



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN EN HOTELERÍA Y TURISMO

PROGRAMA ACADÉMICO DE HOTELERÍA Y ADMINISTRACIÓN

Adecuación del servicio e infraestructura de restaurantes ante la COVID-19 y su aplicación

en el Perú

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el Grado de Bachiller en Hotelería y Administración

AUTORAS

Del Pino Marinchenko, Tatiana Olia (0000-0001-9934-3713)

Li Gayoso, Helen Andrea (0000-0002-0554-9516)

ASESORA

Rivas Medina, Ana Cecilia (0000-0002-1425-1818)

Lima, 14 de diciembre de 2020

Adecuación del servicio e infraestructura de restaurantes ante la COVID-19 y su aplicación en el Perú

Del Pino Marinchenko, Tatiana Olia

Li Gayoso, Helen Andrea

Carrera de Hotelería y Administración

Facultad de Administración en Hotelería y Turismo

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

RESUMEN

El brote de la COVID-19 supuso la paralización de actividades económicas alrededor del mundo, significando una pérdida de millones de empleos. A inicios del año 2020 se estimó una pérdida de 100,8 millones de empleos para el mercado mundial de viajes y turismo; las regiones más afectadas fueron las de Asia Pacífico con 63,4 millones y Europa con 13 millones. Tras lograr que la curva de contagiados descienda, estas regiones retomaron sus actividades bajo el cumplimiento de medidas sanitarias emitidas por los gobiernos y/o por organismos de salud. Estas también fueron implementadas en los restaurantes, con el fin de reducir la propagación del virus. En mayo de 2020 en Perú, se retomó la operación de restaurantes bajo la modalidad de *delivery* y en agosto del mismo año, el gobierno peruano emitió los protocolos de seguridad para el reinicio de las actividades de los restaurantes. A fin de sistematizar el conocimiento sobre los diversos protocolos y medidas de seguridad implementadas en restaurantes de Asia y Europa, se realizó una investigación bibliográfica apoyada en el uso de fuentes académicas, comparándolos con lo aplicado en la realidad peruana. Se concluye que tanto España, China y Perú implementaron medidas parecidas en la adecuación de los servicios brindados en los restaurantes y en la infraestructura de los salones. Estas medidas conllevan la limpieza y desinfección frecuente de los establecimientos y utensilios a emplear, toma de temperatura y desinfección de manos de los clientes, asegurar el distanciamiento entre mesas, reducción del aforo y una ventilación adecuada.

Palabras clave: Adecuación, restaurantes, estándares de servicio, infraestructura, COVID-19.

Adaptation of the restaurant service and infrastructure to COVID-19 and its application in Peru

ABSTRACT

The COVID-19 outbreak led the global economy to a standstill, causing substantial job losses. At the beginning of 2020, a loss of 100.8 million jobs was estimated for the global travel and tourism market; the most affected regions were Asia Pacific with 63.4 million and Europe with 13 million. After lowering the infected curve, these regions resumed their activities in compliance with health measures, issued by governments and/or health organizations. These were also implemented in restaurants in order to reduce the spread of the virus. In May 2020 in Peru, the operation of restaurants was resumed under the delivery modality, and in August of the same year, the Peruvian government issued security protocols so that restaurants that comply with these could restart their activities in their facilities, modifying the service provided and infrastructure. This research systematizes the knowledge on the adequacy of service and infrastructure standards in restaurants in response to COVID-19 in Asia, Europe and Peru. For this, a bibliographic research supported by the use of academic sources was carried out in order to know the various protocols and security measures implemented in restaurants in Asia and Europe, and compare them with the protocols applied in the Peruvian reality. It can be concluded that Spain, China and Peru implemented similar measures in the adaptation of the services provided in the restaurants and in their infrastructure. These measures entail frequent cleaning and disinfection of the establishments and utensils to be used, taking the temperature and disinfecting the customers' hands, ensuring the distance between tables, reducing the restaurants' capacity and adequate ventilation.

Keywords: Adaptation, restaurants, service standards, infrastructure, COVID-19.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| Introducción | 7 |
| Metodología | 8 |
| Revisión de Literatura..... | 9 |
| Adecuación de servicios en restaurantes de Europa y Asia en respuesta a la COVID-19 con énfasis en los hoteles..... | 9 |
| Adecuación de la infraestructura en restaurantes de Europa y Asia en respuesta a la COVID-19 con énfasis en los hoteles | 11 |
| Comparación de la adecuación de servicios e infraestructura en restaurantes de Europa y Asia con los restaurantes de Perú en respuesta a la COVID-19 con énfasis en hoteles | 12 |
| Discusión..... | 16 |
| Conclusión | 18 |
| Referencias..... | 19 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Comparación del servicio de entrega a domicilio o delivery en restaurantes de España y China con los restaurantes de Perú en respuesta a la COVID-19 | 13 |
| Tabla 2. Comparación de la adecuación de servicio en el salón de los restaurantes de España y China con los restaurantes de Perú en respuesta a la COVID-19 | 14 |
| Tabla 3. Comparación de la adecuación de la infraestructura en restaurantes de España y China con los restaurantes de Perú en respuesta a la COVID-19 | 16 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Línea de tiempo de la adecuación del servicio en restaurantes de España, China y Perú | 13 |
| Figura 2. Línea de tiempo de la adecuación de la infraestructura en restaurantes de España, China y Perú..... | 15 |

Introducción

El mundo se encuentra en una recesión económica que atenta contra el funcionamiento de los establecimientos comerciales debido a la pandemia del coronavirus. Según el informe sobre las perspectivas económicas mundiales del Banco Mundial (2020), esta “sería la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, y la primera vez desde 1870 en que tantas economías experimentarían una disminución del producto per cápita”. La COVID-19 es una enfermedad viral que brotó en Wuhan (China) en diciembre del 2019. Esta se transmite cuando una persona se encuentra en contacto con las gotículas que provienen de la nariz o boca de una persona infectada al estornudar o toser (Organización Mundial de la Salud - OMS, 2020).

