

O Economista

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

Nº 246 / ABRIL 2026

“Si una empresa no ha integrado ya la sostenibilidad en su estrategia, va tarde”

ENTREVISTA A

Verónica Teijeiro Domínguez
CFO en SENSESBIT

PÁG. 12

Actualidad Económica | Por María Bastida. Catedrática de Organización de Empresas de la USC



PÁG. 14

Conocemos a nuestra compañera: Jessica Antonella Arbulú Castillo | Contable & Controller Financiero MBA



El reloj avanza hacia la factura electrónica obligatoria, ¿estamos preparados?

La digitalización del tejido empresarial español se prepara para dar uno de sus pasos más trascendentales: la implementación obligatoria de la factura electrónica. **A partir del 1 de julio de 2027, las empresas y profesionales con ingresos superiores a los 8 millones de euros deberán emitir sus facturas en formato digital para todas sus operaciones comerciales con otras empresas radicadas en España.** Para garantizar un margen de adaptación adecuado, **los pequeños negocios y autónomos que facturen por debajo de esa cifra contarán con un año adicional, retrasando su obligación hasta el 1 de julio de 2028.**

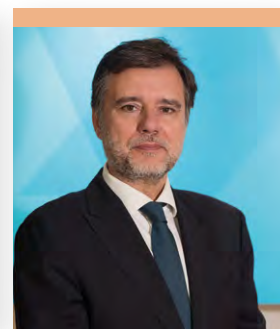
Esta medida transformará radicalmente la gestión administrativa diaria. Se acabaron los tiempos de confeccionar facturas manualmente utilizando programas como Word o Excel. Con la nueva normativa, **los profesionales y pymes estarán obligados a contar con un software capaz de generar los documentos en formatos estandarizados, siendo el UBL (Universal Business Language) el que previsiblemente dominará el panorama al ser el formato aceptado por la Agencia Tributaria.** Es importante matizar que esta digitalización forzosa se limita al ámbito entre empresas (B2B); un autónomo con un negocio a pie de calle, como un bar, podrá seguir entregando tiques no digitales a sus clientes finales, pero tendrá que usar obligatoriamente la vía electrónica al facturar a proveedores que sean empresas.

El epicentro de este nuevo ecosistema será **una plataforma pública desarrollada por Hacienda.** Esta solución estatal cumplirá una triple función: actuará como repositorio único de todas las facturas, servirá como pasarela de intercambio de información y permitirá a los negocios más pequeños (aquellos que emitan menos de 100 facturas al año) crear sus recibos electrónicos directamente en el sistema público. Alternativamente, un alto porcentaje de empresas podrá optar por plataformas privadas si estas les ofrecen valor añadido, como la gestión de albaranes, debiendo en todo caso remitir a la Agencia Tributaria una copia simple firmada electrónicamente.

Sin embargo, el verdadero trasfondo de este despliegue tecnológico va mucho más allá de la modernización técnica. **El objetivo primordial de la factura electrónica es atajar uno de los grandes lastres de nuestra economía: la morosidad y los impagos entre proveedores.** El nuevo sistema establece un riguroso mecanismo de control: el destinatario deberá recibir la factura, comunicar si la acepta o rechaza y, en el caso de admitirla y pagarla en su totalidad, dispondrá de un estricto plazo de cuatro días para informar de dicho pago a la Administración. Esto otorgará al Estado una capacidad sin precedentes para monitorizar los plazos de liquidación y proteger a la cadena de suministro.

El Consejo de Ministros ya ha aprobado el Real Decreto que desarrolla el reglamento. Para cumplir con los plazos previstos por el Ministerio de Economía, se espera que la orden ministerial de Hacienda que definirá la solución técnica se apruebe el 1 de julio de este mismo año. A partir de la publicación de esa orden, el reloj empezará a correr para el tejido empresarial.

La transición exigirá un esfuerzo tecnológico y de adaptación, pero promete cimentar un entorno productivo más transparente, eficiente y equitativo. La cuenta atrás ha comenzado, y el momento de que las empresas planifiquen su estrategia de digitalización es ahora.



