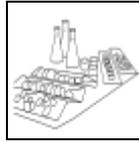




Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno

Desayuno

Publicado: Abril 2012

Última versión: Mayo 2013

Código: 99-00-06-PR-S-01-00

Objetivo y alcance

Este procedimiento define todos los procesos y tareas relacionadas con la gestión operativa del desayuno de los hoteles. Pueden aplicarse diferentes estándares en función de los requerimientos legales de cada BU.

El servicio de desayuno que supone para nuestros clientes el inicio de su día y es el PRINCIPAL generador de ingresos y el servicio más rentable de entre los servicios que ofrecemos a nuestros clientes en NH Hoteles.

El procedimiento garantiza un servicio consistente y un compromiso con los más altos estándares de calidad para nuestros clientes, soportados por lo valores de marca de NH Hoteles.

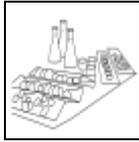
¡ADEMÁS, en muchos casos es desayuno es la ÚNICA experiencia de A&B que el cliente disfruta durante su estancia en NH Hoteles!

Contenido

- 1 Estándar
- 2 Preparación
 - 2.1 Preparación del desayuno individual
 - 2.2 Preparación del desayuno para grupos turísticos
- 3 Servicio
 - 3.1 Servicio del desayuno individual
 - Servicio del desayuno para grupos turístico
- 4 Gestión operativa
 - 4.1 Preparación diaria
 - 4.2 Revisión de la información del huésped
- 5 Desayuno no incluido
 - 5.1 Desayuno madrugadores
 - 5.2 Montaje del buffet
 - 5.3 Cierre diario del desayuno
 - 5.4 Ratio estándar de servicio camareros/ clientes
- 6 Procedimientos relacionados
- 7 Validación del procedimiento



Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno

1 Estándar

Responsable: Responsable de A&B (y Director de Hotel) y camarero

El horario de apertura se definirá a nivel BU; el horario mínimo irá de las 7 a las 10 de la mañana. Los fines de semana y festivos, los horarios podrán variar.

El desayuno de madrugadores deberá ofrecerse como mínimo desde las 5 de la mañana hasta la apertura del buffet de desayuno.

La oferta de comidas variará entre BU o países debido a los clientes y a las necesidades culturales.

Todos los servicios de desayuno en NH Hoteles deben cumplir los siguientes estándares:

- 1- La duración mínima del servicio será de 3 horas.
- 2- La oferta del desayuno vendrá definida y estandarizada en cada BU en función de:
 - a. Artículos de A&B y sus referencias
 - b. Número de referencias servidas
 - c. Montaje del desayuno (dependerá del restaurante y del equipamiento de buffet)
- 3- La oferta del desayuno estará recogida en un **Recetario** (Escandallos y Modos de Elaboración) para utilizar como guía de elaboración y preparación.
- 4- Con el fin de garantizar la dinamización de la oferta del desayuno, deberá existir un procedimiento estándar para llevar a cabo una revisión anual y, si fuese necesario, cambiar la oferta con sus correspondientes documentos de soporte (estándar, recetario y formación)
- 5- La señalización del desayuno deberá estar en la lengua del país, traducida al inglés y, opcionalmente, a otro idioma extranjero en función de la nacionalidad predominante de los clientes.

Todos los productos dietéticos o bajos en calorías deben estar claramente identificados en las cartas con el siguiente logo:



Todos los precios de la carta deben incluir el IVA, los impuestos locales y el cargo por servicio (si aplica). Además, se aplicarán las directrices legales locales para otros cambios y/o comentarios.



Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno

2 Preparación

Responsable: Responsable de A&B (y Director de Hotel) y camarero

2.1 Preparación del desayuno individual

Como norma general, las mesas del restaurante se montarán siguiendo las siguientes pautas:

- 1- La mesa se montará con mantel individual. En los hoteles en que se utilice mantel, se colocará encima par reducir costes de lavandería. También utilizarse un camino de mesa u otro tipo de mantel alternativo. El cuchillo y tenedor definidos se colocarán en ángulo recto en el centro del montaje o mantel.
- 2- La servilleta de papel se colocará entre el cuchillo y el tenedor con el logo de NH hacia arriba.
- 3- La taza con su plato y una cucharilla de té se colocará ligeramente encima del cuchillo. La cucharilla irá paralela al éste*.

