

O Economista

EDITA: COLEGIO DE ECONOMISTAS DE A CORUÑA // Ejemplar gratuito // Síguenos en:    

Nº 245 / MARZO 2026

“Prefiero el rigor del catedrático a la intuición del político”



ENTREVISTA A

Fernando González Laxe
Expresidente de la Xunta de Galicia

Foto: ©César Quiñan. La Voz de Galicia

PÁG. 6

Nueva sección: Coyuntura Económica | Por **María Bastida**.
Catedrática de Organización de Empresas de la USC



PÁG. 12

Conocemos a nuestro compañero: Jaime Carrodegas Martínez | Director Financiero en TEAIS SA



Economía de trincheras y el riesgo de la microescala gallega

El mundo ha cambiado las reglas del comercio por las de la geopolítica. En un escenario global marcado por los conflictos bélicos, el proteccionismo y la fractura de las cadenas de suministro internacionales, la economía ya no se mide solo en términos de eficiencia, sino de **resiliencia y autonomía estratégica**. En este nuevo desorden mundial, ¿dónde queda Galicia?

El reciente *Informe de Diagnóstico Estratégico de Galicia 2025* lanza una advertencia que, leída bajo la luz de la actual economía de guerra, resulta estremecedora: **estamos expuestos**. No por falta de talento o de capacidad exportadora, sino porque la estructura de nuestro tejido productivo nos convierte en el eslabón más débil ante cualquier choque externo.

En tiempos de inestabilidad, el tamaño es el primer escudo. Sin embargo, en Galicia, el sistema empresarial está dominado por la microempresa. Nuestras organizaciones se han encapsulado en un tamaño que maximiza su supervivencia en tiempos de paz, pero que minimiza su capacidad para absorber los duros *shocks* de una crisis global. Ante un corte de suministros, una subida abrupta de aranceles o un colapso logístico, la microempresa carece del músculo financiero y organizativo para resistir. No es que a las empresas gallegas les falte ambición; es que el sistema actual hace que dar el salto a la mediana empresa suponga asumir unos costes fijos regulatorios y de estructura inasumibles.

A esto se suma nuestra posición en los mercados internacionales. Galicia exporta mucho, sí. Nuestra tasa de apertura exterior está en niveles europeos. Pero en la economía de guerra, lo que importa no es solo cuánto vendes, sino qué controlas. Gran parte de nuestra industria participa en las cadenas globales de valor como un **proveedor intermedio**, ejecutando fases de transformación física, pero sin controlar el diseño, la tecnología o el cliente final. Somos eficientes, pero altamente sustituibles. Y cuando las multinacionales líderes (muchas con centros de decisión fuera de Galicia) deciden reconfigurar sus cadenas de valor para protegerse de la inestabilidad geopolítica, los tramos ejecutores son los primeros en ser sacrificados.

Pero en este escenario sombrío, Galicia tiene un as en la manga: **la energía**. La guerra ha demostrado que la dependencia energética es el mayor talón de Aquiles de Europa. Aquí, Galicia cuenta con una base material privilegiada gracias a su alta capacidad de generación renovable eólica e hidroeléctrica. Tenemos el recurso más codiciado del siglo XXI. Sin embargo, **producir energía limpia no implica capturar su valor**. Si nos limitamos a exportar kilovatios y no activamos el territorio con infraestructuras clave (como el corredor atlántico ferroviario y nuevo suelo industrial), seremos la simple "pila" energética de otros, perdiendo la oportunidad histórica de reindustrializarnos.

La conclusión es urgente. No podemos enfrentarnos a una economía global armada con estrategias del pasado. Necesitamos dejar de competir por "volumen" y empezar a competir por "valor". En una economía de trincheras, sobrevivir no depende de trabajar más horas, sino de organizarse mejor. Galicia tiene los recursos y el talento; ahora necesita la estructura para no ser una simple víctima colateral en el tablero global.



Paula Nogueira Costa y Jorge Borrajo Dios
Directores de *O Economista*.
Vocales de la Junta de Gobierno del Colegio

ÍNDICE

- 2. Editorial
- 3-5. Reseña de actualidad contable
- 6-7. Coyuntura económica
- 8-10. Entrevista a Fernando González Laxe
- 11. Ocio: libros recomendados
- 12-13. Entrevista a Jaime Carrodegas Martínez
- 14-15. Los colegiados opinan
- 16-19. Reseña de actualidad fiscal
- 20. Formación

Diseño Gráfico:
Alejandro Rodríguez Velázquez
ERREUVE DESIGN
www.erreuve.com

Depósito legal:
C 783-2017

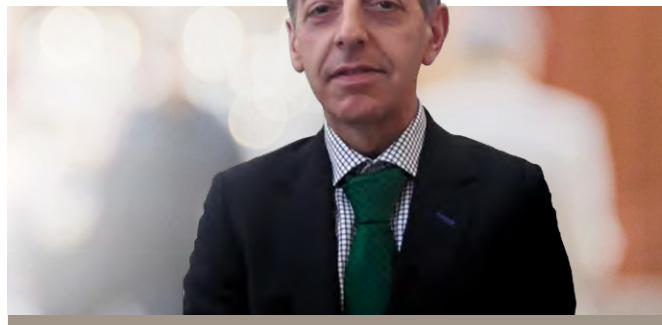
Reseña

de actualidad contable

Fernando Ruiz Lamas

Universidad de A Coruña.

Registro de Expertos Contables: nº 2290



ESPACIO REC

LA CONSOLIDACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE LAS DIPUTACIONES GALLEGAS

El Portal del Ciudadano permite conocer las cuentas anuales de cualquier Ayuntamiento, Diputación provincial o cualquier otra Entidad local. La información procede de las Cuentas Generales rendidas por las Entidades locales¹.

En esta reseña nos ocuparemos de las últimas cuentas presentadas por las cuatro diputaciones provinciales de Galicia, correspondientes al año 2024, centrándonos en los estados financieros de la contabilidad económico-patrimonial, que es la que más se asemeja a las cuentas anuales de las empresas que aplican el Plan General de Contabilidad, y que requieren la presentación de un balance de situación; la cuenta del resultado económico-patrimonial, equivalente a una cuenta de pérdidas y ganancias; el estado de cambios en el patrimonio neto; y el estado de flujos de efectivo.

Desde 2022, tras la aprobación y entrada en vigor de la Orden HAC/836/2021, de 9 de julio², las administraciones locales de un cierto tamaño tienen obligación de presentar también unas cuentas anuales consolidadas. La importancia de presentar cuentas consolidadas radica en que solo tras el proceso de consolidación puede medirse correctamente si se cumple o no el principio de "equidad intergeneracional", es decir, si se está preservando el patrimonio público, o si las generaciones venideras verán incrementado o reducido dicho patrimonio. Eso es lo que, en esencia, mide el resultado neto del ejercicio (ahorro o desahorro), que aparece como última línea de la cuenta del resultado económico-patrimonial. También resulta relevante disponer de información consolidada para evaluar la solvencia del ente público local que rinde cuentas, tanto en lo que respecta al tamaño absoluto y relativo de su endeudamiento consolidado, como de su remanente de tesorería, que se obtiene como suma de los fondos líquidos más los derechos pendientes de cobro, deduciendo las obligaciones pendientes de pago y agregando las partidas pendientes de aplicación, permitiendo esta magnitud la evaluación de la solvencia a corto plazo.



En la tabla que sigue se muestran las entidades dependientes que conforman el perímetro de consolidación de cada una de las Diputaciones gallegas. Entre paréntesis, se muestra el porcentaje de participación de la Diputación. Cumple recordar que los consorcios adquieren automáticamente la condición de entidad dependiente de la Diputación a la que se hallan adscritos, sin que se precise que ésta posea una mayoría de los derechos de voto. Se observa que las Diputaciones de A Coruña y Lugo solo consolidan una entidad dependiente: sendos consorcios de bomberos y servicios de salvamento. Esta clase de consorcios también existe en las Diputaciones de Ourense y Pontevedra, dividido territorialmente en dos entes en el caso de la segunda. Tanto Ourense como Pontevedra incluyen, además, un organismo autónomo cada una. Solo la Diputación de Ourense participa en una sociedad mercantil, pero ésta quedó excluida del perímetro de consolidación por hallarse en proceso de disolución.

¹ Accesibles a través del siguiente enlace: <https://www.rendiciondecuentas.es/es/consultadeentidadesycuentas/buscarCuentas/index.html>

² Orden HAC/836/2021, de 9 de julio, por la que se aprueban las normas para la formulación de cuentas anuales consolidadas en el ámbito del sector público local.

RESEÑA DE ACTUALIDAD CONTABLE

Perímetro de consolidación de las Diputaciones gallegas.

Diputación de A Coruña	Diputación de Lugo	Diputación de Ourense	Diputación de Pontevedra
DEPENDIENTES CONSOLIDADAS			
Consortio Contra Incendios e Salvamento Provincial da Coruña (50%)	Consortio para a Prestación do Servizo contra Incendios e Salvamento (50%)	Organismo autónomo Instituto Ourenseano Desenvolvemento Económico (Inorde) (100%)	Organismo autónomo Escola Universitaria de Enfermería (100%)
		Consortio Augas de Valdeorras (25%)	Consortio Provincial de Pontevedra para a Prestación do Servizo contra Incendios e Salvamento (100%)
		Consortio Provincial de Ourense para o Servizo contra Incendios e Salvamento (37,5%)	Consortio Servizo Contra Incendios e Salvamento das Comarcas de Deza, Taboíros e Terra de Montes (100%)
DEPENDIENTES EXCLUIDAS			
		Sociedad mercantil Urbanística Provincial de Ourense, S.A. (100%; en liquidación)	

El formato XML en el que figuran los estados financieros que se visualizan en el portal de rendición de cuentas ofrece la vista que se ve en el gráfico que sigue, que recoge el correspondiente a la cabecera del Balance de la Diputación de A Coruña para el año 2024. La columna Nota hace referencia a la nota de la memoria consolidada en la que se puede encontrar información adicional sobre la partida en cuestión. Además de las columnas con los saldos consolidados del ejercicio corriente o actual y del ejercicio anterior, se incluye una columna con los saldos agregados del ejercicio actual, antes de ajustes por eliminaciones, para seguir con sendas columnas de ajustes por eliminaciones, positivos y negativos.

