

Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Filial Universitaria de Trinidad “Julio Antonio Mella”



TRABAJO DE DIPLOMA

Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

**Título: Procedimiento para la comercialización mayoristas en la
Galería Amelia Pelaez de Trinidad**

Autor: Yusleydis Caridad Nadals Sendra

Tutora: Lic Heriberto Cantero Borrell

Sancti Spíritus, junio de 2012

“Año 54 de la Revolución”

PENSAMIENTO

"Quien dice unión económica dice unión política. El pueblo que compra, manda, el pueblo que vende, sirve. Hay que equilibrar el comercio para asegurar la libertad. El pueblo que quiere morir, vende a un solo pueblo y el que quiere salvarse, vende a más de uno. (...). El pueblo que quiere ser libre, sea libre en negocios. Distribuya sus negocios entre países igualmente fuertes. Si ha de preferir alguno, prefiera al que lo necesita menos, al que le desdigne menos." "

José Martí Pérez

DEDICATORIA

A mis padres

A m familia

A la revolución y sus mártires

AGRADECIMIENTOS

*A mi tutor Heriberto por su ayuda desinteresada,
A todas las personas e instituciones que de forma desinteresada
contribuyeron a la realización de este trabajo,
A los profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez",
A todos, muchas gracias*

RESUMEN

La investigación se desarrolló en la Galería Amelia Peláez perteneciente al Fondo Cubano de Bienes Culturales de Trinidad. Tuvo como objetivo diseñar un procedimiento para la realización de las ventas mayoristas de las creaciones artísticas de artes plásticas y aplicadas adaptados a las condiciones del funcionamiento comercial de las Galerías. La utilización de los diferentes métodos y técnicas y la revisión bibliográfica permitió llegar a la conclusión de la importancia de contar con un documento metodológico que garantice la ejecución adecuada de las actividades y procesos asociados a la comercialización mayorista.. Con el diagnóstico efectuado se pudo constatar la carencia de un procedimiento, que permita la realización de las ventas mayoristas en las condiciones particulares de las Galerías.. El procedimiento propuesto está estructurado de manera coherente y adaptado a las particularidades de la organización. Se recomienda continuar esta línea de investigación y que sea generalizado en otras instituciones de este tipo en el país.

ABSTRACT

The investigation was developed in the Gallery Amelia Peláez belonging to the Cuban Fund of Cultural Goods of Trinidad. He/she had as objective to design a procedure for the realization of the sales wholesalers of the artistic creations of plastic arts and applied adapted to the conditions of the commercial operation of the Galleries. The use of the different methods and technical and the bibliographical revision allowed to reach the conclusion of the importance of having a methodological document that guarantees the appropriate execution of the activities and processes associated to the commercialization wholesaler.. With the made diagnosis you could verify the lack of a procedure that allows the realization of the sales wholesalers under the conditions peculiar of the Galleries.. The proposed procedure is structured in a coherent way and adapted to the particularities of the organization. It is recommended to continue this investigation line and that it is generalized in other institutions of this type in the country.

INDICE

	INTRODUCCIÓN	1
	CAPÍTULO I. MARCO TEORICO REFERENCIAL	7
1.1	Introducción	7
1.2	Conceptos y orígenes de la comercialización	8
1.3	Características de la comercialización mayorista	17
1.4	Las particularidades de la comercialización mayorista de las artes plásticas y aplicadas en Cuba a través del FCBC	23
1.5	La actualización del modelo económico cubano	24
	Conclusiones Parciales	27
	CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA COMERCIALIZACION MAYORISTA EN LA GALERIA AMELIA PELÁEZ	28
2.1	Introducción	28
2.2	Caracterización de la Galería Amelia Peláez del FCBC	28
2.3	Resultados del diagnóstico en la Galería Amelia Peláez	36
2.4	Procedimiento para la comercialización mayorista	37
2.5	Resultados parciales de la implementación del procedimiento en la Galería Amelia Peláez	47
	Conclusiones Parciales	49
	CONCLUSIONES	50
	RECOMENDACIONES	51
	BIBLIOGRAFIA	52

INTRODUCCIÓN

La comercialización mayorista constituye una de las fuentes de ingresos más representativas en la actividad del Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC). La participación de los ingresos provenientes de los negocios que se desarrollan bajo esta modalidad comercial han avanzado en los últimos años ante el desarrollo económico experimentado en sectores como el turismo.

La actualización del modelo económico cubano requiere de que el comercio mayorista sea reestructurado, en función de las condiciones en que operará la economía con la diversificación de formas de gestión de la propiedad social y los participantes en los procesos productivos y de prestación de servicios, de manera que se satisfaga la demanda, se eleve la calidad de las ofertas, se estimule el trabajo y se incrementen los ingresos a partir de la creación de sistemas que a su vez garanticen el control con un enfoque integral y de gestión acorde a las normas establecidas en la Resolución No.60 de 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR), donde se ven implicados todos los sectores del país que se involucran en este tipo de actividad. Le corresponde al FCBC como institución jugar un papel importante en la introducción de transformaciones que perfeccionen sus sistemas de comercialización mayorista, ya que involucra en esta actividad el sector estatal y privado.

El FCBC de Trinidad, cuyo máximo exponente resulta ser la Galería Amelia Peláez, es un centro de notable importancia artística y cultural, comienza a funcionar como instalación de este tipo desde el año 1990, pasando a empresa en el año 2002. Se encuentra enclavada en una cuna de variedad y rica artesanía que se expresan en manifestaciones como: los tejidos, la cerámica, la ebanistería, el tejido en yarey, entre otros, se ha convertido en los últimos 10 años en un centro de referencia para las creaciones artesanales dotadas de una elevada calidad estética preferidas por clientes individuales nacionales y extranjeros y en gran medida por los más exigentes clientes empresariales del polo y de otras áreas geográficas.

Al concluir el año 2009, la Galería Amelia Peláez del FCBC de Trinidad obtuvo ingresos por encima de los \$ 365 000.00 cuc por concepto de ventas mayoristas de artes plásticas y aplicadas. Luego de análisis realizados por el nivel superior a partir

de irregularidades y descontroles originados en el proceso, se determinó en marzo de 2010 la no ejecución de estas actividades hasta tanto no se corrigieran las deficiencias que dieron origen a las problemáticas referidas.

En estudios preliminares se pudo conocer la **situación problemática** siguiente:

- El procedimiento existente para esta modalidad comercial no se adaptaba a las condiciones de espacios como las galerías por no existir correspondencia en cuanto a las estructuras organizativas y funcionales de la misma. Esta inhibición generó un estado económico desfavorable con las consiguientes implicaciones asociadas a ello: demora en los trámites burocráticos para el análisis y aprobación de proyectos, demora en las gestiones de financiamiento y cobro a los clientes y pago a los proveedores individuales, afectaciones en el estado socio laboral del colectivo, etc.
- Se ha comprobado en la práctica que existe en Trinidad un elevado potencial no aprovechado para la explotación de esta modalidad comercial que puede generar los volúmenes de ingresos suficientes para garantizar un cambio sustantivo a dicho estado en la institución referida.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto se justifica el **problema científico** a resolver, el que se formula a partir de la siguiente interrogante: ¿Cómo lograr la comercialización mayorista de artes plásticas y aplicadas en la Galería Amelia Peláez de Trinidad para contribuir al incremento de sus niveles de ingresos y rentabilidad?

Objetivo general: Diseñar e implementar un procedimiento para la comercialización mayorista de las creaciones artísticas de las artes plásticas y aplicadas que contribuya al incremento de los niveles de ingresos y rentabilidad en la Galería Amelia Peláez de Trinidad.

Objetivos específicos

- 1 Seleccionar las fuentes bibliográficas que permitan conocer las bases teóricas y metodológicas sobre las que se estructura la comercialización de obras de artes plásticas y aplicadas.

- 2 Analizar y diagnosticar la actual situación en la Galería Amelia Peláez de Trinidad en relación con la comercialización mayorista de las creaciones artísticas de artes plásticas y aplicadas en sus distintas modalidades.
- 3 Diseñar un procedimiento para la realización de las ventas mayoristas adaptado a las condiciones de la Galería Amelia Peláez.
- 4 Implementar el procedimiento evaluando los niveles de ingresos y la rentabilidad.

Hipótesis

- Si se logra diseñar e implementar un procedimiento para la comercialización mayorista de las artes plásticas y aplicadas en la Galería Amelia Peláez se contribuirá a mejorar sus niveles de ingresos y el incremento de la rentabilidad.

Variable independiente: Procedimiento para la comercialización mayorista de las artes plásticas y aplicadas.

Conceptualización de la variable independiente: El procedimiento se define como el conjunto de pasos, fases o etapas interrelacionadas que permiten desarrollar de manera coherente e integral las operaciones de comercialización mayorista de las artes plásticas y aplicadas.

Variable dependiente: Indicadores económicos: ingresos y rentabilidad.

Conceptualización de la variable dependiente:

- **Ingresos:** valores que se obtienen por la venta de bienes o la prestación de servicios con independencia de que hayan sido cobrados o no.
- **Rentabilidad:** es el estado económico en el cual el resultado final absoluto de las operaciones comerciales es positivo, o sea, cuando en estas, los ingresos son superiores a los costos y gastos incurridos en la misma, se corresponde con el nivel de actividad y el rendimiento esperado.

Operacionalización de la variable dependiente

Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Indicadores económicos	- Ingresos - Utilidades	- Alta - Baja
Índices económicos	- Rentabilidad de las ventas - Rentabilidad económica - Rentabilidad financiera	- Altos - Bajos

Significación teórica metodológica, práctica, social y económica de la investigación:

- La **significación teórica** radica en que la revisión bibliográfica efectuada, su análisis y toma de posición, facilitó la propuesta del procedimiento para la realización de las ventas mayoristas adaptado a las condiciones de la Galería Amelia Peláez.
- La **significación metodológica**, está dada en las posibilidades de réplica o generalización del procedimiento propuesto, que con las adecuaciones pertinentes a cada contexto, podrá ser aplicado y servirá como un material de consulta para esta institución y sus similares en el territorio nacional.
- El **aporte práctico** está avalado por la implementación del procedimiento para la realización de operaciones comerciales mayoristas en la Galería Amelia Peláez de Trinidad.
- La **significación social**, radica en que, con el incremento de los niveles de ingresos se reducirán las pérdidas y garantizará la justificación de los puestos de trabajo que actualmente conforman el Departamento Comercial de la entidad y la redistribución de las ganancias a favor de los presupuestos locales que podrán ser utilizados dentro del propio municipio en gastos públicos e interés social.
- La **significación económica** consiste en el incremento de los ingresos, utilidades y la rentabilidad.

Métodos y técnicas utilizados

Métodos del nivel teórico

- ✓ **Histórico – lógico:** se utilizó en la realización del estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación sobre la base de las relaciones tanto internas como externas vinculadas al fenómeno objeto de estudio. Además en el tratamiento que se le dió a los materiales científicos y otros utilizados relacionados con el problema que permitió conocer los elementos necesarios para el diseño del procedimiento.
- ✓ **Sistémico – estructural y funcional:** se tuvo en cuenta para la elaboración del procedimiento donde se tomó en consideración la participación de cada departamento, área de responsabilidad, así como los órganos de evaluación y análisis que intervienen en la concepción de las ventas mayoristas dándole un enfoque integral y sistémico, donde se consideró las funciones de cada una de las partes dentro del proceso.
- ✓ **Modelación:** al concebir de manera teórica la descripción de cada paso, fase o etapa del procedimiento para la realización de las ventas mayoristas en las distintas modalidades.
- ✓ **Análisis – síntesis:** mediante el estudio de las distintas fuentes bibliográficas, documentos metodológicos, así como las regulaciones administrativas que fueron consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, caracterizaciones, toma de posición, conclusiones, etc.
- ✓ **Inducción – deducción:** para poder arribar a criterios de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

Métodos del nivel empírico

- ✓ **Análisis de documentos:** se empleó en la revisión de los manuales de procedimientos, resoluciones y demás regulaciones emitidas vinculadas al tema objeto de estudio.

Métodos estadísticos

- ✓ Se aplicó el cálculo porcentual para los análisis tanto verticales como horizontales.

Técnicas utilizadas

- ✓ Tormenta de ideas para el análisis interno y externo.
- ✓ Entrevistas: se realizó a los trabajadores del área comercial para conocer experiencias y otros criterios en relación con la actividad mayorista.
- ✓ Observación: para comprobar el estado del problema objeto de investigación desde el puesto de trabajo.

El trabajo contiene introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que sirvieron de soporte a la investigación. En el capítulo I, se realiza un análisis teórico integral acerca de los términos y definiciones más importantes que se requieren para el desarrollo de la presente investigación. En el capítulo II, se realiza el diagnóstico y la descripción del procedimiento propuesto para la comercialización mayorista en la Galería Amelia Peláez y se valoran los resultados parciales de su implementación en la entidad.