**(BU Italia: no se pone taza, plato ni cucharilla en la preparación de la mesa)*

- 4- El azúcar se presentará en la mesa en los sobres estandarizados de NH presentados en un bol o recipiente definido en la BU. El estándar es colocar azúcar normal, azúcar moreno y sacarina. La proporción entre azúcar y sacarina será de 80-20.
- 5- La leche se servirá en jarras colocadas justo al lado del azúcar (no utilizar tazas de leche)
- 6- La decoración de las mesas se hará en función del tipo de las mismas (redonda, cuadrada, rectangular y otra) y siempre irá al lado de la sal y la pimienta. La decoración en el desayuno puede ser una flor o una planta pequeña. Están prohibidas las flores de plástico. Se podrán utilizar flores secas con arena decorativa o similar, pero deberán cambiarse al menos cuatro veces al año, con el cambio de estaciones.

Si se utilizan cafeteras en el desayuno, deberá colocarse una mise en place cerca de ellas según el espacio disponible en el hotel. Se colocarán tazas, platos, cucharillas, leche y azúcar

Si el café lo sirven los camareros, las jarras o termos NO se colocarán sobre la mesa. El buffet de tés e infusiones estará integrado en el buffet de desayuno. El té también podrá ser servido por el camarero, si aplica.

Si la ocupación del hotel es muy baja y no se van a necesitar todas las mesas de la sala para el desayuno, las mesas no utilizadas no deberán estar ya montadas para el servicio de almuerzo o cena.

2.2 Preparación del desayuno para grupos turísticos

Desayuno para grupos turísticos:

- 1- La mesa se montará con mantel individual de plástico.
- 2- No se montarán las mesas con mantel de tela aunque podrían existir excepciones debidas al mobiliario del hotel.
- 3- El cuchillo y tenedor definidos se colocarán en ángulo recto en el centro del montaje o mantel o dentro de la servilleta.
- 4- La servilleta de papel se colocará entre el cuchillo y el tenedor con el logo de NH hacia el cliente o con la cubertería dentro al lado derecho del asiento.
- 5- La taza con su plato y una cucharilla de té se colocará ligeramente encima del cuchillo. La cucharilla irá paralela al éste



Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno

- 6- El azúcar se presentará en la mesa en los sobres estandarizados de NH presentados en un bol o recipiente definido en la BU. El estándar es colocar azúcar normal, azúcar moreno y sacarina. La proporción entre azúcar y sacarina será de 80-20.
- 7- La leche se servirá en jarras colocadas justo al lado del azúcar (no utilizar tazas de leche)*
**(BU Italia: no se pone leche en la preparación de la mesa)*
- 8- La decoración de las mesas se hará en función del tipo de las mismas (redonda, cuadrada, rectangular y otra) y siempre irá al lado de la sal y la pimienta. La decoración en el desayuno puede ser una flor o una planta pequeña. Están prohibidas las flores de plástico. Se podrán utilizar flores secas con arena decorativa o similar, pero deberán cambiarse al menos cuatro veces al año, con el cambio de estaciones.
- 9- La leche puede servirse en termos o jarras de plástico cerradas y se presentarán sobre un plato pequeño justo al lado del azúcar-
- 10- Se colocará una flor (seca o similar) en el centro o en una equina de la mesa, donde resulte más conveniente para el cliente. Están prohibidas las flores de plástico.
- 11- Los termos de café se colocarán en la mesa a la llegada de los huéspedes.
- 12- El té estará integrado en el buffet de desayuno.

3 Servicio

Responsable: Responsable de A&B (y Director de Hotel) y camarero

3.1 Servicio de desayuno individual

Recibiremos al huésped a la entrada del restaurante.

Cuando el huésped llega al área de desayuno, lo recibiremos con una sonrisa y sin perder el contacto visual, le desearemos unos buenos días llamándole por su nombre (si lo sabemos). Le preguntaremos por su número de habitación y su nombre (si no lo sabemos)

Después de verificar el número de habitación y el nombre, acompañaremos al cliente a una mesa.

Seremos proactivos en la acomodación de nuestros clientes y en la atención a sus necesidades o solicitudes especiales. Nunca diremos que “no” a la petición de un huésped, siempre ofreceremos una alternativa si no disponemos del producto solicitado.

