

Artículo Original

Cadena de valor de la Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura
Valuechain Orchestra of Recycled Instruments of Cateura

***Boscarino, E.** ¹, **Saraviac A.**¹

¹Universidad del Cono Sur de las Américas. Asunción, Paraguay

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue conocer el modelo de negocio, la cadena de valor y el impacto que genera una empresa paraguaya no tradicional del rubro de economía creativa para lo que se seleccionó a la Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura, una organización musical que conforman niños y jóvenes en su mayoría provenientes de hogares en riesgo de exclusión social, que lleva arte con sus instrumentos contruidos con desechos ambientales obtenidos del vertedero Cateura de su comunidad, de donde emana la música de sus presentaciones. El método de trabajo aplicado fue descriptivo y exploratorio y aplicó un diseño cualitativo con entrevistas y cuestionarios semiestructurados. La investigación encontró que la Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura se promociona principalmente en mercados en red social y complementa los ingresos que genera en sus actuaciones con donaciones con lo que se financia la operación de la Escuela de Música que es gratuita, infraestructura, mejoras en la comunidad, casas sociales para familias de sus integrantes además de gestionar servicios gratuitos para sus integrantes y la comunidad. El análisis de la cadena de valor identificó que el margen financiero es "cero" o "nulo" al ser organización sin fines de lucro existiendo un margen "social": (i) internamente la superación personal que van desarrollando sus propios "actores" integrantes de la orquesta durante el proceso de creación de valor dentro de la organización y (ii) externamente enviando un claro mensaje de segundas oportunidades para personas en riesgo de exclusión social y para los desechos ambientales.

Palabras clave: economía creativa; segundas oportunidades; superación personal; reciclaje; margen social.

ABSTRACT

The purpose of this research was to know the business model, the value chain and the impact generated by a non-traditional Paraguayan company in the creative economy category, for which the Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura was selected, a musical organization that make up children and young people, mostly from homes at risk of social exclusion, who carry art with their instruments built with environmental waste obtained from the Cateura landfill in their community, from which the music of their presentations emanates. The applied work method was descriptive and exploratory and applied a qualitative design with interviews and semi-structured questionnaires. The investigation found that the Cateura Recycled Instrument Orchestra is mainly promoted in social network markets and complements the income it generates in its performances with donations, which finances the operation of the School of Music, which is free, infrastructure, improvements in the

Autor correspondiente: *Enma Boscarino, M.PP., Escuela de Postgraduación Académica Universidad Nacional de Asunción, Paraguay. Email: boscarinoenma@gmail.com*
Fecha de recepción: diciembre 2020; Fecha de aceptación: febrero 2021.



community, social houses for the families of its members, as well as managing free services for its members and the community. The analysis of the value chain identified that the financial margin is "zero" or "null" as it is a non-profit organization, and there is a "social" margin: (i) internally the personal improvement that its own "actors" are developing, of the orchestra during the process of creating value within the organization and (ii) externally sending a clear message of second chances for people at risk of social exclusion and for environmental waste.

Keywords: creative economy; second chances; personal improvement; recycling; social margin.

INTRODUCCIÓN

La cultura y la creatividad en la sociedad del conocimiento modificaron la organización de la actividad económica y social en los países más desarrollados: por una parte, la cultura está dejando de ser un bien público dirigido a las élites para convertirse en una actividad económica más sujeta a las reglas del mercado en lo que se ha denominado el sector de las industrias creativas y por otro lado las industrias tradicionales están incorporando los valores del diseño y la creatividad a sus productos para diferenciarse de la competencia logrando que aspectos intangibles que derivan del pensamiento creativo pasen a convertirse en elementos fundamentales de la oferta de los productos y servicios (Casani & et al., 2018). Estas transformaciones en la organización de las actividades económicas que se fueron produciendo en la sociedad moderna fueron percibidas por John Howkins quien en 2001 utilizó el término "economía creativa" en su libro "Creative economy: how people make Money from ideas" para englobar con esa denominación a todas las actividades relacionadas con propiedad intelectual, propiedad industrial, marcas y diseño abarcando lo que se denominan industrias culturales, creativas y las patentes (Casani & et al., 2018) y esta noción "*no sólo abarca bienes y servicios culturales sino también juguetes y juegos, así como todo el ámbito de investigación y desarrollo (I+D)*" (PNUD et al., 2014, p 20).