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. Panorama de la fiscalidad autonómica y foral
- 8-10. Entrevista a Verónica Teijeiro Domínguez
- 11. Ocio: libros recomendados
- 12-13. Actualidad económica
- 14-15. Conociendo a nuestros compañeros/as
- 16-19. Reseña de actualidad fiscal
- 20. Formación

Diseño Gráfico:
Alejandro Rodríguez Velázquez
www.erreuedesign.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

CÓMO MIDEN SUS RESULTADOS LOS AYUNTAMIENTOS

El desempeño anual de una empresa queda reflejado en la última línea de la cuenta de pérdidas y ganancias, cuantificándose así un resultado que, de ser positivo, incrementará el patrimonio neto de la entidad. Pero en el ámbito de la contabilidad pública podemos decir que se presentan hasta tres magnitudes que miden la bondad de la gestión del sujeto contable: el Ahorro o Desahorro del ejercicio reportado en la Cuenta del Resultado Económico Patrimonial, el Resultado Presupuestario y el Remanente de Tesorería.

Tomando como ejemplo la información financiera y presupuestaria presentada por el Ayuntamiento de A Coruña en sus últimas cuentas publicadas en el portal del ciudadano, correspondientes al año 2024¹, intentaremos explicar el significado de cada uno de estos excedentes.

El Ahorro o Desahorro del ejercicio

La Cuenta del Resultado Económico Patrimonial se corresponde con la cuenta de pérdidas y ganancias de una empresa. La principal fuente de ingresos procede de los tributos recaudados y de las subvenciones y transferencias recibidas. Para obtener el resultado de la gestión ordinaria, se restan de los ingresos ordinarios los gastos de personal, las subvenciones y transferencias concedidas, las amortizaciones y otros gastos de gestión ordinaria, que incluirían el impuesto sobre beneficios de los entes dependientes que tengan actividad empresarial. En el caso del Ayuntamiento de A Coruña, serían Aguas de la Coruña, S.A. (EMALCSA) y la Empresa Municipal Vivienda, Servicios y Actividades, S.A. (EMVSA). El resto de dependientes del perímetro de consolidación en 2024 lo integraban el Instituto Municipal Coruña Espectáculos (IMCE), con carácter de organismo autónomo; los consorcios para la Promoción de la música y de Turismo y Congresos de A Coruña; así como las fundaciones EMALCSA y Luis Seoane. Como en el caso de las sociedades mercantiles, se presenta también un subtotal de resultados financieros.

En el cuadro que sigue se presenta un extracto con los saldos principales de la Cuenta del Resultado Económico Patrimonial Consolidada del Ayuntamiento de A Coruña en 2024 y 2023.

	2024	2023
A) (1+2+3+4+5+6+7+8) TOTAL INGRESOS DE GESTIÓN ORDINARIA	396.420.521,82	357.902.343,98
B) (9+10+11+12+13+14) TOTAL GASTOS DE GESTIÓN ORDINARIA	-323.796.489,85	-302.522.282,81
I. (A+B) Resultado (ahorro o desahorro) de la gestión ordinaria	72.624.031,97	55.380.061,17
III. (19+20+21+22+23+24+25) Resultado de las operaciones financieras	-4.999.114,87	-279.420,21
26. Participación en beneficios (pérdidas) de entidades puestas en equivalencias	28.792,80	-13.867,00
VI. (IV + V) Resultado (ahorro o desahorro) consolidado del ejercicio	61.988.616,90	142.339.809,33

Como se observa, tanto en 2023 como en 2024, con base en el principio de devengo, el Ayuntamiento de A Coruña presenta un superávit, aunque en 2024 es menos de la mitad del registrado en 2023. Básicamente, esta cifra mide el aumento en el patrimonio del consistorio, tal y como queda reflejado en el Balance de situación consolidado, como producto de las operaciones del ejercicio. Obviamente, el cálculo de este resultado se verá afectado por la correcta valoración de los activos y pasivos del Balance. Se muestran a continuación las masas patrimoniales básicas del Balance consolidado del Ayuntamiento de A Coruña en el año 2024 y 2023.