Una vez que el cliente se haya sentado, el camarero se acercará, lo saludará de acuerdo a los estándares de NH y le ofrecerá café. Si el cliente acepta, el camarero le servirá el café en la taza. Si el cliente pide un café especial como un expreso, se lo serviremos.

En hoteles y/o países en los que hay servicio de café en la mesa no está estandarizado, el camarero indicará al cliente la ubicación de la cafetera en el buffet*.

**(BU Italia: nunca se negará el servicio en la mesa)*

El camarero se dirigirá entonces a los otros huéspedes. Después de un tiempo adecuado, el camarero volverá a la mesa y preguntará a los clientes si todo es de su agrado y/o si necesita algo más. Los platos se retirarán regularmente y preferiblemente con bandeja. Nunca debe haber una pila de platos sucios en la mesa.



Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno

Cuando el cliente haya terminado su desayuno, el camarero le despedirá amablemente y le deseará un buen día siguiendo las normas de cortesía

Si el cliente hace algún comentario sobre el buffet, el servicio, etc. prestaremos atención a lo que nos indique y se lo comunicaremos al responsable, tratando el comentario como una queja. Después, informaremos al responsable de quejas y sugerencias del hotel, para que tenga constancia del comentario.

Sonreiremos y desearemos al cliente un buen día antes de que abandone el salón de desayunos.

Diez minutos antes del final del servicio, informaremos a los clientes que permanezcan en la sala de que en breve empezaremos a desmontar el buffet.

La disposición del mobiliario se realizará de acuerdo al plano de distribución del local (éste deberá estar en un lugar visible de las instalaciones). Esta distribución podrá cambiar en función de necesidades operativas puntuales.

La iluminación debe ser la apropiada acorde a la hora del día.

Tras la salida del cliente del restaurante y en un plazo razonable de tiempo, el camarero recogerá la mesa y la remontará para nuevos clientes. La mesa se limpiará con una bayeta mojada para poder limpiar a fondo. Revisaremos que la mesa queda montada con cubertería, vajilla y servilleta limpias y que la leche y el azúcar* están en su sitio.

**(BU Italia: se debe controlar el azúcar)*

Tenemos que garantizar que en cualquier momento durante el horario del desayuno hay suficientes mesas libres y limpias a disposición de nuestros huéspedes.

Al final del horario de servicio del desayuno es absolutamente vital no dar la impresión al cliente de que lo echamos del restaurante para iniciar el montaje del almuerzo u otro servicio.

Toda la vajilla, cristalería y cubiertos utilizados deben recogerse con bandeja y dejarse en una zona determinada no visible para nuestros huéspedes para su posterior limpieza.

No utilizaremos carros o similares durante el servicio.

Siempre habrá un miembro de la plantilla en el restaurante que observará en todo momento las normas de comportamiento establecidas por NH.

-> Un buen comienzo del día depende de un buen desayuno!

3.2 Servicio de desayuno para grupos turísticos

La gestión operativa para grupos turísticos puede cambiar respecto a la gestión de clientes individuales, teniendo en cuenta que se necesitarán más empleados.

Se reservará una zona diferenciada reservada para grupos con un montaje diferente.

Es opcional el montaje de un buffet opcional, aunque es recomendable puesto que el precio medio del desayuno de los grupos turísticos es menor que el de los clientes individuales. Este hecho, además, se tendrá en cuenta para la planificación y cálculo del coste de comida.





Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno

No será necesario que los camareros se acerquen a la mesa una vez que los clientes hayan entrado en el restaurant ni preguntarles si necesitan algo más. El café se colocará en termos o jarras en la mesa o existirá una cafetera en el restaurante.

Las mesas se remontarán durante la estancia de los grupos turísticos.

La amabilidad y cortesía NO cambian respecto al trato que demos a los clientes individuales, aunque los procedimientos de servicio y la oferta del desayuno podrán ser adaptados y cambiados respecto a los de los clientes individuales.

