

CÓDIGO DE ÉTICA EN LA FRANQUICIA: EVALUACIÓN MEDIANTE LA “TEORÍA DE EXPERTONES”

Juan Gámez González

Enrique Carlos Díez de Castro¹

ABSTRACT

Este trabajo sigue una línea de investigación que aborda dos temas que son centro de la investigación científica actual sobre negocios: los códigos éticos y el sistema de franquicia. Partimos de un trabajo reciente en el que presentábamos un modelo de código de ética para la franquicia que denominábamos C-40 en razón a que presentaba 40 tópicos éticos. Precisamente, el objetivo de este trabajo es la evaluación del código C-40. Para ello realizamos una encuesta a los presidentes de las diferentes asociaciones de franquicia a nivel mundial para que valoren la idoneidad del código propuesto. Se ha utilizado la técnica de “expertones”², en base a las valoraciones monocriterios/multicriterios del panel de expertos. La ventaja de este método es que permite examinar el grado certeza de los juicios de un grupo de expertos en la valoración de un descriptor. Finalmente, analizamos los resultados, a partir de la construcción de dieciséis expertones representados en formatos numérico y gráfico.

1. INTRODUCCIÓN (1)

Actualmente, podemos observar que la mayoría de las compañías individualmente, las asociaciones empresariales, las asociaciones de profesionales, asociaciones de franquiciadores y de franquiciados, etc., tienen o están en el proceso de elaboración de un código ético. Los códigos de conducta empresarial o códigos de ética son documentos generalmente amplios y concretos que establecen pautas o reglas de acción determinadas. Igualmente, deben incluir las sanciones que sufrirán los miembros que incumplan sus pautas de conducta (Francés et al., 2003). Sin embargo, existen una serie de apartados poco tratados en la literatura respecto a los códigos éticos y más aún en el campo de la franquicia, por ejemplo, ¿cómo debe ser un buen código ético?, ¿cuál es el contenido que debe tener para cumplir su misión adecuadamente?, ¿los códigos éticos de las asociaciones de franquicia actuales son adecuados?

En este trabajo, tratando de responder a estas interrogantes, abordamos la *evaluación* del modelo de código ético para la franquicia C-40 (Tabla 1). Partiendo de este Código, el objetivo que pretendemos conseguir consiste en valorar y confirmar la idoneidad del Código Ético de Franquicia propuesto. Para realizar esta valoración nos apoyamos en el juicio de los expertos, presidentes o responsables del código de ética de las asociaciones de franquicia existentes en el mundo y para el tratamiento de la información obtenida será de aplicación la “Teoría de los Expertones”.

¹ Son coautores de este trabajo los profesores de la Universidad de Sevilla: Francisco Javier Rondán Cataluña, Carlos Javier Rodríguez Rad y Antonio Navarro García

² Kaufmann (1987 y 1988) desarrolló la “teoría de expertones” para la toma de decisiones en grupos expertos. Esta teoría fue realizada por Zalila (1997) y formalmente ampliada por Zalila y Fatene (1998a, 1998b) y Fatene (2001).

Tabla 1. Código de ética C-40 propuesto para la franquicia

PARTE PRIMERA: GARANTÍAS DE LOS ASOCIADOS	
Items	1. Requisitos exigidos a los asociados (franquiciadores)
1	1.1. Requisitos previos de admisión para los franquiciadores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser propietario de marcas y signos distintivos que cede al franquiciado ✓ Disponer de un know-how ✓ Prestar asistencia técnica, ayuda y servicios a sus franquiciados
2	1.2. No admitir a socios sin concepto probado <i>(Tener un número mínimo de establecimientos y años operando en el sistema de franquicia)</i>
3	1.3. El franquiciador se compromete a mantener la integridad y reputación de su sistema de franquicia
4	1.4. Otras garantías <i>(La asociación podrá exigir tanto a los candidatos como a los asociados garantías complementarias como la certificación de calidad del sistema, sello de garantía expedido por organismo competente, un riesgo de fracaso máximo -medido por el número de establecimientos no exitosos-, etc.)</i>
PARTE SEGUNDA: RELACIÓN DE FRANQUICIA (FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO)³	
Items	2. Fase inicial o reclutamiento del franquiciado <i>(Esta fase es fundamental para el devenir la posible futura relación entre franquiciador y franquiciado)</i>
5	2.1. La publicidad de reclutamiento deberá ser verdadera y no engañosa
6	2.2. No existirá discriminación en el proceso de selección de franquiciados
7	2.3. El franquiciado deberá ser informado de la existencia o no de un precontrato de franquicia
8	2.4. La obligatoriedad del franquiciador de proporcionar al franquiciado con antelación a la firma del contrato, información pre-contractual completa y veraz sobre la franquicia
9	2.5. Contenido mínimo de la información precontractual. <i>(Precisamente por ser la información precontractual la "piedra angular" para alcanzar un clima positivo de negocio en el sistema de franquicia y por ser la base para unas relaciones óptimas mutuamente beneficiosas entre franquiciador y franquiciado, el código ético debe especificar una estructura o contenido mínimo de la información pre-contractual o "disclosure document", así como el contenido mínimo del contrato definitivo)</i>
Items	3. Formalización del acuerdo o contrato de franquicia <i>(El contrato de franquicia concreta la relación franquiciador y franquiciado a largo plazo, por tanto, todo posible problema que pueda presentarse entre los sujetos de franquicia debería estar explicitado en el acuerdo)</i>
10	3.1. El contrato obligatoriamente debe ser por escrito
11	3.2. El contrato debe estar redactado en el idioma del país donde se ubique la unidad franquiciada <i>(Las decisiones que tienen la lengua inequívoca y son comunicadas abiertamente y repetidamente tienen un mayor impacto que los que no son tan comunicados -Wasby, 1970; Bowie, 1979; Weller, 1988-)</i>
12	3.3. Los contratos deben ser equitativos, completos y precisos
13	3.4. El contrato debe ajustarse al derecho nacional, internacional (en su caso) y al código de ética de la asociación
14	3.5. El código deberá especificar una estructura o contenido mínimo del contrato
15	3.6. La obligatoriedad de entregar el código de ética o deontológico de la asociación al franquiciado

³ En esta parte seguimos el esquema propuesto por Preble y Hoffman (1999) en la que diferencian cuatro grandes apartados: Reclutamiento del franquiciado; Contrato de franquicia; La implantación de la relación; Renovación-terminación del contrato

