

GESTIÓN DE PROYECTOS DE BIOECONOMÍA. EL IMPACTO DE LAS DECISIONES EMPRESARIALES

1

2

3

4

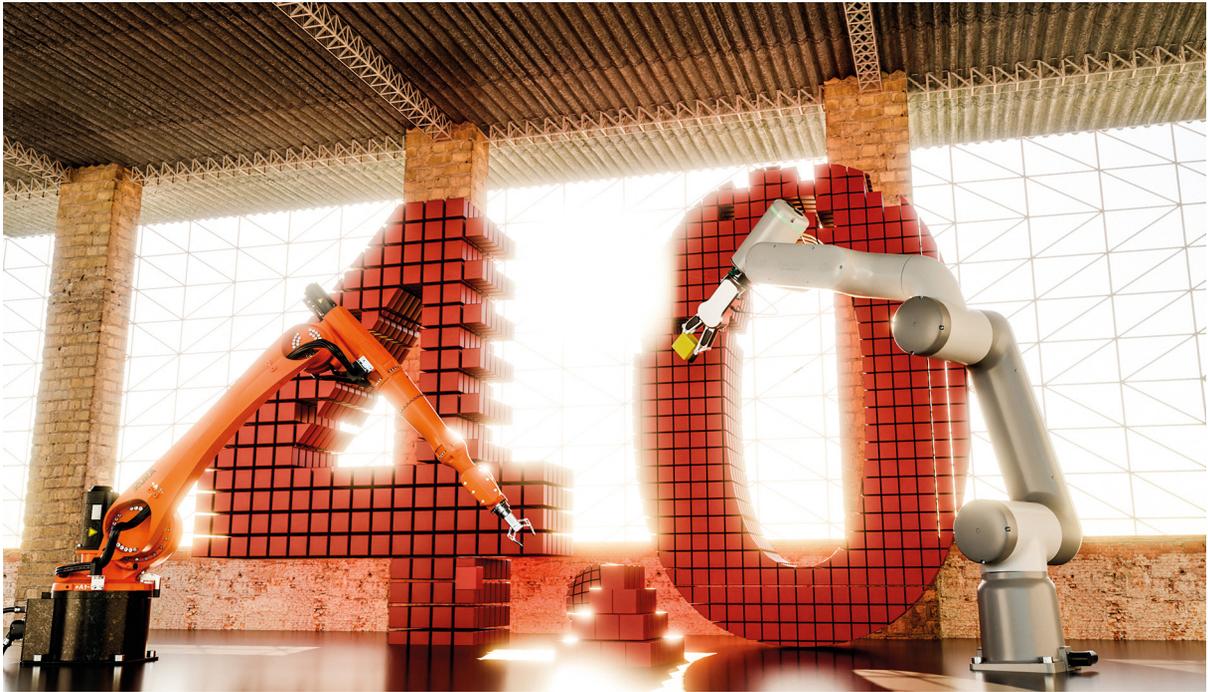
5

6

7

8

John Alirio Sanabria Téllez¹
Director Programa de Administración
de Empresas
Universidad de La Salle
johsanabria21@gmail.com



Fuente: freepik

Desde los postulados de Reinheimer (1913) se reconoce la preocupación sobre como en el proceso evolutivo unos seres toman de otros lo que necesitan para vivir, y, en particular, en el caso de los humanos del mundo no humano, tal como planteaba Doncaster en 1914 (Aguilera-Prado *et al.*, 2020). Sin embargo, en este proceso se requieren límites, dado que el crecimiento desmedido que se ha gestado en el interior del sistema capitalista predominante ha generado crisis social y medioambiental (Hernández, 2016; Ramis, 2017; Tirole, 2017); crisis en los modelos educativos, que convirtieron a la sociedad en recursos humanos con conocimiento técnico y han generado mercantilismo en el sistema educativo con poca pertinencia (Sandel, 2014; Vega, 2010). Estas crisis se ven reflejadas en situaciones como la pérdida del vínculo social, la sociedad utilitarista, la subutilización de los recursos, la concentración y

las nuevas formas de manejar el poder, el desempleo, el trabajo informal, el freno en el ascenso social, la deuda pública elevada, el calentamiento global, la usurpación de saberes ancestrales en beneficios de multinacionales y la subutilización de recursos, entre otros (Sanabria, 2022).

