

**MANUAL
DE HOSTELERÍA
PARA LA NUEVA
NORMALIDAD**





CULINARY MANAGEMENT

www.cumaculinary.com

Bienvenido

El impacto de la pandemia en nuestra sociedad ha cambiado nuestra forma de trabajar y relacionarnos, sus efectos probablemente duren mucho tiempo y algunos de ellos llegarán para quedarse. La solución en nuestros negocios dependerá en gran medida de la capacidad que tengamos para saber adaptarnos rápidamente a los diferentes cambios que se están produciendo. En estos momentos lo único que seguirá estable, es el cambio.

Desde CUMA, asesoría gastronómica y aliado estratégico para hostelería, queremos ayudar a todas aquellas empresas de restauración que han querido reinventarse para no tener más pérdidas y volver a abrir sus puertas. Nuestra misión es acompañarlas en su camino hacia al éxito, ayudándolas a evolucionar y a cumplir sus objetivos.

Por ese motivo, hemos elaborado este manual con las claves que recomendamos para adaptar los negocios a la nueva normalidad, haciendo especial hincapié en la rentabilidad, normativa sanitaria, generación de confianza y seguridad en los clientes, implementación de nuevos canales de venta e ingresos y la transformación digital como vacuna inminente para nuestros negocios.

En CUMA vemos este momento como la oportunidad de adoptar nuevas formas de actuar que contribuyan a evolucionar el sector, creando nuevas sinergias y aportando nuestro granito de arena para hacer una sociedad más justa y sostenible.

Esperamos que este manual sirva como apoyo y motor para la generación de nuevas ideas, puntos de vista y acciones que nos ayuden a seguir avanzando.



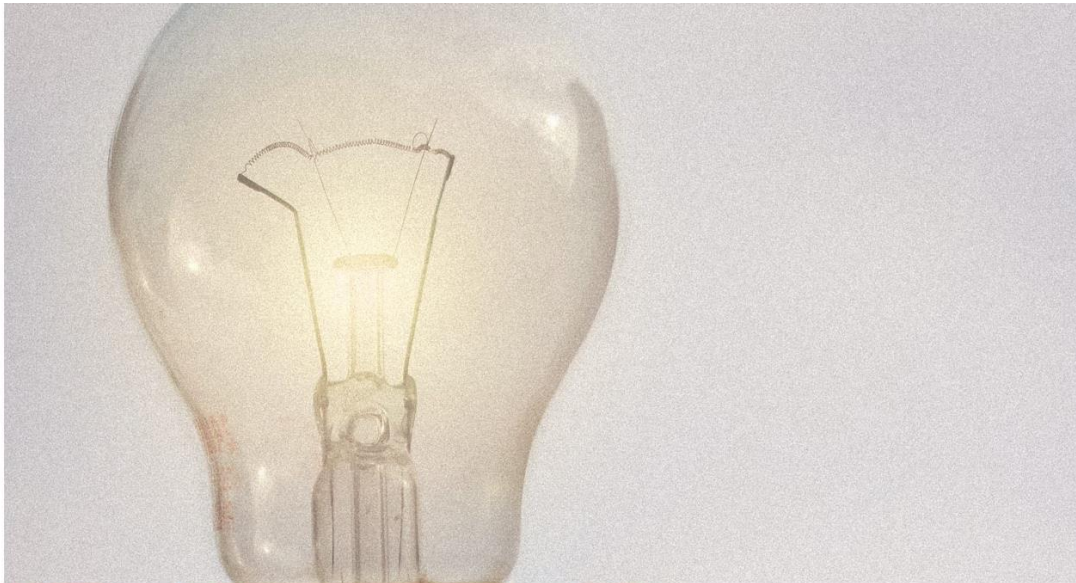
Carlos Osorio

Fundador de CUMA

6 Claves para el éxito de tu negocio

1. Genera confianza y seguridad en tu cliente
2. Aplica el método covid free
3. Reduce los gastos al mínimo
4. Adapta tu oferta a la situación y ¡hazla rentable!
5. Amplia tus canales de venta: Delivery y Dark Kitchen
6. Adopta la transformación digital