El concepto de economía creativa "*implica un desplazamiento fuera de los modelos c onvencionales y ha cia un m odelo m ultidisciplinario que a barca l a interfaz entre economía, cultura y tecnología, y focalizado en la predominancia de los servicios y del contenido creativo*" (UNCTAD et al., 2008, p 62). Buitrago et al. (2013) hablan de un "universo naranja" conformado por la economía cultural y las industrias creativas en cuya intersección están las industrias culturales convencionales y de áreas de soporte para la creatividad introduciendo la definición de la "economía naranja" como el "*conjunto d e actividades que en forma encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales y cuyo valor es función de su contenido de propiedad intelectual*" (Buitrago et al., 2013, p 40).

Si bien los países desarrollados concentran las ganancias de la industria del cine, artes escénicas, música, sector editorial, publicidad y diseño donde se han consolidado hace décadas, las actividades creativas están dando mucho impulso al crecimiento económico en los países en desarrollo principalmente los asiáticos lo que puso a la economía creativa como un posible motor de desarrollo en países con economías emergentes (Barrero, J., 2016). Las exportaciones de economía creativa varían de un país a otro, por ejemplo en un grupo de 17 países americanos durante el 2011, las exportaciones de economía creativa de Paraguay y Ecuador son las más bajas no superando el 0,5% de sus

exportaciones totales y en contraposición Barbados (4,65%) y Canadá (3,6%) tienen la mayor intensidad de exportación creativa (Oxford Economics et al., 2013). En Paraguay el valor monetario de la producción total de bienes y servicios culturales (PIB cultural) que excluye a las industrias creativas, representó en el 2009 el 4,28% del PIB total de ese año (Oxford Economics et al., 2013) que según (Olmedo, 2014) es generado sobre todo por las industrias de publicidad y de fabricación de papel.

Paraguay como otros tantos países destaca con talentos creativos emergentes por lo que es posible estimar el impacto que las industrias creativas y culturales pueden llegar a tener en su desarrollo aunque Barreto (2018) recomienda que las industrias creativas deben integrarse a las políticas públicas para que puedan promover el desarrollo económico y social además de que se debe contar con un sistema de medición armonizado. Así tenemos emprendimientos no tradicionales como la Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura (Orquesta Cateura), Po Paraguay dedicada al desarrollo y manufactura de prótesis personalizadas de mano impresas en 3D en PLA a un tipo de plástico biodegradable; Aravoré marca de moda de lujo para niños con base en Londres hecha en Paraguay con materiales y procesos orgánicos adherida al comercio ético merecedora de importantes premios como Junior Design Awards 2011 y Eco Fashion Winner entre otros compitiendo con grandes marcas europeas; la creación con base de ñandutí y joyas en filigrana de diseñadoras paraguayas ubicadas en segundo lugar del Fashion Showcase del London Fashion Week 2014 o el prototipo de auto eléctrico unipersonal de tres ruedas llamado [Quantum](#) construido por dos mujeres de la carrera de diseño industrial de la Universidad Católica en conjunto con alumnos de otras especialidades seleccionado en 2015 para la final del certamen anual [Red DotAward 2016](#) celebrado en Singapur en la categoría diseño de transporte entre tantos otros.

Las tecnologías de la información, telecomunicaciones y la multimedia transformaron la forma de producir, distribuir y consumir los contenidos creativos representando una oportunidad para las organizaciones capaces de desarrollar modelos de negocio que les permitan aprovechar económicamente las posibilidades estratégicas que éstas brindan para ofrecer productos diferenciados de valor para los usuarios. *"La economía creativa se diferencia de otros sectores a través de sus formas organizacionales y el riesgo de mercado asociado con nuevos productos"* (PNUD et al., 2014, p 25) registrándose en ella la aparición de nuevos modelos de negocio que requieren de mercados en red social caracterizados por articular emociones y mercancías *"mediante unos relatos que cohesionan a diversas comunidades de usuarios en donde se produce una ruptura de la cadena de valor tradicional"* (Casani& et al., 2018, p 49), manera ésta cómo estas organizaciones crean, entregan y capturan valor para sus clientes.