Siguiendo los postulados de Georgescu-Roegen (1996), el crecimiento económico no puede ser perpetuo. Además, requiere reconocer los límites biofísicos y la finitud de los recursos naturales. Esta perspectiva se plantea en el concepto de bioeconomía, por la cual las actividades económicas implican una planificación y ejecución que evalúe el impacto en el medio ambiente, buscando la sostenibilidad a largo plazo y la armonía entre las actividades humanas y la naturaleza, hacia un desarrollo sostenible en un enfoque de entropía en los procesos económicos que implica cambios

¹ Administrador de Empresas. Magister en Ingeniería Industrial. Doctor en Administración. Docente investigador de la Universidad de La Salle.

sociales, políticos, económicos y tecnológicos (Aguilera-Prado *et al.*, 2020). Cada vez es mayor la masa de energía que se consume y no puede usarse para producir trabajo, transformando la energía libre que está en los recursos naturales en energía domesticada, que después de ser usada se convierte en desechos sin valor (Useche, 2011).

En línea con este concepto, se identifica el bio-desarrollo como un desarrollo en términos de los tiempos de la naturaleza, en un símil a la bioeconomía y la economía ecológica, en el que prima la calidad de vida, la dignidad en la vida, la conservación, la preservación, la sostenibilidad y el tiempo, tal como lo describen Gómez *et al.* (2016) e identifican tres ideas centrales para promover proyectos en este enfoque, en un marco de autoorganización en el que el control lo ejercen los niveles operativos de las unidades básicas de la organización social, soportados en el conocimiento:

- reducir el consumo: debemos poder evitar las mercancías inútiles;
- saber qué se quiere (qué necesitamos);
- prohibición del armamento de guerra.

Useche (2011) describe cómo la bioeconomía confronta dos posiciones. La primera es la de la pretensión de someter a la racionalidad económica de mercados los procesos de reproducción de sistemas naturales, llevándolos a una lógica de acumulación y ganancia capitalista, en una lógica de valorización económica en la que el entorno natural y el ser humano terminan puestos al servicio del mercado (mercado-centrismo). En esta posición, la contabilidad se preocupa por los flujos financieros y reconoce los bienes naturales como una donación o centro de recursos permanente y sin costo, en búsqueda de la maximización de la riqueza. Cuando estos recursos se agoten, se promueve desde la exploración o la invención técnica nuevos recursos o materiales

sustitutos. Este enfoque como poder dominante ha generado —según Useche— modificación de los paisajes, desviación y envenenamiento de las aguas, polución atmosférica y calentamiento global, intervención de la ciencia y la tecnología para modificar las formas de reproducción de las especies vegetales y animales, entre otros cambios. Este enfoque de sostenibilidad débil aspira a que las innovaciones den la solución a los problemas de deterioro causado en los ecosistemas (Rendón, 2020).

La segunda posición descrita por Useche es la de la gestión de formas de producción que no se restringen al capital, sino que producen sociedad, con prácticas, disposiciones y relaciones de poder que promueven valores sociales y culturales, favoreciendo la valorización económica de la vida misma, soportada en la política de la diferencia y la multiplicidad que se complementa con la tendencia a la diversidad y a la complejidad, en un mundo productivo soportado principalmente en los bienes inmateriales y por el intelecto. En estos sistemas se establecen redes de interacciones infinitas que se alejan del óptimo económico y promueven la estabilidad de los sistemas que soportan la vida, promoviendo el resurgimiento de prácticas culturales y sociales, así como la emergencia de prácticas productivas que incorporan tradición y pensamiento creativo, de modo que redescubren la solidaridad e incluyen múltiples fines en la definición de sus objetivos, sistemas productivos alternativos, formas originales de cooperación social del trabajo, gestión de recursos y una redistribución más equitativa de los beneficios para los productores directos, minimizando la intermediación (Useche, 2011). Este enfoque de sustentabilidad fuerte reconoce la imposibilidad de garantizar las vidas en sociedad sin que se dé un cambio dinámico en el modelo, hacia uno que permita un completo metabolismo social y territorial (Rendón, 2020).

