

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció

**NOTA TÉCNICA**

**Octubre 2016**

# **CÓMO REDACTAR UN CASO <sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Documento redactado por Jordi Carrillo Pujol, EAE Business School . 21-10-2016.

## Índice

1. Introducción .....	3
2. Qué es un caso.....	4
3. Planteamiento de un caso.....	4
4. Por qué escribir un caso .....	5
5. Entrando en materia .....	6
5.1. La materia a tratar .....	6
5.2. Tipos de casos.....	7
5.3. La empresa escogida.....	8
5.4. Qué contiene un caso .....	9
5.5. Obtención de la información.....	11
5.6. Aspectos formales .....	11
5.7. Puntos de interés en la redacción de los casos.....	12
6. Webs de interés.....	14
7. Información sobre el autor .....	15

## 1. Introducción

Es muy frecuente en el ámbito académico hablar y oír acerca del Método del Caso, o en algunas ocasiones directamente de *enseñar mediante Casos*.

Más allá de la definición puramente literal que podríamos extraer del nombre, existe todo un cuerpo teórico y práctico desarrollado durante muchos años alrededor de este tipo de formación.

El motivo de su éxito se puede entender fácilmente. Cuando en el ámbito de la formación empresarial tratamos de explicar la realidad, nos encontramos con que ésta suele ser muy compleja. Nunca existe un solo elemento que afecte a una situación. La realidad es compleja, llena de matices y difícil de interpretar. A modo de ejemplo sabemos que los directivos empresariales a veces tienen menos información de la deseada, lo que les supone un problema. Pero también sucede lo contrario, que puedan tener en exceso, con los inconvenientes que eso conlleva. Por otra parte, el tiempo de análisis y estudio del que disponen es limitado, y las decisiones deben tomarse, muchas veces, de forma urgente.

Pero no es solo eso. A todo ello se unen otro tipo de dificultades. Quizás la empresa en el momento que se debe realizar una acción de carácter comercial tiene a su vez un problema financiero, o de falta de personal cualificado...

En definitiva, un conjunto de circunstancias poco delimitadas y que deben ser valoradas según cada momento. Y en ese ámbito es donde pretende situarse la redacción de un caso. Tratar de replicar una situación real sucedida en un momento determinado, en la cual los directivos tuvieron que tomar una decisión en base a la información que tenían y unos problemas que debían resolver.

## 2. Qué es un caso

En este documento utilizamos el término *caso* para referirnos a la descripción de una situación de una organización en la cual un directivo tiene que afrontar la toma de una decisión empresarial o solucionar un problema que se le ha planteado.

Siguiendo el hilo de lo que exponíamos antes, los casos suelen estar basados en situaciones reales. Ahora bien, aunque pueden figurar los nombres auténticos de las organizaciones y directivos implicados (es lo más habitual), en determinadas circunstancias éstos son ocultados o modificados para mantener el anonimato de los protagonistas.

Desde el punto de vista formativo, se espera del participante (o decisor) que entienda el alcance de la problemática, la analice, y exponga posibles alternativas de decisión. Para ello, se deberá realizar un plan de acción, que concrete las acciones que se cree que se deberían tomar en esa situación.

A nivel práctico, una objeción al caso es que, aunque se haga un planteamiento de acciones a tomar, no se podrán aplicar en ese momento las decisiones tomadas y observar las consecuencias que efectivamente generan. Eso es cierto y sucede frecuentemente así en la formación relacionada con el ámbito de las ciencias sociales. Pero, en cualquier caso, el aprendizaje esperado derivará de la discusión de todas las ideas que se expongan y el contraste que se realice entre ellas.

## 3. Planteamiento de un caso

Cuando un autor se plantea escribir un caso no lo debe hacer pensando en ensalzar una figura empresarial ni los logros de su gestión. Es decir, como un reconocimiento a la labor

realizada. El objetivo debe ser exponer una situación que pueda dar pie a un debate y es en ese aspecto cuando realmente tendrá interés académico.

Por tanto, el primer requisito para la escritura será la existencia efectiva de una situación empresarial en que se deba decidir algo y existan diferentes alternativas.