Para describir el modelo de negocio existen varias herramientas donde una muy conocida es el diagrama Business Model Canvas creado inicialmente por Alexander Osterwalder en 2004 y ajustado posteriormente para incluir todas las áreas principales del negocio (Osterwalder et al., 2011) que grafica la manera cómo la organización gestiona el proceso del bien o servicio hasta llegar al consumidor final pasando por las diversas etapas del negocio. Michael Porter introdujo en 1985 el concepto de cadena de valor (Porter, 1985), una forma de análisis de la actividad empresarial que descompone la empresa en sus partes constitutivas: las actividades primarias, las actividades de soporte y el margen,

éste último como la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor (Porter, 1987).

La globalización de los mercados hizo que también la competencia se globalice volviendo más exigentes a los consumidores por lo que el valor que el cliente percibe se convirtió en una ventaja competitiva de primer orden surgiendo el interrogante de en qué basan los clientes sus decisiones de compra a lo que algunos expertos afirman que la mayoría de las personas se basan en sus percepciones acerca del valor que le proporcionan los distintos productos y servicios lo que puede superar la barrera del mejor precio o mayor calidad y haciendo que se acepte la idea de que las empresas exitosas no entregan productos a cambio de una ganancia sino mas bien a cambio de una utilidad (Hernández, 2012). Rodríguez-Pomeda (2014) afirma que en la cadena de valor de las industrias culturales intervienen distintos agentes que añaden valor al producto final a partir de acciones que se basan en la creatividad, la originalidad y el know-how aunque se conoce poco de las cadenas de valor de las empresas creativas sean industrias creativas o culturales por lo que ya Olmedo (2016) recomienda realizar un estudio de la cadena de valor para las industrias creativas y culturales paraguayas teniendo en cuenta el potencial que pueden tener a nivel económico y social. La importancia creciente de incorporar creatividad al producto/servicio nos lleva al propósito de esta investigación para conocer el modelo de negocio y la cadena de valor de una empresa de economía creativa no tradicional y el impacto que genera.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para seleccionar una empresa paraguaya no tradicional del rubro de economía creativa se identificó un grupo de cuatro organizaciones a quienes se trató de interesar para participar del estudio resultando elegida la Orquesta Cateura por reunir los requisitos y contar con la predisposición de sus directivos para la realización de la investigación. Para el estudio de caso se aplicó el método de trabajo descriptivo y exploratorio con un enfoque cualitativo de manera a ofrecer un acercamiento a la respuesta de las preguntas de investigación planteadas. Para conocer el modelo de negocio se aplicó el modelo de Business Model CANVAS creado por Alex Osterwalder y ajustado posteriormente (Osterwalder et al., 2011) y para identificar la cadena de valor del negocio el Modelo de Cadena de Valor definido por Michael Porter.

Las actividades claves de la organización y sus interacciones fueron relevadas en entrevistas a miembros de la Asociación de padres de la orquesta de instrumentos reciclados de Cateura que realizan tareas administrativas y de apoyo remuneradas o no. Para conocer cómo impacta el emprendimiento en los integrantes de la Escuela de Música (niños/jóvenes) se aplicaron cuestionarios anónimos semiestructurados a 19 de sus estudiantes 10 de los cuales integran la Orquesta Cateura los que fueron seleccionados por los profesores, cuestionario estructurado respondido por 12 de 20 profesores consultados y entrevistas voluntarias anónimas a un grupo de vecinos de la Escuela de Música.

La forma cómo la comunidad global percibe la propuesta de valor generada por la Orquesta Cateura se obtuvo aplicando la metodología del comportamiento del individuo como consumidor que Calder et al. (1987) clasifican como "ordinaria" y que se centra en pensamientos compartidos por los consumidores que éstos manifiestan en su vida social (comunicación y comportamiento) y

según Ruiz de Maya (2011) coincide con el conocimiento necesario para tomar decisiones puntuales de marketing en la empresa, para lo que se identificó y analizó un grupo de publicaciones referentes disponibles en la web.

