

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

“Estudio de Caso: Pennyroyal Burger”

Berenice Elizabeth Freire Miniguano

Daniel Esteban López Andrade

Hospitalidad y Hotelería

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del
título de

Lic. Hospitalidad y Hotelería

Quito, 22 de diciembre de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

“Estudio de Caso: Pennyroyal Burger”

**Berenice Elizabeth Freire Miniguano
Daniel Esteban López Andrade**

Nombre del profesor, Título académico

**Mauricio Cepeda,
Máster en Administración Hotelera**

Quito, 22 de diciembre de 2020

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Berenice Elizabeth Freire Miniguano

Código: 00323579

Cédula de identidad: 1723305585

Lugar y fecha: Quito, 22 de diciembre de 2020

Nombres y apellidos: Daniel Esteban López Andrade

Código: 00138115

Cédula de identidad: 1723204903

Lugar y fecha: Quito, 22 de diciembre de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

RESUMEN

En este trabajo se realizará un estudio de marca del Restaurante Pennyroyal Burger de la ciudad de Quito – Ecuador. Se busca encontrar los factores de éxito que han permitido que la marca se posicione como uno de los establecimientos más populares de hamburguesas de la ciudad. Se presenta su historia, descripción del concepto, análisis del mercado, el análisis FODA y los errores y experiencias en el desarrollo del proyecto.

Palabras clave: restaurantes, comida rápida, Lovemark, marca, experiencia.

ABSTRACT

In this work, a brand study of the Pennyroyal Burger Restaurant in the city of Quito – Ecuador will be carried out. It seeks to find the success factors that have allowed the brand to position itself as one of the most popular hamburger establishments in the city. This project presents its history, concept description, market analysis, SWOT analysis, and errors and experiences in the development of the project.

Key words: restaurants, fast food, Lovemark, brand, experience.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	12
2	DESARROLLO.....	13
2.1	Antecedentes	13
2.1.1	Historia.....	13
2.1.2	Factores de éxito de acuerdo con sus fundadores	14
2.2	Descripción del concepto	19
2.2.1	Producto	20
2.2.2	Precio.....	22
2.2.3	Servicio.....	25
2.2.4	Localización / Ubicación.....	25
2.3	Análisis del mercado.	29
2.3.1	Segmento de mercado.	29
2.3.2	Generadores de demanda.	30
2.3.3	Tipo de clientes.	31
2.4	Análisis de la oferta / competencia.	32
2.4.1	Competidores Primarios.....	33
2.4.2	Competidores secundarios.....	36
2.4.3	Tendencias en la demanda.....	37
2.5	Marca.....	41
2.5.1	Misión, Visión, Objetivos, Valores, Promesa de la marca.....	41
2.5.2	La experiencia Pennyroyal Burger.....	41
2.5.3	<i>Customer Journey</i>	45

2.5.4	Arquitectura y diseño como parte del producto y experiencia.....	46
2.6	Pennyroyal Burger como una <i>Lovemark</i>	51
2.6.1	Misterio.	51
2.6.2	Sensualidad.....	52
2.6.3	Intimidad.	52
2.7	Análisis FODA.....	54
2.7.1	Ventajas competitivas.	55
2.7.2	Detalle de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	55
2.8	Análisis de la industria: Las 5 fuerzas de Porter.....	56
2.8.1	Amenaza de la entrada de nuevos competidores.....	57
2.8.2	Poder de negociación de los proveedores.	57
2.8.3	Poder de negociación de los consumidores.....	57
2.8.4	Amenaza del ingreso de productos sustitutos.	58
2.8.5	Rivalidad entre competidores.....	58
2.9	Errores y experiencias en el desarrollo.....	59
2.9.1	Página web.	59
2.9.2	Parqueadero.....	59
2.9.3	Educación al cliente.	59
2.9.4	Servicio.....	60
3	CONCLUSIONES.....	61
4	REFERENCIAS.....	63
5	ANEXOS.....	65
5.1	Anexo A: Instalaciones.	65
5.1.1	Pennyroyal Burger: República del Salvador.....	65
5.1.2	Pennyroyal Burger: Diego de Almagro.....	65

5.1.3	Baños	66
5.1.4	Pantallas	66
5.1.5	Terraza Pennyroyal Burger Diego de Almagro.....	67
5.2	Anexo B: Decoración.....	68
5.2.1	Asientos metalizados.....	68
5.2.2	Espejos	68
5.2.3	Pared artística	69
5.2.4	Frase alusiva.....	69
5.2.5	Cortes de la carne de la res.....	70
5.3	Anexo C: Producto.....	71
5.3.1	Hamburguesa Emmy.....	71
5.3.2	Hamburguesa temática: <i>Star Wars The rise of Pennyroyal</i>	71
5.3.3	Hamburguesas Tributo: <i>The Most Famous Burgers by Pennyroyal</i>	72
5.4	Anexo D: Publicidad	73
5.4.1	Publicidad del restaurante	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1. Buyer Persona.	30
Tabla #2. Generadores de demanda externos.	30
Tabla #3. Generadores de demanda externos.	31
Tabla #4. Factores de competitividad: Productos	34
Tabla #5. Factores de competitividad: Precios	36
Tabla #6. Competidores secundarios	36
Tabla #7. Competidores secundarios	36
Tabla #8. Competidores indirectos	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1. Hamburguesa <i>Au-Cheval</i>	21
Figura #2. Menú Pennyroyal Burger	22
Figura #3. Menú Pennyroyal Burger	23
Figura #4. Menú Pennyroyal Burger	24
Figura #5. Ubicación Diego de Almagro.....	26
Figura #6. Ubicación Av. República del Salvador	27
Figura #7. Hamburguesa <i>Pulled Pork</i>	44
Figura #8. <i>Costumer Journey Map</i>	45
Figura #9. Cocina.....	46
Figura #10. Mesas y sillas.....	47
Figura #11. Techo e iluminación	47
Figura #12. Espejos.....	48
Figura #13. Decoración.....	49
Figura #14. Entrada.....	50
Figura #15. Análisis FODA	54

1 INTRODUCCIÓN

Pennyroyal Burger es un restaurante ecuatoriano, ubicado en Quito – Ecuador, dedicado a la venta de comida rápida, especialmente hamburguesas. Fue creado en el año 2016 en el auge de los *Food Trucks*. Ha sido premiado en varias ocasiones tanto nacional como internacionalmente. Se caracteriza por trabajar con ingredientes de calidad y ofrecer un buen servicio a sus clientes. Ha logrado crear una conexión importante con su comunidad lo que le ha permitido tener éxito. En este trabajo se realizará un análisis del concepto de la marca y los factores de éxito que le han llevado a posicionarse como uno de los restaurantes más populares y consistentes en su categoría.

2 DESARROLLO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Historia

Alex Vor y su familia emprendieron en el restaurante Pennyroyal Burger hace aproximadamente 4 años. Antes de dedicarse a la dirección de este restaurante, Alex trabajaba como publicista y como director de arte de una empresa de publicidad, por lo tanto, la familia Vor no tenía experiencia en cuanto al manejo de restaurantes. Luego de un recorte de personal en la compañía donde trabajaba, Alex fue separado de la misma.

En el año 2016, Quito experimentó el auge de los *Food Trucks*¹. Estos camiones de comida ofrecían un servicio de comida rápida como pizzas, tacos, alitas y hamburguesas. En este año se legalizó y se formalizó el gremio de la Asociación Ecuatoriana de Food Trucks (AEFT) (Veintimilla, 2016). Alex Vor, junto a su familia vieron la oportunidad de emprender y lo hicieron por medio de uno de estos camiones ofreciendo hamburguesas. Sin embargo, ellos querían brindar un producto distinto: carne fresca y de calidad, un corte premium, es decir, lomo y rib-eye con un porcentaje de grasa del 10% - 15%, acompañada de un pan fresco y artesanal.

Con el pasar del tiempo el negocio de los *food trucks* se sobresaturó y la familia Vor decidió buscar un nuevo lugar para empezar desde cero. Actualmente, Pennyroyal Burger cuentan con dos sucursales. La primera sucursal está ubicada en la esquina de las calles Diego de Almagro y Av. República y la segunda sucursal se encuentra en la avenida República del Salvador y Suecia.

¹ Camión de comida.

2.1.2 Factores de éxito de acuerdo con sus fundadores

Pennyroyal Burger ha atravesado varias etapas para lograr el éxito alcanzado hasta hoy en día. En primer lugar, la familia Pennyroyal Burger se ha enfocado en brindar productos que comprenden desde un buen pan que se adapte y cumpla con todos los “requisitos” para servir una hamburguesa de calidad, es decir, que sea un pan de masa madre, que tenga un sabor fresco, que sea consistente y no se deshaga al momento de comer; una carne de calidad, proveniente de cortes premium de la res como lomo y rib-eye con un porcentaje de grasa mínimo, es decir, del 10% al 15% y que ésta tenga un peso de 180 gramos. Además, Pennyroyal Burger cuenta con un servicio y manejo de redes sociales excepcionales. A su vez, cada mes hacen hamburguesas especiales con una temática diferente. El pan que se usa en las hamburguesas lo elabora “María La Panadería”, un proveedor que trabaja con pan de masa madre y de muy alta calidad.

Es importante destacar que las hamburguesas de Pennyroyal Burger han estado catalogadas entre las mejores de Quito e incluso de Latinoamérica. En el año 2018, el restaurante Pennyroyal Burger fue mencionado en el blog gastronómico Mortero de Piedra, realizado por Ivanna Zauzich, y ocupó el cuarto lugar entre las mejores hamburguesas de Quito (Zauzich, 2018). En el año 2019, en el mismo blog gastronómico, obtuvo el cuarto lugar. En el año 2020, debido a la pandemia del COVID-19, Zauzich se vio obligada a cambiar los parámetros del concurso, se asoció con Rappi y formó el concurso “Burger Master Ec”. A pesar de no obtener el primer lugar, Pennyroyal Burger estuvo considerado entre los preseleccionados por Rappi según sus ventas (Zauzich, 2020). Además, en el año 2019 la compañía *Big 7 Travel*² catalogó a este restaurante y a sus hamburguesas entre las mejores 20 de toda Latinoamérica (Big 7 Travel,

² Compañía que viaja alrededor del mundo para recomendar lugares de visita y gastronomía.