1.GENERA CONFIANZA Y SEGURIDAD EN TU CLIENTE



1.GENERA CONFIANZA Y SEGURIDAD EN TU CLIENTE

No podemos negar que son tiempos difíciles y ahora más que nunca hay que remar todos juntos en la misma dirección para dar ejemplo de nuestra más que reputada profesionalidad, siendo un modelo a seguir en cuanto al cumplimiento y forma de actuar en nuestros establecimientos. De esta salimos, como hemos hecho siempre, con trabajo y esfuerzo.

La supervivencia de muchos negocios depende de la **responsabilidad de todos**: desde el pescador, recolector, agricultor... hasta el restaurador que asegura la salud de sus trabajadores y clientes.

La evolución de nuestro sector, en lo que respecta a nosotros, dependerá de la capacidad colectiva que tengamos para **generar confianza, seguridad y tranquilidad** en nuestro entorno.

Cumplir la normativa sanitaria **para crear ambientes** seguros es el primer paso para garantizar la tranquilidad de todos. Es importante tener un documento explicativo a disposición de los clientes, trabajadores y proveedores en el que se recoja de forma completa, clara e inteligible todas las normas y protocolos de seguridad e higiene llevados a cabo en nuestro local para prevenir el contagio. En el siguiente punto damos las pautas que hay que seguir para cumplir esta normativa a través del método *Covid Free*.