Además, debe ser académicamente relevante. Por una parte, será necesario que se pueda utilizar en un ámbito formativo y por otra parte que se pueda extraer alguna enseñanza de todo ello. Es decir, que la realidad se pueda relacionar con un fondo teórico de la gestión empresarial.

El redactor debe ser capaz de destacar la singularidad de esa situación. En la actualidad ya existen miles de casos escritos, y poco se aportará si en uno nuevo se plantea una situación empresarial muy parecida a una ya descrita con anterioridad.

La realidad ayuda en este aspecto puesto que siempre existen condicionantes y hechos que diferencian una empresa de otra, así como las situaciones en las que están inmersas.

Una vez detectada la empresa y situación a tratar, se deberán concretar los objetivos académicos que se plantean.

#### **4. Por qué escribir un caso**

Los motivos para escribir un caso son variados y de hecho cada autor tiene unos diferentes.

Entre otros, se puede tomar la decisión de redacción porque se considere que hay un tema o empresa que deberían ser estudiados, por la aportación que han tenido en alguna faceta del ámbito empresarial.

También es frecuente que un autor, que tenga un contacto habitual con la realidad empresarial, detecte una situación que considere que merece ser puesta por escrito y posteriormente, discutida en un ámbito de formación.

Finalmente, y de forma complementaria a los otros dos motivos, el autor puede estar guiado sobre todo por un deseo de aprendizaje. Ya sea por conocer con mayor profundidad una compañía, que se puede haber distinguido por algo en especial, o tal vez para entender mejor cómo está gestionada.

## **5. Entrando en materia**

Una vez tenemos clara la empresa y la situación a tratar, el autor debe ser capaz de concretar las posibilidades de transformación de todo ese material en un caso.

### **5.1. La materia a tratar**

El autor debe tener claros los objetivos académicos del caso. Bien es cierto que puede existir una transversalidad que acabe implicando diferentes materias, pero si esa es la situación que se da, entonces se deberá conseguir concretar los puntos que se consideren más relevantes. Si se hace un planteamiento demasiado amplio, genérico, y que pretende abarcar muchos temas, es posible que acabe despistando más que formando al alumno.

Es decir, si vamos a centrarnos en un apartado de ventas, y queremos tratar también la gestión del liderazgo en esa empresa, deberemos asumir que tanto el formador como el alumno disponen de tiempo suficiente para ello; el primero para exponer la materia y el segundo para prepararla adecuadamente.

En relación con esta idea, hay que tener claro a qué nivel de educación formativa se dirige el documento. Los alumnos son diferentes en un curso de Grado universitario que en un Máster. En el segundo caso tienen normalmente una experiencia profesional que les amplía su visión de la realidad empresarial y les acerca más, por sus vivencias personales,

a lo que se expone en el caso. Tendrán mayor capacidad de comprensión del problema planteado y los planes de acción que propongan serán más factibles y realizables.

## 5.2. Tipos de casos

Cuando hablamos de caso no siempre hacemos referencia al mismo concepto. Es interesante pues, distinguir entre las diferentes posibilidades que podemos encontrar.

Por una parte, un formato concreto sería el de *Ejercicios*. No se trataría tanto de una descripción situacional sino de envolver un ejercicio concreto que se debe resolver, en un contexto narrativo. En una materia como Finanzas sería un estilo apropiado puesto que se busca encontrar una solución concreta y obtener un aprendizaje determinado sobre un punto muy concreto. Por decirlo de otra manera, la discusión sobre la situación del caso está muy limitada y ceñida a la correcta realización del ejercicio propuesto.

Hablamos por otra parte de *Casos Funcionales* cuando se focaliza todo el documento en una temática muy concreta que se quiere conocer (sector y situación). Está enfocado más a explicar, entender y debatir sobre un ámbito empresarial concreto o un concepto teórico que a comprender totalmente una situación.

En el caso del presente artículo nos centramos en los llamados *Casos Globales*. Popularizados en su uso por escuelas como Harvard Business School o IESE Business School. Como se exponía antes, se trata de describir una situación compleja, con diferentes temáticas y en la cual tienen cabida diferentes planteamientos y discusiones. No se buscará la solución única a la situación sino el contraste de todas las planteadas.

