

MOY'S — cadena de QSR de pollo bajo lógica de hard discount

Documento generado desde la presentación ejecutiva interactiva. Contiene las 11 diapositivas del resumen top level: estrategia, piloto, portafolio, economía unitaria, evaluaciones por escenarios y capas, riesgos y cierre.

Abrimos una cadena de QSR de pollo con la lógica del hard discount

El análisis de mercado, consumidor, competencia y costos concluye lo mismo por tres caminos distintos: en Gran Caracas el consumidor C/D compra proteína caliente por precio, no por velocidad ni por variedad. La ventaja de JHS no está en inventar un menú: está en el pollo propio a USD 1.70/kg puesto en planta. Hard discount es la única fórmula que convierte esa ventaja de costo en tráfico y en canal directo.

COMBO ANCLA CON IVA \$11,90 Pollo entero • 4 cantinas	PILOTO 10 PDV + planta 2 formatos • 8 líneas de carta	APORTE DE LOS SOCIOS \$2,08 M Pollo • separación (escenario medio) • el resto lo paga la caja de la cadena	RED AL AÑO 10 50 PDV 377-526 líneas de pollo cocinado
Por qué simple Un menú corto se ejecuta igual todos los días: menos SKU, menos merma, menos entrenamiento y una cocina que cabe en 40 m².	Por qué rápido La ventana de 40 m² se equipa con USD 93 mil y madura en 8 meses; el piloto completo abre en 10 meses según el Garit.	Por qué ahora El pollo ya existe. Lo que falta es el canal directo al consumidor que capture el margen que hoy se queda en el detail.	

Construir rápido una cadena **simple:** piloto de 10 puntos con planta de producción

Para llevar la estrategia a la ejecución y transferir el know-how, proponemos levantar en 10 meses una cadena deliberadamente simple: una planta que transforma y despacha, y 10 puntos de venta que solo terminan y despachan. La complejidad vive en la planta —donde se enfrente una sola vez— y no en la tienda, donde se multiplicaría la complejidad por 50 veces.

LA CARTA DEL PILOTO

✓ Pollo a la brasa — tres sabores

✓ Porkbelly

✓ Papa frita

✓ Gaseosa / refresco

✓ Pollo broaster

✓ Pollo frito en presas

✓ Hallaquitas (fabricadas en planta)

✓ Contornos y salsas de acompañamiento

17 SKU en total. El margen no viene de la variedad: viene de la eficiencia de la repetición. Cada línea que se agrega multiplica combinaciones de compra, cocción, merma y empaquetamiento.

VENTANAS EN EL PILOTO

7 PDV

40 m² - CAPEX \$92,8 mil - payback 17 meses

DINE-IN EN EL PILOTO

3 PDV

CAPEX \$18,9 mil - payback 9,5 meses

PLANTA FASE 1

91,7 t/mes

Corte, maridado, prefilado, hallaquito y despacho refrigerado a los 15 PDV

El piloto es un instrumento de medición: compra la información que hoy no existe

Antes de comprometer los 50 puntos, el piloto convierte los supuestos del modelo en datos propios. Cada hipótesis tiene un medidor y un gatillo de decisión.

Consumidor real

Quién compra, con qué frecuencia, a qué hora y en qué ocasión: almuerzo, cena o llevar a casa.

Dos formatos en paralelo

Ventana vs. dine-in: comparación de venta, dotación, horas pico y CAPEX en el mismo comedor.

Elasticidad de la demanda

Curva precio-volumen medida en tienda en lugar de estimada por benchmark.

Operación y productos estreña

Tiempos de cocción, mermas, mezcla real de carta y qué SKU merece quedarse o salir.

Volumen por punto

Cuántos pollos/mes sostiene realmente una ventana. El modelo asume 3.500 / 4.200 / 5.000 — el punto de equilibrio está en 3.704.

Perfeccionamiento del concepto

Marca, layout, señalética, maña de turnos y el manual que se transfiere a JHS.

Con 10 tiendas la planta queda subutilizada y el piloto aislado no se paga a sí mismo. Por eso el piloto se evalúa siempre como la primera fase de la cadena, nunca como un negocio independiente.

El pollo a la brasa es generador de volumen; no hay una marca del QSR que se haya posicionado como líder de la categoría

El portafolio no se diseñó por gusto ni por variedad: se diseñó desde la oportunidad de consolidar la marca como la líder transversal en Venezuela de la categoría de pollo a la brasa; que vende 3-1 pollos versus el broaster, en estratos socioeconómicos C/D.