En la Memoria consolidada, concretamente en la nota 17, se incluyen una serie de ratios que relacionan tanto partidas del balance como de la cuenta del resultado económico-patrimonial. Como resumen de los datos que presentan las Diputaciones gallegas, se observa que la de Pontevedra es la que presenta una mayor solvencia a corto plazo, mientras que la de Lugo se queda bastante por debajo del resto, siendo además la que registra un mayor endeudamiento por habitante: cada lugués debe algo más de 351 euros. Le sigue la Diputación de A Coruña, con 273 euros por habitante. De nuevo los números de la Diputación de Pontevedra son los mejores: 117 euros. Si tenemos en cuenta también las deudas a largo plazo, es entonces la Diputación de Ourense la que presenta una menor tasa de endeudamiento, ascendiendo la Diputación de A Coruña al lugar de la más endeudada. Pero si medimos la capacidad de tiene la entidad para pagar su deuda con flujos de efectivo de las actividades de gestión, de nuevo la Diputación de Lugo es la menos sólida financieramente: tardaría 3,78 años en pagar su deuda, por solo 1,64 la Diputación de Pontevedra.

Por lo que atañe a las ratios que analizan los ingresos y gastos ordinarios, se observa que el mayor porcentaje de ingresos ordinarios corresponde siempre a las transferencias y subvenciones recibidas: Ninguna Diputación baja del 80% del total de ingresos ordinarios, siendo Ourense la Diputación con el mayor porcentaje: 85%. La siguiente partida de ingresos más relevante corresponde a los ingresos por tributos: las dos provincias más desarrolladas presentan cifras similares, en torno al 20%, casi duplicando el porcentaje que obtienen Lugo y Ourense.

En lo que respecta al análisis de los gastos ordinarios, la partida con un mayor peso relativo es la de transferencias y subvenciones concedidas, salvo para el caso de la Diputación de Ourense, debido a los elevados gastos por amortización de inmovilizado que reporta, los cuales quedan incluidos en el apartado de resto de gastos ordinarios. Otra cuestión de interés es comprobar que la Diputación de Lugo es la que presenta un mayor porcentaje de gastos de personal, con un 32% sobre el total de gastos ordinarios.

Activo	Nota	Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior	Balance Agregado	Ajustes por eliminaciones en aumento	Ajustes por eliminaciones en disminución	Indicador de partida con datos específicos de entidades multigrupo	A ej a mult
A) Activo no corriente								

RESEÑA DE ACTUALIDAD CONTABLE

Anexo: Indicadores financieros y patrimoniales para el año 2024.

	Diputación de A Coruña	Diputación de Lugo	Diputación de Ourense	Diputación de Pontevedra
a) Liquidez inmediata:				
Fondos líquidos	1,45	1,00	2,48	3,78
Pasivo corriente				
b) Liquidez a corto plazo:				
Fondos líquidos + Derechos pendientes de cobro	2,40	1,84	3,06	4,72
Pasivo corriente				
c) Liquidez general:				
Activo corriente	2,42	2,31	9,28	4,73
Pasivo corriente				
d) Endeudamiento por habitante:				
Pasivo corriente + Pasivo no corriente	273,13	351,43	162,82	117,45
Número de habitantes				
Nº de habitantes:	1.120.294	326.013	304.531	945.617

	Diputación de A Coruña	Diputación de Lugo	Diputación de Ourense	Diputación de Pontevedra
e) Endeudamiento:				
Pasivo corriente + Pasivo no corriente				
Pasivo corriente + Pasivo no corriente + Patrimonio neto	0,30	0,27	0,02	0,09
f) Relación de endeudamiento:				
Pasivo corriente	20,36	8,43	51,21	2,61
Pasivo no corriente				
g) Cash-flow:				
Pasivo corriente + Pasivo no corriente	3,53	3,78	1,35	1,64
Flujos netos de efectivo por actividades de gestión				
Flujos netos de efectivo por actividades de gestión:	86.660.833,15 €	30.339.302,10 €	36.756.074,72 €	67.556.895,87 €

Ratios de la cuenta del resultado económico patrimonial.

	Diputación de A Coruña	Diputación de Lugo	Diputación de Ourense	Diputación de Pontevedra
ING. TRIB / IGOR	0,19	0,11	0,12	0,20
TRANSFR / IGOR	0,80	0,84	0,85	0,81
VN y PS / IGOR	0,00	0,05	0,03	-0,01
Resto IGOR / IGOR	0,00	0,00	0,00	0,00
G. PERS / GGOR	0,25	0,32	0,18	0,26
TRANSFC / GGOR	0,55	0,38	0,22	0,53
APROV / GGOR	0,00	0,01	0,00	0,00
Resto GGOR / GGOR	0,19	0,29	0,59	0,21

IGOR: Total de ingresos ordinarios. / GGOR: Total de gastos ordinarios / ING.TRIB: Ingresos tributarios y urbanísticos. / TRANSFR: Transferencias y subvenciones recibidas. / VN y PS: Ventas netas, prestación de servicios e ingresos de la actividad propia. / Resto IGOR: Resto de ingresos de gestión ordinaria. / G. PERS: Gastos de personal. / TRANSFC: Transferencias subvenciones y gastos por ayudas concedidas. / APROV: Aprovisionamientos. / Resto GGOR: Resto de gastos de gestión ordinaria.

Ambición por crecer

Durante años, una parte del debate económico gallego se ha formulado en términos de carencia. Faltan grandes empresas, escala, productividad e innovación. Falta músculo empresarial. Nada completamente incorrecto, pero sí parcial y superficial. Y lo más peligroso, que puede llevar a concluir que el problema principal de Galicia es la ausencia de iniciativa económica.

No lo es. Galicia dispone de una base empresarial activa, adaptativa y abierta al exterior, con mejor capital humano que hace unos años, una inserción internacional relevante y una base nada despreciable de recursos, energía e infraestructuras. El problema es que una parte importante del esfuerzo empresarial no se traduce con la misma intensidad en productividad, escala y captura de valor. Y ahí está el verdadero cuello de botella.

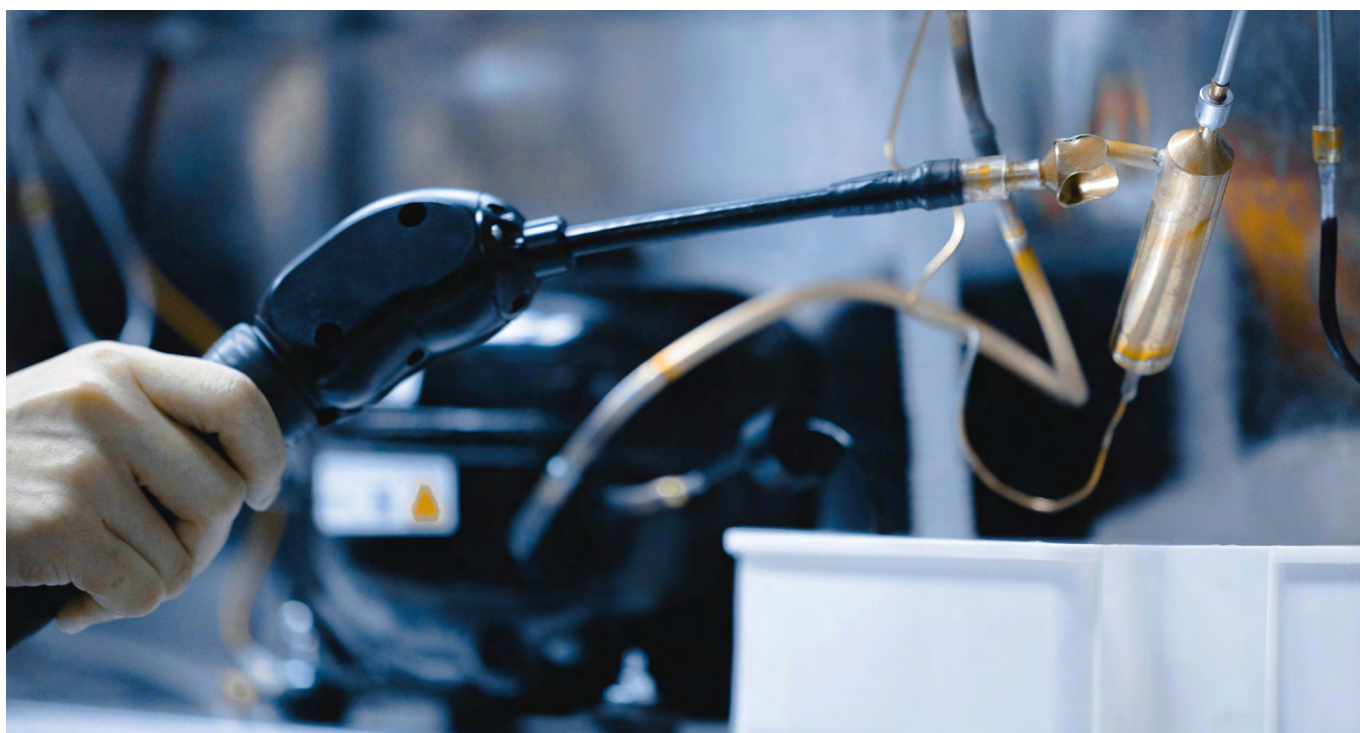
Dicho de otro modo, las empresas gallegas invierten, se adaptan, exportan, digitalizan procesos básicos y toman decisiones razonables. Pero el rendimiento estructural de ese esfuerzo es menor del que debería. Esa disociación entre esfuerzo organizativo y resultado productivo sugiere que estamos en una economía en la que moverse cuesta mucho y donde crecer exige asumir fricciones elevadas antes de empezar a recoger retornos equivalentes.