16	3.7. Los contratos deben ser visados por el órgano que la asociación determine (comité de ética, comité de expertos, etc.)
Items	4. Implantación de la relación <i>(La relación entre los sujetos de la franquicia debe seguir las tendencias actuales en marketing y distribución - coordinación, cooperación, ausencia de conflictos, simetría en las relaciones, efectiva comunicación, ausencia de comportamientos oportunistas, honradez en todas las relaciones, confianza, lealtad, compromiso, satisfacción, etc.- para garantizar el éxito)</i>
17	4.1. Buena fe y conducta justa en todas las relaciones
18	4.2. Seguir los principios del marketing relacional
19	4.3. Flexibilidad en las relaciones (aceptación nuevos productos o servicios por parte del franquiciado)
20	4.4. Mediación y arbitraje antes que pleitos
21	4.5. No impedir y fomentar el asociacionismo de los franquiciados
Items	5. Renovación/terminación del contrato de franquicia <i>(La relación en el sistema de franquicia siguiendo las tendencias en marketing es una relación estable o a largo plazo. Los contratos, por tanto, serían a muy largo plazo - cuando no indefinidos - y, siguiendo la filosofía de la franquicia, deberían renovarse obligatoriamente, siempre que no existieran problemas)</i>
22	5.1. Principio de estabilidad de las relaciones. Los contratos deberán ser a largo plazo o indefinidos
23	5.2. Principio de renovación del contrato. Salvo que existan causas justificadas, los contratos se renovarán automáticamente
24	5.3. El contrato deberá regular el “pre-aviso” y condiciones en el caso de no intención de no renovación por las partes
25	5.4. Fijación condiciones de renovación. Los contratos fijarán las condiciones de renovación especialmente en lo que se refiere al pago o no de un nuevo canon de entrada
26	5.5. Rescisión del contrato. El contrato fijará las causas y motivos que pueden llevar a la rescisión del contrato entre las partes
27	5.6. El código deberá establecer la posibilidad de cesión o transferencia de la franquicia a terceros y las condiciones de la misma
PARTE TERCERA: COMPROMISO CON LOS STAKEHOLDERS⁴	
Items	6. Compromiso con los consumidores y otros stakeholders⁵ <i>(El sistema de franquicia como formato comercial asociativo tiene como precepto la independencia jurídica de los sujetos de franquicia -franquiciador y franquiciado-. Generalmente, el consumidor no tiene conciencia de este hecho. Cuando entra en un establecimiento franquiciado cree que está comprando a la casa matriz y que ésta responderá en el caso de que existan problemas. El franquiciador no debería ampararse en su independencia y debería salvar los posibles perjuicios derivados de esta relación que afectan a los sujetos y clientes del sistema de franquicia)</i>
28	6.1. Responsabilidad propia del franquiciador (productos o servicios ofrecidos) por los franquiciados
29	6.2. Responsabilidad subsidiaria del franquiciador por errores de los franquiciados. Obligación de suscribir seguros responsabilidad frente a los clientes bien por parte del franquiciado o por parte del franquiciador

⁴ El compromiso como deseo sostenido de mantener una relación valiosa (Moorman et al., 1992), implica una promesa implícita o explícita de continuidad en la relación entre las partes (Dwyer, et al., 1987), que se convierte en uno de los pilares que sustentan el sistema de franquicia. Siguiendo el razonamiento expuesto con anterioridad, consideramos en esta parte dos apartados: el compromiso con los consumidores y otros stakeholders, y el compromiso con el resto de franquiciadores.

⁵ El código ético que se propone no estaría completo sin la consideración del resto de stakeholders o grupos de interés: franquiciadores, franquiciados masters o principales, empleados de los franquiciados, entidades financieras relacionadas con la franquicia, otras asociaciones de franquiciadores, asociaciones de franquiciados, intereses públicos (comercio, libre competencia, etc.) consumidores, competidores, proveedores del sistema de franquicia, consejos consultivos de franquicia o Franchisee Advisory Council (F.A.C.), asociaciones de distribución, intereses gubernamentales, medios de comunicación, etc.

30	6.3 Salvar los intereses de los empleados de los franquiciados
31	6.4. Salvar los intereses de los proveedores del sistema de franquicia
32	6.5. Salvar los intereses públicos, gubernamentales, de medios de comunicación, etc.
33	6.6. (33) Salvar los intereses de otros franquiciadores, franquiciados principales (masters), asociaciones de franquiciados, FACs, consultorías de franquicia, etc.
—	7. Compromiso con el resto de franquiciadores <i>(Una parte importante del contenido de ética de los códigos de las asociaciones hace referencia al compromiso con los restantes franquiciadores. Se ha ubicado en esta tercera parte del código, porque, de acuerdo con Freeman (1984), consideramos a los franquiciadores como un grupo más de stakeholders dentro del sistema de franquicia)</i>
34	7.1. Salvar los intereses de los franquiciadores. No divulgar secretos de fabricación o información propietaria del franquiciador por parte del franquiciado
35	7.2. Proporcionar servicios a los franquiciadores
36	7.3. Participar en las decisiones públicas que afecten a la franquicia especialmente en el tema legal sobre todo cuando se considere insuficiente
PARTE CUARTA: CUMPLIMIENTO DE LOS CÓDIGOS⁶	
Items	8. Garantía de cumplimiento de los códigos <i>(Según Preble y Hoffman (1999) para conseguir sus objetivos, los códigos tienen que incluir las disposiciones de aplicación, que se dividen en las áreas que a continuación se indican)</i>
37	8.1. Los códigos deben explicitar claramente la obligación de cumplimiento por parte de los miembros asociados
38	8.2. Especificación de las faltas de incumplimiento código
39	8.3. Mecanismos o estructuras de aplicación de los códigos. ¿Cómo presentar reclamaciones por incumplimiento? ¿Dónde o a qué organismo? ¿Quién resuelve las reclamaciones?
40	8.4. Especificación de las sanciones por incumplimientos. Implica explicitar cuáles son las violaciones y cuáles son las sanciones (apercibimiento, suspensión temporal o expulsión de la asociación)

2. MARCO TEÓRICO

La presente investigación se encuadra en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Desde esta perspectiva, en los últimos años parece asumido el hecho de que la empresa debería tener un comportamiento socialmente responsable. Entre los autores con trabajos pioneros en este campo cabe mencionar a Argandoña (1998), Cortina (1998), Gallo (1980), Carroll (1999), etc.

Prácticamente la totalidad de los autores cuando tratan de analizar la RSC incluyen la dimensión ética (Ferrell et. al, 2005; Samuel y Saair, 2004; Carroll, 1999). Para Carroll (1999), la responsabilidad ética representa el comportamiento y las normas éticas que la sociedad espera de las empresas. Por tanto, todo comportamiento de la empresa requiere un análisis y reflexión ética, considerando que la toma de decisiones tiene consecuencias que deben respetar el derecho y evitar

⁶ Para conseguir sus objetivos las asociaciones de franquicia se dotan de un código ético que debe ser de obligado cumplimiento para todos sus miembros. Frederick (1991), indica que uno de los propósitos de los códigos de ética es su autorregulación.

perjuicio de los stakeholders⁷. De ahí que la teoría de los grupos de interés (stakeholders) sea ya un enfoque clásico en la literatura sobre RSC.

Asimismo, siguiendo las líneas de investigación propuestas por Elango y Fried (1997) y Díez et al. (2004), nuestro trabajo se encuadra en la línea de investigación centrada en las “razones sociales de la franquicia” y dentro de ésta, en el apartado referido a la “ética en la franquicia”. Esta línea no ha sido muy prolífica y destacan las investigaciones referidas al balance social de la franquicia (Hunt, 1972), el contrato de franquicia (Caves y Murphy, 1976; Hadfield, 1990; Mathewson y Winter, 1985; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Lafontaine y Shaw, 1996) y ética en la franquicia (Preble y Hoffman, 1999). En nuestro país no conocemos ningún trabajo científico realizado sobre este último tema. Los antecedentes más próximos de nuestra investigación, en nuestro país, los podemos considerar en los trabajos de Laborda et al. (1997), Nogales y Sancho (1997, 1998) y Real y Sanz (1997, 1998). A nivel internacional, la bibliografía también es reducida, encontramos en los trabajos de Storholm y Scheuing (1994); Preble (1995) y Preble y Hoffman (1999). Storholm y Scheuing (1994) centran su trabajo en la ética de un contrato de franquicia. Preble (1995) publica un artículo cuya investigación se fundamenta en una encuesta realizada sobre las asociaciones de franquicia existentes en el mundo. Posteriormente, Preble y Hoffman (1999) publican un trabajo cuyo contenido versa sobre la naturaleza ética de los códigos de las asociaciones de franquicia

La “ética en la franquicia” parte del comportamiento ético de los sujetos de la franquicia (franquiciadores y franquiciados), de las leyes existentes y de los códigos éticos de las asociaciones de franquicia. Estas últimas juegan un papel muy importante en la reputación y consideración de la franquicia por parte de los stakeholders, siendo el código de ética, junto con los Estatutos de la asociación, el instrumento fundamental de la asociación, para poder ostentar un cierto sello de calidad frente a sus afiliados.