2019). Finalmente, en el año 2020, TripAdvisor ha premiado a Pennyroyal Burger con el galardón *Traveller's Choice*. Esta premiación se otorga a todos aquellos establecimientos como alojamientos, atracciones y restaurantes que reciben constantemente excelentes reseñas y que se encuentran dentro del 10% de los establecimientos más populares del mundo (TripAdvisor, 2020).

Según Alex Vor, los factores que han implementado y les han dado éxito son: Desarrollo de manuales e inversión en capacitaciones para su estilo de servicio y comida, estandarización de procesos, mercado objetivo definido, consistencia de la marca, decoración del establecimiento con un diseño industrial, coherencia entre expectativa y realidad, servicio de hospitalidad de calidad e incentivos.

2.1.2.1 Desarrollo de manuales e inversión en capacitaciones para su estilo de servicio y comida.

El restaurante ha desarrollado manuales con las actividades y normas que se deben cumplir en el establecimiento. En los manuales se especifican qué acciones tomar en los distintos escenarios que puedan surgir. Además, Pennyroyal Burger ofrece capacitaciones para el personal cada dos meses. A su vez, debido a la pandemia del COVID-19 ha implementado charlas motivacionales y psicológicas para todo el personal incluyendo a los dueños del establecimiento.

El personal de Pennyroyal Burger es de vital importancia para la empresa. Al principio de la jornada laboral todo el personal recibe una charla informativa en la que se tocan temas del restaurante, temas laborales y, en ciertos casos, incluso personales. Existe un sentido de pertenencia por parte del personal; y, todos se identifican con la marca. Siempre se toma en cuenta las sugerencias del mismo para la toma de decisiones, puesto que ellos se sienten

involucrados con la marca y con el cliente. Todo el personal de trabajo tiene la libertad de toma de decisiones y resolución de problemas. Pennyroyal Burger es consciente de la importancia de cuidar y mantener el bienestar integral de su equipo de trabajo dentro de su cultura organizacional.

2.1.2.2 Estandarización de procesos.

Los procesos de servicio en Pennyroyal Burger son muy rigurosos y responden a los más altos estándares de calidad. Por ejemplo, ha establecido tiempos de producción y servicio de una orden. De esta manera, se garantiza la entrega de una orden a tiempo. Los tiempos que se han establecido, cuando el restaurante tiene una ocupación baja, es de máximo 7 minutos desde que toma la orden y de 10 a 12 minutos cuando la ocupación del restaurante es alta. Al momento de servir la orden, el personal no puede manipular el producto, por lo que cada cliente se encarga de tomar su orden desde la bandeja y colocarla en la mesa. Como se puede notar, se evidencia un proceso cuidadoso que garantiza una atención eficiente y segura para el cliente en el menor tiempo posible.

2.1.2.3 Mercado objetivo definido.

Pennyroyal Burger tiene definido con claridad su mercado objetivo. Busca establecerse en un sector mixto. La marca busca siempre entenderlo, para así, adaptar el negocio a las necesidades y a los gustos de su mercado establecido. Al definir su mercado objetivo logran conocer la demanda del producto y de esta manera, le permite crear nuevos productos y servicios eficazmente. Esta clara definición del mercado y demanda del producto es parte importante del posicionamiento exitoso del restaurante.

2.1.2.4 Consistencia de la marca.

Pennyroyal Burger mantiene congruencia en todo momento. Se esfuerzan en que todo tenga relación, es decir, el ambiente, el tipo de comida y servicio que ofrecen, el diseño del restaurante, la vajilla, decoración, iluminación y música. El manejo de las redes sociales tiene una personalidad propia en donde los clientes se ven involucrados de manera directa por su constante interacción con Pennyroyal Burger. El trato de sus clientes en redes y en el momento de la verdad es el mismo, es decir, es amigable, atento, familiar y directo. Esta consistencia permite la construcción de una marca sólida.

2.1.2.5 Decoración del establecimiento con un diseño industrial.

La decoración juega un papel importante en el restaurante ya que influye en la experiencia del cliente. Pennyroyal Burger ha diseñado su restaurante de manera especial; pues cuenta con:

- Un aspecto de galpón en el que da la sensación de que todo es metalizado.
- Un techo de cemento, que brinda una apariencia de “no terminado” en el que las vigas y tuberías son visibles.
- Una gama de colores grises, negros y cafés.
- Lámparas y focos que dan una iluminación amarillezca.
- Baños de tonos negros y grises. Además, existe una frase inspiradora de Carl Jung: *“Until you make the unconscious conscious, it will direct your life and you will call it fate”*³. Los visitantes pueden leer esta frase al ver al espejo y mientras se lavan las manos.

³ Traducción por el autor: “Hasta que hagas consciente al inconsciente, este dirigirá tu vida y lo llamarás destino”.

- Grandes ventanales por donde ingresa gran cantidad de luz y de corriente de aire.

2.1.2.6 Coherencia entre expectativa y realidad.

Para Pennyroyal Burger la congruencia entre la expectativa y realidad es esencial. Se enfoca en el manejo de la expectativa versus la realidad; procura que todo lo que se muestre en imágenes virtuales y físicas tanto en las redes sociales como en el menú se vean de igual manera al momento en el que el cliente recibe su producto. Las imágenes que muestran en las redes sociales tienen un grado mínimo de edición. Para sus fotos utiliza cierto tipo de filtros, sin embargo, no afectan al producto final de manera visual. De esta manera, los clientes pueden confiar que obtendrán un producto consistente con la imagen que proyecta la marca.

2.1.2.7 Servicio de hospitalidad

La empresa se ocupa de todos los detalles, incluyendo la comunicación con el cliente. Pennyroyal Burger se caracteriza por brindar un servicio amigable, respetuoso, familiar y siempre atento a las necesidades del cliente. Utiliza un lenguaje y un dialecto propios para comunicarse con sus clientes. Esto permite que exista una comunicación fluida, fácil, objetiva familiar y directa. Por ende, la comunicación de calidad es otra de las prioridades del establecimiento.

2.1.2.8 Incentivos

El bienestar de los empleados es fundamental para la correcta operación del restaurante. Cada miembro del equipo se siente motivado ya que reciben premios de agradecimiento por haber realizado un excelente trabajo y haber alcanzado o sobrepasado la meta de ventas establecidas. Estos premios pueden ser bonos económicos o premios simbólicos. Un empleado

bien motivado entrega lo mejor de sí a la empresa y esta incentivación al personal es vital para Pennyroyal Burger.

Este conocimiento profundo del mercado al que está dirigido su producto y la consecuente creatividad para satisfacer las necesidades de su mercado considerando todos los factores, hacen de Pennyroyal Burger una empresa que invierte adecuadamente en sus prioridades más importantes: Personal, procesos, mercado, decoración, consistencia y hospitalidad.

2.2 Descripción del concepto

Pennyroyal Burger se enfoca en brindar una consistencia entre la expectativa y la realidad de servicio y de producto a sus visitantes. Es decir, lograr que las hamburguesas sepan igual de delicioso que como se ven en las fotos del menú y, a su vez, que el servicio de hospitalidad sea de calidez y de familiaridad. El menú, el servicio y el emplatado es congruente con el concepto de comida rápida. El establecimiento tiene un diseño industrial, que se lleva muy bien con lo casual y familiar.

Pennyroyal Burger es un restaurante con identidad, la misma que se basa en vender una experiencia extraordinaria e inolvidable, en lugar de vender solamente un producto. Su equipo de colaboradores, aplican su hospitalidad excepcional atenta a los detalles, para así superar las expectativas de cada uno de sus clientes, lo cual invita a volver a sus visitantes al establecimiento. Su concepto comienza desde la cocina y abarca la decoración, iluminación, ambiente, servicio y cuidado del medio ambiente. Muestra un mensaje único, atractivo, simple, fácil de entender y recordar para el cliente. El concepto que maneja Pennyroyal Burger satisface más allá de la expectativa de los clientes, precisamente por su coherencia.

2.2.1 Producto

Pennyroyal Burger ofrece al público comida rápida y orienta a su equipo a ofrecer un producto fresco y de calidad. El producto principal es la hamburguesa. También tiene a disposición alitas, *sticks*⁴ de pollo para menú infantil y guarniciones como papas fritas, aros de cebollas y bebidas.

La carne de las hamburguesas proviene de cortes premium como lomo y rib-eye, tiene un peso de 180 gramos y cuentan con un porcentaje de grasa del 10% al 15%. Además, el pan que utiliza es artesanal y es producido por su proveedor “María La Panadería”, quienes trabajan con pan de masa madre.

El restaurante cuenta con un menú amplio incluyendo opciones vegetarianas. Adicionalmente, Pennyroyal Burger ofrece un valor agregado a sus visitantes: hamburguesas temáticas y por temporadas. Incluso, han realizado tributos y homenajes a series y películas. Esto permite que el restaurante esté en constante innovación de sus productos, lo cual garantiza que los clientes vuelvan; pues, satisfacen a todos los gustos y paladares.

El menú cuenta con:

- Quince tipos de hamburguesas diferentes. Todas las hamburguesas vienen acompañadas de papas fritas.
- Menú para niños.
- Tres tipos de alitas: *Smokey BBQ, Honey Garlic, Buffalo*.
- Tres tipos de *hot-dogs*: *Chessy Dog, Chilli Dog, Fire Dog*.

⁴ Tiritas de pollo.

- Opciones para compartir: Papas con chili y papas con tocino y queso.
- Extras: Aros, aros de cebolla y porción de papas fritas.
- Bebidas: Limonadas, jugos naturales, gaseosas, aguas, micheladas, margaritas y mojitos.

Todos los productos que Pennyroyal Burger ofrece, se sirven en bandejas rectangulares de color gris. Los envases para salsas como la mayonesa son a base de caña de azúcar. Estos recipientes son pequeños y tienen una forma cilíndrica. Para las bebidas cuentan con envases de vidrio y, si las personas desean, el establecimiento tiene a disposición sorbetes de metal.



Figura #1. Hamburguesa *Au-Cheval*⁵

⁵Imagen recuperada de: Pennyroyal Burger [@pennyroyalburger]. (17 de octubre de 2020). [Fotografía]. Instagram.

2.2.2 Precio

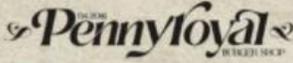
Pennyroyal Burger es considerado un restaurante con precios accesibles acordes al tipo de comida y servicio que ofrece. Cuenta con una variación de precios de hamburguesas desde los 5 USD hasta los 11 USD. El cheque promedio por persona en efectivo es de 13 USD. Además, al comparar con la competencia, sus precios están dirigidos a un segmento medio.