En la base de esta problemática subyace un conjunto de restricciones estructurales que penalizan el crecimiento en escala, dificultan la acumulación de capacidades organizativas e intan-

gibles y limitan la apropiación del valor generado. La primera de esas restricciones es la más visible: la estructura empresarial. Galicia sigue estando dominada por micro y pequeñas empresas, con escasez de compañías medianas. Y eso importa mucho más de lo que a veces parece. La empresa pequeña factura menos y tiene más dificultades para sostener inversión en innovación, profesionalización de la gestión, sistemas de información, cumplimiento normativo, desarrollo comercial o integración tecnológica.

Llega un momento en que para crecer hay que asumir funciones nuevas -recursos humanos, compliance, gobernanza, procesos de control, sistemas de datos, dirección comercial más sofisticada- que tienen un fuerte componente de coste fijo. Y esos costes aparecen antes de que los beneficios del crecimiento estén plenamente materializados, lo que deriva en una de las trampas más serias del sistema productivo gallego: muchas empresas alcanzan una dimensión suficiente para sobrevivir, incluso para competir dignamente, pero no la necesaria para consolidar ventajas sostenidas. Están por encima del umbral de subsistencia y por debajo del umbral de transformación.

La segunda restricción tiene que ver con la inserción internacional. Galicia exporta y está razonablemente integrada en mercados exteriores. Eso es una fortaleza, pero conviene no confundir apertura con liderazgo. Una parte relevante del tejido gallego se inserta en cadenas globales como proveedor





intermedio. Ejecuta bien, cumple, compite, vende, pero desde posiciones funcionales donde el margen de negociación es reducido y las decisiones estratégicas decisivas se toman en otro sitio. Las fases que concentran más valor –diseño, marca, tecnología, relación con el cliente final, servicios avanzados– no son siempre las que se localizan aquí. El riesgo es acabar consolidando un modelo competitivo basado en volumen, cumplimiento y ejecución eficiente, pero con menos control sobre los tramos más rentables y estratégicos del proceso productivo. Y eso, a medio plazo, limita tanto la renta como la productividad.

La tercera restricción es territorial. Galicia dispone de recursos naturales, capacidad de generación renovable y una posición potencialmente valiosa en la transición energética. Sobre el papel, eso debería jugar a su favor. Pero la mera disponibilidad de recursos no genera automáticamente ventaja competitiva. Solo la genera cuando existen cadenas industriales capaces de transformar esos recursos en productos y servicios de mayor valor añadido. Y ahí vuelven a aparecer las limitaciones conocidas: suelo industrial preparado, conectividad logística, capacidad ferroviaria de mercancías, conexión efectiva con el corredor atlántico, capacidad de evacuación eléctrica y plazos administrativos compatibles con los ciclos de inversión. Cuando esas piezas fallan, la base material existe, pero no se activa plenamente como ventaja industrial.

La cuarta restricción es quizá la menos visible y una de las más decisivas: la capacidad de gobernanza. Crecer significa gestionar más complejidad, incorporar dirección profesional, sistemas de información, planificación estratégica, coordinación de equipos especializados, gestión del riesgo regulatorio, integración tecnológica y capacidad para absorber talento. Todo eso exige estructuras de gobernanza que no se improvisan y que, de nuevo, tienen costes fijos elevados. En un contexto con predominio de empresas pequeñas y con una dinámica demográfica que limita la disponibilidad de determinados perfiles técnicos y directivos, esa profesionalización se convierte en un factor escaso.

Por eso es tan importante la idea de que el crecimiento no depende solo de lo que haga cada empresa internamente. Las empresas deciden, sí, pero lo hacen dentro de un conjunto de condiciones que no controlan plenamente. Por ejemplo, la posición en las cadenas de valor, la estructura sectorial, la disponibilidad de talento, la calidad de las infraestructuras, la previsibilidad regulatoria, el acceso al conocimiento aplicado o la existencia de servicios especializados. El crecimiento, por tanto, no es exclusivamente un asunto de capacidad empresarial. Es también un problema de condiciones sistémicas.

Eso obliga también a repensar la política económica. Si el problema principal no es la falta de actividad, sino la dificultad

para traducir esa actividad en productividad sostenida, escala y captura de valor, entonces las políticas de apoyo no pueden limitarse a incentivar inversiones aisladas o a celebrar la internacionalización como fin en sí mismo. Lo que hace falta es una auténtica política de condiciones: reducir los costes de transición organizativa, favorecer la acumulación de activos intangibles, mejorar la posición funcional de las empresas en las cadenas de valor, activar la base territorial con infraestructuras habilitantes y aumentar la previsibilidad temporal de los proyectos de inversión.

Galicia necesita que crecer no implique un salto desproporcionado en complejidad administrativa, costes fijos y riesgo organizativo. Necesita mecanismos que permitan compartir servicios, externalizar funciones críticas para reducir costes fijos y ganar escala operativa, cooperar sin necesidad de integración societaria inmediata y acceder a capacidades especializadas sin tener que internalizarlas de golpe. Necesita, en suma, hacer más transitable el camino entre pequeña empresa eficiente y empresa capaz de escalar.

Por eso quizá convenga dejar de repetir que el problema gallego es que “faltan empresas” y empezar a decir algo más preciso: faltan condiciones para que muchas de las empresas que ya existen puedan crecer mejor. Y esa no es una diferencia menor. Porque Galicia no necesita solo más movimiento. Necesita que el movimiento rinda.



María Bastida
Catedrática de Organización de
Empresas de la USC

ENTREVISTA A FERNANDO GONZÁLEZ LAXE

“Galicia se encuentra en una encrucijada. Debe apostar por sí misma y redefinir sus fortalezas”

ENTREVISTA A:

Fernando González Laxe

Expresidente de la Xunta de Galicia

Pasó de firmar decretos históricos que cambiaron Galicia a evaluar a generaciones de economistas en la UDC. En este mundo de incertidumbre constante, ¿qué herramienta le ha resultado más útil a lo largo de su vida: la intuición política del presidente o el rigor analítico del catedrático emérito?

Sin duda alguna, competencia técnica, visión estratégica y reflexión. En el mundo actual predomina la incertidumbre, la volatilidad, la complejidad y la ambigüedad. Y, últimamente, los rasgos más acusados en los últimos meses son la inestabilidad, lo impredecible, lo imprevisible, lo impensable y la ira.

Frente a ello, hay que conocer y disponer de herramientas potentes y sólidas que nos permitan afrontar las decisiones no solo con valentía, sino también con convicción y reduciendo los riesgos que una acción supone. Por tanto, soy más de rigor; aunque un buen político ha de tener intuición y contemplar escenarios de futuro.

La geopolítica está de plena actualidad. Ha escrito recientemente sobre la ‘desconfiguración del orden mundial’. Ante esta fragmentación en bloques cerrados por la rivalidad entre EE. UU. y China, ¿qué papel estratégico debe jugar Galicia para proteger su economía frente a este repliegue de la globalización?

Galicia se encuentra en una encrucijada. Debe apostar por sí misma y redefinir sus fortalezas. Me explico. Europa ha perdido su rol dentro de los escenarios globales por falta de criterio político y por las grandes dudas en los planteamientos de sus marcos de funcionamiento. Por tanto, Galicia no debe esperar a que desde instancias comunitarias se diseñen los escenarios a través de Programas o Marcos de Actuación singulares. Debe desempeñar un papel más activo en el concierto internacional. Esto es, proceder a fomentar aquellas actividades en las que contamos con evidentes ventajas competitivas y sobre aquellas otras consideradas de futuro, como las vinculadas con la biotecnología, la digitalización, las industrias alimentarias y la energía.

Galicia no debe mantenerse supeditada y a expensas de los programas europeos, sino que debe mantener una voz y actuación propia, subrayando sus propios objetivos y diseñando sus metas individuales y de país. Ello requiere concienciación y acuerdo interno. Es el momento de afrontarlo y contamos con mimbres suficientes para llevarlo a cabo.

Usted fue una figura clave en las negociaciones para la entrada de España en la CEE. Visto con perspectiva y tras décadas de fondos europeos, ¿cuáles son los obstáculos estructurales que aún impiden a Galicia alcanzar la media de PIB per cápita de la UE?

Galicia converge con Europa, aunque lo hace de manera muy lenta. Hemos caído en lo que se denomina la “trampa del desarrollo”. Esto es, estuvimos convergiendo a mucha velocidad durante un tiempo y ahora vamos muy despacio en esa dinámica, como si nos estuviéramos estancando. Lo mismo le está ocurriendo a otras 35 regiones europeas.

Las causas son varias: una débil productividad; una escasa dotación e incorporación tecnológica a los procesos productivos; la pequeña dimensión empresarial; las derivadas de la ubicación geográfica de las actividades productivas respecto a la frontera eficiente; la debilidad de nuestra sincro-modalidad; los prolijos procedimientos administrativos y la sobrecarga de reglamentaciones. Encabezar un proyecto de futuro sostenible y armonioso exige un planteamiento que defina con exactitud una misión y unos objetivos.

Creo que estamos en condiciones de motivarlo y de plantearlo. De esta manera, nos podríamos situar entre las regiones y áreas más avanzadas de Europa. La Bretaña francesa hace años lo ha conseguido a partir de una política de liberación de peajes de autopistas, una conexión ferroviaria eficiente y capilar; y una apuesta industrial claramente integradora, complementaria y exportadora.

Como economista, ¿qué medidas urgentes propone para paliar el impacto del envejecimiento poblacional en el mercado laboral gallego y frenar la ‘fuga de cerebros’?

TRAYECTORIA

↳ **Fernando González Laxe** (A Coruña, 1952) es una figura fundamental de la historia contemporánea de Galicia que ha sabido combinar con éxito la alta gestión política con una prestigiosa carrera académica. Como presidente de la Xunta entre 1987 y 1990, lideró el primer gobierno de coalición tras una histórica moción de censura, impulsando hitos estructurales como la creación del sistema universitario gallego.