Los códigos éticos establecen pautas o reglas de comportamiento de los miembros que deciden asumirlos, actuando como elemento de progreso de los miembros actuales, así como elemento de inducción de nuevos miembros, ya que les informan de los valores y prácticas corporativas de la organización. A su vez, la organización se relaciona con los agentes externos, y éstos se verán influidos por las actitudes, hábitos y modelos de comportamiento de la organización, al formar parte de su imagen (Francés et al., 2003). Frankel (1989), indica que un código de ética es una visible y explícita enunciación de las normas profesionales, así como de su dimensión moral y conciencia colectiva. Además, añade que los códigos tienden a ser ideales para que los participantes del sistema de franquicia no tengan que dirimir sus problemas ante un juez y sustituyan el vacío de la no existencia de normas legales. Langlois y Schlegelmich (1990), recogen algunas notas comunes que se encuentran en los códigos de conducta que ellos califican como buenos: “claridad”, “obligatoriedad en su cumplimiento”, “redactados en lenguaje positivo”, “comunicado y difundido ampliamente”, y “revisados periódicamente”.

En referencia al objeto de esta investigación, en general existe poca información disponible sobre evaluación de códigos de ética. Bondy (2007) realiza una revisión de la literatura⁸ existente lo que le lleva a establecer 10 requisitos mínimos para la evaluación de un código de ética. La literatura revisada indicó aspectos positivos o negativos de los códigos que Bondy (2007) presentó en una lista detallando cuestiones estructurales y de contenidos que pueden afectar al *performance*

⁷ De una forma amplia los participantes en el sistema de franquicia son: franquiciadores, franquiciados, empleados de franquiciadores y franquiciados, proveedores, clientes y consumidores de la franquicia, instituciones públicas, medios de comunicación y público en general como candidatos a franquiciados (Preble y Hoffman, 1999).

⁸ Bondy revisó diarios académicos, informes de organizaciones no gubernamentales, asociaciones de comunidad, publicaciones técnicas y publicaciones de gobierno. Por ejemplo, Jenkins, 2001; International Labour Organization (ILO) n.d.; Berenbeim y Muirhead, 2002; Naciones Unidas, 1998; Aaronson, 2001)

eficaz de los códigos respecto a cuestiones RSC. Esta lista forma la base de criterios de evaluación de los códigos, pues fue sintetizada a partir una amplia gama de fuentes representativas de múltiples stakeholders. En ella nos apoyamos y nos hemos basado para construir el cuestionario planteando una serie de cuestiones sobre las características del código de ética C-40 propuesto.

3. METODOLOGÍA.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para alcanzar los objetivos de nuestra investigación diseñamos un cuestionario que incluye un conjunto de aspectos o variables consideradas como fundamentales. Siguiendo a Bondy (2007) y partiendo de su modelo de 10 elementos claves para la valoración de un código de ética, en la tabla 2 hemos realizado una adaptación de los elementos claves para la valoración del código C-40. Planteamos a los expertos 16 cuestiones referidas a los diez apartados incluidos en la tabla 2.

Tabla 2. Características valoradas del C-40

<p>C1. El código de ética C-40 está escrito con lenguaje claro y legible.</p> <p>C2. Las declaraciones mencionadas en el código están suficientemente detalladas como para que sea fácilmente entendido e interpretado de modo similar por los diferentes grupos interesados de la franquicia (stakeholders).</p> <p>C3. Las declaraciones del código de ética C-40 son concretas y claras, dirigidas a los grupos interesados de la franquicia (stakeholders).</p> <p>C4. Las declaraciones del código de ética C-40 indican expectativas de conducta, proporcionando ideas claras a todos los grupos interesados de la franquicia (stakeholders).</p> <p>C5. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a la cobertura de las cuestiones éticas del código de ética C-40:</p> <p style="padding-left: 20px;">C5.1. Los ítems de la parte I del código ético C-40 cubre todas las GARANTÍAS DE LOS ASOCIADOS</p> <p style="padding-left: 20px;">C5.1. Los ítems de la parte II del código ético C-40 cubre todos los temas éticos referentes a la RELACIÓN DE FRANQUICIA.</p> <p style="padding-left: 20px;">C5.2. Los ítems de la parte III del código ético C-40 cubre todos los temas éticos relacionados con el COMPROMISO CON LOS STAKEHOLDERS o grupos de interés de la franquicia.</p> <p style="padding-left: 20px;">C5.4. Los ítems de la parte IV del código ético C-40 cubre todos los temas éticos relacionados con el CUMPLIMIENTO DE LOS CÓDIGOS.</p> <p>C6. Las declaraciones de proceso consideradas en el código de ética C-40 abarca o cubren todas las necesidades de la franquicia, relacionadas con la realización, administración, medición de procesos críticos, etc. (como supervisión/visión, alineación estratégica y quejas).</p> <p>C7. El código ético C-40 tiene una estructura, en cuatro partes equilibradas y adecuada para la asociación de franquicia.</p> <p>C8. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a la importancia que tiene para el sistema de franquicia, cada parte del código de ética C-40:</p> <p style="padding-left: 20px;">C8.1. Los ítems de la parte I. GARANTÍAS DE LOS ASOCIADOS son de vital importancia para el sistema de franquicia.</p> <p style="padding-left: 20px;">C8.2. Los ítems de la parte II. RELACIÓN DE FRANQUICIA son de vital importancia para el sistema de franquicia.</p> <p style="padding-left: 20px;">C8.3. Los ítems de la parte III. COMPROMISO CON LOS STAKEHOLDERS son de vital importancia para el sistema de franquicia.</p> <p style="padding-left: 20px;">C8.4. Los ítems de la parte IV. CUMPLIMIENTO DE LOS CÓDIGOS son de vital importancia para el sistema de franquicia.</p> <p>C9. En general, el contenido del código de ética C-40 cubre todas las situaciones y problemas éticos que se pudieran dar en la asociación de franquicia.</p> <p>C10. El código de ética C-40, puede ser un referente a tener en cuenta en la configuración del código de ética de la asociación de franquicia.</p>

Datos. El cuestionario fue enviado, por correo electrónico, a los expertos, presidentes (o responsable de ética) de las asociaciones nacionales de franquicia de todo el mundo. Solicitamos la opinión sobre las dieciséis cuestiones anteriores, a 65 asociaciones de franquicia, teniendo la confirmación de que 36 han llegado a sus destinatarios.

TEORÍA DE LOS EXPERTONES

Teniendo en cuenta el aspecto impreciso e incierto de la información, orientamos nuestro trabajo en la dirección de la lógica borrosa, utilizando subconjuntos borrosos probabilísticos también llamados “expertones”.

Habitualmente, para valorar las características de un determinado objeto de estudio, los expertos dan juicios marcando una opción de entre las posibles, y partiendo de sus valoraciones, se muestra el resultado utilizando estadísticos descriptivos. Este enfoque tradicional no tiene en cuenta el grado de confianza de cada experto en su propio juicio. Para solucionar este problema, se utiliza la Teoría de los Expertones que permite a cada experto expresar un nivel de confianza en su propio juicio (Zalila et. al, 2005),

La Teoría de los Expertones fue introducida por Kaufmann (1987 y 1988) y, posteriormente, seguida y ampliada en los trabajos de Zalila (1997), Zalila y Fatene (1998a, 1998b) y Fatene (2001). Esta técnica se ha utilizado en diversas áreas como en *la evaluación de la calidad de un producto* y (Levrat, 1997), *el control de gestión de stocks* (Reig y González, 2002), *el análisis perceptual de varios modelos de un producto* (Zalila, 2005), o *la evaluación de un modelo de auditoría urbana* (Barreiro et. al., 2007). Los expertones se pueden usar cuando se pretende reunir la opinión de varios expertos en una opinión global única. En esta línea, lo utilizamos en la evaluación del modelo de código de ética C-40.