CAPÍTULO I. MARCO TEORICO REFERENCIAL

1.1 Introducción

En este capítulo se presenta un análisis teórico integral acerca de los términos y definiciones más importantes para el desarrollo del trabajo tratados por diferentes autores. El marco teórico referencial se sustenta en la revisión bibliográfica que permitió abordar y conceptualizar coherentemente los términos vinculados a la comercialización mayorista, elementos metodológicos y regulaciones ministeriales, definiciones relacionadas con las artes plásticas y aplicadas, los espacios o puntos de venta, las galerías y las ferias, y otros conceptos de gran importancia en este trabajo todo ello visto desde una óptica integradora la que se refleja a través del hilo conductor que se muestra en la Fig. 1.1. Junto a las valoraciones anteriores se han reflejado de manera creativa los argumento propios en aras de alcanzar los objetivos propuestos.

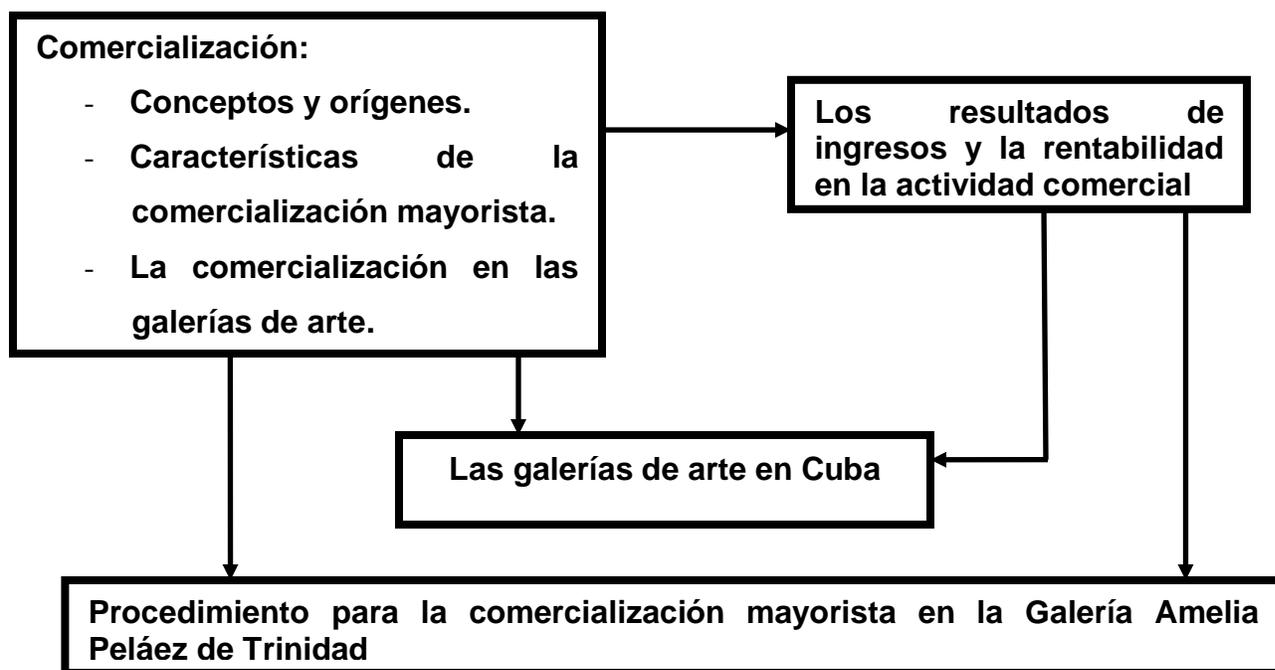


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente elaboración propia.

1.2 Conceptos y orígenes de la comercialización

El Diccionario Encarta (2009), al definir la palabra comercio, la identifica con la palabra latina *commercium* que significa negociación que se hace comprando y vendiendo o permutando géneros o mercancías. Agrega otras acepciones vinculadas a las operaciones de intercambio como por ejemplo: tienda, almacén, establecimiento comercial, en algunas poblaciones, lugar en que, por abundar las tiendas, suele ser grande la concurrencia de gentes.

Por su parte el Gran Diccionario Larousse de la Lengua Española versión digital (2007) acepta entre sus definiciones las siguientes:

- Compra, venta e intercambio de mercancías o productos con fines lucrativos.
- Conjunto de comerciantes y de su actividad.
- Comunicación y trato entre personas.

Como puede apreciarse las definiciones anteriores resultan no solo amplias sino prácticas al vincularse con determinados elementos del comportamiento humano.

La comercialización según Guzmán (2009), es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes o servicios desde el productor hasta el consumidor. Implica el vender, dar carácter comercial a las actividades de mercadeo, desarrollar estrategias y técnicas de venta de los productos y servicios, la importación y exportación de productos, compra-venta de materia prima y mercancías al por mayor, almacenaje, la exhibición de los productos en mostradores, organizar y capacitar a la fuerza de ventas, pruebas de ventas, logística, compras, entregar y colocar el producto en las manos de los clientes, financiamiento etc.

Contreras Zeron (2007), reconoce la comercialización como aquello que se ocupa de lo que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. La autora refiere que la comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social que se da en dos planos: Micro y Macro.

Micro comercialización

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro).

Macro comercialización

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

Ugarte Rey (2005) valora que el concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia. Según el propio autor, hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

- Orientación hacia el cliente.
- Esfuerzo total de la empresa.
- Ganancia como objetivo.

En correspondencia con las definiciones anteriores, a los efectos de la presente investigación se asume el concepto planteado por Contreras Zerón (2007), al considerar el enfoque abarcador y definitorio de las funciones que cumple la comercialización como actividad.

Orígenes de la comercialización

Según la Enciclopedia Digital Wikipedia (2010), los orígenes del comercio se remontan a finales del Neolítico, cuando se descubrió la agricultura. Al principio, la agricultura que se practicaba era de subsistencia, para los grupos poblacionales que se dedicaban a los asuntos agrícolas. Sin embargo, a medida que iban incorporándose nuevos desarrollos tecnológicos al día a día de los agricultores, como por ejemplo la fuerza animal, o el uso de diferentes herramientas, las cosechas obtenidas eran cada vez mayores. Así llegó el momento propicio para el nacimiento del comercio, favorecido por dos factores:

- Las cosechas obtenidas eran mayores que la necesaria para la subsistencia de la comunidad.
- Ya no era necesario que toda la comunidad se dedicara a la agricultura, por lo tanto parte de la población empezó a especializarse en otros asuntos, como la alfarería o la siderurgia.

Por lo tanto, los excedentes de las cosechas empezaron a intercambiarse con otros objetos en los que otras comunidades estaban especializadas. Normalmente estos objetos eran elementos para la defensa de la comunidad (armas), depósitos para poder transportar o almacenar los excedentes alimentarios (ánforas, etc.), nuevos utensilios agrícolas (azadas de metal.), o incluso más adelante objetos de lujo (espejos, pendientes, etc.). Este comercio primitivo, no solo supuso un intercambio local de bienes y alimentos, sino también un intercambio global de innovaciones científicas y tecnológicas, entre otros, el trabajo en hierro, el trabajo en bronce, la rueda, el torno, la navegación, la escritura, nuevas formas de urbanismo, y un largo etcétera. En la Península Ibérica este período se conoce como el Orientalizante, por las continuas influencias recibidas de Oriente. En este momento es cuando surge la cultura ibérica.

Además del intercambio de innovaciones, el comercio también propició un paulatino cambio de las sociedades. Ahora la riqueza podía almacenarse e intercambiarse. Empezaron a aparecer las primeras sociedades capitalistas tal como las conocemos hoy en día, y también las primeras estratificaciones sociales. En un inicio las clases sociales eran simplemente la gente del poblado y la familia del dirigente. Más adelante aparecieron otras clases sociales más sofisticadas como los guerreros, los artesanos, los comerciantes, etc.

Una de las manifestaciones más significativas de los orígenes del comercio está representado en la mundialmente famosa Ruta de la Seda. La Enciclopedia Encarta (2009) refiere que esta constituyó una antigua ruta comercial que unía China con la Roma imperial, denominada así por la importancia de la seda como principal mercancía transportada. La Ruta de la Seda empezó a utilizarse hacia el año 100 antes de Cristo cuando el emperador Wudi de la dinastía Han de China sometió extensos territorios de Asia central mediante conquistas y alianzas. La nueva

estabilidad de estos territorios y la construcción de numerosas calzadas, permitió el tráfico de caravanas por varias rutas que iban desde la capital china de Chang'an (actualmente Xi'an), pasando por la llanura del norte de China, a través de las cordilleras Pamir y Karakorum, hasta Samarcanda y Bactriana, hasta Damasco, Edesa y los puertos mediterráneos de Alejandría y Antioquía. La Ruta de la Seda recorría cerca de 6.000 kilómetros, y esta gran distancia favorecía el transporte de mercancías de gran valor: seda de China y lana, oro y plata de Roma. Las caravanas solían traspasarse las mercancías en lugar de recorrer toda la ruta. Otros valores que importó China a través de la Ruta de la Seda fueron el cristianismo nestoriano de Europa y el budismo de la India. El comercio marítimo a través de India y Arabia probablemente movió más mercancías que el famoso camino terrestre. La Ruta de la Seda cayó en desuso hacia el siglo V con la aparición del islamismo militante y la fragmentación del Imperio romano, pero revivió durante los periodos de tranquilidad política, sobre todo durante el Imperio mongol en el siglo XIII, cuando Marco Polo viajó por esta ruta hacia China durante casi tres años. Como se puede valorar, la ruta del comercio marcó un hito en el comercio a escala mundial, resultando una base para el posterior desarrollo del comercio.

Contreras Zerón (2007), al hacer un análisis histórico del surgimiento del comercio plantea que se remonta a la época en que el hombre primitivo llegó a darse cuenta que podía poseer cosas que él no producía, efectuando el cambio o trueque con otros pueblos o tribus. A partir de este fundamento, reconoce como origen y fundamento de esta actividad la desigualdad que existen en las condiciones de los hombres y los pueblos. La autora agrega además, que el mercado existió en los pueblos y tribus más antigua que poblaron la tierra, y a medida que fue evolucionando, dicha organización desarrollo el comercio el instinto de conservación y subsistencia del hombre hace que procure satisfacer sus necesidades más elementales, luego las secundarias y posteriormente las superfluas.

Es así como el desarrollo de los pueblos, obliga al incremento y expansión del mercado hasta llegar en la actualidad a ser una actividad económica de suma importancia para el progreso de la humanidad.

Por efecto de las diferencias de climas, ubicación, geografía y aptitudes de los hombres, los productos de las diversas regiones son muy variados lo que origina grandes dificultades al consumidor. En el enfrentamiento ante tales dificultades surge el comercio que venciendo los obstáculos que ponen el espacio y el tiempo procura poner al alcance de los consumidores los diversos productos y el comerciante es el hombre que desarrolla esta actividad en procura de una ganancia o margen de beneficio a que tiene derecho por el trabajo que realiza. A esta conclusión arriban autores estudiosos del tema como Contreras Zerón (2007) y Méndez (1994).

Se analizan cinco etapas en la evolución de la comercialización:

1. La **era del comercio simple**, cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.
2. La **era de la producción**, es decir, ese período cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizás porque no los hay en plaza.
3. La **era de la venta**, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.
4. La **era del departamento comercial**, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
5. La **era de la compañía comercial**, es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

Se puede apreciar como a través de cada una de las etapas, la comercialización se caracteriza por algún elemento que distingue su superioridad con relación al período que le antecede, en la búsqueda de introducir nuevos cambios que la sitúe en un peldaño superior.

1.3 Características de la comercialización mayorista

Jáuregui (2001) en su artículo Características de las ventas al por mayor, plantea que todas las actividades de venta, representación y promoción de productos y servicios para ser revendidos, componen el comercio mayorista. Valdez (2004)

considera por su parte que el comercio mayorista es el realizado por un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o a los fabricantes, pero no al consumidor final. Las compras las efectúa a otros mayoristas. Mayoristas y minoristas tienen en común que actúan de agentes de venta para sus proveedores y de compra para sus clientes y crean utilidad de tiempo, lugar y posesión.

Las principales funciones del mayorista suelen agruparse en:

1. Compra de mercancías al productor o a otro mayorista.
2. Agrupación y normalización de los productos.
3. Transporte de las mercancías.
4. Almacenaje y conservación de los productos.
5. Promoción y venta de los productos.
6. Entrega al detallista o a otro mayorista.
7. Crédito a los clientes.
8. Asunción de riesgos.
9. Asesoramiento al detallista.