COMBO ANCLA \$11,90 AD-01 pollo entero + 4 contornos - 45,0% de margen	PESO DEL ASADO EN LA CARTA ~50% El pollo entero es la medida base de la demanda	PLATAFORMAS DE PROCESO 5 17 SKU son recombinaciones, no 17 procesos, más 12 SKU por la gama de sabores, para un total de 29 SKU disponibles para la venta.	MARGEN PONDERADO DE CARTA 46,7% Con precios bajo la banda popular
1 - El horno permite el ingreso del cerdo En el horno se puede combinar la cocción del pollo y el cerdo sin crear contaminación cruzada y sin incrementar gastos de CAPEX y OPEX.	2 - Es el proceso más eficiente de operar Marinado en planta y horno en tienda: El horno rostitizador es eficiente para cocinar el pollo y el cerdo de forma estandarizada y sin alta complejidad. Menos CAPEX y menos manos por combo servido.	3 - Tres bandas de precios y tres sabores con un solo proceso Entero, medio y 2 piezas cubren \$11,90 / \$5,90 / \$3,00 desde la misma plataforma: una escalera de precios completa sin añadir un solo proceso nuevo y en tres sabores distintos.	
4 - El broaster capta la otra ocasión Mismo ave, otra tecnología: piezas empanizadas para consumo inmediato y para el cliente que no quiere pollo entero. Aporta el margen más alto de la carta (52-54%) sobre el mismo insumo.	5 - Contornos y bebida son la palanca del ticket Papas, batidos de planta y refresco tienen 65-77% de margen y casi nada de complejidad. El asado trae al cliente, el attach es el que sube la utilidad por transacción. Se puede desarrollar un producto importado de papa frita que puede mejorar margen y crear mayor diferenciación.	6 - El value meal cierra el balance de masas VIM-01 (\$1,20) reinternaliza las piezas no vendidas del día anterior valoradas al 60% del costo: el ancla de precio más bajo del mercado y, al mismo tiempo, la válvula de merma del sistema.	

La consecuencia es económica, no estética: con menos de la mitad de los items del competidor promedio, el volumen por SKU se multiplica y el margen aparece por eficiencia de la repetición —compras, curva de aprendizaje, utilización de equipo y merma controlada—. Porkbelly y crudo marinado se suman solo porque recombinan plataformas ya instaladas.

Cinco supuestos sostienen **todas** las cifras

POLLO CRUDO (TRANSFERENCIA)

\$1,70 /kg

El Dorado — procesamiento - 2,0 kg por ave

INGRESO POR POLLO EQ.

\$13,10

Mixte real de carne con IVA descontado

MARGEN BRUTO DE CADENA

44,4%

Producto puesto en PDV. Incluye transformación y logística

WACC

20%

ISLR 34% - horizonte 120 meses - USD

COMPARABLE POR FORMATO — MES MADURO, ESCENARIO MEDIO

FORMATO	POLLOS/MES	INGRESO/MES	MARGEN BRUTO	FUJOS/MES	EBITDA/MES	MARGEN EBITDA	CAPEX	PAYBACK
VENTANA	4.280	55.818	25.698	(6.439)	12.888	23,4%	92.557	7,7 m
DINE-IN	5.460	71.524	33.397	(8.775)	16.339	22,8%	138.911	9,8 m
FLAGSHIP	8.480	115.538	54.132	(20.438)	16.962	14,7%	485.628	29,8 m

La ventana es la unidad económica de la cadena: menor CAPEX, mayor margen EBITDA y el payback más corto. El flagship vende 2,1x una ventana pero cuesta 5,2x equiparlo — por eso se evalúa aparte.

Piloto + expansión a 50 PDV — tres escenarios

Capa 1 (piloto de 10 PDV + planta) y capa 3 (expansión hasta 50 PDV pagada con la caja del negocio). Sin flagship y sin la unidad de retail. Es el caso que se somete a aprobación.