Los expertones están basados, simultáneamente, en la teoría de conjuntos borrosos (fuzzy sets)⁹ y en la teoría de probabilidad. En nuestro campo, consideraremos al “*expertón*” como una función de distribución complementaria acumulada, que se calcula a partir de las opiniones de un panel de expertos sobre una cuestión, los cuales realizan valoraciones monocriterios/multicriterios con un margen de confianza dentro del intervalo [0,1]. Dicha función se apoya en el siguiente desarrollo matemático. Consideremos la evaluación del código de ética C-40 (designada por “*Q*”) realizada por *N* expertos (de *E*₁ a *E*_{*N*}) según 16 cuestiones (*C*₁, *C*₂,...*C*₁₆), de acuerdo con la escala propuesta de nueve opciones. Cada experto *E*_{*i*}, *i* ∈ [1,...,*N*], dará su valoración como un conjunto borroso *Q*_{*i*} = { $\mu_{Q_i}(C_1)$, $\mu_{Q_i}(C_2)$, ..., $\mu_{Q_i}(C_{16})$ }, de referencia *Q* = {*C*₁, *C*₂,...*C*₁₆}, donde:

$$\forall k \in \{1, 2, \dots, 16\}, \quad \mu_{Q_i}(C_k) = \mu_{Q_i}^{\min}(C_k) = \mu_{Q_i}^{\max}(C_k) \in [0, 1], \quad \text{o bien,}$$

$$\mu_{Q_i}(C_k) = [\mu_{Q_i}^{\min}(C_k), \mu_{Q_i}^{\max}(C_k)] \subseteq [0, 1]$$

La agregación de valoraciones se realiza, considerando $\mu_{Q_i}(C_k)$ como casos de las variables genéricas $\mu_Q(C_k)$, tomando sus valores entre [0, 1]. Se obtienen las siguientes leyes probabilísticas definidas sobre los nueve niveles de escala: $\forall k \in \{1, 2, \dots, 16\}, \quad P(\mu_{Q_i}^{\min}(C_k) = \mu) = \frac{n_{\mu}^{\min}}{N}$

; $P(\mu_{Q_i}^{\max}(C_k) = \mu) = \frac{n_{\mu}^{\max}}{N}$
 Donde, n_{μ}^{\min} y n_{μ}^{\max} son las frecuencias de aparición de μ tanto en el límite inferior como en el

superior de la valoración de la cuestión *C*_{*k*}, y *N* el número de expertos en el panel. Finalmente, las leyes probabilísticas se transforman en una función de distribución complementaria acumulada,

⁹ La lógica borrosa (*fuzzy logic*) y su formalización matemática basada en la Teoría de los subconjuntos borrosos (*fuzzy sets*) tiene su origen en los estudios realizados por Zadeh (1965 y 1978), que define un subconjunto borroso como “un grupo de objetos con un continuo grado de pertenencia, que está caracterizado por una función característica, que asigna a cada objeto un grado de pertenencia dentro del rango comprendido entre cero y uno” (Zadeh, 1965, p. 335).

denominada *expertón*, que se calcula para los límites inferior y superior de cada cuestión, como sigue:

$$F(\mu_{\mu}^{\text{mín}}(C_k) = \mu) = \sum_{\varphi=\mu}^1 P(\mu_{\mu}^{\text{mín}}(C_k) = \varphi) \quad \text{Ec. 1 ;}$$

$$F(\mu_{\mu}^{\text{máx}}(C_k) = \mu) = \sum_{\varphi=\mu}^1 P(\mu_{\mu}^{\text{máx}}(C_k) = \varphi) \quad \text{Ec.2}$$

Las conclusiones cualitativas de los expertones anteriores se pueden deducir también del análisis cuantitativo, calculando el valor esperado para cada "*expertón/singletón*" a partir de la ley de distribución de probabilidad para una escala de juicio discreta (Kaufmann, 1987):

$$\forall C_k \in \mathcal{R}. E \left(F(\mu_{\mu}^{\text{mín}}(C_k) = \mu) \right) = \sum_{\varphi=\mu}^1 \mu \cdot P(\mu_{\mu}^{\text{mín}}(C_k) = \varphi) \quad \text{Ecuación 3}$$

PROCESADO DE LA INFORMACIÓN MEDIANTE "EXPERTONES"

Basándonos en el desarrollo matemático anterior y siguiendo el ejemplo ilustrativo la tabla 3, explicamos, a continuación el procedimiento a seguir para la construcción del expertón. En primer lugar, consideremos que diez expertos, E1 a E10, dan su opinión sobre una cuestión "*C*" de forma cuantitativa, usando intervalos de confianza incluidos en el intervalo [0,1] y usando en algunos casos una valoración exacta (3.A). A partir de los valores que los expertos nos han facilitado, calculamos para cada nivel de valoración de la escala de medida, las **Frecuencias Absolutas** de las valoraciones por los diez expertos sobre "*C*" tanto del límite inferior como del superior (3.B). A continuación, los datos estadísticos anteriores son normalizados para **frecuencias relativas**, dividiéndose por diez expertos (3.C). Finalmente, calculamos la **función complementaria acumulativa**, es decir comenzamos en el nivel 1 y agregamos las frecuencias relativas incrementándose en cada nivel. Si las valoraciones proporcionadas por los expertos son exactas la denominaremos "singletón" y caso de utilización de intervalos "expertón" (3.D). Por otro lado, según la ecuación (3), partiendo de la ley de distribución de probabilidad (3.C.) podemos calcular el valor esperado de las valoraciones (3.E).

La interpretación del expertón "*C*" se puede realizar de varias formas, por ejemplo mediante ratios en tanto por ciento, resulta que: (1) *Entre el 60 % y el 100% de los expertos dan una puntuación igual o por encima del 0,625* y (2) *El 60% de las valoraciones tienen un límite inferior igual o por encima del 0,625; y el 100 % de las valoraciones tienen un límite superior igual o mayor a 0,625.*

O bien a partir de la visualización del gráfico (3.D), en los siguientes términos: (1) Una curva convexa significa que los expertos han expresado una opinión que tiende hacia la respuesta "*Totalmente de acuerdo*". (2) Si la curva es cóncava, casi todos los expertos han expresado una opinión que tiende hacia la respuesta "*Totalmente en desacuerdo*". (3) Si la curva se aproxima a la línea diagonal, cada experto ha hecho una evaluación diferente y no existe ningún acuerdo general. (4) A mayor divergencia entre las líneas, mayor la incertidumbre de los expertos sobre su evaluación. (5) Si ambas curvas complementarias acumulativas coinciden los expertos han proporcionado una opinión exacta. (6) Con mayores discontinuidades en las pendientes de las curvas, mayor acuerdo entre expertos. En el ejemplo de la tabla 3 se puede interpretar que existe gran divergencia de los expertos sobre su valoración (curvas muy separadas), o de otra forma, existe cierta incertidumbre significativa en el juicio de los expertos. Sin embargo tienen una tendencia de posicionamiento "de acuerdo o muy de acuerdo" (curva superior convexa totalmente y curva inferior convexa en su mayor extensión, con pendientes pronunciadas).

Tabla 3. Procesado de datos en la técnica de expertos sobre las valoraciones de una característica "C".