¹ <https://www.rendiciondecuentas.es/es/consultadeentidadesycuentas/buscarCuentas/index.html>

RESEÑA DE ACTUALIDAD CONTABLE

	2024	2023
A) Activo no corriente	1.034.508.007,92	1.010.639.945,88
B. Activo corriente	130.754.055,41	105.218.139,13
(A+B)Total Activo	1.165.262.063,33	1.115.858.085,01

A) Patrimonio neto	1.027.692.932,63	972.906.996,89
B. Pasivo no corriente	60.602.695,65	57.479.330,47
C) Pasivo corriente	76.966.435,05	85.471.757,65
(A+B+C)Total Patrimonio Neto y Pasivo	1.165.262.063,33	1.115.858.085,01

El patrimonio neto se materializa fundamentalmente en activos no corrientes, básicamente inmovilizados materiales; en derechos de cobro, netas de obligaciones de pago, principalmente corrientes; y en saldos de efectivo, que alcanzan la cifra de 62.127.873,20 euros en 2024 (45.771.183,34 euros en 2023).

A su vez, los movimientos del efectivo quedan plasmados en el Estado de Flujos de Efectivo consolidado, cuyo resumen exponemos a continuación.

Extracto del Estado de Flujos de efectivo Consolidado (modelo abreviado) del Ayuntamiento de A Coruña en 2024 y 2023:

	2024	2023
I. FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN	41.732.509,61	48.711.663,57
II. FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-34.296.846,99	-44.134.371,16
III. FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	8.884.007,56	-3.474.926,54
V. EFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO	0,00	0,00
VI. INCREMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO Y ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES AL EFECTIVO (I + II + III + IV + V).	16.319.670,18	1.102.365,87

La principal diferencia con respecto a una empresa es el peso muy predominante de las operaciones de financiación ajena en el apartado de flujos de efectivo de las actividades de financiación. Por lo demás, el saldo de flujos de efectivo de las actividades de gestión vendría a ser una medida del resultado de las operaciones de gestión basado en el principio de caja, en lugar del principio de devengo, comprobándose que, tanto en 2024 como en 2023, los flujos de efectivo de gestión son inferiores al resultado de la gestión ordinaria, agrandándose la diferencia en el último año.

El Resultado Presupuestario

El Resultado Presupuestario compara los derechos presupuestarios reconocidos en el ejercicio corriente, netos de anulaciones y cancelaciones, tanto cobrados como pendientes de cobro, con las obligaciones presupuestarias reconocidas netas, tanto pagadas como pendientes de pago. Los derechos reconocidos netos se refieren a ingresos presupuestarios corrientes, mientras que las obligaciones reconocidas tienen su correspondencia en la liquidación de gastos del ejercicio corriente. Por tanto, no se deben confundir estos derechos y obligaciones con los recogidos en el Balance de situación, los cuales se refieren solamente a importes pendientes de cobro o pendientes de pago, pero no solamente los referidos al presupuesto del ejercicio, sino también los saldos vivos que proceden de presupuestos de ejercicios anteriores (ejercicios cerrados), así como débitos y créditos por operaciones no previstas en el presupuesto de la entidad, como los que se derivan, por ejemplo, de cuentas a cobrar y a pagar por tributos como el IVA, o por cuotas de la seguridad social de los empleados públicos (deudores y acreedores extra-presupuestarios).

En consecuencia, el resultado presupuestario de lo que informa es del resumen de la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos del ejercicio, distinguiendo entre operaciones corrientes y de bienes de capital, así como entre partidas presupuestarias que afectan a las inversiones y a las deudas financieras. Debe servir para evaluar hasta qué punto se ha cumplido con las previsiones del presupuesto aprobado al inicio del ejercicio. Idealmente, su saldo sería cero: todos los derechos reconocidos se hubieran empleado en ejecutar los gastos presupuestados.

RESEÑA DE ACTUALIDAD CONTABLE

Resultado presupuestario del Ayuntamiento de A Coruña en 2024.