En la Resolución 67-202 de la ONU del 2012 se reconoce la contribución de las iniciativas de empresas para el desarrollo sostenible, la creación de empleo, el crecimiento económico y el mejoramiento de las condiciones sociales, evidenciando la necesidad de incluir nuevos fines a la empresa. De igual forma, la construcción de informes de sostenibilidad en el marco del Global Reporting Initiative está afectando la cultura corporativa hacia prácticas de buen gobierno y consolidando iniciativas que creen valor social y medioambiental, tal como observa Cecodes en Colombia.

Sin embargo, este enfoque debe ser observado desde principios de eficiencia de la empresa; en el caso contrario los proyectos no lograrían su implementación. En este sentido, la gestión de los proyectos se orienta hacia la sostenibilidad a través de procedimientos organizacionales focalizados en promover eficientes procedimientos organizacionales basados en métodos tradicionales y marcos ágiles de trabajo, junto con la toma de decisiones integrales, las cuales en las primeras fases de la ejecución de los proyectos contribuyen al desarrollo exitoso de sus metas empresariales. Uno de los criterios que se incorpora en la toma de decisiones desde un enfoque de crecimiento sostenido es el mantenimiento del *stock* del capital natural total que permita el desarrollo de la sociedad y la economía en un marco de sostenibilidad (Aguilera-Prado *et al.*, 2020).

De igual forma, los modelos de contabilidad y la valoración monetaria de los beneficios y los costos ambientales se presenta en dos ámbitos: el análisis costo-beneficio (ACB) y el método de desplazamiento, en el que se revise la contabilidad nacional en lo referente a la valoración del capital natural y en la corrección del PIB o el PNB con indicadores de bienestar social (Aguilera & Alcántara (2011). Los dos métodos han tenido críticas, pero es clara la necesidad de establecer

los costos del impacto ambiental en la gestión de proyectos.

Algunas posturas plantean la bioeconomía como una forma de establecer límites sociales al mercado, exigiendo responsabilidad social a los grandes productores, financieros y comerciales, al igual que el respeto al derecho de los consumidores (Useche, 2011). Esto puede reevaluarse a la luz de que la naturaleza misma del sistema económico vigente es la competencia, en la cual son las mismas lógicas del mercado las que establecen los límites a la gestión empresarial, dado que en la actualidad una de las características de las nuevas empresas, que están soportadas en la tecnología y el conocimiento, es que implica menos recursos para su creación y promueve una evaluación permanente por parte del usuario de la calidad del producto y servicio, pero también de la empresa y sus dinámicas, con comentarios y evaluaciones agregadas que inciden en el comportamiento futuro del consumo. Por ende, ante abusos de una empresa surgen rápidamente competidores que imitan el modelo de negocio y controlan estas prácticas de las empresas vigentes. Un ejemplo en el sector transporte para Colombia se ve en empresas como Didi, Picap, entre otras que compiten con Uber con dinámicas de servicio culturalmente aceptadas y evita la dependencia de una sola empresa.

De igual forma, se han definido nuevos factores críticos para la gestión de proyectos en el marco de la bioeconomía. Según los resultados de Meléndez *et al.* (2021), son cuatro factores críticos de costo, tiempo, calidad y capacidad gerencial.