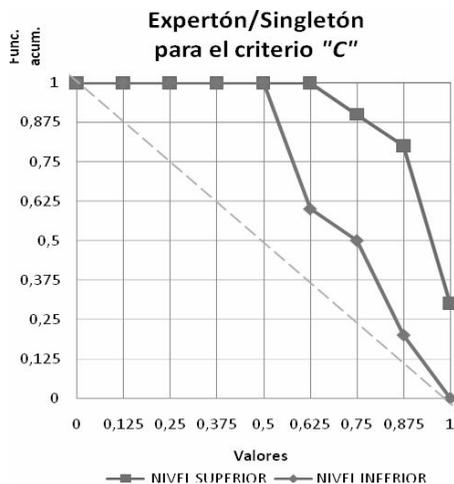
Experto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
3.A. Valoraciones sobre "C"	N.S.	0,875	0,75	1	1	0,875	0,625	0,875	1	0,875	0,875
	N.I.	0,75	0,75	0,75	0,625	0,5	0,5	0,5	0,875	0,875	0,5

Opción	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Niveles de Valoración	0	0,125	0,25	0,375	0,5	0,625	0,75	0,875	1
3.B. Frec. Abs. "C"	N.S.	0	0	0	0	1	1	5	3
	N.I.	0	0	0	0	4	1	3	0

Niveles de Valoración	0	0,125	0,25	0,375	0,5	0,625	0,75	0,875	1
3.C. Frec. Rel. "C"	N.S.	0	0	0	0	0,1	0,1	0,5	0,3
	N.I.	0	0	0	0,4	0,1	0,3	0,2	0

Niveles de Valoración	0	0,125	0,25	0,375	0,5	0,625	0,75	0,875	1
3.D. EXPERTÓN "C"	N.S.	1	1	1	1	1	0,9	0,8	0,3
	N.I.	1	1	1	1	1	0,6	0,5	0

3.E VALOR ESPERADO de "C" (Sumatorio de productos de los nueve valores por las frecuencias relativas de las cuestiones)	
N.S.	0,875
N.I.	0,663



4. RESULTADOS

Los resultados que presentamos se han elaborado partiendo de diez respuestas válidas obtenidas. Este número de expertos utilizado no difiere de trabajos precedentes como los de Levart (1997), Reig y González (2002), Zalila (2005) y Barreiro et. Al. (2007), que contabilizaron un número de expertos igual a catorce, cinco, seis y ocho, en sus investigaciones.

Los resultados mediante la teoría de los expertos son similares a los obtenidos utilizando la teoría de las probabilidades, sin embargo, los expertos tienen una ventaja muy importante ya que proporcionan información adicional sobre el grado de confianza y el nivel de acuerdo entre los expertos. Se han calculado un total de dieciséis expertones que definen el perfil característico del

código ético C-40, los cuales se presentan en dos formatos, numérico y gráfico (Tabla 4 y Fig. 1). Para esta última nos hemos basado en Zalila (1997). Cada uno de los expertos los representamos mediante dos curvas complementarias acumulativas para diez expertos. En el caso de singletons ambas curvas están superpuestas, lo cual significa que todos los expertos han ofrecido un valor exacto de su opinión.

Según Zalila (2005) esta caracterización gráfica proporciona una información valiosa sobre la calidad del marco de juicio de referencia. Por ejemplo, nos puede dar respuestas a varios interrogantes como ¿el cuestionario ha sido interpretado correctamente por los expertos?, ¿cuál es el grado de la confianza de los expertos en su propio juicio? o ¿Los expertos dudan sistemáticamente de su propio juicio? Esta representación gráfica tiene ciertas ventajas en la interpretación: (1) facilidad en la observación de las valoraciones, (2) proceso de datos simplificado para comparar varios objetos, (3) juicio de valor por intervalos si el experto no está seguro de su valoración y (4) Una representación visual del nivel de incertidumbre".

Por otra parte, también presentamos en la figura 2, la representación gráfica según el enfoque clásico del perfil del código C-40 mediante el cálculo de los valores esperados¹⁰ para cada una de las características del código y superpuestos con las valoraciones de tres expertos.

Tabla 4. EXPERTON/SINGLETON: Función complementaria acumulativa para cada característica del C-40.

TENDENCIA DE POSICIONAMIENTO	FALSO			NEUTRO			VERDADERO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Opción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Valores	0	0,125	0,25	0,375	0,5	0,625	0,75	0,875	1	
Singleton 1	1	1	1	1	1	1	1	0,7	0,3	
Singleton 2	1	1	1	1	1	0,9	0,7	0,4	0,1	
Singleton 3	1	1	1	1	1	0,9	0,8	0,5	0,2	
Singleton 4	1	1	1	1	1	0,9	0,7	0,4	0,4	
Singleton 5.1	1	1	1	1	1	0,7	0,7	0,4	0,3	
Singleton 5.2	1	1	1	1	1	0,9	0,9	0,4	0,1	
Singleton 5.3	1	1	1	1	1	0,9	0,5	0,3	0,1	
Singleton 5.4	1	1	1	1	1	0,9	0,7	0,3	0,1	
Singleton 6	1	1	1	1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	
Singleton 7	1	1	1	1	1	0,9	0,6	0,3	0,2	
Expertón 8.1	N.S.	1	1	1	1	1	1	1	0,7	0,5
	N.I.	1	1	1	1	1	1	1	0,6	0,4
Singleton 8.2	1	1	1	1	1	1	1	0,8	0,5	
Singleton 8.3	1	1	1	1	1	0,8	0,8	0,7	0,5	
Singleton 8.4	1	1	1	1	1	0,9	0,9	0,8	0,5	
Expertón 9	N.S.	1	1	1	1	1	0,9	0,7	0,2	0,1
	N.I.	1	1	1	1	1	0,9	0,6	0,2	0
Singleton 10	1	1	1	1	1	0,9	0,8	0,5	0,3	

Tabla 5. Valores esperados para cada característica del C-40.

V.E. C1	V.E. C2	V.E. C3	V.E. C4	V.E. C5.1	V.E. C5.2	V.E. C5.3	V.E. C5.4	V.E. C6	V.E. C7	V.E. C8.1		V.E. C8.2	V.E. C8.3	V.E. C8.4	V.E. C9		V.E. C10
										N.I.	N.S.				N.I.	N.S.	
0,875	0,763	0,800	0,800	0,763	0,788	0,725	0,750	0,688	0,750	0,875	0,900	0,913	0,850	0,888	0,713	0,738	0,813

¹⁰ Sumatorio de productos de cada uno de los nueve valores por las correspondientes frecuencias relativas de las cuestiones

Figura 1. Representación gráfica de los dieciséis expertones/singletones.