RESULTADOS

La Orquesta Cateura se inició en el año 2006 cuando Favio Chávez trabajaba como técnico ambiental en un proyecto de procesamiento de residuos en el vertedero Cateura de Asunción quien empezó a dar clases gratuitas de música a niños del Bañado Sur donde se ubica el vertedero que pronto tuvo más alumnos inscritos que instrumentos musicales disponibles y ante la imposibilidad de adquirirlos uno de los gancheros (recolectores de basura) Nicolás Cola Gómez decidió fabricar uno con materiales de descarte y de esa manera de las clases de música surgió una formación musical que ya viajó por una treintena de países. La Orquesta Cateura cuenta actualmente con cerca de 60 integrantes y está inserta dentro de un proyecto social educativo que busca desarrollar un proceso de formación en niños, adolescentes y jóvenes que viven en estado de vulnerabilidad social, utilizando la música como elemento motivador y de promoción de manera que vivan experiencias que les ayuden a aprender, permanecer en la escuela, desarrollar su creatividad y tener acceso a oportunidades para mejorar su futuro. El proceso de aprendizaje musical en la Escuela de Música desarrolla la disciplina del estudiante porque le exige llevar en forma simultánea la educación formal y recién cuando logra el nivel musical requerido pasa a integrar la Orquesta Cateura que en promedio requiere cuatro años y estando en la Orquesta Cateura un reloj marcador biométrico controla la asistencia y puntualidad en los ensayos, factor determinante para que el chico viaje o no en cada concierto. La Escuela de Música registró cerca de 400 chicos inscriptos para el segundo semestre 2019 sin embargo el nivel de deserción normalmente es elevado cerca del 25% a raíz de las dificultades propias de su situación familiar.

La Orquesta Cateura se caracteriza por interpretar obras musicales con instrumentos acústicos que suenan por sí solos sin micrófono construidos a partir de basura del vertedero de su comunidad, con lo que han logrado una alta calidad musical. Los instrumentos de cuerda de la formación musical: violines, violas, cello, contrabajo, guitarra acústica y guitarras eléctricas se construyen con restos de latas, maderas de palés, asaderas viejas, tenedores, cepillos de zapatos y una serie de otros elementos que utilizan para darle forma. Los instrumentos de viento, flauta, saxofón y trompeta se construyen con latas, canaletas de las casas, tapas de aceites y bebidas, monedas y otros y la percusión retumba gracias a maderas contrachapadas y placas viejas de radiografías. La agrupación tiene el apoyo del Proyecto Landfillh armónico que se propuso sacar a la luz la historia de esta insólita orquesta con la habilitación de la [campaña de crowdfunding en la plataforma de Kickstarter](#).

La administración financiera de la Orquesta Cateura está a cargo de una organización sin fines de lucro denominada Asociación de padres de la orquesta de instrumentos reciclados de Cateura (Asociación de padres), contribuyente del impuesto a la renta empresarial (IRE) Art. 2, ítem 4 por la Ley 6380/2019. Los ingresos que la Orquesta Cateura genera en sus presentaciones se complementan con donaciones con lo que financiaron la construcción, mantenimiento de la Escuela de Música y su funcionamiento sin costo para niños y jóvenes interesados; la logística de las actuaciones locales e

internacionales cuando no está incluida en el contrato, producción de sus instrumentos reciclados, seguro médico para sus integrantes en un sanatorio privado, cuatro viviendas entregadas a familias de escasos recursos de chicos que forman parte de la orquesta, mejoras en el entorno de la Escuela de Música donde buscan la participación protagónica de los vecinos de la comunidad Cateura, entre otros. Los integrantes de la Orquesta Cateura acceden a becas para asistir a escuelas privadas, colegios y universidades gestionadas y supervisadas desde la Asociación de padres que retribuye con actuaciones de la Orquesta Cateura en el caso de las becas universitarias. La Asociación de padres gestiona servicios gratuitos como atención médica odontológica, charlas, promoción, instalación de dispensario médico en el terreno colindante a la Escuela de Música para sus integrantes y la comunidad de Cateura.

En relación a los beneficios que perciben los integrantes de la Orquesta Cateura un integrante entrevistado dijo "(...) *me dio más perspectiva del mundo; poder viajar y conocer nuevas tierras; tocar en otras orquestas, acceder a una universidad; muchísimas oportunidades; una beca en el colegio y cómo ser gente; (...) una beca de un conservatorio; (...) y pude conocer gente buena*". A la pregunta de si vivir la experiencia de la música pudo ayudar a chicos de la comunidad que actualmente se encuentran en situación de riesgo (en situación de calle, con vicios, etc) la totalidad de los entrevistados afirmó que sí y un integrante agregó que "... *la música brinda, a abrir los ojos que hay cosas que al seguir bien hay oportunidades más lindas que podemos tener*", "*sí porque pueden o cupar su tiempo en algo provechoso*". Un integrante de la orquesta agregó que "*hay que perseverar en los sueños que al no tener nada no es excusa para no hacer nada; me siento agradecida con la orquesta por la oportunidad de participar; nada más Gracias*". A la pregunta de cómo te sentís siendo integrante de la Orquesta un integrante respondió "*me siento muy feliz es como que partes de mi vida que me faltan aquí lo lleno de música y buenas personas unidas*".

