecciones v4 (31 hojas): P&G integrado con control de cuadro automático, costo de transformación de planta por fases (SUP_PLANTA_OPEX), logística de distribución modelada y CAPEX con precios verificados

Este documento integra la totalidad del trabajo del Módulo 1: el acta de alineación estratégica con la dirección, el due diligence y su evidencia, la tesis estratégica y su fundamento, el modelo de demanda y elasticidad, la arquitectura de precios y costos, el diseño completo del concepto — producto, marca, formatos, localizaciones, planta, calidad, organización y equipos — y el modelo financiero de cuatro capas con estado de resultados integrado que lo evalúa, presentando el proyecto MOY'S por sí mismo y el flagship como proyecto aparte, cada uno con sus números. Está escrito para que la dirección del Grupo pueda entender el plan de negocios completo sin abrir un solo archivo de Excel: cada cifra de este documento existe como fórmula viva en los libros v4 del proyecto, y cada capítulo cita sus fuentes. Se defiende ante la dirección el 24 de agosto.

1. El mandato original y el ajuste de alcance en campo

1.1 El encargo contractual

El contrato de prestación de servicios entre Fábrica de Consultoría Inteligente S.A.P.I. de C.V. (VentureMe) y Agropecuaria El Dorado 2013 C.A. (JHS Agroindustria), firmado vía ZapSign con vigencia desde el 2 de julio de 2026, estableció el Módulo 1 como un Due Diligence Integral 360° sobre la potencial adquisición de la cadena Pollo Cool y su centro de producción TIALBA, acompañado de una estrategia de desarrollo. La propuesta V4 constituye el anexo técnico del contrato (Cláusula Primera). El acuerdo de confidencialidad, firmado el 1 de julio, protege la información del Grupo bajo término de cinco años.

1.2 La alineación estratégica del 13 de julio

El kick-off en Caracas con Andronico Varela (Vicepresidente), Orlando Lozano (CFO) y Nelson Dávila (Director de Nuevos Negocios), complementado con la sesión posterior con el Presidente Jorge Silva, produjo el Acta de Alineación Estratégica que gobierna todo el trabajo posterior. El mandato presidencial quedó registrado en sus propios términos — "Lo vamos a hacer — comprando o no comprando" — y se tradujo en tres directrices centrales:

- **Canal directo al consumidor final.** Crear un canal propio de comercialización controlado por el Grupo que llegue directamente al consumidor final.
- **Integración vertical.** El negocio de restaurantes no es un fin en sí mismo: es el eslabón final de la cadena productiva del Grupo — crianza, beneficio, transformación, venta directa.
- **Liberación de volumen.** El canal debe permitir liberar al menos 200 toneladas de pollo al mes (con ambición declarada de hasta 600), sincronizado con la entrada en operación de la planta de beneficio de Valencia.

El acta registró además los criterios Go y deal-breakers declarados por cada director — rentabilidad y propuesta de valor real (Varela), capacidad real de integración con JHS (Lozano), consistencia entre hallazgos de campo e información recibida (Dávila) — contra los cuales se presentó, uno por uno, el veredicto del Día 12. Nota de alcance del concepto: el mandato presidencial mencionó pollo, cerdo y huevos; durante el diseño, la dirección resolvió concentrar el concepto en pollo y cerdo — el huevo queda fuera del alcance de diseños, proyecciones y layouts de punto de venta.

1.3 El ajuste de alcance: del due diligence a la estrategia propia

El campo confirmó en su primera semana lo que el pre-campo insinuaba: los números de Pollo Cool no resistían los criterios Go de la propia dirección. El 17 de julio, VentureMe presentó a Nelson Dávila la sesión de reorientación "Del Due Diligence al Nuevo Concepto", con la recomendación No-Go formal y la propuesta de redirigir el esfuerzo de campo restante — mismo equipo, mismo cronograma, mismo rigor — hacia el diseño de un concepto propio. La dirección aprobó la reorientación; el ajuste de alcance quedó formalizado por acuerdo verbal

entre JHS y José Barriga, al considerar la dirección que no era necesario un adendum contractual. El alcance ajustado del Módulo 1 quedó así:

Entregable original	Entregable ajustado
Due Diligence Integral 360° sobre Pollo Cool: ¿comprar y a qué precio?	Due Diligence Ligero con recomendación Go/No-Go formal y documentada
Estrategia de desarrollo sobre el activo adquirido	Estrategia definida de un concepto propio: plan estratégico y de negocios de lanzamiento de una cadena de restaurantes de bajo desembolso (hard discount) integrada verticalmente con JHS
Documento Maestro de la adquisición	Documento Maestro del concepto MOY'S (este documento): demanda, precios, costos, marca, menú, formatos, localizaciones, planta, calidad, organización, CAPEX, modelo financiero y ruta de ejecución

El cambio de plan de campo se ejecutó sin perder un día: estudio de mercado exprés en zonas candidatas, price-shopping y mystery shopping de la categoría completa, intercepts de consumidor, sondeo B2B y diseño de concepto v1 — todo entre el 18 y el 22 de julio, con la entrega formal del DD Ligero, el No-Go y la estrategia el 23 de julio en Caracas ante la dirección del Grupo. La Fase B (27 de julio – 21 de agosto, remota) convirtió esa estrategia en el activo de decisión que este documento consolida: los libros v3 de proyecciones, CAPEX, aperturas, cargos y matriz arancelaria, la Biblia de costos con recetas estándar, y los manuales de BPM, HACCP y fichas técnicas de producción centralizada.

POR QUÉ EL AJUSTE FUE LA DECISIÓN CORRECTA

Un due diligence que solo dice "no compre" devuelve al cliente al punto de partida. El ajuste de alcance convirtió la misma inversión de campo en dos activos: la evidencia que evitó una compra equivocada, y el diseño completo del negocio que sí materializa el mandato. El costo marginal fue cero; el valor entregado, el doble.

2. DD Ligero Pollo Cool: hallazgos y los cuatro deal breakers

2.1 Alcance y método del due diligence

El DD Ligero cubrió seis líneas de trabajo — financiera, producto, operativa, marca, localizaciones/proveedores y comercial — trianguladas entre el data room entregado por el target (estados financieros, resúmenes mensuales por tienda de 2025 y 2026, evaluación económica, plan de mejoras, cotizaciones de flota) y doce días de campo en Maracay, Valencia y Caracas: visitas a los seis puntos de venta y al comisariato TIALBA, entrevistas con la operación, georreferenciación de cada tienda con su entorno competitivo, y evaluación sensorial de producto por el Chef Senior del equipo.

2.2 Los cuatro deal breakers

#	Deal breaker	Evidencia
DB1	Volumen insuficiente para la escala de JHS	La red consume ~6,5 toneladas de pollo/mes (promedio-bajo de mayo 2026; noviembre +20%, diciembre +40%). Anualizado equivale a ~0,01% del flujo avícola del país: irrelevante como canal de volumen para un integrador agroindustrial con mandato de 200 t/mes.
DB2	Arquitectura TIALBA: el centro estrangula a los puntos	El centro de producción cobra a sus tiendas por cuatro vías simultáneas (precio de transferencia ~64% del costo de ventas, regalía de marca, servicios administrativos y fondo de mercadeo) y aun así gana apenas 6%: capacidad instalada para 15 puntos sirviendo a 5. Los puntos operan con margen bruto ~20% y costos fijos al borde del equilibrio. La estructura ya costó las franquicias de Caracas y Puerto Ordaz.
DB3	Contingencias fiscales y laborales	IGTF omitido, ingresos no declarados y facturas anuladas en TIALBA, IVA sin prorrateo, inamovilidad laboral — riesgos que en una adquisición se trasladan íntegros al comprador.
DB4	La economía del consumidor no valida el QSR de valor agregado	El venezolano de 2026 paga producto, no servicio: el margen bruto realista de la categoría QSR en Venezuela es 40–50% del ingreso (vs. 60–63% en Colombia), un techo estructural que el modelo de Pollo Cool — carta amplia, volumen bajo por transacción — no puede rentabilizar.

2.3 La recomendación formal

Contra los criterios Go del acta de alineación, el veredicto fue unánime: la rentabilidad actual y la propuesta de valor no existen, la integración con JHS es posible pero heredaría una estructura ineficiente, y los hallazgos de campo contradicen materialmente la información recibida. El comité recomendó No-Go el 17 de julio y lo formalizó en la entrega del 23 de julio. La lección estructural de TIALBA (centro de producción) quedó incorporada como principio de diseño del

concepto propio: el sistema gana vendiendo insumo al punto y el punto gana vendiendo volumen — nadie extrae renta de nadie. Es el mismo principio que hizo de Chooks-to-Go el líder de Filipinas.

EL VERBATIM QUE CAMBIÓ EL PROYECTO

"Los frijoles los hago en casa; yo quiero pollo y papa frita en el restaurante." La frase, capturada textualmente en campo, resume la conducta del consumidor de NSE C/D: compra afuera lo que no puede replicar en casa, al mejor precio posible, y elimina de su disposición a pagar el ambiente, los meseros y la experiencia de marca. Con una canasta alimentaria de USD 550–650 frente a ingresos de USD 200–270, cada dólar de comida se defiende. Esta es la ley económica sobre la que se diseña MOY'S.

3. La tesis hard discount y su fundamento académico y empírico

La tesis de MOY'S no es una intuición de campo: es una ley económica documentada, con teoría que la explica y casos que la prueban. Cuatro cuerpos de evidencia convergen en la misma conclusión.

Marco	Qué establece	Aplicación a MOY'S
Porter (1980) — liderazgo en costos	En mercados de compradores sensibles al precio, la ventaja sostenible es estructural de costos: quien opera más barato fija el precio y sobrevive al ciclo.	La integración vertical con JHS da a MOY'S el costo de pollo más bajo posible del mercado — una ventaja que ningún competidor no integrado puede replicar.
Prahalad (2004) — base de la pirámide	El consumidor de bajo ingreso exige calidad de producto y castiga el sobreprecio de empaque, formato y experiencia: valor denso, sin adornos.	El menú corto, el formato ventana y la eliminación del costo de servicio concentran todo el valor en el producto.
D'Andrea et al. — consumidor emergente LatAm	El shopper de clase C/D paga por producto de calidad y marca confiable, pero no por la experiencia de compra; gana la cercanía simple.	MOY'S se localiza donde el consumidor ya está — corredores de paso, mercados, bocas de metro — con una marca cálida y confiable.
Deloitte (2025) — hard discount	"Los compradores priorizan el valor sobre la experiencia": el formato que eliminó los servicios del P&G capturará hasta 15–40% del retail latinoamericano hacia 2030.	MOY'S es la traducción del hard discount al QSR de pollo: mismo P&G despojado, misma promesa de precio.
Caso D1 (Colombia)	D1 desplazó al incumbente Éxito eliminando los costos de servicio del P&G — no recortando producto — hasta convertirse en la quinta empresa del país.	La prueba latinoamericana de que la ecuación funciona a escala y contra incumbentes establecidos.

La ecuación estructural es simple de enunciar y exigente de ejecutar. Lo que sale del modelo: renta AAA, salón y nómina de servicio, CAPEX de ambientación, marketing de medios, cocina compleja en punto, y — la trampa TIALBA — regalías y cargos del centro al punto. Lo que queda: producto excepcional a precio imbatible, operado por un equipo mínimo por módulo, abastecido por una planta que gana vendiendo volumen, no extrayendo renta.

4. Pollo asado como base de volumen: la decisión de producto central

La decisión más importante del concepto es qué producto genera el volumen. La respuesta — pollo asado (a la brasa) como ancla de tráfico, por encima del broaster — se sustenta en tres cuerpos de evidencia: lo que el campo midió en Gran Caracas, lo que la estructura competitiva revela, y lo que los referentes mundiales demuestran a escala.

4.1 Lo que el campo midió: el asado ya es el volumen de la categoría

- **Relación asado : broaster $\approx 3 : 1$.** En los puntos relevados que venden ambos productos, el pollo a la brasa se vende en una proporción aproximada de tres a uno frente al broaster. El asado no es solo el producto más vendido: es el ancla de tráfico de la categoría, con una preferencia observada que triplica al frito apanado en su propio terreno.
- **Volúmenes pico de 600–1.000 pollos/día.** Los asaderos líderes de zona alcanzan estos volúmenes en fin de semana, con filas visibles — la señal de demanda insatisfecha más clara que puede dar un mercado. Este dato observado es la base empírica del modelo de volumen del Capítulo 8.
- **Categoría en expansión estructural.** El consumo de pollo en Venezuela pasó de 9 kg per cápita en 2021 a 26 kg en 2025 (+188%, Congreso Internacional Avícola de Venezuela, CIAVE 2025). El viento de cola demográfico y de recuperación del consumo favorece al formato de menor precio por gramo de proteína cocida: el asado.
- **El asado no se replica en casa; el broaster sí.** La hipótesis H2, validada en campo: el consumidor compra rebozado también para prepararlo en casa (es fácil de replicar), mientras que el rostizado — el equipo, el tiempo, el punto — no. El verbatim ancla lo confirma: se paga afuera lo que no se puede hacer adentro. El asado tiene, por construcción, la mayor disposición a pagar sostenible del portafolio.

4.2 La estructura competitiva: el trono del asado está vacío

El mapa competitivo de Gran Caracas (Capítulo 6) revela una asimetría estratégica decisiva: todos los líderes de cadena de la categoría construyeron su volumen sobre el frito, no sobre el asado.

Competidor	Producto base de volumen	Escala	Lectura estratégica
Dorado (grupo integrado)	Broaster apanado en tienda	31 sedes en Gran Caracas, transversal por NSE	El benchmark de precio y del modelo integrado — pero su volumen es frito. Vende asado como secundario en parte de la red.
KFC	Frito de cadena internacional	Red nacional	Techo de precio del frito (combo pequeño USD 6,50).

Competidor	Producto base de volumen	Escala	Lectura estratégica
			Cero presencia en asado.
Arturo's	Frito de cadena nacional	13+ puntos	Techo nacional del frito. Cero presencia en asado.
Pollo Broaster	Rostizado de bajo precio	Local único (Catia), con filas	La prueba de demanda — sin escala de cadena ni integración.
Asaderos independientes	Asado tradicional	Decenas de locales atomizados (El Coyuco, Zambo Grill, clúster Catia)	Alto volumen agregado, cero estandarización, cero marca de cadena, cero integración vertical.

LA CONCLUSIÓN COMPETITIVA

En el frito, entrar es retar simultáneamente a Dorado (precio), KFC (marca global) y Arturo's (tradición) en su propio terreno. En el asado, el producto de mayor volumen y preferencia de la categoría no tiene un líder de cadena: la demanda está probada (3:1 sobre el broaster, filas en Las Delicias, 600–1.000 pollos/día en los líderes de zona) y la oferta está atomizada en asaderos sin marca, sin estandarización y sin integración. El espacio para convertirse en el rey de la categoría está abierto — y el único actor que puede ocuparlo con ventaja estructural de costo es un integrador avícola. Ese actor es JHS.

4.3 La evidencia mundial: el asado como máquina de volumen del productor integrado

La tesis "asado = volumen" no es una apuesta local: es el patrón que se repite en los tres mercados de referencia mundial del pollo rostizado, con un elemento común decisivo — detrás del líder siempre hay un productor integrado.

Chooks-to-Go (Filipinas) — el espejo directo de MOY'S

Lanzada en 2008 por Bounty Agro Ventures (BAVI), el segundo integrador avícola de Filipinas, como respuesta a la crisis de márgenes del pollo crudo, Chooks-to-Go es hoy la mayor cadena de pollo rostizado del país: cerró 2025 con alrededor de 2.000 tiendas takeaway y vende del orden de 100.000 pollos asados al día. Su fórmula es exactamente la ecuación MOY'S: módulos take-out de mínima huella y bajo costo operativo (el punto de equilibrio histórico por tienda es de apenas ~30 pollos/día), menú corto, horno rotativo visible como vitrina, cero costo de servicio, y el productor capturando el margen completo de la cadena — crianza, beneficio, cocción, venta directa. Ya en 2015 facturaba ~USD 220 millones, más que la segunda televisora del país. Filipinas comparte con Venezuela la elasticidad del consumidor emergente: mismo cliente, misma ley económica, mismo tipo de dueño.

Perú — el asado como plato nacional de volumen masivo

Perú consume más de 158 millones de pollos a la brasa al año — el 20% de toda la producción avícola nacional y unos ~12 mil millones de soles anuales (Asociación Peruana de Avicultura). Más del 61% de los peruanos lo elige como primera opción de comida rápida, por encima de hamburguesas y comida oriental; en delivery supera a las hamburguesas por 56% y a la pizza por 87%. Dos cadenas gemelas de precio accesible — Norky's y Roky's, ambas nacidas de la lógica de volumen — concentran cerca del 70% del consumo de cadena. La lección peruana: cuando el asado se estandariza en cadena a precio popular, se convierte en la categoría dominante del food service del país entero.

Costco (EE. UU.) — el asado como generador de tráfico por diseño

Costco vendió 157 millones de pollos rostizados en su año fiscal 2025, a un precio congelado en USD 4,99 desde 2009, absorbiendo deliberadamente USD 30–40 millones anuales de margen: el pollo rostizado es su generador de tráfico por diseño ("loss leader"), el producto que lleva al cliente a la tienda para que compre todo lo demás. Tan estratégico es el ancla que Costco construyó su propia planta avícola en Nebraska (2 millones de aves/semana) para controlarla — es decir, se integró verticalmente hacia atrás para sostener el asado barato. MOY'S recorre el mismo camino en sentido natural: JHS ya tiene la integración; el asado ancla es su consecuencia lógica.

Referente	Escala del asado	Integración	Lección para MOY'S
Chooks-to-Go (Filipinas)	~2.000 tiendas · ~100.000 pollos/día	BAVI, 2º integrador avícola del país	El módulo takeaway de asado del productor integrado escala a miles de puntos con equilibrio de ~30 pollos/día
Perú (categoría país)	158+ millones de pollos/año · 20% de la producción avícola	Cadenas de volumen (Norky's, Roky's) ~70% del consumo	El asado estandarizado a precio popular domina el food service nacional
Costco (EE. UU.)	157 millones de pollos/año fiscal 2025	Planta propia de 2 M aves/semana construida para sostener el ancla	El asado barato es el generador de tráfico más potente del retail — vale integrarse solo para protegerlo

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

El asado es el producto de mayor volumen de la categoría local (3:1), el de mayor disposición a pagar sostenible (no se replica en casa), el único sin líder de cadena en Venezuela, y el formato que en Filipinas, Perú y EE. UU. demostró ser la máquina de volumen del productor integrado. La recomendación del comité es inequívoca: MOY'S se construye sobre el pollo asado como base de volumen y generador primario de tráfico.

