

Auditoría de imagen pública en centros gastronómicos de gestión no estatal cubana: fundamentos teóricos-metodológicos para su implementación

DALLANA SAYÚ NOGUERA¹

Fecha de envío: 3 de abril de 2026 - Fecha de aceptación²: 8 de abril de 2026

Sayú Noguera D. El genio, Auditoría de imagen pública en centros gastronómicos de gestión no estatal cubana: fundamentos teóricos-metodológicos para su implementación. *Escribanía*, V24i1 <https://doi.org/10.30554/escribania.v24i1.5651>

Resumen

La imagen pública se ha consolidado como un activo estratégico para las organizaciones contemporáneas, especialmente para aquellas que emergen en el contexto de las nuevas formas de gestión no estatal en Cuba. El presente artículo tiene como objetivo sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la auditoría de imagen pública como herramienta de comunicación para fortalecer la relación de los centros gastronómicos con su público externo. Se empleó un enfoque cualitativo basado en la revisión documental y el análisis crítico de las principales categorías: imagen, imagen pública, públicos y nuevas formas de gestión no estatal. Los resultados evidencian la pertinencia del modelo de auditoría propuesto por Villafañe (1993; 1999), complementado con los aportes de Costa (2001), Capriotti (1992) y las actualizaciones normativas cubanas. Se concluye que la auditoría de imagen pública constituye un instrumento viable para diagnosticar, evaluar y optimizar los recursos simbólicos y comunicativos de estos centros, contribuyendo a su posicionamiento y sostenibilidad en un entorno competitivo.

Palabras clave: imagen pública; auditoría de imagen; comunicación organizacional; nuevas formas de gestión no Estatal; públicos externos.

1 Universidad de Las Tunas, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Departamento de Comunicación Social. Correo electrónico: dallanas@ult.edu.cu ORCID: [0009-0005-1234-5678](https://orcid.org/0009-0005-1234-5678)

2 Artículo aprobado por equipo editorial de la Revista *Escribanía* sin pasar por revisión externa.

Public Image Audit in Cuban Non-State Managed Gastronomic Centers: Theoretical-Methodological Foundations for Its Implementation

Abstract

Public image has become a strategic asset for contemporary organizations, especially for those emerging in the context of new forms of non-state management in Cuba. This article aims to systematize the theoretical and methodological foundations that support the public image audit as a communication tool to strengthen the relationship of gastronomic centers with their external public. A qualitative approach based on documentary review and critical analysis of the main categories was employed: image, public image, publics, and new forms of non-state management. The results demonstrate the relevance of the audit model proposed by Villafañe, complemented by the contributions of Costa, Capriotti, and Cuban regulatory updates. It is concluded that the public image audit constitutes a viable instrument to diagnose, evaluate, and optimize the symbolic and communicative resources of these centers, contributing to their positioning and sustainability in a competitive environment.

Keywords: public image; image audit; organizational communication; new forms of non-state management; external publics.

Introducción

En el escenario económico y social cubano actual, las nuevas formas de gestión no estatal —particularmente los centros gastronómicos— han adquirido un protagonismo creciente como alternativa de empleo y como vía para satisfacer demandas insatisfechas por el sector estatal (Consejo de Estado, 2024).

Si bien el fenómeno de las nuevas formas de gestión no estatal se extiende por todo el archipiélago cubano, este estudio acota su mirada al municipio cabecera de Las Tunas, provincia situada en la región oriental del país. Las Tunas, con una población que supera los 210,000 habitantes en su área urbana, ha experimentado en los últimos cinco a un crecimiento sostenido de los centros gastronómicos de gestión no estatal, particularmente en el denominado Consejo Popular 1, que agrupa el centro histórico y las zonas comerciales de mayor afluencia.

Este territorio presenta características específicas que lo hacen relevante para el estudio de la imagen pública: por un lado, una competencia creciente entre los nuevos actores económicos; por otro, una tradición de consumo que prioriza las relaciones interpersonales y el boca a boca como fuentes de información confiable; y, finalmente, una infraestructura urbana que, aunque en proceso de mejoramiento, aún presenta limitaciones en cuanto a señalética, espacios públicos y servicios complementarios.