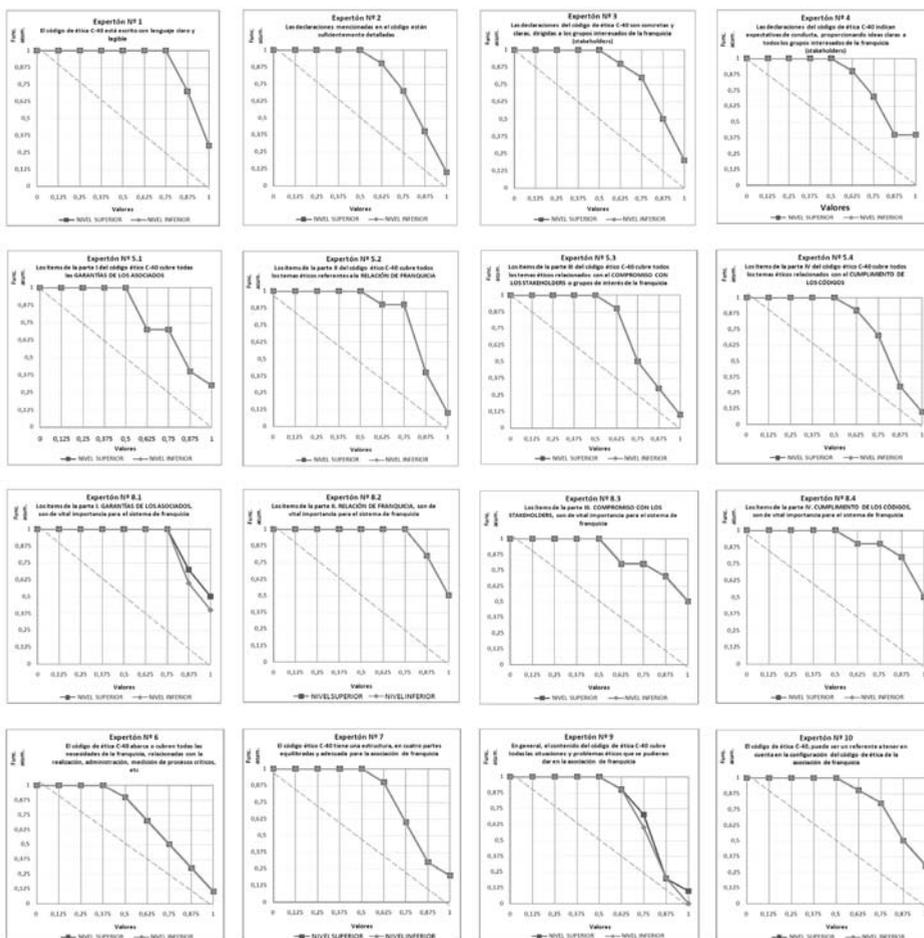
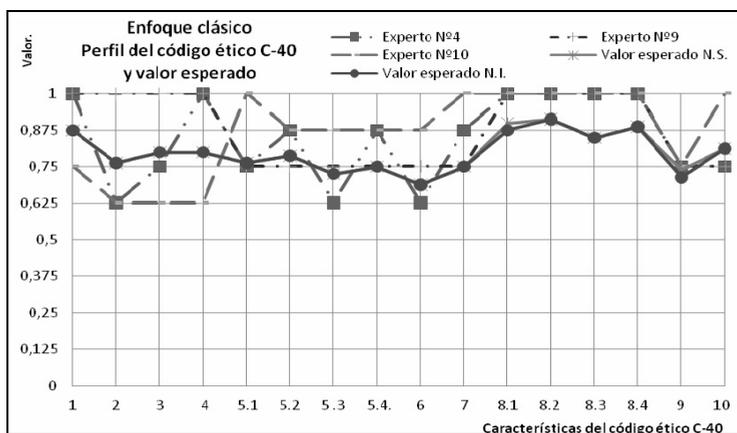


Figura 2. Representación gráfica del perfil del código C-40 mediante enfoque clásico.



5. ANÁLISIS DE CONSISTENCIA. DISTANCIA DE HAMMING.

Con frecuencia durante todo el proceso, surgen desacuerdos sobre valoraciones dadas por expertos diferentes. Como consecuencia, los expertones resultantes podrían presentar alguna dispersión. Por ello es necesario realizar un análisis de la consistencia del panel de datos, calculando la distancia de Hamming o diferencias entre las valoraciones de expertos, para cada característica y cada experto. Consideremos dos expertos, E_i y E_j , y dos subconjuntos borrosos Q_i y Q_j correspondientes a la evaluación de Q según un criterio C_k . Un elemento de la matriz de distancias se calcula según Kaufmann y Pichat (1977):

$$D_H(E_i, E_j) = \frac{1}{2} \left(\left| \mu_{Q_i}^{\min}(C_k) - \mu_{Q_j}^{\min}(C_k) \right| + \left| \mu_{Q_i}^{\max}(C_k) - \mu_{Q_j}^{\max}(C_k) \right| \right) \quad \text{Ecuación 4}$$

A partir de la matriz de distancias (tabla 6) pueden considerarse subgrupos suficientemente distinguibles para enfocar algún rasgo especial, siendo esto de importancia en las operaciones con expertones. Esto puede conducir al estudio comparativo entre operaciones globales y separadas, relacionadas con cada uno de los grupos de expertos.

Tabla 6. Matriz de similitudes para la característica C1

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
E1	0,000	0,000	0,250	0,250	0,125	0,125	0,125	0,125	0,250	0,000
E2		0,000	0,250	0,250	0,125	0,125	0,125	0,125	0,250	0,000
E3			0,000	0,000	0,125	0,125	0,125	0,125	0,000	0,250
E4				0,000	0,125	0,125	0,125	0,125	0,000	0,250
E5					0,000	0,000	0,000	0,000	0,125	0,125
E6						0,000	0,000	0,000	0,125	0,125
E7							0,000	0,000	0,125	0,125
E8								0,000	0,125	0,125
E9									0,000	0,250
E10										0,000

El análisis de la distancia de Hamming revela que varias características del modelo C-40 presentan unas desviaciones, en las opiniones de los expertos, superiores al 25%. Esto indica que esos aspectos pueden ser discutidos o mejorados. Sobre todo en las características C5.1, C6 y C8.3 de la tabla 2 que presentan una gran

divergencia de opiniones, lo que lleva a pensar que son temas de conflictivos para las asociaciones de franquicia, en este sentido algunos presidentes nos recomendaban establecer unos límites respecto a las "garantías de los asociados" o bien definir claramente y con mucho cuidado las extensiones de las responsabilidades respecto al compromiso con los Stakeholders. A pesar de estos inconvenientes, la característica C8.3 junto con C1, C8.2 y C.4, han obtenido las mejores valoraciones con un valor esperado entorno al valor 0,875. Esto quiere decir que varios expertos han valorado excelentemente la parte III. COMPROMISO CON LOS STAKEHOLDERS.

A partir del gráfico de la figura 2 se observa una buena aceptación general de todos los ítems, lo cual concuerda con la buena aceptación general declarada por varias asociaciones agradeciendo nuestra iniciativa del C-40. Los valores esperados sobre las diversas características del código están en torno al intervalo [0'75,0'875], la cuestión peor valorada corresponde a la característica C6 con un valor esperado considerable de 0,688. Por el contrario, la mejor valorada ha sido la cuestión 8.2 con un valor esperado de 0,913.

6. ANÁLISIS DE EXPERTONES.

Del análisis de los dieciséis expertones/singletones se deduce que, en primer, lugar todas las curvas complementarias acumulativas están por encima de la diagonal y son convexas totalmente (o en su mayor parte), lo cual significa que los expertos han expresado una opinión que tiende hacia la respuesta "Totalmente de acuerdo". En segundo lugar también se observa que todos los expertones/singletones presentan una puntuación por encima de cero para la

opción nº 9 (extremo derecho de la escala). Esto significa que todas las características han sido valoradas como mínimo por algún experto con el mayor valor.

Los expertones/singletones Nº 1, 8.1 y 8.2 corresponden a las características mejor valoradas y con mayor convergencia en las opiniones entre expertos. Al contrario, el expertón/singleton Nº 6 corresponde a la característica que ha obtenido menor puntuación, pues sus curvas son las más próximas a la diagonal y tienen menor pendiente. También presenta la mayor divergencia de opiniones entre expertos. Es decir, el 100% de las valoraciones de los expertos sobre C6, dan una puntuación que están entre 0,375 y 1. Lo cual significa que para la característica C6, aunque existe una tendencia hacia la respuesta “de acuerdo”, los expertos han proporcionado diferentes valoraciones y existe poco consenso general.

Hemos observado que los expertos han realizado valoraciones de intervalo en muy pequeño porcentaje. Solo han resultado dos expertones, estos son el Nº 8.1 y el Nº 9, con dos curvas de nivel superior e inferior ligeramente separadas, y catorce singletons. Esto significa que los expertos han proporcionado valoraciones exactas con alto grado de confianza en sus opiniones. Creemos que la razón por la cual ha resultado un expertón en la cuestión C9 ha sido por la formulación de la pregunta del cuestionario de carácter general, aunque necesaria para poder conocer una visión general del código.