Su perfil técnico destaca especialmente en el ámbito de la economía azul, donde fue clave en las negociaciones para la entrada de España en la CEE y ejerció la presidencia de Puertos del Estado entre 2009 y 2012. Asimismo, dirigió el Instituto Universitario de Estudios Marítimos y es autor de numerosos libros y publicaciones especializadas en economía pesquera y comercio marítimo, consolidándose como uno de los mayores expertos europeos en gestión marítima y pesquera.

Catedrático emérito de la Universidad de A Coruña y reconocido con la Medalla de Oro de Galicia, la Gran Cruz de la Orden de Isabel la Católica o el más reciente Premio Fernández Latorre del pasado año, su legado une el rigor del análisis económico con una profunda vocación de servicio público. Su labor ha sido profundamente valorada también por sus propios compañeros de profesión, quienes le otorgaron el premio Economista del Año en 2009.



Dos problemas serios que exigen un acuerdo global por parte de la sociedad en su conjunto. El primero revela que somos un país longevo, con una elevada tasa de envejecimiento (26,6%) y una baja natalidad (5 por mil). Corregir tal contexto exige tiempo y supone adoptar medidas de corte atractivo y seductor con los jóvenes. Por tanto, es preciso modificar, entre otras, las condiciones de acceso a la vivienda, las condiciones de trabajo, el sistema educativo y facilitar la inserción laboral, garantizando los relevos generacionales. Sin ellos, será imposible alentar el alza de la natalidad entre los jóvenes.

El segundo problema descrito reclama una política de país; y, en este sentido, de cara a recuperar los “cerebros que se han ido” y que se han quedado en el extranjero por distintas causas, debemos instrumentalizar fuertes incentivos para su regreso, ofertando no solo oportunidades pragmáticas para su asentamiento y para formar equipos interdisciplinares, sino también instalaciones, laboratorios y centros educativos con fuerte financiación para poder desplegar los conocimientos adquiridos y formar equipos sólidos.

Es una tarea para desarrollar en años, pero necesaria e imprescindible para una sociedad si no quiere perder su “masa gris”, el *savoir-faire* de las personas más preparadas y quedar descapitalizadas de los saberes. Por eso, tenemos que ser referente mundial en lo que disponemos de ventajas y en las actividades de futuro.

Se habla mucho de la Inteligencia Artificial como el motor de una nueva revolución industrial. Desde su perspectiva de economista aplicado, ¿cómo puede el tejido productivo gallego adoptar estas tecnologías para evitar una nueva brecha respecto a las regiones líderes de Europa?

Galicia, sin duda alguna, registra una brecha digital notable con respecto a los promedios comunitarios. Invertimos poco en I+D+i, poseemos escasos centros de investigación referentes y el número de patentes registrada es baja. También, cuesta aumentar el nivel de aceptación de entrada en esta nueva era tecnológica. La IA inquieta porque podría sustituir masivamente empleos. Es cierto que en el futuro próximo algunos trabajos desaparecerán, pero también se crearán otros empleos. El punto clave es evitar el estrechamiento del acceso a los nuevos empleos. Las tecnologías pueden hacer más de lo que hasta el momento efectúan; sobre todo en lo que a las transformaciones de los procesos de producción se refiere.

Asistimos a una transformación silenciosa que requiere que cada profesional mejore sus habilidades, entienda la IA y ver lo que puede hacer con dicha tecnología. Apostar por dichas trayectorias supone que las organizaciones empresariales actúen de manera coordinada con las políticas públicas. Sin embargo, tal partenariado no se produce. En la actualidad, pese a disponer de grandes investigadores y empresas muy sólidas en este campo, las políticas públicas se dedican más a la divulgación que a la investigación.

La consecuencia de dicha estrategia es la constitución de numerosas spin-off, cuyas tasas de supervivencia son muy bajas. Por tanto, debemos cambiar de directrices y enfocarlas hacia una nueva reconfiguración de objetivos fomentando la creación de fuertes conglomerados empresariales que sean capaces de continuar afrontando las fases de una revolución tecnológica.

Como exdirector del Instituto Universitario de Estudios Marítimos y autor de numerosos libros sobre economía pesquera, ¿cree que Galicia está aprovechando realmente todo el potencial de la nueva ‘Economía Azul’ o seguimos demasiado anclados en los modelos extractivos tradicionales.

No cabe duda de que la Economía Azul es el gran objetivo de muchos países. El futuro del planeta está concentrado en los Océanos. En ellos, se localizan las actividades del futuro. A modo de ejemplo, el transporte marítimo y los desarrollos portuarios; la exploración y explotación de productos mineros y energéticos; la energía azul y la renovable; la construcción y reparación naval; la biotecnología marina y los recursos vivos; las actividades de seguridad y defensa; la pesca e industria transformadora; la acuicultura marina; el turismo costero y marítimo; y las actividades de conservación y observación, como fundamentales.

En suma, el objetivo fundamental es la utilización sostenible de los espacios y recursos para abordar un crecimiento económico, mejorar de los medios de vida y fomentar la generación de empleo y riqueza. Del mismo modo, en los próximos veinte años, la mayor parte de la población mundial estará concentrada en la costa y proximidades de la misma, que constituirán centros pivotes para los flujos comerciales mundiales. Pues bien, en base a estas consideraciones, Galicia no puede abandonar la tarea de liderar dichas dinámicas.

Somos quienes mejor situados estamos de la UE. Gozamos de una ventaja geográfica indudable, de una historia repleta de éxitos y de un know-how que ha demostrado ser muy resiliente ante los recientes shocks externos. En consecuencia, se nos exige aumentar la concienciación marítima de la sociedad y crear Células de Reflexión que permitan irradiar nuevas iniciativas en las actividades que he citado anteriormente. Las Universidades deberían ser la base y el núcleo de este impulso que luego debería irradiarse por las empresas, sociedad e instituciones públicas.



Con la IA asistimos a una transformación silenciosa que requiere que cada profesional mejore sus habilidades”



Fernando González Laxe

Foto: ©César Quián. *La Voz de Galicia*



PERSONAL E INTRASFERIBLE

- **Un libro**
"Las fuerzas económicas de nuestro tiempo", de José Luis Sampedro
- **Una película**
El Padrino
- **Una canción**
"You've Got a Friend". (Tienes una amiga) de Carole King
- **Una comida**
Una lamprea
- **Una ciudad para vivir**
A Coruña
- **Una ciudad para viajar**
Estambul
- **Una afición**
Atletismo y jazz
- **Una noticia que le impactase recientemente**
Todo aquello que tenga que ver con los efectos del cambio climático
- **Un talento que le gustaría tener**
Tocar el piano
- **Un personaje histórico**
Martin Luther King
- **Un hecho histórico**
La imprenta

PERSONAL E INTRASFERIBLE

Con la ampliación de puertos en el norte de Portugal y el avance de Algeciras o Valencia, ¿cuál debe ser la estrategia de especialización de los puertos de A Coruña y Ferrol para no ser meros nodos de paso? ¿Es el Corredor Atlántico la última oportunidad para el noroeste?

El sistema portuario gallego debe ser reformulado a nivel de gestión, de inserción y de posicionamiento internacional. No podemos mantener un sistema en el que las preferencias localistas se sitúen por encima de una concepción de país. Por tanto, debemos tener un sistema no solo coordinado sino único que nos permita avanzar en el desempeño o eficiencia; conectividad marítima con otros destinos e inserción en las rutas marítimas internacionales. O sea, conformar un hub integrado intermodalmente con otros medios de transporte, fundamentalmente el ferrocarril; respondiendo a los intereses de las empresas ubicadas en un hinterland interior amplio; y gozando de ventajas fiscales.

En la actualidad, los grados de especialización existentes en cada puerto constituyen junto a los solapamientos con sus entornos económico unas deseconomías de escala. Es preciso cambiar el concepto. De hecho, el peso que el sector portuario gallego posee en el conjunto nacional es muy bajo, lo que significa que tenemos potencial de crecimiento y posicionamiento. O sea, disponemos de grandes oportunidades de competir con otros puertos atlánticos y del norte de Europa.

Cambiado de tema, a lo largo de sus 50 años de carrera académica, ¿cuál es la lección económica que más ha tenido que 'desaprender' debido a los cambios del mundo globalizado?

La economía es una ciencia social. No es como la física, donde las ecuaciones y las leyes lo explican casi todo. En economía existe, como diría J. M. Keynes, un componente irracional, propio de cada ser humano que hace que, en ocasiones, no nos comportemos racionalmente. Es lo que se llama los "animal spirits". En la docencia no resulta fácil poder explicar a los alumnos que una empresa o un consumidor, e incluso un gobierno, adopte medidas que van en contra de toda lógica o que prefieren no cooperar a sabiendas que dicha no cooperación le arrastra a un desastre. Esto es lo más bonito que hay que "desaprender", pues hemos sido formado en las teorías del equilibrio general, aquella en las que siempre hay un punto óptimo; y en la realidad tal situación no se produce.

Lo explicaba muy bien Kate Raworth en su libro "La economía de la rosquilla", cuando escribía: "Por una parte, nos enseñaban economía como si el sistema financiero no fuera parte importante de ella. Por otra, era evidente que los mercados estaban causando estragos; así que nos preguntamos ¿por qué existe esa desconexión?".

Es una buena reflexión que hace unos días me planteó un alumno en un Master que impartía en la Universidad de Cantabria.

Impulsó la creación de la Universidad de A Coruña desde la presidencia de la Xunta. ¿Cree que la Universidad actual está cumpliendo con su función de motor económico regional?

La creación de las Universidades de A Coruña y Vigo fue una de las decisiones más relevantes de mi presidencia en la Xunta de Galicia junto a la creación del SERGAS, la Fundación Galicia/Europa o la primera Ley de Desarrollo Tecnológico. Una institución docente es la catapulta para el desarrollo social y para la igualdad de oportunidades. Cumple esa doble tarea: impulsa y hace de locomotora del saber y del conocimiento, por un lado; y amplía las opciones y posibilidades respecto a las habilidades de las personas, evitando la discriminación por clasista y exclusivista.