- **Costo.** Se direcciona hacia la evaluación y el control de presupuestos y de las inversiones de forma congruente con la gestión estratégica de las operaciones de la organización. La evaluación de la incertidumbre financiera y el ajuste a la calidad de los procesos.

- **Tiempo.** Hace referencia a la gestión en el control de las tareas. Los resultados establecen la importancia de los requerimientos del tiempo, los cuales han de tener holguras en la planificación. La eficiencia en el control se optimiza con el ajuste del cronograma de actividades planificadas en la organización con la ejecución eficiente de las estrategias.
- **Calidad.** Su reconocimiento gerencial estriba en la mejora continua en el nivel micro de la organización, lo que significa que es una decisión vital en el alcance eficiente de los objetivos planificados que asegura la sustentabilidad en los procesos, considerando los aspectos sociales, económicos y ambientales.
- **Capacidad gerencial.** La aplicación de métodos y técnicas innovadoras, basadas en sistemas de información gerencial para el beneficio de las partes interesadas.

Algunos de estos factores se conjugan con los desarrollos tecnológicos y las preocupaciones por la crisis social y ambiental, llevando, como describe Sanabria (2022), al surgimiento de propuestas como el poscapitalismo (Delanty, 2019; Mason, 2016), el capitalismo de las emociones (Mogollón, 2019), el capitalismo compasivo (Rodríguez, 2018), el capitalismo de plataforma (Acquier, 2018) y otras variedades en las que los participantes tienen diferentes roles como creadores, consumidores, críticos e inversionistas, con diversas



Fuente: freepik

motivaciones que van desde el lucro personal hasta el bien común, y que se pueden enunciar bajo el nombre de “economía colaborativa” (Sanabria, 2022).

Estas propuestas implican cambios en los modelos de gestión, pasando de grandes empresas a empresas pequeñas y líquidas que se adaptan al mercado y a las necesidades propias de la sociedad en las que operan, que no requieren la concentración de recursos, sino que utilizan los recursos existentes y subutilizados. Soportan sus estrategias desde lógicas de consumo inteligente y amplían sus equipos de trabajo para incorporar personas que, sin ser empleados, operan como autónomos o independientes para participar en los modelos de negocio, lo que ha llevado a la incorporación de diversos saberes, a modelos hiperconectados y a la distribución de los procesos productivos y de comercialización (Amit & Zott, 2015; Cosenz & Noto, 2018; Sanabria, 2022). Responden a la transición del capitalismo desde la competitividad hacia la sostenibilidad, en el entorno de la Cuarta Revolución Industrial, que conjuga lo biológico, lo digital y lo físico (Sanabria, 2022).

Estas iniciativas, plantea Useche, combinan nuevas fuerzas productivas como son el conocimiento, la comunicación y el lenguaje, lo que genera nuevas formas de acumulación que logran hacer cambios en los modelos de producción tradicional y se preocupan por temas como los lenguajes y los afectos, el pensamiento lógico y la comunicación, la interacción y la confianza entre seres humanos. Estos factores eran antes asignados al ámbito de la cultura y la vida cotidiana, y aparecían separados y repelentes de la esfera del trabajo, y hoy surgen cambiando la lógica industrial y creando una ruta hacia el imperio de empresas-red que trascienden fronteras y establecen nuevas formas de división del trabajo a partir del conocimiento (Useche, 2011).

El surgimiento de estas iniciativas ha sido natural. Las ha promovido la sociedad civil, que ha asumido algunas de las funciones de control y contrapeso que el Estado representaba en el modelo económico, apoyándose en las posibilidades que permite el desarrollo tecnológico e incorporando prácticas tradicionales y población que se ha visto tanto excluida como afectada por las prácticas del capitalismo tradicional. No se ha dado un cambio en el sistema capitalista, pero, en palabras de Boltanski y Chiapello (2002), se adapta a los cambios del entorno, y en este caso incorpora prácticas sociales y de control al impacto ambiental. Estos cambios pasaron por fases como la responsabilidad social, la creación de valor y ahora el surgimiento de modelos de negocio que incluyen en su gestión —e incluso desde su gestación— el cuidado de la casa común y el respecto a la diferencia. Además, que buscan como estrategia la satisfacción de necesidades de los grupos de interés y la solidaridad entre generaciones, tal como lo esgrime el concepto de *sostenibilidad*, con la idea de buscar un mejoramiento equilibrado entre lo social y lo medioambiental en búsqueda del bien común, tal como lo describen Xercabins *et al.* (2005).