El 2020, ante el riesgo del aumento de contagios, diversos países tomaron medidas como la declaración del Estado de emergencia, toques de queda, distanciamiento social, confinamiento, entre otros. China, al ser el país en el que brotó esta enfermedad, fue el primero en activar la medida de distanciamiento social el 23 de enero. Un mes después, se impuso en Corea del Sur el confinamiento y uso de mascarillas, luego el gobierno comenzó a identificar a los contagiados mediante pruebas rápidas, se dio el cierre de espacios públicos y los eventos masivos fueron suspendidos. El 22 de febrero, el presidente del gobierno italiano declaró a todo el país en cuarentena, así como la suspensión de todas las actividades productivas, a excepción de aquellas que proveen servicios básicos. El 14 de marzo España entró en estado de alarma, declarando medidas similares a las de Italia. Perú fue el primer país de Latino América en declarar el aislamiento social obligatorio en su población el 15 de marzo, así como el cierre de fronteras (Albor, 2020).

Del mismo modo, China fue el primer país en iniciar el proceso de desconfiamento. A partir del 8 de abril, los ciudadanos de la ciudad de Wuhan que querían transportarse e incorporarse a sus puestos de trabajo, debían portar un certificado médico para demostrar que se encontraban libres de coronavirus o a través de un código QR en una aplicación del gobierno. En este mismo mes se reabrieron las cafeterías, bares y restaurantes siguiendo estrictas medidas de higiene, distanciamiento y uso de mascarillas (Gijón, 2020).

En cuanto a España, el gobierno formuló un Plan para la transición hacia una nueva normalidad que consta de cuatro fases (0, 1, 2 y 3), cada una con una duración de dos semanas. A partir del 4 de mayo comenzó la fase 0, en donde se dio la reapertura económica en los negocios que atiendan con cita previa (Redacción Tiramillas, 2020). En la fase 1, que comenzó el 11 de mayo, se habilitaron las terrazas al aire libre de los restaurantes con una limitación del 50% del aforo, asegurando una distancia de 2 metros entre mesas y con ocupación máxima de 10 personas por mesa, empleando mantelería de un solo uso e instalación de dispensadores de geles hidroalcohólicos; así como la apertura de hoteles (Gobierno de España, 2020a). En la fase 2 (25 de mayo), se abrieron los salones de los establecimientos sin superar el 40% del aforo, implementando barreras que aseguren el distanciamiento, y se permitió el servicio en las mesas de los restaurantes (Gobierno de España, 2020b). Por último, en la fase 3, se permitió el consumo en las barras de los establecimientos, garantizando el distanciamiento mínimo de 2 metros entre clientes. En las terrazas al aire libre, el aforo fue ampliado al 75%, con una ocupación máxima de 20 personas (Gobierno de España, 2020c).

Al igual que en España, la fase 1 de la desescalada de Italia dio inicio el 4 de mayo, activándose primero el sector de la construcción, el comercio mayorista y la industria

manufacturera, los restaurantes y bares podían operar bajo la modalidad de *delivery*. A partir del 18 de mayo inició la fase 2, los negocios minoristas y centros comerciales se reabrieron con la limitación de aforo de un cliente a la vez en establecimientos de 25 metros cuadrados. En esa misma fecha se dio la apertura de los bares y restaurantes con medidas de distanciamiento entre mesas, instalación de barreras divisorias, prohibición de buffets y el uso obligatorio de mascarillas hasta antes de comer. La fase 3 inició el 25 de mayo, levantándose la prohibición del uso de gimnasios y piscinas. Por último, en la fase 4 se reabrieron las fronteras con el fin de reactivar el turismo (Jofré, 2020).

En el Perú se dio a conocer, el Decreto Legislativo que dispuso la reactivación y promoción de la actividad dividida en 4 fases. La primera fase comenzó el 4 de mayo, en esta se reanudaron las actividades de la industria minera, construcción, comercios, servicios y turismo. Los restaurantes estaban autorizados a operar con servicios de entrega a domicilio o *delivery* y recojo en tienda bajo protocolos de seguridad (El Peruano, 2020a). En la segunda fase, puesta en marcha en junio, se reactivó la agricultura y minería (El Peruano, 2020b). La tercera empezó el 1 de julio, en esta se reabrieron los restaurantes y afines (a excepción de los bares) con un aforo del 40%, las tiendas y servicios de entretenimiento y esparcimiento con un aforo del 50%, los vuelos nacionales y los servicios de alojamiento (El Peruano, 2020c). La cuarta y última fase inició el 1 de octubre de 2020, en estas se aumentó la capacidad de las tiendas a un 60%, el aforo de los restaurantes y servicios afines a un 50%, y el aforo de los servicios de arte, entretenimiento y esparcimiento a un 60%; a partir del 5 de octubre se autorizaron los vuelos internacionales, el transporte de pasajeros y por vía férrea y marítima; también, se permitieron las actividades deportivas no colectivas con un aforo máximo del 50% (El Peruano, 2020d).

Esta información es relevante para la investigación realizada, ya que en las diferentes fases implementadas por los países mencionados anteriormente, se emitieron protocolos para la reactivación del sector de la restauración y hotelero. Para la investigación, estos fueron recopilados, analizados y sistematizados, determinando las similitudes y diferencias en los protocolos emitidos por los gobiernos, los cuales serán presentados en el cuerpo de la investigación.

Metodología

Para esta investigación se empleó como método el de la revisión bibliográfica, ya que “es una sinopsis que resume diferentes investigaciones y artículos que nos da una idea sobre cuál es el estado actual de la cuestión a investigar” (Guirao, 2015). Para ello se emplearon fuentes académicas de las bases de datos reconocidas como Scopus, *Web of Science* y Emerald, para recopilar los artículos y documentos que aporten información valiosa para esta investigación. Asimismo, se seleccionaron preferentemente los artículos publicados entre el año 2016 y el año 2020. Entre estos artículos, se les dio mayor relevancia a aquellos provenientes de revistas o reportes emitidos por organismos oficiales y reconocidos, utilizando para ello palabras clave relacionadas con la temática de investigación. Dentro de la temática de la investigación, se consideraron los países de Europa y Asia que culminaron su cuarentena antes que el Perú. Y que además, hayan anunciado cambios en los negocios de restauración (adecuación del servicio e infraestructura).

El presente trabajo tiene un alcance descriptivo pues, según Hernández, Fernández y Baptista este alcance pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos a los que se refieren (2014). Asimismo, busca especificar características importantes del fenómeno a analizar, en este caso, las medidas implementadas en restaurantes ubicados en los países de Europa y Asia a fin de contrarrestar la expansión de la COVID-19.