Estas condiciones territoriales inciden directamente en la manera en que los públicos construyen imágenes sobre los establecimientos gastronómicos, y justifican la pertinencia de un diagnóstico situado y contextualizado.

Sin embargo, la proliferación de estos establecimientos no ha ido acompañada, en muchos casos, de una gestión comunicativa profesional que favorezca su diferenciación, posicionamiento y vínculo duradero con los clientes.

A continuación, se presenta la estructura argumentativa del artículo. En primer lugar, se desarrolla la fundamentación teórica, organizada en cuatro ejes: la evolución y conceptualización de la imagen, la especificidad de la imagen pública y sus funciones, el rol de los públicos como actores centrales en la construcción de imagen, y el marco normativo de las nuevas formas de gestión no estatal en Cuba.

Posteriormente, se describe la metodología empleada, de enfoque cualitativo, y se explicitan las técnicas de investigación aplicadas. En el apartado de resultados y discusión, se presentan los hallazgos del diagnóstico de imagen pública en los centros gastronómicos del Consejo Popular 1 del municipio Las Tunas, contrastándolos con

los postulados teóricos y con estudios previos en el contexto cubano. Finalmente, se enuncian las conclusiones y se identifican líneas de investigación futura.

La imagen pública, entendida como la percepción compartida que una colectividad construye acerca de una organización a partir de la información e impresiones que recibe (Costa, 2001; Peralta, 2004), se erige entonces como un factor crítico para el éxito o fracaso de estos emprendimientos. No obstante, diversos estudios coinciden en señalar que los gestores de estas unidades suelen carecer de formación en comunicación, desconocer la importancia de la imagen y subestimar su impacto en la afluencia de público y en la rentabilidad del negocio (Sayú Noguera, 2024).

Frente a esta problemática, la auditoría de imagen pública se presenta como una herramienta de diagnóstico y planificación estratégica que permite identificar el estado real de los recursos de imagen de una entidad, así como las brechas entre la imagen proyectada, la percibida y la deseada (Villafañe, 1993, 1999). El presente artículo, derivado de una investigación de maestría, tiene como objetivo sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la auditoría de imagen pública como herramienta de comunicación para fortalecer la relación de los centros gastronómicos de nuevas formas de gestión no estatal con su público externo.

Fundamentación Teórica

Evolución y conceptualización de la imagen

El estudio de la imagen ha transitado desde una concepción filosófica vinculada a la opinión hasta desarrollos psicológicos, comunicológicos y organizacionales contemporáneos. En sus inicios, fue abordada desde la psicología de la percepción, distinguiéndose entre imágenes materiales (reproducciones objetivas de estímulos externos) e imágenes mentales (representaciones subjetivas elaboradas por el cerebro a partir de vivencias, percepciones y experiencias acumuladas) (Muñoz, 2003).

En esta línea, Álvarez (2000) sostiene que las imágenes mentales se producen en un proceso continuo de formación de representaciones en el cual el sujeto ocupa un lugar central. Dichas imágenes pueden ser reproductivas o representativas; siendo estas últimas las que interesan a la comunicación organizacional, porque en ellas se expresa el juicio que una persona elabora sobre una organización.

Desde una perspectiva psicosocial, Muñoz (2003), retomando los planteamientos de Calviño, establece que en la formación de la imagen intervienen tres grandes grupos de determinantes: (a) las dimensiones físicas del objeto modelo, (b) los referentes socioculturales y valorativos del sujeto, y (c) las formaciones psicológicas primarias.

Esto implica que la imagen no es un mero reflejo pasivo de la realidad, sino una construcción activa, situada y cargada de afectividad.