La Ley No.2 de 2010 de Comercio estatal y autonómica de Castilla-La Mancha, España establece que legalmente, el comercio mayorista o la actividad comercial mayorista es la que tiene como destinatarios finales a otros comerciantes o empresarios que no constituyan consumidores finales.

Por tanto es diferente del comercio minorista, cuya misión es poner a disposición de los consumidores finales los bienes y servicios que adquieren a otros comercios mayoristas que les proveen (son sus proveedores). Por ejemplo, una compañía mayorista de viajes ofrece sus servicios a las agencia de viajes minoristas.

Contreras Zerón (2007), al conceptualizar los tipos de mercado identifica al mercado mayorista y el mercado minorista. Al respecto, considera que los mercado mayoristas son en los que se venden mercaderías al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados.

Se asume en el presente trabajo, la definición brindada por Jáuregui (2001) ya que resulta más amplia y abarcadora que las demás, aunque en todas existe un elemento común que resulta el que determina la definición en sí, el hecho de que el trasiego de los productos se realiza entre os figuras económicas sin que ninguna de ellas constituya el consumidor final del producto.

Jáuregui en su propia investigación plantea que las ventas al por mayor se justifican porque:

- Las pequeñas empresas no siempre tienen presupuestos suficientes para llegar a los consumidores finales.
- La rentabilidad de muchas operaciones de distribución superan la venta al detalle de los productos. (cantidades pequeñas no rentables).
- La producción no justifica esfuerzos de venta enfocados en consumidores finales.
- Las empresas no cuentan con la información de los consumidores y no pueden acceder a ellos directamente.

Dadas estas condiciones, muchas empresas productoras de bienes y servicios deciden llevar sus productos a intermediarios o vendedores mayoristas que realicen la venta a consumidores finales.

La enciclopedia digital Wikipedia describe los siguientes tipos o modalidades de comercio:

- **Comercio mayorista** (conocido también como «comercio al por mayor» o «comercio al mayor»), la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador no es el consumidor final de la mercancía. La compra con el objetivo de vendérsela a otro comerciante o a una empresa manufacturera que la emplee como materia prima para su transformación en otra mercancía o producto.
- **Comercio minorista** (conocido también como «comercio al por menor», «comercio al menor»; «comercio detallista» o simplemente «al detalle»), la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador es el consumidor final de la mercancía, es decir, quien usa o consume la mercancía.

- **Comercio interior**, es el que se realiza entre personas que se hallan presentes en el mismo país, sujetos a la misma jurisdicción.
- **Comercio exterior**, es el que se efectúa entre personas de un país y las que viven en otro.
- **Comercio terrestre, marítimo, aéreo y fluvial**, todos hacen referencia al modo de transportar la mercancía y cada una es propia de una rama del derecho mercantil, que llevan el mismo nombre.
- **Comercio por cuenta propia**, el que se realiza por cuenta propia, para sí mismo.
- **Comercio por comisión**, es el que se realiza a cuenta de otro.

Los productos que se encuentran en supermercados, tiendas o almacenes, siguen generalmente un esquema de venta mayorista. Una empresa que vende crema dental no utiliza su fuerza de venta para llegar a los hogares directamente, simplemente utiliza sus medios de distribución para ubicar sus productos en los estantes de almacenes en todos sus mercados.

Los intermediarios mayoristas se clasifican en tres categorías:

1. **Mayoristas comerciantes:** es la empresa de propiedad independiente que se dedica exclusivamente a vender al mayoreo y que recibe la propiedad de los productos que le son ofrecidos.
2. **Los agentes intermediarios mayoristas:** es la empresa independiente que se dedica a la venta al mayoreo sin recibir la propiedad de los productos que distribuye.

Entre esta categoría se encuentran los corredores y los comerciantes a comisión, que buscan un incentivo por colocar productos en los diferentes mercados.

Otros tipos de intermediarios mayoristas son:

- **Instalaciones de venta de los fabricantes:** es la facilidad que se dedica a la venta al mayoreo de productos y que es propiedad de un fabricante que opera dicha facilidad.
- **Compañías subastadoras:** es el caso de compañías que simplemente ayudan a compradores y vendedores a completar operaciones comerciales. Generalmente aplica a bienes de lujo.

- **Agentes de ventas:** es el intermediario independiente que toma el lugar del departamento de mercadeo de una empresa para vender directamente los productos de una compañía.
- **Agentes importadores -exportadores:** son las empresas especializadas en mercados internacionales.

Algunas tendencias y problemas de los mayoristas:

- **Utilización del mercadeo directo:** Hoy muchas empresas buscan mayor eficiencia en sus ventas para lo que utilizan canales directos de distribución, con esto evitan las ventas por medio de mayoristas, el caso más claro en la actualidad de esta tendencia es Dell computer, empresa que basa su modelo de negocio en la entrega directa y personalizada de computadoras evitando utilizar intermediarios en la venta y ofrecen precios bajos.
- **Los sistemas verticales de mercadeo:** Muchas empresas en la actualidad coordinan sus estrategias de mercadeo con otras empresas desplazando a mayoristas.
- **Desarrollo de personalización en el sector mayorista:** Una tendencia en la actualidad es utilizar al máximo la personalización de los productos en los negocios mayoristas

Las redes de distribución de empresas mayoristas, generan ventajas competitivas cuando hay gran conocimiento del mercado y gran aceptación de marca, poner los productos en los mercados indicados será una ventaja de empresas que pueden comprar para revender.

Las empresas deben aprender a establecer alianzas con empresas que se dediquen al mercado mayorista para hacer conocer sus productos y generar ventas y flujos de caja efectivos. Vender a otros para revender, implica una decisión de mercadeo que si es bien aplicada puede disminuir los problemas de distribución propios y ampliar mercados.

Otro detalle que se manifiesta en las tendencias actuales de la comercialización radica en que algunas cadenas minoristas han alcanzado tal volumen de negocios

que pueden franquear al mayorista y negociar de forma directa con el productor. Al principio, los mayoristas reaccionaron ante esta situación reduciendo sus márgenes de beneficios y actuando más deprisa. A su vez, los minoristas crearon cooperativas para actuar como mayoristas. El resultado de esta competencia ha sido una tendencia hacia relaciones más estrechas entre productores, mayoristas y minoristas.

1.4 Las particularidades de la comercialización mayorista de las artes plásticas y aplicadas en Cuba a través del FCBC

El Fondo Cubano de Bienes Culturales, es una de las principales instituciones en Cuba que se dedica a la comercialización mayorista y minorista de las artes plásticas y aplicadas de los creadores artísticos en todas las manifestaciones artísticas, tales como: piel, textiles, madera, fibra, metales, cristales, misceláneas, y otras, también la compra y venta de materias primas y materiales, herramientas y accesorios que garanticen el acto de creación y/o producción del producto cultural, la prestación de servicios de reparación, mantenimiento y conservación de las artes visuales y el montaje y embalaje de las obras de las artes plásticas y aplicadas entre otras. En la Resolución No. 377 del 1ero de agosto del 2008 del Ministerio de Economía y Planificación se precisó su nuevo objeto social.

En el Glosario de Términos del anexo No.2 de la Resolución No.108 del Mincult se define lo que es una obra de artes plásticas y una obra de artes aplicadas como se expone a continuación.

Obra de las artes plásticas: son creaciones artísticas a través de las cuales se transmiten valores estéticos asociados con la percepción visual y con el uso de diversas técnicas que transforman el material maleable y que abarcan el dibujo, la pintura, la escultura, el grabado, la serigrafía, la fotografía artística, así como obras realizadas en otros materiales como las obras escultóricas de cerámica, orfebrería, etc. Se incluyen en esta manifestación aquellas obras que incorporan nuevos géneros, materiales y técnicas característicos de las creaciones contemporáneas.

Obras de las artes aplicadas: forman parte de diversas manifestaciones que conjugan valores estéticos y utilitarios y pueden ser realizadas parcial o totalmente a mano lo

cual requiere destreza manual y artística que se aplica a objeto funcionales y decorativos. Pueden ser creaciones artísticas con funciones utilitarias o incorporadas a un artículo útil, ya bien sea una obra de artesanía u obra producida industrialmente.

El FCBC está facultado como empresa para ejecutar 3 modalidades de comercialización: ventas minoristas, ventas mayoristas y exportaciones siempre que estén creadas las condiciones que garanticen su ejecución.

En todos los casos estas ventas tendrán como objeto:

- Materias primas, materiales, instrumentos, medios y otros requerimientos para la creación artística, lo que se clasifica como materiales para los creadores.
- Artesanías y obras de las artes plásticas y de las artes decorativas.

Las ventas en el FCBC según el Manual de procedimientos se realizan a través de tres modalidades:

- Ventas minoristas – las que se realizan a través de la red minorista de la empresa.
- Ventas mayoristas – las que se realizan a otras entidades en el territorio.
- Ventas de obras por encargos – las que se realizan por un encargo de un cliente o Empresa Nacional
- Ventas de servicios – las que se realizan a Empresas o personas naturales.
- Exportaciones – las que se realizan destinadas a clientes extranjeros.

Ventas minoristas: aquellas en las que intervienen clientes individuales o personas naturales y los representantes de los establecimientos adscriptos a los centros nacionales y filiales provinciales del FCBC como las galerías, tiendas o extensiones de venta, o ferias de venta en vivo. Se realizan a través de la Red Minorista de la Empresa según Resolución 82/08 del FCBC desglosadas en:

a) Tiendas

- Tiendas de arte – espacios que se destinaron a la venta de artesanías artísticas que tienen una finalidad básicamente decorativa, con un carácter único o de series limitadas, de los creadores y/o talleres propios así como de reproducciones artísticas con características estéticas, creativas y distintivas.
- Tiendas de materiales – espacios destinados a la venta de materias primas,

materiales y herramientas que se emplean en la creación de las artes plásticas y aplicadas, las materias primas para la producción artesanal son por una parte de procedencia nacional o son importadas directamente por el fondo.

b) Galerías de arte: son espacios especializados destinados a la exposición, promoción y comercialización de las obras de las artes plásticas y las artesanías.

c) Puntos de ventas: espacios cuya imagen debe estar en correspondencia con la entidad que le da origen. En los mismos se realizan una cuidadosa selección de las obras en correspondencia con el entorno y las condiciones espaciales de que se dispone.

d) Ferias

- Ferias comerciales (Resolución No. 264 de 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios(MFP), Resolución No. 83 de 2009 del Mincult y la Instrucción 4/09 FCBC.

Las ferias comerciales: son aquellas que se realizan con fines de promoción y que a la vez representan importantes eventos para la comercialización de productos artesanales y artes plásticas. Las ferias comerciales se utilizan para llevar productos a lugares donde no llega la red minorista, para promover el producto de la Empresa, para promocionar la obra de los creadores, para reconocer y premiar los creadores destacados, para promover el comercio mayorista, la venta de obras por encargos, la exportación, para atraer a posibles proveedores de materias primas y materiales, para la liquidación de inventarios.

Las ferias comerciales aunque deben ser rentables por directiva de la máxima dirección del país son comercialmente importantes y valiosas acciones de promoción.

- Ferias de artesanos (Resolución No. 264 de 2007 del MFP, Resolución No. 83 de 2009 del Mincult y la Instrucción No.4 de 2009 del FCBC.

Unido a la presencia de los puntos y extensiones de venta, la galería dispone de una red de espacios de comercialización denominados talleres de creación artística o colectivos de creación artística.

Los talleres o colectivos de creación artística son espacios comerciales donde concurren uno o más exponentes de las artes plásticas o aplicadas con el objetivo de exponer y vender sus creaciones. Su funcionamiento está amparado en el capítulo V, artículo 14 de la Resolución No.108 de fecha 12 de noviembre de 2007 del Ministerio de Cultura que faculta a las entidades comercializadoras a crear salones de exposición y venta, galerías de arte, tiendas especializadas y cualquier tipo de establecimiento y modalidad comercial reconocida para ampliar las posibilidades de comercialización de las obras de los creadores artísticos.

En tal sentido y en correspondencia con sus intereses particulares cada filial provincial establece las normas y regulaciones a partir de las cuales deben funcionar estos espacios. En el caso específico de la filial Sancti Spiritus a la que se subordina la entidad objeto de estudio, el funcionamiento de los talleres se regula mediante la Resolución No 11 del 15 de Junio de 2010 del Director de esa instancia.

Entre los elementos más representativos del reglamento regulatorio, se establecen las normas para su integración, las disciplinarias, los derechos y deberes de sus miembros, así como otras cuestiones que por su importancia deben estar contenidas en el mismo.