Merced a las Universidades públicas galegas estamos corrigiendo los ratios de conocimiento y multiplicando el valor del capital humano. Hasta el momento, pasados más de treinta años, el balance es muy positivo. Somos referentes en muchos campos y disciplinas; y nuestros profesores están en los primeros lugares de los rankings tanto por sus publicaciones científicas como por el número de investigadores principales en los proyectos internacionales.

Para finalizar, y agradeciendo su amabilidad; lideró el primer gobierno de coalición en Galicia tras una histórica moción de censura. ¿Qué lecciones de diálogo y negociación de aquel momento cree que son inaplazables para gestionar la alta fragmentación y polarización política actual?

Cierto, mi gobierno fue el primero en acceder por medio de una moción de censura y ser, asimismo, el primero de coalición entre tres partidos políticos distintos. Tres cosas a resaltar: la primera, funcionó sin problemas, presentando presupuestos y gestionando sin perder votaciones. La segunda, no hubo ninguna crisis interna ni motivos para una discrepancia absoluta en los planteamientos. Y la tercera, conclusión de las dos anteriores: fue un gobierno de gestión que miraba a los ciudadanos, contaba con ellos y respondía a sus demandas, subrayando y encabezando los escenarios de futuro. Fíjense que, a día de hoy, es recordado por sus grandes aportaciones en todas las dimensiones. En ese sentido, tiene razón. Fue un gobierno de mucho diálogo y de negociación permanente con toda la sociedad, al punto que los acuerdos obtenidos se habían convertido en los objetivos comunes.

Defendimos una autonomía plena dentro de un Estado territorial coherente, alejado de la actual configuración de una superposición de submodelos internos que permite desarrollar regímenes comunes fragmentados de financiación, de solidaridad y de autonomía fiscal. Por eso, en la actualidad, ello genera intereses yuxtapuestos e inestables que junto a una estéril dialéctica entre la clase política (abuso del insulto y mediocridad del mensaje) se traduce en un excesivo conflicto, desgaste institucional, polarización y erosión de la confianza ciudadana. En suma, se necesitan muchas reformas y bastantes adaptaciones.

OCIO • LIBROS RECOMENDADOS

Descubre tu marca personal

El arte de conocerte y proyectarte con autenticidad

ENTREVISTA A: Giuseppe Cavallo

Tener una marca personal bien diseñada ya no es una opción: es la clave para crecer con dirección, generar confianza y alcanzar una carrera con propósito y futuro. Vivimos en un mundo donde solo quienes saben proyectar su valor logran destacar, influir y avanzar.

Descubre tu marca personal es una guía práctica y estratégica para diseñar una marca auténtica, coherente y poderosa. Aprenderás a definir tu visión de éxito, construir tu propuesta de valor, posicionarte con claridad y generar oportunidades alineadas con lo que eres.



¿Reconstruir la marca personal es solo para quienes quieren cambiar de trabajo o emprender?

En absoluto. El libro es especialmente útil en momentos de cambio, pero también para quienes desean crecer dentro de una organización, asumir nuevos retos o reforzar su liderazgo. La marca personal no va de irse, sino de posicionarse mejor allí donde estás. De hecho, muchas personas descubren que, al trabajar su marca, se convierten en referentes más claros y confiables dentro de sus propias empresas.

Usted propone un enfoque muy estratégico de la marca personal. ¿Por qué es tan importante la estrategia?

Porque la estrategia es lo que convierte el esfuerzo en progreso. Sin estrategia, puedes estar muy activo y no avanzar. En el libro explico cómo definir una propuesta de valor clara, cómo posicionarte sin intentar gustar a todo el mundo y cómo pensar el crecimiento profesional como un proceso en el tiempo. La estrategia te permite ser ambicioso sin perder el foco ni la coherencia.

Una parte clave del libro está dedicada a la narrativa. ¿Por qué contar bien tu historia es tan determinante?

Porque las personas no conectamos solo con datos, sino con historias. Tu marca personal se construye, en gran parte, a través del relato que articula quién eres, qué problema ayudas a resolver y por qué eso es relevante. En el libro nuestro cómo crear narrativas auténticas, cómo utilizar historias emblemáticas y cómo adaptar tu mensaje a distintos contextos sin perder identidad. No se trata de inventar, sino de dar sentido a lo que ya eres y has vivido.

Hoy todo parece pasar por las redes sociales. ¿Qué papel les da en la construcción de la marca personal?

Las redes son una herramienta, no el centro de la estrategia. La promoción de la marca personal no consiste en hacer ruido, sino en construir reputación y relaciones significativas. En el libro planteo un enfoque más sereno y estratégico, especialmente pensado para personas que no quieren vivir permanentemente expuestas. La visibilidad tiene sentido cuando responde a una intención clara y está alineada con tu propuesta de valor.

Para terminar, si tuviera que resumir el mensaje del libro en una idea clave, ¿cuál sería?

Que diseñar tu marca personal es un acto de responsabilidad contigo mismo y con los demás. No para destacar por destacar, sino para poner tu talento al servicio de algo que merezca la pena. *Descubre tu marca personal* es una invitación a ser ambicioso con impacto, coherente con tu esencia y consciente del papel que quieres jugar en el mundo.

Giuseppe Cavallo es estratega de marca desde hace más de treinta años. Ha liderado el marketing en multinacionales como Colgate y Nissan, donde estuvo al frente del equipo de marketing que conceptualizó el modelo de turismo Qashqai.

Desde 2012 asesora a empresas, líderes, emprendedores y consultores en momentos clave de su trayectoria. Ha creado o reposicionado marcas en sectores como la tecnología, la salud, la alimentación o la sostenibilidad.

Es profesor de estrategia de marca y marca personal en Esade y otras universidades europeas, y es miembro del think tank internacional Medinge Group.



Diseñar tu marca personal es un acto de responsabilidad contigo mismo y con los demás

ENTREVISTA A JAIME CARRODEGUAS MARTÍNEZ

“La digitalización es imparable. El que no entienda el cambio se quedará en el camino”

entre
vista

Entrevista a nuestro
compañero:

**Jaime Carrodegua
Martínez**

Director Financiero en
TEAIS SA

TRAYECTORIA

➤ Soy economista y llevo buena parte de mi vida profesional metido en la gestión y la gerencia de empresas.

Desde 1999 trabajo en TEAIS SA como director financiero y de sistemas de información, en un puesto en el que se mezclan números, organización, tecnología y mucha gestión del día a día. Antes había pasado por Aquages SA, Europesca SA y Difusión XXX SA, en funciones vinculadas siempre al área financiero-administrativa y gestión.

Además, tuve una etapa en Portugal como gerente de Reibe Ltd filial de TEAIS SS, que me dio una experiencia muy directa en dirección, organización y mejora de resultados.

Con los años me he ido orientando cada vez más a esa parte de la empresa donde hay que coordinar, anticiparse y hacer que todo encaje. Me gusta la gestión pegada a la realidad, con información fiable, control y visión a largo plazo.



¿Qué te llevó a decidirte en tu etapa universitaria por los estudios de índole económica? ¿Tenías clara tu especialidad?

Después del COU estudié en Ferrol la primera promoción de Informática de Gestión de FP II, y ahí fue donde empecé a familiarizarme con la programación y con ese mundo de los datos, los bits y los sistemas. Hablamos de COBOL, BASIC, DBASE... herramientas que hoy suenan casi arqueológicas. Ya veía claramente que la computación era una herramienta muy potente para entender y gestionar la información en las empresas. De este modo, un profesor me hizo una reflexión que recuerdo perfectamente, que si estudiaba CCEE podría aplicar esas técnicas en la empresa. Y la verdad es que dio en el clavo.

¿Cómo ha evolucionado el modelo de negocio financiero de la empresa desde tu llegada en 1991 hasta hoy, especialmente tras superar crisis globales como la pandemia o la crisis de suministros?

Yo creo que donde más se nota el cambio es en la medición y el control de los recursos financieros. Hoy las herramientas permiten un seguimiento muchísimo más preciso, es más difícil que se pierda una factura, que se escape un vencimiento o que no preveas con tiempo un problema de tesorería. A mi juicio, los objetivos siguen siendo los de siempre, tener un fondo de maniobra equilibrado, controlar bien la gestión y buscar rentabilidad.

Como Director Financiero, ¿qué importancia le das a la digitalización del área contable? ¿Estáis utilizando herramientas de Business Intelligence para la toma de decisiones en tiempo real?

Creo que estamos inmersos en un cambio de época. Algo parecido, con todas las diferencias, a lo que supuso en su día la revolución industrial. En los 90 trabajábamos con sistemas que servían sobre todo para registrar y ordenar información, ahora estamos entrando en un mundo de sistemas que analizan, aprenden y hasta te orientan en la toma de decisiones. Primero fue el salto de BI, reconocimiento de patrones, primeros modelos de predicción con Bayes y redes neuronales, y luego la IA generativa. Ahora ya vemos herramientas muy especializadas en modelización, fiscalidad, patrones de demanda...

Hace ya algunos años que usamos PowerBI y herramientas similares para categorizar patrones. Y claro, IAs tipo ChatGPT, Perplexity, GeminiPro y herramientas de Google como notebooklm nos parecen imprescindibles, de momento.

TEAIS es un ejemplo de éxito en el Polígono de Sabón. ¿Cómo ves la salud financiera del tejido industrial coruñés frente a los retos de la descarbonización y la digitalización?

Con la descarbonización tengo una visión bastante crítica, sobre todo por cómo se plantea muchas veces en el debate público. No me identifico con ese tono permanente de “emergencia climática”, porque creo que simplifica mucho una realidad que es bastante más compleja y con muchísimas aristas.



La digitalización es imparable. Siempre he creído en la mejora técnica, en la innovación que sea rentable. Al final, esto va también de destrucción creativa, el que entienda el cambio y sepa incorporarlo prosperará, y el que no lo haga se quedará en el camino.

En tiempos de incertidumbre, la transparencia financiera es un activo. ¿Cómo se trabaja en TEAIS el reporte de información no financiera y la ética en los negocios?