5. El broaster prefrito en planta como complemento

5.1 Por qué acompañar el asado con broaster

El broaster no compite con el asado dentro de MOY'S: lo complementa capturando ocasiones y clientes distintos sobre la misma operación. La preferencia cultural venezolana por el pollo empanizado está profundamente establecida — es la razón por la que el frito de re-aprovechamiento estilo Fried Chooks (re-freír el rostizado por pieza, sin rebozo) fue descartado como frito principal: el consumidor venezolano espera broaster. Además, el broaster aporta tres ventajas económicas propias: el pollo se corta en 9 piezas en planta (8 piezas de venta desde ~1.777 g de un ave de 2 kg, con el beneficio del corte como aprovechamiento), lo que mejora el rendimiento por ave; habilita el value meal de entrada (~USD 0,99–1,29, el gancho de tráfico del piso de precios); y su línea industrial de apanado escala naturalmente al negocio de prelistos retail (nuggets, hamburguesas, preformados) — la Capa 4 del modelo financiero.

5.2 La arquitectura canónica: prefrito y horneado en planta, terminado en el punto

La arquitectura de producto definida por la dirección del proyecto es: pollo CON HUESO empanizado, prefrito (la prefritura fija la costra) y completamente horneado en planta hasta cocción total — 74 °C al centro térmico —, distribuido por cadena refrigerada de 0–4 °C, y terminado en el punto de venta en freidora abierta durante 2–4 minutos, solo para dorado y temperatura de servicio. El punto de venta nunca toca pollo crudo. Este es el modelo par-fry de la industria global de gran escala: McDonald's produce sus nuggets y filetes en planta — marinado, formado, batido, apanado, prefritura que fija el rebozo e inicia la reacción de Maillard, congelación IQF — y la tienda solo ejecuta la fritura de terminado; la literatura técnica de proceso (patente USPTO 5.908.648, producto de pollo con hueso, apanado, completamente cocido y prefrito en planta) documenta terminados de ~90 segundos en punto de venta. MOY'S adopta el mismo principio con cadena refrigerada corta como vía preferente para el radio Aragua–Caracas, y congelación IQF disponible desde la Fase 1 para buffer, picos y el canal retail.

Dimensión	MOY'S: prefrito + horneado en planta, terminado en PDV	Alternativa: crudo apanado y frito a presión en cada PDV	Ventaja
Seguridad alimentaria (HACCP)	El PDV nunca toca pollo crudo: solo recalentamiento y dorado de un producto ya cocido a 74 °C	Manejo de pollo crudo con hueso en cada punto: el riesgo sanitario se multiplica por cada tienda de la red	PLANTA — decisiva a escala de red
Consistencia de calidad	La calidad se fabrica UNA vez, en línea industrial bajo especificación	La calidad se fabrica decenas de veces al día por operarios distintos en cocinas distintas	PLANTA
Velocidad en hora pico	Terminado de 2–4 minutos por tanda: máxima rotación por	Fritura a presión desde crudo: 12–15 minutos por	PLANTA

Dimensión	MOY'S: prefrito + horneado en planta, terminado en PDV	Alternativa: crudo apanado y frito a presión en cada PDV	Ventaja
	freidora	ciclo	
CAPEX y layout del PDV	Freidora abierta estándar: menor costo, menor mantenimiento, menos metros	Freidora a presión por PDV: mayor costo, mantenimiento especializado	PLANTA — habilita el formato ventana de 40 m ²
Jugosidad (cata ciega)	Cerca pero ligeramente por debajo del recién frito desde crudo	Máxima jugosidad alcanzable: cocción única a presión	PDV — brecha pequeña si se respeta la especificación
Costra / crocancia	Depende del sistema de batter con barrera de humedad: bien especificada, la brecha se cierra	Costra recién formada, referencia de la categoría	PDV — brecha cerrable por especificación
Captura de valor / integración	El valor agregado (marinado, empanizado, cocción) se captura en la planta del Grupo	El valor agregado se dispersa en mano de obra de tienda	PLANTA

Los cinco puntos de control de la jugosidad

La arquitectura en planta asume una doble carga térmica (cocinar, enfriar, recalentar) cuyos riesgos el proyecto controla por especificación en cinco puntos: (1) marinado funcional por inyección/tumbler al vacío con sal y fosfatos, que retiene humedad estructuralmente y resuelve además el hallazgo sensorial transversal del campo — en toda la categoría, incluido el target evaluado, el sabor no penetra hasta el hueso: el vacío abre las fibras y lleva el marinado adentro; (2) cocción en planta al mínimo seguro — 74 °C al centro, sin sobrecocción "de seguridad", porque cada grado de más se paga en merma y resequedad; (3) cadena refrigerada de 0–4 °C con vida útil de 5–7 días, preferida sobre el congelado para el radio corto de distribución (controla además el warmed-over flavor por oxidación lipídica); (4) sistema de batter con barrera de humedad (almidón de alta amilosa) que protege la costra del ablandamiento en almacenamiento; y (5) parámetros fijos de terminado en PDV con ventana de servicio de ≤20–30 minutos en vitrina. El oscurecimiento cosmético alrededor del hueso — pigmentación de médula propia del pollo joven precocido — se mitiga por marinado y cadena refrigerada, y se gestiona como atributo estético, no de inocuidad.

EL VEREDICTO COMPETITIVO — LA VARA CORRECTA

En cata ciega lado a lado contra un producto recién apanado y frito a presión desde crudo, el broaster de planta quedará cerca pero ligeramente por debajo en jugosidad máxima: esa es la física del proceso y el comité la declara sin maquillaje. Pero la vara correcta de MOY'S no es KFC en

cata de laboratorio: es superar al broaster de Dorado y de los independientes — el producto real contra el que compite en la calle — al mejor precio del mercado, con una consistencia que ninguna cocina de tienda puede replicar. Esa vara es alcanzable con disciplina de especificación, y el panel de corte del Chef Senior (tres arquitecturas en paralelo: crudo-en-tienda, prefrito+horneado congelado, prefrito+horneado refrigerado) es el protocolo de validación que la confirma antes de congelar la línea.

5.3 La lógica condicional de la fritura: la regla de decisión del comité

Escenario de concepto	Arquitectura de fritura recomendada	Fundamento
A — Asado como base + broaster como complemento (el concepto MOY'S)	Broaster prefrito y horneado en planta, terminado 2-4 min en freidora abierta de PDV	El broaster es línea complementaria: no necesita competir cabeza a cabeza en "frescura de rebozo" porque el tráfico lo trae el asado. La planta captura consistencia, velocidad, costo y la escala a prelistos. Es el modelo McDonald's aplicado al broaster.
B — Concepto de solo broaster (descartado, pero documentado)	Apanado y fritura a presión en el punto de venta	Si el frito fuera el único producto, el punto tendría que competir en calidad y frescura percibida contra quienes ya rebozan en tienda — KFC, Dorado, Arturo's, Pollo Broaster. En ese terreno, el rebozado fresco en PDV es la única forma de igualar o superar al incumbente.

Puesto que el concepto aprobado es el Escenario A, la recomendación operativa es la arquitectura de planta. Dorado — que apana y fríe a presión en tienda — queda como la referencia operativa que MOY'S decide superar por la vía industrial, no imitar. Nota de equipamiento: al terminarse el broaster en freidora abierta, el punto de venta no requiere freidoras a presión; la fritura a presión queda como tecnología de referencia de la alternativa descartada.

6. Benchmark competitivo Gran Caracas

6.1 La magnitud del levantamiento

El estudio competitivo del proyecto es, hasta donde conoce el equipo, el levantamiento más completo de la categoría de pollo en Gran Caracas: 19 marcas relevadas en campo con 696 productos con precio capturado; 65 puntos de competencia geocodificados con coordenadas, formato, delivery, rating y reseñas (Google Maps Places API, corte 13 de agosto de 2026); la red oficial Dorado reconstruida sede por sede (31 direcciones); las redes KFC y Arturo's mapeadas; matriz de cobertura logística de cada punto desde la planta Friagro (Las Tejerías); índice de presión competitiva (ICP) por microzona; y el cruce competencia × movilidad en radios de 300/500/800 metros del Diagnóstico Territorial. Todo el dataset alimenta directamente el modelo de localizaciones del Capítulo 15 y la arquitectura de precios del Capítulo 9.

6.2 El mapa de operadores relevantes

Operador	Zona / clúster	Rol en el estudio
Dorado (31 sedes)	Toda Gran Caracas — transversal por NSE	Benchmark de precio y del modelo integrado; muestra principal de validación de localizaciones
Pollo Camper's	C.C. Catia	Piso de precio del rostizado — competidor más directo del asado, con filas
Arturo's	Sabana Grande y red	Techo de precio del frito de cadena nacional
KFC	Red nacional	Referencia internacional del frito (combo pequeño USD 6,50)
Clúster Catia	Broaster Express, El Campanario, Rincón Criollo, Don Brasas, Chiki-Riki	Mercado popular puro (NSE C/D)
El Coyuco	Los Palos Grandes / Av. Urdaneta	Broaster y brasa clásicos — mejor benchmark sensorial del Chef
Zambo Grill	La Candelaria	Pollera de alto volumen (abierta hasta las 3 a. m.)
Pollos Mario / Los Riviera	Santa Mónica, Las Mercedes (NSE B)	Lectura de precio en zona alta
Pollo Bakery / Las Delicias	El Valle	Volumen popular del suroeste
La Fogata del Pollo Grill	Sambil La Candelaria	Benchmark de materia prima en formato mall

6.3 Los ganchos de valor de la competencia — y la respuesta MOY'S

El estudio sistematizó los mecanismos de valor con los que cada competidor compite (matriz de value hooks del Modelo Competitivo). La lectura es reveladora: todos los ganchos del mercado son promocionales o financieros — descuentos por día, financiamiento por app, refill de refresco — porque ningún operador puede sostener el precio bajo de forma estructural. MOY'S no necesita gancho promocional: su gancho es el precio de lista, sostenido por costo.

Competidor	Gancho de valor principal	Mecanismo	Limitación
KFC	Rotación de combos de bajo precio de entrada + "Martes Loco" semanal	Combo 2 piezas + papas + bebida desde USD 6; oferta fija un día de la semana	Su precio de entrada es ~3× el de Dorado; depende de la promoción para generar tráfico
Arturo's	Financiamiento con Cashea (20% inicial) + delivery propio	Pago fraccionado vía fintech en combos familiares; 50% de descuento un día al año	Abre acceso al ticket alto, pero no baja el precio: financia el sobreprecio
Dorado	Precio de entrada más bajo del mercado (USD 1,99) + refill de refresco	Dorado Mix 1 pieza + papas a 1,99; escalera de combos; recarga gratis en sitio	Margen unitario muy ajustado; percepción de marca básica
Church's	Posicionamiento importado premium	Formato exclusivo de food court (1 local)	Cobertura mínima; sin escala
Independientes	Receta propia y cercanía de barrio	Canal directo (WhatsApp, Instagram); identidad local	Sin escala, sin estandarización, sin poder de compra

6.4 La matriz de posicionamiento competitivo

La matriz de posicionamiento (puntuación 1–5 por atributo, sintetizada del benchmark completo) sitúa el objetivo de diseño de MOY'S: producto 5 (la consistencia industrial que ninguna cocina de tienda replica), precio 4 (igual que Dorado en accesibilidad, pero con un producto superior), enfoque familiar 5 (el combo familiar que rompe el piso de la categoría), velocidad 4, delivery 4 y formato 4. El único atributo donde MOY'S arranca abajo es reconocimiento de marca (2): es el atributo que se compra con apertura, no con publicidad — cada ventana en un corredor de máximo flujo es un medio publicitario pagado por la venta. El promedio objetivo de MOY'S (4,0) lo coloca por encima de Dorado (3,6), Church's (2,4) y los independientes (3,1), y a tres décimas de KFC y Arturo's (4,3) — con la diferencia de que MOY'S llega a ese nivel cobrando menos de la mitad.

6.5 Dorado: el espejo estratégico

Dorado — la red del grupo integrado tipo Purolobo — es el competidor que valida el modelo y a la vez define lo que MOY'S hace distinto. Valida: la transversalidad de precio (el mismo precio en Catia que en Chacao), el formato de calle de mínima huella (19 de sus 31 sedes), la localización en corredores C/D y la agresividad de precio (promedio de carta USD 3,58; mínimo USD 0,29; combo de entrada USD 1,99). Diferencia: su volumen es frito apanado en tienda; MOY'S ancla en asado — donde Dorado no lidera — y lleva el apanado a planta. La red Dorado es, además, la muestra estadística principal del modelo de localizaciones: donde Dorado prospera en formato calle, el cliente objetivo de MOY'S ya está probado.

7. El consumidor: las cuatro hipótesis validadas

El diseño de producto de MOY'S no partió de un menú: partió de cuatro hipótesis de conducta del consumidor, formuladas antes del campo y contrastadas contra la observación directa. Las cuatro se validaron, y cada una se tradujo en una plataforma del menú con su rol económico propio.

Hipótesis	Enunciado	Resultado de campo
H1 — Asado	El rostizado es el de mayor volumen y preferencia en NSE C/D y el generador primario de tráfico	VALIDADA — relación asado:broaster $\approx$ 3:1; filas y volúmenes de 600–1.000 pollos/día en pico
H2 — Broaster para casa	El rebozado se compra también para preparación en casa (fácil de replicar; el rostizado no)	VALIDADA — sostiene la línea de prelistos par-freídos (compatible con air fryer)
H3 — Value meal frito	El frito de aprovechamiento por pieza funciona como value meal (~USD 0,99–1,29)	VALIDADA con adaptación — debe bañarse en salsa (mojo o asiática) para diferenciarlo del broaster
H4 — Crudo marinado	El crudo marinado es el producto del ama de casa que "sorprende a su familia" cuando el presupuesto no alcanza para el cocido	VALIDADA — sale directo de cava, sin estación de cocción

La traducción de las hipótesis al modelo es directa: el volumen de cada PDV se reparte por plataforma en 50% asado, 30% broaster, 6% value meal, 8% crudo marinado y 6% combo familiar (participaciones editables en el libro de supuestos). Esa distribución — el asado dominando la mitad del volumen — es la hipótesis H1 convertida en supuesto de trabajo, coherente con la relación 3:1 observada cuando se consideran las plataformas que compiten directamente entre sí.

8. El modelo de elasticidad de la demanda

Este capítulo explica el motor de volumen del proyecto: de dónde salen los pollos por mes que el modelo financiero proyecta para cada punto de venta, qué papel juega el precio en esa cifra, y por qué los tres escenarios de venta son alcanzables con el combo ancla de USD 11,90. Es el capítulo que convierte la observación de campo en proyección — y el fundamento de que las proyecciones del Capítulo 20 no sean deseos, sino consecuencias.

8.1 Qué es la elasticidad-precio de la demanda — la E del modelo

La elasticidad-precio de la demanda (E) es el número que resume cuánto responde la cantidad vendida cuando cambia el precio: se define como el cambio porcentual del volumen dividido por el cambio porcentual del precio. Una E de $-1,0$ significa que si el precio baja 10%, el volumen sube aproximadamente 10%; una E de $-0,7$ significa que ese mismo recorte de precio solo mueve el volumen 7% (demanda relativamente inelástica: el cliente compra casi lo mismo aunque el precio cambie); una E de $-1,3$ significa que el volumen sube 13% (demanda elástica: el cliente premia con fuerza al que baja el precio). El signo negativo es la ley de la demanda: precio y cantidad se mueven en sentidos opuestos.

La E no se inventa: se calibra contra la literatura empírica. El metaanálisis de referencia de la economía alimentaria — Andreyeva, Long y Brownell (2010, American Journal of Public Health), que sistematiza 160 estudios de elasticidad de alimentos en EE. UU. — estima la elasticidad del pollo/aves en $-0,68$ (intervalo de confianza $0,44-0,92$). El metaanálisis global de carnes de Gallet (2010) confirma la banda y documenta que las elasticidades son mayores (más negativas) en mercados en desarrollo y en productos definidos estrechamente — exactamente el caso de un combo específico de pollo en un mercado emergente: los metaanálisis regionales de demanda de alimentos de origen animal reportan rangos de $0,42$ a $1,7$ en valor absoluto según región y producto, con América Latina en la mitad alta. Con ese soporte, el proyecto adopta tres valores de E — uno por escenario — que cubren la banda completa de lo plausible:

Escenario	E adoptada	Qué significa	Soporte
BÁSICO (conservador)	$-0,7$	Mercado poco sensible al precio: la agresividad de precio de MOY'S casi no se traduce en volumen adicional. Es el mundo donde la ventaja de costo del Grupo rinde menos.	Punto central de Andreyeva et al. ($-0,68$) para aves en un mercado maduro
MEDIO (central)	$-1,0$	Elasticidad unitaria: cada punto porcentual de precio se convierte en un punto de volumen. El punto medio razonable para un mercado emergente de ingreso restringido.	Banda alta de Andreyeva; banda central de Gallet para mercados en desarrollo
ALTO	$-1,3$	Mercado muy sensible al precio: el	Metaanálisis regionales

Escenario	E adoptada	Qué significa	Soporte
		consumidor con canasta restringida premia con fuerza al operador más barato. Es el mundo que el campo sugiere — filas frente a los asaderos baratos — y el que más recompensa la integración vertical.	para productos estrechos en economías en desarrollo; consistente con la conducta observada en campo

Una precisión importante para la lectura directiva: los nombres BÁSICO / MEDIO / ALTO describen el volumen resultante del escenario, y la E asociada crece con él. No es una contradicción — es la misma moneda por sus dos caras. Si el mercado es poco elástico ($E = -0,7$), el precio imbatible de MOY'S genera menos volumen incremental: escenario Básico. Si el mercado es muy elástico ($E = -1,3$), el mismo precio genera el máximo volumen: escenario Alto. La E es, además, la palanca de sensibilidad viva del modelo: si la dirección decide subir un precio en el libro de supuestos, el volumen de cada escenario se recalcula automáticamente con su E — el factor de ajuste es la razón de precios elevada a la elasticidad (formulación isoelástica estándar), que vale exactamente 1 cuando el precio vigente coincide con el precio de referencia de USD 11,90 al que se observó la evidencia.

8.2 Cómo se construyó el modelo: de la observación de campo a la proyección

El modelo de volumen se construyó con data de venta basada en la observación realizada en campo y proyecciones de la misma — no con tamaños de mercado teóricos ni con TAM descendentes, que el comité descartó metodológicamente por ser la vía clásica del autoengaño en due diligence. La cadena de construcción, paso a paso:

- **Paso 1 — La evidencia observada.** Durante los 12 días de campo (13–24 de julio, Gran Caracas), el equipo midió la venta de los operadores líderes de la categoría por conteo directo de despacho, filas y rotación de vitrina: los puntos líderes de zona venden 600 a 1.000 pollos por día en los picos de fin de semana. La línea base del modelo se fijó en 972 pollos/semana — la semana pico observada, castigada deliberadamente al 60% porque coincidió con dos aceleradores de demanda (Día del Niño y final del Mundial): honestidad metodológica antes que optimismo.
- **Paso 2 — La mensualización.** $972 \text{ pollos/semana} \times 4,33 \text{ semanas/mes} = 4.209 \text{ pollos/mes}$: este es el punto de venta mensual de pollos que el mercado ya demostró absorber en un PDV bien localizado de la categoría, vendiendo a los precios vigentes del mercado. Es el techo empírico del modelo — no un supuesto, una medición.
- **Paso 3 — Los escenarios como fracción de la evidencia.** Los tres escenarios de volumen del proyecto se definen como fracciones de esa evidencia (input de dirección del 19 de

agosto, trazable y editable): BÁSICO 2.946 pollos/mes (70% de lo observado), MEDIO 3.367 (80%) y ALTO 4.209 (100% — igualar, no superar, lo que ya existe).