Los *Incidentes Críticos* son situaciones de negocio concretas, focalizadas y que pretenden tener un planteamiento, gestión y discusión más breve. Un caso habitual es que exista una breve descripción y tan solo una pregunta para analizar y debatir. Aunque mantienen un formato de caso, son especialmente atractivos para clases donde no les puedan destinar mucho tiempo.

*Casos de investigación* son los que estudian a fondo una situación con el objetivo de ampliar el conocimiento en el marco de un trabajo científico. Cuando se realiza la elección de la empresa se quiere ir más allá de plantear una situación, y se busca una explicación más profunda de la empresa, sus circunstancias concretas, etc. No está pensado tanto para generar una discusión sobre algún aspecto de la misma sino para investigar de forma empírica.

### **5.3. La empresa escogida**

Es muy recomendable que el autor conozca la empresa o que tenga la capacidad de entenderla correctamente. El entorno económico de ese momento, el sector en su conjunto y los competidores, entre otros aspectos, deben tenerlos suficientemente claros aquellos que tengan que explicarlos y ponerlos por escrito. El autor debe ser consciente de su capacidad de comprensión, así como también de sus limitaciones. Si por algún motivo no pudiera entender el modelo de negocio o la problemática que se deriva de ella, raramente sería capaz de explicarla a un tercero.

Un aspecto clave en este sentido será la voluntad de la empresa de dejarse analizar. Es decir, debe tener interés en compartir su información y que se pueda hacer pública. Entender que por lo menos será así en el ámbito académico. Si no es así, de poco servirá el esfuerzo del autor.

Esta información debe ponerse a disposición del autor por parte de la empresa, es decir, ésta la debe facilitar. Además, el formato tiene que ser adaptable a un aula o que el autor la pueda convertir para su uso académico. Por ejemplo, las informaciones excesivamente técnicas son de difícil comprensión. No es aconsejable que los alumnos tengan que destinar buena parte de su tiempo a entender la complejidad técnica de un negocio, sino que lo deben destinar a discutir las posibles alternativas que existen al problema planteado.



En este sentido, un pacto previo entre autor y empresa al inicio del trabajo es altamente recomendable. Indicando qué se va a permitir publicar y en qué línea. Aunque siempre puede ser sometido a negociaciones posteriores, es interesante saber de antemano las posibilidades reales de publicación de un documento sobre el que se va a trabajar. Por ejemplo, si la empresa cree que el documento debe servir de promoción y explicación de sus logros en el mercado o las virtudes de su eficiente gestión, difícilmente se podrá llegar a un acuerdo puesto que el autor tiene un objetivo muy diferente.

#### 5.4. Qué contiene un caso

Si bien cada autor hará la redacción que considere más apropiada, lo cierto es que existe una estructura básica que se va repitiendo en la gran mayoría de los casos.

**Introducción y breve historia de la empresa:** Un caso suele iniciarse con la introducción. Puede ser el momento de reflexión donde el directivo introduce su preocupación o expresa cuáles son sus dudas sobre lo que debe hacer en la situación planteada. Siempre es importante contextualizar el caso. Para ello, es habitual explicar la historia de la compañía, de manera que se facilite al estudiante o lector una aproximación a ella. A modo de ejemplo, una empresa familiar con cien años de antigüedad tendrá una forma de operar determinada, establecida en el tiempo, mientras que una *start-up* en pleno proceso de crecimiento y expansión será frecuente que se encuentre con situaciones novedosas para ellos en todo momento.

**Descripción general del sector y de la competencia:** En este apartado se describen las principales características del sector en el que opera la empresa. También pueden incluirse las principales oportunidades y amenazas.

**Descripción de la situación actual de la empresa.** En línea con lo anterior, se debe explicar qué hace la compañía, a qué se dedica. Quizás tenga un amplio abanico de actividades y en ese caso será necesario focalizarse en aquella división del negocio sobre la que se va a desenvolver el caso.