Yo creo que los valores no se imponen, se transmiten con la forma de trabajar de cada día. Al final, es la propia cultura de la empresa la que acaba hablando por ti ante clientes y proveedores. Tanto unos como otros agradecen saber que detrás hay continuidad, cumplimiento y una visión de largo plazo. Lo mismo que todos queremos.

En tu día a día, ¿cuál es el indicador (KPI) que nunca dejas de mirar antes de salir de la oficina?

Yo diría que, al final, hay dos cosas que todos los días tenemos presentes, el volumen de actividad y el margen por operación.

¿Qué cualidades consideras imprescindibles para un financiero que trabaje en el sector industrial gallego hoy en día?

Yo no creo que, de entrada, el sector industrial necesite capacidades muy distintas a las de otros sectores. Lo que sí exige, quizá, es orden, método y capacidad de entender bien los procesos que si pueden ser más complejos que en otras actividades. Me parecen fundamentales las herramientas computacionales, una buena visión analítica para bajar al detalle y, al mismo tiempo, una visión sintética para no perder el conjunto. Y con esto, las llamadas habilidades blandas, que a mi juicio son básicas en cualquier puesto de responsabilidad.

Tras treinta y cuatro años como colegiado, ¿qué te aporta el Colegio y que mejorarías en nuestra gestión?

En los últimos años sí he percibido una mejora clara en la gestión del Colegio, al menos en la forma en que me llega a mí su actividad. Lo veo más moderno, más dinámico y con una presencia mucho más cercana en los últimos años. Me parece que hay una apuesta seria por la formación, por estar atento a los temas que van marcando la sociedad y por mantener una comunicación cuidada y de calidad. Da la sensación de ser una institución viva, que no se queda parada y que intenta adaptarse a los tiempos. Por mi parte, en los próximos años me gustaría implicarme más y participar con mayor frecuencia en sus actividades.

SOBRE MI

- **Defínete en tres palabras**
Querer aprender siempre
- **¿Qué querías ser de pequeño?**
Capitán de barco
- **Lo que más te gusta de tu trabajo**
El dinamismo
- **Lo que menos te gusta de tu trabajo**
La rutina
- **Una cualidad**
La curiosidad
- **Un defecto**
La curiosidad
- **Una manía**
La curiosidad
- **Un logro realizado**
Desarrollo profesional
- **Un logro pendiente**
Aprender Python
- **En tu tiempo libre...**
Deporte
- **Último libro leído**
Ninguno

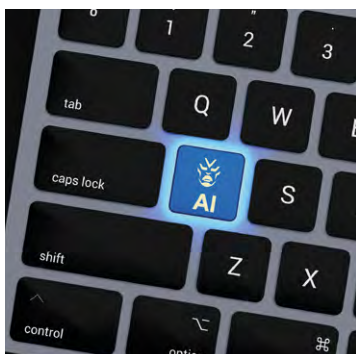
JAIMÉ CARRODEGUAS MARTÍNEZ

Enseñar mejor sin enseñar más

El método Simplicity Lab en la Universidad

Por qué nació Simplicity Lab

En mi reciente aterrizaje en la Universidad da Coruña llevo tiempo dándole vueltas a una idea sencilla y, a la vez, exigente: si la universidad me formó, mi mejor forma de devolverlo no es repetir lo de siempre con más volumen, sino intentar enseñar de otra manera, con más intención.



Simplicity Lab nace de esa convicción y de un diagnóstico que no conviene barrer debajo de la alfombra: **la asistencia a clase es baja**. No lo digo como reproche moral, sino como diagnóstico operativo. Cuando falta presencia, falta fricción productiva, falta contraste y falta ese entrenamiento con supervisión que hace que un concepto pase de sonar bien a funcionar en la cabeza. La pregunta, entonces, no es «por qué no vienen», sino «qué tendría que pasar para que venir merezca la pena, incluso cuando la agenda aprieta».

La respuesta es diseño. No clases más largas ni profesores con superpoderes, sino un formato deliberado de valor: un laboratorio de Aprendizaje Basado en Retos (ABR) que persigue menos acumulación de apuntes y más transferencia real de lo aprendido, porque la economía –y casi cualquier disciplina– no se domina por contemplación, sino por uso.

«Menos apuntes, más impacto.» Esta frase guía todas las decisiones didácticas de Simplicity Lab.

Y la evidencia empírica empuja en la misma dirección: amplios análisis en educación universitaria en diversos campos han encontrado mejoras consistentes en rendimiento y menor tasa de suspensos cuando se emplean metodologías activas frente a la clase exclusivamente expositiva (respaldado por metaanálisis como el de S. Freeman et al. (2014) en PNAS, que muestra alrededor de un +6% en rendimiento en exámenes y una reducción significativa de la tasa de suspensos con metodologías de aprendizaje activo frente a clases expositivas tradicionales). No se trata de entretener; se trata de aprender mejor con menos fricción y más práctica deliberada.

«Simplicity significa eliminar lo accesorio para poder trabajar con más profundidad lo esencial».

Los seis bloques de Simplicity Lab

Cada sesión se estructura en seis bloques con proporciones deliberadas. Cada bloque tiene un nombre, un propósito y un peso temporal pensado para maximizar la transferencia de lo aprendido.

Bloque	Tiempo	Qué ocurre y para qué
La chispa	5%	Pregunta provocadora o mini clase magistral de un profesional de referencia. Entrar pensando, no en piloto automático.
El ancla	50%	Mini lección concentrada para fijar conceptos clave y orientar el enfoque de evaluación sin complejos con fichas de valor.
El laboratorio	10%	Caso real guiado: de un problema a datos, de datos a hipótesis.
El copiloto	15%	IA aplicada con criterio: búsqueda, contraste, detección de sesgos. Siempre bajo supervisión humana.
La arena	15%	Microdebate con defensa breve: entrenar decisión y comunicación como ante un comité de dirección.
La mochila	5%	Cierre estructurado por el alumno: tres ideas accionables y una competencia explícita entrenada y test gamificados.

La lógica es sencilla: arrancas pensando, no en piloto automático; fijas los conceptos clave sin rodeos; los aplicas a un problema real; usas la IA para afilar el análisis; defiendes tu postura ante otros; y te vas con tres ideas y una competencia explícita que has entrenado. El conocimiento que no se mueve se oxida.

El Parlamento Económico UDC: donde el aula se convierte en institución

La pieza que hace de puente entre lo académico y lo real es el reto que vertebra el curso: el **Parlamento Económico UDC**, una simulación de debate parlamentario sobre temas macroeconómicos de actualidad.



¿Qué hacen los estudiantes? Construyen argumentos sobre políticas económicas reales, anticipan contraargumentos, los sostienen con datos y los comunican con claridad, sin perder el respeto por la complejidad. No se trata de opinar; se trata de pensar con rigor, sostener propuestas con evidencia y comunicar decisiones como exige cualquier espacio público de responsabilidad.

¿Por qué importa? Porque el Parlamento tiene una ambición que va más allá del aula. Por un lado, conecta el talento joven con las instituciones, para que los estudiantes aprendan a operar donde se decide. Por otro, acerca la universidad a la empresa y la empresa a la universidad, de manera que el criterio formado en el aula se contraste con problemas, restricciones y decisiones reales. En el fondo, buscamos que el criterio de los jóvenes –bien trabajado, bien argumentado y contrastado– lleve donde se decide, y que lo aprendido no se quede en un examen, sino que se convierta en valor para la sociedad y para la economía.

Cuando el estudiante deja de contestar y empieza a defender, la economía deja de ser un temario y pasa a ser una herramienta.

Y aquí ocurre algo valioso: cuando el estudiante se equivoca en público, pero con método, el error deja de ser un tropiezo y pasa a ser un activo formativo.

Inteligencia artificial con criterio humano

En Simplicity Lab, la IA no es un atajo para pensar menos, sino un espejo para pensar mejor. Sirve para proponer alternativas, resumir posiciones, sugerir fuentes, detectar inconsistencias o sesgos y acelerar iteraciones, pero nunca sustituye el juicio profesional.

La IA es la bicicleta eléctrica de la mente: ayuda, pero hay que pedalear.

Por esta razón, Simplicity Lab dedica un bloque específico a alfabetización y gobernanza en IA, proceso de uso responsable y sesgos, porque la herramienta que no se entiende termina mandando más de lo que ayuda.

Este enfoque no es solo una preferencia metodológica. La propia UNESCO ha publicado una guía que defiende exactamente un enfoque centrado en la persona para el uso de IA generativa en educación, con validación ética, cuidado de la privacidad y diseño pedagógico consciente. Y el marco regulatorio europeo, con el Reglamento de Inteligencia Artificial, está empujando en la misma dirección: una IA fiable, centrada en el ser humano y con protección de derechos. Esa brújula no es retórica; es marco de juego.

Cinco competencias, no como añadidos, sino como vehículo

La consecuencia práctica de todo lo anterior es que en Simplicity Lab entrenamos cinco competencias de forma explícita: pensamiento analítico y crítico, resiliencia y gestión del tiempo, cultura de IA, comunicación profesional y trabajo en equipo. No son complementos decorativos; son el vehículo natural para dominar los fundamentos.

Y lo más relevante es que este enfoque no exige clases más largas. Exige diseño. Diseñar buenas preguntas, diseñar casos que obliguen a elegir, diseñar cierres que conviertan la sesión en aprendizaje que el alumno se lleva consigo. Al final, la intención es que el estudiante pueda salir del aula y responderse algo muy humano: *¿qué sé hacer ahora que ayer no sabía hacer?*

Tres ideas para quien quiera empezar mañana

Si alguien quisiera probar este enfoque mañana mismo –en una clase, en un equipo o incluso en su propia rutina de aprendizaje–, estas son las tres palancas que más impacto generan:

1. Transforma cualquier tema en una decisión.

No pregunte «qué es X»; pregunte «si usted tuviera que decidir entre X e Y con estos datos, ¿qué haría y por qué?». Obligue a elegir y a justificar la elección con un dato, aunque sea imperfecto. La claridad nace de elegir.