- **Paso 4 — La capa de elasticidad.** Sobre ese volumen base, la capa de elasticidad ajusta el resultado si el precio del combo ancla se separa del precio de referencia de USD 11,90 — el precio al que se observó y valida la evidencia. Al precio de lista actual, el factor es 1: los tres escenarios entran limpios al modelo financiero.
- **Paso 5 — De la ventana a los demás formatos.** El volumen por escenario se define para el PDV ventana (el formato base); el dine-in vende +30% (salón y permanencia) y el flagship +100% (especificación de la dirección) — 3.830/4.377/5.472 y 5.892/6.734/8.418 pollos/mes respectivamente. Cada PDV nuevo entra además con curva de maduración (70/85/100% en los meses 1–3 del piloto; 65/80/90/100% en la expansión) y con canibalización por densidad de red (Capítulo 20).

EL LÍMITE METODOLÓGICO, DECLARADO

No existe una medición econométrica de elasticidad del QSR de pollo en Venezuela — nadie la tiene, porque no hay paneles de consumo publicados. El modelo resuelve esa carencia con la combinación correcta: volumen anclado a medición directa de campo (lo que sí se puede observar) y elasticidad anclada a los metaanálisis internacionales (lo que sí está publicado), con los tres valores de E cubriendo la banda completa de la literatura. El escenario BÁSICO no es un adorno: es la prueba de estrés del proyecto con la elasticidad más desfavorable y el volumen más bajo.

8.3 La demostración: los tres escenarios piden menos de lo que el mercado ya vende

Aquí está el argumento central del capítulo, y una de las conclusiones más importantes del Módulo 1: con el combo de pollo entero con acompañamientos a USD 11,90, los tres escenarios de venta tienen sentido porque las unidades proyectadas por PDV están en o por debajo del punto de venta mensual de pollos encontrado en campo — en cualquier escenario. El modelo no le pide a MOY'S inventar demanda: le pide capturar una fracción de la demanda que ya existe, con mejor producto, mejor precio y mejor localización que quienes hoy la atienden.

Escenario	Pollos/mes por PDV ventana	% de la evidencia de campo (4.209/mes)	Equivalente en pollos/día (mes de 30,4 días)	Contra el pico observado de los líderes (600–1.000/día)
BÁSICO	2.946	70,0%	≈97	10–16% del pico de un líder de zona
MEDIO	3.367	80,0%	≈111	11–18% del pico
ALTO	4.209	100% — iguala la	≈138	14–23% del pico

Escenario	Pollos/mes por PDV ventana	% de la evidencia de campo (4.209/mes)	Equivalente en pollos/día (mes de 30,4 días)	Contra el pico observado de los líderes (600–1.000/día)
		línea base conservadora, no el pico		
Punto de equilibrio del proyecto completo (VPN = 0)	3.076	73,1%	≈101	Un sexto del pico observado

La tabla se lee en tres capas. Primera: hasta el escenario ALTO — el más ambicioso del modelo — solo pide igualar la línea base conservadora observada (972/semana, ya castigada al 60% del pico), que a su vez está muy por debajo de los picos reales de 600–1.000 pollos/día de los líderes de zona; un PDV MOY'S en escenario alto vendería ≈138 pollos/día, entre la séptima y la cuarta parte de lo que un líder despacha en su día pico. Segunda: el punto de equilibrio financiero del proyecto completo — el volumen al que el VPN a 120 meses es exactamente cero al 25% de descuento, con todas las capas encendidas incluido el flagship — es de 3.076 pollos/mes por ventana: el 73% de la evidencia y ≈101 pollos/día, un sexto del volumen pico que el mercado ya demostró. Tercera, y con la honestidad que la dirección espera de este comité: contra ese equilibrio del proyecto completo, el escenario BÁSICO (2.946) queda 4% por debajo — con flagship encendido, destruiría valor por un margen estrecho —, el MEDIO lo supera con un colchón de 9% y el ALTO con 27%. El matiz decisivo lo desarrolla el Capítulo 20: la holgura la consume el flagship, no la cadena — sin el flagship, incluso el escenario básico crea valor. El riesgo del proyecto no es que la demanda no exista — existe y está medida —, sino ejecutar producto, precio y localización con la disciplina necesaria para capturarla.

POR QUÉ USD 11,90 ES EL PRECIO QUE HACE POSIBLE LA CAPTURA

La evidencia de 4.209 pollos/mes se observó a los precios vigentes del mercado — con el pollo entero de la banda popular entre USD 10,99 y 14,99. MOY'S entra a USD 11,90 con cuatro contornos incluidos: más producto por menos dinero que el promedio de la banda. Con una demanda cuya elasticidad la literatura sitúa entre –0,7 y –1,3, un operador que entrega mejor relación producto/precio no captura menos que la evidencia: captura al menos la evidencia. Los escenarios del modelo — 70%, 80% y 100% de esa evidencia — son, por construcción, apuestas conservadoras sobre una demanda medida. El detalle de cómo se llegó a ese precio es el Capítulo 9.

8.4 La elasticidad como palanca de gestión

La E no es solo un supuesto de proyección: es una herramienta de gestión de precios que queda instalada en el modelo. Tres usos operativos: (1) simulación de precios — si la dirección evalúa subir el combo ancla de 11,90 a 12,90 (+8,4%), el modelo proyecta la pérdida de volumen por escenario (–5,9% con $E=-0,7$; –8,4% con $E=-1,0$; –10,9% con $E=-1,3$) y recalcula ingreso y margen en cascada: la decisión se toma viendo el efecto neto, no adivinándolo; (2) lectura del piloto — los primeros seis meses de venta real del piloto permitirán estimar por primera vez la E verdadera del mercado venezolano comparando el desempeño de los PDV contra los precios de la competencia local de cada zona: el piloto es, entre otras cosas, el experimento de elasticidad que el país no tiene; y (3) disciplina anti-inflacionaria — en un entorno de costos volátiles, la tentación de trasladar cada choque de costo al precio se evalúa contra la E antes de ejecutarse: la ventaja estructural de costo de la integración vertical existe precisamente para absorber choques que la competencia no puede absorber, y ganar el volumen que ella suelta.

9. Arquitectura de precios: cómo se llegó al mejor precio del mercado

El precio de MOY'S no se fijó por intuición ni por costo-más-margen: se construyó desde el mercado hacia adentro. Primero se midió lo que la categoría cobra hoy — 696 productos con precio, capturados uno a uno en campo —; luego se definió dónde debe pararse MOY'S en cada nivel de combo para ser la mejor relación producto/precio del mercado; y solo al final se verificó, contra la estructura de costos de la integración vertical (Capítulo 10), que cada precio deja el margen que el modelo exige. Este capítulo documenta las tres etapas.

9.1 La banda observada: lo que el mercado cobra hoy

El análisis de precios del Modelo Competitivo consolida los 696 precios capturados en dos cortes: por nivel de combo y por marca. Por nivel de combo, la fotografía del mercado es esta:

Nivel de combo	Precio mínimo	Promedio	Máximo	Nº ítems	Precio objetivo MOY'S	Posición vs. promedio
Individual	USD 1,99	USD 5,14	USD 8,50	18	≈USD 5,50 (mezcla de combos individuales)	En el promedio, con más contenido
Mediano / dúo	USD 3,50	USD 8,94	USD 15,00	9	≈USD 8,50	-5% bajo el promedio
Familiar	USD 15,99	USD 22,85	USD 29,99	7	USD 22,90 (Combo Familiar MOY'S)	-26% bajo el promedio en contenido equivalente
Promoción	USD 4,99	USD 13,25	USD 23,00	4	≈USD 9,00	-32% bajo el promedio
Postre / adicional	USD 2,00	USD 3,00	USD 4,00	3	≈USD 2,50	-17% bajo el promedio

Y por marca: Dorado fija el piso absoluto del mercado (entrada USD 1,99; promedio de carta 8,19 en combos), KFC promedia 8,54 con entrada de ~2,00 en piezas sueltas, Arturo's promedia 12,08 (el techo del frito de cadena), y los independientes promedian 9,88 sin poder de precio. La banda específica del pollo entero — el producto ancla de MOY'S — se observó entre USD 10,99 y 14,99 en la zona popular (Rincón Criollo como piso de la banda, con menos contornos), y los combos familiares de dos pollos entre 24,99 y 27,49.

9.2 Las reglas de la arquitectura: dónde se para MOY'S y por qué

Con la banda medida, el comité fijó cinco reglas de arquitectura de precio — las mismas que gobiernan la escalera completa del menú:

- **Regla 1 — El ancla gana en relación producto/precio, no en precio absoluto.** El combo de pollo entero asado con 4 contornos (2 papas fritas + 2 hallaquitas, con salsa guasacaca incluida) se fija en USD 11,90 con IVA: dentro de la banda observada de 10,99–14,99, por debajo de su punto medio, pero con más contenido que cualquier oferta de la banda — los competidores del piso venden el pollo con menos acompañamientos, y los del techo cobran hasta 3 dólares más. El consumidor no necesita calculadora: ve más comida por menos plata. Esa es la definición operativa de "mejor precio del mercado" que el proyecto adopta: máximo producto por dólar en cada nivel de combo, verificable contra la carta de cualquier competidor.
- **Regla 2 — La entrada iguala el piso de Dorado con mejor producto.** Los combos de 2 piezas (asado o broaster, con contorno) se fijan en USD 2,90 contra el Dorado Mix de 2 piezas + papas a 3,29 y el de 3 piezas a 4,29: MOY'S entra por debajo del operador más barato del mercado en su propio terreno. El value meal de pieza en salsa a USD 1,20 defiende el piso absoluto (Dorado 0,99–1,29) con un producto diferenciado por la salsa.
- **Regla 3 — El familiar rompe el piso de la categoría.** El Combo Familiar MOY'S (1 pollo asado + 8 piezas de broaster + acompañamientos) se fija en USD 22,90 contra la banda de familiares de dos pollos de 24,99–27,49: dos dólares por debajo del piso, con la combinación asado+broaster que ningún competidor ofrece en un solo combo.
- **Regla 4 — El premium captura ticket sin comparable.** El porkbelly (250 g a 5,99; 500 g a 10,99) no tiene comparable directo en la categoría: captura el ticket alto y monetiza la segunda proteína del Grupo sin exponerse a guerra de precios.
- **Regla 5 — Todos los precios son con IVA y transversales.** El precio publicado incluye el IVA de 16% (el modelo proyecta neto de IVA); y es el mismo precio en Catia que en Chacao — la transversalidad del hard discount, validada por Dorado y por D1, que convierte el precio en atributo de marca.

9.3 El menú completo con su benchmark y su margen

La tabla siguiente es la política de precios completa del concepto: los 17 SKUs con su precio con IVA, su referencia competitiva capturada en campo y su margen bruto unitario sobre el precio neto (el costo detrás de cada margen se abre en el Capítulo 10). Es la tabla que demuestra que el mejor precio del mercado y la banda de margen de 40–50% no son objetivos en conflicto cuando el costo del insumo es el de un integrador:

ID	Producto	Precio con IVA	Benchmark competitivo	Margen %
AS-01	Pollo entero asado + 4 contornos	USD 11,90	Banda popular del pollo entero 10,99–14,99	43,9%
AS-02	Pollo entero asado + 4 contornos + refresco 1 L	USD 13,90	Combos de entrada popular 12,99–15,00	41,4%
AS-03	Medio pollo asado + 2 contornos	USD 6,50	Medio pollo solo 6,00–9,00 (el	46,5%

ID	Producto	Precio con IVA	Benchmark competitivo	Margen %
			mercado lo da sin contornos)	
AS-04	Medio pollo asado + 2 contornos + refresco 1 L	USD 8,50	Medio pollo con contornos zona popular ~8-10	41,9%
AS-05	2 piezas asado + 1 contorno	USD 2,90	Dorado 3 pzas + papas 4,29 — MOY'S por debajo	50,1%
BR-01	8 piezas broaster + 4 contornos	USD 12,50	Broaster 8 pzas 12,99-13,49 (Chiki-Riki / Broaster Express)	50,1%
BR-02	8 piezas broaster + 4 contornos + refresco 1 L	USD 14,50	Combos broaster completos 13,99-18,99	46,9%
BR-03	4 piezas broaster + 2 contornos	USD 6,50	Mitad del combo de 8 piezas del mercado	50,7%
BR-04	2 piezas broaster + 1 contorno	USD 2,90	Dorado Mix 2 pzas + papas 3,29 — el ancla de la calle	51,4%
VM-01	Pieza frita en salsa + papas (value meal)	USD 1,20	Piso Dorado 0,99-1,29	28,8%
CM-01	Bandeja 550 g de pollo crudo marinado	USD 2,49	Pollo crudo retail VE ~2,5-3,0 USD/kg	51,6%
FM-01	Combo Familiar MOY'S (asado + 8 broaster)	USD 22,90	Familiares de 2 pollos 24,99-27,49 — MOY'S rompe el piso	46,8%
PB-01	Porkbelly 250 g picado + papas	USD 5,99	Premium sin comparable directo	49,8%
PB-02	Porkbelly 500 g picado + papas	USD 10,99	Premium familiar	47,0%
AD-01	Refresco 1 litro	USD 2,50	Incluido en combos de la competencia; venta suelta	41,5%
AD-02	Papas fritas adicionales	USD 0,99	Chiki-Riki 0,99 (piso); resto 2,99-9,00	65,6%
AD-03	Hallaquitas adicionales	USD 0,99	Arepitas/hallaquitas 0,90-3,99	12,3%

9.4 Los indicadores de cierre de la política de precios

Indicador	Valor	Lectura
Margen bruto ponderado del menú	46,7%	Ponderado por la participación real de cada SKU en la mezcla de ventas — dentro de la banda validada de 40-50% de la categoría en Venezuela, y en su mitad alta
Ticket promedio neto por transacción	USD 5,23	Coherente con el promedio de combo individual del mercado (5,14): MOY'S no compite empobreciendo el

Indicador	Valor	Lectura
		ticket, sino densificando el valor por transacción
Ingreso neto por pollo equivalente	USD 13,07	Cada pollo que sale de la planta genera este ingreso en la mezcla completa (combos, contornos, attach) — la métrica que conecta el volumen avícola del Grupo con la caja de la cadena
Margen de contribución por pollo equivalente	USD 6,11	Lo que cada pollo deja tras su costo directo de ficha técnica: el número que hace matemáticamente inevitable la tesis del canal directo

LA SÍNTESIS DEL PRECIO

MOY'S es el mejor precio del mercado en cada nivel donde compite: iguala o bate el piso de Dorado en la entrada (2,90 vs. 3,29), entrega el pollo entero más completo de la banda popular a 11,90, y rompe el piso del familiar a 22,90 — y lo hace ganando 46,7% de margen bruto ponderado, no sacrificándolo. La razón es estructural, no promocional: el capítulo siguiente muestra el costo que lo hace posible.

10. Costos: la Biblia de costos y la palanca de la integración vertical

Este es el capítulo fundamental del modelo de negocio: el que explica por qué MOY'S puede cobrar lo que cobra y ganar lo que gana. Toda la estructura de costos del proyecto está construida sobre fichas técnicas por producto — receta por receta, gramo por gramo, con cada insumo a precio verificado de mercado venezolano — consolidadas en la Biblia de costos del proyecto y vertidas como fórmulas vivas en el libro de supuestos (300 filas de fichas en SUP_COSTOS). Ningún costo del modelo es un porcentaje estimado: todos son sumas de ingredientes.

10.1 El dato fundacional: el pollo de USD 2,50 informado por JHS

JHS Agroindustria informó al proyecto que el costo de un pollo completo de 2 kilos es de USD 2,50 — es decir, USD 1,25 por kilo de pollo crudo beneficiado. Sobre esa información, y sobre la lógica de la integración vertical que ella materializa, se construyó todo el modelo de costos: el insumo I01 del libro de supuestos — pollo crudo beneficiado, precio de transferencia del Grupo — se fijó en USD 1,25/kg como celda editable y palanca estratégica del sistema. La magnitud de la ventaja se entiende por contraste: TIALBA transfería el pollo a sus puntos capturando ~64% del costo de ventas del punto; el pollo crudo retail en Venezuela se vende al público a USD 2,5–3,0 por kilo — el doble o más del precio de transferencia de JHS. Cada combo de MOY'S nace, por tanto, con un colchón de costo que ningún competidor no integrado puede replicar: es la traducción contable del liderazgo en costos de Porter.

LA PALANCA I01 — GOBERNANZA DEL PRECIO DE TRANSFERENCIA

El precio de transferencia es una celda editable precisamente porque es una decisión de gobernanza del Grupo, no un dato externo: JHS decide cuánto margen captura en el insumo y cuánto deja en el punto, la palanca se administra para que el sistema gane en conjunto — el Grupo captura margen vendiendo volumen a su canal, y el canal lo captura vendiendo volumen al consumidor. Si el precio de transferencia sube, el modelo recalcula en cascada las 17 fichas, el margen ponderado y el VPN: la conversación de gobernanza se tiene con números, no con opiniones.

10.2 Las fichas técnicas: el costo construido gramo a gramo

Cada uno de los 17 SKUs tiene su ficha de costo con componentes, cantidades y precios unitarios. Las dos fichas madre — el pollo asado listo y la pieza de broaster de planta — ilustran el método:

FICHA — Pollo asado marinado (costo por ave lista para vitrina)	Cantidad	Costo
Pollo crudo beneficiado (precio de transferencia JHS)	2 kg × USD 1,25	USD 2,500
Insumos de marinado funcional (300 g por ave: sal, fosfatos, perfil de sabor)	2 kg × USD 0,222/kg	USD 0,444
Gas de cocción del horno rostizador (prorratedo por ave)	1 ave	USD 0,080
Subtotal costo teórico		USD 3,024
Margen de error de ficha (5%: desperdicio, variabilidad, redondeos)		USD 0,151
COSTO FINAL DEL POLLO ASADO LISTO		USD 3,175

Sobre esa ave de USD 3,18 se ensambla el combo ancla: dos porciones de papa frita belga prefrita (80 g por porción, importada en bolsa de 2.500 g a USD 6,50 — USD 0,21 por porción), dos hallaquitas, la porción de guasacaca — la salsa insignia incluida en los combos de asado, a USD 0,124 por porción de 30 g —, el empaque impreso de combo (USD 0,10), servilleta y sachet. El costo final del combo AS-01 cierra en USD 5,76 contra un precio neto de 10,26: margen bruto de 43,9% en el producto que más se vende. En el broaster, el corte de 9 piezas en planta hace que cada pieza parta de 222 g de ave (USD 0,278 de pollo), a los que se suman predust, batter y breading de la línea industrial (las tres capas del sistema de apanado, USD 0,89 por ave en la capa seca), el aceite de prefritura por pieza (USD 0,010), el proceso de planta — par-freído, horneado a 74 °C y energía — (USD 0,015 por pieza) y el acabado en PDV (USD 0,04 por combo): el combo de 8 piezas con 4 contornos cuesta USD 5,38 contra un precio neto de 10,78 — margen de 50,1%, el mejor de las plataformas de volumen, porque la planta captura el valor del proceso que la competencia paga en mano de obra de tienda.