ESCENARIO	POLLOS/MES POR VENTANA	PDV	INVERSIÓN TOTAL	APORTE SOCIOS	INGRESOS A10	EBITDA A10	VPN @10%	TIR	PAYBACK DESG.
BÁSICO	3,500	58	\$9,13 M	\$2,87 M	\$28,86 M	\$4,24 M	\$0,64 M	25,4%	106 m
MEDIO	4,200	58	\$9,15 M	\$2,88 M	\$34,33 M	\$5,79 M	\$2,74 M	38,8%	82 m
ALTO	5,000	58	\$9,21 M	\$2,10 M	\$40,58 M	\$7,48 M	\$5,13 M	59,8%	68 m

Los tres escenarios son conservadores
Los volúmenes (3.500 / 4.200 / 5.000 pollos/mes por ventana) están por debajo de los 5.800 que arroja la consola de elasticidad. El MEDIO queda ~40% por debajo del promedio observado en los competidores líderes.

El punto de equilibrio
Con WACC 20%, el VPN se hace cero en 3.704 pollos/mes por ventana — 12% por debajo del escenario BÁSICO y 86% del MEDIO. Ese es el verdadero margen de error del caso.

La caja construye la red
Los socios aportan \$2,08 M para piloto y planta fase 1, el 77,3% de la inversión total se financia con el flujo del propio negocio.

Piloto + expansión + retail de prelistos

La planta de la cadena ya tiene frío, sala de proceso y personal calificado. Con una inversión adicional pequeña —USD 225.850 en formadora, horno en línea, detector de metales y empacadora— se habilita una unidad de prelistos de pollo (nuggets, hamburguesas, empanizados) para el canal retail a partir del mes 25, arrancando en 5 t/mes hasta 30 t/mes.

ESCENARIO	INVERSIÓN TOTAL	APORTE SOCIOS	VPN @20%	TIR	PAYBACK DESC.	VALOR TOTAL	A VPN VS. A
BÁSICO	\$9,35 M	\$2,29 M	\$0,78 M	25,6%	185 n	\$3,70 M	+\$0,06 M
MEDIO	\$9,38 M	\$2,31 M	\$2,76 M	38,1%	83 n	\$6,74 M	+\$0,02 M
ALTO	\$9,43 M	\$2,33 M	\$5,19 M	50,0%	69 n	\$10,18 M	+\$0,07 M

CAPEX INCREMENTAL

\$225.850

2,3% de la inversión de la cadena

PRECIO DE VENTA

\$4,20 /kg

Costo 65,0% + comercial 12,0%

VOLUMEN EN RÉGIMEN

30 t/mes

Arranque mes 25 - +0,5 times

Es una opción real, no un compromiso: se activa solo si el piloto confirma la operación de planta. La decisión se toma con datos en el mes 24.

El **flagship** se evalúa y se decide aparte

Es un activo de marca, no una unidad de la cadena. Mezclarlo con el caso base contamina la decisión: vende más, pero destruye retorno en los escenarios bajos.

FOLLOS/MES
8.400
2,0x una ventana

INVERSION
\$485.628
5,2x el CAPEX de una ventana

MARGEN EBITDA MADURO
14,7%
vs. 23,4% de la ventana

PAYBACK
29,8 m
vs. 27 m de la ventana

Efecto de encender el Flagship sobre el caso base

Escenario	YPR sin Flagship	YPR con Flagship	A YPR	A TIR	Aporte adicional
Básico	\$8,70 M	\$0,36 M	-\$0,35 M	-3,1 pp	\$0,54 M
Medio	\$2,76 M	\$2,72 M	-\$0,04 M	-2,5 pp	\$0,54 M
Alto	\$5,19 M	\$5,34 M	+\$0,15 M	+2,7 pp	\$0,54 M

Recomendación: ejecutarlo como activo de marca con recuperación inmobiliaria (lote propio) y decisión presidencial explícita, fuera del caso base de la cadena.

Las cuatro evaluaciones, lado a lado

Escenario MEDIO como referencia. La cadena se sostiene sola; el retail suma valor con poca inversión; el flagship es una decisión de marca; la cuarta línea muestra el efecto de encender ambas opciones a la vez.

EVALUACIÓN	INVERSIÓN	APORTE SOCIOS	VPN @20%	TIR	PAYBACK SIMPLE	PAYBACK DESO.	VALOR TOTAL
O - Solo piloto (10 PDV)	\$2,08 M	\$2,88 M	\$1,42 M	39,7%	39 m	53 m	\$2,33 M
A - Piloto + expansión	\$9,15 M	\$2,88 M	\$2,74 M	38,8%	69 m	82 m	\$6,59 M
B - A + retail prelistos	\$9,38 M	\$2,31 M	\$2,76 M	38,2%	71 m	83 m	\$6,74 M
D - A + retail prelistos + flagship	\$9,81 M	\$2,84 M	\$2,72 M	35,6%	71 m	84 m	\$6,75 M

Datos cortados del libro v6.3 revisado (4 configuraciones x 3 escenarios) con recálculo completo; aquí se muestra el escenario MEDIO con WACC 20%.