Desde el año 2008 la Orquesta Cateura realiza giras internacionales ofreciendo conciertos en las principales ciudades del mundo como Nueva York, Roma, Tokio, Río de Janeiro y Buenos Aires, entre otras cautivando a los asistentes por la originalidad de su propuesta y su carácter social. En 2014, la famosa banda Metallica invitó a los chicos de la Orquesta Cateura a formar parte de su gira "Metallicaby Request" por Sudamérica donde con sus instrumentos reciclados maravillaron al auditorio tocando heavy metal. En enero del 2014 la Orquesta Cateura fue invitada por Ecoembes organización medioambiental sin ánimo de lucro que coordina el reciclaje de los envases en toda España para actuar por primera vez en España además en ese mismo año replicó el modelo de la Orquesta Cateura a través de un proyecto social que denominó "La Música del Reciclaje". El emprendimiento de Ecoembes presenta algunas variantes ya que cuenta con un Comité Protector presidido por su Majestad la Reina Doña Sofía y recibe el apoyo de la Fundación Reina Sofía que desde 2015 dona instrumentos para que los jóvenes empiecen a tocar antes de aprender a manejar los reciclados que ellos mismos fabrican.

VALOR QUE SE PERCIBE EN LA COMUNIDAD GLOBAL SOBRE LA PROPUESTA DE LA ORQUESTA CATEURA.

Se analizó un grupo de publicaciones sobre la Orquesta Cateura disponibles en la web proveniente de diferentes fuentes pudiendo apreciarse calificativos que se reiteran y complementan (Tabla 1).

Tabla 1. Percepción del valor percibido sobre la propuesta de la Orquesta Cateura en una muestra de la comunidad global.

Opinión	Fuente del opinante
<p>La Orquesta de Instrumentos Reciclados es un notable esfuerzo por crear instrumentos musicales con materiales de desecho, logrando una combinación entre cultura e innovación social.</p> <p>Un proyecto educativo que ha unido la música y la cultura del reciclaje para ejercer como motor de cambio en una de las zonas más vulnerables de la ciudad de Asunción.</p>	<p>BID, Agosto/14/2013, https://www.iadb.org/es/noticias/uncios/2013-08-14/orquesta-de-instrumentos-reciclados-de-cateura-paraguay%2C10547.html</p> <p>La Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura: un modelo cultural sostenible. 05/11/2013 https://blog.transit.es/orquesta-cateura/</p>
<p>Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura, Paraguay: Donde la basura se transforma en música inspiradora de sueños.</p>	<p>Ventana Latina Revista cultural, https://www.ventanalatina.co.uk/2013/04/orquesta-de-instrumentos-reciclados-de-cateura-paraguay-donde-la-basura-se-transforma-en-musica-inspiradora-de-suenos/. Abril /1/2013.</p>
<p>Estos pequeños ejemplifican cómo de la unión de elementos aparentemente dispares como música y reciclaje puede surgir un proyecto de superación personal y de esperanza en el futuro.</p>	<p>Residuos Profesional, La Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura vuelve a España, 25/11/2015 https://www.residuosprofesional.com/instrumentos-reciclados-cateura-espana/</p>
<p>Mágico proyecto social que aúna educación, cultura y cuidado del medio ambiente.</p>	<p>2017, El Diario, La música que brotó de la basura, Belén Gómez, https://branded.eldiario.es/orquesta-cateura-instrumentos-reciclados/</p>
<p>Hace 11 años (Fabio Chávez) hizo aflorar la música que se convertiría en válvula de escape y de cambio para los niños y jóvenes que trabajaban en el basurero.</p>	<p>2017, El Diario, https://branded.eldiario.es/orquesta-cateura-instrumentos-reciclados/</p>
<p>Un proyecto que pone de manifiesto cómo el reciclaje, además de cuidar el medio ambiente, sirve para generar segundas oportunidades.</p>	<p>07/01/2017, El Periódico, https://www.elperiodico.com/es/medio-ambiente/20151223/concierto-solidario-orquesta-instrumentos-reciclados-cateura-con-antonio-oro-zco-4774529</p>
<p>La agrupación resalta por sus grandes dosis de ingenio, gracias al que crearon estos peculiares instrumentos con materiales recuperados del vertedero cercano a sus casas. De esta manera, dieron lugar a este mágico proyecto social que aúna educación, cultura, cuidado del medio ambiente e ilusión.</p>	<p>https://www.residuosprofesional.com/orquesta-cateura-concierto-solidario/; 22 de octubre 2018</p>