**Aspectos clave a analizar.** Deberá a su vez dedicarse un apartado al departamento o personas que más directamente implicadas estén en el asunto que se trate. En todos los casos, siempre hay una persona con la que se debe discutir un tema o que finalmente será la encargada de tomar la decisión. Y eso se debe poder contextualizar. En ese sentido, se puede hacer una breve reseña biográfica de los principales implicados (explicar su edad, *background*, etc) o lo que se considere que tiene más interés para el caso.

Más allá de lo que se explique en el caso, es importante la forma de redactarlo. Para que sea eficaz, se debe incluir suficiente material para el análisis y la discusión, pero de la misma forma a su vez también se debe incorporar otra que no aporte nada de contenido. Como una réplica de la realidad, encontrarnos una situación donde debemos distinguir aquello que es interesante de lo que no lo es, lo relevante de lo accesorio. En la gestión empresarial, nunca se presenta la información de forma ordenada y clara para la toma de las decisiones.

**Cuestiones a tratar.** En algunas ocasiones, el caso puede incluir al final unas preguntas que el estudiante debe responder y que se utilizan como guión en la discusión en clase. Al final se incluyen **anexos** con información necesaria para analizar el caso y también las **referencias bibliográficas** utilizadas.

## NOTA PEDAGÓGICA

Los casos van acompañados de una **Nota Pedagógica** que es utilizada como guía por parte de los profesores que utilizan el caso. La nota pedagógica suele tener las partes siguientes:

- Sinopsis del caso.
- Público objetivo: Indicar los destinatarios del caso elaborado, ya sean estudiantes, de grado, postgrado, profesionales del sector, etc.
- Objetivos de aprendizaje y temas clave.

- Forma de enseñanza: Describir cómo se puede utilizar el caso en clase. Por ejemplo, sugerir preguntas abiertas para fomentar el debate; ofrecer ideas para el trabajo en grupo; sugerir como el aprendizaje puede consolidarse en el final de la sesión el caso, y así sucesivamente.
- Preguntas para el debate: Preguntas para promover la discusión del caso en clase.
- Respuesta de las preguntas planteadas por el caso.
- Antecedentes del caso: Proporcionar referencias a material complementario relevante en el caso u otros relacionados. También puede proporcionar información sobre "lo que pasó después", lo que los estudiantes suelen estar bastante interesados en saberlo.
- Multimedia: Incluir posibles enlaces a clips de vídeo y audio que sean relevantes para el caso.

### 5.5. Obtención de la información

Quizás el principal desafío con el que se encuentra el autor de un caso es la recopilación de la información que considera necesaria para poder elaborarlo.

Si estamos ante una empresa muy conocida o de la que se puede obtener mucha información en fuentes públicas, eso evita tener que pedirla a la empresa, lo cual ralentiza el proceso (además de existir la posibilidad que no se llegara a obtener).

La información más valiosa será la que provenga de la actividad diaria de la empresa. Aquella información de gestión que sea utilizada en el día a día y, por tanto, sea un fiel reflejo de la actividad empresarial que efectivamente se está desarrollando.

En ocasiones, el autor puede considerar necesario que la empresa le elabore información concreta para él, para aclarar o completar diferentes puntos. Eso supondrá un esfuerzo extra para los directivos implicados, que deberán dedicar al caso un mayor tiempo y esfuerzo. Esto generará sin duda un riesgo para el autor, al requerir datos adicionales que deben ser elaborados solo por el interés en su documento.

Por otra parte, es muy recomendable por parte del autor, la visita presencial a las instalaciones de la empresa analizada. Que vea la forma de trabajar de los empleados, la organización o según la materia, el proceso de producción que tienen. Todo ello aumentará la veracidad en la redacción del contenido.