Figura #2. Menú Pennyroyal Burger



Figura #3. Menú Pennyroyal Burger



WINGS
LAS PORCIONES TIENEN 8 ALITAS

ALITAS SMOKEY BBQ
Alitas bañadas en una clásica y deliciosa salsa ahumada bbq y Bourbon. 8

ALITAS HONEY GARLIC
Fantásticas alitas bañadas en su salsa dulce tipo japonesa de miel y ajonjolí. 8

ALITAS BUFFALO
Alitas bañadas en su salsa original de picante y mantequilla. 8

HOT DOGS

CHESSY DOG
Exquisita salchicha envuelta en tocino bañado con queso Cheddar fundido y pan suave de hotdog. 5

CHILLI DOG
Exquisita salchicha bañada con Chili de carne a lo mexicano con queso Cheddar fundido y pan suave de hotdog. 5

FIRE DOG / PICANTE
Exquisita salchicha bañada con cebolla caramelizada, pedacitos de tocino crunchy y nuestra mostaza picante con pan suave de hotdog. 5

SHARES

PAPAS CON CHILI / CHILI FRIES
Nuestras papas artesanales fritas a la perfección bañadas con chili de carne a lo Mexicano. 6,25

PAPAS CON TOCINO & QUESO / BACON CHEESE FRIES
Deliciosas papas artesanales fritas a la perfección bañadas en queso Cheddar fundido y trocitos de tocino crocante. 5

SIDES

AROS Y PAPAS / RINGS & FRIES
Irresistible porción de mitad aros de cebolla y mitad papas fritas. 3,75

AROS DE CEBOLLA / ONION RIGS
Una porción de crocantes y deliciosos Aros de Cebolla. 3,75

PORCIÓN DE PAPAS FRITAS
Una porción grande de nuestras deliciosas papas artesanales, fritas a la perfección. 3

DRINKS

Black lemonade	2,29
Limonada clásica	2,10
Jugos naturales	2,80
Gaseosas 400ml	1,65
Agua	1,00
Agua con gas	1,65
Coca Cola Zero	1,85
Coca Cola Ligth	1,85



Figura #4. Menú Pennyroyal Burger

2.2.3 Servicio.

Pennyroyal Burger tiene un eslogan como su patrón de servicio: “*Not just a Burger*” (No solo una Hamburguesa). Se trata de todo el proceso que hay detrás del resultado, la parte humana encargada de hacer esta experiencia posible.

Para la empresa cada cliente es una persona que realiza una visita. Cada uno de ellos debe ser tratado de la mejor manera y como si estuvieran en su propia casa. Tienen una comunicación personal con cada uno de sus visitantes. A sus clientes frecuentes los suelen llamar por su nombre y tratan de recordar sus gustos y preferencias; y a todo nuevo cliente o personal de trabajo lo tratan de “tú” como símbolo de amistad y camaradería.

2.2.4 Localización / Ubicación.

Pennyroyal Burger actualmente cuenta con dos establecimientos. Su primer restaurante se encuentra ubicado en la esquina de las calles Diego de Almagro y Av. República. Esta ubicación permite una gran visibilidad hacia el restaurante. Este local cuenta con un aforo para 50 personas. Además, el establecimiento tiene una terraza y mesas en la parte exterior donde las personas pueden disfrutar de su comida.

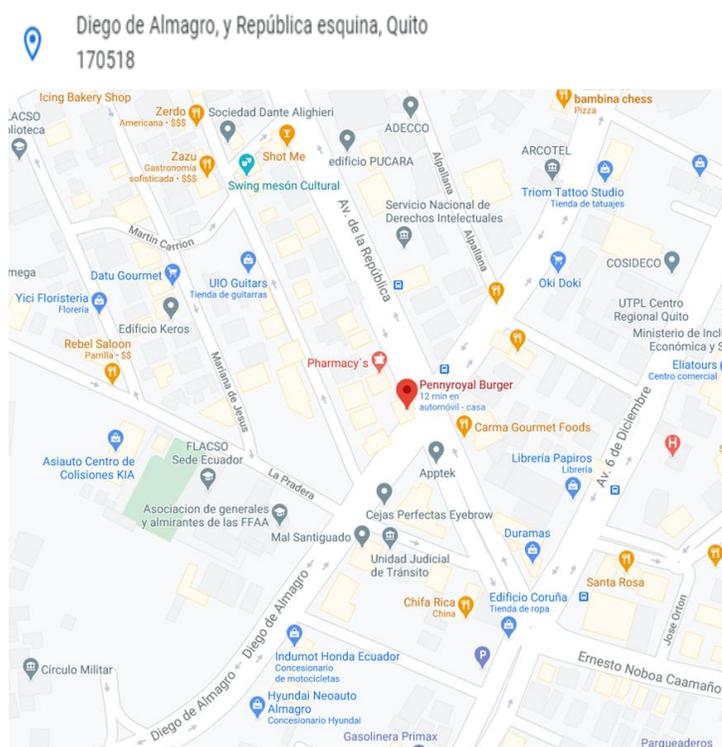


Figura #5. Ubicación Diego de Almagro

La segunda sucursal se encuentra ubicada en la avenida República del Salvador y Suecia. Este local es completamente nuevo, inaugurado el 28 de octubre de 2020 y cuenta con un aforo para 80 personas. Pennyroyal Burger decidió ampliarse ya que la demanda de clientes comenzó a sobrepasar las expectativas de los dueños y el aforo del primer local. Esto provocaba incluso que la gente tenga que hacer fila y esperar varios minutos para pedir su orden y conseguir una mesa, lo que actualmente, y debido a la pandemia del COVID-19, puede representar un riesgo biológico.



Figura #6. Ubicación Av. República del Salvador

En el primer establecimiento, muchos de sus clientes no se molestaban al hacer fila y esperar el tiempo que sea necesario para obtener sus hamburguesas. Esto formaba parte de la experiencia gracias al ambiente acogedor que brinda Pennyroyal Burger. Sin embargo, con el pasar del tiempo la demanda comenzó a ser realmente alta y el establecimiento resultó ser muy pequeño. Muchas veces el restaurante perdió clientes y ventas ya que no pudieron abastecer a tiempo a todos sus visitantes, razón por la cual abrieron la primera sucursal.

Los dos establecimientos se encuentran en un sector “central” y “mixto”, los cuales cuentan con varias oficinas de trabajo, residencias en sus alrededores y de otros restaurantes que ofrecen diferentes opciones de comida. De esta manera, Pennyroyal Burger puede alcanzar con facilidad a su mercado objetivo.

A los establecimientos acuden personas de distintos puntos de la ciudad, los cuales resultan ser claves: Cumbayá, El Valle de Los Chillos, Av. República del Salvador, La Carolina,

Quito Tennis, entre otros. Pennyroyal Burger busca establecerse en un sector mixto, es decir, que exista gran cantidad de comercio y, de la misma manera, que sea residencial. Esta estrategia funciona bien ya que cuando las personas no están en sus oficinas trabajando, el segmento de mercado que va a las instalaciones son las personas que residen y trabajan cerca o en la zona. Lo que buscan con la ubicación es que de cierta manera exista una clientela permanente.

Para establecer sus locales, buscan lugares que sean vistosos y que exista un tráfico significativo de personas. Por otro lado, buscan no estar cerca de su competencia directa geográficamente, es decir, en el mismo sector. Este aspecto les permite ganar una gran cantidad de mercado y ser más eficientes en el manejo de sus recursos.

Pennyroyal Burger carece de parqueadero propio en sus dos establecimientos. En la primera sucursal, Av. Diego de Almagro y Av. República, existen tres parqueaderos públicos a pocos metros del local. Cada uno de estos parqueaderos cuenta con sus horarios propios de lunes a viernes de 8:00 a 19:00 y los sábados de 11:00 a 18:00. En el establecimiento ubicado en la avenida República del Salvador la gente cuenta con los parqueaderos de la Zona Azul, del Supercines y del Centro Comercial Quicentro Shopping, no obstante, estos parqueaderos tanto públicos como privados tienen un costo y un horario. Sin duda alguna, no contar con un parqueadero propio para el restaurante es un aspecto negativo debido a varias razones:

- No brinda la comodidad a sus clientes de que vayan en auto particular.
- Si el cliente opta por utilizar uno de los parqueaderos aledaños deberá realizar un gasto extra ya que son parqueaderos en los que se cobra por hora/fracción. Las personas se verán obligadas a caminar varios metros en caso de no encontrar un espacio de parqueo cercano.

- La gente siente desconfianza ya que en la ciudad existe un nivel medio – alto de inseguridad.
- La Zona Azul opera solamente de lunes a viernes de 8:00 a 18:00. Los fines de semana, que es cuando más clientes hay, la zona de parqueo no ofrece ninguna seguridad.

2.3 Análisis del mercado.

2.3.1 Segmento de mercado.

Los principales segmentos de mercado de Pennyroyal Burger son los siguientes:

- Geográfico: Ciudad de Quito, zona centro-norte, zona mixta: Empresarial y residencial.
- Demográfico:
 - Corporativo: Este segmento acude al restaurante generalmente entre semana después de horarios de oficina o en hora de almuerzo, conocidos como clientes *after office*⁶. Este segmento busca un momento de distracción y de compartir entre amigos y colegas.
 - Residentes de casas y edificios cercanos a la locación: Son los que acuden cualquier día de la semana, ya que están cerca, en horarios de la tarde a partir de las 17:00.
 - Jóvenes universitarios: Acuden a partir del jueves y fines de semana.
 - Familias: Van rara vez entre semana, generalmente acuden desde los viernes en las tardes a partir de las 18:00.

⁶ Después del horario de oficina.

- Psicográfico: Clase social media, personas que trabajan en oficinas de la zona, personas casuales, es decir, muy accesibles, amigables, amables, van con amigos y familia.