Las nuevas propuestas permiten una mejor distribución del valor en la cadena de suministro, reduce los impactos ecológicos y brinda un cambio de actitud de los usuarios hacia la propiedad y la necesidad de conexión social (Cheng, 2016). Se pueden interpretar desde dos enfoques: el primero, como el resurgimiento del sistema de eliminación preindustrial y las formas de organización laboral precapitalista, ahora impulsadas por tecnologías digitales (Acquier, 2018). El segundo, como respuesta a una evolución de la economía social impulsada por el detrimento de las condiciones sociales, con primacía de la generación de

bienestar y la respuesta a necesidades sociales, soportado en la lógica del bien común, como lo describe Sanabria (2022).

Responden a múltiples fines, incluyendo las visiones del *homo economicus* (Mintzberg *et al.*, 1999) y otras visiones como *psicologicus*, *socialis*, *incitatus*, *juridicus*, *cooperantus* (Botsman, 2015; Buenadicha *et al.*, 2017; Ostrom, 2000; Tirole, 2017). Presenta nuevas formas de manejar el poder (Naím, 2013), reconoce beneficios diferentes al dinero (Sandel, 2014). Se orientan hacia prácticas de responsabilidad social empresarial, principios de sostenibilidad y eficiencia energética y la productividad de los materiales para la sostenibilidad (Bocken *et al.*, 2014), en línea con los postulados de sostenibilidad fuerte descritos. Presentan procesos de producción flexible y automatizada que requieren menos mano de obra, con estructuras organizacionales más pequeñas, al tiempo que promueven lógicas de autocontrol y mayor compromiso de los trabajadores, con procesos de control ejercidos por la tecnología y la autogestión de los integrantes del sistema en tiempo real, compensando con nuevos servicios o sanciones en un modelo de taylorismo digital (Acquier, 2018), brindando poder a quien posee los algoritmos, por encima del capital financiero.

Estas empresas buscan y presentan como resultados beneficios económicos, medioambientales y empresariales como la generación de empleo, la reducción de las emisiones de dióxido de carbono, aumentando el flujo de turistas a regiones no convencionales, lo que activa la economía y distribuye los beneficios entre más participantes (Cannon & Summers, 2014, pp. 2, 3).

De igual forma se identifican otras iniciativas en las que la bioeconomía puede reflejarse, como, por ejemplo, la producción de bienes y servicios, a partir de la biomasa y sus funcionalidades biológicas, transformada por la biotecnología, o en el

conocimiento en el marco de un sistema económico sostenible. Puede abarcar diversas cadenas productivas, por lo cual es importante que se establezcan políticas de investigación, desarrollo e innovación en diferentes áreas y fomentar empresas de base bioeconómica (Aguilera-Prado *et al.*, 2020).

En Colombia se publicó, en el 2023, la *Guía de implementación de proyectos de bioeconomía para el sistema financiero colombiano*, promovida por el BID, Asobancaria, los gobiernos de Noruega, Suiza, Suecia, el Fondo Colombia Sostenible, el Fondo Acción, y la corporación Biontropic. Esta guía busca promover proyectos que gestión de forma eficiente y sosteniblemente la biodiversidad y la biomasa para generar nuevos productos, procesos y servicios de valor agregado que estén basados en el conocimiento y la innovación, tal como se plantea en el Conpes 3934 de Crecimiento Verde. En este proceso, según la guía, se prioriza dado su potencial los sectores de biodiversidad y servicios ecosistémicos, Colombia biointeligente, agro productivo y sostenible, biomasa y química verde, salud y bienestar, agrícola y pecuario, alimentos, químico, energía, salud y turismo (Betancur *et al.*, 2023).