Por otro lado, se recopiló información sobre los procesos de adecuación de los estándares de servicio e infraestructura en respuesta a la COVID-19 con énfasis en los hoteles de Perú y el mundo. Además, se describió la adecuación de servicios e infraestructura en restaurantes de Europa y Asia en respuesta a la COVID-19 con énfasis en los hoteles. A partir de lo cual, se compararon las medidas tomadas en estas regiones con las realizadas en restaurantes de Perú en respuesta a la COVID-19. Esto con el fin de verificar si las medidas y protocolos seguidos por Europa y Asia podrían replicarse en Perú con un resultado similar. La investigación se enfoca en los países de Europa y Asia, ya que fueron los primeros en crear medidas y protocolos de seguridad para la reapertura de restaurantes y servicios afines, al ser los primeros contagiados por el virus.

Esta investigación busca responder la pregunta general ¿Cómo se adecuaron los estándares de servicio e infraestructura de los restaurantes en respuesta a la COVID-19 con énfasis en los hoteles de Perú y el mundo? De la cual se derivan las siguientes preguntas específicas: i) ¿Cuáles son los cambios en el servicio en restaurantes de Europa y Asia en respuesta a la COVID-19 con énfasis en los hoteles? ii) ¿Cuáles son los cambios en la infraestructura en restaurantes de Europa y Asia en respuesta a la COVID-19 con énfasis en los hoteles? iii) ¿Cuáles son las diferencias entre la adecuación de servicios e infraestructura en restaurantes de Europa y Asia con los restaurantes de Perú en respuesta a la COVID-19?

Revisión de Literatura

Adecuación de servicios en restaurantes de Europa y Asia en respuesta a la COVID-19 con énfasis en los hoteles

La COVID-19 ha ocasionado que restaurantes alrededor del mundo cerraran sus puertas. Luego de meses de lucha, los restaurantes empezaron a operar gradualmente gracias a protocolos emitidos por el gobierno de cada país, y gracias a las recomendaciones de la OMS. La primera actividad que se le permitió realizar a los restaurantes fue la del servicio de entrega a domicilio o *delivery* y el recojo en local, seguido de la atención en los salones del restaurante.

Algunas medidas de protección para evitar la propagación de la COVID-19 en el servicio alimentario son: practicar la higiene de manos, desinfección de superficies con y sin contacto con alimentos, desinfección de productos frescos, desinfección con agua caliente, entre otros (Shahbaz & Iqbal, 2020). La OMS, indica que el personal de los restaurantes deberá aplicar las medidas de protección básicas contra la COVID-19 (distanciamiento físico, higiene de manos, entre otras). Dentro de la cocina, no recomiendan el uso de guantes desechables, pues este puede dar una falsa sensación de seguridad y consecuentemente tener al personal sin lavarse las manos con la frecuencia necesaria. También, indican que el personal de los restaurantes deberá limpiar y desinfectar frecuentemente las superficies de trabajo y los puntos de contacto. Asimismo, indican que los empleados que trabajen en contacto directo con otras personas (meseros, anfitriones, etc.) deberán utilizar mascarillas de tela (OMS, 2020b).

La COVID-19 ocasionó que muchos negocios se reinventen y realicen actividades que no hacían antes, por ejemplo, el *delivery*. Por ejemplo, en el 2019 desde el confinamiento emitido en la región se registró en Asia un incremento del 30%, a los registros del año 2018, en pedidos de *delivery* (The ASEAN Team, 2020a). Los restaurantes que optaron por realizar *delivery* (propio o mediante aplicativos móviles de terceros) debieron seguir algunos protocolos adicionales a los establecidos para el servicio en el salón del restaurante para evitar la propagación de la COVID-19. Para ello, se debía garantizar que el estado del paquete de alimentos permanezca intacto y sin daños, asimismo el empleado debía mantener las condiciones de protección (envoltura de burbujas), temperatura y entrega (The ASEAN Team, 2020b). De igual manera, el protocolo de Indonesia para evitar la propagación de la COVID-19 indica que cada vez que se realice una entrega se deberá controlar la salud de la persona involucrada (Satuan Tugas Penanganan COVID-19, 2020).

Asimismo, en España diversas empresas de *delivery* de alimentos incorporaron los protocolos de seguridad y sanidad. Las empresas entregaban guantes y mascarillas a sus repartidores y proporcionaban material desinfectante a todos los repartidores. Así como en Asia, el repartidor entregaba el pedido en la puerta del domicilio del usuario y tenía la obligación de mantener la distancia hasta que el mismo sea recogido, con el fin de evitar el contacto con el cliente. De igual manera, el pedido debía estar embalado en un sistema de bolsas precintadas para garantizar la inocuidad de los alimentos o productos (Hostelería Madrid, 2020).

El 31 de mayo del 2020, se dio inicio a la Fase 3 o avanzada de las medidas escalonadas del gobierno de España en algunas ciudades del país (Gobierno de España, 2020c). Se dio comienzo a todas las actividades, manteniendo las medidas de seguridad y distanciamiento. El personal de servicio debió recomendar a los clientes desinfectar sus manos con gel al entrar y salir del comedor, en los accesos al bar y los salones. Si hay un servicio de buffet el gobierno español indicó que las pinzas, cucharones y otros utensilios debían ser cambiados frecuentemente (Ministerio de Sanidad, 2020a). La vajilla y utensilios deben ser cambiados repetidamente, el país exige que los restaurantes deben ser desinfectados diariamente antes de abrir y después de cerrar sus puertas. El hotel Seaside Grand Hotel Residencia indicó en su protocolo de medidas preventivas por la COVID-19 que la cubertería y los vasos serían colocados por el servicio con guantes blancos (Seaside Collection, 2020). Se tendrá que evitar la manipulación directa de los alimentos por parte de los clientes (minimizar el autoservicio). Respecto a las conductas del personal de servicio, estos no deberán usar mascarillas ni guantes desechables de forma habitual. El personal tendrá que mantener una adecuada higiene con lavado y desinfección frecuente de manos. Después de cada servicio, se deberá limpiar y desinfectar cualquier superficie que haya podido ser tocada con las manos. (Ministerio de Sanidad, 2020a).