BUYER PERSONA		
CORPORATIVO	RESIDENTE/FAMILIA	JÓVENES
<p>“Juan Fernández” Tiene 33 años. Vive en el Batán. Trabaja en una constructora. Sus ingresos son de \$ 2000 mensuales. Tiene novia. Le gusta salir con sus amigos los viernes después de trabajar. Los sábados sale con su novia a comer en restaurantes cercanos a la zona donde vive. Disfruta del rock clásico.</p>	<p>“Patricia Velasco” Tiene 38 años. Vive en la Pradera. Es casada y tiene dos hijos de 10 y 14 años. Es fisioterapeuta. Sus ingresos son de \$ 1200 mensuales. Le gusta pasar tiempo en familia y generalmente sale a comer los viernes por las tardes en restaurantes cercanos a su casa.</p>	<p>“Alberto Salazar” Tiene 25 años. Es universitario, estudiante de medicina. Le gusta salir con sus amigos a partir del jueves. Escoge restaurantes que están de moda. Le gusta la música electrónica.</p>

Tabla #1. Buyer Persona.

2.3.2 Generadores de demanda.

Los factores externos en los que nos basaremos son los establecimientos que satisfacen la demanda de bienes y servicios de los clientes.

2.3.2.1 *Diego de Almagro y Av. República.*

EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Zonas residenciales: Casas y departamentos en sus alrededores. Viven familias pequeñas y parejas jóvenes. • Oficinas: Zona corporativa, con varios edificios de distintos ámbitos laborales, públicos y privados. • Hoteles: J.W. Marriott, Holiday Inn, Ibis, Park In by Radisson: Huéspedes que desean tener una opción diferente de comida.

Tabla #2. Generadores de demanda externos.

2.3.2.2 República del Salvador.

EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Áreas recreacionales: Estado Olímpico Atahualpa, Supercines y Parque La Carolina: Personas que disfrutan del aire libre y de entretenimiento y buscan un lugar para comer. • Oficinas: Zona corporativa, con varios edificios de distintos ámbitos laborales públicos y privados. • Hoteles: Sheraton, Dann Carlton, Finlandia, Le Park: Huéspedes que desean tener una opción diferente de comida. • Paradas de la Ecovía: Personas que están de paso o tienen una ruta establecida. • Zonas residenciales: Casas y departamentos en sus alrededores. Viven familias pequeñas y parejas jóvenes.

Tabla #3. Generadores de demanda externos.

2.3.3 Tipo de clientes.

Es importante tener una buena gestión de atención al cliente para que el equipo de trabajo esté preparado para lidiar con cualquier tipo de personas que acudan al establecimiento, como, por ejemplo:

2.3.3.1 Buscador o nuevo.

Aquel que va por primera vez al establecimiento y no tiene conocimiento acerca del servicio ni del producto. Hay que asegurarse que este cliente tenga toda la información necesaria del producto hasta que pueda encontrar el ideal.

2.3.3.2 Indeciso.

Aquel que no tiene la seguridad de qué producto elegir. Debe entrar en confianza a través de una guía para tomar una decisión.

2.3.3.3 Fan o frecuente.

Aquel que conoce con exactitud el tipo de servicio y producto del establecimiento. Aconseja a sus acompañantes qué elegir del menú. Según los dueños del establecimiento, este tipo de cliente regresa tres veces por semana.

2.3.3.4 Clásico.

Aquel que probó un producto determinado del menú, le gustó mucho y pide siempre la misma orden cada vez que acude al restaurante.

2.3.3.5 Molesto.

Aquel que acude al restaurante con un molestia previa o que ésta es provocada dentro del mismo. En cualquiera de los casos, es importante escuchar y comprender cualquier inquietud que pueda surgir. Hay que poner atención extra en él. Se debe tratar de cambiar el ánimo del cliente. Según Alex Vor, reciben entre tres a cuatro quejas semanales. Las quejas comúnmente son por problemas con la orden: Carne desabrida, aros de cebolla con sabor a aceite, pan guardado, la reposición de papas tarda mucho tiempo. Estas quejas pueden considerarse subjetivas ya que existen comentarios positivos acerca del producto tanto por personas que acuden al restaurante, como por redes como TripAdvisor.

2.4 Análisis de la oferta / competencia.

El concepto que tiene Pennyroyal Burger ha estado en tendencia los últimos años y podemos encontrar algunos restaurantes con el mismo concepto. La ventaja que tiene Pennyroyal Burger es que no pretende ser un negocio para todos, es definido y satisface las necesidades de su mercado objetivo. Cumple con las reglas de oro de la Hospitalidad: Le da la razón al cliente, dejan el ego de lado, el personal de trabajo siempre está sonriendo, los restaurantes están limpios y el personal está uniformado e impecable, trabajan en equipo, se anticipan a las necesidades del cliente y siempre están pendientes de ellos.

2.4.1 Competidores Primarios.

Estos restaurantes ofrecen productos similares, es decir, la carne de la hamburguesa es premium y cuentan con un pan artesanal:

- La Birrería
- La Burguesa
- Best Burger Company (BBCO).

2.4.1.1 Factores de competitividad.

2.4.1.1.1 Estrategia comercial.

- La Birrería:
 - Tiene presencia en las redes sociales como Facebook e Instagram y además, cuenta con su página propia: labirreria.com.ec. En esta página se puede ver su historia y filosofía. A través de su página propia se puede acceder al menú y a un link el cual dirigirá directamente a Whatsapp en donde se puede acceder a su propio servicio a domicilio.
 - Promociones:
 - 2x1 lunes y martes en las *Handcrafted Burgers*⁷.
 - 3x2 miércoles y jueves en todos los cocteles.
- La Burguesa:
 - Tiene presencia en las redes sociales como Facebook e Instagram y además, cuenta con su página propia: laburguesa.ec. A través de su página web únicamente se puede realizar pedidos.

⁷ Hamburguesas artesanales.

- Best Burger Company (BBCO):
 - Tiene presencia en las redes sociales como Facebook e Instagram. Se pueden realizar pedidos a domicilio a través de estas redes sociales, las cuales dirigirán al cliente a Rappi.ec
 - Promociones: Manejan promociones temporales y generalmente son:
 - 50% de descuento en la segunda hamburguesa.
 - 25% de descuento a toda la cuenta.
 - Promociones exclusivas por medio de Uber Eats del 50% (temporal).

2.4.1.1.2 Productos.

LA BIRRERÍA	LA BURGUESA	BEST BURGER COMPANY
<ul style="list-style-type: none"> • Entradas. • Hamburguesas de colección y artesanales. • Platos fuertes al grill. • Línea para cocina en casa, es decir, venden los productos para hacer en casa como parrilladas. • Platos de estilo mexicano. • Menú para niños. • Ensaladas. • Bebidas sin alcohol y cocteles. • Cervezas. • Cervezas artesanales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocho tipos de hamburguesas. • Pack de hamburguesas congeladas. • Picadas: <i>Spring Rolls</i> de <i>Pulled Pork</i>. • Gaseosas. • Cervezas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doce tipos de hamburguesas. • Menú para niños. • Platos con chili. • Ensaladas. • Postre. • Bebidas: gaseosas, limonadas, aguas naturales y con gas. • Cervezas. • Tinto de verano. • Extras: porciones de papas, tocino crocante, champiñones salteados, queso, <i>pickles</i> y salsas.

Tabla #4. Factores de competitividad: Productos.

2.4.1.1.3 Formato de presentación de platos.

- La Birrería:

Tienen diferentes formatos de presentación. Esto varía dependiendo el tipo de plato que el cliente se va a servir. Cuentan con platos de cerámica de diferente estilo, es decir, rectangulares, ovalados, circulares, cuadrados, etc., a su vez, cuentan con canastas pequeñas metálicas para servir las papas fritas. Para sus salsas como la mayonesa, tienen unos pequeños envases metálicos.

- La Burguesa:

Presentan sus diferentes estilos de hamburguesas tratando de brindar un sabor rústico; así las sirven en tablas y diferentes platos de cerámica plana. Sus papas fritas las ofrecen en pequeños baldes de latón.

- Best Burger Company (BBCO):

Presentan sus platos de una manera estandarizada, es decir, todos los platos son circulares y de tono negro. Sus salsas son colocadas en vasos de vidrio como *shots*⁸.

⁸ Vaso tequilero pequeño.

2.4.1.1.4 Precios.

Esta sección se enfocará en los precios únicamente de las hamburguesas y que estas no estén en combo o en promoción.

LA BIRRERÍA	El rango de precios de las hamburguesas comprende entre \$9.90 y \$16.90.
LA BURGUESA	El rango de precios de las hamburguesas varía de \$9.82 a \$12.37. Habrá una variación de precios dependiendo el tamaño de la carne que el cliente elija ya que ofrecen diferentes opciones: 150 gramos, 250 gramos y Juicy Lucy.
BEST BURGER COMPANY	Los precios oscilan entre los \$7 y \$14.75. Estas variaciones se deben al gramaje de la carne de res, entre 125 gramos y 175 gramos. Por otro lado, ofrecen carne de pavo la cual tiene un gramaje de 150 gramos.

Tabla #5. Factores de competitividad: Precios.

2.4.2 Competidores secundarios.

Hamburgueserías y restaurantes de los alrededores.

Avenida República del Salvador		
Rock Me Burger & Co.	Chio's Burger.	Carl's Jr.
De Morfi.	Capital Burger.	Inka Burger Lab.

Tabla #6. Competidores secundarios

Diego de Almagro y Av. República		
El Corral.	Weon Burger	Top Ten.
McDonald's.	Burger King.	

Tabla #7. Competidores secundarios.

Competidores indirectos con diferentes opciones de comida			
Pizzería el Hornero	La Parrilla de Homero	Caoni Chocolate	KFC
Locales de shawarmas en la Av. De los Shyris.	American Deli	Los Cebiches de la Rumiñahui	Mizú Sushi Bar
Casa Damian	Shawarma	Mono Bolón	Patio de Comidas del Quicentro Shopping
Patio de comidas de La Pradera	Sweet & Coffee	Rompe Colchón	T.G.I Friday's
Reds	La Candelaria	Juan Valdez Café	Chilli's
Sushi Shop Ec	Chilanga Mexican Grill	Vía Partenope	El Arbolito
Lucia Pie House & Grill	1889 Pizza	Tac & Roll	Frutería Monserrate

Tabla #8. Competidores indirectos.

2.4.3 Tendencias en la demanda.

Vivimos una época que se caracteriza por la abundancia de información lo cual ha provocado cambios en la alimentación muy importantes. Al estar en un mundo más globalizado, que está más cerca de todo gracias a la accesibilidad de viajes e internet, nos encontramos con personas que tienen conocimientos y aprendizajes amplios sobre otras culturas y su gastronomía.