<p>La Orquesta Cateura (...), recorre el mundo llevando arte y un mensaje de paz, concienciación sobre el medio ambiente y superación, valores que la llevaron a importantes escenarios del mundo.</p> <p>" (...) es una satisfacción para quienes formamos parte de la industria cultural ver cómo la cultura puede transformar la vida de las personas, en este caso de los jóvenes que forman parte del proyecto de la Orquesta de Instrumentos Recicladados de Cateura".</p> <p>La agrupación resalta por sus grandes dosis de ingenio, gracias al que crearon estos peculiares instrumentos con materiales recuperados del vertedero cercano a sus casas. De esta manera, dieron lugar a este mágico proyecto social que aúna educación, cultura, cuidado del medio ambiente e ilusión.</p>	<p>HOY, 24 de mayo de 2018, https://www.hoy.com.py/musica/video-premian-a-la-orquesta-de-cateura-como-proyecto-social-musical-en-espana</p> <p>Ecoembes, Newsletter, 10/10/2018 https://www.ecoembes.com/es/ciudadanos/sala-de-prensa/notas-de-prensa/la-orquesta-de-instrumentos-recicladados-de-cateura-ofrecera-su-primer-concierto-solidario-en-galicia</p> <p>Ecoembes, 19/10/2018, https://www.ecoembes.com/es/ciudadanos/sala-de-prensa/notas-de-prensa/la-orquesta-de-instrumentos-recicladados-de-cateura-dara-bienvenida-ano-nuevo-concierto-madrid</p>
<p>"El violín (de la Orquesta Cateura) hecho con materiales pobres es realmente rico en significado. Es un testimonio de conciencia cívica, una invitación a reflexionar sobre el valor de la cultura y la necesidad de belleza" (Fausto Cacciatori, curado del Museo del Violino en Cremona, Italia) (.....) para los niños de Cateura, la música es la oportunidad de soñar y lograr un futuro mejor y anima los sueños y esperanzas de los más pequeños. Por eso es una herramienta especialmente importante y el Museo se enorgullece de presentarla junto con sus obras maestras más preciadas."</p>	<p>Cremona Oggi Ilquotidiano on line di Cremona. https://www.cremonaoggi.it/2018/04/06/violino-dellorquesta-de-recicladados-de-cateura-esposto-al-museo-del-violino/</p>

RECURSOS QUE TRANSFORMA: *"Grandes dosis de ingenio, gracias al que crearon estos peculiares instrumentos con materiales recuperados del vertedero cercano a sus casas"*, como una capacidad que tiene una persona para imaginar o inventar cosas combinando con inteligencia y habilidad los conocimientos que posee y los medios de que dispone.

IMPACTO EN SUS INTEGRANTES: *"Para los niños de Cateura, la música es la oportunidad de soñar y acceder a un futuro mejor"*, *"música que se convertiría en válvula de escape y de cambio para los niños y jóvenes que trabajaban en el basurero"*, como la posibilidad de superación de los integrantes de la Orquesta Cateura.

IMPACTO EN LA SOCIEDAD: Llevando arte promueven la conciencia sobre la capacidad de superación de sus integrantes y construyendo sus instrumentos reciclados concientizan sobre la importancia que el reciclaje tiene para el medio ambiente.

MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio de la Orquesta Cateura abarca (Figura 1) la propuesta de valor y el segmento de clientes al que llega, los canales de distribución o medios a través de los que interactúa con los clientes para dar a conocer su propuesta de valor, distribuirla en el mercado y concretar su venta; sus

colaboradores, recursos y actividades claves además de actividades que generan costo e ingreso.