Aunque los talleres forman parte de los establecimientos o espacios oficiales para la comercialización minorista poseen particularidades que los diferencian del resto de las áreas de este tipo. Entre estas particularidades pueden citarse las siguientes:

- Poseen un representante que no tiene facultades para la emisión de los documentos de venta establecidos (vales y resúmenes de venta, facturas).
- El efectivo recaudado por las ventas no se deposita físicamente en la caja central de la institución estatal salvo en los casos que la operación de venta se realice mediante tarjetas de créditos u otra modalidad de pago con que cuenta el cliente.
- Las obras expuestas pueden ser intercambiadas dentro del colectivo a criterios propios de los miembros y en correspondencia con intereses personales.

- Los precios de las obras expuestas no son definidos en las comisiones artísticas estatales sino que responden a valoraciones de sus creadores.
- Las ventas se realizan ajustando los precios a las expectativas de los clientes (fundamentalmente turistas individuales) sin la participación de representantes estatales.

Los talleres sirven de fuente para la realización de las ventas mayoristas, es en estas áreas donde se ejecutan las producciones artísticas que se exponen en esta modalidad.

Ventas mayoristas: son aquellas en las que intervienen clientes con personalidad jurídica, entidades nacionales o extranjeras o de capital mixto dentro del territorio nacional.

Las ventas mayoristas se podrán desarrollar en dos modalidades básicas:

- **Ventas Mayoristas centralizadas por la Oficina Central del FCBC:** se refiere a las ventas mayoristas que son centralizadas por la Oficina Central del FCBC, las cuales por intereses estratégicos, son desarrolladas directamente por la Empresa. Las mismas pueden ser de carácter nacional o internacional (exportaciones). En esta modalidad intervienen directamente los departamentos de Comercio Nacional y Comercio Internacional.
- **Ventas Mayoristas descentralizadas ejecutadas por las dependencias:** se refiere a las ventas mayoristas que son desarrolladas por las dependencias del FCBC, con carácter descentralizado, cuyo alcance geográfico no rebasa los límites de nuestro país, y el uso y destino de las mercancías se enmarca igualmente dentro del territorio nacional.
- **Exportaciones:** son aquellas en las que intervienen clientes con personalidad jurídica, entidades nacionales o extranjeras o de capital mixto fuera del territorio nacional.

La modalidad de producciones a través de Proyectos de Obras por Encargo a creadores es una de las formas más estimuladas para lograr la comercialización mayorista en el FCBC, ello se fundamenta entre otros por los siguientes aspectos:

1. Se logra la confección de productos de las artes aplicadas con precios competitivos, lo que permite mayores niveles de venta y de utilidad.
2. Se les da un uso racional a la materia prima disponible por medio de definición de normas de consumo adecuadas.
3. Mejor aceptación de los encargos por parte de los creadores puesto que no tienen que desembolsar altas sumas de dinero para la adquisición de las materias primas.
4. Se garantizan mayores niveles de control al efectuarse la compra en firme de las producciones terminadas, además los niveles de ingresos por las ventas son superiores a los que se obtienen cuando las ventas se realizan por el método de consignación .
5. Se facilita el proceso de venta a clientes así como el de transferencias a otras filiales por encontrarse estos productos en los almacenes de la filial .

En el anexo No.2 de la Resolución No.108 de 2007 del Mincult se establece la siguiente definición de obra por encargo.

Obra por encargo: es la acción mediante la cual el autor se compromete a crear una obra de determinadas características, partiendo del interés y los requerimientos de una persona natural o jurídica cubana o extranjera, y otorga su consentimiento para la utilización de la misma, en la forma, bajo las condiciones y con la remuneración que en el contrato se estipule. La solicitud y la relación contractual para la elaboración de esa obra con el creador artístico se establece a través de una entidad comercializadora cubana que tenga dada esa función en su objeto social.

Las ventas por encargo constituye una de las formas de producción más estimuladas por la dirección comercial del FCBC. La Resolución No. 265 del 2007 del MFP, establece los márgenes comerciales a fijar y el Procedimiento para la formación de los precios mayoristas máximos y sus componentes en pesos convertibles, de las obras de las artes plásticas y aplicadas, en la modalidad de obras por encargo, que comercializan las entidades autorizadas, con las entidades estatales cubanas y las sociedades mercantiles de capital totalmente cubano, según se describe en el anexo único que se anexa a dicha normativa.

1.5 La actualización del modelo económico cubano

La emisión de Los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución en abril de 2011, constituyó un paso de extraordinaria importancia a favor de las perspectivas y proyecciones para el desarrollo de la actividad comercial de las artes plásticas y aplicadas en Cuba. Ante la difícil situación económica por la que atraviesa el país, la sustitución de importaciones deviene como una opción apreciable que debe estar encaminada a propiciar un fortalecimiento de las acciones internas en todos los sectores.

Los lineamientos incluyen para las principales ramas, el No 239 que plantea la necesidad de modificar el modelo de gestión de la industria local, flexibilizando su operación para posibilitar el desarrollo de producciones artesanales y la fabricación de bienes de consumo en pequeñas series o a la medida, así como la prestación de servicios de reparación y mantenimiento. Ello incluye la apertura de mayores espacios para actividades no estatales. En este sentido, las instituciones del FCBC desempeñan un papel importante ya que cuentan con un número elevado de creadores artísticos que se dedican a la producción y comercialización de producciones artesanales en todas las categorías (madera, piel, cerámica, herrería, textil, hueso, fibras naturales, etc) y en las que tipifica el elemento básico que las distingue: la calidad de las mismas. El signo de calidad de las producciones de los creadores artísticos está precisamente en correspondencia con este lineamiento ya que permite que estas sean empleadas en objetivos económicos y sociales de envergadura como el turismo (ambientación de hoteles de nueva creación) , la construcción, agricultura (medios de protección individual como cinturones de piel, guantes, polainas, calzado, ect). De tal manera, estas producciones pueden suplir en un gran porcentaje las necesidades de importación de estos tipos de recursos.

Al propio tiempo y vinculado a la actividad comercial específicamente se emite el lineamiento No 304 que propone reestructurar el comercio mayorista y minorista, en función de las condiciones en que operará la economía con la diversificación de formas de gestión de la propiedad social y los participantes en los procesos productivos y de prestación de servicios.

En materia de control de la gestión comercial, vista con un enfoque integral, el lineamiento No 312 plantea ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas. La aplicación de esta estrategia estatal, resulta de gran importancia en las condiciones de la galería "Amelia Peláez" valorando el papel que esta desempeña en función de la venta de elevados volúmenes de mercancías así como la función de venta de mercancías minoristas que de igual manera ocupa un lugar estacado dentro del espectro comercial de la institución.

1.6 La obtención de ingresos y rentabilidad para la actividad mayorista

Toda actividad económica tiene como finalidad obtener mejores beneficios o resultados.

El ingreso equivale en su forma originaria al precio unitario por el número de unidades vendidas. Desde otros ángulos pueden considerarse como todos aquellos recursos que obtienen los individuos, sociedades o gobiernos por el uso de riqueza, trabajo humano, o cualquier otro motivo que incremente su patrimonio. También clasifican como tales los provenientes de los impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, financiamientos internos y externos; así como de la venta de bienes y servicios del sector estatal. Los ingresos son de acuerdo a las definiciones anteriores, el primer resultado que se obtiene por el intercambio o venta de bienes.

A los intereses de la presente investigación el ingreso está asociado con el total de los recursos obtenidos por las ventas del producto o servicio de la firma durante el periodo establecido.

La rentabilidad es la remuneración al capital invertido. Se expresa en porcentaje sobre dicho capital. Aplicada a un activo, es su cualidad de producir un beneficio o rendimiento, habitualmente en dinero.

El término rentabilidad está directamente vinculado a un resultado económico que condiciona una diferencia positiva entre ingresos y gastos o costos de producción.

Indicadores de rentabilidad: son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades. Los indicadores más utilizados son: margen bruto, margen operacional, margen neto y rendimiento de patrimonio.

Gutiérrez Hernández (2005), conceptualiza la rentabilidad exponiendo que esta señala las ganancias que ha tenido la empresa a través del tiempo.

Ratios de rentabilidad

Abarcan el conjunto de ratios que comparan las ganancias de un período con determinados partidas del Estado de Resultados y de Situación.

Un ratio, conocido como índice o razón, expresa la relación entre dos magnitudes. A los efectos de la presente investigación queremos referirnos a los ratios de rentabilidad.

Son muy variados los criterios en cuanto a que utilidad seleccionar, para el cálculo de estos índices. Hay autores que usan la utilidad antes de Impuesto alegando que esta partida refleja lo que la empresa ha generado y por consiguiente su comparación es más real. Hay otros que toman la utilidad después de impuestos como aquella que refleja con lo que se quedó en la empresa y por consiguiente su uso muestra resultados más consistentes. Hay quienes usan una u otra utilidad según el índice a calcular.

Al desarrollar un análisis económico financiero de una empresa, no es suficiente evaluar la efectividad; es necesario analizar los rendimientos para conocer los efectos alcanzados con las ventas efectuadas. Nos proponemos en este epígrafe presentar algunas de las relaciones que se establecen en su generalidad.

- **Ratio de rentabilidad de las ventas, margen neto o margen sobre ventas**

Indica cuanto beneficio se ha obtenido por cada peso de ventas, en otras palabras cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Se calcula por la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad de las ventas (RV): } \frac{\text{Utilidad o pérdida del ejercicio}}{\text{Ventas Netas}}$$

Su cálculo puede efectuarse a partir de cualquier nivel de resultado, pero es más recomendable hacerlo con la utilidad ante intereses e impuestos, por reflejar ella, como ya se ha expuesto con anterioridad, la utilidad del negocio, o sea, la utilidad que la empresa ha sido capaz de extraer a la gestión de sus activos.

- **Ratio de rentabilidad de los activos o económica**

Este índice expresa la utilidad que se obtiene por cada peso de activo total invertido. Proporciona el nivel de eficacia de la gestión o lo que es lo mismo el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas. Muestra en cuanto aumentó el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido. Se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{b) Rentabilidad de los activos (ROA): } \frac{\text{Utilidad o pérdida del ejercicio}}{\text{Activo total}}$$

La razón de rentabilidad económica posee una gran importancia, de ahí que muchos autores la consideren la **reina de las razones**, y es porque ella logra resumir, en buena medida, el efecto de las utilidades generadas por el negocio sobre la totalidad de la inversión empleada por la empresa durante un período de tiempo, de ahí que muchos la denominen el **retorno de la inversión**.

Existen diversos factores que pueden incidir sobre la rentabilidad económica entre ellos, según Demestre y colectivo de autores(2005), se destacan los siguientes:

- Inversiones adecuadamente dimensionadas.
- Tecnología avanzada.
- Buena gestión comercial.
- No tener recursos inmovilizados.
- Política de crédito inteligente.
- Estructura empresarial correctamente dimensionada.
- Control efectivo sobre los gastos.
- Calidad de las materias primas y materiales.

- Incremento de la productividad del trabajo.
- Gestión eficiente de los recursos humanos.
- Sólida preparación de los directivos.
- Calidad en los productos y servicios.

La práctica ha demostrado que la rentabilidad económica o rendimiento de la inversión mide el efecto sobre la gestión de las ventas, sobre la gestión de los costos y sobre la gestión de los activos, donde la actividad de comercialización juega un papel importante.

- **Ratio de Rentabilidad Financiera**

Este índice muestra la utilidad obtenida por cada peso de recursos propios invertidos, es decir cuánto dinero ha generado el capital aportado por los dueños de una empresa. Se conoce también con rentabilidad del patrimonio. Se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{a) Rentabilidad Financiera (ROE): } \frac{\text{Utilidad o pérdida del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

Este ratio muestra que porcentaje de las ganancias de la empresa pasa a los propietarios, en otras palabras, cuánto rindió el aporte de cada accionista.

La rentabilidad financiera, al igual que la económica, es una razón que refleja el efecto del comportamiento de distintos factores; nos muestra el rendimiento extraído a los capitales propios, o sea, los capitales aportados por los propietarios y a diferencia de la rentabilidad sobre los activos, utiliza la utilidad neta.

Conclusiones Parciales

1. El desarrollo de la comercialización ha estado asociada a la propia evolución histórica de la sociedad y el hombre.
2. El comercio mayorista tiene como particularidad fundamental que en el no se vincula el usuario o cliente final del producto.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA COMERCIALIZACION MAYORISTA EN LA GALERIA AMELIA PELÁEZ

2.1 Introducción

En este capítulo se realiza la caracterización, diagnóstico y la descripción del procedimiento propuesto para la comercialización mayorista en la Galería Amelia Peláez y se valora los resultados económicos de su implementación en la entidad. Partiendo del análisis de la distribución funcional más actualizada del Área Comercial de la institución se describen cada uno de los elementos que conforman la variante concebida, se inicia con el detalle de los contenidos funcionales de sus miembros pasando por los elementos de índole organizativo y disciplinario, los vínculos administrativos o canales de comunicación e información con la estructura superior y se culmina con aquellos aspectos vinculados al control contable como fase final del proceso.