Muchos factores han influido en el incremento de consumo de alimentos fuera del hogar, por lo que los establecimientos de comida rápida nacional o extranjera han tenido éxito y forman una parte importante de la cultura gastronómica dada a la valoración que se le da al servicio y preparación rápida de alimentos (Universidad Interamericana para el Desarrollo, s/f).

2.4.3.1 Innovación.

Para la industria gastronómica, innovación significa creatividad, es decir, poder ampliar la demanda a través de nuevos productos que mezclen raíces y tradiciones de origen y del exterior; lo que se le conoce también como cocina de autor. Estas innovaciones gastronómicas

han arrojado excelentes resultados, que los podemos apreciar en platos de muchos matices, colores, sabores, aromas y texturas; los cuales llaman mucho la atención de personas que gozan de vivir experiencias gastronómicas nuevas.

Una estrategia de posicionamiento es la creación de nuevos productos mensualmente. Es decir, la realización de hamburguesas temáticas que llamen la atención del cliente y que éste siempre tenga la opción de comer una hamburguesa diferente cada mes. Pennyroyal Burger ha sacado hamburguesas tributo a *The Most Famous Burgers* como: *Chicago Au-Cheval*, *Nashville Hot-Chicken* o *New York Emmy Burger*. También hamburguesas temáticas inspiradas en películas o series como: *Dark Burger*, *Stranger Burger*, *Star Wars: The Rise of Pennyroyal*, *El Camino* o *PennyWise Burger* y *Merry Royal*, por Navidad.

2.4.3.2 Estilo de vida

Hoy en día, las personas han cambiado sus hábitos alimenticios. Siempre buscarán que los alimentos sean saludables, con ingredientes de calidad y que al servírseles en un restaurante permitan tener una experiencia agradable, en un lugar que sea cómodo y reconfortante. Esto está ligado a la búsqueda de un estatus y un lugar de encuentro social, por lo que los restaurantes tienen que encontrar la manera de satisfacer estas necesidades mediante la oferta de algo más que un producto.

Según Diego Coquillat, quien cuenta con un periódico digital de restaurantes, se están implementando nuevas tendencias en el mundo gastronómico en cuanto a los productos tales como:

- Una alimentación más saludable.
- Prioridad de elección de productos locales y eco-responsables.

- Menús especiales para niños.
- Bebidas sin alcohol y sin azúcar.
- Opciones de platos veganos y vegetarianos.
- Productos de calidad.

Según Coquillat, en cuanto a la experiencia del consumidor existen ciertas tendencias como:

- Una mejor empatía con los clientes sin acompañantes.
- Experiencias para compartir en redes sociales.
- Servicio de hospitalidad.
- Implementación de tecnología en los restaurantes: Quioscos de autoservicios, implementos robotizados y automatización de máquinas y escaneo de códigos QR.

2.4.3.3 Calidad.

El artículo de Coquillat, menciona que “la calidad de los platos que degustan los clientes de un restaurante son el principal atributo a la hora de decidir dónde ir a comer” (Coquillat, 2019). De esta manera, Pennyroyal Burger ha optado por ofrecer en sus hamburguesas cortes de res premium de calidad: Lomo y rib-eye con un porcentaje de grasa del 10%-15%.

2.4.3.4 Medio Ambiente.

Las personas cada vez se preocupan más por el medio ambiente. Pennyroyal Burger cuenta con implementos y envases biodegradables, que impactan en menor medida al medio ambiente. De igual manera, se han enfocado en eliminar productos que tengan un solo uso como el plástico. Por ejemplo, los envases de las gaseosas son de vidrio, los recipientes para ciertas

salsas y demás productos son elaborados a base de caña de azúcar y, finalmente, si los clientes desean, se ofrecen sorbetes de metal.

2.4.3.5 *Veganismo y Vegetarianismo.*

Actualmente, existe una gran cantidad de demanda por productos veganos o vegetarianos. El restaurante cuenta con dos opciones vegetarianas “*Veggie Burger*” y “*Beyond Royal*”. Sin embargo, Pennyroyal Burger no se ha catalogado como un restaurante vegetariano, por lo tanto, no cuentan con una gran variedad de opciones vegetarianas ni tampoco cuentan con una gran producción de este estilo de hamburguesas.

2.4.3.6 *Redes Sociales.*

En la actualidad, las redes sociales tienen un gran impacto en las personas. Por medio de éstas se puede tener una idea de cómo va a ser su experiencia en un determinado lugar. Pennyroyal Burger se ha enfocado en ser un lugar “instagrameable” debido al diseño llamativo y decoración del establecimiento. Es decir, que las personas puedan acudir al restaurante y se puedan tomar fotos para luego subirlas a las redes, especialmente a Instagram. Esto es positivo para los visitantes ya que pueden compartir una experiencia inolvidable, así como para el restaurante, al tratarse de publicidad no pagada.

2.4.3.7 *Servicio a domicilio.*

El servicio a domicilio ha cobrado gran importancia sobre todo en estos últimos tiempos de pandemia. A veces las personas no desean salir de la comodidad de sus hogares y quieren evitar todo el ajetreo que implica salir y realizar el viaje hasta un lugar determinado por más corto que sea. Por lo tanto, los restaurantes han visto la necesidad de crear alianzas estratégicas con las plataformas digitales de servicio de comida a domicilio. Pennyroyal Burger ha creado

esta alianza con Rappi. Al acceder al perfil del establecimiento y escoger la opción de servicio a domicilio, la página inmediatamente dirige a Rappi.ec.

2.4.3.8 *Cultura Organizacional.*

Las tendencias no se limitan en lo que el cliente está buscando o en lo que está sucediendo afuera, también hay tendencias internas con respecto a la cultura organizacional. Actualmente, se busca fortalecer la cultura con el fin de reducir la rotación de Recursos Humanos y crear fidelidad de la marca en los empleados.

2.5 Marca

2.5.1 Misión, Visión, Objetivos, Valores, Promesa de la marca.

Por derechos de confidencialidad esta información no puede ser revelada.

2.5.2 La experiencia Pennyroyal Burger.

2.5.2.1 *Experiencia del servicio*

La experiencia de Pennyroyal Burger comienza a través de las redes sociales. El personal las maneja por medio de imágenes, fotografías, preguntas, inquietudes, historias y demás para tener un primer acercamiento con su cliente potencial. Cada persona tiene la apertura de escribir directamente a través de las redes sociales y ellos tienen un tiempo máximo de respuesta de 14 horas. Tienen el deber de responder cada mensaje y lo hacen de manera personalizada. Además, cada cliente puede hacer reservaciones mediante las redes sociales del restaurante. Pennyroyal Burger ha encontrado una forma de dirigirse a su público y a sus productos a través de las redes sociales como Instagram, usando ciertos tipos de frases dirigidas tales como: “¿Hola chanchitos cómo están?”, “Aquí les traigo esta belleza”, “Esta hermosura” o “Esta joya”.

Esta estrategia sin duda tiene resultados positivos. A diferencia de sus competidores, se caracteriza por darle un toque de familiaridad y crea conexiones reales con la audiencia. A su vez, hacen alusión a las personas que van a disfrutar definitivamente de su comida. Las publicaciones que realizan son una mezcla de promoción, información e interacción con sus seguidores. Esta relación que ha logrado formar, es la razón por la que Pennyroyal Burger sea en Instagram la cuenta que más seguidores tiene (21.4k) entre sus principales competidores, tales como La Burguesa (3,970), La Birrería (8,265) y Best Burger Company (4,041). Estos datos se recopilaron hasta el 12 de diciembre de 2020.

Una vez que el cliente llega al restaurante, el personal lo recibe de una manera muy amigable, con un saludo fuerte, claro, sonriente y mirando a los ojos. Este primer contacto es esencial para que el visitante entre en confianza y se sienta cómodo en el establecimiento. Debido a la pandemia del COVID-19 Pennyroyal Burger ha implementado ciertas normas de bioseguridad al momento que el cliente está por ingresar al restaurante, tales como: toma de temperatura y desinfección de manos y calzado.

El restaurante estableció que el pago se haga una vez que el cliente realice su pedido y, posterior a ello, podrán dirigirse a su mesa. En caso de que haya un cliente nuevo en el restaurante y no sepa qué elegir del menú, un miembro del equipo estará a cargo de asesorarle en su orden. Este proceso debe ser de manera rápida y resumida para una fácil elección. El tiempo de demora de una orden cuando el establecimiento tiene una ocupación baja, es de 7 minutos. Por otro lado, cuando el establecimiento tiene una ocupación alta, el tiempo de servicio de una orden es de 10 a 12 minutos.

Durante el servicio, la regla fundamental es: No abandonar al cliente y estar pendiente en todo momento de lo que pueda necesitar. A su vez, todo lo que pida el cliente debe ser resuelto de manera inmediata. Una vez que el cliente terminó de comer el personal debe estar pendiente para retirar los platos de la mesa, preguntarles si estuvo todo bien, si es que les gustó la comida y el servicio y si desean servirse algo más.

Después de que el cliente decide retirarse del establecimiento el personal debe despedirse, agradecer la visita e invitarle a que vuelva pronto. El tiempo de duración de servicio/experiencia era de aproximadamente 60 minutos antes de la pandemia del COVID-19. Actualmente, este tiempo se ha reducido entre 30 a 40 minutos. Debido a esta reducción de tiempo de permanencia de los clientes en el restaurante, podría existir una mayor rotación de clientes.

2.5.2.2 Experiencia del producto

La experiencia que tiene el cliente con el producto es muy buena en general. Los productos como se menciona anteriormente son de buena calidad y hacen que la experiencia que tiene el cliente sea positiva. El menú está adaptado para disfrutar en familia al tener opciones para niños, también se ajusta a diferentes gustos, desde una hamburguesa clásica simple, hasta mezclas dulces, picantes, con diferentes texturas, hamburguesas con temática y otras opciones como *hot-dogs* y alitas.



Figura #7. Hamburguesa *Pulled Pork*

2.5.2.3 *Bioseguridad*

Pennyroyal Burger se ha visto en la obligación de colocar ciertos implementos para que la gente se sienta segura. Los nuevos implementos adoptados son: termómetro para toma de temperatura a cada persona en la entrada de los establecimientos, área de desinfección de calzado y alcohol para desinfección de manos. Al ser un local más pequeño, el establecimiento ubicado en las calles Diego de Almagro y Av. República, ha implementado un ventilador en el techo con el objetivo de que cualquier virus y bacteria se quede en el piso. Por otra parte, el establecimiento ubicado en la avenida República del Salvador cuenta con una gran puerta de ingreso, la cual permite una gran circulación de aire natural.