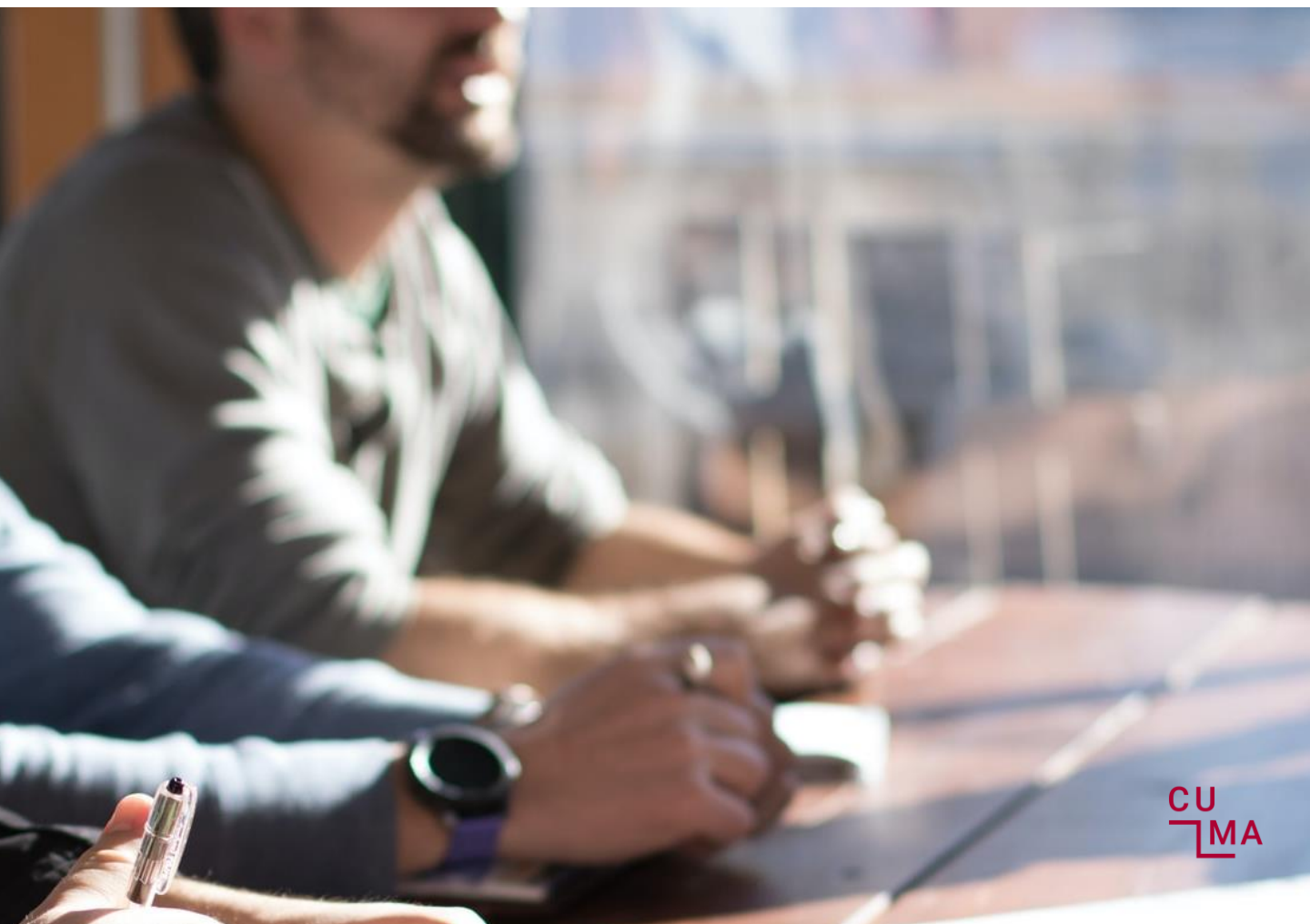
1.GENERA CONFIANZA Y SEGURIDAD EN TU CLIENTE

Algunos hosteleros están ultimando el diseño de un distintivo acreditativo de **Hostelería Segura**, un sello que ofrecería a clientes y trabajadores la garantía de que los establecimientos cumplen con las medidas recomendadas. Para obtener este documento habría que superar una formación previa y firmar una declaración responsable.

Es un buen momento para participar en movimientos de concienciación social con los que aportar nuestro granito de arena. Un ejemplo de iniciativa es **Food4Heroes** cuyo objetivo fue llenar de comida y ánimo a los hospitales durante los momentos más duros de la pandemia para sumar en la lucha contra el virus. Otras iniciativas destacables a las que se ha sumado el sector es **Comer Contigo**, **Food For Good** o **World Central Kitchen** de nuestro querido amigo el chef José Andrés.

La preocupación por la **sostenibilidad y el medio ambiente** es uno de los puntos que también nos puede ayudar a generar esa confianza. Es importante incorporar el máximo de acciones que nos permitan estar alineados con este movimiento que irá ganando cada vez más protagonismo y será un punto inflexión a la hora de tomar decisiones de compra por parte de los clientes. Como veremos en el apartado de transformación digital, la tecnología también puede ser un gran aliado del medio ambiente.

2.APLICA EL MÉTODO COVID FREE



2.APLICA EL MÉTODO COVID FREE

Una de las mejores formas de defender este “Fair Play” comunitario que permite avanzar progresivamente nuestro sector es cumpliendo el llamado método Covid Free, que resume todas las acciones que debemos realizar en las diferentes áreas de trabajo para garantizar la seguridad y cumplir la normativa sanitaria. Los 4 puntos más importantes a tener en cuenta para reducir la posibilidad de contagio son: **Distanciamiento social, Higiene personal, Limpieza y desinfección y Salud de los empleados.**

El primer paso que debemos dar es **adaptar nuestro sistema de APPCC** (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos) a todas las áreas del local, así como reflejar la frecuencia con la que llevaremos a cabo las medidas de seguridad e higiene. Nuestra misión es asegurar que estas medidas se cumplan y crear flujos de trabajo que garanticen el distanciamiento social, delimitando zonas y accesos, para evitar aglomeraciones o interacciones innecesarias entre clientes, trabajadores y proveedores.