## 5.6. Aspectos formales

De cara a la presentación del caso, seguidamente se proporcionan algunas recomendaciones (basadas en las normas de la Central de Casos de ACCID):

- En la primera página figurará el título del caso y al pie de esta primera página constará la frase: “Caso redactado por nombre y afiliación del autor o autores. Año de redacción”.
- El texto deberá ser en letra Times New Roman 12, con un interlineado de 1,5 y los párrafos se iniciarán sin sangría. Los títulos deben estar todos alineados a la izquierda.
- Las tablas, gráficos o figuras se llamarán figuras y deben ser originales o indicar la fuente de procedencia además de llevar un número de orden (por ejemplo, figura 1, figura 2...) y un título que se pondrá al pie de la figura. Debido a los problemas de composición, los autores no deben suponer que las figuras irán situadas en el mismo lugar donde aparece en el original, por lo que se evitarán redacciones tal como 'en la figura que sigue...' o 'la figura de la página 11... '. En el redactado, habrá que utilizar la referencia de la figura como por ejemplo, 'en la figura 2 se ve...!'.
- Las citas bibliográficas deberán aparecer entre paréntesis, conteniendo indicaciones sobre el autor o autores, el año de publicación y la página o páginas a las que se alude, por ejemplo: (Blake, 1992: 72-83), Blake (1992: 22) o (Blake et al., 1992: 72-83). Las palabras o frases que el autor escriba en otro idioma deberán ir en letra cursiva. Las referencias bibliográficas irán al final del trabajo

bajo el título 'Referencias Bibliográficas', ordenadas alfabéticamente por autores y de acuerdo con los siguientes formatos para normas, artículos, comunicaciones a congresos y libros respectivamente:

BENJAMIN, J.J. y BRENNER, V.C. (1974) 'Perceptions of Journal Quality' The Accounting Review, April, 99360-362.

PINA, V., y TORRES, L. (1999) 'Análisis de la Información Externa, Financiera y de Gestión de las Administraciones Públicas', Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.

### **5.7. Puntos de interés en la redacción de los casos**

Existen unos usos generalmente establecidos en la redacción de los casos.

Las redacciones se deben hacer en pasado. Los casos se plantean para permanecer en el tiempo como recurso educativo. Y, por tanto, lo que hoy es actual, será materia del pasado bien pronto.

El lenguaje debe ser el apropiado para conseguir hacer inteligible una materia en la que muchos de los lectores no estarán habituados a trabajar. Se deben evitar en la medida de lo posible, los excesivos tecnicismos que dificulten la comprensión del caso. El autor se debe centrar en la decisión del negocio, no en explicar todas las particularidades de un sector o negocio.

El caso debe basarse en hechos, evitando formular opiniones. Eso es aplicable también al lenguaje, en la forma de redacción que se use, que debe evitar que el texto tienda a defender una opción por encima de otra. El autor, en ese sentido, debe ser capaz de aportar una información suficiente para que el participante se pueda generar su propia opinión.

En un caso deben utilizarse tanto datos cuantitativos como cualitativos. Es decir, los números estarán presentes como lo están en el día a día de todas las empresas, pero además también se deberá explicar en qué contexto se sitúa la empresa para entender cómo le afecta en su negocio.

En algunos casos será preciso incluir explicaciones técnicas suficientes para comprender toda la situación. Si no son excesivamente complejas, solo unas indicaciones, se puede utilizar el mismo espacio del caso. Si se requiriera un conocimiento más profundo, habitualmente se acompañará el caso de una nota técnica que entre en los diferentes aspectos teóricos que ayuden a entender mejor lo que se está explicando.

Otra característica especial de los casos es que el redactado se debe hacer de forma que no se centre tan solo en información relevante para la toma de la decisión. Es decir, junto con ideas y aspectos importantes se deben incluir otros que, estando presentes en el día a día del directivo, no tengan importancia. Es lo que se conoce, en este contexto, como *ruido*, y que a su vez afecta en realidad a cualquier persona que debe tomar una decisión.

Por tanto, el estudiante del caso debe ser capaz de discernir entre aquello que es más relevante y lo que lo es menos, con el fin de poder sacar conclusiones más válidas e ideas más relevantes para el plan de acción que vaya a defender ante el resto de compañeros.