10.3 La Biblia de costos: recetas estándar con precios de Venezuela

Detrás de las fichas hay un segundo nivel de rigor: las recetas estándar del proyecto — desarrolladas por el Chef Senior y costeadas con el listado de materias primas y precios referenciales de Venezuela (fuente Nelson Dávila, verificada contra mercado mayorista y proveedores profesionales; más de 90 insumos con precio por kilo y por gramo). Once recetas industriales quedan estandarizadas y costeadas: el marinado base de pollo (el corazón funcional del sistema: sal, fosfatos y perfil aromático por inyección/tumbler), los tres mojos del asado — Mojo de Ajo (USD 0,633/kg de mezcla), Mojo de Miel (1,362), Mojo de Pimienta (0,660) — y el Teriyaki (1,194) del value meal, el marinado de cerdo del porkbelly, la harina de batido industrial (USD 0,765/kg) y la harina de apanado industrial (USD 2,231/kg) de la línea broaster, la salsa guasacaca y la ensalada rallada. Cada receta trae formulación gramo a gramo, procedimiento estandarizado, puntos de control de calidad (°Brix, pH, viscosidad, temperaturas) y costo por porción — el puente directo entre la cocina de desarrollo y la línea de producción del Capítulo 16.

10.4 Los insumos estructurales del costo

Insumo (código)	Precio verificado	Nota estratégica
Pollo crudo beneficiado (I01)	USD 1,25/kg — transferencia JHS	La palanca del sistema: dato informado por JHS (pollo de 2 kg = USD 2,50)
Porkbelly crudo con piel (I13)	USD 5,95/kg — vertical cerdo JHS	Segunda proteína del Grupo; precio de transferencia de la vertical porcina
Papa prefrita belga (I11)	USD 2,60/kg (bolsa 2.500 g a 6,50)	Importada; el contorno estrella de la categoría (el verbatim la nombra)
Hallaquita 170 g (I12)	USD 0,70/unidad	Proveedor local confirmado; el contorno criollo diferenciador
Marinado de pollo (I02)	USD 0,222/kg de ave	Mezcla funcional de tumbler al vacío — receta estándar propia
Sistema de apanado (I07–I09)	Batter 0,765/kg · predust/breading 0,893/ave	Formulación industrial propia con barrera de humedad
Refresco 1 L (I14)	USD 1,20/unidad	Confirmado con distribuidor; el attach de mayor rotación
Empaques (I16–I21, I25)	0,01–0,25/unidad según pieza	Bolsa impresa, caja familiar, bandeja+film del crudo, etiqueta, servilleta, sachet
Energía de proceso (I22–I23, I26)	Gas asado 0,08/ave · acabado 0,04/combo · planta 0,015/pieza	La cocción a gas es también resiliencia eléctrica (Capítulo 19)

Dos disciplinas cierran el capítulo. Primera: todas las fichas cargan un margen de error del 5% sobre el costo teórico — el colchón de desperdicio, variabilidad y redondeo que evita el optimismo de laboratorio. Segunda: el value meal usa el factor de aprovechamiento (0,6 sobre el costo de la pieza) porque su pieza proviene de la merma del asado no vendido en ventana de servicio — contabilidad honesta de un producto cuya materia prima ya estaba pagada. Con todo cargado, el margen bruto ponderado del menú por fichas técnicas cierra en 46,7%: en la mitad alta de la banda estructural de la categoría (40–50%) sin un solo precio fuera de mercado. Esa es la definición financiera de la integración vertical. Un matiz de rigor: este es el margen por fichas — el costo directo de los ingredientes de cada producto. El costo completo de fabricar en planta (mano de obra, nave, energía, mantenimiento) se carga aparte, como línea semi-fija del costo de ventas, y es el objeto del capítulo siguiente.

11. El costo de transformación de planta: los fijos de fabricación como línea semi-fija del costo de ventas

Las fichas técnicas del capítulo anterior costean lo que lleva cada producto: ingredientes, empaque y energía directa. Pero fabricar en planta cuesta además lo que ninguna ficha contiene — la nómina de la planta, la nave, sus servicios, el mantenimiento y los seguros de la línea. Este capítulo documenta cómo el modelo captura ese costo, por qué lo trata como una línea semi-fija dentro del costo de ventas, y por qué ese tratamiento — un supuesto práctico antes que una ortodoxia contable — es el correcto para un plan de negocios.

11.1 Qué contiene el costo de transformación

El punto de partida conceptual es la definición de la dirección: el pollo llega a la planta entero y crudo, vendido por otra empresa del Grupo a USD 1,25/kg intercompañía — ese es el costo de la materia prima, y vive en las fichas. La planta lo transforma, y esa transformación tiene su propia estructura de costos (hoja SUP_PLANTA_OPEX del libro de proyecciones, definición de la dirección del 19–20 de agosto):

Componente	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Mano de obra directa e indirecta (MOD + MOI): 1 Ingeniero de Planta (USD 2.000), Ingeniero(s) de Calidad (USD 900; el 2º entra en Fase 3) y operarios multiproceso (USD 250 c/u) — todo cargado al 40% y con HCM	USD 8.635/mes (12 operarios)	11.595 (20)	17.330 (32 + 2º ing. calidad)	20.290 (40)
Renta de la nave industrial (USD 5/m²/mes; la nave crece con las fases)	1.000 (200 m²)	1.750 (350 m²)	2.750 (550 m²)	3.500 (700 m²)
Servicios base de nave (electricidad, agua, varios)	600	900	1.400	1.800
Mantenimiento (1,5% anual) y seguros (1,0% anual) sobre el equipo de planta	710/mes	crece con el equipo instalado		
COSTO FIJO DE TRANSFORMACIÓN POR FASE	USD 10.945/mes	14.955	22.190	26.300
(+) CIF variable por kilo procesado: túnel de congelación (0,01) + químicos de limpieza, EPP y laboratorio (0,01)	USD 0,02/kg — en todas las fases			

11.2 Cómo se aplica en el modelo: la tarifa mensual por kilo

El mecanismo es una tarifa de transformación calculada mes a mes (hoja PROD_DEMANDA): el costo fijo de la fase de planta activa se divide entre los kilos realmente procesados en el mes y se le suma el CIF variable de USD 0,02/kg. Cada capa del modelo — piloto, flagship y expansión —

paga esa tarifa por sus kilos, y el resultado cae al estado de resultados como una línea propia dentro del costo de ventas: "Costo de transformación de planta (MOD + CIF)", separada de los costos directos de ficha. Si la Capa 4 (retail) se enciende, sus kilos pagan igualmente su transformación. En régimen, la tarifa converge a $\approx$ USD 0,076/kg — unos 15 centavos por pollo —; en el arranque, con la planta a baja utilización, la tarifa unitaria es varias veces mayor, y el modelo lo muestra sin anestesia: el P&G del año 1 carga USD 108 mil de transformación sobre una red que apenas despegas, y la cifra crece hasta $\approx$ USD 336 mil/año con la cadena de 50 PDV (Capítulo 20). El efecto agregado sobre la rentabilidad es visible y honesto: el margen de contribución del P&G cierra en 44,3–45,3% — el 46,7% de las fichas menos la absorción de la transformación.

11.3 Por qué el tratamiento es correcto para un plan de negocios

El comité declara el carácter del supuesto: es una convención práctica, no una liquidación contable — y precisamente por eso se fundamenta. Cuatro razones lo sostienen:

- **1 — Es la lógica del costeo por absorción que exige la norma.** La NIC 2 / IAS 2 (Inventarios) establece que el costo de los productos fabricados debe incluir, además de los costos directos, una asignación sistemática de los costos indirectos de producción fijos y variables. Un plan de negocios que muestre margen bruto solo de ingredientes — dejando la nómina y la nave de la planta escondidas "más abajo" en el P&G — infla el margen del producto y es el error clásico de los modelos de food service. MOY'S absorbe el costo completo de fabricar en el costo de ventas, que es donde pertenece.
- **2 — Es genuinamente semi-fijo, y el modelo lo modela así.** La literatura de contabilidad gerencial llama a estos costos escalonados (step costs): fijos dentro de un rango de actividad, con saltos discretos al ampliar capacidad. Es exactamente la estructura de MOY'S — 10.945/mes en Fase 1, saltando a 14.955, 22.190 y 26.300 con cada fase — y el modelo replica el escalón en vez de aplanar el costo en un porcentaje de ventas, que lo subestimaría en el arranque y lo sobreestimaría en régimen.
- **3 — Mantener la línea separada preserva la trazabilidad de las fichas.** Si la transformación se repartiera dentro de cada ficha técnica, cada cambio de volumen obligaría a recalcular 17 fichas y se perdería la lectura limpia de qué cuesta el ingrediente versus qué cuesta la fábrica. Con la línea separada, las fichas siguen siendo auditables producto a producto, y la tarifa de transformación se gobierna en una sola hoja con sus propias palancas (plantilla, renta, mantenimiento).
- **4 — Es el tratamiento conservador: castiga el arranque, no lo maquilla.** Al dividir el fijo entre los kilos reales — y no entre una capacidad normal teórica, la simplificación prudente frente a la letra estricta de la norma en un proyecto en rampa — la tarifa unitaria del arranque es alta y el P&G de los primeros meses lo absorbe entero. La ineficiencia de una planta grande sirviendo a pocas tiendas queda a la vista de la dirección (es una de las razones por las que el piloto solo no se recupera, Capítulo 20), en lugar de diferirse a notas al pie. Para decidir una inversión, ese es el sesgo correcto.

LA SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

El modelo cobra el costo completo de fabricar: materia prima e ingredientes por ficha técnica, más una línea semi-fija de transformación (MOD + CIF por fase de planta, prorrateada por kilo procesado) dentro del costo de ventas. Es costeo por absorción aplicado con pragmatismo de plan de negocios: normativamente fundado (NIC 2), estructuralmente fiel (costos escalonados por fase), trazable (fichas limpias, fábrica en su propia hoja) y conservador (la subutilización del arranque se paga, no se esconde).

12. Menú y mezcla de ventas: de pollos a SKUs

12.1 El concepto en una página

MOY'S es la última milla de JHS Agroindustria: una cadena hard discount de pollo asado y broaster, con cerdo al horno como segunda proteína premium, que vende cocinado (el imán de tráfico), frito de valor (el gancho de entrada) y crudo marinado (la despensa del hogar) desde módulos de mínima huella, abastecidos por la planta del Grupo. Dos proteínas — pollo y cerdo — en 17 SKUs canónicos, organizados en seis líneas: asado (5 SKUs), broaster (4), value meal (1), crudo marinado (1), familiar (1), porkbelly (2) y adicionales (3). Los tres marinados del asado — Mojo de Ajo-Limón, Miel y Pimienta — son la variedad percibida del ancla sin multiplicar SKUs de inventario.

12.2 Cómo el modelo convierte pollos en unidades vendidas

El motor comercial del modelo es una cadena de conversión totalmente formulada, que arranca en los pollos por mes del escenario (Capítulo 8) y termina en unidades por SKU: primero la distribución por plataforma (50% asado, 30% broaster, 6% value meal, 8% crudo, 6% familiar); luego la mezcla de formatos dentro de cada plataforma — en el asado, 50% se vende como pollo entero, 35% como medio pollo (dos medios por ave) y 15% en combos de 2 piezas (cuatro combos por ave); en el broaster, 45% en combos de 8 piezas, 35% en de 4 y 20% en de 2 —; y finalmente las tasas de attach que construyen el ticket: 35% de los combos salen con refresco de 1 L incluido, 12% de las transacciones agregan un refresco adicional y 20% agregan papas adicionales — la palanca de ticket clásica de la categoría. El resultado, para un PDV ventana en escenario central: ≈ 9.990 unidades vendidas al mes en ≈ 7.568 transacciones de combo, USD 39.586 de ingreso neto mensual y USD 18.508 de margen de contribución. El dine-in y el flagship escalan la misma mezcla con sus factores de volumen (+30% y +100%).

12.3 La mezcla resultante por plataforma

Plataforma	% del ingreso	Margen % de la plataforma	Rol
Asado (5 SKUs)	43,1%	44,5%	El ancla: casi la mitad del ingreso con el producto que trae el tráfico
Broaster (4 SKUs)	28,5%	50,0%	El complemento de mejor margen: la planta captura el valor del proceso
Adicionales (papas, refresco)	8,2%	51,1%	El constructor de ticket
Porkbelly (2 SKUs)	6,8%	48,6%	El premium de la segunda proteína
Crudo marinado	4,8%	51,6%	La despensa del hogar (H4) — venta sin cocción
Combo familiar	4,8%	46,8%	La ocasión de fin de semana — el ticket

Plataforma	% del ingreso	Margen % de la plataforma	Rol
			máximo
Value meal	3,8%	28,8%	El gancho de entrada: compra tráfico, no margen

La lectura estratégica de la mezcla: el asado genera el volumen, el broaster y los adicionales generan el margen, el value meal genera la percepción de precio y el familiar genera la ocasión. Ninguna plataforma está de adorno — cada una tiene un trabajo económico medible, y el margen ponderado de 46,7% es el resultado del conjunto, no de ningún SKU heroico.

13. La marca MOY'S: brief de identidad y situación marcaria

ALCANCE DE ESTE CAPÍTULO

Lo que sigue es un brief de dirección creativa: el boceto conceptual que fija el nombre, la personalidad, la paleta y las aplicaciones de la marca para efectos de decisión estratégica y de modelo financiero. Los diseños finales — sistema completo de identidad, set de la mascota, empaques, señalética, menu boards y despliegue por zona operativa (ECOZ) — se ejecutarán en el Módulo 2 con estudios de diseño calificados, dirigidos por VentureMe. La sección 13.4 acota además la situación marcaria del nombre, que condiciona el registro definitivo.

13.1 El nombre y el logotipo

La marca es Pollos MOY'S. El logotipo trabaja en naranja volumétrico con contorno azul marino — la paleta de la energía y el apetito sobre la solidez — con la palabra "Pollos" como antefirma y MOYS como el grito visual de la fachada. Tres versiones normadas: positiva a todo color (preferente, sobre fondos claros), contorno naranja sobre fondos oscuros, y escala de grises para una tinta. Área de resguardo equivalente a la altura de la letra M.



Manual de Marca

QSR · Caracas, Venezuela

Identidad visual, mascota y aplicaciones

Boceto — portada del manual preliminar de marca: logotipo principal Pollos MOY'S

13.2 MOY, la mascota

MOY es la personificación de la marca: un pollo joven, urbano y carismático que le da rostro y voz a MOY'S en comunicación, redes, empaques, señalética y punto de venta. Su gorra azul, los lentes oscuros y la chaqueta son elementos fijos de identidad. Si fuera humano tendría 22 años: actual y urbano, conocedor del reggaetón, influencer de redes, gran deportista — en el fútbol, sus amigos lo comparan con Ronaldinho por las piruetas con el balón. La personalidad está diseñada para el consumidor joven C/D que decide la compra de la cena familiar, y para vivir en el canal donde ese consumidor vive: el teléfono.

04 · Pollo MOY, la mascota de la marca

MOY es la personificación de Pollos MOYS: un pollo joven, urbano y carismático que le da rostro y voz a la marca.

Acompaña al logotipo en comunicación, redes sociales, empaques, señalética y punto de venta.

Su gorra azul, los lentes oscuros y la chaqueta son elementos fijos de su identidad y no deben modificarse ni recolorearse.



Boceto — MOY, la mascota de la marca: elementos fijos de identidad

13.3 Los locales modelo del boceto

El boceto incluye dos locales modelo que traducen la marca a arquitectura comercial: la ventana TO GO — formato compacto de atención directa a la calle para zonas de alto tránsito peatonal, marco azul marino y volumen naranja, logotipo con MOY centrado en el frontal iluminado — y la tienda ancla con Drive-Thru — formato mayor de dos niveles con salón, terraza y carril vehicular, fachada naranja con carpintería azul marino, referencia para el flagship. Ambos alimentan el pre-diseño de formatos del Capítulo 14.

07 · Local modelo · ventana TO GO



Formato compacto de atención directa a la calle, pensado para zonas de alto tránsito peatonal en Caracas: entrega rápida, sin salón y con mínima huella de local.

Marco azul marino y volumen naranja como jerarquía de color. El logotipo con MOY se ubica centrado en el frontal iluminado.

El menú board interior repite la paleta de marca y mantiene fotografía de producto sobre fondo naranja.

Boceto — local modelo ventana TO GO

08 · Local modelo · tienda ancla con Drive-Thru



Formato mayor de dos niveles con salón, terraza y carril Drive-Thru. Es el modelo de referencia para avenidas y ejes de alto flujo vehicular.

Fachada naranja con carpintería azul marino y ventanales continuos; el logotipo se aplica en gran formato sobre el paño naranja de la esquina.

La señalética del carril usa fondo azul marino con tipografía blanca para garantizar lectura a distancia.

Boceto — local modelo tienda ancla con Drive-Thru

13.4 La situación marcaría: una marca en uso y las tres rutas de resolución

Durante el desarrollo de la identidad, el proyecto identificó un hallazgo que la dirección debe conocer con total claridad antes de cualquier inversión en despliegue de marca: existe actualmente un operador de restaurante en Venezuela usando la denominación "MOYS". El hallazgo no invalida el trabajo de marca — el brief, la mascota, la paleta y la arquitectura comercial son independientes del literal del nombre — pero sí condiciona el registro definitivo y obliga a resolver el punto como requisito de entrada del Módulo 2, antes de invertir en fachadas, empaques y señalética. El comité trata el riesgo como sección independiente del programa, con tres rutas de resolución excluyentes:

Ruta	En qué consiste	Cuándo conviene	Riesgo residual
1 — Defensa	Búsqueda registral formal ante el SAPI, análisis de la clase, el alcance real y la vigencia del uso del tercero; solicitud de registro propio y, si procede, oposición o negociación desde posición registral	Si el uso del tercero es local, informal, de clase distinta o sin registro vigente — el escenario más probable dada la escala del operador identificado	Tiempos del SAPI; litigio potencial de baja cuantía
2 — Coexistencia	Acuerdo de coexistencia o adquisición de la denominación al tercero, delimitando territorios, clases o formatos	Si el tercero tiene registro válido pero interés económico razonable — la vía rápida cuando el costo de adquirir es menor que el costo de esperar	Precio de la negociación; convivencia de largo plazo
3 — Evolución del nombre	Evolucionar el literal manteniendo el activo creativo (mascota, paleta, arquitectura, personalidad): el	Si las rutas 1 y 2 resultan más costosas o lentas que el calendario de aperturas	Costo creativo acotado — el boceto es

Ruta	En qué consiste	Cuándo conviene	Riesgo residual
	sistema de identidad está diseñado para sobrevivir a un ajuste de nombre	tolera	deliberadamente un brief, no un sistema final

La secuencia recomendada: búsqueda registral y dictamen marcario como primera actividad del Módulo 2 (semanas 1-2), decisión de ruta con la dirección en la semana 3, y solo entonces el encargo del sistema definitivo de identidad al estudio de diseño que VentureMe seleccionará, subcontratará y dirigirá dentro del programa del Módulo 2. Esta secuencia garantiza que ni un dólar de diseño final ni de fachada se invierte sobre un nombre sin certeza registral. Mientras tanto, este documento y el modelo financiero usan MOY'S como denominación de trabajo del proyecto.