De forma cotidiana debemos realizar primero una limpieza con agua y jabón y segundo una desinfección exhaustiva del local, siempre con **productos homologados** para garantizar la idoneidad de las instalaciones antes de la apertura y tras cada servicio. Haremos especial hincapié en las superficies de contacto frecuente que utilizamos con las manos.

2.APLICA EL MÉTODO COVID FREE

La desinfección se debe realizar del interior al exterior, de las zonas menos sucias a las más sucias y de las zonas más altas a las más bajas. También es vital asegurar una **ventilación constante** del local ya que es uno de los métodos de prevención más recomendados.

Debemos adecuar la distribución de las mesas en la terraza y la sala para garantizar la seguridad del cliente y el distanciamiento social, bien separando físicamente las mesas o colocando **elementos de protección**. Además, hay que desinfectar el mobiliario de manera frecuente, poner gel desinfectante a disposición de los clientes y evitar la colocación de servilleteros o cualquier otro elemento que pueda ser foco de contaminación.

Es importante **mostrar cartelería informando al cliente** de las pautas de higiene y desinfección para que sea conocedor de las mismas y las respete. Esta información debe dejar claramente indicado que el cliente no puede ocupar una mesa sin que el personal del establecimiento lo acomode. Acotar las zonas con cordones, cintas, marcado en el suelo también puede ayudar al cumplimiento de este objetivo. En el caso de contar con **reparto a domicilio o recogida de comida** en el local debemos habilitar un espacio específico para este sistema que evite aglomeraciones.

2.APLICA EL MÉTODO COVID FREE

Una vez el local está en funcionamiento se ha de evitar cualquier interacción innecesaria, cada miembro del personal contará con un equipo de protección individual, así como promover unas buenas prácticas higiénicas entre el personal. **El lavado de manos es la medida más sencilla y eficaz** para evitar posibles contagios, se debe realizar frecuentemente entre una tarea y otra.

Además de respetar en todo momento la distancia entre trabajadores, se realizará una limpieza y desinfección diaria de taquillas, uniformes, así como se prohibirá el uso del móvil y efectos personales por motivos de contaminación. Se ha de realizar un control y seguimiento continuo de la salud de nuestros empleados y es recomendable actualizar nuestro plan de riesgos laborales.

Como veremos en el punto de transformación digital, implementar el **uso de la tecnología para evitar el contacto** del cliente con materiales específicos o con los trabajadores del local es una de las vías que llegan para quedarse: nuevos métodos de pago sin contacto, la posibilidad de ver la carta o incluso pedir la comida y bebida desde aplicaciones en el móvil ya están dando buenos resultados.

3. REDUCE TODOS LOS GASTOS AL MÍNIMO



3. REDUCE TODOS LOS GASTOS AL MÍNIMO

Es el momento de la gestión eficaz, debemos saber de dónde partimos para saber hacia dónde nos dirigimos: una evaluación de la carta, del personal que tenemos operativo para trabajar, la elaboración de un plan detallado de trabajo desde el primer día, la realización de un inventario del stock, así como la revisión de equipos y maquinaria es fundamental para diseñar un buen **PLAN DE REAPERTURA**.

Lo primero que tenemos que hacer es **revisar la cuenta de explotación**. Puede ser un buen ejercicio para crear diferentes escenarios donde los beneficios y las ventas sean una guía que permita generar planes estratégicos, centrando las acciones en las partidas claves: reducir y contener el food cost (coste de materia prima), optimizar los recursos humanos, negociar suministros, comisiones y alquileres. En este punto es importante detectar errores y tener un punto de partida sólido desde donde poder actuar.

Para tener un coste de materia prima adecuado es **fundamental optimizar la carta**, reduciendo el número de referencias para mantener los platos más demandados por nuestros clientes y con el mejor margen posible. Además de aumentar nuestra liquidez al reducir el número de referencias en almacén, nos da la capacidad de suprimir de nuestra carta aquellos platos con poco margen de ganancia, alto tiempo de preparación o muchas mermas.