La ciudad de Wuhan dio por concluida su cuarentena el 8 de abril del 2020, tras 11 semanas en crisis por la COVID-19. Tras muchos meses de lucha, los negocios de restauración empezaron a operar nuevamente con nuevos protocolos de sanidad. En China se presentaron estrictos protocolos entre los cuales están: medir la temperatura de los clientes antes de ingresar a los establecimientos, las vajillas y cubiertos deben ser desinfectados a una temperatura que supere los 60°C, entre otros (Balanzino, 2020). El hotel Marina Bay Sands (Singapur) indica, en su página web, que los comensales podrán ingresar a cualquier restaurante en grupos de cinco o menos personas por mesa. También mencionan que, mientras los asientos del bar permanezcan cerrados los comensales aún podrán disfrutar de bebidas en sus mesas. Sin

embargo, todos los restaurantes dejarán de vender antes de las 10:30pm para garantizar el cumplimiento de las regulaciones del gobierno de Singapur (Marina Bay Sands, s.f.).

Adecuación de la infraestructura en restaurantes de Europa y Asia en respuesta a la COVID-19 con énfasis en los hoteles

La OMS indica que para la colocación de mesas se deberán seguir las orientaciones nacionales, y siempre que sea posible, recomiendan que no haya más de cuatro personas por cada 10 m² en interiores. Las mesas deberán colocarse respetando una distancia superior a un metro entre los respaldos de las sillas, además los comensales sentados uno frente a otro deberán mantenerse como mínimo a una distancia de un metro. Dentro del contexto de la COVID-19, la OMS recomienda que los bufés no deberían ofrecerse (OMS, 2020).

MASS Design Group (2020), un estudio de arquitectura centrado en la arquitectura sanitaria, publicó una guía para restaurantes con estrategias espaciales para ser adaptados en la infraestructura de estos establecimientos: Para el control de infecciones transmitidas por el aire, se recomienda la instalación de filtros recogedores de partículas de alta eficiencia (HEPA) o equipos germicidas ultravioleta (GUV), estos limpian el aire de manera eficiente y luego recirculan el aire acondicionado; reestructurar los baños y las estaciones de lavado de manos, al ser zonas de congregación, recomiendan la instalación de estaciones de lavado de manos con acceso centralizado y orientadas al público; designar un espacio en el mostrador (o instalar uno) en la zona de intercambio para preparar, empaquetar y organizar los pedidos, a fin de minimizar el contacto entre la cocina y el cliente; designar o instalar una puerta de entrega, separada de la puerta por la que transita vajilla sucia, por la cual los meseros transportarán la comida lista; adaptar las cabinas con barreras más altas y una mejor ventilación; la última propuesta es la expansión de los restaurantes hacia las calles, al ser estos espacios públicos, los callejones pueden ser aprovechados como espacio de desbordamiento para entrega de pedidos, almacenamiento e incluso instalación de mesas para el servicio. Estas recomendaciones han sido implementadas en casos de estudio en restaurantes de Norteamérica y tienen el objetivo de guiar a restaurantes en la autoevaluación de sus espacios para posibles reconfiguraciones.

Algunos restaurantes del continente europeo se inclinaron por reestructurar sus salones y ofrecer una experiencia privada, con un sistema de ventilación adecuado al instalar plexiglás u otro tipo de barreras entre las mesas. Otros restaurantes se plantearon mudar sus establecimientos a zonas más residenciales, ya que el tráfico de personas en estas zonas aumentó a un 7%, mientras que en las zonas empresariales en Francia, Alemania y España, se redujo a un 35%. Por otro lado, la reducida capacidad de clientes que pueden consumir dentro de los salones, permite a los restaurantes reconfigurar su espacio al implementar carriles de entrega de pedidos o drive-thru (Khan, Laizet, Moulton, Youldon, 2020).

Al habilitarse las terrazas de los restaurantes en la fase 1 del Plan para la transición hacia una nueva normalidad de España, estas debieron redistribuirse para garantizar que se respete el aforo del 50% y el distanciamiento mínimo de 2 metros entre las mesas (Gobierno de España, 2020a). Por ello, según Fernández (2020), algunos ayuntamientos comenzaron a ofrecer la concesión de permisos para ampliar el área de las terrazas de los restaurantes o reubicarlas en estacionamientos. Sin embargo, algunos restauradores decidieron aprovechar los huertos o trasladar sus locales hacia fincas ubicadas fuera de la ciudad. Por ejemplo, el restaurante Àgora del Mas Marroch, perteneciente a la cadena de los Roca, tuvo su apertura en su finca de eventos,

aprovisionada con terrazas al aire libre y ubicado a las afueras de Gerona. Asimismo, el restaurador David López, trasladó su restaurante, Local de Ensayo, a una finca en donde ofrecen cenas con una capacidad de 2 a 10 personas por mesa. Estas medidas ayudaron a que los restaurantes sigan recibiendo comensales; sin embargo, el *Revenue Per Available Seat Hour* (REVPASH) indica que mientras la capacidad del restaurantes disminuya, los ingresos disminuirían. El REVPASH es una técnica de *Revenue Management* que ayuda a medir los ingresos de cada asiento disponible por hora (The Fork Manager). Por otro lado, al ser permitido el uso de las barras en la fase 3, estas fueron aprovechadas para ganar asientos bajo reserva o reestructuradas. En el restaurante Ajonegro, la barra fue anulada y reemplazada por mesas altas con el fin de aumentar plazas del salón. Otro ejemplo se dio en el restaurante Abastos 2.0, en donde la barra fue transformada en una mesa para reservas de 2 a 6 personas.

Respecto a la infraestructura en los restaurantes de hoteles, el hotel Seaside Grand Hotel Residencia publicó en su página web una serie de medidas preventivas ante el Covid-19, aquí se especifica que contarán con un número limitado de mesas en las terrazas y en el restaurante (Seaside Collection, 2020).

Los lineamientos que siguen los restaurantes en China son similares a los de Europa, la capacidad máxima permitida es del 50% del aforo, las mesas deben estar a un metro de distancia como mínimo, y la instalación de gel desinfectante a la entrada del establecimiento y al interior (Morán, 2020). Sin embargo, se tomaron medidas como divisores de cartón u otros materiales para dividir a los comensales, así como estaciones de desinfección del cuerpo completo, antes de ingresar al restaurante (Hoeller, 2020). Otra medida empleada para asegurar el distanciamiento entre comensales fue el cierre de mesas que se encuentran a una distancia corta, para ello se optó por el uso de mensajes en cada mesa en donde se logra leer “Temporalmente suspendida” o precintos; por otro lado, no se permitía el ingreso de grupos de 5 o más personas (Guzman y Wells, 2020).