CONCLUSIONES

En general, existe poca información disponible sobre evaluación de códigos de ética. La revisión de la literatura realizada por Bondy (2007) reveló la mínima información necesaria para evaluar códigos.

Los juicios de expertos suelen tratarse generalmente como medidas objetivas mediante métodos clásicos de toma de decisión. Sin embargo, los expertos pueden tener ciertas dudas acerca de sus valoraciones. La teoría de expertones tiene en cuenta esta condición humana de los expertos, por ello, sus juicios deben ser considerados "subjetivamente objetivizados" (Zalila, 2002), lo cual nos puede conducir a la reflexión, negociación y creatividad. Aplicando la teoría de expertones a la evaluación de códigos éticos, los expertos tendrán mayor confianza y libertad en la formación de sus propios juicios, al poder encuadrar mejor sus percepciones. Esto repercutirá en una mayor fiabilidad de las fuentes y por consiguiente, una mayor exactitud en los resultados. Mediante esta técnica hemos calculado fácilmente las curvas acumulativas complementarias, además de proporcionar una representación del perfil perceptual de los expertos sobre el código de ética C-40. Cada gráfico expertón representa la opinión de todos los expertos sobre una misma característica del C-40. Tienen las ventajas de facilidad de cálculo y simplicidad en la interpretación, visualización de todos los datos y se pueden deducir rápidas conclusiones.

Los resultados obtenidos con los expertones además de coincidir con aquellos de carácter general, también contienen información adicional sobre los expertos, como la evaluación de su confianza, una valoración de la dispersión en sus juicios o su interpretación de los descriptores. Por todo ello, creemos que la teoría de expertones proporciona a un método de evaluación optimizado para la decisión de grupo multicriterios en el campo de evaluación de códigos éticos.

Nuestra propuesta de modelo de código de ética C-40 para las asociaciones de franquicia ha tenido una buena aceptación general en todas las cuestiones planteadas, lo cual concuerda con los comentarios de las asociaciones agradeciendo nuestra iniciativa.

Algunos aspectos de nuestro modelo C-40 pueden ser discutidos o mejorados. Sobre todo aquellos referidos a las características C5.1, C6 y C8.3 que presentan una gran divergencia de opiniones, lo que lleva a pensar que son temas de conflictivos para las asociaciones de franquicia.

Del análisis se los resultados, también hemos conseguido una ponderación de la importancia otorgada por los presidentes de las asociaciones a cada parte del C-40 (relación de ponderación = 0°97:1°00:0°93:0°97), que podría considerarse en futuras investigaciones de evaluación de códigos.

Estamos de acuerdo con los presidentes de las asociaciones sobre la vital importancia que tienen las cuatro partes del C-40, y así lo confirman los resultados obtenidos (según expertos C8.1, C8.2, C8.3, C8.4). Sin embargo, hemos observado cierto desajuste entre lo que opinan los presidentes sobre la cobertura de las cuatro partes (C5.1, C5.2, C5.3, C5.4) y el contenido que declaran los propios códigos de sus asociaciones de franquicia. Los expertos deberían reflexionar sobre el grado de cobertura del código ético de sus respectivas asociaciones, pues si realmente no han puntuado al máximo en este apartado, ¿en qué nivel situarían a sus propios códigos comparándolos con el C-40?

Respecto a la cuestión C10, creemos que el código de ética C-40 podría ser un referente a tener en cuenta en la configuración del código de ética de las asociaciones de franquicia. Así lo confirman las valoraciones proporcionadas por el 90% de los presidentes con una tendencia de posicionamiento "totalmente de acuerdo".

Una limitación del estudio ha sido el número de expertos que han colaborado con nuestra iniciativa. Si bien es un número suficiente para el análisis con expertos, nos hubiera gustado una mayor participación. Esperamos que en el futuro se sumen más asociaciones a nuestro proyecto y contemos con sus opiniones para poder ampliar nuestro estudio.

7. BIBLIOGRAFÍA

- (1) Son coautores de este trabajo los profesores de la Universidad de Sevilla: Francisco Javier Rondán Cataluña, Carlos Javier Rodríguez Rad y Antonio Navarro García
- ARGANDOÑA, A. (1998): "La teoría de los stakeholders y el bien común", *Documento de Investigación*, nº 355, Enero. Universidad de Navarra.
- BARREIRO, B.; DIEZ, J.; DE MIGUEL, J.C. (2007): "The urban audit model. An evaluation using an experton". Working Paper Business Organization Department, School of Business Administration, University of Santiago de Compostela, Campus de Lugo.
- BONDY, K. (2007): "Evaluating the Potential Effectiveness of Codes: The Statement Strength Evaluation Method (SSEM)". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 14, pgs. 1-15.
- BOWIE, N.E. (1979): "Business Codes of Ethics: Window Dressing or Legitimate Alternative to Government Regulation?" in Beauchamp, T. L. and N. E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business* (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ).
- CARROLL, A. (1999): "Corporate Social Responsibility and Society", *Business & Society*, Vol. 38, nº 3, pgs. 268-295.
- CAVES, R.E. Y MURPHY II, W.F. (1976): "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, Vol. 42, pgs. 572-586.
- CORTINA, A. (1998): *Ética de la Empresa*, Editorial Trotta, Madrid.
- CRESSEY, D., MOORE, C. (1983): "Managerial values and corporate codes of ethics". *California Management Review*, 25(4): 53-77.
- DIEZ, E.C. Y GALÁN, J.L. (1989): "El franchising: España y la CEE. Consideraciones legales", *Investigación y Marketing* (AEDEMO), nº 30, pgs. 31-42.
- DIEZ, E.C., NAVARRO, A. Y RONDÁN, F.J. (2005): *El sistema de franquicia*, Pirámide, Madrid.
- DIEZ, E.C., RONDÁN, F.J. Y NAVARRO, A. (2004): "Research on franchising", en *Global Business: Coping with Uncertainty*, I.M.D.A. (International management development research yearbook), Edited by Kaynak, E. y Harcar, T. Maastricht (Holanda), pgs. 430-437.
- DWYER, F.R., SCHURR, P.H. Y OH, S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, nº 2, pgs. 11-27.
- ELANGO, B. Y FRIED, V.H. (1997): "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis", *Journal of Small Business Management*, July. Vol 35, nº 3, pgs. 68-81.
- FALBE, C.M., DANDRIDGE, T.C. Y KUMAR, A. (1999): "The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising", *Journal of business venturing*, Vol. 4, nº 1, pgs. 125-140.
- FATENE, M. (2001): "Contribution à la théorie des expertons Sous-ensembles flous de type 2 et 3". Ph.D. thesis, D1374; Groupe Logique Floue, Université de Technologie de Compiègne: Compiègne, France.
- FERRELL, O., FRAEDRICH, J. Y FERRELL, L. (2005): "Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases", Houghton Mifflin Company, Boston.
- FORCESE, C. (1997): "Commerce with Conscience: Human Rights and Corporate Codes of Conduct". International Centre for Human Rights and Democratic Development: Montreal, Canada.
- FRANCÉS, P., BORREGO, A. Y VELAYOS, C. (2003): "Códigos éticos en los negocios", Pirámide, Madrid.
- FRANKEL, M.S. (1989): "Professional codes: Why, how, and with what impact?", *Journal of business ethics*, Vol. 8 nº 2 y 3, pgs. 109-115.