3. REDUCE TODOS LOS GASTOS AL MÍNIMO

Es imprescindible tener unos **escandallos, recetas y fichas técnicas actualizadas** para asegurar la rentabilidad de nuestra oferta y poder tomar decisiones en base a datos numéricos. Como comentaremos más adelante no es necesario seguir con la misma oferta gastronómica, ¡Reinviértala para hacerla rentable!

En el apartado de recursos humanos es importante contar desde el principio con el personal mínimo necesario y **adaptar progresivamente el número de trabajadores a la demanda**, ajustando horarios del personal, concentrando los esfuerzos en los tramos de mayor venta y optimizando los flujos de trabajo para hacerlos más eficientes con el objetivo de reducir el coste de una de las partidas más grandes de nuestro negocio a la vez que vamos **recuperando nuestro apreciado equipo**.

Ciertas acciones **como renegociar el alquiler del local, una bajada en los suministros o contratos con proveedores** son algunas medidas decisivas que bajarán nuestros costes fijos.

4. ADAPTA TU OFERTA A LA SITUACIÓN Y ¡HAZLA RENTABLE!



4.ADAPTA TU OFERTA A LA SITUACIÓN Y ¡HAZLA RENTABLE!

No es necesario abrir con la misma oferta gastronómica ni en todo el rango horario, ya que tenemos que **adaptarnos a la nueva demanda** y a las nuevas costumbres.

Es el momento **renovarse o morir**, no solo de apretarse el cinturón, también hay que buscar nuevas formas de facturar: ya sea cambiando la carta, haciendo take-away, delivery, ampliando la terraza, llevando la comida a los vecinos del barrio, haciendo cursos de cocina a puerta cerrada o incluso catas privadas cuando la situación lo permita. Lo importante ahora es desplegar la imaginación y acoger el mayor número de canales de ingresos posibles.

Utiliza **la Ingeniería de menú**, esta herramienta de análisis de platos permite adaptar la carta e incorporar aquellas referencias que den valor al negocio y al cliente, creando un **balance entre popularidad y rentabilidad**, identificando los platos que más gusten a nuestros clientes pero que también permitan un mayor margen de beneficio. Crearemos así una **clientela fiel y un consumo rentable**.

Es fundamental **asegurar un ticket medio rentable** que conseguiremos uniendo los resultados de la ingeniería de menú con **un buen sistema de reservas** que permita una adecuada rotación de mesas distribuyendo la llegada de clientes en las diferentes franjas horarias, evitando aglomeraciones, y garantizando un consumo acotado a un tiempo determinado.

4.ADAPTA TU OFERTA A LA SITUACIÓN Y ¡HAZLA RENTABLE!

Es importante diseñar estrategias como **ofertas, promociones y venta sugerida** al cliente que ya está en nuestro local para orientar su consumo a aquellos platos o bebidas que nos interese vender con el objetivo de incrementar el ticket medio o aumentar el margen de beneficio.

Una de las mejores vías para generar tráfico y ventas en tu local con un **buen plan de marketing** que nos ayude a tener mayor influencia e impacto sobre nuestros clientes potenciales. Estar atento a la competencia y tener una rápida capacidad de adaptación a los cambios para aplicarlos en nuestro local es crucial en la evolución del negocio. Ante un panorama que cambia día a día es recomendable no realizar una gran inversión en una sola acción sino implementar pequeñas inversiones en diferentes acciones que nos permitan tener capacidad de adaptación ante los cambios del mercado.

Potenciar nuestra marca de manera activa en **redes sociales y participar en movimientos** puede ser también una buena estrategia. Un ejemplo de iniciativas en la que nos conviene participar es la plataforma **“Cuando Volvamos”**, en la que los clientes pueden pre-comprar comidas, cenas y planes para disfrutar cuanto todo se normalice. Lo que conlleva “aplanar la curva” de pérdidas derivadas del Covid-19 y generar liquidez en los negocios. Otras plataformas en las que se están realizando estrategias similares y en las que merece la pena participar son **“Salvemosnuestrosbares”** o **“Adoptaunbar”**.