Un claro ejemplo del cambio en la infraestructura es en el restaurante galardonado por tres estrellas Michelin, Odette. El chef y dueño de este restaurante ubicado en Singapur, implementó una estación para brindar el servicio de recogida en la acera sin contacto para todos los pedidos de comida para llevar, así como la instalación de nuevas tecnologías de purificación para desinfectar el aire y las superficies (Ossinger, 2020).

En cuanto a los restaurantes en los hoteles, el Hotel Marina Bay Sands publicó un anuncio en su página web con la siguiente información: las mesas del restaurante se encuentran a una distancia de un metro una de otras, con una capacidad de 5 personas por mesa como máximo en cada una (Marina Bay Sands, s.f.).

Comparación de la adecuación de servicios e infraestructura en restaurantes de Europa y Asia con los restaurantes de Perú en respuesta a la COVID-19 con énfasis en hoteles

En la Figura 1 se muestra una línea de tiempo que detalla el inicio de las fases de los diferentes países estudiados. Se enfocó en las medidas y significado de las diferentes fases para la adecuación del servicio en restaurantes de dichos países.

Figura 1. Línea de tiempo de la adecuación del servicio en restaurantes de España, China y Perú



Fuente: Elaboración propia

La entrega a domicilio es una actividad practicada por varios restaurantes alrededor del mundo, más aún por el confinamiento emitido por distintos gobiernos. En la Tabla 1 se verifican los protocolos o actividades encontradas en diversos artículos y qué países (dentro de los estudiados) siguen estos protocolos.

Tabla 1. Comparación del servicio de entrega a domicilio o delivery en restaurantes de España y China con los restaurantes de Perú en respuesta a la COVID-19

| Actividad | China | España | Perú |
|---|-------|--------|------|
| Primera actividad a realizar por los restaurantes | SÍ | SÍ | SÍ |
| Mantener distancia al momento de entregar el pedido | SÍ | SÍ | SÍ |
| Embalaje especial del paquete | SÍ | SÍ | SÍ |
| Garantizar el estado del paquete (envoltura y temperatura) | SÍ | SÍ | NO |
| Controlar la salud del repartidor | SÍ | NO | NO |
| Entrega de Equipo de protección personal (EPP) a los trabajadores | NO | SÍ | NO |

Fuente: Elaboración propia

La COVID-19 ha obligado a los países, y las entidades de salud, a emitir medidas adicionales a las que ya se tenían para el servicio en comedor de restaurantes, bar, y otros. En la Tabla 2 se muestran las medidas emitidas por la OMS y entidades gubernamentales y cómo los países estudiados las aplican o no.

Tabla 2. Comparación de la adecuación de servicio en el salón de los restaurantes de España y China con los restaurantes de Perú en respuesta a la COVID-19

| Medidas | China | España | Perú |
|---|--------------|---|-------------|
| Higiene constante de manos | SÍ | SÍ | SÍ |
| Desinfección de superficies | SÍ | SÍ | SÍ |
| Desinfección de productos frescos | SÍ | SÍ | SÍ |
| Desinfección de manos a los clientes antes de la atención | SÍ | SÍ | SÍ |
| Cambio frecuente de utensilios y vajillas | SÍ | SÍ | SÍ |
| Controlar la temperatura de los clientes con termómetros infrarrojos | SÍ | SÍ | SÍ |
| Desinfección diaria del restaurante | SÍ | SÍ | SÍ |
| Oferta difundida en carteles informativos, medios digitales, etc. | SÍ | SÍ | SÍ |
| Uso del equipo de protección personal al ingresar y salir del establecimiento | SÍ | SÍ | SÍ |
| Desinfección con agua caliente | SÍ | SÍ | NO |
| Cese de ventas antes de la suspensión de actividades | SÍ | NO | SÍ |
| Desinfección de puntos de contacto | NO | SÍ | NO |
| Uso de guantes blancos para el servicio | NO | SÍ (Seaside Grand Hotel Residencia) | NO |
| Reposición frecuente de guantes y mascarillas desechables | NO | SÍ | NO |
| Armado de la mesa al momento del servicio | NO | NO | SÍ |
| Retiro de las mascarillas sólo al momento de consumir los alimentos | NO | NO | SÍ |

Fuente: Elaboración propia

A fin de aclarar la información descrita anteriormente se elaboró una línea de tiempo (Figura 2), en la cual se detallan las fechas en las cuales se emitieron las medidas relacionadas a la adecuación de la infraestructura en los restaurantes de España, China, Perú y la explicación de las mismas.

Figura 2. Línea de tiempo de la adecuación de la infraestructura en restaurantes de España, China y Perú



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la adecuación de la infraestructura en los restaurantes, se pudo determinar que en los tres países se impuso la reducción del aforo en los salones de los restaurantes en un 50%, así como la instalación de estaciones de desinfección con alcohol en gel a la entrada de los restaurantes. La tabla 3 explica a detalle las demás similitudes y diferencias encontradas.

Tabla 3. Comparación de la adecuación de la infraestructura en restaurantes de España y China con los restaurantes de Perú en respuesta a la COVID-19

| Medidas | China | España | Perú |
|---|-----------------|--------------------|--------------------|
| Reducción del aforo al 50% en los salones | SÍ | SÍ | SÍ |
| Distancia mínima de seguridad entre mesas | SÍ (1 metro) | SÍ (1.5 metros) | SÍ (1.5 metros) |
| Instalación de estaciones de desinfección de manos | SÍ | SÍ | SÍ |
| Instalación de plexiglás u otro tipo de barreras entre las mesas | SÍ | SÍ | SÍ |
| Instalación de tecnologías para purificación de aire | SÍ | NO | NO |
| Instalación de estaciones de desinfección de cuerpo completo | SÍ | NO | NO |
| Distancia mínima de 2 metros en barras | NO | SÍ | SÍ |
| Traslado de locales a fincas fuera de la ciudad | NO | SÍ | NO |
| Reestructuración y aprovechamiento de las barras | NO | SÍ | NO |
| Anulación de mesas ubicadas a una corta distancia mediante letreros | SÍ | NO | NO |

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Según la información recopilada, se pudo determinar que los lineamientos emitidos por el gobierno de China, para la reanudación de las actividades en los restaurantes del país, sirvieron de ejemplo y guía para los países que fueron reactivando su economía. Esto debido a que China fue el primer país en entrar en cuarentena y el primero en darla por concluida. Entre las medidas, se encontraron similitudes y diferencias en el servicio de entrega a domicilio, servicio en el salón y en la adecuación de la infraestructura.