La guía reconoce una tipología de negocios de la bioeconomía que plantea Biointropic como son los negocios de la bioeconomía, correspondiente a aquellos que agregan valor a partir de la biodiversidad la biomasa para generar nuevos productos o servicios sustentables; los negocios de alto impacto, que son de base tecnológica y busca aplicar conocimiento, ciencias, tecnología e innovación para el desarrollo de productos y servicios a partir de la biodiversidad y la biomasa; y los negocios en transición hacia la bioeconomía, que corresponde a aquellos en los que la bioeconomía no es su actividad principal, pero crean nuevas líneas de negocio que responden a estos intereses (Betancur *et al.*, 2023).



Fuente: freepik

Es necesario que estas iniciativas no se limiten a la generación de productos, sino que ajusten los procesos de gestión de las organizaciones y permitan generar nuevos modelos que se orienten a la búsqueda de estos equilibrios. Según Aguilera *et al.* (2015), la producción de artículos se ha orientado a narrar algunas experiencias, pero este tipo de iniciativas no incluyen descriptores de innovación tecnológica o social, lo que podría llevar a nuevas preguntas. Por lo anterior, es necesario aumentar los procesos de investigación en temas de gestión de las organizaciones basadas en la bioeconomía.

De igual forma, es necesario que se creen programas desde el biodesarrollo, en los cuales se constituyan sectores productivos que creen sus propias capacidades en los participantes para integrarse a los procesos de producción cognitiva y

se adapten a los nuevos modelos (Useche, 2011). Se reconoce así la importancia de nuevas capacidades, como, por ejemplo, la capacidad de generatividad organizacional, en la que los individuos se vinculan de forma voluntaria a los modelos de negocio de las empresas colaborativas, poniendo al servicio del modelo su saber, sus contactos, sus tradiciones y sus propios activos, lo que genera nuevas ideas y oportunidades de negocio para la organización (Sanabria & Orozco, 2022). Estos participantes, como afirman Sanabria y Orozco, se vinculan de forma libre, dado que se cuentan con modelos que les permite participar de las ganancias de forma directa y acumulativa, según los resultados, como si fueran empresarios haciendo microcontratos, pero en este caso de forma individual y autónoma. Otra capacidad que se requiere desarrollar es la de gestionar desde el enfoque del bien común, que, siguiendo los planteamientos

de Elinor Ostrom (2000), es viable y permite un crecimiento conjunto, pues se pueden gestionar con éxito los bienes comunes locales con acuerdos establecidos de forma conjunta, sin necesitar regulaciones por parte de autoridades centrales ni la intervención de la empresa privada.