5.AMPLIA TUS CANALES DE VENTA: DELIVERY Y DARK KITCHEN



Thank
you > ☺

with
love!

DELIVERY

5.AMPLIA TUS CANALES DE VENTA: DELIVERY

¡Reinvéntate, digitalízate y vende! En este momento el delivery o servicio de comida a domicilio es el principal canal de venta que tienen los restaurantes que han decidido abrir y que ven en él una oportunidad para aumentar su radio de acción y consolidar una nueva línea de ingresos complementaria.

Incluso los restaurantes de estrella Michelin se están sumando a esta forma de venta. *“La pandemia ha generado en la gastronomía su nuevo Spotify”* comenta Andoni Luis Aduriz, chef con dos estrellas Michelin que asegura que **el delivery ha llegado para quedarse** y con una oferta más amplia que nunca. Ante la inseguridad de volver a los restaurantes muchos clientes buscan más allá de los locales conocidos para encontrar nuevos platos y deleitarse en casa. Incluso restaurantes de estrella Michelin como Kabuki o David Muñoz ya están llevando sus platos a los domicilios.

Dentro de este canal de venta hay diferentes formas de hacer delivery que puedes adaptar en función de tu negocio:

1. Take away: Aunque no es una forma de delivery en sí mismo, la comida para llevar no debe ser solo una opción de confinamiento. Si se potencia y se comunica adecuadamente puede llegar a ser el canal de venta más rentable al no tener un coste de transporte asociado, reducir el coste de personal de sala, así como minimizar el tiempo que el cliente pasa en nuestro local para que pueda ser ocupado por otro.

5.AMPLIA TUS CANALES DE VENTA: DELIVERY

2. Delivery de proximidad: Es la primera y más sencilla, consiste en el reparto de comida a domicilio en nuestro barrio, calle o comunidad, es decir, en nuestra zona de influencia cercana, con nuestros clientes habituales y con nuestros propios medios de reparto y publicidad. El mayor valor y diferencia con otros tipos de delivery es la gran rentabilidad por el ahorro en las comisiones de transporte que las empresas externas cobran por realizar el envío. Un ejemplo podría ser el restaurante de la esquina de casa que ha decidido hacer reparto de comida a los vecinos de su comunidad a través de reservas previas por WhatsApp, redes sociales, cartelería o publicidad física.

3. Delivery propio: Una gran estrategia para llegar más lejos de tu propio barrio y abarcar un mayor radio de reparto sin tener que abonar comisiones es realizar el envío de comida con repartidores propios. Hay varias empresas que pueden ayudarte a buscar los medios y el personal adecuado para realizar este tipo de delivery sin complicaciones como es el caso **de Stuart, Happy Box o de Mox**. Este tipo de delivery tiene un alta rentabilidad siempre y cuando tengas una marca popular y reconocida por mucha gente que sean fieles o seguidores de tus productos. Un ejemplo de este delivery es Telepizza que fue pionero en este campo pero también podría ser el bar de la esquina que tiene mucha reputación en internet y cuenta con una comunidad activa en redes sociales.

5.AMPLIA TUS CANALES DE VENTA: DELIVERY

4. Delivery externalizado con agregadores: Es la forma más habitual de delivery y la mejor para llegar rápidamente a un gran número de clientes sin necesidad de contar con repartidores ni medios de publicidad propios. Las desventajas son el alto nivel de competencia en este mercado y las comisiones que se lleva el agregador por cada pedido realizado. Cualquier negocio puede realizar este servicio. Los grandes operadores de delivery son **Just Eat, Deliveroo, Glovo, Uber Eats**.

5. Delivery multicanal: Es la combinación de todas las formas de delivery y tiene unos resultados fantásticos en facturación. Este modelo mixto lo usan marcas que tiene una combinación de las diferentes características comentadas. Existen aplicaciones que nos ayudaran a potenciar y optimizar este canal como son **Mr. Noow** o **Deliverect**, que permiten gestionar a la vez diferentes modelos delivery en una única herramienta. Un ejemplo de este modelo es Burger King, que cuenta con reparto propio y take away pero a la vez está presente en otras plataformas externas de delivery.