## 6. Webs de interés

Existen algunas instituciones que han desarrollado diferente material alrededor del método del caso

- Repositorio de casos ACCID
  - <http://www.accid.org/centraldecasos>
- Servicio de publicaciones de IESE Business School

- <http://www.iesep.com>
- Servicio de publicaciones de Harvard. Incluye material adicional para enseñar mediante el método del caso
  - <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/pages/home>
- Case Center. Institución dedicada al método del caso
  - <http://www.thecasecentre.org>
- Blog del Director del Case Center Institute
  - <https://richardmccracken.wordpress.com/2016/03/07/case-conversion/>
- Asociaciones relacionadas con el método del caso
  - <https://www.sfcr.org>
  - <https://www.nacra.net>

## 7. Información sobre el autor

Jordi Carrillo i Pujol es licenciado en Derecho por la Universidad Pompeu Fabra y en Ciencias Políticas por la UOC. Cursó un Máster en Asesoría Fiscal en 1998 en I.C.A.D.E (Madrid) y un Executive MBA en IESE Business School (2009). Tiene un Doctorado en Administración y Dirección de empresas – Especialidad Marketing por la Universitat Politècnica de Catalunya.

A nivel profesional ha desarrollado casi toda la carrera en el sector financiero. En tareas ejecutivas, comerciales y de análisis. Entre otras entidades ha trabajado en Banco Popular, Bankinter (España) y Morabanc (Principado de Andorra). Actualmente es CEO de la empresa Licuos, dedicada a la gestión de pagos entre empresas.

A nivel académico ha colaborado durante diferentes años en la escuela de negocios IESE Business School. Elaborando casos de negocio y notas técnicas de diferentes materias. Desde 2011 es Consultor en la UOC en el Trabajo de Final de Grado de ADE (Planes de empresa). Y desde 2013 también es Consultor de la misma materia en el Executive MBA de la UOC. Asimismo colabora con otras instituciones académicas y de formación ejecutiva.

## DOCUMENTOS TÉCNICOS

- Preparant els pressupostos 2017 de l'empresa (ACCID-CECOT)
- Programari gratuït interactiu dels Ràtios Sectorials 2014 (Luis Muñoz)
- RÀTIOS SECTORIALS 2014 Comptes anuals (balanç i comptes de resultats) de 166 sectors. 25 ràtios per cada sector (ACCID-UPF-BSM-CGE-ICJCE)
- Memòria normal
- Introducció a la filosofia del marge. Claus de la gestió del marge per maximitzar beneficis (Comissió de Comptabilitat de Gestió)
- Plantilla Memòria Pimes 2016
- Plantilla Memòria Abreujada 2016
- Determinación de las pérdidas computables para la reducción obligatoria de capital y para la disolución por pérdidas (BOICAC N°102 de 2015: Consulta 5) (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Relació de consultes ateses el 2015 (ACCID)
- Codi d'Ètica per a Professionals de la Comptabilitat (versió catalana per: ACCID-CCJCC)
- L'obligació de conservació de la documentació comptable i els seus efectes sobre la normativa fiscal (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Comentari tècnic sobre consulta ICAC Tractament comptable dels costos d'urbanització i del dret de superfície (BOICAC N°102/2015 Consulta 4)
- 10 errors clau en la negociació bancària (Joan Anton Ros Guasch)
- Comentario técnico sobre consulta ICAC. Fecha de efectos contables en un proceso de fusión entre sociedades de un grupo (BOICAC N°102/2015 Consulta 2). (Comisión Contabilidad-Fiscalidad)