Lo que aprueba la junta hoy

Sólo la evaluación A: piloto de 10 PDV + planta fase 1, con \$2,08 M de aporte. Retail y flagship quedan como opciones con fecha de decisión.

Toneladas colocadas

377-526 t/mes en régimen: entre 189% y 263% del objetivo de 200 t/mes de canal directo.

El simulador está vivo

Cualquier supuesto —precio, elasticidad, pollo crudo, renta, WACC, capas— se puede mover en vivo desde el capítulo Simulador y volver a esta diapositiva.

Los riesgos que debemos mitigar

 **Riesgo mercario**

Se identificó un operador en uso del nombre "MOYI" en Venezuela. El riesgo está acotado con tres rutas de resolución (coexistencia, adquisición del signo o cambio de denominación) antes del registro definitivo. Primera actividad de los 100 días.

Mitigación -> Obitamen registró en semanas 1-2, antes de cualquier inversión en identidad.

 **Subutilización de planta en el piloto**

Con solo 10 tiendas, el costo semi-fijo de transformación se reparte entre pocos kilos: en 36 meses el piloto no se recupera (VPN -USD 0,94 M, TIR negativa).

Mitigación -> El piloto «sieste para valde» y abre la puerta a la cadena, no como dentro: la Capa 3 es la que hace eficiente la planta.

 **Régimen arancelario**

El régimen de exoneraciones (Decreto 5197) está vigente hasta el 31 de diciembre de 2026; el CAPEX se presupuesta con factor pleno de 1,6385.

Mitigación -> El Certificado BK de COMEX es upside de hasta -30% sobre el equipo importado, no supuesto del caso base.

 **Concentración del flagship**

Vende «21» una ventana, pero cuesta 5,1» equiparlo y 3,2» sostenerlo cada mes: margen EBITDA maduro de 14,3% (vs. 23,1% de la ventana) y payback de 31,4 meses (vs. 8,0). Exige «USD 535 mil de aporte y su efecto sobre el VPN es -397 / -89 / +77 mil (básico / medio / alto).

Mitigación -> Se recomienda ejemplarlo como activo de marca con recuperación inmobiliaria (ste propio) y decisión presidencial explícita, no como parte del caso base de la cadena.

 **Carbilización por densidad**

El modelo aplica un ramp-down editable por tamaño de red (Índice 1,00 a 10 PDV -> 0,88 a 50 PDV) con multiplicador de sensibilidad de 0,5» a 1,5».

Mitigación -> La densidad se administra PDV por PDV con el propio índice del libro.

Lo que pedimos hoy y lo que sigue

El Módulo 1 entrega la estrategia completa y su caso de inversión. Para la implementación se entregará una oferta económica que transferirá el know-how durante la ejecución del piloto.

DECISIÓN 1

Aprobar el piloto

10 F5V + planta F1 - \$2,08 M de aporte

DECISIÓN 2

Resolver la marca

Obtener registro de 'MOYI'® en semanas 1-2

DECISIÓN 3

Habilitar el vehículo

El Donato - ALINOVIA - FRAGRO — estructura segregada

Los próximos 100 días

✓ Semanas 1-2 - dictamen marco y construcción del vehículo

✓ Semanas 3-6 - cierre de localizaciones y contratos de arrendamiento

✓ Semanas 6-16 - compra e importación de equipos de planta y tiendas

✓ Semanas 16-20 - adecuación, dotación y entrenamiento del equipo

✓ Febrero 2027 - salida en vivo de la día 1 (cliente v1.2, 63 actividades)

El pollo ya lo tiene JHS.

Lo que falta es la puerta al consumidor.

Proyecciones_Consolidadas_Proyecto_MOYI_v6.3.xlsx - v6.3 — transferencia de pollo USD 1,70/kg - hallaguta de fábrica - precios premium calibrados (21-ago)

SIGUIENTE PASO - VENTUREME

VentureME está preparando una oferta para dirigir el proyecto del piloto, que será enviada el 4 de septiembre.