*Desde la experiencia de CUMA recomendamos operar con el máximo número de plataformas y tipos de delivery posibles. También recomendamos **no hacer un servicio de delivery sin haber adaptado y ajustado tu oferta** en cuanto a precios, promociones, productos o gramajes a este tipo de canal ya que en delivery no todo vale.*



DARK KITCHEN

5.AMPLIA TUS CANALES DE VENTA: DARK KITCHEN

Una nueva vía para incrementar tus ingresos es creando una dark kitchen, también conocido como **restaurante fantasma**. Se trata de una cocina en la que se elaboran platos destinados a ser vendidos exclusivamente por delivery. Normalmente, funcionan a través de una **marca virtual** creada específicamente para ofrecer sus platos en las diferentes plataformas de venta de comida a domicilio.

La gran ventaja que tiene la dark kitchen es **que no necesita contar con la infraestructura de un restaurante cotidiano** al operar bajo una marca virtual destinada a la venta exclusiva por delivery. De esta manera, no es necesario que el local sea visible al público y **eliminar zonas** como la sala, recepción o aseos que nos permite disminuir sustancialmente nuestra inversión por metro cuadro. También reducimos el gasto del personal que normalmente trabajaría en esas zonas o la inversión en mobiliario y decoración.

El éxito de estos modelos de negocio depende directamente de la calidad de la marca virtual bajo la que venden sus productos. Es fundamental la **inversión en branding para crear una marca atractiva y visual**. En un momento de saturación de oferta la diferenciación estará ligada a tener una marca fuerte, que conecte con sus clientes y que les haga vivir una experiencia más allá de un servicio. Tanto a nivel de diseño como gestión contamos con partners como [Padawan Branding](#). Especializados en hacer que tu marca triunfe, perdure y sea relevante.

5.AMPLIA TUS CANALES DE VENTA: DARK KITCHEN

Un mismo local puede crear tantas marcas virtuales como capacidad tenga para poder gestionarlas. Esto quiere decir que puedes crear marcas diferenciadas en función de la tipología de la comida que vendas, volviéndote **especialista en diferentes nichos de mercado** y abarcar mayor número de clientes desde un único establecimiento.

Existen diferentes razones para montar una dark kitchen independientemente de cómo sea tu negocio:

1. En el caso de ser un **emprendedor** que empieza de cero, este modelo puede ser una buena forma de generar ingresos con una baja inversión.
2. Si ya eres **un restaurante**, puede ser una nueva forma de generar ingresos complementarios sin realizar inversión al contar con una estructura previa. Creando una o varias marca virtual para diversificar tu oferta o especializarte en otros tipos de comida.
3. Puede ser una opción **para testar marcas o productos** en el mercado antes de lanzarlos definitivamente, recogiendo las opiniones de los clientes, perfeccionando el producto y minimizando el riesgo.

De esta manera, Incorporar el delivery y las dar kitchen en tu negocio puede ser una buena idea si quieres añadir nuevas líneas de ingresos complementarios o diseñar proyectos basados en este único canal como modelo de negocio.

6.ADOPTA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



6.ADOPTA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La crisis del Covid-19 está funcionando como un acelerador de la digitalización dentro de la hostelería. La misión principal de la transformación digital es **llegar más lejos y llegar mejor** a través de los datos generados. Lo que no se mide no se puede evaluar y por lo tanto no podemos decidir si las cosas se están haciendo bien o mal.

El principal objetivo de este apartado es dar a conocer las diferentes herramientas con las que **simplificar y mejorar procesos** y obtener datos para poder tomar decisiones que permitan **aumentar la calidad y rentabilidad** de nuestro negocio.