2.5.3 Customer Journey.

El *Customer Journey* es el mapa de la experiencia que tiene el cliente en el restaurante. Esto muestra las diferentes fases por las que pasa el cliente a lo largo del tiempo en el establecimiento. En Pennyroyal Burger esta duración es de 30 a 40 minutos. A continuación, se observan:

- Experiencias positivas: Redes sociales, la recepción, la elección de la mesa y la comida. Generan un buen impacto en las personas.
- Experiencias negativas: El pago. Las personas usualmente generan rechazo a gastar su dinero.
- Puntos críticos: Llegada, ver la carta y elegir los platos. Pueden determinar la decisión de la compra.

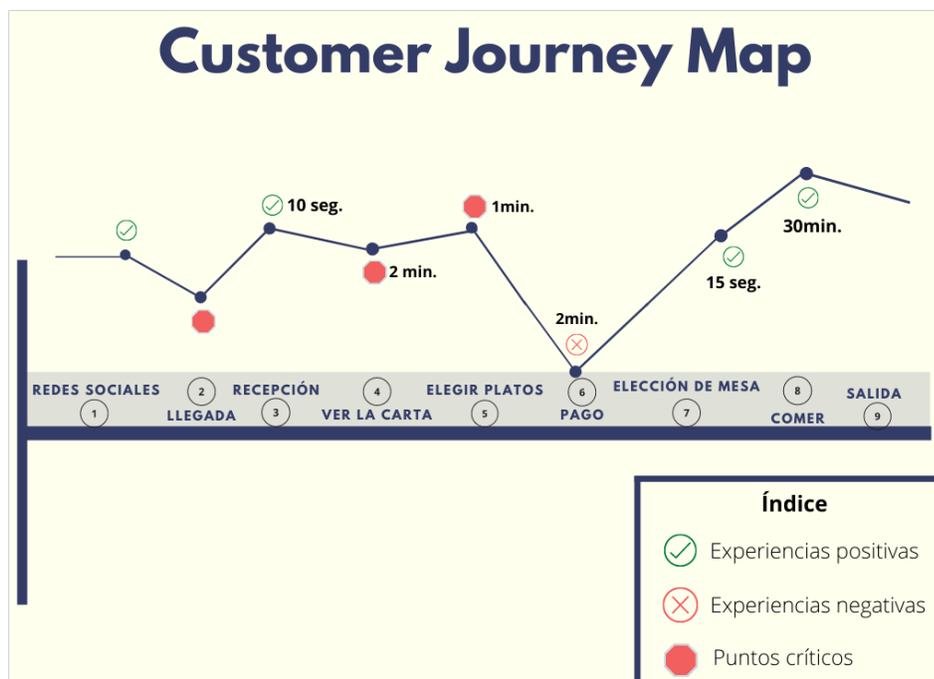


Figura #8. Customer Journey Map.

2.5.4 Arquitectura y diseño como parte del producto y experiencia

Es un lugar con un ambiente muy relajado y juvenil. El estilo del restaurante es industrial, da la sensación de que todo es metalizado y de entrar a un galpón. Tiene acabados de hormigón, madera rústica, con una paleta de colores grises, negros y cafés con luces amarillas que le dan un tono cálido. El restaurante es estéticamente equilibrado y funcional. Para el diseño del restaurante ubicado en la República de El Salvador los dueños contrataron los servicios de Ficto Design Studio, un grupo de diseñadores y consultores. Se trata de un “estudio de diseño de autor, que desarrolla y fabrica productos que genera valor y resultados que emocionan”. (Ficto, s/f.)



Figura #9. Cocina.

Las mesas son de madera y los asientos metálicos. Además, tiene ventanales, lo que permite que exista una gran cantidad de luz natural y, a su vez, permite que la gente del exterior pueda ver lo que pasa en el interior del restaurante y capte más atención.



Figura #10. Mesas y sillas.

La decoración interior de los dos restaurantes es similar, los dos comparten elementos como un techo que da la sensación de “no terminado”. Se puede observar con claridad como cables, tuberías y vigas están a simple vista.



Figura #11. Techo e iluminación.

En el baño del local de la avenida República del Salvador hay una frase inspiradora de Carl Jung: *“Until you make the unconscious conscious, it will direct your life and you will call it fate”*, la cual se puede leer mientras las personas se ven al espejo o se lavan las manos.



Figura #12. Espejos.

Existen cuadros alrededor de los dos establecimientos en donde relatan la historia de Pennyroyal Burger. Todos los visitantes pueden enterarse un poco más acerca del restaurante y de la marca a través de esas fotografías. Además de eso, los establecimientos cuentan con frases alusivas al servicio de hamburguesas.



Figura #13. Decoración.

Por otro lado, en los dos establecimientos existe una temperatura fresca. Es decir, existe una gran ventilación. En el local ubicado en las calles Diego de Almagro y República colocaron un ventilador en el techo con el objetivo de que exista flujo de aire. En cambio, en el local de la República de El Salvador existe una gran puerta de ingreso que permite que exista una corriente de aire natural.



Figura #14. Entrada.

Con respecto a la música, en general reproducen rock alternativo, rock clásico, electrónica y música pop. La mayoría de la música es en inglés. Pennyroyal Burger cuenta con una lista de reproducción en Spotify. Para la elección de reproducción de los diferentes géneros musicales, el personal se basa en el tipo de día que está haciendo. Es decir, si es un día lluvioso y éste da la apariencia de ser un día “triste”, el personal elige un género que anime a los clientes en el restaurante. En el establecimiento no se reproducen géneros con ritmos tropicales ya que sería incongruente con el tipo de servicio y de cliente al que Pennyroyal Burger está enfocado. Cada uno de estos elementos favorecen al estilo del restaurante y complementa el diseño industrial.

2.6 Pennyroyal Burger como una *Lovemark*

La industria de comida rápida ha ido cobrando importancia a lo largo de los años, y cada vez podemos ver más restaurantes abiertos a disposición del público. Esta fuerte competencia lleva a las marcas a reforzar el valor de ésta para poder competir en el mercado. Ahora no sólo se trata de ofrecer un buen servicio, también es importante brindar una experiencia desde la calidad, sabor del producto, hasta lo multisensorial (Fernandes et al., 2017).

Las dinámicas comerciales y comportamientos socioculturales actuales influyen en el posicionamiento de empresas, restaurantes, instituciones, etc. Esto se debe a que la sociedad de hoy en día elige marcas y productos que sean como ellos, que combinen con su estilo de vida y que prometan un concepto nuevo o diferente.

Ante el buen posicionamiento que ha tenido Pennyroyal Burger como marca, se desarrollará un análisis de la relación entre el consumidor y la marca mediante el conocido término *Lovemark*. Para esto nos basaremos en las tres dimensiones de la imagen de la marca, propuesta por Kevin Roberts (2004), las cuales son: Misterio, sensualidad e intimidad. A partir de esto, los consumidores se vuelven entusiastas de la empresa. A estos elementos se los considera como antecedentes de una *Lovemark* y aportan positivamente para generar experiencias.

2.6.1 Misterio.

Factor encargado en atraer consumidores y cuenta una historia con la que se puedan conectar. Pennyroyal Burger se ha caracterizado por tener una buena comunicación con su comunidad, comparten la historia de su crecimiento y por todo lo que han pasado para lograr el

éxito. Dicha historia ha logrado conectar con el público ya que muestran el hecho de que a todos nos toca pasar por obstáculos, dificultades y que no somos perfectos.

2.6.2 Sensualidad.

Se refiere a las experiencias sensoriales, ya sean los sabores, gustos, aromas, entre otros, que se aprecian a través del *packaging*⁹. Es evidente el esfuerzo que pone la empresa por lograr que su producto siempre tenga un factor “wow”, en este caso, cada hamburguesa es diferente en todo sentido: Sabores, ingredientes y presentación.

2.6.3 Intimidad.

Alude al hecho de que los consumidores esperan ser influenciados a nivel emocional y personal por la marca.

La teoría de Kevin Roberts (2004) habla sobre las fuertes conexiones emocionales con las comunidades; la misma que es totalmente genuina y constituye un factor clave para ser una marca amada. Otra de las características más importantes de una *Lovemark* es ser irresistible, amada y respetada. Las personas que aman la marca actúan como defensores e incluso como propietarios; es decir, que llegan a desarrollar un sentido de pertenencia y logran tener la parte más importante, conexión emocional. En el caso de Pennyroyal Burger, comienza desde el equipo de trabajo, ya que son ellos los que comienzan a hablar de la marca, traen amigos y conocidos y es ahí donde empieza la publicidad del boca a boca.

Es importante tomar en cuenta al Valor de Marca (*Brand Equity*), que se define como “el valor agregado atribuido a los productos y servicios,” se trata de un intangible que representa

⁹ Forma de presentación y empaquetado.

valor psicológico y económico para la empresa (Kotler y Keller, citado en Fernandes, 2017).

Para esto se debe generar valor para los clientes creando una marca fuerte, única con asociaciones favorables que harán posible su diferenciación, comunicación e identificación. Un diferenciador estratégico que tiene Pennyroyal Burger es la constante comunicación.

A través de las redes sociales la marca ha llegado a crear una comunidad ya que siempre actualiza su *feed*¹⁰, responde preguntas, comunica lo que sucede y lo que hacen. A partir de esto, su comunidad comienza a desarrollar el sentido de pertenencia y participación, esencial para dar valor a la marca. Cabe destacar que hay muchos seguidores de sus redes sociales que nunca han probado sus hamburguesas ni han tenido la oportunidad de ir a los locales, pero, los siguen desde hace mucho tiempo en redes ya que, por medio de su constante interacción con la comunidad, han logrado formar una conexión fuerte con la marca.

La constante actividad en redes sociales es un factor importante ya que coloca a la marca en el *top of mind*¹¹ de sus clientes. Pennyroyal Burger supera en este aspecto a su competencia ya que muchos de ellos no son constantes al momento de subir contenido a sus redes sociales; pues las descuidan por algunos días.

¹⁰ Flujo de contenido en redes sociales por el que las personas se desplazan.

¹¹ Lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor.

2.7 Análisis FODA

A través del análisis FODA podremos obtener información actual acerca de los establecimientos, tanto de los recursos externos (fortalezas y oportunidades) e internos (debilidades y amenazas). A partir de esto se podrá implementar acciones correctivas para una mejor gestión de la empresa.