Las recomendaciones de la OMS para evitar la propagación y el contagio de la COVID-19, fueron la base de las adecuaciones, por lo que se generaron similitudes en las medidas implementadas; las diferencias se dieron principalmente por decisiones propias de los gobiernos e iniciativas de los propios restauranteros para sobrellevar la crisis económica.

En cuanto al servicio de entrega a domicilio o *delivery*, esta fue la primera actividad permitida por los gobiernos de los países de China, España y Perú. Asimismo, se requería que se respetara una distancia mínima entre el repartidor y el cliente al momento de la entrega, y que el producto fuera empacado correctamente. Entre las diferencias, en Perú no se implementaron medidas tan rigurosas como el garantizar el estado del empaque del producto entregado o la salud de los repartidores.

Por otro lado, la higiene y la desinfección de las superficies del salón es una medida común tomada en los tres países, debido también a las recomendaciones de la OMS. Entre las diferencias, España implantó medidas más severas como la reposición constante de guantes y mascarillas. Por último, se tomaron medidas en la adecuación de la infraestructura en común en los tres países como la reducción del aforo del salón a la mitad, el distanciamiento de mesas, la instalación de estaciones de desinfección de manos para los comensales. Por otra parte, se encontró que los restauranteros españoles aprovecharon los espacios abiertos en fincas fuera de las ciudades para ofrecer los servicios de sus restaurantes en ambientes más seguros y ventilados naturalmente.

A pesar de las medidas rigurosas empleadas y haber estructurado 4 fases en el Plan para la transición hacia una nueva normalidad, España se encuentra actualmente en crisis por el rebrote del coronavirus y Perú podría enfrentar uno en las próximas semanas. Sin embargo, hasta la fecha no se registró una segunda ola del coronavirus en China. Si bien las causas no se encuentran directamente relacionadas con las medidas implementadas en los establecimientos, sería interesante profundizar las investigaciones a fin de conocer los motivos.

En la industria del turismo y la hotelería existen diversas técnicas de *Revenue Management* (gestión de ingresos), las cuales sirven como herramientas analíticas de gestión que predicen el comportamiento de los consumidores (Cross, 1997). Entre estas se encuentra la técnica REVPASH, la cual ayuda a medir los ingresos o beneficios de cada asiento disponible por hora (The Fork Manager, 2016). La fórmula para hallar el REVPASH es: $\frac{\text{Ingreso } x \text{ hora}}{\text{Asientos } x \text{ hora}}$ por lo que, si la capacidad del restaurante disminuye, el REVPASH baja, entonces, la medida implementada de la reducción del aforo de los restaurantes a la mitad, afecta notoriamente los ingresos de los restauranteros.

Dado que la presente investigación se realizó sobre la marcha, en el periodo que la COVID-19 se encontraba bajo diferentes cambios. La información debía ser actualizada frecuentemente considerando que la COVID-19 seguía en cambio. También se tuvo que omitir el método de observación directa visto que, los protocolos y medidas de prevención de la COVID-19 no aconsejaban el salir e ir a lugares aglomerados. Asimismo, dado que el tema de investigación es nuevo, no se encontró una cantidad significativa de fuentes primarias para la investigación. Por lo tanto, se consideró como fuentes primarias los protocolos y reglamentos emitidos por los países. Otra limitación que se tuvo fue la elección de los países a comparar con el Perú, ya que los criterios empleados para la elección fueron: decretar el confinamiento a nivel nacional y haber concluido este antes que el Perú. Además, los países debían contar con nuevos protocolos o medidas oficiales para los negocios de restauración.

Conclusión

La investigación realizada muestra que los cambios en el servicio dados en Europa y Asia estuvieron divididos en: adecuación del servicio en entrega a domicilio o *delivery* y adecuación del servicio en el salón. Los cambios en el servicio de *delivery* involucraron: distancia al momento de entregar el pedido, embalaje especial del paquete, garantizar el estado del paquete, entrega de EPP a los trabajadores (España) y control de la salud de los repartidores (China). Mientras que, los cambios en el servicio de salón fueron: desinfección diaria del restaurantes, de superficies y productos frescos; cambio frecuente de utensilios y vajillas, control de temperatura (clientes y trabajadores), oferta difundida en medios digitales, uso de EPP en todo momento y desinfección con agua caliente. Asimismo, un lujoso hotel español decidió implementar el uso de guantes blancos para el servicio.

Los resultados también demuestran que los cambios en la infraestructura en restaurantes de Europa y Asia en respuesta a la COVID-19 son los siguientes: En Europa, específicamente España, se redujo el aforo máximo al 50%, se implementó un distanciamiento de 2 metros entre mesas, se instalaron estaciones de desinfección, aprovechamiento de terrazas, se trasladaron locales a fincas fuera de la ciudad y se reestructuraron las barras. En cuanto a China, país del continente asiático, también se dio la reducción del aforo al 50%, implementaron divisores de materiales diversos en las mesas, instalaron estaciones para la desinfección del cuerpo completo, anularon mesas, implementaron estaciones para brindar el servicio de recogida de los alimentos en la acera.

Al comparar las medidas implementadas en Europa y Asia con Perú, se evidencia que las primeras actividades que pudieron ser evidenciadas en estos tres países, por parte de los servicios de restauración, fueron las entregas a domicilio o *delivery* y el recojo en local (Fase 0, España; y Fase 1, Perú). Las similitudes que se pudieron evidenciar en este servicio fueron: el mantener la distancia con el cliente y el embalaje especial en paquetes. Por otro lado, las similitudes que se evidenciaron en la reactivación de los servicios en los salones de los tres países fueron: la desinfección diaria del restaurante, de superficies y productos frescos; cambio frecuente de vajillas y utensilios, control de temperatura, oferta difundida en medios digitales y cese de ventas antes de la suspensión de actividades (China y Perú).