2.2 Caracterización de la Galería Amelia Peláez del FCBC

La Galería “Amelia Peláez” del FCBC de Trinidad se encuentra ubicada en el casco histórico de la ciudad de Trinidad. Comienza a funcionar como una institución cultural sin independencia administrativa propia en el año 1990. En el año 2002 por reestructuraciones organizativas del Mincult y luego de las correspondientes aprobaciones centrales, comienza a funcionar como una empresa estatal con personalidad jurídica e independencia funcional y administrativa. Con sede en un antiguo inmueble construido en el siglo XVIII, tiene el privilegio de estar localizada en el llamado “casco histórico” de una ciudad declarada por la UNESCO en 1988 como “Patrimonio de la Humanidad”, cuna de una variada y rica artesanía popular. La institución cuenta con una red de ocho puntos de ventas distribuidos en toda la geografía municipal donde se ofertan todo tipo de productos elaborados totalmente a mano y que son altamente demandados preferentemente por el turismo internacional: confecciones de cerámica, textiles, yarey, huesos, papel, pieles, metales, semillas naturales y otras de menor representación y uso. Explota, además, la comercialización de artes decorativas y de antigüedades, de materias primas, materiales y otros insumos para las artes plásticas, así como servicios de diseño

ambiental y la producción y reproducción de obras artísticas. Promueve y comercializa obras de los grandes maestros y los contemporáneos, pintura primitiva, paisajística, artesanía artística, orfebrería, escultura de pequeño formato, serigrafías y antigüedades, como se declara en su objeto social.

Objeto Social

El objeto social por el que se rige la galería está regulado por la Resolución No. 166 de fecha 24 de marzo de 2008 e incluye:

1. Promover y comercializar de forma mayorista y minorista la obra de los creadores artísticos nacionales inscritos en el Registro Nacional del Creador y Foráneos, asociados a la manifestación de las artes plásticas que comprende la pintura, el dibujo, la fotografía, la serigrafía, la cerámica, la escultura, el grabado, las instalaciones artísticas, así como aquellas obras que surjan de la interrelación entre las diferentes técnicas y manifestaciones plásticas, preservando los valores patrimoniales, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior (MCI).
2. Promover y comercializar de forma mayorista y minorista la obra de los artesanos nacionales inscritos en el Registro Nacional del Creador y Foráneos realizadas en cerámica, madera, metales, vidrios, textiles, pieles, fibras, papier maché, arreglos con elementos naturales en diferentes soportes a saber: cerámica, madera, metal, vidrio y fibras; misceláneas comprendiendo en esta última manifestación aquellas artesanías que mezclan diversos materiales, o que se elaboran a partir de recursos naturales, industriales o reciclados y que no podrán ser clasificadas por un material predominante, en pesos cubanos y pesos convertibles.
3. Ceder el derecho de reproducción de prototipo de las obras de las artes visuales, a las entidades nacionales en pesos cubanos y pesos convertibles y a extranjeros en pesos convertibles.
4. Comercializar de forma mayorista y minorista antigüedades, obras de las artes decorativas y sus reproducciones de origen nacional y extranjero, en posesión de personas naturales o jurídicas, preservando los valores patrimoniales, en

pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el MCI.

Como parte de su estructura de comercialización, la galería se abastece de las producciones obtenidas en afamados talleres de cerámica que fomentan el desarrollo de un producto final de alto nivel estético como por ejemplo los talleres de la familia Santander, multipremiadas en numerosos eventos nacionales e internacionales, de talleres de carpintería y ebanistería, donde se realizan y reproducen toda la gama de muebles tradicionales y de estilo antiguo con exquisitos acabados y acorde con los gustos estéticos más exigentes del momento; se provee de talleres de montaje de obras plásticas y fomenta en gran medida la producción textil que confecciona ejemplares únicos y exclusivos salidos de la imaginación y gracia de sus creadores. Particularmente en el caso de esta última manifestación, se cuenta con proyectos culturales de impacto internacional que fortalecen el prestigio de la institución. Tal es el caso del Proyecto Agujas Trinidad cuyas integrantes han recibido reconocimientos por las excelencias artísticas creadas con sus manos e imaginación.

El Proyecto Agujas Trinidad es un grupo de artesanos surgido con la finalidad de rescatar las tradiciones artísticas manuales de la localidad específicamente aquella vinculada a la elaboración manual de confecciones textiles.

La entidad oferta además, artesanías elaboradas con fibras naturales como la fibra de coco y el guano, siempre respetando los patrones de cuidado medioambiental así como excelentes obras elaboradas con huesos y tarros de animales todos igualmente de singular belleza.

Las áreas o puntos de venta se encuentran geográficamente distribuidos por casi todo el municipio, aunque el mayor número se concentra en la zona clasificada como casco histórico muy cerca de la sede, lo que facilita la comunicación laboral y tres de ellos se localizan dentro de instalaciones turísticas como hoteles y restaurants. Los espacios habilitados para la exposición y comercialización de las artes plásticas y aplicadas son los siguientes:

✓ Tiendas

1. Tienda “Amelia Peláez”

2. Tienda “Hotel Ancón.”
- ✓ Extensiones o puntos de ventas
1. Punto de venta “El Mirador.”
 2. Punto de venta “Museo Romántico.”
 3. Punto de venta “Museo Arqueología.”
 4. Punto de venta “Museo Historia.”
 5. Punto de venta “Trinidad del Mar.”
- Ferias comerciales
 - 1 Feria Hotel Ancón.
 - 2 Feria Hotel Brisas Trinidad del Mar.
 - 3 Feria Manaca Iznaga.
 - 4 Feria Calle Peña.

Cuenta con un total de 44 trabajadores con edad promedio de 36 años, se estructura como se muestran en la **tabla No.2.1**. El colectivo se caracteriza por su estabilidad, cuenta nueve trabajadores incorporados desde la fundación del centro en la década de los años 80.

Tabla No. 2.1. Estructura de la fuerza de trabajo

Estado de la Plantilla	Cantidad de trabajadores	Sexo	
		F	M
Numero de Trabajadores	44	37	7
• Dirigentes	1	-	1
• Administrativos	1	-	1
• Técnicos	7	5	2
• Servicios	4	1	3
• Obreros	31	31	-
Nivel escolar:			
Graduados de nivel superior	5		
Graduados de nivel medio superior	19		
Bachiller	20		

Fuente: elaboración propia.

La entidad posee cuentas bancarias en ambas monedas (cup y cuc), emite estados financieros con periodicidad mensual los que son discutidos y entregados en la dirección económica de la Filial Provincial de Sancti Spíritus. Su estructura organizativa se detalla en el **anexo No. 1**.

Órganos para la regulación de la actividad comercial

➤ Comisión Técnico Artística

La Resolución No 109 de fecha 12 de Noviembre de 2007 del Mincult en su Resuelvo Primero aprueba y pone en vigor el Reglamento de las Comisiones Técnico Artísticas.

La Comisión Técnico Artística es el órgano que regula la comercialización en las entidades adscritas al Mincult. A tales efectos el citado documento establece que estas se clasifican de acuerdo a las características de la manifestación que evalúan y a los propósitos para los cuales son constituidas según las clasificaciones siguientes:

- Comisión Técnico Artística para la comercialización de las artes plásticas.
- Comisión Técnico Artística para la comercialización de las artes aplicadas.
- Comisión Técnico Artística para la concesión de la autorización excepcional para comercializar, elemento referido en el artículo No.2 del Decreto Ley No.106 de fecha 5 de agosto de 1988.

En el capítulo III del Decreto Ley No.106 se define las atribuciones y funciones comunes de la Comisión Técnico Artística que establece:

- a) Coadyuvar a la correcta aplicación de la política cultural trazada por la dirección del país, a la defensa del patrimonio cultural y al cumplimiento de la legislación vigente en el ámbito de su competencia.
- b) Evaluar mediante dictamen la calidad estético-artística y la proyección comercial de las obras que se sometan a su consideración, aprobando, denegando o proponiendo las soluciones procedentes.
- c) Evaluar las posibilidades comerciales y el valor de las obras que se sometan a su consideración.

- d) Rechazar las obras que no ofrecen interés comercial por su calidad, por poseer carácter patrimonial o museable, o que resultan de dudosa autenticidad u origen
- e) Observar el desarrollo del trabajo en las obras por encargos, durante el proceso de su elaboración, a fin de formular sugerencias o ajustes y realizar la inspección final de las mismas.
- f) Proponer artistas para su inclusión en proyectos a partir del valor de su obra, la experiencia, calificación y reconocimiento social del autor.
- g) Realizar sus evaluaciones con sentido ético de modo que permita preservar el derecho de autor de los creadores de las artes plásticas y aplicadas.
- h) Dar cuenta a las autoridades competentes y a los posibles afectados, cuando exista la probable tipificación de un delito vinculado a una obra sometida a su consideración.

En el capítulo IV del Decreto Ley No 106 en su artículo No.13 establece que las Comisiones Técnico Artística estarán integradas por los miembros siguientes:

- Un presidente: coordina las sesiones de la comisión y establece las normas de actuación en correspondencia con las evaluaciones a realizar.
- Un vicepresidente: sustituye al presidente en caso necesario y participa como integrante activo de la comisión.
- Un secretario ejecutivo: responsabilizado con el manejo de la documentación que se procesa y elabora las actas correspondientes a cada sesión de la junta.

Forman parte de estas comisiones, especialistas del sistema de patrimonio cultural, de las artes plásticas y de las entidades comercializadoras, creadores destacados en las diferentes ramas y especialidades, críticos y especialistas de arte, y personalidades que puedan emitir criterios sobre las obras que se analizan. Según el artículo 14 del Decreto Ley No 106, este órgano se integrará por una cantidad impar de miembros teniendo facultades para invitar en casos necesarios a otros creadores y especialistas de las distintas ramas.

Estructura del Área Comercial

Esta área forma parte de la estructura organizativa de la Galería Amelia Peláez como se muestra en el anexo No.1 del presente trabajo. Sobre la base de las tareas vinculadas a la política estatal de reestructuración de las plantillas laborales, el Departamento Comercial redujo el número de trabajadores que se desempeñaban en el mismo. De cuatro plazas o cargos existentes al cierre del año 2011, se eliminó un cargo, se valoró la redistribución funcional entre los restantes miembros que se basó en los criterios de afinidad con las tareas en correspondencia con la especialidad, complementariedad y respeto de los preceptos establecidos en las regulaciones del control interno. Quedó definida la composición de la plantilla por tres cargos, una plaza con categoría ocupacional de técnico y las dos restantes de especialistas. La determinación de racionalizar el trabajo comercial tuvo como premisas su adecuación al grado de independencia que actualmente posee la institución y respetando las normas o principios elementales de control interno en lo referido fundamentalmente a tres de los cuatros principios:

- División del trabajo o segregación de funciones.
- Fijación de responsabilidades.
- Rotación de empleados.

Las plazas definidas fueron:

1. Especialista C en Análisis de la Actividad Comercial
2. Especialista C en Gestión Comercial
3. Técnico "A" en Promoción de la Actividad Cultural

Políticas de trabajo del área Comercial

Las principales políticas de trabajo del área Comercial están encaminados a:

- Garantizar de manera fiable el uso de documentos contractuales en todas las operaciones comerciales tanto mayoristas como minoristas donde intervengan personas naturales.
- Poner en práctica mecanismos de planificación comercial a todos los niveles del sistema que permitan dirigir la actividad con efectividad
- Organizar y potenciar la comercialización de los productos entre dependencias locales y dependencias fuera del territorio.

- Garantizar el suministro de las materias primas, materiales y herramientas para los creadores y talleres propios, por la vía de una eficiente planificación de la demanda, calidad y estabilidad en las compras y un eficiente proceso de distribución.
- Dictar los mecanismos y procedimientos que permitan regular, orientar, controlar e integrar las diferentes acciones y áreas que intervienen en el proceso comercial.
- Fortalecer el sistema de información y control estadístico de las ventas y otros indicadores básicos del proceso comercial.

Para el logro de las políticas anteriores y a fin de garantizar la complementariedad de la función de control comercial, tiene establecido que:

- Cada punto o extensión de venta así como los espacios feriales de venta en vivo estarán representado por vendedores (as) del FCBC.
- La representante de venta realizará la acción de ventas (cobros y control de lo vendido).
- El creador solo promocionará la venta y determinará la rebaja del precio de su producto.
- El representante de venta portará el permiso comercial y controlara la documentación del creador y de la mercancía que venden.
- El representante facturará lo vendido y depositará diariamente en la caja central de la galería el dinero recaudado.
- El Departamento Económico es el encargado de efectuar el pago a los creadores, en correspondencia con el resumen de ventas entregado por la representante de venta.
- Los especialistas del área Comercial velarán porque no exista repetición de las obras a comercializar y prime la calidad y el buen gusto en la oferta en todas las manifestaciones artísticas que se explotan.
- El área Comercial velará porque la igualdad de los precios expuestos en las areas de venta y aquellos con los que comercializa el propio creador en otros espacios, evitando de esta forma una competencia desleal y la creación de las bases para la aperción de delitos económicos.