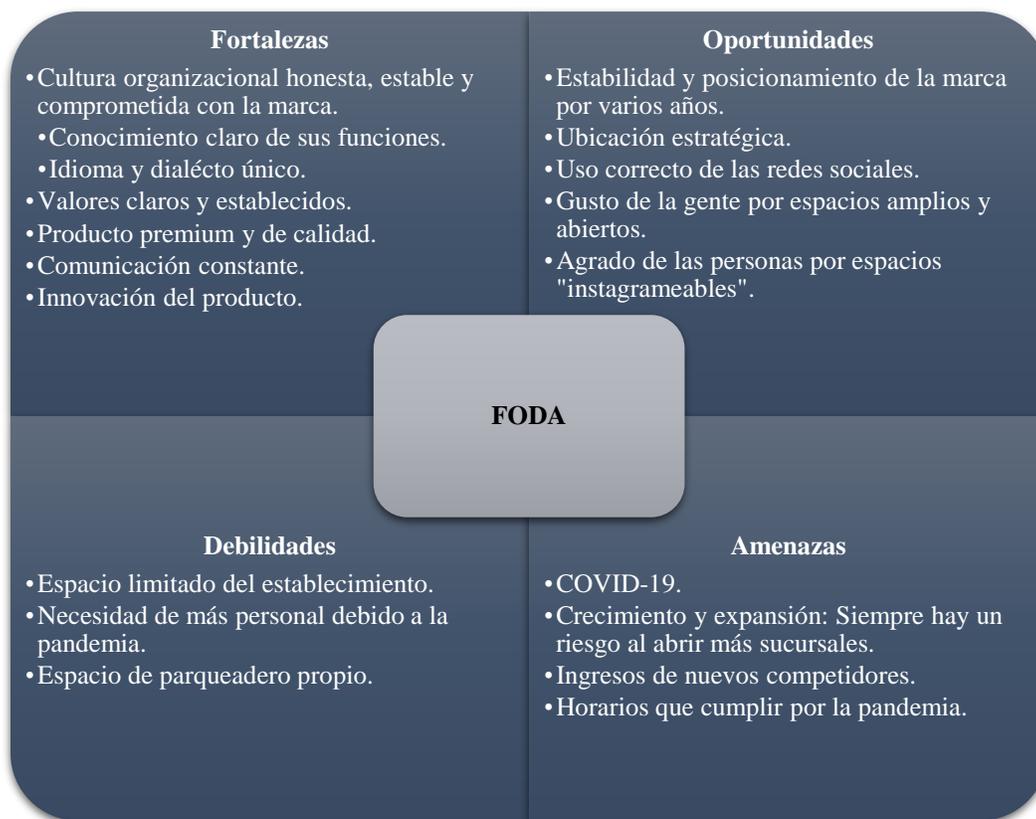


Figura #15. Análisis FODA.

2.7.1 Ventajas competitivas.

Al analizar la tabla FODA de Pennyroyal Burger se puede destacar que Pennyroyal Burger tiene las siguientes ventajas competitivas:

- Precios accesibles: Con relación a su competencia directa, se encuentra en un mercado medio. Sus productos no tienen un costo muy elevado.
- Ubicación: Los dos establecimientos de Pennyroyal Burger se encuentran en un lugar “mixto”. Además, no se encuentran localizados geográficamente cerca de su competencia directa. Esto permite que puedan ganar gran cantidad de clientes y gastar menos recursos para competir con su competencia.
- Comunicación: Pennyroyal Burger mantiene una constante interacción con su comunidad de seguidores. Mantener una comunicación adecuada es de suma importancia para ganar mercado. De igual manera, existe una correcta comunicación entre el equipo de trabajo.

2.7.2 Detalle de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2.7.2.1 ¿Cómo usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades?

Una de las fortalezas son los valores bien establecidos, tales como contar con envases de caña de azúcar y reducción de plástico, lo cual ponen en práctica a través de la implementación de botellas de vidrio y evitando la sobreproducción de basura.

Otro de los valores es el trabajo en equipo y la honestidad, teniendo como resultado un equipo de trabajo estable, que transmite el mensaje de la marca a los clientes y permite su estabilidad.

2.7.2.2 ¿Cómo simultáneamente neutralizan o contrarrestan debilidades y amenazas?

El COVID-19 es una amenaza inminente en la actualidad y se contrarresta tomando medidas de bioseguridad, desinfectando el establecimiento y teniendo una planificación ante cualquier inconveniente o catástrofe.

El crecimiento es considerado una amenaza, ya que siempre hay el riesgo que no funcione, sin embargo, al ser una marca ya establecida y conocida, el riesgo es menor.

La inestabilidad económica no ha sido una amenaza, al contrario, han logrado mantener al restaurante, sin embargo, el año 2020 no se le ha catalogado como uno de no rentabilidad, sino como uno de sostenimiento.

2.7.2.3 ¿Cómo una debilidad puede ser contrarrestada o minimizada aprovechando una oportunidad?

Una de las principales debilidades es el espacio limitado, lo que se está actualmente contrarrestando con la apertura de un nuevo local en una zona estratégica y con ambientes similares a la localidad del primer restaurante.

El establecimiento de la Diego de Almagro y Av. República está tratando de adecuar la parte exterior para lograr ambientes más cálidos con la implementación de vidrios, para evitar el frío.

2.8 Análisis de la industria: Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un breve análisis de la empresa, que tiene como objetivo indicar en dónde se encuentra ubicada el establecimiento en este momento con respecto a la competencia.

2.8.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Pennyroyal Burger no percibe como una amenaza el ingreso de nuevos establecimientos al mercado, al contrario, se beneficia de esto. Al ser una marca ya establecida no tienen los mismos riesgos de equivocarse como un competidor nuevo, de esta manera, usan a su favor las equivocaciones y pruebas de la competencia. En caso de que algo les funcione, lo usan y lo adaptan a su concepto. Es así como ven a la competencia, como un indicador de lo que está sucediendo a su alrededor.

2.8.2 Poder de negociación de los proveedores.

Todos los proveedores son distintos y todos se manejan con crédito. Tienen plazo de pago de hasta máximo de 30 días. El crédito es importante, ya que favorece al flujo de caja y permite trabajar al restaurante durante los días plazo. Pennyroyal Burger considera a todos sus proveedores como un socio, los pagos siempre son puntuales y de esta manera logran tener vínculos de confianza para poder hablar y negociar.

2.8.3 Poder de negociación de los consumidores.

Los clientes están dispuestos a pagar el precio y lo realizan inmediatamente después de hacer el pedido, los precios y los productos están detallados en el menú. Generalmente el consumidor sabe qué pedir.

Pennyroyal Burger no busca generar promociones ya que no se basan en esa estrategia. Para los dueños, realizar promociones o regalar algún producto significa desprestigiar a la marca y bajarle el valor a la misma. Es por ello por lo que, el personal educa a toda su comunidad en este aspecto. Sin embargo, el restaurante ofrece *refill*¹² de papas fritas de algunas hamburguesas

¹² Rellenar.

del menú y se puede rellenar hasta dos veces. Por otra parte, ofrecen 3x2 en bebidas alcohólicas como micheladas, mojitos y margaritas.

A pesar de que la marca está bien posicionada y ha tenido una buena aceptación, los clientes tienen el poder de negociación por el hecho de que la competencia está presente y puede ofrecer productos similares a un precio diferente, además de tener promociones en sus productos.

2.8.4 Amenaza del ingreso de productos sustitutos.

Se ha identificado que dentro de sus hamburguesas hay ciertos elementos que pueden poner un freno al ingreso de productos sustitutos como la mayonesa y el pan.

2.8.4.1 Mayonesa

Decidieron tercerizar la mayonesa ya que tuvieron problemas en su producción, era tan grande que llegaron a dañar tres licuadoras. De esta manera, evitaron tener que generar gastos en estos implementos de cocina y tuvieron un producto sustituto sin afectar los sabores o calidad.

2.8.4.2 Pan

Una situación similar ocurre con la producción de pan por parte de su proveedor “María La Panadería”. Lamentablemente, la producción necesaria de pan artesanal es muy alta, por lo que la panadería no puede solventar esta demanda. Pennyroyal Burger se encuentra en la búsqueda de un proveedor que cumpla con todos los requerimientos y que les pueda abastecer con las cantidades necesarias y que garantice una excelente calidad.

2.8.5 Rivalidad entre competidores.

Existe una gran variedad de restaurantes tanto en la misma zona como en otras localidades. Cada uno de ellos con diferentes conceptos y diferenciadores. Algunos de estos están dirigidos al mismo segmento de mercado y ofrecen los mismos productos. Como se

mencionó anteriormente, los otros restaurantes ofrecen promociones y ciertos descuentos, de esa manera, estos restaurantes pueden tomar ventaja. Pennyroyal Burger solamente tiene promociones en bebidas alcohólicas.

2.9 Errores y experiencias en el desarrollo

2.9.1 Página web.

Pennyroyal Burger hasta el momento no ha desarrollado una página web propia. Los dueños del restaurante no han visto la necesidad de crear una dado que manejan a plenitud las redes sociales, especialmente Instagram. Además, la gente actualmente está tan inmersa en las redes sociales que ha provocado que los motores de búsqueda se optimicen en su mayoría bajo la influencia de estos medios. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las redes sociales son cambiantes y si en el caso de que una de estas desapareciera o no se adapte a algún cambio, existe el riesgo de que los motores de búsqueda no se optimicen satisfactoriamente.

2.9.2 Parqueadero.

Como se mencionó anteriormente no contar con un parqueadero propio en ninguno de sus dos establecimientos repercute negativamente en la seguridad y experiencia de los clientes. Esto puede generar pérdida de clientes y de ventas.

2.9.3 Educación al cliente.

Una de las quejas que más se repiten en páginas como Tripadvisor, es que la carne de la hamburguesa es muy desabrida o que el pan no está fresco. Esto se debe a que el cliente no está lo suficientemente educado acerca del producto que el establecimiento ofrece, es decir, que no están acostumbrados a consumir ciertos alimentos y creen que no están bien preparados ya que

no conocen sus características de sabor o textura. Se recomienda que se realicen *posts*¹³ informativos en Instagram acerca de la materia prima que utilizan y por qué se los prepara y sirve de esa manera.