14. Formatos de punto de venta

Formato	Metraje y renta presupuestada	Uso	Referencia competitiva
Ventana	40 m ² (35–50) · USD 50–60/m ² /mes (≈USD 2.000–2.400/mes)	Take-away puro a pie de calle o food court: asado + broaster + combos; sin mesas. Corredores de paso de alto flujo C/D. Dotación: 1 administrador + 3 operarios + 1 ensamblador	Dorado formato calle (19 de sus 31 sedes); Broaster Express
Dine-in	80 m ² (70–100) · ≈USD 40/m ² /mes (≈USD 3.200/mes)	20–30 puestos de mesa; ocasión familiar de fin de semana y cena; misma carta + combos familiares. Vende +30% que la ventana por permanencia y ocasión	Arturo's El Paraíso (1.529 reseñas); KFC San Martín
Flagship	≈400 m ² construidos (lote 600–800 m ²) · renta de referencia USD 25/m ² /mes si build-to-suit	Insignia esquinera QSR: dine-in de 150 puestos + área infantil + drive-thru + estacionamiento. Vende 2× la ventana con menú ampliado (+5% de ingreso). PROYECTO APARTE del plan de aperturas — decisión presidencial	KFC drive-thru San Martín / Los Cortijos como prueba del formato vehicular en Caracas

El punto de venta se diseña para máxima eficiencia y mínima dependencia de mano de obra experta, con un flujo de siete estaciones que va del recibo del producto de planta hasta la caja: (1) recibo y almacenamiento — cava de congelación y neveras de atemperado; (2) zona de lavado — espadas, utensilios y trampa de grasas; (3) alistamiento; (4) horno / rostizado — pollo en tres marinados y cerdo en la misma estación; (5) freidora de acabado — broaster y papas; (6) ensamblaje de combos; y (7) caja y despacho. Regla de capacidad de la dirección: todo formato — incluida la ventana — se equipa para soportar hasta 800 pollos asados por día de diseño (el flagship, 1.200), de modo que ningún PDV bien localizado deje venta en la mesa por falta de capacidad instalada (Capítulo 19). El piloto se compone de 7 ventanas y 3 dine-in, todos en calle. El flagship se modela como capa activable independiente del modelo financiero (Capítulo 20): su decisión es de marca y posicionamiento — la evaluación financiera lo muestra como la inversión de imagen del sistema, no como su motor de rentabilidad — y por eso queda explícitamente fuera del plan de aperturas.

15. Localizaciones y plan de aperturas a 10 años

15.1 La estrategia de desarrollo aprobada

- **Secuencia territorial:** iniciar por la Gran Caracas y avanzar hacia las ciudades del corredor Caracas–Valencia en orden de cercanía a la planta (Friagro S.A., Las Tejerías, Aragua). Regla de concentración: al abrir una ciudad nueva, densificarla antes de abrir la siguiente, para hacer eficiente la logística de reparto.
- **Etapas 1 (piloto, PDV 1–10):** exclusivamente en calle, en corredores comerciales de máximo tráfico de clases C y D, ordenados de mayor a menor flujo de personas. Criterio de validación competitiva: abrir donde ya operan los competidores — la red Dorado, con el mismo cliente objetivo y el mismo formato de calle, es la muestra principal de dónde el modelo funciona.
- **Tesis de transversalidad (hard discount):** la marca nace C/D y migra a A/B sin cambiar menú ni precio — exactamente el patrón D1 y el patrón Dorado.

15.2 La metodología de priorización: siete criterios ponderados

Cada localización candidata se puntúa de 1 a 5 en siete criterios y se ordena por el puntaje ponderado (los pesos son celdas editables del modelo; la versión vigente refleja la calibración aprobada por la dirección del proyecto, que privilegia el flujo peatonal como criterio rector del formato ventana):

Criterio	Peso	Definición
F — Flujo / tráfico peatonal	30%	Score de movilidad del Diagnóstico Territorial (nodos 0–100), condición de terminal/transbordo, mercados y bulevares
V — Volumen de personas	20%	Población residente del área de influencia + cuenca de captación (censo INE y estimaciones citadas)
C — Validación competitiva	20%	Presencia de anclas que prueban la demanda: Dorado como muestra principal; KFC/Arturo's con reseñas como prueba de volumen
N — Ajuste al segmento de la etapa	15%	Encaje del perfil socioeconómico con el objetivo de cada etapa: C/D dominante en el piloto; transversal después
L — Logística desde planta	5%	Distancia/tiempo estimado desde Friagro Las Tejerías
S — Seguridad	5%	Tasa de muertes violentas municipal (OVV), invertida
R — Renta / economía local	5%	Probabilidad de conseguir local dentro del presupuesto de renta de las proyecciones

15.3 El piloto: las 10 primeras aperturas

Las diez localizaciones del piloto, ordenadas por prioridad, con su ancla de validación competitiva y sus generadores de flujo:

#	Zona (municipio)	Formato	Ancla de validación y generadores de flujo
1	Catia — Av. Sucre, tramo Plaza Sucre-Pérez Bonalde (Libertador)	Ventana	Dorado Catia + KFC Catia · Metro Plaza Sucre/Pérez Bonalde/Gato Negro (L1) · parroquia más poblada del oeste (~400-612 mil hab.)
2	Petare — Redoma y Bulevar (Sucre)	Ventana	Dorado Petare (C.C. Las Vegas) · Metro Petare, score de movilidad 88/100 · 372-720 mil hab.
3	La Candelaria / Centro — eje Av. Urdaneta (Libertador)	Ventana	8 competidores de pollo = máxima validación de demanda · flujo diurno de oficinas del Centro · 2ª más cercana a planta
4	Palo Verde — salida del Metro (Sucre)	Ventana	Un solo competidor directo (Chicken Broaster 4,4★) · cabecera este de la L1, embudo de flujo · cuenca >120 mil hab.
5	El Valle — Av. Intercomunal (Libertador)	Dine-in	Dorado El Valle (4,5★, mejor rating de la red en calle) · Metro L3 · El Valle + Coche ~210 mil hab.
6	San Martín — Av. San Martín (Libertador)	Dine-in	KFC San Martín (2.508 reseñas, drive-thru) · corredor comercial denso del oeste · cuenca San Juan + El Paraíso
7	Terminal La Bandera (Santa Rosalía, Libertador)	Ventana	Zona blanca del equipo: cero competidores de pollo en 800 m · terminal interurbano con flujo cautivo diario · LA MÁS CERCANA a planta
8	Quinta Crespo / Capitolio — Mercado y Av. Baralt (Libertador)	Ventana	Dorado Quinta Crespo (4,6★) · mayor mercado popular de Caracas · cuenca >150 mil hab. + flujo de mercado
9	Propatria — salida del Metro (Libertador)	Ventana	Dorado Propatria · cabecera oeste de la L1 = terminal de flujo masivo
10	El Paraíso — Av. Páez (Libertador)	Dine-in	Arturo's El Paraíso (1.529 reseñas) + KFC Multiplaza + Dorado · corredor residencial-comercial, cuenca con La Vega ~245 mil hab.

15.4 El plan a 10 años: 76 PDV en seis etapas

Etapas	Años	Territorio	PDV (acum.)	Segmento
1 — Piloto	Año 1	Gran Caracas — corredores C/D en calle	10 (10)	C/D
2A — Densificación GC	Año 2	Gran Caracas — calle + primeros food courts	17 (27)	C/D
2B — Transversalización	Año 3	Chacao, Baruta, El Hatillo, ejes B de Libertador	11 (38)	A/B — mismo menú y precio
3 — Satélites	Año 4	Guarenas-Guatire, Valles del Tuy, Los Altos, Litoral	8 (46)	C/D + B

Etapa	Años	Territorio	PDV (acum.)	Segmento
4 — Eje Aragua	Años 5–6	Las Tejerías → La Victoria → Cagua → Turmero → Maracay → Palo Negro	12 (58)	Transversal — radio corto de planta, la fase de mejor margen logístico
5 — Valencia metro	Años 7–8	Valencia sur→centro→norte + Guacara, Los Guayos, Naguanagua, San Diego	12 (70)	Transversal — sincronizada con la planta de beneficio de Valencia
6 — Nacional (condicionada)	Años 9–10	Puerto Cabello, San Juan de los Morros, Barquisimeto, Acarigua-Araure	6 (76)	Condición: centro de distribución Valencia operando

El ritmo implícito (~8 aperturas/año) es deliberadamente conservador: cada apertura la financia el flujo de caja libre de la cadena (Capítulo 20), no aportes adicionales de capital. El modelo financiero corre la expansión hasta 50 PDV — el tope de saturación estimado de Gran Caracas y su primera corona — mientras el plan de localizaciones deja habilitadas 76 posiciones en seis etapas: la diferencia es la reserva territorial del proyecto, que se activa según el ritmo real del waterfall. El plan incluye además un brief accionable para realtors (fichas con zonas, metrajes y requisitos técnicos por formato) y deja documentadas las validaciones pendientes de campo — aforo real, disponibilidad inmobiliaria y cotización de renta local por local, tiempos de ruta con motor real de tráfico, y el censo de competencia de Maracay y Valencia — como parte del arranque de la implementación.

15.5 El flagship: el halo de prestigio en cascada

El flagship no es una tienda de volumen del sistema: es el movimiento de marca que legitima el precio bajo ante todos los segmentos — el "halo de prestigio en cascada" de los hard discounters globales. El benchmark internacional del movimiento es consistente:

Marca	Movimiento de flagship	Lección para MOY'S
Jollibee (QSR de pollo — análogo directo)	Flagships en Times Square (2022) y el centro de Chicago	El flagship se diseña, ubica y evalúa como vale publicitario permanente, no como unidad de retorno
Primark (hard discount de moda)	Flagships en las calles premium de mayor tráfico de Europa	La mejor esquina de la ciudad legitima el precio bajo
Aldi / Lidl (hard discount)	Times Square anunciado; pop-up en	El hard discounter va a la zona

Marca	Movimiento de flagship	Lección para MOY'S
de abarrotes)	Neuer Wall, la calle más cara de Hamburgo	afluente PARA ser visto; la yuxtaposición con el lujo es una táctica de marca
D1 (marco del proyecto)	Nació en barrios populares y conquistó todos los estratos	El contrapunto honesto: el flagship acelera la transversalización, no la sustituye

Gobernanza: el flagship se saca del plan piloto y de la secuencia de expansión; su rentabilidad se mide separada del sistema (el Capítulo 20 muestra su efecto con números); y su naturaleza de inversión queda declarada explícitamente — es un activo de marca con recuperación inmobiliaria, no una unidad de caja. El esquema de inversión recomendado es la adquisición de lote y construcción por JHS (la valorización del inmueble es el seguro de recuperación de la inversión), con build-to-suit como alternativa solo si no aparece lote. Las cuatro zonas candidatas, ajustadas por la dirección el 18 de agosto: F1 Las Mercedes (el distrito gastronómico de Caracas; el municipio más seguro del plan), F2 La Castellana (el nodo corporativo-gastronómico premium), F3 Altamira-eje Francisco de Miranda (el corazón corporativo-financiero del país) y F4 Los Palos Grandes (la retícula peatonal del este). Especificación de búsqueda: lote o esquina de 500–800 m² de parcela con giro de drive-thru viable. La decisión de apertura es presidencial; el modelo la simula en el mes 7 como referencia.

16. Planta, capacidad y logística de distribución

16.1 Las tres líneas ancla de producción

Línea	Proceso en planta	Qué habilita
Rostizado / asado	Marinado funcional en tumbler al vacío (3 perfiles: Mojo, Miel, Pimienta), despacho refrigerado 0–4 °C al punto; cocción final en horno rotativo de PDV — el horno visible es la vitrina de la marca	El ancla de volumen; ave canónica de 2 kg en crudo
Broaster prefrito	Corte en 9 piezas, marinado, apanado industrial (predust + batter + breading), par-freído, horneado a 74 °C al centro, cadena refrigerada 0–4 °C (IQF disponible para buffer y picos); acabado 2–4 min en freidora abierta de PDV	Consistencia total, PDV mínimo, velocidad de servicio y la puerta a los prelistos
Prelistos retail	Formados y empanizados (nuggets, hamburguesas, preformados) par-freídos e IQF; empaque con detector de metales, pesadora y flowpack	La Capa 4 del modelo: el canal retail con la misma planta

16.2 La capacidad por fases: invertir cuando la demanda lo pide

La planta se dimensiona por estaciones y se amplía por fases, con una regla de inversión única: la fase siguiente se activa cuando la demanda de la cadena supera el 85% de la capacidad de la fase actual — y la paga el propio flujo del waterfall (Capítulo 20). Parámetros operativos de base: 2 turnos (16 horas efectivas de proceso), 26 días al mes, eficiencia global de línea (OEE) del 65% — supuestos deliberadamente industriales, no de catálogo. La capacidad de cadena por fase es el mínimo entre el marinado (todo el kilaje pasa por el tumbler) y cada estación del flujo broaster según su participación (32,8% del kilaje, incluida la parte broaster del combo familiar):

Fase	Configuración incremental	Capacidad de cadena (ton/mes)	CAPEX de la fase (equipo + flota, USD)
FASE 1 (piloto)	Línea batch: 1 tumbler 500 L (91,65 t/mes de marinado) + apanado 300 kg/h + freidora batch de par-freído 150 kg/h (el cuello del flujo broaster) + horno espiral de vapor 250 kg/h + IQF espiral compacto + túnel de congelación	91,65	Incluida en el CAPEX del piloto (Capítulo 19); logística tercerizada
FASE 2	+ tumbler #2 + línea de fritura CONTINUA 300 kg/h + transportadores (la fritura deja de ser batch)	183,3	324.751 (189.751 equipo + 135.000 flota: 3 camiones)
FASE 3	+ tumblers #3 y #4 + horno espiral #2 + IQF #2 + túnel #2 + fritura ampliada a 500 kg/h	366,6	600.714 (510.714 equipo + 90.000 flota:

Fase	Configuración incremental	Capacidad de cadena (ton/mes)	CAPEX de la fase (equipo + flota, USD)
			+2 camiones)
FASE 4	+ tumblers #5 y #6 + horno espiral #3 + IQF #3 + túnel #3 + fritura a 700 kg/h	549,9	555.714 (510.714 equipo + 45.000 flota: +1 camión)

La lectura del dimensionamiento: la Fase 1 cubre con holgura los 11 PDV del piloto (el escenario alto del piloto demanda ~46 t/mes contra 91,65 de capacidad); la Fase 2 lleva la cadena hasta ~27 PDV; la Fase 3 sostiene el mandato de 200 t/mes y la red de 50; y la Fase 4 — hasta 549,9 t/mes — deja instalada la capacidad de la ambición presidencial declarada de hasta 600 t/mes. El costo fijo de operar cada fase — nómina de planta, nave, servicios, mantenimiento y seguros: 10.945 / 14.955 / 22.190 / 26.300 USD/mes por fase — es el semi-fijo de transformación del Capítulo 11, que el modelo carga automáticamente al costo de ventas al activarse cada fase.

16.3 La localización industrial: Friagro, Las Tejerías

La planta se instala en las facilidades de Friagro S.A. (complejo Riofrío, Las Tejerías, Aragua) — activo del Grupo — con estas definiciones de ingeniería preliminar: galpón a construir CECOM de 1.146 m² como área principal de proceso; túneles de congelación existentes 1–3 y cavas del complejo como respaldo de frío; romana de 80 toneladas y andenes de carga/descarga para la logística; y gas natural disponible en sitio — la ventaja energética que abarata la cocción y blinda la operación contra la inestabilidad eléctrica. Queda como pendiente de ingeniería de detalle (Módulo 2): validación estructural del galpón, acometidas, layout definitivo de líneas y flujos de personal/producto conforme BPM. Dos definiciones de operación completan el diseño. Primera, la dotación: la planta opera con plantilla multiproceso que crece con las fases — 12 operarios en Fase 1 (un turno multitarea), 20 en Fase 2, 32 en Fase 3 (dos turnos, segundo Ingeniero de Calidad) y 40 en Fase 4 — bajo un Ingeniero de Planta que ingresa en el mes –2 para el montaje (Capítulo 18, organización). Segunda, la brecha de estandarización aguas arriba: para alimentar un canal QSR, el ave uniforme de ~2.000 gramos es innegociable — la disciplina de peso y uniformidad (coeficiente de variación, guías Aviagen/Ross y Cobb-Vantress) debe construirse desde el diseño de la planta de beneficio de Tejerías, y es un requerimiento formal de MOY'S a la cadena productiva del Grupo.

16.4 La logística de distribución: cadena refrigerada planta → PDV

La distribución es cadena refrigerada de 0–4 °C — el producto viaja cocido y frío, nunca caliente ni crudo. La estrategia es tercerizar mientras la red es chica y poseer cuando el volumen lo llena: en Fase 1, transporte refrigerado tercerizado a una tarifa de referencia de USD 0,06/kg entregado (por cotizar formalmente con transportistas locales — el piloto de 11 PDV no llena una flota propia); desde la Fase 2, flota propia de camiones refrigerados de 3,5 t (USD 45.000

puesto en Venezuela por unidad): 3 camiones en Fase 2, 5 en Fase 3 y 6 en Fase 4, con costo fijo de USD 2.200/mes por camión (chofer + ayudante + mantenimiento) más USD 0,01/kg de combustible y peajes. El CAPEX de flota viaja dentro del CAPEX de cada fase de planta (tabla anterior), de modo que la decisión de capacidad y la de distribución se toman juntas. Los corredores logísticos del piloto — Centro/Oeste, Fajardo/Este y Valle/Coche — están trazados en el plan de aperturas con distancia y tiempo estimados por PDV (55–68 km, 58–74 minutos desde Las Tejerías).

17. El sistema de calidad: BPM, HACCP y fichas técnicas

El sistema de calidad de MOY'S no es un anexo regulatorio: es la condición de posibilidad de la arquitectura industrial. Toda la tesis del Capítulo 5 — cocinar una vez en planta, terminar en 76 puntos — solo es defendible si la inocuidad está diseñada dentro del proceso. El proyecto entrega los tres documentos normativos que la diseñan, listos para la implementación del Módulo 2:

17.1 El Manual de BPM para puntos de venta

Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para PDV (emisión 4 de agosto de 2026), en 18 secciones que cubren el ciclo completo de la tienda: higiene y salud del personal, lavado de manos, recepción de materias primas y productos, almacenamiento y rotación (PEPS), descongelación, regeneración de pollo asado y cerdo, procedimiento del broaster, control del aceite de fritura, conservación en caliente y servicio, ensaladas y salsas, prevención de contaminación cruzada, limpieza y desinfección, manejo de residuos y control de plagas, producto no conforme y acciones correctivas, y registros, trazabilidad y capacitación. El principio rector del manual es el mismo del concepto: el PDV nunca toca un producto sin proceso previo — recibe producto marinado o cocido por cadena refrigerada o congelada, lo regenera y lo sirve dentro de ventanas de tiempo y temperatura especificadas. La bandeja de crudo marinado (CM-01) sale sellada de planta y se vende sellada: la tienda no la manipula.