2.3. Resultados del diagnóstico en la Galería Amelia Peláez

Para diagnosticar los problemas que afectan la actividad del área Comercial en la Galería Amelia Peláez, se realizó un análisis estratégico determinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, vinculadas a la problemática existente. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Fortalezas

1. Personal selecto y de formación política.
2. Existe poca fluctuación de los trabajadores.
3. Baja accidentalidad en los trabajadores.
4. Calidad de los productos que oferta la entidad tanto a los clientes privados como institucionales..
5. Contar con una infraestructura adecuada para el cumplimiento de su misión.
6. Existencia de los recursos técnicos y materiales para asumir su puesta en práctica: se cuenta con medios de procesamiento informático, insumos, y el software que permita el control económico y contable de la actividad.
7. La Galería cuenta con el personal necesario, selecto, con formación política y debidamente capacitado en la materia.
8. Elevado potencial de creadores artísticos con experiencia y participación real en esta modalidad de comercialización.
9. Participación de creadores artísticos en eventos nacionales e internacionales

Debilidades

1. Poca experiencia del equipo de dirección en la actividad.
2. Insuficiente utilización de las nuevas técnicas de información y comunicación.
3. No se aplica de manera suficiente el enfoque proactivo e integral en la gestión integral de la actividad comercial.
4. No existe suficiente promoción local de los productos artesanales.
5. Dificultades con el fortalecimiento de los servicios colaterales como fuente de autofinanciamiento.

Oportunidades

1. Política gubernamental en favor del desarrollo cultural y turístico a escala nacional y regional.

2. Tendencias predominantes en el mercado que coinciden con los atributos que conforman el producto artesanal.
3. Valores del pueblo como la hospitalidad y la solidaridad.
4. Interés de los visitantes por la cultura cubana.
5. Existencia de instituciones educacionales que garantizan la formación, recalificación y superación de los recursos humanos.

Amenazas

1. El Bloqueo económico a Cuba impuesto por el Gobierno de los EE. UU.
2. Crítica situación económica internacional.
3. Asedio a los turistas en instalaciones comerciales fundamentalmente en la zona del casco histórico.
4. Oferta escasa y carente de calidad por parte de los proveedores.
5. La competencia de otras instituciones como ARTEX y Casa de las Américas.

2.4 Procedimiento para la comercialización mayorista

El concepto de procedimiento se vincula al de “estrategia”, al de “heurístico” o incluso al de “técnica”. Existen diversas definiciones entre ellas las siguientes.

Según Montanero Fernández (1994), citando a Pozo (1990), enfatiza que un procedimiento constituye un conjunto de operaciones mentales manipulables; es decir, secuencias integradas de procedimientos o actividades que se eligen con el propósito de facilitar la adquisición, almacenamiento o utilización de la información.

Beltrán (1998), son las actividades u operaciones mentales seleccionadas por un sujeto para facilitar la adquisición del conocimiento.

Estas fuentes simplifican el término para el contexto del aprendizaje, donde el procedimiento constituye un eslabón del proceso cognitivo y que se da en un sucesivo proceso de acciones síquicas que conllevan a la adquisición de conocimientos.

García B. G, (2002), define que “los procedimientos están muy relacionados con las categorías que identifican los procesos del pensamiento lógico (análisis, síntesis, abstracción, generalización) porque permiten la formación y desarrollo de habilidades de acuerdo al contexto en los que sean utilizados”.

Si se tiene en cuenta los diversos criterios, se puede afirmar que el procedimiento es la sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos, de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Las operaciones establecidas en el procedimiento deben funcionar como categorías en el proceso de análisis, las cuales van ofreciendo datos seguros que conduzcan a la evaluación de los hechos resultantes. Es preciso que estas operaciones sean organizadas de acuerdo a la lógica del proceso de análisis y que estén dirigidas a niveles superiores de valoraciones para la determinación de los resultados sin necesidad de influencias de variables ajenas que fragmenten la información.

En la presente investigación donde se tuvo en cuenta los argumentos anteriores y el análisis realizado en la entidad objeto de estudio se pudo constatar que el procedimiento existente solo se ajusta a las condiciones de Filiales Provinciales y no a las particularidades de la Galería, criterio que se sustenta sobre la base de los siguientes argumentos:

- No se ajusta a la estructura organizativa ni a las funciones del personal que labora en el área.
- No permite la comercialización mayorista de grupos individuales.

En la revisión efectuada no se ha obtenido referencias de que exista algún procedimiento que se ajuste a las condiciones reales de la Galería Amelia Peláez de Trinidad, lo cual constituye un precedente importante que justifica la necesidad de diseñar un procedimiento para la comercialización mayorista en esta entidad.

Para diseñar el procedimiento propuesto se tuvo en consideración las posibilidades reales de aprovechamiento de las capacidades técnicas e intelectuales del personal que ocupe las plazas existentes en el área. Lo anterior significa que todos los elementos contenidos en el procedimiento concebido, pueden ser asumidos desde los puntos de vista cualitativo y cuantitativo por el personal que se desempeñe en dichas plazas o cargos.

Finalidad del procedimiento

- Establecer las funciones que deben cumplir las áreas.
- Orientar al personal sobre sus funciones, su ubicación e interrelación dentro de la estructura orgánica del centro, así como su nivel jerárquico y dependencia administrativa.
- Servir de instrumento básico en la racionalización de las acciones operativas vinculadas a la actividad comercial mayorista, con el fin de lograr una eficaz y eficiente administración que conlleve al cumplimiento de las metas y objetivos trazados.
- Contribuir a implementar las normas de control interno aprobadas por la CGR y facilitar la ejecución de auditorías administrativas.
- Servir de ayuda durante la selección del personal que debe ocupar diferentes cargos del departamento comercial de la organización objeto de estudio para calificarlos por comparación entre lo que hacen y lo que deben hacer aumentando de esta forma la eficiencia de los trabajadores.
- Constituirse como un instrumento eficaz que facilite el control del cumplimiento de las funciones y atribuciones a nivel de institución y área.

Base legal

- Resolución No.60 de 2011 de la Contraloría General de la República Sobre normas del Sistema de Control Interno.
- La Ley No 14 de fecha 28 de diciembre del 1977 del derecho del autor.
- Resoluciones 264 y 265 del año 2007 del MFP.

Alcance

El presente procedimiento es de aplicación para todas las galerías del FCBC que reúnan las condiciones estructurales y funcionales de las que resultan básicas las siguientes:

- Contar con cuentas bancarias en ambas monedas independientes a las de las Filiales Provinciales.
- Departamentos comerciales con el personal necesario para realizar las funciones que genera la actividad comercial.

En la **figura No.2.1**, se muestran las fases o etapas con que consta el procedimiento propuesto.

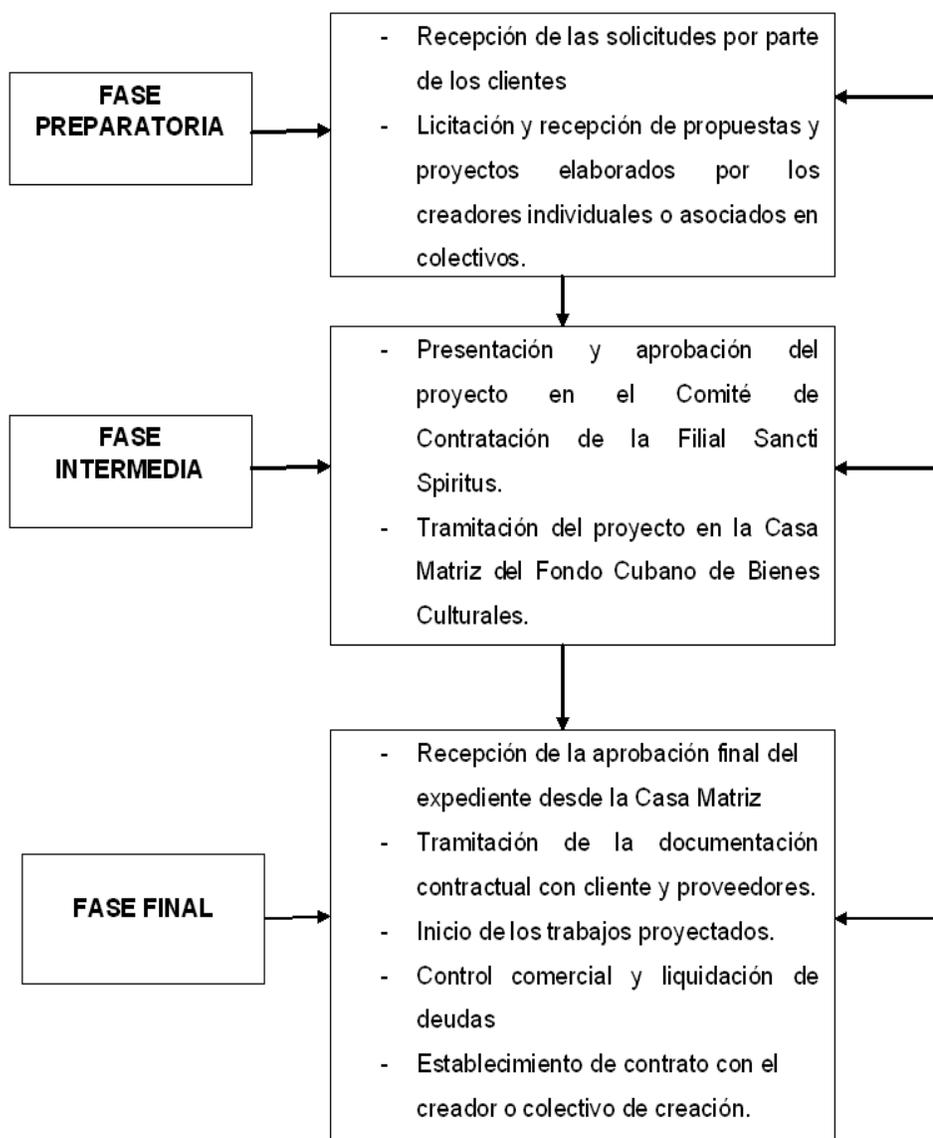


Figura 2.1 : Procedimiento para para la comercialización mayoristas en la Galería "Amelia Pelaez" del Fondo Cubano de Bienes Culturales.

Fuente elaboración propia.

La **Fase preparatoria** incluye:

- a) Recepción de las solicitudes por parte de los clientes.
- La Carta de Solicitud del Cliente (**anexo No.2**), serán solicitadas al Departamento Comercial y es responsabilidad de cada uno de sus

miembros, la tramitación inmediata de cualquier solicitud o intención de negocio que en este sentido tenga en conocimiento.

- En las solicitudes, se determinaran las cantidades solicitadas por cada cliente, precisando posibles fecha de entrega y precios.
- Cada solicitud deberá estar acompañada de una Carta Técnica (**anexo No.3**), donde el cliente definirá las especificaciones que sobre el o los productos le sean imprescindibles puntualizar y que pudieran ser objeto de inconformidades a la hora de concretarse el proceso de compra.
- Las compras mayorista serán las realizadas por entidades y empresas cuya fórmula de pago será mediante Cheque o Letra de Cambio.
- b) Licitación y recepción de propuestas y proyectos elaborados por los creadores individuales o asociados en colectivos de creación artística (talleres). El departamento comercial:
 - Analizará la solicitud del cliente, determinando si la producción solicitada puede ser asumida por un creador, un colectivo de creación o por el taller propio. En este último caso, deberá contar con la Carta de Aceptación del Taller (**anexo No.4**), confeccionada por el Jefe del Taller.
 - Presentará el diseño de la obra o boceto y el precio propuesto ante la comisión técnica artística para su aprobación. Una vez aprobado la obra por este órgano evaluativo se procede a la Fase intermedia.

La **Fase intermedia** que incluye:

- a) Presentación y aprobación del proyecto en el Comité de Contratación de la Filial Sancti Spiritus.
- b) Tramitación del proyecto en la Casa Matriz del FCBC.

La **Fase final** incluye:

- a) Recepción de la aprobación final del expediente desde la Casa Matriz.
- b) Establecimiento de contrato (**anexo No.5**) con el creador o colectivo de creación artística que asumirá la producción solicitada., precisando fecha de entrega, lugar, precio, calidad del producto y cuantos detalles sean necesarios para garantizar el cumplimiento de los pedidos con la calidad y en las condiciones requeridas por el cliente.