2. Usa la IA como un segundo par de ojos, no como una segunda cabeza.

Pídele que busque contraejemplos y debilidades de tu argumento antes de pulirlo. Que desafíe la hipótesis, no que la confirme. Así la herramienta fortalece el criterio en vez de sustituirlo.

3. Cierre cada sesión con tres ideas accionables y una habilidad entrenada.

Lo que no se consolida se pierde. Si el alumno no puede nombrar qué ha aprendido a hacer, probablemente no lo ha aprendido.

John Dewey escribió que la educación no es preparación para la vida, sino la vida misma. Simplicity Lab intenta tomar esa idea en serio: que cada sesión sea, a pequeña escala, un fragmento de la vida profesional que espera al estudiante.



Guillermo Taboada Martínez
Interim Manager Consulting - Socio
Fundador. Colegiado nº 2.815

Reseña

de actualidad fiscal

Miguel Caamaño

Catedrático de Derecho Financiero y Tributario.

Abogado | www.ccsabogados.com



1. LAS DUE DILIGENCE Y SU “TRASCENDENCIA TRIBUTARIA”

Distintos Colegios de Abogados de España han advertido del impacto que el reciente criterio del TEAC sobre los informes de *due diligence* puede tener en la seguridad jurídica y en el desarrollo ordinario de operaciones societarias y de inversión.

Aquéllos subrayan que, el hecho de considerar, a efectos fiscales, a las *due diligence* genéricamente como documentos con trascendencia tributaria intrínseca, incide directamente en la confidencialidad de tales documentos estratégicos, elaborados de forma generalizada en operaciones de compraventa (inmobiliarias y societarias), reorganización y toma de decisiones empresariales, entre otras, pudiendo lesionar el secreto profesional, además de suscitar dudas relevantes sobre los límites del deber de proporcionar a la AEAT información tributaria.

1. Naturaleza y finalidad de los informes de Due Diligence

Un documento de *due diligence* es un informe sistemático de revisión y análisis que se elabora en el contexto de una operación (normalmente compraventa de empresa, inversión o fusión) para evaluar, en relación con dicha empresa o un grupo, su situación jurídica, su situación financiera, los eventuales riesgos fiscales, las eventuales contingencias laborales y/o, en fin, la operativa de la empresa o el grupo.

Se trata de documentos que integran, en buena medida, juicios profesionales, valoraciones técnicas y análisis prospectivos, que pueden concretarse en opiniones especulativas o de contingencias, y que no se elaboran para el cumplimiento de obligaciones tributarias ni forman parte de la información necesaria o determinante para la autoliquidación de tributos o cualquier otra obligación de cumplimiento normativo.

2. Trascendencia tributaria y exigencia de motivación concreta

El criterio adoptado por el TEAC es el de una concepción amplia de la trascendencia tributaria, basada en la posible utilidad fiscal del documento considerado en abstracto.

La jurisprudencia del TS, sin embargo, exige que los requerimientos de información se ciñan exclusivamente a lo que el legislador prevé, apoyándose en una motivación tributaria concreta, individualizada y proporcionada, vinculada a una finalidad comprobadora definida, evitando requerimientos genéricos o indiscriminados respecto de documentación compleja, no estandarizada y ajena al ámbito estrictamente de las obligaciones tributarias.

Los informes de *due diligence* o auditoría legal, por el contrario, contienen información no solo tributaria, sino también de civil, mercantil o laboral, también de naturaleza financiera, e incluso confidencial y personalísima, hasta el punto de que siempre incorporan severas cláusulas de confidencialidad.

3. Incidencia en el secreto profesional y en el derecho de defensa

Los informes de *due diligence* se elaboran habitualmente en el contexto de una relación profesional protegida e incorporan información facilitada por el cliente, así como análisis jurídicos desarrollados por el abogado o por el economista en el ejercicio de sus funciones.

A tal efecto, procede recordar que el secreto profesional de la abogacía constituye una garantía objetiva del derecho de defensa y de la confidencialidad de las comunicaciones, reconocida tanto en el marco constitucional como en el europeo, secreto que no puede verse vaciado de contenido de forma indirecta mediante requerimientos dirigidos al cliente o a terceros que hayan tenido acceso reservado a información confidencial, incluso a secretos empresariales y a propiedad industrial.

Asimismo, ha de recordarse que con la LO 5/2024, de 11 de noviembre, del Derecho de Defensa, se ha superado la tradicional concepción de facultades de alegación y de prueba, agrupando en tal concepto de defensa una amalgama de derechos muy variados, plenamente aplicables en los procedimientos administrativo-tributarios, sin que la estandarización y abstracción de una supuesta “trascendencia tributaria” pueda convertirlo en papel mojado.

4. Proporcionalidad, objetividad y conservación de la documentación

El ejercicio de las potestades de obtención de información por parte de la Administración debe desarrollarse conforme a criterios de legalidad, necesidad, proporcionalidad y objetividad, especialmente cuando se trata de documentos que reflejan valoraciones profesionales y apreciaciones técnicas, y no meros hechos/datos contables o fiscales directamente verificables.

Y no debe de pasar desapercibido, en fin, que no existe con carácter general una obligación legal específica de conservación de los informes de *due diligence* en la normativa tributaria. Esta circunstancia refuerza la exigencia de un uso prudente y ponderado de los requerimientos de información y pone de relieve el riesgo de generar cargas desproporcionadas, inseguridad e incertidumbre a empresas y profesionales.

2. OTRO DISLATE DEL TEAC EN MATERIA DE FEAC

Mediante Resolución de fecha 24 de junio de 2025, el TEAC vuelve a reiterar su doctrina que ya nos resulta familiar en relación al cómo, en qué casos y en qué ejercicios debe de ser regularizada la ventaja fiscal FEAC. Pero en la citada Res. de 24 de junio de 2025 hace memoria el TEAC y esgrime un argumento en apoyo de la regularización que hace tiempo que no leíamos:

"[...]ninguno de los motivos económicos citados por el recurrente se explica ni acredita que tenga una entidad suficiente como para poder compararse con la intensidad de la ventaja fiscal obtenida, de modo que puede afirmarse que esta última era el verdadero objetivo perseguido, lo que le convierte en abusivo".

Pues bien, en relación a este argumento (que el motivo económico acreditado por el contribuyente debe de tener entidad suficiente como para poder compararse con la intensidad de la ventaja fiscal obtenida), quien escribe estas páginas tiene que decir lo siguiente:

Primero: que ni la LIS ni la Directiva de Fusiones exigen proporcionalidad entre ventaja fiscal y motivo económico.

El régimen FEAC solo puede excluirse cuando la operación tenga como principal objetivo el fraude o la evasión fiscal o no existan motivos económicos válidos. Pero la ley no exige:

- que el motivo económico sea "más intenso" que la ventaja fiscal,
- que exista proporcionalidad cuantitativa entre ahorro fiscal y finalidad empresarial, ni
- que el ahorro fiscal sea irrelevante.

Introducir un juicio de "comparación de intensidades" supone crear un requisito no previsto legalmente, vulnerando la reserva de ley en materia tributaria.

Segundo: el TEAC confunde entre "existencia de ventaja fiscal" y "finalidad exclusiva fiscal".

La jurisprudencia del TJUE dictada en interpretación de la Directiva de Fusiones ha sido clara: el mero hecho de que exista una ventaja fiscal no implica abuso; precisamente el régimen FEAC está diseñado para neutralizar la carga fiscal en las operaciones de reestructuración. Si toda ventaja fiscal relevante pudiera desactivar el régimen, éste quedaría vacío de contenido.

Lo relevante no es la cuantía del ahorro, sino:

- si la operación responde a una lógica empresarial real,
- si tiene sustancia económica,
- si produce efectos organizativos, financieros o estructurales efectivos.

Tercero: El estándar aplicado por el TEAC invierte la carga de la prueba.

El argumento del TEAC implica que el contribuyente debe de probar que su motivo económico "supera" la ventaja fiscal.

Sin embargo, conforme al art. 105 LGT:

- la carga de probar el abuso corresponde a la Administración,
- no basta con afirmar que el ahorro es elevado,

- debe la Administración de acreditar que la ventaja fiscal era el objetivo principal.

Un juicio meramente valorativo ("no tiene entidad suficiente") no satisface los parámetros probatorios exigibles.

Cuarto: el juicio de la Administración debe de ser cualitativo, no cuantitativo.

El test correcto es cualitativo: ¿existe reorganización real?, ¿hay racionalización de actividades?, ¿se mejora la estructura financiera?, ¿se facilita la sucesión en la actividad o la gestión empresarial?, ¿se reducen riesgos jurídicos u operativos?, etc. etc.

Pero el TEAC sustituye ese análisis por uno cuantitativo ("intensidad del ahorro"), que es ajeno al marco normativo. El TEAC parece haber olvidado que el régimen FEAC no exige que el motivo económico sea el único, sino que sea real y no meramente artificioso.

Quinto: se desnaturaliza el concepto de "motivo económico válido".

Como sabemos, en motivo económico válido es cualquier razón empresarial objetiva, no simulada,

- no requiere que la operación sea imprescindible,
- no requiere que sea la única alternativa posible,
- no requiere que maximice eficiencia económica.

En consecuencia, exigir que el motivo compense cuantitativamente el ahorro fiscal derivado del FEAC supone no solo suplantar las decisiones que solo le competen al empresario (y que se corresponden con la oportunidad y el riesgo que decida asumir) sino situar el diferimiento fiscal, esencia misma del régimen FEAC, en la métrica de validez del mismo.



3. A PROPÓSITO DE LA AMORTIZACIÓN DE LOS INMUEBLES ARRENDADOS

Como se desprende del literal del artículo 23.1.b) LIRPF, los contribuyentes pueden minorar los rendimientos íntegros en la “depreciación efectiva”, la cual se considera tal cuando “no excede del 3% del mayor del valor catastral o del coste de adquisición satisfecho”. Así, **la normativa del IRPF, en aras de la simplicidad del cálculo, ha establecido una presunción de que la depreciación es efectiva cuando “no excede del 3% del mayor del valor catastral o del coste de adquisición satisfecho”.**

La citada regla/presunción normativa supone el reconocimiento de lo que comúnmente se denomina “puerto seguro” (“safe harbor”) y que, en definitiva, legitima al contribuyente a realizar una deducción de gasto hasta tal importe sin necesidad de realizar un esfuerzo o acervo probatorio más allá de la mera acreditación de que el bien inmueble se encuentra arrendado.