17.2 El Plan HACCP y sus prerequisites

El Plan HACCP de planta parte de la premisa correcta: HACCP no reemplaza BPM — primero operan los prerequisites (proveedores aprobados, agua potable, limpieza y desinfección, control de plagas, mantenimiento, calibración, trazabilidad) y sobre ellos el análisis de peligros identifica los puntos críticos de control del proceso: la cocción en planta a 74 °C al centro térmico como PCC de letalidad, el abatimiento rápido y la cadena de frío de 0–4 °C como PCC de estabilización, y la detección de metales en la línea retail. El equipo HACCP queda definido (Líder de Calidad como coordinador, jefe de Planta, Chef/I+D, Mantenimiento, Logística y Compras), y el plan declara con honestidad técnica que sus límites iniciales son criterios de diseño que el equipo debe validar en la puesta en marcha — la disciplina de validación que separa un manual de papel de un sistema real.

17.3 Las fichas técnicas de producción centralizada

El Manual de Fichas Técnicas de mojos y salsas para producción centralizada — 38 tablas de especificación — estandariza las formulaciones que dan identidad sensorial a la marca: los tres mojos del asado y el teriyaki con formulación, procedimiento, puntos de control (°Brix 24–30, pH 4,0–4,3, viscosidad 2.500–4.000 cP, inmersión de 20–40 segundos a 45–50 °C, fritura de glaseo final 175–180 °C por 30–45 segundos) y parámetros de conservación y empaque; y las harinas industriales de batido y apanado con sus formulaciones cerradas. Cada ficha lleva bloque de

aprobaciones — I+D, Calidad, Operaciones — porque una receta sin dueño no es un estándar. Junto con la Biblia de costos (Capítulo 10), estas fichas son el puente completo entre el sabor que el campo validó y la línea industrial que lo producirá a escala.

18. Organización y talento

18.1 Los principios de diseño organizacional

- **La estructura sigue al volumen.** Cada cargo entra cuando la red lo justifica — no antes. El maestro de cargos define la etapa de ingreso de cada posición y el modelo financiero la carga en el mes correcto.
- **Carga laboral patronal del 40%.** Todos los salarios del modelo viajan con el factor canónico de 40% (IVSS, RPE, FAOV, INCES, pensiones y provisiones) — el costo empresa completo, no el salario de bolsillo.
- **HCM colectivo desde el día 1.** El seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad — el beneficio más valorado del mercado laboral venezolano — entra como línea editable del modelo: USD 20/mes por operativo de tienda, 35 por coordinadores/analistas/administradores y 100 por gerentes y directores; por PDV, USD 115 (ventana), 135 (dine-in) y 385 (flagship) mensuales.
- **Promoción interna como tubería.** El Supervisor de Zona (1 por cada 10 tiendas desde el año 2) se cubre preferentemente por promoción interna desde Administrador de PDV: la cadena fabrica sus propios mandos.
- **El GM reporta a la División de Nuevos Negocios de JHS.** La cadena es un negocio del Grupo, con su gobierno anclado en la estructura corporativa de JHS.

18.2 La estructura corporativa (computa en overhead)

Cargo	Etapas de ingreso	Salario base USD/mes	Costo empresa (con 40%)	Banda de mercado VE 2026
Gerente General	Preoperativo — Mes 1	4.000	5.600	3.000–5.500
Director de Expansión	Preoperativo — Mes 1	3.000	4.200	2.500–4.000
Coordinador de Mercadeo	Preoperativo — Mes 1	1.000	1.400	800–1.500
Analista de Operaciones	Preoperativo — Mes 1	500	700	400–700
Coordinador de Entrenamiento	Mes –1	1.200	1.680	1.000–1.600
Analista de RRHH y Selección	Mes –1	800	1.120	600–1.000
Supervisor de Zona (1 × 10 tiendas)	Año 2	1.200	1.680	900–1.500
Jefe de Calidad y Auditoría	Año 2	1.500	2.100	1.200–2.000

Cargo	Etapas de ingreso	Salario base USD/mes	Costo empresa (con 40%)	Banda de mercado VE 2026
Contralor	Año 3	2.000	2.800	1.800–3.000
Gerente de Operaciones	Año 3 (cadena > 27 PDV)	3.000	4.200	2.500–4.000

El ajuste de la dirección al día 1 merece explicación: el piloto no puede abrir 10 tiendas en un año sin fábrica de gente. Por eso el Coordinador de Entrenamiento y el Analista de RRHH y Selección se adelantan al mes –1 (preoperativo), elevando el piso mensual de la estructura mínima de USD 12.575 a USD 15.375 (cargado, con tecnología) — un ajuste de +USD 2.800/mes que compra la capacidad de reclutar, entrenar y certificar los equipos de cada apertura antes de que la apertura los necesite. La hoja de ajuste de overhead del maestro de cargos es la base de la sesión de actualización de proyecciones ya calendarizada.

18.3 El staff de punto de venta (computa en el OPEX de cada PDV)

Cargo	Salario base USD/mes	Ventana	Dine-in	Flagship
Gerente de tienda	800	—	—	1
Administrador / cajero	400	1	1	3
Operario de cocina	250	3	3	6
Ensamblador / despacho	300	1	1	4
Aseo de salón	250	—	1	2
Coordinador drive-thru / delivery	350	—	—	2
Nómina cargada mensual (con 40%)		2.030	2.380	8.260

Con renta (2.000 / 3.200 / 10.000 según formato) y HCM, el gasto fijo mensual total por PDV cierra en USD 4.145 (ventana), 5.715 (dine-in) y 18.645 (flagship); los gastos variables — servicios, mantenimiento, comisiones de pago y otros — suman 9,5% del ingreso neto (más 3% de comisión de delivery solo en flagship). Estos son exactamente los números que el modelo financiero carga por PDV: la organización y las proyecciones comparten una sola fuente de verdad.

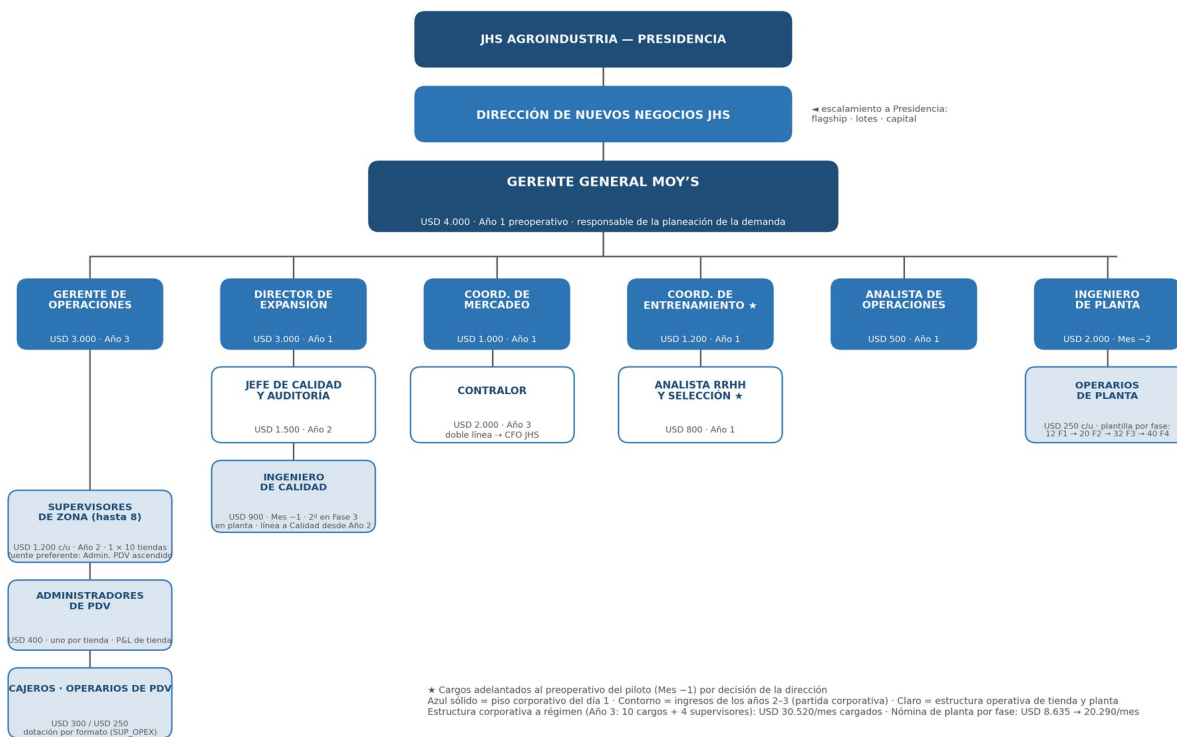
18.4 El personal de planta (computa en el costo de transformación)

La tercera familia de cargos es la de planta (sección C del maestro de cargos, canónica del modelo): el Ingeniero de Planta (USD 2.000, ingreso en el mes –2 para dirigir montaje, recepción de equipos y puesta en marcha; perfil de proceso térmico de alimentos, con las plantas de

proteína del eje Aragua–Carabobo como fuente de búsqueda), el Ingeniero de Calidad (USD 900, mes -1; el segundo ingresa al pasar a dos turnos en la Fase 3, con línea funcional al Jefe de Calidad corporativo desde el año 2) y los Operarios de Planta (USD 250, plantilla total por fase: 12 / 20 / 32 / 40, multiproceso con matriz de polivalencia y reclutamiento local en Las Tejerías–La Victoria). Esta nómina no computa en el overhead corporativo: viaja al costo de ventas dentro del semi-fijo de transformación del Capítulo 11 — cada familia de cargos golpea el P&G exactamente donde trabaja.

18.5 El organigrama de la cadena

El organigrama consolida las tres familias — corporativo, planta y tienda — con su gobierno: la cadena reporta a la Dirección de Nuevos Negocios de JHS, con escalamiento a Presidencia reservado para tres materias (flagship, lotes y capital); el Gerente General es además el responsable de la planeación de la demanda (el modelo de pedidos automáticos que el Analista de Operaciones tramita); y el Contralor lleva doble línea — administrativa al GG y funcional al CFO del Grupo — para blindar la integridad de la información financiera:



Organigrama de la cadena MOY'S — estructura a régimen (Años 3+), con salarios base y año de ingreso por cargo

18.6 El cronograma de contratación

La estructura sigue al plan de aperturas: 6 cargos corporativos en el año 1 (el piso del día 1 más los dos adelantados al mes -1), 10 en el año 2 (entran los tres primeros Supervisores de Zona y el Jefe de Calidad), 13 en el año 3 (Gerente de Operaciones, Contralor y el 4º supervisor — la estructura completa de gobierno) y crecimiento vegetativo hasta 17 al año 10 (un supervisor por

cada 10 tiendas, hasta 8). En costo: la estructura corporativa pasa de USD 15.375/mes en el año 1 (incluida la tecnología recurrente) a 31.195 en el año 3 y 37.915 en régimen — siempre dentro del presupuesto de overhead del modelo, que se diluye del 8% al 4% de los ingresos mientras crece en valor absoluto, dejando además la partida corporativa que financia calidad, auditoría y contraloría. El adelanto de los dos cargos del mes -1 responde a una convicción operativa: el piloto no puede abrir 10 tiendas en un año sin fábrica de gente — reclutar, entrenar y certificar equipos antes de que cada apertura los necesite.

19. Equipos, CAPEX y estrategia arancelaria

El CAPEX del proyecto (libros v4, precios verificados contra mercado y ajuste de obra de planta de la dirección) está construido con la misma disciplina del resto del modelo: cada ítem con precio vivo, cada total como fórmula, y las decisiones tecnológicas de la dirección incorporadas en firme. Este capítulo presenta el equipamiento por formato, las fichas técnicas de los equipos ancla, el CAPEX consolidado y la composición del aporte, los gatillos que gobiernan cuándo se invierte cada dólar posterior, y la estrategia arancelaria.

19.1 Las decisiones tecnológicas de la dirección

- **Regla de capacidad: 800 pollos/día por PDV.** Todo formato — incluida la ventana — se equipa para soportar hasta 800 pollos asados/día de diseño. La aritmética: horno FRG8VE de 8 espadas y 40 pollos por carga, ciclo castigado a 70 minutos para el ave de 2 kg, 14 horas de operación con 85% de utilización = 10 ciclos = 400 pollos/día por horno; 2 hornos por PDV = 800. El flagship monta 3 hornos = 1.200. La hora pico (18% de la venta del día = 144 pollos) se cubre al ~97% con producción escalonada más el buffer de 70 pollos de las 2 vitrinas calientes.
- **Equipos de PDV simples, a gas y mantenibles localmente.** Electromecánicos, sin electrónica compleja: la prioridad en Venezuela es la continuidad operativa. La cocción a gas más un inversor de 1 kVA (POS, luces, refrigeración crítica) hacen que la ventana venda aun sin electricidad; el dine-in agrega generador de 15 kVA y el flagship de 40 kVA.
- **El broaster se termina en freidora abierta.** Freidora doble cesta a gas de 40 lb: ~71 aves-equivalentes/hora en pico entre las 2 freidoras del PDV — no es cuello de botella. Sin freidoras a presión en el punto (Capítulo 5).
- **IQF industrial desde el inicio.** Decisión en firme de la dirección: el congelador IQF espiral compacto entra en la Fase 1 de planta — buffer de picos, resiliencia de la cadena y habilitador temprano del retail.
- **Kit de continuidad de red.** 2 hornos de respaldo + repuestos críticos de los hornos de PDV (motores, termocuplas, quemadores) en la orden inicial (USD 21.951): la mitigación del riesgo de servicio posventa.
- **Transferencia de know-how: sin costo en este proyecto.** El paquete de cinco componentes (producto, procesos, planta, operación de PDV, entrenamiento) que convierte los manuales de este documento en capacidad instalada del equipo JHS se entrega sin costo dentro del alcance del proyecto.
- **El campo manda en la tecnología comercial.** El levantamiento identificó que el cuello de botella operativo de la categoría es la caja — lentitud del pago por transferencia y venta fiada. La respuesta es el bloque de tecnología del CAPEX: POS fiscal por caja (USD 2.500), menu boards digitales, y el fondo tecnológico central de USD 45.000 (software de planeación de la demanda, página web y app de pedidos, nube/BI y contingencia digital) invertido en el mes 2, con USD 675/mes de evolución y mantenimiento dentro del overhead.

19.2 Fichas técnicas de los equipos ancla

E01 · Horno rostizador a gas Metal Supreme FRG8VE (línea AMPTO)

El horno rostizador es el equipo que define la capacidad, la vitrina y el teatro de la marca — y su ficha técnica sustenta cada supuesto de capacidad del modelo. Un dato estratégico de la propia ficha del fabricante: la línea Metal Supreme se fabrica en Venezuela y se distribuye por AMPTO (Miami) — una oportunidad de abastecimiento y servicio local que la implementación debe explorar, sin cambiar por ahora el supuesto conservador de importación del CAPEX.

Especificación	Valor (ficha del fabricante)
Capacidad	40 pollos por carga — 8 espadas en V de acero inoxidable, 5 pollos (40 lb) por espada, carga y descarga sin ganchos ni herramientas
Ciclo de cocción	50–60 minutos con ave de 4 lb (el modelo lo castiga a 70 min para el ave MOY'S de 2 kg = 4,4 lb)
Cocción continua	La temperatura crece de abajo hacia arriba por convección natural: las espadas superiores salen primero y las inferiores rotan hacia arriba — flujo continuo de producto para la vitrina
Quemadores y consumo	4 quemadores · 120.000 BTU · GLP de fábrica con boquillas de gas natural incluidas (instalación profesional); conexión ½" NPT, presión máx. 0,5 bar, regulador requerido
Electricidad	110 V / 50-60 Hz / 4,8 A (Nema 5-15) — solo motores de rotación (2 rpm, motor independiente por espada); compatible con el inversor de 1 kVA del formato ventana
Dimensiones y peso	46" × 24" × 70" (117 × 61 × 178 cm) · 302 lb (137 kg) · patas incluidas · puertas corredizas de vidrio templado
Instalación	Ventilación superior bajo campana o extracción directa; 5" de espacio libre en respaldo y laterales
Control de inocuidad	Verificación por temperatura interna: ≥185 °F (85 °C) en el muslo interno — el estándar del asado entero en PDV
Garantía	1 año partes y mano de obra (solo EE. UU.) — razón directa del kit de continuidad de red del proyecto

P01 · Tumbler de marinado al vacío 500 L — el equipo que resuelve el hallazgo sensorial del campo

El vacío (–0,04 a –0,09 MPa) extrae el aire del tambor y abre las fibras de la carne; el volteo (2–12 rpm, reversible) la masajea. La combinación introduce el marinado profundo y uniforme en 20–60 minutos — contra horas de remojo tradicional — resolviendo el problema transversal observado en campo: el sabor que no penetra hasta el hueso. Carga útil ~300 kg por tanda (150 aves), acero SUS304 sanitario, control PLC de hasta 99 programas para los tres marinados, descarga por volteo. La familia escala de 60 a 3.500 litros con la misma tecnología: el equipo crece con la cadena.

P08 · Abatidor + congelador IQF espiral compacto — la estabilización del producto

Tras el horno espiral, el producto sale caliente (~80 °C): primero se abate por debajo de 40 °C — protege el evaporador y cruza rápido la zona de peligro bacteriana — y luego se congela individualmente en la banda espiral a -40/-45 °C de evaporación, en 8-30 minutos según pieza, preservando textura y jugosidad antes del almacenamiento a -18 °C. La arquitectura espiral es la correcta para pieza con hueso y producto apanado o formado (el túnel lineal queda para pieza pequeña de flujo libre). Es el equipo que da resiliencia a la cadena refrigerada, absorbe los picos y habilita el canal retail desde el día uno.