- c) Tramitación de la documentación contractual con cliente y proveedores.
- d) Inicio de los trabajos proyectados.
- e) Control comercial y liquidación de deudas. Incluye:
 - e.1) Control de la ejecución de los trabajos.
 - e.2) Terminación, facturación (**anexo No.6**) y trámites de conformidad con los trabajos ejecutados (**anexo No.7**).
 - e.3) Cobro al cliente de los trabajos realizados.
 - e.4) Pago a los creadores de los trabajos realizados.

Como se puede interpretar en la **figura No.2.1**, el procedimiento propuesto está concebido con un enfoque integral por lo que ninguna de las fases o etapas tiene valor independiente, existe una gran dependencia entre ellas que le asigna mayores garantías de confiabilidad y reconocimiento al momento de su aceptación y puesta en práctica. No obstante a lo anterior y derivado precisamente de la integralidad referida, existen condiciones muy específicas que tienen que ser cumplidas a partir de la segunda fase. A continuación se describe el procedimiento.

Fase preparatoria

- a) Recepción de las solicitudes por parte de los clientes.

En las condiciones actuales de la economía cubana el número de clientes potenciales que pueden concurrir a solicitar compras mayoristas o a encargar trabajos específicos a los creadores del FCBC puede ser muy amplio. Todas las entidades estatales cubanas así como las de capital mixto residentes en territorio cubano se consideran clientes potenciales. La Carta de Solicitud del Cliente que fue referida anteriormente en el **anexo No.2**, la cual constituye el soporte para las solicitudes de compras mayoristas, tiene las siguientes características:

- Es un documento dirigido a la dirección de la galería o a su departamento comercial mediante el cual el director de la entidad solicitante detalla el interés de la misma en realizar una compra de mercancías o encargar la realización de un trabajo con una finalidad determinada.
- El documento debe referir o certificar que la entidad en cuestión posee los fondos líquidos necesarios para asumir el pago de los trabajos que se le

realicen o la adquisición de las mercancías que se le vendan en los términos y condiciones que se definan en el contrato que se firme a tales efectos.

- La Solicitud tiene que estar firmada por el funcionario de máxima autoridad (director), e incluirá la fecha de su emisión y contendrá el cuño claro y legible de la institución emisora, resultando estas últimas condiciones imprescindibles para su aceptación y reconocimiento.
 - b) Licitación y recepción de propuestas y proyectos elaborados por los creadores individuales o asociados en colectivos de creación artística (talleres).

Según el Gran Diccionario de la Lengua Española el término licitación está referido a la acción y resultado de ofrecer un precio por lo que se está subastando. Aunque en la práctica comercial del FCBC no es común llevar a subastas las peticiones de los clientes, es necesario incluir la acción dentro de la operatoria del procedimiento para el caso de la comercialización de obras por encargos. Existen dos factores que condicionan su inclusión. El primero, motivado porque en ocasiones se solicitan trabajos con características muy especiales para cuya ejecución los creadores requieren contar con recursos y materiales muy específicos, no comunes en las redes comerciales del Estado incluidas las que pertenecen al FCBC. Ante tal carencia, muchos de ellos optan por importar las materias primas deficitarias en territorio cubano, un fenómeno que se convierte en aleatorio o fortuito al no poder determinar quién o quienes logran concretar el objetivo. Esta situación genera la necesidad de realizar análisis dentro de los grupos de creadores pertenecientes a una misma manifestación artística para valorar cual de ellos se encuentra con la capacidad profesional y cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los trabajos pedidos por el cliente. Este análisis se convierte en una subasta del pedido ya que cada uno de los creadores seleccionados presenta un proyecto donde detalla las variantes de ejecución y plantea sus exigencias económicas o sea, fija los precios a que cobraría los trabajos.

El segundo factor que motiva la licitación está vinculado al elemento ético de la comercialización. Todos los creadores con capacidades técnicas y profesionales para enfrentar determinado trabajos bajo una manifestación artística tienen el

derecho de conocer los pedidos o encargos realizados por los clientes para proponer variantes de ejecución que resulten económicamente ventajosas para todas las partes implicadas.

Los proyectos presentados tienen que contener:

- Tantas imágenes o bocetos sean necesarios para representar los elementos proyectados.
- Una memoria descriptiva: de los elementos o conjunto de ellos: consiste en una breve descripción de las ideas concebidas por el creador, su impacto estético y la convergencia con los intereses del cliente.
- Un listado con los materiales a emplear en cada uno de los elementos proyectados incluyendo los útiles y utensilios, las cantidades previstas de consumo y los precios oficiales de estos.

Fase intermedia

- a) Presentación de las propuestas de proyecto en la Comisión Técnico Artística de la Galería Amelia Peláez.

Una vez recepcionados las propuestas de proyectos elaborados por los creadores, el funcionario encargado de la actividad mayorista, conforma un expediente donde se incluyen la Carta de Solicitud del Cliente y los documentos entregados por los distintos creadores.

Estos documentos son presentados en la Comisión Técnico Artística que proceda (de artes plásticas, de artes aplicadas o de autorizaciones excepcionales) quien tiene la función de evaluar los proyectos en cuanto a los aspectos señalados anteriormente como lo establece su reglamento

- b) Presentación y aprobación del proyecto en el Comité de Contratación de la Filial Sancti Spiritus.
- c) .Tramitación del proyecto en la Casa Matriz del Fondo Cubano de Bienes Culturales.

La **Fase final** incluye:

- a) Recepción de la aprobación final del expediente desde la Casa Matriz.

- b) Establecimiento de contrato con el creador o colectivo de creación artística que asumirá la producción solicitada., precisando fecha de entrega, lugar, precio, calidad del producto y cuantos detalles sean necesarios para garantizar el cumplimiento de los pedidos con la calidad y en las condiciones requeridas por el cliente.
- c) Tramitación de la documentación contractual con cliente y proveedores.
- d) Inicio de los trabajos proyectados.
- e) Control comercial y liquidación de deudas. Incluye

Tratamiento de los precios en la comercialización mayorista de obras de las artes plásticas y aplicadas

El tratamiento de los precios en la comercialización mayorista de las obras de las artes plásticas y aplicadas es uno de los elementos más importantes a tener en cuenta al momento de la implementación del procedimiento para ejecutar esta modalidad. En primer lugar, este aspecto es importante porque es la vía establecida por el estado cubano para regular desde el punto de vista financiero las operaciones entre personas jurídicas y personas naturales. Vista desde el punto de vista económico, los precios sirven para sentar las bases sobre las que se originarán los ingresos por este mismo concepto para las entidades estatales implicadas en las operaciones.

- Precio máximo de venta de las obras de las artes plásticas y aplicadas en la modalidad de obras por encargo.

El precio de venta de las obras de las artes plásticas y aplicadas en la modalidad de obras por encargo a entidades estatales cubanas y las sociedades mercantiles de capital totalmente cubano, será, como máximo, el importe real pagado al creador por la entidad comercializadora, más la comisión que ésta retiene por concepto de ingresos, de acuerdo a lo establecido para ello por el Mincult. Dicho precio de venta no excederá el precio acordado entre el creador y la entidad comercializadora.

La **Resolución 59 del 2010** del Mincult pone en vigor el reglamento sobre la participación económica que le corresponde a las entidades comercializadoras en los

resultados de la venta de las obras de las artes plásticas y aplicadas, en la modalidad de obras por encargo, definiendo en sus artículos:

Artículo 1- A la entidad comercializadora el corresponde el 25% del precio de venta de las obras de las artes plásticas y el 30% obras de las artes aplicadas.

Artículo 2- Si la obra de las artes plásticas y aplicadas constituye gran interés socio cultural el Mincult puede aprobar y solo en casos excepcionales que la entidad comercializadora retenga el 17% del precio de venta

Artículo 3- La entidad comercializadora retenga el 17% del precio de venta de las obras de las artes plásticas si los contratos son gestionados a título personal por el creador artístico. El artículo define excepciones para las entidades del Ministerio del Turismo y otras.

Artículo 4-Define que la Empresa (Casa Matriz) analiza en su comité de contratación todos los proyectos de contratos propuestos por sus dependencias (filiales), estos deben estar amparados por el dictamen de la CTA.

Atendiendo a lo establecido en el Artículo No. 2 el Mincult definió los siguientes márgenes comerciales.

1. Carta del 30/3/2011, firmada por Julio Ballester Guzmán 17% para las Entidades del Sistema de la Cultura
2. Carta del 22/6/2011, firmada por Julio Ballester Guzmán 17% de margen comercial por las ventas a la Oficina del Historiador de la Ciudad

Resolución Conjunta 1 de 2005 del MFP y Ministerio de Economía y Planificación (MEP)

Esta Resolución se aplica a otras ventas mayoristas, o sea a aquellas que se realizan desde la Filial con destino a las redes de tiendas del país para la comercialización de estas de forma minorista, como son CIMEX, TRD, Caracol, etc.

La filial negociará con los creadores el precio al que se adquirirán las obras y estas se venderán aplicando a este precio el 10% según lo define esta Resolución. Como norma y teniendo en cuenta que esta modalidad de venta es mayorista el precio de costo debe ser el 70% del precio de venta acordado con el artesano si no existen en la formación del precio de venta materias primas u otros gastos aportados por el cliente o la filial según lo establecido en la Resolución No.265 de 2007 del MFP.

En las negociaciones con estas cadenas se les debe indicar el cumplimiento del Resuelvo Segundo de la Resolución 264 del 2007 del MFP donde se regula que las cadenas aplicarán el margen comercial de 1.65 para las artesanías.

Si las ventas a efectuar a estas cadenas de Tiendas son de las manifestaciones de muebles y calzado, no se aplica la Resolución Conjunta No 1 del MFP y MEP, sino la No.265 del MFP por lo que en estos casos se aplicará el margen de 70 y 30%.

En los casos donde se aplica el Artículo No. 2 de la Resolución No.59 del Mincult se formará el precio de venta dividiendo el precio pactado con el artesano entre 0.83 de forma tal que el fondo solo retenga el 17 % del precio de venta. De esta forma las entidades beneficiadas con lo establecido en este artículo recibirán las obras con un costo menor.

En el **anexo No. 8**, se muestra un resumen del tratamiento de los precios mayoristas para las artes plásticas y aplicadas.

2.5 Resultados parciales de la implementación del procedimiento en la Galería Amelia Peláez

La implementación del Procedimiento para la comercialización mayorista se llevó a cabo a partir de que constituyó un interés administrativo reactivar las acciones de este tipo para la corrección de las deficiencias que generaron su inhibición en el mes de marzo del año 2010. En tal sentido, en el segundo semestre de 2011 se iniciaron proyectos de trabajo elaborados por los especialistas de la Filial Provincial de Sancti Spiritus encaminados a crear las bases metodológicas que posibilitan la readecuación del procedimiento existente a uno adaptado a las condiciones de la Galería Amelia Peláez.

Con la aplicación del procedimiento de forma satisfactoria se han obtenido los siguientes resultados que se ilustran a través de la **tabla No. 2.1**.

Tabla No 2.1: Análisis de los negocios mayoristas realizados con la aplicación del procedimiento hasta marzo 2012.

Negocios mayoristas tramitados y ejecutados (Moneda cuc)				
Clientes	Manifestacion	Valor Total	Costo de Ventas (*)	Ingresos del FCBC
Hotel Iberostar Trinidad	Madera	19 858.00	13 900.60	5 957.40
Sucursal Palmares Sancti Spíritus	Artes Plásticas	5 812.00	4 068.40	1743.60
Inmobiliaria Mintur Sancti Spíritus	Madera	29 214.55	20 450.19	8 764.36
DIVEP Sancti Spiritus	Papelería	3 500.00	2 450.00	1050.00
Total		58 384.55	40 8689.19	17 515.36

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de los informes comerciales.

*- **Costo de venta:** corresponde a la cuantía que se le paga al creador, que de acuerdo a la modalidad de comercialización utilizada equivale al 70 % del valor total del contrato.

Como muestra la tabla anterior, la aplicación del procedimiento ha generado ingresos por 17 515.36 cuc. Esta cuantía que debe incrementarse en el resto del año 2012, se encuentran en trámites, un total de ocho encargos por valor de 71 280.00 cuc que de aprobarse definitivamente, elevarían la cifra a 38 899.36 cuc ya que agregarían 21 384.00 cuc a los ingresos logrados hasta el cierre de marzo de 2012, con independencia de los restantes que puedan ser incorporados.

Paralelamente a esta valoración, puede significarse el impacto de estos resultados en el territorio. Los ingresos referidos tributan a las finanzas del municipio al ser manejados en las cuentas de la Galería y no ser desviados a las cuentas provinciales de la Filial Provincial.