4 Gestión operativa

Responsable: Responsable de A&B (y Director de Hotel) / Responsable de turno*

****(BU Italia: Responsable de apertura del desayuno)***

4.1 Preparación diaria

El turno de noche de Recepción imprimirá el informe de NHS *ekstatu2 – Estatus para desayunos F.B.*; que será utilizado por el departamento de A&B para conocer la previsión de desayunos contratados para la mañana

Este informe es para el responsable de A&B* que esté al cargo de revisar el estatus del desayuno a la entrada del restaurante. Si no existe control en la entrada, el proceso debe ser llevado a cabo por el camarero una vez que el cliente se haya sentado.

****(BU Italia: responsable de la apertura del desayuno)***

Este informe muestra el número de personas alojadas, si hay grupos en el hotel y el número total de huéspedes que tienen el desayuno incluido.

Puesta a punto del puesto de Caja

Será realizada por el responsable de apertura, quien realizará las siguientes tareas para la puesta en marcha de la caja:

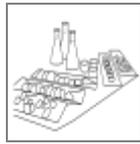
- Realizar una primera inspección visual para comprobar el estado general del puesto de caja (limpieza y orden) y detectar cualquier incidencia destacable de los terminales de venta (TPV) y/o de las fuentes de alimentación, que pueda observarse a simple vista (indicadores de alimentación eléctrica, roturas, corto circuitos...)
- Una vez realizada la comprobación visual del puesto de caja, se procederá a la APERTURA DEL SISTEMA BIRD-POS conforme lo indicado en el Manual de BIRD.

Inspección visual de las instalaciones

Antes de la apertura de las instalaciones, el responsable de apertura realizará una revisión final con el fin de asegurarse de que todo está en perfecto estado de presentación.



Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno

Responsable de Apertura / Pre-Apertura

La persona asignada, realizará las siguientes tareas:

- Recoger el fondo de caja o dotación de cambio en efectivo para la apertura.
- Recoger el material de caja (rollos de tpv,....)
- Recoger las llaves (si procede)
- Revisar el registro de incidencias del servicio o día anterior.
- Distribuir las tareas entre el personal presente y ser responsable de su resultado, realizando un *briefing* informativo con todo el personal donde transmitirá la información más relevante del día (número de clientes previsto,...) así como los objetivos de servicio esperados (velocidad del servicio, distribución de rangos, fomento de la atención y cortesía del personal,...)
- Firmar y rellenar el *Check-list de apertura* (definido por cada BU) y guardarlo en los archivos asignados en cada BU.

Mantenimiento de la limpieza

En todo momento se conservará la limpieza establecida por lugar de trabajo, según Manual de Higiene Alimentaria y la Programación de Limpieza autorizado por la BU.

La limpieza de la maquinaria e instalaciones se llevará a cabo según lo previsto en el Programa de Limpieza del hotel, tanto en frecuencia como en materiales utilizados, puntos críticos,...

Puesta a punto del lavavajillas

Si no existe una persona asignada al área del lavavajillas, los empleados deberán realizar las siguientes tareas para la puesta a punto de este área:

- El responsable de apertura realizará una primera inspección visual para verificar el estado general de la antecocina (asegurándose de que todo está limpio y en orden) y comprobar cualquier posible incidente en el equipamiento o la maquinaria que pueda verse a simple vista (fugas de agua, roturas, ...)
- Revisará que toda la maquinaria de la zona del lavavajillas (neveras y cámaras de refrigeración) esté a la temperatura correcta.
- Comprobará el nivel de existencias de productos y materiales para el servicio (bebidas, ...). En caso de algún faltante, reponer con material del almacén. Si en este último no encontramos el artículo a reponer, contactar con el responsable de apertura e informar al responsable de apertura.
- Encenderá la maquinaria necesaria para el servicio de sala. (maquina de café, termos, exprimidor,...)
- Verificará el correcto funcionamiento de toda la maquinaria necesaria para el servicio.
- En el caso de detectar anomalías en el funcionamiento de alguna de las máquinas antes mencionadas (mecánicas o eléctricas) contactar con el responsable de apertura que realizará el procedimiento de mantenimiento que se requiera (urgencia o parte de avería)
- El estado de limpieza y orden debe ser impecable.



Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno

4.2 Revisión de la información del huésped

El camarero que recibe a los clientes, les preguntará su número de habitación y su apellido para verificarlo con la información disponible en el informe de NHS *ekstatu2 – Estatus para desayunos F.B.*

Una vez que el camarero haya verificado el nombre y el número de habitación, comprobará si el cliente tiene el desayuno incluido en su tarifa o no*.