Y nótese que **la normativa del IRPF** a estos efectos, en la medida en que sólo regula un puerto seguro, **no ha establecido que la decisión del contribuyente sobre amortizar un determinado porcentaje y sobre una determinada base de amortización deba mantenerse invariada durante el período de amortización del bien en los períodos impositivos en que el mismo se encuentre arrendado.** En otras palabras, a efectos de la cuantificación anual del gasto no existiría óbice alguno para que la cuantificación del gasto por amortización anual se haga unos años partiendo del coste de adquisición del inmueble y otros de su valor catastral, en la medida en que la norma acepta como depreciación efectiva, con independencia de la base de cálculo elegida (pero excluyendo en todo caso el valor del suelo), el gasto por amortización que no exceda del límite anual fijado por ella misma.

Ahora bien, lo que no establece la normativa del IRPF es un límite claro al importe total amortizable.

El TEAC, compartiendo el razonamiento de la DGT, así como la argumentación de la Administración, considera que el importe de la amortización acumulada no puede superar el valor de adquisición del elemento generador de los rendimientos. Y, en el caso concreto de los bienes inmuebles, en los cuales el suelo no es amortizable, el citado límite es la parte del valor de adquisición que corresponda a la construcción, es decir, el valor de adquisición excluido el valor del suelo.

Así, si bien es cierto que la normativa sólo recoge un límite anual, y no global, el citado límite de amortización acumulado nace del sentido económico propio del concepto de amortización.

La función económica de la amortización es repartir el coste que ocasionó la adquisición del activo entre todos los ejercicios económicos en los que el bien a amortizar genera rendimiento. Y, de hecho, la amortización no se ve afectada para nada por los importes de los rendimientos que el citado bien genere cada año, pues el gasto va a ser cada año el mismo.

En consecuencia, una vez “repartido” todo el coste de adquisición “amortizable” (en el caso de los inmuebles, la construcción), carece de sentido económico seguir “repartiendo” un coste inexistente.

Así, y a modo de conclusión, **entiende el TEAC que existe un límite global a la amortización acumulada de los bienes inmuebles objeto de arrendamiento coincidente con su valor de adquisición; límite global que debe existir con independencia de la base de amortización anual que hubiera podido tomar el obligado tributario: esto es, el coste de adquisición o el valor catastral.**

De lo expuesto se deduce que la amortización y, por lo tanto, su deducción como gasto fiscal no es posible eternizarla en el tiempo pues en todo caso ha de tener el límite correspondiente al valor de adquisición del bien con independencia del título de adquisición del inmueble.



4. CONSECUENCIAS DE QUE LA RESERVA DE NIVELACIÓN SEA UN DERECHO Y NO UNA OPCIÓN

Como es sabido, la reserva de nivelación constituye un incentivo fiscal dirigido a las empresas de reducida dimensión, permitiéndoles minorar hasta un 10% de su base imponible positiva en un ejercicio determinado y trasladar el efecto de esa reducción a los cinco ejercicios siguientes. Esta medida permite diferir la tributación de parte de la base imponible positiva sin generar intereses de demora, contribuyendo a mejorar la liquidez de la empresa y favoreciendo la competitividad y estabilidad de las pymes. En términos técnicos, la reserva de nivelación actúa como una especie de compensación anticipada de bases imponibles negativas, similar a un carry-back, y coexiste con el régimen general de compensación carry-forward del art. 26 LIS.

Pues bien, la resolución del TEAC de 18 de diciembre de 2025 (RG 6913/2025) se pronuncia sobre la controversia jurídica relativa a la naturaleza de la reserva de nivelación, prevista en el art. 105 de la LIS. **La cuestión central consiste en determinar si su aplicación constituye una opción tributaria, en los términos del art. 119.3 LGT, o si se trata de un derecho autónomo del contribuyente, lo que influye directamente en la posibilidad de aplicarla incluso cuando la autoliquidación se presente extemporáneamente.**

Si seguimos la doctrina fijada por el TS a propósito de la compensación de bases imponibles negativas, la calificación de un incentivo fiscal como opción tributaria requiere dos elementos: un requisito objetivo, consistente en la existencia de regímenes jurídicos alternativos y excluyentes; y un requisito volitivo, que implica que la elección por parte del contribuyente debe manifestarse expresamente en la declaración o autoliquidación correspondiente. En el caso de la reserva de nivelación, el requisito volitivo se cumple, dado que la aplicación se realiza voluntariamente mediante la autoliquidación del IS, pero el requisito objetivo no concurre, pues la normativa no ofrece un régimen alternativo que sea incompatible con la aplicación de la reserva.

La presencia de la expresión “podrá” en el art.105 LIS indica la voluntariedad del contribuyente para dotar la reserva, pero no determina automáticamente que se trate de una opción tributaria. Esta expresión simplemente refleja la voluntariedad en el ejercicio del derecho, pero no genera una alternativa de elección entre regímenes jurídicos distintos y excluyentes. Por lo tanto, la decisión de aplicar o no la reserva se produce dentro del mismo régimen fiscal, constituyendo un derecho autónomo del contribuyente y no una opción tributaria regulada en el art. 119.3 LGT.

En consecuencia, **dado que la reserva de nivelación es un derecho del contribuyente, su ejercicio no puede estar condicionado a la presentación de la declaración dentro del plazo reglamentario. Incluso si la autoliquidación se presenta extemporáneamente, el contribuyente ejerce válidamente su derecho a minorar la base imponible positiva mediante la dotación de la reserva.**

5. DE NUEVO SOBRE LA DEDUCCION DEL IVA Y LAS IRREGULARIDADES FORMALES

El TS insiste en sentencia de 9 de diciembre de 2025 (rec. 6183/23) en que, **atendiendo a la garantía del principio de neutralidad en el IVA y al predominio del fondo sobre la forma, la omisión en la factura o recibo del dato relativo a que el proveedor está acogido a algún régimen especial de IVA constituye un incumplimiento formal que no es suficiente para justificar la denegación de la deducción.** Así debe de interpretarse la norma cuando la aplicación de dicho régimen especial resulta del resto de las menciones contenidas en la propia factura y del libro registro de facturas y cuando, además, la Administración tributaria puede contrastar tal extremo mediante los datos obrantes en sus bases de datos.

El TS se expresa en estos interesantes términos:

“9) [...] El efecto real de la denegación del derecho a deducir, en las condiciones examinadas, es equiparable a una sanción o castigo por incumplimiento de los requisitos formales, sin explicar las razones por las que el derecho a deducir -y el principio de neutralidad, piedra angular del sistema común del IVA- queda privado de valor en este caso [...].

Acorde con esta orientación, en el Real Decreto 1496/2003, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación, y se modifica el Reglamento del IVA, luego de ponerse de manifiesto la importancia que tiene la factura para la correcta gestión de los distintos tributos, por la información que la misma proporciona a la Administración, se añade que la factura no puede configurarse como un medio de prueba tasada, especificando que, si bien la factura completa es, sin duda, el principal medio de prueba a efectos tributarios, ello no puede suponer que las cuotas o gastos deducibles no puedan probarse de otras formas, siempre que las mismas acrediten de modo fehaciente la realidad de los referidos gastos y cuotas.

En suma, si el medio de prueba empleado es el idóneo, no debe existir obstáculo alguno para admitir la deducción, aunque se haya infringido algún requisito formal.

En definitiva, de acuerdo con nuestra doctrina, basada en la jurisprudencia del TJUE, la exigencia de requisitos formales extremos, rigurosos o del empleo de fórmulas solemnes contradice el principio de neutralidad del IVA, por lo que el sujeto pasivo -máxime en supuestos ajenos a fraude o evasión fiscal- no debe afrontar con sus propios recursos la carga del IVA que corresponde a terceros”.



FORMACIÓN

Agenda formativa del Colegio



Registro contable de las operaciones societarias más habituales en las PYMES

- **Fecha:** 21 de abril (9:30 a 14:30h)
- **Ponente:** Juan Luis Domínguez. Auditor de Cuentas ROAC. Economista REC. Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad Universidad de Barcelona
- **Formato:** Mixto

Aspectos contables y fiscales clave de las UTEs y las AIEs

- **Fecha:** 28 de abril (9:30 a 13:30h)
- **Ponente:** Enrique Ortega Carballo. Socio y Director de Fiscal y Derecho Contable en Gómez-Acebo & Pombo
- **Formato:** Mixto

Tablas dinámicas al completo y construcción de cuadros de mandos

- **Fechas:** 4 al 7 y 11 al 14 de mayo
- **Ponente:** Roberto Mediero Eneasta. Diplomado en Estadística. Experto en Ofimática, especializado en Excel y en Power BI. Certificado por Microsoft
- **Formato:** Online

Aspectos clave en la tributación sobre IRPF

- **Fecha:** 5 de mayo (9:00 a 14:00 y 16:00 a 19:00h)
- **Ponente:** Carmen Jover Díaz. Economista. Asesora Fiscal
- **Formato:** Presencial

Liquidación del Impuesto sobre el Patrimonio

- **Fecha:** 13 de mayo (9:30 a 13:30h)
- **Ponente:** César García Novoa. Catedrático de Derecho Financiero y Tributario de la Universidad de Santiago de Compostela. Abogado y Consultor
- **Formato:** Mixto

Aspectos esenciales en la declaración del ISD

- **Fecha:** 21 de mayo (9:30 a 13:30h)
- **Ponente:** Carlos Rodríguez Sánchez. Inspector Tributario. Agencia Tributaria de Galicia. Profesor asociado de la Universidad de A Coruña
- **Formato:** Mixto