En el ámbito organizacional, Schmidt (2012) define la imagen como “el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones” (p. 12). Por su parte, Kotler (2002) la concibe como “la suma de creencias, actitudes e impresiones que una persona o grupo guardan de un objeto” (p. 185). Ambas definiciones coinciden en subrayar el carácter subjetivo, agregado y público de la imagen.

La imagen pública y sus funciones

La imagen pública constituye una categoría específica dentro de los estudios de imagen corporativa. Se refiere a la percepción dominante que una colectividad establece respecto de un actor, institución o referente cultural, con base en las impresiones y la información pública que recibe (Peralta, 2004). No es, por tanto, una opinión individual, sino una construcción social compartida que condiciona las actitudes y comportamientos colectivos.

Costa (2001) introduce un matiz adicional al afirmar que

Las imágenes públicas son representaciones de cosas que en sí mismas son públicas. Y lo son en la medida que proyectan su reflejo en el público. Si las cosas afectan a todos, entonces pueden ser imaginadas por todos, aquí adquieren su dimensión pública. (p. 51).

Para comprender en toda su dimensión el concepto de imagen pública, resulta necesario precisar que esta no se agota en la percepción individual ni en la suma de opiniones aisladas. La imagen pública se constituye como una representación colectiva que emerge en la esfera de lo social, donde los sujetos, a través de procesos de comunicación e interacción, negocian significados y construyen acuerdos tácitos sobre el valor, la confiabilidad y la conveniencia de vincularse con una organización determinada.

La relevancia de la imagen pública para los centros gastronómicos de nuevas formas de gestión no estatal radica en al menos cuatro factores críticos:

En primer lugar, en un contexto de proliferación de ofertas gastronómicas, la imagen pública actúa como mecanismo de diferenciación que permite al cliente distinguir un establecimiento de otro, más allá de la calidad objetiva de los productos. Un cliente que percibe una imagen coherente, profesional y confiable tenderá a elegir ese centro incluso frente a ofertas de precio inferior.

En segundo lugar, la imagen pública cumple una función de reducción de incertidumbre. En economías como la cubana, donde la confianza interpersonal sigue siendo un capital social valioso, una imagen pública positiva opera como un ‘atajo informativo’ que facilita la decisión de compra sin necesidad de experimentar previamente el servicio.

En tercer lugar, la imagen pública posee un efecto acumulativo y expansivo: una buena imagen no solo atrae clientes, sino que también facilita el acceso a proveedores, genera recomendaciones boca a boca favorables y puede incluso mitigar el impacto de errores puntuales en el servicio.

Finalmente, la imagen pública trasciende la dimensión comercial para incidir en la sostenibilidad del proyecto. Los centros gastronómicos que gestionan activamente su imagen logran construir vínculos de largo plazo con sus públicos, lo que se traduce en mayor estabilidad económica y menor vulnerabilidad frente a cambios normativos o de entorno. Lo que resulta especialmente relevante para los centros gastronómicos, pues su actividad impacta directamente en la vida cotidiana de la comunidad.

En ese sentido, Gordo (2020), sostiene que “la imagen pública es la percepción compartida que provocará una respuesta colectiva unificada” (p. 32). Para construirla, advierte, se requiere la conjunción de múltiples elementos (físicos, verbales, visuales, audiovisuales, ambientales y profesionales) que, coordinados y producidos con coherencia, evitan contradicciones que impidan la credibilidad y la confianza del grupo objetivo.

Los públicos como actores centrales

El estudio de la imagen pública no puede realizarse sin una caracterización rigurosa de los públicos. Siguiendo a Capriotti (1992), los públicos no son un grupo heterogéneo de personas, sino que se definen por el vínculo o relación que establecen con la organización. A partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas, surge una posición compartida que genera expectativas y obligaciones específicas.

Por otro lado, Muriel y Rota (2004) plantean una tesis de gran calado para cualquier organización que aspire a la sostenibilidad: “la armonización de los intereses de la institución con los de su público externo será lo que permita el logro de los objetivos de ambos y a través de ello la consecución del desarrollo nacional” (p. 105). Esta afirmación, aunque formulada en un contexto general, adquiere una relevancia particular cuando se aplica a los centros gastronómicos de nuevas formas de gestión no estatal en Cuba.