- La nova normativa Comptable dels ens públics locals (Josep Viñas-Comissió Comptabilitat Pública)
- Tancament Comptable i fiscal per a les pimes - Revisió febrer 2016 (Manuel Rejón)
- Projecte de modificació del PGC PIMES i del PGC de 2007, de les Normes de Formulació de Comptes Consolidats de 2010 i del PGC d'entitats sense finalitats lucratives de 2011 (Comissió comptabilitat ACCID-CEC)
- Mejoras a introducir en la cuenta de pérdidas y ganancias (Subcomisión 2ª)
- Comentarios a la nueva ley del impuesto sobre sociedades y al proyecto de reglamento del impuesto sobre sociedades (Com. Comptabilitat i Fiscalitat)
- Anàlisi canvis règim econòmic de la nova Llei de Cooperatives de Catalunya (Com. Cooperatives)
- El despacho de nueva generación (Oriol López Villena)
- Aspectes clau del perfil emprenedor global (Ferran Lemus)
- Principales novedades de la Ley de Sociedades de Capital (Departamento Técnico del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya)
- Cierre contable fiscal para las Pymes (Manuel Rejón)
- La factura electrónica: una realidad de las administraciones (Comisión OSI-comisión conjunta CEC-ACCID)
- La fase final de migración a SEPA (Pere Brachfield)
- Efectos contables de la Ley de apoyo a los emprendedores (Ley 14/2013 de 27 de septiembre) (Anselm Constans)
- Impuesto sobre el valor añadido. Criterios de caja: Aspectos relevantes y contabilización (Gemma Palet y José Manuel Lizanda)
- El control presupuestario en las empresas editoriales (Nati Sánchez Aznar)
- El cuadro de mando: soporte de sistema de indicadores (Luis Muñiz)
- Capital humano: un intangible relevante durante la crisis (Joan Anton Ros Guasch)
- El ABC del Credit Manager (Joan Anton Ros Guasch)
- El nuevo impuesto sobre sociedades (Comisión Relaciones Contabilidad-Fiscalidad)
- Nuevas tablas de amortización (Jordi Baqués)

Para consultar los documentos relacionados [clica aquí](#)

## DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- Treball Final de Grau (TFG). Guia per a l'elaboració (Daniel Ferrer)
- Perspectives de la ciutadania de la RS corporativa de les empreses a Catalunya (F.Marimon i M.Alonso)
- Anàlisi de les relacions indirectes i les variables d'entorn en la cadena de valor del Quadre de Comandament Integral (Josep Llach Pagès)

- Detecting Accounting Fraud – The Case of Let’s Gowex SA (Elena Helbig)
- Un altre finançament per a les empreses Cooperatives (Montserrat Sagarra)
- El método de estudio de casos en la investigación empírica en contabilidad (Maria J.Masanet Llodrà)
- Associació de Comptables de Catalunya (1924-1940) (Marc Amat)
- Análisis de las modificaciones estatutarias para adaptar el régimen de reembolso del capital social a las normas contables de las Cooperativas (Yolanda Montegut, Joan Josep González, Joseba Polanco y Ramon Bastida)
- Investigación en contabilidad en Cataluña: Diagnóstico de la situación actual y perspectivas (Soledad Moya, Diego Prior y Gonzalo Rodríguez)
- Efectes econòmics de la primera aplicació de les normes Comptables de les Cooperatives adaptades a la NIC 32 i la CINIIF 2 (Ramon Bastida i Lluís Carreras)
- Los indicadores no financieros como herramienta para la gestión de la empresa: análisis empírico en PYMES (Jordi Perramon)
- Efectos de la aplicación de las NIIF en el coste de capital de las empresas españolas (David Castillo Merino, Carlota Menéndez Plans y Neus Orgaz Guerrero)
- Análisis de la inversión empresarial catalana en China (Ana Beatriz Hernández)
- Indicadores de responsabilidad social de las organizaciones del ámbito de trabajo (Montserrat Llobet Abizanda)
- Percepciones de las cooperativas catalanas auditadas sobre el proceso de implementación de la NIC 32 en el capital social (Comisión Contabilidad de las Cooperativas)
- Aplicación de herramientas de la contabilidad de gestión en la administración local (Josep Viñas y Pilar Curós)
- Grado de Implantación del USALI en el sector hotelero de Cataluña (Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa)
- El Impacto de la transición al nuevo PGC de las grandes empresas catalanas (M.Àngels Fitó, Francesc Gómez, Soledad Moya)
- El grado de implantación del CMI en las empresas catalanas (Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa)

Para consultar los documentos relacionados [clica aquí](#)



**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**  
**Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona**  
**Tel. 93 416 16 04 extensió 2019**  
[info@accid.org](mailto:info@accid.org)  
[www.accid.org](http://www.accid.org)  
[@AssociacioACCID](#)