Sin duda una de las grandes herramientas que nos va a ayudar a mejorar nuestro negocio es **Gstock**, una aplicación en la nube para la gestión de compras, control de pedidos, albaranes, mermas, recetas e inventarios. Además podemos gestionar escandallos y calcular los costes y consumos, tanto teóricos como reales. Con esta aplicación podemos comprobar de manera objetiva la eficacia y rentabilidad del negocio, así como automatizarla para evitar fallos.

Otra herramienta fundamental para tener una plantilla productiva, organizada y optimizada es **Glrnet**, una solución que permite gestionar todo lo relacionado con tu equipo de trabajo: crea turnos óptimos en minutos, controla tiempos de trabajo, clima laboral, productividad y otras variables. Además hace un seguimiento a tiempo real de las ventas, compras, stock, coste laboral y suministros.

6.ADOPTA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Mención especial para **Cheerfy**, una solución que permite a establecimientos físicos deleitar al cliente con experiencias personalizadas. Cheerfy detecta al cliente a través del Wi-Fi y crea un perfil de cliente 360º, permitiendo al negocio interactuar con el cliente a través de mensajes personalizados de forma automática y en tiempo real. Su principal objetivo es conocer exhaustivamente al cliente obteniendo datos como quién es, cuántas veces viene, qué es lo que más consume o le gusta. Con todas estas variables marcar una estrategia de comunicación efectiva que mejora la reputación y aumenta la frecuencia de visitas.

Herramientas que nos sirven como libro de reservas y que se integran en nuestra web como **Cover Manager o The Fork Manager** nos permiten tener un control en la rotación de nuestras mesas, optimizando la ocupación a través de listas de espera, gestión de grupos, aumento de reservas en periodos de menor actividad o derivando la demanda hacia otro de nuestros restaurantes. También nos dará datos sobre la experiencia de cada cliente a nivel individual.

También hay que destacar **Mr.Noow**, una aplicación en la que el comensal tiene a su disposición la carta de productos o servicios ofertados por el negocio con imágenes de cada producto, información de los ingredientes o detalles sobre los alérgenos presentes en los alimentos.

6.ADOPTA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Además, reduce el tiempo de espera e incluye un sistema de valoraciones que permite realizar cambios en nuestra oferta en función de las opiniones de nuestros clientes. Otra herramienta similar y muy económica es **Foodyt**, que funciona con códigos QR para ser escaneados por el cliente.

En el apartado de delivery, como decíamos anteriormente nuestra recomendación es que un local venda con todos los agregadores y tipos de delivery posibles. Operativamente esto puede suponer un caos, ya que gestionando una sola marca, como mínimo, tendremos cuatro tabletas o pantallas de pedidos, cosa que se duplica si contamos con una dark kitchen en nuestra cocina. Herramientas como **Deliverect** aglutinan en una sola pantalla e impresora todos los pedidos de los distintos agregadores facilitándonos todo este proceso.

En caso de operar con delivery propio, lo más recomendable es que integremos una tienda online en nuestra web para la venta tanto a domicilio como para llevar. Existen muchas soluciones que hacen esto de una forma rápida y económica, como **Flipdish o Klikin**.

Parece que la tecnología ha llegado y no tiene ninguna intención de marcharse. Lo fundamental será aprender a gestionarlas de forma integrada, obteniendo **una única comunidad o un mismo ecosistema**. En nuestra mano está hacer de ella un aliado para hacer de nuestros locales un lugar mejor.

DESCUBRE CUMA

¿Te gustaría contar con un equipo especializado con el que hacer evolucionar y desarrollar tu negocio o el de tus clientes?

Correo: info@cumaculinary.com

Teléfono: [671730289](tel:671730289)

Nuestros proyectos en: www.cumaculinary.com

Síguenos en redes sociales: [@cumaculinary](https://www.instagram.com/cumaculinary)



**CULINARY
GUARDIANS
PARTNERS
DATA
GASTRONOMY
INNOVATION
TEAM
MANAGEMENT**



CULINARY MANAGEMENT