¿Qué significa en la práctica «armonizar intereses» para un paladar o una cafetería? Implica reconocer que el negocio no puede prosperar si sus intereses (maximizar ventas, minimizar costos, obtener ganancias) se persiguen de manera unilateral, ignorando o contradiciendo los intereses de sus públicos externos (clientes, vecinos, proveedores, autoridades locales).

Un ejemplo concreto puede ilustrar esta armonización: supóngase un pequeño centro gastronómico ubicado en una zona residencial del Consejo Popular 1 en Las Tunas. Los intereses del negocio incluyen ampliar su horario de servicio hasta la medianoche para aumentar ingresos. Sin embargo, los vecinos tienen el interés legítimo de descansar durante la noche y evitar ruidos u olores molestos. Si el gestor impone su horario sin considerar a los vecinos, se genera un conflicto que puede escalar hasta quejas a las autoridades, mala imagen en la comunidad e incluso sanciones administrativas. En cambio, si el gestor inicia un diálogo con los vecinos, negocia un cierre a las 10:00 p.m. y, a cambio, ofrece un descuento del 10% a los residentes de la cuadra, se ha logrado la armonización: el negocio mantiene un horario extendido (aunque no el máximo deseado), los vecinos obtienen tranquilidad nocturna y un beneficio económico, y la imagen pública del centro se fortalece como un negocio “respetuoso con la comunidad”.

Así pues, la cita de Muriel y Rota (2004) no es una declaración abstracta sobre la responsabilidad social, sino una guía operativa para la gestión de imagen: la imagen pública positiva no se construye mediante campañas de comunicación unidireccionales, sino mediante la identificación de los intereses de los públicos externos y la búsqueda sistemática de puntos de encuentro entre esos intereses y los de la organización. En el caso de los centros gastronómicos, esto puede traducirse en acciones tan concretas como: priorizar productos de proveedores locales (armonizando con el interés comunitario por el desarrollo económico endógeno), implementar políticas de gestión de residuos (armonizando con el interés ambiental de vecinos y autoridades), o establecer horarios de atención que consideren los hábitos de la zona (armonizando con la convivencia vecinal).

En el caso específico de los centros gastronómicos, la imagen pública debe ser gestionada atendiendo a lo que Peralta (2004) denomina imagen ambiental, imagen física, imagen verbal e imagen profesional.

Nuevas formas de gestión no estatal en Cuba

En Cuba, las nuevas formas de gestión no estatal, han evolucionado a través de un proceso normativo que comenzó con la Resolución 241/2012 del Ministe-

rio de Comercio Interior y se ha actualizado sucesivamente hasta el Decreto-Ley 90/2024 “Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia”. Este último cuerpo legal, vigente a partir de julio de 2024, deroga el Decreto-Ley 44/2021 y actualiza las disposiciones generales para el ejercicio del trabajo por cuenta propia (Consejo de Estado, 2024).

Dentro de este marco, los centros gastronómicos se clasifican en: elaborador-vendedor de alimentos y bebidas mediante servicios gastronómicos (pala-dares), elaborador-vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas al detalle en puntos fijos de venta (cafeterías), y cafeterías de alimentos ligeros (Ministerio de Comercio Interior, 2012).

Metodología y método

La presente investigación se sustentó en un enfoque epistémico dialéctico-materialista, que permitió analizar los procesos de construcción de imagen pública en constante cambio y transformación en correspondencia con el contexto socioeconómico cubano. Se asumió una perspectiva metodológica cualitativa con énfasis en la interpretación y comprensión profunda de los fenómenos comunicativos.