2.9.4 Servicio.

El tipo de servicio que se ofrece puede percibirse como agobiante al ser tan atento con el cliente. El servicio es muy bueno, sin embargo, el personal está pendiente de los platos y en cuanto los clientes acaban de servirse proceden a retirarle la vajilla. A pesar de hacerlo con el fin de que no estorbe en la mesa, puede ser un poco incómodo que estén reiteradamente preguntando si pueden retirar los platos.

¹³ Publicaciones.

3 CONCLUSIONES

Pennyroyal Burger ha tenido éxito ya que cumple con factores importantes como:

- Cultura organizacional definida basada una comunicación eficiente entre todos los actores de la cadena del establecimiento.
- Concepto consistente en todo momento. Es congruente entre el ambiente, decoración, vajilla, iluminación y música lo que va acorde al producto y al segmento de mercado objetivo.
- Producto fresco y de calidad. Las hamburguesas provienen de cortes premium y su pan es de masa madre.
- Innovación constante la cual se puede constatar a través de las hamburguesas del mes. Por medio de esta estrategia Pennyroyal Burger identifica las preferencias y gustos del cliente.
- Ubicación estratégica. Buscan no estar al lado de su competencia directa, esto les permite utilizar menos recursos para competir.
- Pennyroyal Burger es una *Lovemark* ya que tiene conexiones emocionales fuertes con su comunidad. Se encarga de contar una historia que conecta con su público lo que lo vuelve una marca amada y respetada dándole un valor agregado a los productos y servicios que ofrece.
- La falta de una página web puede afectar a los motores de búsqueda. Depender únicamente de las redes sociales es riesgoso puesto que éstas son cambiantes.
- Es esencial educar al cliente para no obtener quejas negativas acerca del producto que ofrecen.

- Uno de los problemas significativos es la falta de parqueadero propio debido a la incomodidad que ocasiona en los clientes. Esto puede generar pérdida de clientes y ventas.

4 REFERENCIAS

- Big 7 Travel Team. (14/07/2019). The 50 Best Burgers in South America. *Big 7 Travel, food*. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://bigseventravel.com/2019/07/south-american-burgers/>
- Coquillat, D. (23/12/2019). 25 tendencias para restaurantes que dominarán en 2020. *El periódico de los restaurantes*. Recuperado el 11 de noviembre de 2020 de <https://www.diegocoquillat.com/25-tendencias-para-restaurantes-que-dominaran-en-2020/>
- Cho, E. (2011). Development of a brand image scale and the impact of lovemarks on brand equity. Graduate Theses and Dissertations. Paper 11962. A dissertation submitted to the graduate faculty in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Iowa State University, Ames
- Fernandes et al. (2017). Lovemarks: Un análisis de la marca de restaurantes a partir del modelo de Kevin Roberts. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. (26), pp. 905-924. Recuperado el 24 de noviembre de <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V26/N04/v26n4a08.pdf>
- Ficto. (s/f). Nosotros. Recuperado el 24 de noviembre de <http://ficto.com.ec/ficto/>
- Pennyroyal Burger [@pennyroyalburger]. (17 de octubre de 2020). Se va esta joya chanchitos último finde al aire! aprovéchenla en todo su esplendor #ChicagoAuCheval [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CGcqWjqA93E/>
- Pennyroyal Burger [@pennyroyalburger]. (2 de enero de 2020). Empezamos el 2020 con algo que estabamos planeando durante algún tiempo, -tomando en cuenta que nos encantan las burgers- y por otro lado es traerles un poquito de todo este mundo que gira en torno a estas bellezas nuestro tributo a las burgers más icónicas de EEUU, usuna exploración en la cultura, origen, sabor y formas de hacer esta maravilla culinaria. [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/B6QVaoDAF5D/>
- Pennyroyal Burger [@pennyroyalburger]. (19 de diciembre de 2019). Llegó el gran estreno de la última peli de #starwars obviamente no podíamos dejarla pasar, así es que con la ayuda de nuestra querida @rocknrollpadawan creamos estas dos bellezas representando la dualidad de la fuerza y el lado oscuro [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/B6QVaoDAF5D/>
- Roberts, K. (2004) “Lovemarks: The future beyond brands”. Powerhouse Books, New York.
- TripAdvisor. (2020). Pennyroyal Burger. Restaurantes. Recuperado el 25 de noviembre de 2020 de https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294308-d12408459-Reviews-Pennyroyal_Burger-Quito_Pichincha_Province.html

- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s/f). Introducción a la Gastronomía. Recuperado el 16 de noviembre de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/GT/IG/IG03/IG03Lectura.pdf
- Veintimilla, A. (27/12/2016). El 2016 fue el año de los “food trucks”. *El Comercio: Tendencias (I)*. Recuperado el 14 de octubre de 2020 de <https://www.elcomercio.com/tendencias/food-trucks-comida-calles-plazas.html>
- Zauzich, I. (21/01/2018). Ranking de Hamburguesas en Quito 2018. *Mortero de Piedra*. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <http://morterodepiedra.com/ranking-de-hamburguesas-en-quito-2018/>
- Zauzich, I. (11/03/2019). Ranking de Hamburguesas en Quito 2019. *Mortero de Piedra*. Recuperado el 9 de noviembre de 2020 de <http://morterodepiedra.com/ranking-hamburguesas-quito-2019/>
- Zauzich, I. (09/09/2020) Ranking de Hamburguesas en Quito 2020. *Mortero de Piedra*. Recuperado el 9 de noviembre de 2020 de <http://morterodepiedra.com/burger-master-ranking-hamburguesas/>

5 ANEXOS

5.1 Anexo A: Instalaciones.

5.1.1 Pennyroyal Burger: República del Salvador



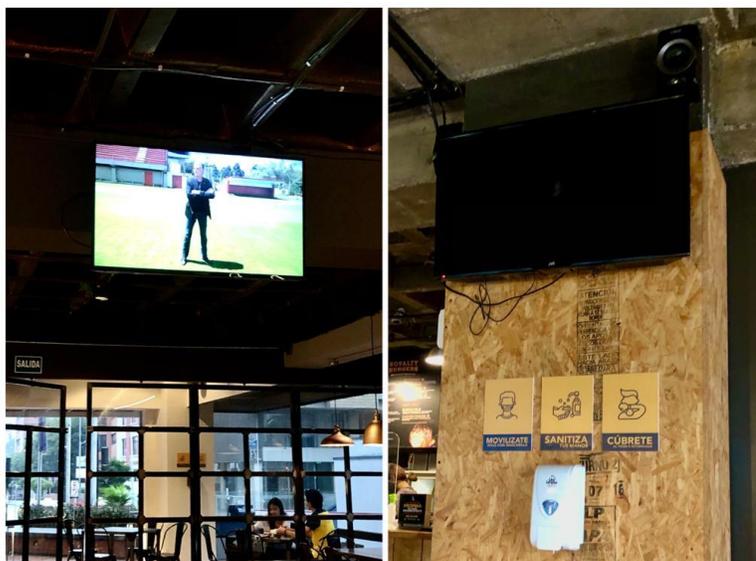
5.1.2 Pennyroyal Burger: Diego de Almagro



5.1.3 Baños



5.1.4 Pantallas



5.1.5 Terraza Pennyroyal Burger Diego de Almagro

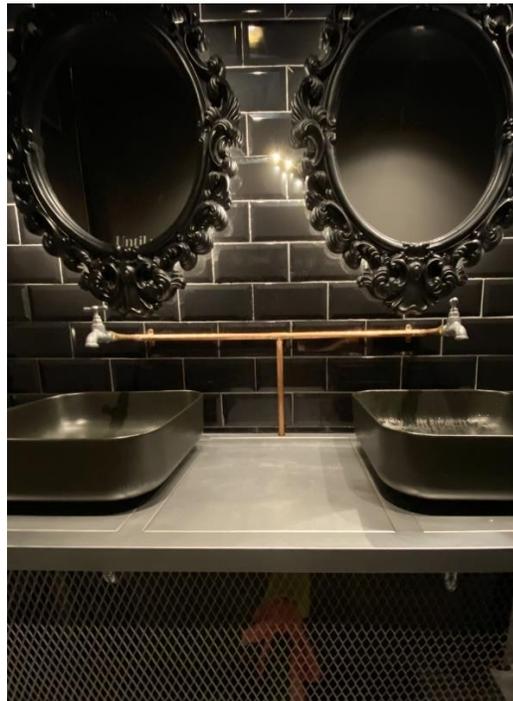


5.2 Anexo B: Decoración.

5.2.1 Asientos metalizados



5.2.2 Espejos



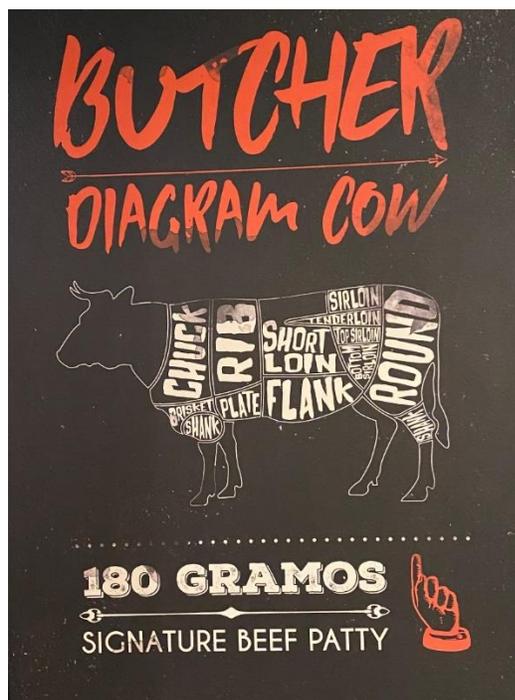
5.2.3 Pared artística



5.2.4 Frase alusiva



5.2.5 Cortes de la carne de la res



5.3 Anexo C: Producto.

5.3.1 Hamburguesa Emmy



5.3.2 Hamburguesa temática: *Star Wars The rise of Pennyroyal*



Imagen recuperada de: Pennyroyal Burger [@pennyroyalburger]. (19 de diciembre de 2019). [Fotografía]. Instagram.

5.3.3 Hamburguesas Tributo: *The Most Famous Burgers by Pennyroyal*



Imagen recuperada de: Pennyroyal Burger [@pennyroyalburger]. (2 de enero de 2020).

[Fotografía]. Instagram.

5.4 Anexo D: Publicidad

5.4.1 Publicidad del restaurante