Aliados: Berthafoundation Global Family Foundation Prince Claus Fund GO Campaign ECOEMBEs Proyecto Landfill harmonic	Actividades claves Actuaciones locales e internacionales Práctica regular de la orquesta Lutería Formación de nuevos músicos Promoción en redes sociales <hr/> Recursos claves Integrantes de la orquesta Profesores de música Luthiers Derecho de imagen de integrantes de Orquesta Cateura	Propuesta de valor A través de la música que interpretan con instrumentos reciclados elaborados a partir de basura de su Comunidad llevan por el mundo un mensaje de concienciación sobre el medio ambiente y de superación personal.	Relaciones con clientes Establecimiento de contactos canalizados a través del Director de la Orquesta (promotor creativo) o directivos de la Asociación de Padres <hr/> Canales de distribución Desplazamiento de integrantes de la Orquesta Cateura para actuaciones Promoción en redes sociales	Segmento de clientes Organizaciones locales y del exterior públicas, privadas e intermedias, eventos (excluidas fiestas sociales)
Estructura de Costos: Formación musical Profesores de música Personal administrativo de soporte Mantenimiento/inversiones en Escuela de música Lutería Logística de las actuaciones Becas formativas a integrantes de la orquesta Inversiones en infraestructura en la comunidad Aportes de medicamentos y atención médica gratuita a la comunidad Pago de estudios musicales de los jóvenes intérpretes, seguro médico, construcción de casas para familias de integrantes de Orquesta Cateura			Ingresos: Recaudaciones en actuaciones locales Recaudaciones en actuaciones internacionales Donaciones recibidas en efectivo Aportes de servicio y materiales para mejoramiento de infraestructura comunitaria Aportes medicamentos y atención médica/odontológica para la comunidad Becas formativas a integrantes de la orquesta Becas primaria/secundaria a estudiantes de la Escuela de Música	

Figura 1. Business Model CANVAS de la Orquesta Cateura. Elaboración propia.

LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor de la Orquesta Cateura (Figura 2) identifica y visibiliza las actividades primarias que crean valor y las que le dan soporte, además de las interacciones entre las mismas y siendo una organización sin fines de lucro no genera margen financiero sí margen social: (i) la propia historia de superación personal que desarrollan sus integrantes durante el proceso de preparación y actuación y (ii) la reutilización de desechos ambientales que transforman en sus instrumentos musicales de donde emana la música de sus presentaciones.

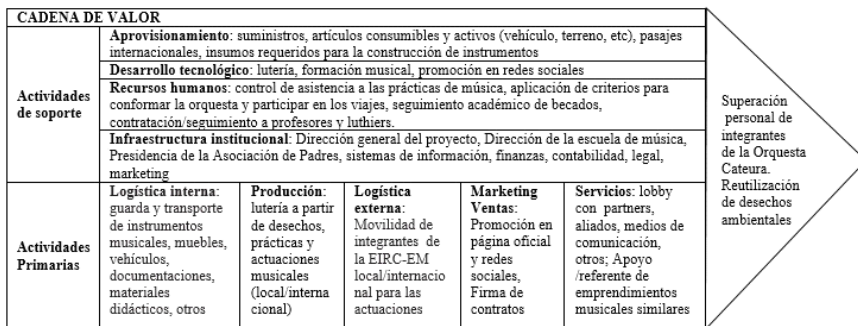


Figura 2. Cadena de Valor de la Orquesta Cateura. Elaboración propia.

DISCUSIÓN

El modelo de negocio de la Orquesta Cateura sistematizado en el diagrama Business Model Canvas (Figura 1) provee información sobre la propuesta de valor que entrega a un mercado globalizado en el que se promociona principalmente a través de las redes sociales y al que conquistó desde sus

primeras presentaciones en 2006: su esencia artística (musical) complementa con ingenio para construir sus instrumentos musicales a partir de basura rescatada del vertedero de su comunidad (ambiental) protagonizando una historia de superación personal de sus integrantes en su mayoría jóvenes y niños en riesgo de exclusión (social).

Al analizar la cadena de valor de la Orquesta Cateura (Figura 2) se puede ver el proceso que sigue la organización (secuencia de actividades claves) para generar su propuesta de valor la que siendo un emprendimiento de naturaleza social sin fines de lucro no genera margen financiero sí un margen social donde el bien ofrecido "música" llega al público acompañado con otros atributos "intangibles" que lo valorizan ante él (superación personal de integrantes de la Orquesta Cateura y reutilización de desechos ambientales).

La capacidad de complementar su producto (música) con las características o atributos "intangibles" de superación personal de sus integrantes para quienes la música representó la posibilidad de soñar y alcanzar un futuro mejor y el reciclado de desechos ambientales que convierten en sus propios instrumentos musicales es valorada en el mercado globalizado según se aprecia en la Tabla 1, valorizando su propuesta (musical) que permitió a la Orquesta Cateura contar con la aceptación de un sector de consumidores de música infanto juvenil.