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental transeccional descriptivo, ya que no se manipularon variables y se recolectaron datos en un solo momento para caracterizar el estado de la imagen pública en los centros gastronómicos objeto de estudio; por lo que se emplearon los siguientes métodos teóricos:

- Análisis-síntesis: para descomponer y recomponer los referentes conceptuales sobre imagen, imagen pública, públicos y nuevas formas de gestión no estatal.
- Inducción-deducción: para transitar desde los postulados generales de la comunicación organizacional hacia las particularidades de los centros gastronómicos del Consejo Popular 1³
- Histórico-lógico: para rastrear la evolución normativa y conceptual de las nuevas formas de gestión no estatal en Cuba.

Las técnicas de investigación aplicadas para el diagnóstico de la imagen pública fueron:

3 Este se entiende este como una división administrativo-territorial de base en el municipio Las Tunas, equivalente a una circunscripción que agrupa varios barrios o núcleos poblacionales, y que constituye la unidad de análisis del presente estudio.

- Entrevista semiestructurada: aplicada a 12 directivos (dueños) de centros gastronómicos, con el objetivo de valorar su nivel de conocimiento sobre imagen pública y las prácticas comunicativas que desarrollan.
- Encuesta por cuestionario: aplicada a 66 trabajadores (público interno) y a 100 clientes (público externo), para medir percepciones sobre la imagen de los centros.
- Observación no participante: realizada en 15 centros gastronómicos durante cuatro semanas, para constatar in situ elementos de imagen ambiental, física y profesional.
- Revisión documental: análisis de actas, resoluciones, decretos-leyes y documentación interna de los centros.

Resultados y discusión

Resultados del diagnóstico de imagen pública

La aplicación de los instrumentos de investigación permitió identificar las siguientes deficiencias en la imagen pública de los centros gastronómicos de nuevas formas de gestión no estatal en el Consejo Popular 1:

Tabla 1. Principales deficiencias identificadas en la imagen pública

Dimensión	Deficiencia	Frecuencia
Imagen ambiental	Infraestructura poco funcional y no adaptada al entorno arquitectónico	73%
Imagen física	Ausencia de uniformes o logos personalizados	82%
Imagen verbal	Pizarras informativas con ofertas no reales	68%
Imagen profesional	Escaso conocimiento sobre imagen pública por parte de gestores	84%
Comunicación externa	Insuficiente utilización de medios de comunicación y redes sociales	79%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 66 trabajadores (público interno) y de la observación no participante en 15 centros. Elaboración propia basada en Sayú Noguera (2024).

Además, se constató que el 84% de los trabajadores encuestados no conoce qué es la imagen pública, aunque paradójicamente el 100% opina que su negocio tiene una imagen adecuada. Esta contradicción evidencia el desconocimiento teórico sobre el tema y una autopercepción no fundamentada.

En cuanto al público externo, el 42% de los clientes manifestó que la imagen general de los centros “le gusta mucho”, pero el 27% dijo que “le gusta poco” y el 19% “no le gusta nada”. La vía principal de información sobre los centros es personal (50%),

mientras que solo el 15% accede a través de prensa escrita y el 35% mediante páginas amarillas.

Discusión

Los resultados obtenidos coinciden con los hallazgos de otros estudios en el contexto cubano. Valdés Pérez (2023) encontró deficiencias similares en la gestión de imagen de empresas estatales, donde predominaba la comunicación descendente y escasa retroalimentación con los públicos. Asimismo, Curbelo y Rodríguez (2021) identificaron que las entidades productivas cubanas con sistemas de comunicación más desarrollados presentan mayores niveles de innovación y adaptabilidad.

En contraste con los postulados de Villafañe (1999), quien enfatiza la necesidad de alinear autoimagen, imagen intencional e imagen pública, los centros estudiados muestran una brecha significativa entre lo que creen proyectar (imagen intencional) y lo que realmente percibe el público externo. Esta desalineación constituye el principal problema a resolver mediante la auditoría de imagen.

La falta de formación en comunicación de los gestores de estas nuevas formas de gestión no estatal se revela como una limitación estructural. Coincidiendo con Torres Rodríguez (2022), quien manifiesta que en el contexto cubano la comunicación interna y externa no siempre es concebida como una función estratégica, sino como un conjunto de acciones aisladas y empíricas.