**Tabla 2.2 : Principales resultados de la actividad mayorista
(Hasta Abril 2012 Moneda : cuc)**

Indicadores	Plan	Real	%
Ingresos totales mayoristas	79 239,00	111 243,00	140.39
Gastos y costos asociados	63 485,00	89 355,00	140.74
Utilidades	15 754.00	21 888.00	138.9

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los reportes Exact Globe.

Como muestra la tabla anterior, los resultados finales de la actividad mayorista son positivos. Por una parte, se observa sobrecumplimientos significativos de los planes previstos para los tres primeros años de 2012. Se puede apreciar que la entidad obtiene utilidades con esta modalidad comercial lo que está sustentado precisamente en el aprovechamiento del potencial artístico del territorio y la puesta en práctica del procedimiento diseñado.

Conclusiones parciales

El procedimiento para las venta mayorista constituye una herramienta que permite conocer el funcionamiento interno de un sistema respecto a descripción de procesos y tareas específicas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades a desarrollar de manera para lograr los objetivos en este sentido.

CONCLUSIONES

- ✚ La revisión bibliográfica realizada permite afirmar que en las ventas de artes plásticas y aplicadas en Cuba a través del FCBC, la modalidad más estimuladas para lograr la comercialización mayorista es a través de Proyectos de Obras por Encargo a creadores ya que permite mayores niveles de venta y de utilidad y se le da un uso racional a la materia prima sin se diseña un sistema de control y procedimientos adecuado para este propósito.
- ✚ A través del diagnóstico realizado a la Galería Amelia Peláez de Trinidad en relación con la comercialización mayorista de las creaciones artísticas de artes plásticas y aplicadas en sus distintas modalidades a través de las técnicas y métodos de la investigación se pudo constatar que existe poca experiencia del equipo de dirección en la actividad, insuficiente utilización de las nuevas técnicas de información y comunicación, no existe suficiente promoción local de los productos artesanales, la oferta escasa y la competencia.
- ✚ El procedimiento diseñado para la realización de las ventas mayoristas adaptado a las condiciones de la Galería Amelia Peláez, consta de tres fases: preparatoria, intermedia y final, el mismo posee un enfoque integral que ofrece garantías de confiabilidad y reconocimiento al momento de su aceptación y puesta en práctica.
- ✚ Con la implementación del procedimiento se han logrado sobrecumplimientos significativos de los planes previstos para los tres primeros años de 2012 lo que permite evaluar los niveles de ingresos y la rentabilidad favorables.

RECOMENDACIONES

- ✚ Presentar el informe de investigación a la dirección de la Galería Amelia Peláez de Trinidad para que se preserve como material de consulta y sirva como una herramienta para la toma de decisiones en función de la gestión empresarial.
- ✚ Continuar esta línea de investigación y su validación práctica para que sus resultados sean analizados y se perfeccionen los procedimientos para la comercialización mayorista de las creaciones artísticas de artes plásticas y aplicadas.
- ✚ Divulgar los resultados de la investigación para que pueda ser generalizado en otras Galerías del FCBC donde se realicen ventas mayoristas.

BIBLIOGRAFÍA

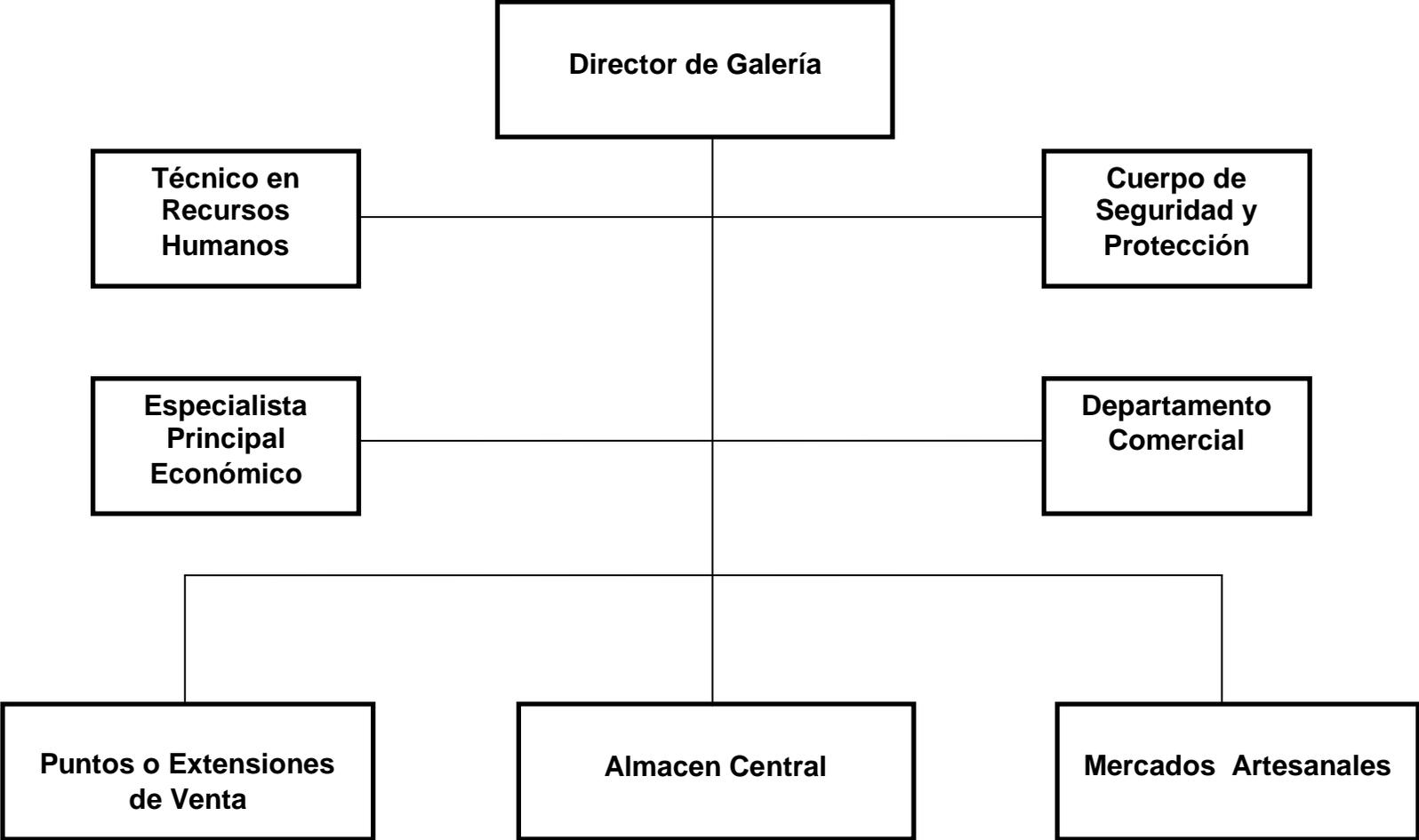
1. Consejo de Estado de la República de Cuba
 - Ley No 14 Derecho de autor, 1977.
 - Decreto Ley No.106 de fecha 5 de agosto de 1988.
2. Contraloría General de la República Resolución No.60 Sobre normas del Sistema de Control Interno, 2011.
3. Contreras Zeron, Cynthia, Mercado,2007
4. Diccionario Encarta 2009
5. Demestre Angela y Colectivo de autores, Técnica para analizar Estados Financieros,2006
6. Enciclopedia Digital Wikipedia (2010),
7. Fondo Cubano de Bienes Culturales Manual de Procedimientos, Capítulo III: Actividad comercial,2010. .
 - Resolución No 11 del 15 de Junio de 2010
 - Resolución No 82 del 22 Octubre 2008
 - Instrucción No 4 de Septiembre de 2009
8. Jáuregui Alejandro , Características de las ventas al por mayor, 2001.
9. Ministerio de Economía y Planificación, Resolución 377 Objeto Empresarial del Fondo Cubano de Benes Culturales, 2008 :
- 10.Microsoft Corporation Diccionario Encarta® 2009. © 1993-2008.
- 11.Ministerio de Cultura, de la República de Cuba
 - Resolución 106,Reglamento sobre coleccionismo institucional
 - Resolución 107 Reglamento del Registro Nacional del Creador
 - Resolución 108 Entidades Comercializadoras
 - Resolución 109 Reglamento de las Comisiones Técnico Artísticas
- 12.Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 264 procedimiento para la formación de los precios minoristas en pesos convertibles o pesos cubanos, de las obras de las artes plásticas y aplicadas y de los productos que se adquieren por los creadores artísticos para realizar sus obras,2007
 - Resolución 265 Procedimiento para la Formación de los Precios Mayoristas máximos y sus componentes en pesos convertibles, de las .

Obras de las Artes Plásticas y Aplicadas, en la modalidad de Obras por Encargo,2007.

13.Planeta Actimedia, Diccionario Larousse (Versión Digital), 2006.

14.Ugarte Rey Alejandro, Un acercamiento a la comercialización, 2005

Anexo No. 1 Estructura organizativa



Anexo No. 2 Carta de Solicitud del Cliente (Prototipo)

Trinidad, 13 de Enero del 2012.
"Año 53 de la Revolución".

A : Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC).

Ref: Solicitud para la realización de trabajos artesanales de reparación.

Por medio de la presente solicitamos a esta entidad que sea autorizada la realización de los trabajos de elaboración y colocación de las rejas y el guardavecinos exterior (balcón a la calle) que serán colocadas en el Hotel Encanto "La Ronda"

Luego de los análisis técnicos realizados por los especialistas de esta empresa inmobiliaria nuestra entidad se ha considerado prudente contar con los servicios del FCBC reconociendo la calidad y excelencia de los trabajos realizados por sus artesanos. Además, se ha valorado profundamente la posibilidad de que el ejecutor disponga de los recursos materiales y medios técnicos indispensables para la ejecución de los mismos. La elaboración y colocación de estos elementos solicitados requiere de un dominio técnico ya que constituyen piezas de gran tamaño, que se ubicarán en lugares muy representativos y consiguientemente, es indispensable la garantía de calidad que ofrecen los artesanos del FCBC.

Por la importancia de esta obra y en correspondencia con la necesidad de cumplir con el cronograma de ejecución previsto, agradeceríamos celeridad y prontitud en la tramitación de esta aprobación.

Esta Empresa Inmobiliaria del MINTUR cuenta con los recursos financieros líquidos necesarios para enfrentar los compromisos contraídos por la realización de dichos trabajos.

Sin otro asunto, le saluda.

Jorge Félix Soria Rodríguez
Director
Inmobiliaria
MINTUR
Trinidad / Sancti Spiritus

Firma _____ Cuño _____

Anexo No. 3 Carta Técnica

Fecha : _____

Cliente : _____

Obra por encargo (Descripción)

Elementos Técnicos (Especificaciones de elaboración y acabado)

Solicitante : _____

Cargo: _____

Firma : _____

Cuño: _____

Anexo No. 4

Carta de Aceptación del Taller

Fecha : _____

Taller : _____

Hemos aceptado la realización de la obra por encargo

A solicitud del Cliente _____

presentada con fecha _____.

Aceptamos las especificaciones solicitadas y dejamos constancia de que contamos con los recursos materiales y humanos para la ejecución de los trabajos con la calidad requerida y en el tiempo precisado por el cliente.

Jefe de Taller: _____

Firma : _____

Anexo No. 5 Factura



Factura No : _____

Cliente: _____

Dirección: _____

Código: _____

Teléfono: _____ **Fax:** _____

Fecha: _____

Entregado a:

No. Vale:

Destino:

Referencia:

Referencia:

Código	Lote	Descripción	UM	Cantidad	Precio de Costo	Importe	Precio de Venta	Saldo en Existencia
--------	------	-------------	----	----------	-----------------	---------	-----------------	---------------------

Nota:

Autorizado por:

Firma: _____

Entregado por:

Recibido por:

Firma: _____

Nombre: _____

Firma: _____

Contabilizado por:

Anotado por: _____

Firma: _____

Firma

Anexo No. 7 Trámites de conformidad

Carta de Conformidad del Cliente

Fecha : _____

Cliente : _____

Damos nuestra conformidad con el trabajo realizado por el taller:

consistente en _____

Director de la entidad : _____

Firma : _____

Cuño: _____

Anexo No.8

Resumen del tratamiento de los precios mayoristas

Modalidades de Comercialización	% a Retener	Ingreso porcentual para la Galería	% a Pagar a los creadores
Obras por encargo artes plásticas	25	0.25	0.75
Obras por encargo artes aplicadas	30	0.30	0.70
Obras por encargo Res-59 MINCUL articulo No2 Entidades Ministerio de Cultura y Oficina del Conservador	17	0.14	0.70
Otras ventas mayoristas Resolución Conjunta 1/2005	10	0.07	0.70