19.3 El CAPEX por formato y el consolidado del proyecto (v4)

Concepto	USD	Contenido
CAPEX por tienda VENTANA (40 m²)	92.557	Equipo y tecnología 53.143 (2 hornos FRG8VE, 2 freidoras, 2 vitrinas, frío, extracción, POS fiscal, menu boards, CCTV, inversor 1 kVA) + adecuación 28.000 (USD 700/m²) + preoperativos de tienda 3.000 + contingencia 10%
CAPEX por tienda DINE-IN (80 m²)	138.911	Misma capacidad de cocción que la ventana + salón (12 juegos de mesas), A/A de 5 ton, filtro de aceite motorizado, generador 15 kVA (equipo 67.283) + adecuación 56.000 + preoperativos 3.000 + contingencia
CAPEX FLAGSHIP	485.628	3 hornos (1.200/día), 4 freidoras, drive-thru con KDS, área infantil, 150 puestos, generador 40 kVA (equipo 151.480) + adecuación interior de 400 m² 280.000 + preoperativos 10.000 + contingencia. Excluye terreno y obra civil mayor (presupuesto del proyecto ejecutivo)
CAPEX PLANTA Y RED — Fase 1	595.591	Equipo de planta instalado 380.301 (despiece y sierra, tumbler 500 L, línea de apanado, freidora de par-freído, horno espiral de vapor — equipo crítico —, IQF espiral, empaque y selladora, cavas, repuestos 2 años, supervisión de montaje, +12% instalación) + kit de continuidad de red 21.951 + adecuación de nave 24.000 (200 m² × USD 120, obra menor: paredes y enchapes) + preoperativos de planta 35.000 (permisos sanitarios, registros, pruebas de arranque) + capital de trabajo de planta 80.194 (7 días de ave fresca + 14 de congelado) + contingencia 10%
CAPEX DEL PILOTO (7 ventanas + 3 dine-in + planta y red)	1.660.223	Tiendas 1.064.632 + planta y red 595.591 — sin flagship, que se decide y presupuesta aparte

La composición del aporte de los socios

El cheque de los socios no es solo CAPEX: incluye el fondo tecnológico central y el capital de trabajo que sostiene la red mientras madura. La composición completa, tal como vive en el libro:

Componente del aporte	USD
CAPEX de tiendas del piloto (7 ventanas + 3 dine-in, con preoperativos y contingencia)	1.064.632
CAPEX de planta y red Fase 1 (con kit, obra de nave, preoperativos, capital de trabajo de planta y contingencia)	595.591
Fondo tecnológico central (planeación de demanda, web, app de pedidos, nube/Bi, contingencia digital — mes 2)	45.000
Depósitos de arriendo y capital de trabajo de las tiendas del piloto	303.045
APORTE DEL PROYECTO MOY'S (sin flagship)	1.959.622
(+) Flagship: CAPEX 485.628 + depósitos y capital de trabajo 48.645	534.274
APORTE CON FLAGSHIP (configuración completa del libro, sin retail)	2.493.896
(+) Línea retail de prelistos, si se enciende la Capa 4	225.850

Dos precisiones de método. Primera: todos los equipos importados cargan el factor de nacionalización del caso base — 1,6385 sobre FOB (13% de flete y seguro × 45% de arancel y gastos) — de modo que cada precio ya está "puesto en Venezuela". Segunda: en la expansión, cada PDV nuevo carga su CAPEX (92.557 ventana / 138.911 dine-in) más un mes de gasto fijo como capital de trabajo de apertura: el costo total de abrir una ventana nueva es USD 96.702 y el de un dine-in 144.626.

19.4 Los gatillos del CAPEX: cuándo se invierte cada dólar, según el escenario

El CAPEX del proyecto no es un cronograma fijo: es un sistema de gatillos condicionados a la demanda. Es la razón por la que la inversión total movilizada difiere por escenario — USD 8,4 M en el Básico y 8,9 M en el Medio y el Alto para el proyecto sin flagship — mientras el aporte de los socios es idéntico en los tres: en los escenarios de más venta se invierte más y más temprano, pero lo invierte la propia caja de la cadena. Los cinco gatillos:

Gatillo	Regla	Efecto por escenario
G1 — Fases de planta	La fase siguiente de planta (con su flota de distribución) se invierte cuando la demanda de la cadena supera el 85% de la capacidad de la fase activa: Fase 2 USD 324.751 (equipo 189.751 + 3 camiones), Fase 3 600.714 (+2 camiones), Fase 4 555.714 (+1 camión)	La planta crece exactamente al ritmo de la venta de cada escenario: en el Básico la Fase 2 se activa al cierre del año 2 y la 3 hacia el año 4; en el Alto, antes y más lejos
G2 — Waterfall	Un PDV nuevo se abre solo cuando la caja	En el Básico la cadena llega a 50 PDV

Gatillo	Regla	Efecto por escenario
de PDV	acumulada, después de gastos e impuestos, cubre el costo total de apertura y conserva una reserva mínima de 30 días de gastos de toda la red	hacia el final del horizonte; en el Alto, años antes — el ritmo lo fija la caja, no el deseo
G3 — Flagship	Switch de decisión presidencial: el modelo lo simula con apertura de referencia en el mes 7 (CAPEX desplegado en los 3 meses previos), pero la capa se enciende solo por decisión del Presidente	Su efecto sobre el VPN se presenta por separado en 20.4 — la decisión se toma con los números a la vista
G4 — Retail (Capa 4)	La línea de prelistos (CAPEX 225.850) arranca en el mes 25, tras estabilizar el piloto y la Fase 2 de planta: 5 t/mes creciendo a tope de 30, a USD 4,2/kg neto	Opción de crecimiento sobre la misma planta; se evalúa encendida y apagada
G5 — Tope territorial	La expansión modelada se detiene en 50 PDV (saturación estimada de Gran Caracas y primera corona), aunque el plan de localizaciones habilita 76	La reserva territorial (etapas 4–6) queda fuera del caso financiero: es upside, no supuesto

19.5 La estrategia arancelaria: los escenarios de nacionalización

La matriz arancelaria del proyecto (verificada contra el marco normativo vigente a agosto de 2026: Arancel de Aduanas según Decreto 4.944 reformado por el 5.198, y régimen de exoneraciones del Decreto 5.197, vigente hasta el 31 de diciembre de 2026) clasifica ítem por ítem el catálogo de equipos con su subpartida sugerida, tarifa y ruta de beneficio. Los hallazgos que importan a la decisión:

- **La ruta principal es el Certificado BK vía COMEX.** Los equipos de cocción industrial (8419.81.90), la maquinaria de preparación de carne (8438.50.00 — la subpartida que domina la línea de planta) y los equipos de frío industrial (8418.69) están marcados como Bienes de Capital: con el certificado, el arancel de 14% puede bajar hasta 0%.
- **El IVA de importación ya no se exonera — pero se recupera.** Desde las reformas de 2025, el beneficio BK no alcanza al IVA (16%), que se paga siempre en aduana pero constituye crédito fiscal recuperable contra el IVA de las ventas: es flujo de caja, no costo.
- **Los repuestos pagan arancel pleno.** Las partes (8419.90, 8438.90, 8418.99) no llevan marca BK: los kits de repuestos se presupuestan con factor pleno — como ya lo hace el CAPEX.
- **Fabricación local donde conviene.** Mesas de acero, fregaderos, cavas y estufas sencillas (aranceles 18–20% sin beneficio, o riesgo de reclasificación) se cotizan de fabricación nacional — el CAPEX v4 ya los carga como compra local.
- **Cúcuta no da ventaja.** La internación por San Antonio del Táchira paga los mismos tributos que La Guaira para mercancía no colombiana: la ruta se elige por logística, no por fiscalidad.

Escenario de nacionalización	Total sobre CIF	Factor combinado sobre FOB	Lectura
A — Sin beneficios	38,6%	1,566	El peor caso realista: arancel promedio ponderado 15% + tasa 1% + IVA 18,6% + gestión 4%
Caso base del modelo	45%	1,6385	Deliberadamente conservador: cubre el escenario A con colchón para imprevistos de aduana
B — Con Certificado BK	25,6%	1,419	El arancel de los equipos marcados baja a 0%; ahorro de ~13 puntos sobre CIF
B excluyendo el IVA recuperable	8,8%	1,229	El costo económico real del escenario B una vez recuperado el crédito fiscal

LA RECOMENDACIÓN ARANCELARIA

Mantener el caso base del modelo en 1,6385 — el proyecto debe ser viable sin depender de un trámite — y gestionar el Certificado BK como palanca estratégica (marcada en ámbar en los libros): la gestión ante COMEX debe iniciarla JHS / Agropecuaria El Dorado como empresa importadora ANTES del embarque de los equipos de planta, que es donde el beneficio concentra su valor. Si el certificado llega, el CAPEX importado se abarata ~13% y el modelo lo captura cambiando una sola celda. La vigencia del Decreto 5.197 hasta diciembre de 2026 — históricamente prorrogado, pero no garantizado — añade una razón de calendario para gestionar temprano. La verificación de fabricación nacional de los hornos Metal Supreme es la segunda vía de la misma palanca.

20. El modelo financiero: método y resultados

20.1 La arquitectura: cuatro capas, tres escenarios, un P&G

El proyecto se evalúa en el libro de Proyecciones Consolidadas v4 — 31 hojas encadenadas en cascada, sin un solo total quemado: cada resultado es una fórmula que nace en los supuestos (volumen, precios, costos por ficha, transformación de planta, OPEX, producción, logística, expansión, retail) y termina en el flujo consolidado y en el estado de resultados. Cuatro capas activables por switch — Capa 1 (piloto de 10 PDV + planta Fase 1 + fondo tecnológico), Capa 2 (flagship), Capa 3 (expansión waterfall hasta 50 PDV) y Capa 4 (retail de prelistos) —, tres escenarios de volumen seleccionables (Capítulo 8), horizonte de 120 meses, todo en USD, ingresos netos de IVA, impuesto de renta del 34% y tasa de descuento editable del 25% anual — el costo de capital exigido a un proyecto venezolano. El P&G mensual integrado produce el estado de resultados completo — con el costo de transformación de planta como línea propia del costo de ventas (Capítulo 11) y la logística de distribución en los gastos operativos — y una fila de control que verifica automáticamente el cuadro contra el flujo consolidado en cada recálculo.

20.2 El método de lectura: el proyecto se entiende encendiendo y apagando capas

La pregunta de la dirección no es una sola — es una secuencia: ¿se sostiene el piloto por sí mismo? ¿qué pasa si la cadena crece con su propia caja? ¿y el flagship? El modelo responde exactamente así: corridas conmutando los switches de capa, con el mismo escenario de demanda, comparando aporte, VPN, TIR y payback de cada configuración. Este capítulo presenta primero el proyecto MOY'S en sí mismo — piloto y expansión, sin flagship — y después el flagship como lo que es: un proyecto aparte, con su CAPEX y su retorno propios.

20.3 El proyecto MOY'S sin flagship

a) Solo el piloto: la planta no se recupera con 10 tiendas — ineficiente por diseño

La primera corrida enciende únicamente la Capa 1: las 10 tiendas del piloto con la planta Fase 1, sin expansión. El resultado es la advertencia más importante del capítulo: en su horizonte de evaluación de 36 meses, el piloto NO se recupera — VPN de -USD 0,94 millones con TIR negativa —, y estirado a 10 años apenas empata en el escenario básico (VPN +USD 0,19 M; +0,70 M en el medio y +1,71 M en el alto, siempre con el aporte completo de USD 1,96 M). La causa no es la tienda — la ventana madura paga su capital en ~10 meses —: es la planta. El centro de producción está dimensionado, presupuestado y dotado para abastecer una cadena; ponerlo al servicio de 10 tiendas es pagar una fábrica para usar una fracción de ella, con su costo semi-fijo de transformación repartido entre pocos kilos (Capítulo 11). La conclusión del comité es explícita: quedarse en el piloto es la configuración ineficiente del proyecto — el piloto existe para validar y para abrirle la puerta a la cadena, no como destino.

b) Piloto + expansión autofinanciada: el proyecto MOY'S

La segunda corrida enciende la Capa 3: el waterfall reinvierte el flujo de caja libre — gastos, impuestos, reserva de 30 días, y el excedente abre PDV y amplía la planta por gatillos — hasta 50 puntos. Este es el proyecto MOY'S propiamente dicho, y sus números son la tesis de inversión:

Indicador (piloto + expansión, 120 meses)	BÁSICO (E=-0,7)	MEDIO (E=-1,0)	ALTO (E=-1,3)
Pollos/mes por PDV ventana	2.946	3.367	4.209
Aporte de los socios	USD 1,96 M	USD 1,96 M	USD 1,96 M
Inversión total movilizada (aporte + autofinanciada)	USD 8,36 M	USD 8,94 M	USD 8,94 M
% de la cadena que el negocio se paga solo	77%	78%	78%
VPN al 25% anual	+USD 0,22 M	+USD 1,23 M	+USD 3,74 M
TIR anual	27,3%	36,3%	53,9%
Payback simple / descontado (meses)	84 / 112	71 / 90	51 / 68
PDV al año 10	50	50	50

La lectura directiva: con el mismo cheque de USD 1,96 millones, el proyecto crea valor en los tres escenarios — incluso en el básico, el más castigado, donde la elasticidad del mercado premia menos el precio y la venta queda en el 70% de la evidencia observada. La cadena construye entre USD 8,4 y 8,9 millones de activo productivo poniendo los socios menos de una cuarta parte: el resto lo paga la propia caja. Y queda una puerta deliberadamente abierta: el ritmo del waterfall es el ritmo de la prudencia, no el techo del proyecto — si la dirección de JHS decide en el futuro acelerar la expansión con un aporte adicional de capital, el modelo lo simula cambiando una celda, y cada ventana adicional adelantada es capital que retorna en ~10 meses de EBITDA maduro. Esa es una decisión futura de la dirección, con el instrumento ya construido para tomarla.

c) El retail como opción sobre la misma planta

La Capa 4 — prelistos preformados para retail — se evalúa como negocio propio: CAPEX de USD 225.850, arranque en el mes 25, rampa de 5 a 30 t/mes a USD 4,2/kg neto. Como capa aislada su economía es atractiva (VPN positivo con TIR superior al 50% en la configuración vigente del libro); su efecto sobre el consolidado es pequeño y depende del escenario, porque comparte planta con la cadena y adelanta fases de capacidad. El comité la mantiene como lo que es: una opción real sobre una planta ya pagada, que se decide con el piloto estabilizado.

20.4 El flagship: un proyecto aparte, con sus números a la vista

El flagship se saca del proyecto y se evalúa solo, como pidió el método (Capítulo 15): es una decisión presidencial de marca, y merece números limpios, no promedios que lo disimulen.

Indicador del flagship	Valor	Lectura
CAPEX + capital de trabajo	USD 504.273 (aporte total con depósitos: 534.274)	Equivale a ~5,5 ventanas nuevas
Ingreso	2× el de una ventana (5.892 pollos/mes en escenario básico, + menú ampliado de 5%)	Vende el doble...
...pero cuesta	5,2× el CAPEX de una ventana y 4,5× su gasto fijo mensual (USD 18.645/mes)	...y sostenerlo cuesta mucho más
EBITDA maduro/mes (antes de overhead)	USD 7.365 — margen de 9,2% (vs. 24,3% de la ventana)	Cada dólar de gasto fijo del flagship produce ~USD 0,18 de EBITDA anual por dólar invertido, contra 1,15 en la ventana
Payback del capital (meses de EBITDA maduro)	68,5 (vs. 10,4 de la ventana y 12,3 del dine-in)	El capital vuelve ~6,5 veces más lento
VPN del flagship como unidad aislada (120 m)	–USD 414.646 · TIR –8,6%	Como inversión QSR pura, destruye valor
Efecto de encenderlo sobre el VPN del proyecto	–USD 470.717 (Básico) · –409.763 (Medio) · –129.045 (Alto)	Resta en los tres escenarios; en el alto, el sistema casi lo absorbe

LA RECOMENDACIÓN DEL COMITÉ SOBRE EL FLAGSHIP

La recomendación no es "no abrirlo": es abrirlo por la razón correcta y con el presupuesto correcto. El flagship es la vitrina que legitima el precio bajo ante todos los segmentos — el movimiento Jollibee/Primark/Aldi del Capítulo 15 — y su valor es de marca, no de caja. Por eso: (1) se decide en la Presidencia, no en el plan de aperturas; (2) se ejecuta preferentemente como lote propio con construcción de JHS, para que la valorización inmobiliaria sea el seguro de recuperación de la inversión; (3) su P&G se mide separado del sistema, para que nunca contamine la lectura de la cadena; y (4) el switch del modelo queda instalado para que la decisión — y su momento — se tomen viendo el efecto exacto sobre el consolidado.

20.5 La configuración completa del libro: escenarios con el flagship encendido

Para la lectura de conjunto, el libro corre por defecto la configuración completa sin retail — piloto + flagship + expansión —, que es la vara más exigente del proyecto porque carga el flagship desde el mes 7. Sus tres escenarios:

Indicador (proyecto completo con flagship, 120 meses)	BÁSICO ◀ activo	MEDIO	ALTO
Aporte de los socios	USD 2,49 M	USD 2,49 M	USD 2,49 M
Inversión total movilizada	USD 8,79 M	USD 9,37 M	USD 9,37 M
% autofinanciado por el waterfall	71,6%	73,4%	73,4%
VPN al 25% anual	-USD 0,30 M	+USD 0,82 M	+USD 3,56 M
TIR anual	22,3%	31,5%	49,0%
Payback simple / descontado (meses)	87 / no recupera	74 / 99	54 / 70
Ingresos año 10	USD 22,81 M	USD 26,06 M	USD 32,58 M
EBITDA año 10 (después de overhead)	USD 3,82 M	USD 4,78 M	USD 6,90 M
Toneladas de pollo/mes en régimen (año 10)	292 (146% del mandato)	334 (167%)	418 (209%)
Valor total (VPN + valor terminal, informativo)	USD 1,11 M	USD 2,55 M	USD 6,00 M

Las dos tablas juntas cuentan la historia completa: el proyecto MOY'S crea valor por sí mismo en cualquier escenario; el flagship, cargado desde el mes 7, consume esa holgura — en el básico la vuelve negativa por un margen estrecho, en el medio la reduce y en el alto apenas la roza. En cualquier configuración, el mandato de volumen de la Presidencia se cumple con exceso: la cadena libera entre 292 y 418 toneladas de pollo al mes en régimen — 146% a 209% del mínimo de 200 —, y es, en cualquier lectura, el canal directo más grande que el Grupo puede construirse.

20.6 El punto de equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto completo — calculado por bisección sobre el volumen de la ventana, con todas las capas encendidas incluido el flagship — es de 3.076 pollos/mes por ventana (~101 pollos/día; 3.999 el dine-in y 6.152 el flagship): el volumen al que el VPN a 120 meses es exactamente cero, la TIR iguala el 25% del costo de capital y el payback descontado cae justo al cierre del horizonte. En ese punto la cadena factura USD 39.920/mes por ventana madura, alcanza 50 PDV y ~305 t/mes en régimen, y el valor total con perpetuidad sigue siendo positivo (+USD 1,51 M): el negocio maduro vale más allá del horizonte aun en el filo. Contra los escenarios: el BÁSICO queda 4% por debajo de este equilibrio (con flagship, destruye valor por poco), el MEDIO tiene 9% de colchón y el ALTO 27%. Y el matiz que gobierna la decisión: este es el equilibrio del proyecto CON flagship — sin él, como muestra 20.3, incluso el escenario básico crea valor. El equilibrio, leído junto a la evidencia del Capítulo 8, sigue siendo la mejor noticia del modelo: la cadena entera se paga con el 73% de la venta que el mercado ya demostró.