Asimismo, se encontraron similitudes en la adecuación de la infraestructura tales como: la reducción del aforo a la mitad, distanciamiento de mesas (en China el mínimo es de 1 metro mientras que en España y Perú, 1.5 metros), instalación de estaciones de desinfección de manos y barreras entre las mesas. Por otro lado, las principales diferencias son que en China se instalaron tecnologías para purificar el aire de los restaurantes, así como las estaciones de desinfección de cuerpo completo y se anularon mesas que se encontraban a una corta distancia. Mientras que en España se trasladaron los locales a fincas y se aprovecharon las barras. Por último, en España y Perú, se impuso el distanciamiento mínimo de 2 metros en barras.

Referencias

- Albor, L. (29 de marzo de 2020). ¿Qué medidas han tomado otros países para frenar la pandemia de coronavirus? Recuperado de https://www.abc.es/sociedad/abci-medidas-tomado-otros-paises-para-frenar-pandemia-coronavirus-202003290325_noticia.html [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Anandan, R.; Sipahimalani, R.; Saini, S.; Aryasomayajula, S. & Smittinet, W. (2018). e-Conomy SEA 2018: Southeast Asia's internet economy hits an inflection point. Think With Google. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-apac/future-of-marketing/digital-transformation/e-conomy-sea-2018-southeast-asias-internet-economy-hits-inflection-point/> [Consulta: 11 de septiembre de 2020].
- Balanzino, M. (13 de abril de 2020). 10 medidas que deberá aplicar el hostelero frente al COVID-19. *The Gourmet Journal*. Recuperado de <https://www.thegourmetjournal.com/noticias/10-medidas-que-debera-aplicar-el-hostelero-frente-al-covid-19/> [Consulta: 03 de mayo de 2020].
- Banco Mundial. (2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Belmond Miraflores Park. (2020). Health and Safety Directory. Recuperado de https://belmondcdn.azureedge.net/pdfs/MPH_Safety_and_healthy_directory_v2.pdf [Consulta: 04 de octubre de 2020].
- Carvajal, A. (17 de junio de 2020). Fases desescalada: qué se puede hacer y cuándo en cada fase. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/espana/2020/06/01/5ed4c57efdddff2e0c8b4623.html> [Consulta: 25 de octubre de 2020].
- Casa Andina Hoteles. (2020). Programa de Prevención, Control, Manejo y Operación ante la Presencia de COVID-19. Casa Andina. Recuperado de <https://www.casa-andina.com/es/protocolo-de-salubridad> [Consulta: 04 de octubre de 2020].
- Castellanos, L.; Falen, W. & Salardi, J. (12 de julio del 2020). *Protocolo sanitario de operación ante el COVID-19 para restaurantes y servicios afines en la modalidad de atención en salón*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/999252/Protocolo_Restaurantes_y_afines_con_atenci%C3%B3n_en_sal%C3%B3n.pdf [Consulta: 06 de septiembre de 2020].
- Cross, R. (1997). Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Revenue_Management.html?id=N54oAQAA_MAAJ&redir_esc=y [Consulta: 01 de noviembre de 2020].
- El Peruano. (2020a). Decreto legislativo que dispone la reactivación y promoción de la actividad artesanal a cargo del ministerio de comercio exterior y turismo, en el marco de

la emergencia sanitaria por el covid-19. *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

El Peruano. (2020b). Decreto Supremo que aprueba la Fase 2 de la Reanudación de Actividades Económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19, y modifica el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM. *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-fase-2-de-la-reanudacion-de-a-decreto-supremo-no-101-2020-pcm-1867300-2/> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

El Peruano. (2020c). Decreto Supremo que aprueba la Fase 3 de la Reanudación de Actividades Económicas dentro del marco de la declaratoria de emergencia sanitaria nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-fase-3-de-la-reanudacion-de-a-decreto-supremo-n-117-2020-pcm-1869317-1/> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

El Peruano. (2020d). Decreto Supremo que aprueba la Fase 4 de la reanudación de actividades económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-fase-4-de-la-reanudacion-de-a-decreto-supremo-n-157-2020-pcm-1888160-3/> [Consulta: 25 de octubre de 2020].

Gobierno de España. (2020a). Plan para la transición hacia una nueva normalidad: guía de la fase 1. Recuperado de https://www.lamoncloa.gob.es/covid-19/Documents/01062020_Plan_Transicion_Guia_Fase_1.pdf [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

Gobierno de España. (2020b). Plan para la transición hacia una nueva normalidad: guía de la fase 2. Recuperado de https://www.lamoncloa.gob.es/covid-19/Documents/01062020_Plan_Transicion_Guia_Fase_2.pdf [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

Gobierno de España. (2020c). Plan para la transición hacia una nueva normalidad: guía de la fase 3. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/Documents/31052020PlanTransicionGuiaFase3.pdf> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

Gobierno del Perú. (2020). Resolución Directoral N° 00014-2020 PRODUCE/DGDE. *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/modifican-protocolo-sanitario-de-operacion-ante-el-covid-19-resolucion-directoral-no-00014-2020-producedgde-1872834-1> [Consulta: 06 de septiembre de 2020].

Guzman, D. & Wells, M. (26 de abril de 2020). U.S. restaurants will reopen with a different look. China gives clues as to how. *SFGATE*. Recuperado de <https://www.sfgate.com/food/slideshow/What-would-reopening-restaurants-look-like-in-the-201707.php> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].