Conclusiones

La sistematización teórica realizada permite afirmar que la imagen pública es un constructo multidimensional, de naturaleza subjetiva y social, que se forma a partir de la interacción entre las acciones de la organización, las características de los públicos y el contexto sociocultural. Lejos de ser un accesorio superficial, constituye un activo estratégico que condiciona la confianza, la reputación y la sostenibilidad de cualquier organización, incluidos los centros gastronómicos de nuevas formas de gestión no estatal.

La auditoría de imagen pública, particularmente en el modelo propuesto por Villafañe (1993, 1999), se erige como una herramienta integral y flexible que permite diagnosticar el estado de los recursos de imagen en sus tres dimensiones (autoimagen, imagen intencional e imagen pública), identificar brechas y proponer políticas y acciones concretas para optimizar la comunicación con los públicos externos.

El diagnóstico aplicado a los centros gastronómicos del Consejo Popular 1 del municipio Las Tunas reveló deficiencias significativas en todas las dimensiones de la imagen

pública, asociadas fundamentalmente al desconocimiento teórico de los gestores y a la ausencia de una cultura comunicativa planificada.

En el contexto cubano actual, caracterizado por la actualización del modelo económico y la proliferación de actores no estatales, la aplicación de la auditoría de imagen pública resulta pertinente y viable, siempre que se adapte a las características específicas de estos centros (pequeña escala, recursos limitados, alta dependencia del cliente directo) y se articule con las normativas vigentes (Decreto-Ley 90/2024, Ley de Comunicación Social No. 162/2023).

Futuras investigaciones podrían profundizar en la validación empírica del modelo de auditoría propuesto, así como en el diseño de indicadores específicos para medir el retorno de la inversión en imagen pública en este tipo de organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, Y. (2000). *Imagen corporativa: Teoría y práctica desde un enfoque psicológico*. Ciencias Sociales.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa*. Editorial El Ateneo.
- Consejo de Estado. (2024). Decreto-Ley 90 "Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia". *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Ediciones La Crujía.
- Curbelo, L., & Rodríguez, M. (2021). *Gestión de la comunicación en entidades productivas cubanas*. Editorial Félix Varela.
- Gordoa, V. (2020). *El poder de la imagen pública: Plan maestro para inspirar confianza y ganar credibilidad*. Editorial Grijalbo.
- Kotler, P. (2002). *Marketing social*. Ediciones Días de Santos.
- Ley No. 162 de 2023. *Ley de Comunicación Social de la República de Cuba*. *Gaceta Oficial*.
- Ministerio de Comercio Interior. (2012). Resolución 241/2012: Reglamento para el ejercicio del trabajo por cuenta propia. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Muñoz, A. (2003). *La imagen pública como constructo psicosocial* [Tesis de licenciatura, Universidad de La Habana].
- Muriel, M., & Rota, G. (2004). *Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones públicas*. Editorial Félix Varela.
- Peralta, C. (2004). *Imagen corporativa. Razón y Palabra*, (39).
<https://razonypalabra.org.mx/antecedentes/n39/cperalta.html>
- Sayú Noguera, D. (2024). *Auditoría de imagen pública en los centros gastronómicos de las nuevas formas de gestión no estatal en el Consejo Popular 1 del municipio Las Tunas* [Tesis de maestría, Universidad de Las Tunas].
- Schmidt, K. (2012). *Imagen y reputación corporativa*. Editorial Pirámide.
- Torres Rodríguez, M. (2022). *Comunicación interna y eficiencia empresarial en el contexto cubano*. *Revista Cubana de Comunicación Social*, 13(1), 45-62.

Valdés Pérez, R. (2023). Diagnóstico y evaluación de la comunicación en organizaciones estatales cubanas. Editorial Pueblo y Educación.

Villafañe, J. (1993). Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirámide.