El proceso de construcción de los instrumentos reciclados que utiliza la Orquesta Cateura en sus presentaciones requiere de una técnica especializada de luthería pero para alcanzar el nivel de excelencia musical existe un complejo proceso continuo de acompañar el esfuerzo personal de los niños y jóvenes para llegar a conformar la Orquesta Cateura donde aprenden a compaginar el estudio del instrumento que eligen con el estudio formal y sus otras actividades a lo largo del cual se fijan metas y adquieren autodisciplina y sentido de responsabilidad estimulados por el deseo de acceder a las oportunidades que se abren al formar parte de la Orquesta Cateura, motivación con la que se mantienen ocupados para alcanzar sus metas alejados de las amenazas del entorno. El componente social de auto superación como de reutilización de desechos ambientales tienen objetivos de interés público por lo que merecen profundizar la estrategia que utilizan para llegar a sus fines pudiendo ser apoyados, replicados y/o adaptados desde los diversos sectores interesados públicos, intermedios o privados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrero, J. (2016). ¿Economía Naranja?. Recuperado de <https://www.revistaarcadia.com/periodismo-cultural---revista-arcadia/articulo/economia-naranja/54245/>
- Barreto, G. (2016). Impacto y evolución de la economía creativa en la producción de Paraguay. Período 2010-2018. Recuperado de: <https://www.5dias.com.py/2016/07/tesis-demuestra-que-la-industria-creativa-puede-pegar-un-salto-significativo/>
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). La Economía Naranja. Una oportunidad infinita. Recuperado de: https://publications.iadb.org/discover?query=La+Econom%C3%ADa+Naranja.+Un+a+oportunidad+infinita&submit=&sort_by=score&order=desc
- Calder, B.J., & Tybout A.M. (1987). "What Consumer Research is...", Journal of Consumer Research, 14 junio, 136.140.
- Casani F., Rodríguez-Pomeda J., & Sánchez F. (2012). Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: Emociones y redes sociales, UNIVERSIA BUSINESS REVIEW, Primer trimestre 2012 | ISSN: 1698-5117, 48-69
- Hernández, A. (2012). El valor percibido por el consumidor: conceptualización y variables relacionadas. Camino para el éxito de un negocio. 3C Empresa. Investigación y

- pensamiento crítico, Vol. 1, n.º 4, July 2012. Recuperado a partir de <https://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/articulo/view/118>
- Olmedo, S. (2014). Cultura como nuevo ámbito de estudio desde la perspectiva económica en Paraguay. *Revista Población y Desarrollo*, Vol. 20, Nro. 39, p. 77-94.
- Olmedo, S. (2016). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del sector cultural y creativo como generadoras de empleo, productividad e innovación en Paraguay. *ACADEMO Revista De Investigación En Ciencias Sociales Y Humanidades*, 3(2), 1-23. Recuperado a partir de <https://www.uamericana.edu.py/revistacientifica/index.php/academo/articulo/view/46>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach* (Doctoral Thesis). Universite de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Switzerland.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (6a ed.). España: Deusto.
- Oxford Economics, British Council, Organización de los Estados Americanos, & BID. (2013). *The Economic Impact of the Creative Industries in the Americas*. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38370643>
- Rodríguez-López; J., & Agueda I. (2014). *La cadena de valor del vídeo musical: el videoclip en el circuito comercial de las industrias culturales*, Universidad de Huelva, 2014
- UNCTAD, DITC, & PNUD. (2008). *Resumen. Informe sobre la Economía Creativa 2008. El desafío de evaluar la economía creativa: hacia la formulación de políticas públicas informadas*. ISBN 978-0-9816619-1-9. Páginas 55-77. https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082ceroverview_en.pdf
- PNUD, & UNESCO. (2014). *Creative Economy Report 2013 Special Edition. Widening Local Development Pathways*. Copyright © Naciones Unidas/PNUD/UNESCO, ISBN: 978-92-3-300005-6.
- Ruiz de Maya, S. (2011-10-14). *El comportamiento del consumidor en marketing. Del método científico a su posición en la empresa*, Universidad de Murcia, España, Revista Cuadernos de Administración <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/2066>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. (May–June 1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. *Harvard Business Review* 65, no. 3.