- Gijón. (27 de abril de 2020). Como ha sido el proceso de desconfinamiento en China. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.es/sociedad/como-ha-sido-proceso-desconfinamiento-china-coronavirus-20200427183024-nt.html?ref=https:%2F%2Fwww.elcomercio.es%2Fsociedad%2Fcomo-ha-sido-proceso-desconfinamiento-china-coronavirus-20200427183024-nt.html> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Guirao, S. (2015, agosto). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*. Recuperado de <http://ene-enfermeria.org/ojs/index.php/ENE/article/view/495/guirao> [Consulta: 06 de septiembre de 2020].
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill Education.
- Hoeller, S. (30 de abril de 2020). Photos show how table dividers and temperature checks are becoming the new normal at restaurants in Hong Kong, Taipei and more. *Isider*. Recuperado de <https://www.insider.com/restaurants-opening-hong-kong-china-taiwan-south-korea-photos-2020-4> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Hostelería Madrid. (23 de abril 2020). Hostelería Madrid lanza una guía práctica para preparar a los bares y restaurantes para su reapertura. Recuperado de <https://www.hosteleriamadrid.com/notas-de-prensa/hosteleria-madrid-lanza-una-guia-tecnica-para-preparar-a-los-bares-y-restaurantes-para-su-reapertura/> [Consulta: 01 de noviembre de 2020].
- Jofré, V. (7 de junio de 2020). Las etapas del desconfinamiento en el mundo. *La Tercera*. Recuperado de <https://www.latercera.com/mundo/noticia/las-etapas-del-desconfinamiento-en-el-mundo/RCRCODKJAU7EVM6C7JE3HMIE/> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Marina Bay Sands. (s.f.). Restaurants | International Cuisine | Marina Bay Sands. Recuperado de <https://www.marinabaysands.com/restaurants/view-all.html> [Consulta: 04 de octubre de 2020].
- MASS Design Group. (8 de mayo de 2020). Spatial Strategies for Restaurants in Response to COVID-19. Recuperado de https://massdesigngroup.org/sites/default/files/multiple-file/2020-05/Spatial%20Strategies%20for%20Restaurants%20in%20Response%20to%20COVID-19.pdf?utm_medium=website&utm_source=archdaily.pe [Consulta: 04 de octubre de 2020].
- Ministerio de la producción. (2020a). Protocolo de restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio. Informes y publicaciones: *Gobierno del Perú*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/informes-publicaciones/563534-protocolo-de-restaurantes-y-afines-autorizados-para-entrega-a-domicilio-produce> [Consulta: 10 de septiembre de 2020].
- Ministerio de la producción. (2020b). Resolución Ministerial N° 163-2020-Produce: *Gobierno del Perú*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/584167-163-2020-produce> [Consulta: 25 de septiembre de 2020].

- Ministerio de Sanidad. (2020a). Guía de buenas prácticas para los establecimientos y trabajadores del sector turístico. *Gobierno de España*. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/covid-19/Paginas/medidas.aspx> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Ministerio de Sanidad. (2020b). Plan para la transición hacia una nueva normalidad. *Gobierno de España*. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/covid-19/Paginas/plan-transicion.aspx> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Morán, I. (28 de abril de 2020). Así son las medidas de protección en los restaurantes reabiertos en China y Corea. *20 minutos*. Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/4239833/0/asi-son-las-medidas-de-proteccion-en-los-restaurantes-reabiertos-en-china-y-corea/?autoref=true> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Organización Mundial de la Salud. (2020a). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Emergencias: *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses> [Consulta: 03 de mayo de 2020].
- Organización Mundial de la Salud. (2020b). Gestión de la COVID-19 en hoteles y otras entidades del sector de alojamiento. *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/334128/WHO-2019-nCoV-Hotels-2020.3-spa.pdf> [Consulta: 18 de septiembre de 2020].
- Ossinger, J. (13 de junio de 2020). What Asia's Best Restaurant Odette Has Planned in Post-Covid Era. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-13/what-asia-s-best-restaurant-odette-has-planned-in-post-covid-era> [Consulta: 4 de octubre de 2020].
- Redacción Tiramillas. (12 de junio del 2020). Estas son las provincias que pasan a la fase 3 en España a partir del 15 de junio. *Tiramillas*. Recuperado de <https://www.marca.com/tiramillas/2020/06/12/5ee369aa46163f3c578b458b.html> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Redacción Tiramillas. (23 de mayo de 2020). Plan de desescalada en España: Las 4 fases del proceso de desconfinamiento hacia la “nueva normalidad”. *Tiramillas*. Recuperado de <https://www.marca.com/tiramillas/actualidad/2020/04/28/5ea84bf122601d43128b459b.html> [Consulta: 27 de septiembre de 2020].
- Satuan Tugas Penanganan COVID-19. (05 de mayo de 2020). Directrices para la producción y distribución de alimentos procesados durante el estado de emergencia sanitaria de Covid 19 en Indonesia. Protocolos: *Gobierno de Indonesia*. Recuperado de <https://covid19.go.id/p/protokol/pedoman-produksi-dan-distribusi-pangan-olahan-pada-masa-status-darurat-kesehatan-covid-19-di-indonesia> [Consulta: 10 de septiembre de 2020].
- Seaside Collection (19 de junio de 2020). Medidas preventivas COVID-19 Seaside collection Hotels. *Seaside Collection*. Recuperado de <https://www.grand-hotel->

residencia.com/sites/default/files/2020-06/Seaside_covid_ES.pdf [Consulta: 04 de octubre de 2020].

Soengas, G. (16 de marzo de 2020). El negocio del reparto de comida a domicilio cambia sus protocolos de entrega para minimizar los riesgos de contagio por el coronavirus. *Business Insider*. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/coronavirus-pasa-empresas-comida-domicilio-600943> [Consulta: 10 de septiembre de 2020].

Statista. (2020). COVID-19: job loss in travel and tourism sector worldwide 2020, by region. *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1104835/coronavirus-travel-tourism-employment-loss/> [Consulta: 25 de septiembre de 2020].

The ASEAN Team. (2020a). Food Delivery On The Rise In Asean. *The ASEAN Post*. Recuperado de <https://theaseanpost.com/article/food-delivery-rise-asean> [Consulta: 11 de septiembre de 2020].

The ASEAN Team. (2020b). Save Food Delivery In Malaysia. *The ASEAN Post*. Recuperado de <https://theaseanpost.com/article/safe-food-delivery-malaysia> [Consulta: 11 de septiembre de 2020].

The Fork Manager. (12 de octubre de 2016). RevPash, la fórmula esencial en gestión de restaurantes. *TheFork Manager*. Recuperado de <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/revpash-gestion-restaurantes-formula-esencial#:~:text=Uno%20de%20los%20recursos%20con,cada%20asiento%20disponible%20por%20hora> [Consulta: 1 de noviembre de 2020].

Wang, V. (21 de febrero de 2020). Para una ciudad encerrada, la esperanza llega en motocicleta. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2020/02/21/espanol/mundo/coronavirus-delivery.html> [Consulta: 25 de octubre de 2020].