- FREDERICK, W. C. (1991): 'The Moral Authority of Transnational Corporate Codes', *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, nº 3, p. 165-177.
- FREEMAN, R.E. (1984): "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman Publishing Inc., Marshfield, MA.
- GALLO, M.A. (1980): "Responsabilidades sociales de la empresa", Universidad de Navarra, Pamplona.
- HADFIELD, D.W. (1990): "*Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts*", *Stanford Law Review*, Vol. 42, pgs. 927-992.
- HUNT, S.D. (1972), "*The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution*". *Journal of Marketing*, Vol. 36, pgs. 32-38
- KAUFMAN, A. (1986): "Sous-relations maximales de similitudes dans les relations de ressemblance valuées par des intervalles de confiance dans [0, 1]", note de travail nº 161.
- KAUFMANN, A. (1987): "Les Expertons". Paris: coll. *Traité des Nouvelles Technologies, Mathématiques appliquées series*, Hermès.
- KAUFMANN, A. (1988): "Theory of Expertons and Fuzzy Logic"; *Fuzzy Sets and Systems*. Vol. 28, pgs. 295-304.
- KAUFMANN, A. Y PICHAT, E. (1977): *Méthodes mathématiques non numériques et leurs algorithmes*. Vol. I & II, Masson, Paris,
- KOLK A, VAN TULDER R, WELTERS C. (1999): "International codes of conduct and corporate social responsibility: can transnational corporations regulate themselves?"; *Transnational Corporations*. Vol. 8, nº 1, pgs. 143-180.
- KOLK A, VAN TULDER R. (2002): "Child labour and multinational conduct: a comparison of international business and stakeholder codes"; *Journal of Business Ethics*. Vol. 36, nº 3, pgs. 291-301.
- LABORDA, A., LÓPEZ, M.E. Y REVILLA, M.A. (1997): "La ética en el franchising: Un estudio comparativo de códigos deontológicos", en *Best Papers Proceedings, VI Internacional Conference, Chania (Greece)*, September, pgs. 325-331.
- LAFONTAINE, F, Y KAUFMANN, P.J. (1994): "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems", *Journal of Retailing*, Vol. 70, pgs. 97-113
- LAFONTAINE, F. Y SHAW, K. (1996): "The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data", *National Bureau of Economic Research Working Paper*, nº 5585. National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- LANGLOIS, C.C. Y SCHELEGELMILCH, B.B. (1990): "Do corporate codes of ethics reflect national character ? Evidence from Europe and the United States" *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, nº 4, pgs. 519-539.
- LEVRAT, E., VOISIN, A., BOMBARDIER, S. Y BREMONT, J. (1997): "Subjective Evaluation of Car Seat Comfort with Fuzzy Set Techniques", *International Journal of intelligent Systems*, Vol. 12, pgs. 891-913
- MATHEWSON, G. Y R. WINTER (1985): "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Political Economics*, Vol. 28, pgs. 503-26.
- MOORMAN, C., ZALTMAN, G. Y DESHPANDE, R. (1992): "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, nº 3, pgs. 314-328.
- NOGALES, E. Y SANCHO, M. (1997): "La franquicia: Una perspectiva internacional", en *Best Papers Proceedings, VI Internacional Conference, Chania (Greece)*, September, pgs. 371-381.
- NOGALES, E. Y SANCHO, M. (1998): "Franchising: All Around the World", en *Managing in Uncertainty: Theory and Practice*, Kluwer Academia Publishers, Netherlands, pgs. 307-324.
- PREBLE, J.F. (1995): "Franchising Systems around the Globe: A Status Report". *Journal of Small Business Management* Vol. 33, nº 2, pgs. 80-88.
- PREBLE, J.F. Y HOFFMAN, R.C. (1999): "The nature of ethics codes in franchise associations around the globe". *Journal of Business Ethics*. Vol. 18 (3, part I), pgs. 239-253.
- REAL, J.C. Y SANZ, B. (1997): "Estudio de los factores determinantes en el asociacionismo de los franquiciadores en España", en *Best Papers Proceedings, VI Internacional Conference, Chania (Greece)*, September, pgs. 391-400.
- REAL, J.C. Y SANZ, B. (1998): "Study of determinant factors in the associationism of the franchisors in Spain", en *Managing in Uncertainty: Theory and Practice*, Kluwer Academia Publishers, Netherlands, pgs. 295-306.
- REIG, J. Y GONZÁLEZ J.F. (2002): "Modelo borroso de control de gestión de materiales", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 31, nº 112, pgs. 431-459.
- SAMUEL, J. Y SAARIR, A. (2004): "Corporate Social Responsibility Background and Perspectives" <http://www.infochangeindia.org/Corporatesr/bp.jsp>
- SHANE, S. Y SPELL, C. (1997): "Enhancing New Franchisor Survival: A Model and Empirical Test", *Proceedings of the International Society of Franchising*, Minneapolis, MN: University of St. Thomas Institute for Franchise Management, March.
- STORHOLM, G. Y SCHEUING, E.E. (1994): "Ethical implications of business format franchising", *Journal of Business Ethics*. Dordrecht: Mar, Vol. 13, nº 3, pgs. 181-189.
- SWARTZ, L. N. (2001): "Franchising Successfully Circles the Globe" in *International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America*. Eds. D. Welsh and I. Alon. Chicago: CCH, Inc., pgs. 43-61.
- WASBY, S. L. (1970): "The Impact of the United States Supreme Court: Some Perspectives" (Dorsey, Homewood, IL).
- WELLER, S. (1988): "The Effectiveness of Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics* Vol. 7, nº 5, pgs. 389-395.
- WELSH, D. Y ALON, I. (2004): "Franchising around the World in Developer economies: A historical perspective", *United States of Association for Small Business and Entrepreneurship, Conference Paper in Proceedings, Business/Management*, nº 103, pgs 410-535.
- WELSH, D., ALON, I. Y FALBE, C. (2006): "An examination of International Retail Franchising in Emerging Markets", *Journal of Small business Management*, Jan., Vol. 44, nº 1, pgs. 130-150.
- WORLDWIDE FRANCHISING STATISTICS (1995): "A study of Worldwide Franchise Associations". Arthur Andersen in cooperation with World Franchising Council. International Franchise Research Centre University of Westminster. Worldwide Franchising Statistics. http://www.wmin.ac.uk/IFRC/World_1.htm.
- ZADEH, L.A. (1965): "Fuzzy Sets", *Information and control*, nº 8, pgs. 338-353.
- ZADEH, L.A. (1978): "Fuzzy Sets as basic for a theory of possibilistic", *Fuzzy Sets and Systems*, nº 1, pgs. 3-28.

- ZALILA, Z. (1997): "Les Expertons. E'valuation Subjective: Me'thodes, Applications et Enjeux", Paris: Les Cahiers des clubs CRIN; Club CRIN "Logique Floue", Association ECRIN, pgs. 52-62.
- ZALILA, Z. (1993): "Contribution à une théorie des relations floues d'ordre n", Ph.D. Thesis in System Control, Université de Technologie de Compiègne,.
- ZALILA, Z., FATENE, M. (1998A): "Opérateurs flous en théorie des expertons: sémantique d'une décision de groupe en évaluation subjective", Vol. II. Proceedings of the 7th International Conference IPMU Information Processing and Management of Uncertainty in Knowledge-Based Systems, July 6–10; Paris, pgs. 1691-1699.
- ZALILA, Z., FATENE, M. (1998B): "Résolution d'équations floues en intervalles -Application aux Expertons". Proceedings of the Fuzzy Logic and Applications Conference LFA; November 18–19; Rennes, France; Cépadués-Éditions; pgs. 217–228.
- ZALILA, Z., GUENAND, A. Y MARTIN, J. (2005): "Application of Experton Theory in the Sensory Analysis of Cell Phone Flaps"; Taylor & Francis Inc., Quality Engineering. Vol. 17, pgs. 727–734.