**(BU Italia: no es obligatorio puesto que en a BU Italia el desayuno está siempre incluido)*

Además, el camarero comprobará que el número de personas es correcto

Una vez que se ha verificado toda la información, el camarero dará acceso al cliente al restaurante y le deseará un desayuno agradable.

En los casos en que no haya personal suficiente para llevar este control en la entrada, el camarero dejará entrar a los clientes a la sala y les pedirá esta información durante el desayuno.

4.3 Desayuno no incluido

Una vez que el camarero ha comprobado el nombre en el listado y ha verificado que el cliente no tiene incluido el desayuno en su tarifa de habitación, le preguntará por el método de pago (cargo habitación, efectivo o tarjeta de crédito/ débito).

Se cargará el servicio en el sistema BIRD, siguiendo las instrucciones de NHS BIRD. El sistema nos proporcionará la cuenta del cliente y seguiremos con el proceso de cobro.

En caso de que el salón de desayunos no disponga de un punto de caja o no pueda cobrarse una tarjeta de crédito, el camarero recogerá el dinero o la tarjeta y, mientras el cliente disfruta de su desayuno, irá a Recepción donde podrá cobrarse y registrarse el método de pago correcto.

Si el cliente paga con una tarjeta de crédito/ débito, el camarero solicitará la firma del cliente el la boleta de la tarjeta o requerirá al cliente la introducción de su código.

Es importante hacer que el huésped se sienta tan cómodo como sea posible aunque su desayuno no esté incluido. Una vez que se conoce la situación, el camarero dispone de tiempo suficiente para gestionar el proceso adecuadamente.

4.4 Desayuno madrugadores

El desayuno para madrugadores aplica en los hoteles en función de su categorización

El desayuno para madrugadores se ofrece a los huéspedes que tiene que irse muy pronto por la mañana, antes de la apertura habitual del restaurante. El objetivo del DESAYUNO MADRUGADORES es proporcionar al cliente un servicio gratuito en las circunstancias la hora tan temprana.

El desayuno para madrugadores se sirve en recepción o en otra ubicación, dependiendo de las instalaciones del hotel.



Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno

El desayuno para madrugadores se compone de los siguientes elementos:

1. Termo de café*

**(BU Italia: máquina de autoservicio)*

2. Leche y azúcar; la leche caliente se servirá en termos
3. Tazas y platos
4. Café para llevar con tazas/ vasos con tapa
5. Cucharas de metal o sticks de madera para remover el café
6. Jarra de cristal con zumo de naranja
7. Vasos de zumo
8. Croissants recién horneados en una bandeja de madera o en un plato
9. Servilletas de papel

El desayuno para madrugadores puede servirse en una mesa o en un carro de room service cubierto con un mantel. La preparación la realizarán los empleados de restaurante y el montaje en la zona designada lo hará el personal de noche de recepción.

El desayuno para madrugadores se servirá como mínimo desde las 5 de la mañana hasta la hora de apertura del desayuno.

4.5 Montaje del buffet

El montaje del buffet dependerá de la categorización del hotel. Debido al hecho de que su ubicación no es comparable en los diferentes hoteles, no puede aplicarse una definición estándar sobre su colocación.

En general, existe una estandarización a nivel BU de la vajilla, cubertería, platos servidos y productos de A&B así como también existen varias presentaciones a nivel BU.

Aplican los estándares del país o de la BU.

Deben cumplirse los requerimientos legales.

Todos los productos deben ser frescos y estar en condiciones apropiadas desde el comienzo hasta el final del servicio.

En la preparación del desayuno está incluido el montaje Antiox.

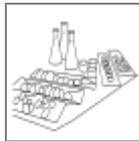
4.6 Cierre diario del desayuno

Una vez que haya finalizado el desayuno, el Responsable de A&B deberá revisar que la cantidad de desayunos contabilizados coincide con los desayunos producidos. Comparará la información del listado *ekstatu2 – Estatus para desayunos F.B.*, completada por el camarero con los cargos manuales de desayuno no estén incluidos en la tarifa de habitación, con la información proporcionada por el listado *ehlisuns – Balance by Production Service*, seleccionando todos los códigos de desayuno.

Estos dos informes con la conciliación del desayuno, deberán archivarlos con la información diaria durante 18 meses, de acuerdo a requerimientos legales.



Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno

Tareas de cierre de la caja

Será realizada por el responsable del cierre, cumpliendo con todos los requisitos de cierre de turno del sistema BIRD-POS con respecto a:

- Cuadre de caja (contado, cargos a habitación y tarjetas)
- Detalle de tickets/ facturas
- Resumen de tickets/ facturas
- Revisión de deducciones – HT23
- Arqueo de caja
- Inicio del proceso de cierre BIRD

Asimismo se entregará en Recepción toda la documentación necesaria para Administración, esto es:

- Para Recepción: tickets de cargo a habitación
- Para Administración:
 1. Cierre del día
 2. Cierre parcial o cambio de turno
 3. Arqueo de caja
 4. Efectivo del día
 5. Cierre del TPV
 6. Comandas de efectivo
 7. Copias de tarjetas
 8. Invitaciones

Tareas de cierre para el oficio en restaurants sin más servicios

Las tareas a realizar por el personal para el cierre del oficio del restaurante serán:

- El responsable de cierre realizará una primera inspección visual, en la que comprobará el estado general del oficio (limpieza y orden) así como cualquier incidencia destacable del equipamiento o maquinaria que pueda observarse a simple vista (fugas de agua, roturas...)
- Comprobar que toda la maquinaria refrigeradora del oficio (mueble cámara frigorífico) mantienen la temperatura correcta y que la máquina de hielo tiene un funcionamiento óptimo (si procede)

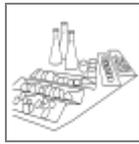
Esta maquinaria refrigeradora NO SE APAGARÁ.

- Comprobar el nivel de existencias de productos y materiales para el servicio en barra. En caso de algún faltante, reponer con material del almacén. Si en este último no encontramos el artículo a reponer, contactar con el responsable de apertura e informar al responsable de cierre.
- Apagar y limpiar la maquinaria no refrigeradora del servicio de sala (lavavasos, cafetera, termos,...)
- Reponer útiles y menaje que se van a necesitar para el servicio del día siguiente, esto es:

1. Servicio de café, en los que se repondrá (limpios y ordenados) el número de tazas, cucharillas, platos de café, azucarillos,



Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno

infusiones, cubiertos y platos de servicio que se estimen necesarios para el servicio.

2. Servicio de sala, en los que se tendrá repondrá (limpios y ordenado) el número de cristalería, cubiertos, vajilla, servilleteros, bayetas de limpieza, palas y pinzas de manipulación de alimentos, jarras y todo aquel menaje que se estime necesario para el servicio.

- El estado de limpieza y orden debe ser impecable.
- La limpieza de la maquinaria e instalaciones se llevará a cabo según lo previsto en el Programa de Limpieza del Hotel, tanto en la frecuencia como en los materiales utilizados, puntos críticos,...

4.7 Ratio estándar de servicio de camareros/ clientes

Con el fin de unificar los criterios de servicio y recursos humanos disponibles por categorización hotelera y a su vez, cubrir las expectativas de servicio, se adjunta cuadro de número de efectivos por cliente que se deben utilizar en la optimización de recursos/expectativas como guía de uso:

	Hoteles 5* GL	Hoteles 5 *	Hoteles 4*Sup	Hoteles 4*-3*
Nº Camareros x Clientes	1 x 25	1x 30	1 x 40	1 x 50
Nº Cocineros x Clientes (en servicio de comida ligera)	1 x 40	1 x 50	1 x 80	1 x 120

5 Procedimientos relacionados

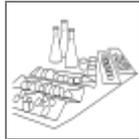
Definición, registro y documentación de un Cubierto
 Gratuidades
 Correcciones y deducciones
 Descuentos
 Cambio de turno

6 Validación del procedimiento

Versión	Area corporativa	Aprobado por		Fecha de aprobación
1	Operations (Process Owner)	F&B Operation Manager Operations Control Director Chief Operations Officer	Thomas Bartz Anja Loijens Ramón Aragonés	Marzo 2012
	Internal Audit	SVP Internal Audit		
	Resources	SVP Human Resources SVP Purchasing		
	Strategy & Development	SVP Quality & Competition Chief Commercial Officer		
	Management Committee			Steering Minutes 16/04/2012



Estándar



Preparación



Servicio



Desayuno