Referencias

- Acquier. (2018). Uberization meets organizational theory: Platform capitalism and the rebirth of the putting-out system. En *The Cambridge Handbook of the Law of the Sharing Economy* (13-26). <https://doi.org/10.5465/amgblproc.surrey.2018.0077.abs>
- Aguilera, F. & Alcántara, V. (1994) *De la economía ambiental a la economía ecológica*. Icaria.
- Aguilera-Prado, M., Rincón-Moreno, M. & Gómez-Rodríguez, D. T. (2020). Bioeconomía, una alternativa de investigación en administración y afines. En M. Aguilera-Prado & M. Rincón-Moreno (eds.), *Temas y métodos de investigación en negocios, administración, mercadeo y contaduría* (193-218). Editorial Uniagustiniana. <https://doi.org/10.28970/9789585498426.06>
- Amit, R. & Zott, C. (2015). Creating value through business model innovation. En *Top 10 Lessons on Strategy*. MIT Sloan.
- Betancur, C. M., Beltrán, D., & Gutiérrez, C. (2023). *Fondo Acción*. Asobancaria, Biointropic; Fondo Acción; Fondo Colombia Sostenible.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo (cuestiones de antagonismo)*. Akal Ediciones.
- Botsman, R. (2015). *The rise of collaborative consumption*. Aspire.
- Buenadicha, C., Cañigueral, A., & De Leon, I. (2017). *Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe* (Documento para discusión).
- Cannon, & Summers. (2014). *Que tienen en común Uber, Airbnb HBR*. Harvard Business Review.
- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.003>.
- Cosenz, F. & Noto, G. (2018). A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, 51(1), 127-140. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.001>
- Delanty, G. (2019). The future of capitalism: Trends, scenarios and prospects for the future. *Journal of Classical Sociology*, 19(1), 10-26. <https://doi.org/10.1177/1468795X18810569>
- Gallopín, G. (2016). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico medio ambiente y desarrollo*. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es.pdf?sequence=1
- Georgescu-Roegen, N. (1996). *La ley de la entropía y el proceso económico*. Fundación Argentina. https://espai-marx.net/elsarbres/wp-content/uploads/2020/02/La_ley_de_la_Entrop_a_y_el_proceso_econ_mico_red.pdf

- Gómez Rodríguez, D. T., Barbosa Pérez, E. M. y Rojas Velásquez, W. E. (2016). El BIODesarrollo como ruptura de la categoría desarrollo. *Revista Ciencias Económicas*, 13(02), 75-87.
- Hernández, B. (2016). *El consumo colaborativo en la Unión Europea. Economía colaborativa en América Latina*. BID.
- Maldonado, C. (2014). BIODesarrollo y complejidad. Propuesta de un modelo teórico. En M. Eschenhagen, *Alternativas al desarrollo* (71-95). UR-PUB.
- Mason, P. (2016). *Postcapitalismo: hacia un nuevo futuro*.
- Meléndez, J. R. & El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: una revisión integral. *Revista de Ciencias Sociales*, (Ve), XXVII(4), 228-242.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Granica.
- Mogollón, I. (2019). Reflexiones sobre la economía colaborativa y el capitalismo de las emociones: nuevos retos en el análisis del conflicto Capital-Vida. *Revista de Relaciones Laborales*, 1(41), 1-22.
- Naím, M. (2013). *El fin del poder: empresas que se hunden, militares derrotados, papas que renuncian, y gobiernos impotentes: cómo el poder ya no es lo que era*. Debate.
- Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes*. Fondo de Cultura Económica.
- Ramis, Á. (2017). *Bienes comunes y democracia: crítica del individualismo posesivo*. LOM Ediciones.
- Rendón, J. (2020). Economía ecológica: resignificación de la economía política para una nueva sociedad. En G. Correa (ed.), *Ecología y sociedad*. Universidad de La Salle.
- Rodríguez, R. (2018). ¿Qué es el capitalismo compasivo? <https://www.revistagenteqroo.com/que-es-el-capitalismo-compasivo/>
- Sanabria, J. A. (2022). *The generativity capacity and its impact on organizational growth in the sharing economy* (tesis doctoral). Universidad Externado de Colombia.
- Sandel, M. (2014). *Lo que el dinero no puede comprar: los límites morales del mercado*. Debate. <https://doi.org/10.4067/s0718-43602014000100019>
- Tirole, J. (2017). *Economics for the common good*. Princeton University Press.
- Useche, O. (2012). Reestructuración “bio-económica” del capitalismo y su impacto en la reconfiguración del Estado y la ciudadanía. En R.G. Meyer y H. Richards (comps.), *Hacia otras economías. Críticas al paradigma dominante* (231-266). Uniminuto.
- Vega, R. (2010). *Los economistas neoliberales: nuevos criminales de guerra*.
- Xercavins, J., Cayuela, D., Cervantes, G. & Sabater, A. (2005). *Desarrollo sostenible*. Ediciones UPC. http://www.e-buc.com/portades/9788498800715_L33_23.pdf