20.7 El P&G del escenario activo

El estado de resultados del libro (escenario básico, configuración completa) muestra la forma real del negocio. El año 1 — que incluye los meses preoperativos de construcción de planta sin ventas — factura USD 3,12 millones y cierra con utilidad neta positiva de USD 25 mil: un arranque que ya no pierde plata, con la depreciación (línea recta a 10 años sobre todo el CAPEX), el overhead corporativo y el impuesto del 34% íntegramente dentro. La progresión anual: utilidad neta de 394 mil en el año 2, 980 mil en el año 5 y USD 1,99 millones en el año 10 (margen neto 8,7% sobre ingresos de 22,8 M). El margen de contribución se sostiene entre 44,3% y 45,3% en los diez años — las fichas del 46,7% menos la absorción del costo semi-fijo de transformación (que crece de USD 108 mil el año 1 a 336 mil en régimen) — y el EBITDA después de overhead escala de 286 mil a 3,82 millones. La fila de control de cuadro del libro verifica en cada recálculo que este P&G y el flujo de caja consolidado cuentan exactamente la misma historia.

20.8 Las pruebas de estrés adicionales

- **Canibalización por densidad.** El modelo aplica un ramp-down editable por tamaño de red (índice 1,00 a 10 PDV → 0,84 a 50 PDV en el caso base, con soporte de literatura de saturación minorista) y un multiplicador de sensibilidad de 0,5× a 1,5×: aun en canibalización alta la cadena sostiene la tesis de volumen — la densidad se administra con el propio índice, PDV por PDV.
- **Elasticidad como sensibilidad viva.** Cualquier cambio de precio de carta recalcula el volumen de cada escenario con su E (Capítulo 8): las sensibilidades de precio no son un anexo — son el modelo mismo.
- **Valor terminal solo informativo.** El VPN del proyecto descuenta únicamente los 120 meses explícitos; el valor total con perpetuidad (crecimiento conservador sobre el flujo del año 10) se reporta aparte. La tesis no necesita perpetuidad para sostenerse.

EL MODELO COMO ACTIVO

El entregable financiero del Módulo 1 no es una cifra: es la máquina de decidir. Cada palanca del negocio — precio de transferencia, precios de carta, elasticidad, mezcla, plantilla y costos de planta, CAPEX, factor arancelario, ritmo de expansión, aceleración con capital adicional, flagship, retail — es una celda editable cuyo efecto se propaga hasta el VPN y el P&G en un recálculo, con el control de cuadro vigilando la consistencia. La dirección no hereda conclusiones: hereda el instrumento para gobernarlas.

21. Los primeros 100 días y la activación de los módulos siguientes

21.1 Los primeros 100 días

Frente	Primeros 100 días
Marca (primera actividad)	Búsqueda registral y dictamen marcario sobre la denominación (semanas 1–2); decisión de ruta con la dirección (semana 3); solo entonces, encargo del sistema definitivo de identidad y despliegue ECOZ al estudio de diseño que VentureMe seleccionará, subcontratará y dirigirá dentro del programa del Módulo 2
Sociedad y gobierno	Constitución del vehículo de la cadena; definición formal del precio de transferencia (palanca I01) y del acuerdo planta–puntos que invierte la lección TIALBA
Localizaciones	Gestión con realtors sobre el brief por fichas; validación de campo de las 10 del piloto (aforo, seguridad percibida, estado de locales, renta real); firma de las primeras rentas
Planta y equipos	Adjudicación técnica de equipos con cotizaciones cerradas; gestión del Certificado BK ante COMEX por JHS antes del embarque de planta; ingeniería de detalle de líneas en Friagro (galpón CECOM); panel de corte del Chef Senior (3 arquitecturas de broaster) como compuerta de la línea
Producto y calidad	Validación de límites HACCP en puesta en marcha; certificación de las 11 recetas estándar en línea; protocolo de calidad por punto sobre el Manual BPM
Personas	Contratación de la estructura del mes –1 (Coordinador de Entrenamiento y Analista de RRHH) y de la estructura mínima del día 1; manuales de operación de PDV; plan de entrenamiento y certificación del primer equipo

21.2 Los módulos siguientes

El Módulo 1 entrega la estrategia completa y su caso de inversión. La implementación — ingeniería y puesta en marcha de planta, identidad final de marca, proyectos ejecutivos de formatos, tecnología y datos, apertura y operación del piloto, y el primer año del concepto — se estructura como el programa de los Módulos 2 a 4, cuya propuesta se presenta por separado a la dirección del Grupo bajo la filosofía de representante del propietario: VentureMe especifica, dirige y certifica técnicamente; JHS contrata y paga directamente a todos los terceros. La transferencia del know-how al equipo de JHS es entregable explícito de cada módulo.

22. Fuentes del proyecto

A. Trabajo de campo VentureMe (Venezuela, 13–24 de julio de 2026)

- Relevamiento competitivo Gran Caracas: 19 marcas, 696 productos con precio (price-shopping y mystery shopping); medición de volúmenes de venta de líderes de zona por observación directa (base del modelo de demanda); evaluación sensorial de producto (Chef Senior); intercepts y entrevistas de consumidor; sondeo B2B.
- Visitas a los 6 PDV de Pollo Cool y al comisariato TIALBA (Maracay, Valencia, Caracas); georreferenciación de cada tienda y su entorno competitivo.
- Pipeline de captura: KoboToolbox (XLSForm) → Metabase; bot de Telegram para captura GPS de campo.

B. Entregables internos del proyecto (base analítica de este documento)

- Acta de Alineación Estratégica M1 (kick-off 13-jul) · Sesión de reorientación "Del Due Diligence al Nuevo Concepto" (Nelson Dávila, jul-2026) · Informe de entrega del 23 de julio: DD Ligerio + No-Go + estrategia definida (40 pp — fuente de los hallazgos de estandarización, proceso industrial y diseño de estaciones del PDV que este documento integra).
- Libros v4 congelados (19–20 de agosto de 2026): Proyecciones Consolidadas Proyecto MOY'S v4 (31 hojas en cascada; escenarios 2.946/3.367/4.209; hoja SUP_PLANTA_OPEX de transformación semi-fija; logística de distribución; P&G integrado con control de cuadre; punto de equilibrio por bisección; corridas por configuración de capas) · CAPEX v4 integrado al libro (precios verificados, preoperativos por tienda, obra y capital de trabajo de planta, kit de continuidad; validación de capacidad 800 pollos/día) · Plan de Aperturas MOY'S v3 a 10 años (metodología de 7 criterios, Etapa 1 con 10 localizaciones, cronograma de 6 etapas, flagship con benchmark y 4 zonas, arquitectura de producto broaster) · Maestro de Cargos y Salarios v4 (sección de personal de planta, organigrama completo, cronograma de contratación, ajuste de overhead del día 1, HCM) · Matriz Arancelaria MOY'S v1 (marco normativo, clasificación por ítem, escenarios de nacionalización).
- Biblia de costos y recetas estándar (11 recetas industriales costeadas; listado de materias primas y precios referenciales de Venezuela — fuente Nelson Dávila) · Manual de BPM para puntos de venta (18 secciones, 4-ago-2026) · Plan HACCP y programas prerequisite · Manual de Fichas Técnicas de mojos y salsas para producción centralizada (38 tablas de especificación).
- Estudio Comparativo del Mercado de Pollo (matriz de precios) · Benchmark competitivo MOY'S Gran Caracas (red Dorado 31 sedes; redes KFC y Arturo's) · Benchmark geocodificado (65 puntos, Google Maps Places API, corte 13-ago-2026) · Modelo Competitivo y Evaluación Geográfica (análisis de precios por nivel y por marca, matriz de value hooks, matriz de posicionamiento, evaluación ponderada de zonas) · Diagnóstico Territorial y Preselección de

Zonas Candidatas (ICAC, cruces competencia×movilidad 300/500/800 m) · Benchmark estratégico de expansión — 5 componentes.

- Consola de Elasticidad MOY'S v1 (escenarios E = -0,7 / -1,0 / -1,3) · Manual preliminar de marca Pollos MOY'S (boceto de identidad, mascota y locales modelo).

C. Data room del target (Pollo Cool / TIALBA)

- Estados financieros y resúmenes mensuales por tienda 2025 y 2026 · Informe final de evaluación económica (13-jul-2026) · Plan de mejoras UEN 2026 · "Pollo Cool en números" · Cotizaciones de flota (JAC, Hyundai, Mitsubishi) · Listado de sucursales.

D. Fuentes externas

- Mercado avícola Venezuela: Congreso Internacional Avícola de Venezuela (CIAVE 2025 — consumo per cápita 9→26 kg 2021–2025) · INE (censos 2001/2011) · ENCOVI 2025 · OVV (tasas municipales de violencia).
- Costeo y normas: NIC 2 / IAS 2 (Inventarios) — asignación sistemática de costos indirectos fijos de producción al costo del producto · literatura de contabilidad gerencial sobre costos escalonados (step costs) y costeo por absorción.
- Elasticidad de la demanda: Andreyeva, Long y Brownell (2010), American Journal of Public Health — metaanálisis de 160 estudios; elasticidad de aves -0,68 (IC 0,44–0,92) · Gallet (2010), metaanálisis global de elasticidad-precio de carnes y diferencias regionales · metaanálisis regionales de demanda de alimentos de origen animal (rangos 0,42–1,7 por región y producto).
- Benchmark internacional del asado: Bounty Agro Ventures / Chooks-to-Go (GMA News 2024; Philstar y Daily Tribune oct-2025 — ~2.000 tiendas; Rappler 2017; Poultry World) · Perú: Asociación Peruana de Avicultura vía Infobae 2026 (158+ millones de pollos a la brasa/año); Gestión 2026 (Norky's y Roky's ~70% del consumo); Arellano (61%+ primera opción) · Costco: informe anual FY2025 (157 millones de rotisserie); declaraciones del CFO (CNN, 2015); planta de Nebraska (2 M aves/semana).
- Benchmark de flagships hard discount: aperturas y anuncios públicos de Jollibee (Times Square 2022, Chicago), Primark, Aldi (Times Square) y Lidl (pop-up Neuer Wall, Hamburgo); caso D1 Colombia.
- Modelo par-fry industrial: proceso documentado de nuggets/filetes McDonald's (apanado y prefritura en planta, IQF, terminado en tienda) · patente USPTO 5.908.648 (producto de pollo con hueso, apanado, completamente cocido, prefrito — terminado ~90 s en punto de venta) · literatura técnica de warmed-over flavor y sistemas de batter de alta amilosa.
- Marcos teóricos: Porter (1980), liderazgo en costos · Prahalad (2004), base de la pirámide · D'Andrea et al., consumidor emergente latinoamericano · Deloitte (2025), hard discount en LatAm · Keller, modelo CBBE (marca) · NIC 2 / IAS 2 (Inventarios): asignación sistemática de costos indirectos fijos de producción al costo del producto · literatura de contabilidad gerencial sobre costos escalonados (step costs) y costeo por absorción.

- Equipos y precios de CAPEX: ficha técnica Metal Supreme / AMPPTO (Miami) — horno FRG8VE (8 espadas, 40 pollos/carga, 120.000 BTU, fabricación declarada en Venezuela) · fichas técnicas de equipos de planta del proyecto (tumbler P01, IQF P08) · TigerChef, RestaurantStock, WebstaurantStore, Alibaba y Made-in-China (precios verificados 18-ago-2026) · fabricantes de freidoras a presión (referencia de la alternativa descartada): Henny Penny, Broaster Company, Winston, BKI.
- Marco aduanero Venezuela: Decreto N° 4.944 (Arancel de Aduanas, G.O. 6.804 Ext.) reformado por Decreto N° 5.198 · Decreto N° 5.197 (exoneraciones, G.O. 6.952 Ext., vigente al 31-dic-2026) · Ley Orgánica de Aduanas (tasa 1%) · compilaciones normativas lega.law.

*Documento preparado por el Comité de Expertos VentureMe bajo la dirección de José Barriga Uricoechea.
Confidencial — uso exclusivo JHS / VentureMe.*

Anexo A — Estructura jurídica y fiscal del Grupo para el proyecto

Nota de origen y alcance. La información de este anexo fue suministrada a VentureMe por JHS Agroindustria, a través de su Dirección de Nuevos Negocios, sobre el análisis realizado por la Gerencia Jurídica del Grupo respecto de la viabilidad legal y el impacto fiscal de incorporar los procesos de marinado, apanado y transformación agroindustrial de carne de pollo a la operación. Se consigna en este Documento Maestro para que la definición jurídico-fiscal quede integrada al plan de negocios y gobernada junto con el resto del modelo. El análisis y sus conclusiones son del Grupo; VentureMe los registra y traduce su efecto sobre el proyecto MOY'S.

A.1 Lo que la Gerencia Jurídica del Grupo dictaminó

- **Personalidad jurídica: sin riesgo.** Incorporar la transformación no compromete la validez ni la vigencia de la personalidad jurídica de Agropecuaria El Dorado 2013, C.A.: mediante Asamblea General Extraordinaria de Accionistas del 14 de enero de 2019 (inscrita ante el Registro Mercantil Primero del Estado Lara, N.º 33, Tomo 26-A) se amplió el objeto social para incluir expresamente esas actividades. La capacidad estatutaria existe.
- **Exención del IVA: riesgo tributario real.** La Ley de IVA (Artículo 18, Numeral 1, Literal p) reserva la exención exclusivamente a las carnes de pollo en estado natural — refrigeradas, congeladas, saladas o en salmuera. Al someter la pieza a marinados (condimentos, salsas o salmueras preparadas) o apanados (coberturas con harinas o pan rallado), el producto pierde la condición de estado natural y pasa a ser un producto procesado o industrializado: su venta directa por Agropecuaria El Dorado quedaría gravada obligatoriamente con la alícuota general del 16%. Peor aún, el criterio estricto del SENIAT genera riesgo de recalificación tributaria sobre la totalidad de los ingresos de la planta — contaminando el beneficio exento del pollo beneficiado en estado natural.
- **La recomendación estructural: segregar.** Para blindar la exención del IVA en la fase primaria y optimizar la carga tributaria del Grupo, la Gerencia Jurídica desaconseja que Agropecuaria El Dorado comercialice directamente productos procesados, marinados o apanados, y recomienda una Estructura Operativa Segregada de tres piezas.

A.2 La estructura operativa segregada

Entidad	Rol en la estructura	Régimen fiscal
Agropecuaria El Dorado 2013, C.A.	Unidad primaria / beneficio: cría, engorde, matanza y despiece/despresado del pollo en estado natural (fresco o congelado)	100% de sus ventas EXENTAS de IVA (Art. 18 de la ley); protege los incentivos tributarios y parafiscales de la actividad agropecuaria
ALINOVA (comercializadora /	Adquiere el pollo en estado natural a Agropecuaria El Dorado; ejecuta el	Contribuyente ordinario de IVA (16%), manejando sus

Entidad	Rol en la estructura	Régimen fiscal
procesadora del Grupo)	marinado, apanado y sazonado; funge como comercializadora de comida rápida	débitos y créditos fiscales de forma independiente
FRIAGRO	Almacenamiento del pollo procesado, bajo contrato de servicio con ALINOVA	Prestador de servicio al procesador

El flujo operativo informado: Agropecuaria El Dorado (matanza y despresado) → ALINOVA (marinado, empanizado y demás procesos; comercialización de comida rápida) → FRIAGRO (almacenamiento del procesado por contrato de servicio).

A.3 Los modelos de ejecución en evaluación

El Grupo informó adicionalmente la matriz de asignación de procesos por compañía con la que evalúa la implementación — tres modelos de ejecución, todos con los procesos físicos localizados en las facilidades de Friagro (Las Tejerías) y las ventas en Gran Caracas (piloto de 10 QSR + 1 flagship, expansión habilitada hasta 76 puntos):

Proceso (lugar: Friagro)	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Beneficio (matanza)	El Dorado	El Dorado	El Dorado
Despresado	El Dorado	ALINOVA	ALINOVA
Marinado, apanado, frito	El Dorado	ALINOVA	ALINOVA
Almacén	El Dorado	ALINOVA	ALINOVA
Distribución	El Dorado	ALINOVA	ALINOVA
Ventas QSR — Caracas (10 QSR + 1 flagship; expansión hasta 76)	Sociedad QSR	Sociedad QSR	ALINOVA

La lectura del comité sobre la matriz, a la luz del dictamen informado: el Modelo 1 queda descartado por la propia recomendación de la Gerencia Jurídica (El Dorado no debe comercializar procesados); los Modelos 2 y 3 son variantes de la estructura segregada — difieren en si la venta al consumidor la ejecuta una sociedad QSR dedicada o la propia ALINOVA. La selección del modelo definitivo y su formalización societaria es una decisión del Grupo en curso, y una definición previa a la constitución de contratos del Módulo 2.

A.4 El efecto sobre el modelo MOY'S: la estructura ya está incorporada

La buena noticia de este anexo es que el modelo financiero del proyecto ya está construido sobre esta lógica — la estructura jurídica no obliga a rehacer ningún número, sino que le pone nombre y forma legal a supuestos que el modelo ya contiene:

- **La venta intercompañía de USD 1,25/kg es la frontera El Dorado → procesador.** El supuesto fundacional del costo (Capítulos 10 y 11) — el ave llega entera y cruda, vendida por

otra empresa del Grupo a USD 1,25/kg — es exactamente la operación exenta de la unidad primaria vendiendo pollo en estado natural. La palanca I01 (gobernanza del precio de transferencia) es la celda donde el Grupo administra esa frontera.

- **El costo de transformación de planta vive en el procesador.** El semi-fijo de transformación del Capítulo 11 (MOD + CIF por fase) es, en términos societarios, la estructura de costos de la entidad procesadora operando en las facilidades de Friagro — incluida la renta de nave a USD 5/m², consistente con una relación de servicio/arrendamiento intragrupo.
- **Los ingresos del modelo ya son netos del IVA del 16%.** Todas las ventas del canal QSR y del eventual retail se modelan netas de IVA (Capítulo 20.1): el tratamiento de contribuyente ordinario de la entidad comercializadora está capturado desde el diseño. El IVA de importación de equipos, pagadero y recuperable como crédito fiscal, se gestiona en esa misma entidad (Capítulo 19.5) — otra razón para que la importadora de los bienes de capital y la gestora del Certificado BK sea la sociedad correcta de la estructura.
- **El flagship y la expansión no cambian la estructura.** Las capas del modelo (piloto, flagship, expansión, retail) son configuraciones del mismo canal comercializador; la decisión Modelo 2 vs. Modelo 3 define el vehículo societario de la venta, no la economía del proyecto.

LO QUE QUEDA CONSIGNADO

La definición jurídico-fiscal del Grupo — unidad primaria exenta, procesador/comercializador como contribuyente ordinario de IVA y almacenamiento por contrato de servicio en Friagro — queda registrada como parte del Documento Maestro. Para el Módulo 2, tres consecuencias prácticas: (1) los contratos del proyecto (arrendamientos, servicios intragrupo, compraventa de ave, importación de equipos) deben suscribirse con la entidad que el Grupo designe conforme al modelo de ejecución que seleccione; (2) la facturación del canal QSR nace gravada al 16% — como el modelo ya lo asume —; y (3) el precio de transferencia intercompañía es, además de la palanca económica I01, la frontera fiscal entre el régimen exento y el gravado: su gobernanza documentada protege a ambos lados.