Los ajustes al resultado presupuestario pretenden eliminar ciertos derechos de cobro y obligaciones de pago tramitados durante el ejercicio, en la parte que no corresponde a ingresos y gastos presupuestados para el año en cuestión.

Las desviaciones de financiación negativas del ejercicio se deben a que, en gastos con financiación afectada, que solo pueden emplearse para una finalidad específica, los gastos reconocidos superaron a los ingresos afectados reconocidos en el mismo periodo, es decir, cuando la financiación afectada ha llegado más despacio que la ejecución del gasto.

Lo contrario sucede cuando se originan desviaciones de financiación positivas. La causa más habitual de las mismas es que se reconozca la subvención o transferencia antes de que se pueda ejecutar el gasto financiado.

Asimismo, parte de los gastos pueden haber sido financiados con superávits en el Remanente de Tesorería positivo del ejercicio anterior, sumándose a los derechos reconocidos del presupuesto corriente, a efectos de obtener el resultado presupuestario ajustado.

Descripción	Derechos reconocidos netos	Obligaciones reconocidas netas	AJUSTES	Resultado presupuestario
IV. Resultado presupuestario Consolidado				
a) Operaciones corrientes	305.284.663,55	269.233.612,24		
b) Operaciones de capital	29.708.513,82	44.445.666,13		
1. Total operaciones no financieras (a+b)	334.993.177,37	313.679.278,37		21.313.899,00
c) Activos financieros	269.902,47	675.668,77		
d) Pasivos financieros	20.675.862,84	9.789.954,80		
2. Total operaciones financieras (c+d)	20.945.765,31	10.465.623,57		10.480.141,74
I. RESULTADO PRESUPUESTARIO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO (I=1+2)	355.938.942,68	324.144.901,94		31.794.040,74
AJUSTES				
3. Créditos gastados financiados con remanente de tesorería para gastos generales			5.843.549,58	
4. Desviaciones de financiación negativas del ejercicio			20.443.756,22	
5. Desviaciones de financiación positivas del ejercicio			42.277.586,79	
II. TOTAL AJUSTES (II=3+4+5)			-15.990.280,99	
RESULTADO PRESUPUESTARIO AJUSTADO (I+II)				15.803.759,75

El Remanente de Tesorería

El Estado del Remanente de Tesorería informa de la situación de liquidez a corto plazo del ayuntamiento al cierre del ejercicio y de los recursos con los que está en disposición de hacer frente a sus obligaciones de pago inmediatas. En consecuencia, solo se computan los derechos pendientes de cobro y las obligaciones pendientes de pago. Pero a diferencia del Resultado Presupuestario, se tienen en cuenta también los activos y pasivos procedentes de presupuestos cerrados y por operaciones no presupuestarias, y con un grado de desglose del que carece el Balance de situación. A diferencia del estado de flujos de efectivo, el Estado del Remanente de Tesorería no distingue, sin embargo, entre operaciones de gestión, de inversión y de financiación.

COMPONENTES	2024	2023
1. Fondos líquidos	54.875.997,81	40.198.422,56
2. Derechos pendientes de cobro	104.160.114,78	96.209.973,83
del Presupuesto corriente	37.656.271,36	27.363.886,99
de Presupuestos cerrados	63.045.417,14	65.520.254,17
de Operaciones no presupuestarias	3.458.426,28	3.325.832,67
3. Obligaciones pendientes de pago	21.393.563,00	20.776.168,82
del Presupuesto corriente	8.798.434,98	7.756.119,83
de Presupuestos cerrados	63,90	81.267,41
de Operaciones no presupuestarias	12.595.064,12	12.938.781,58
4. Partidas pendientes de aplicación	1.823.015,42	1.913.120,97
- cobros realizados pendientes de aplicación definitiva	337.054,37	361.595,17
+ pagos realizados pendientes de aplicación definitiva	2.160.069,79	2.274.716,14
I. Remanente de tesorería total (1 + 2 - 3 + 4)	139.465.565,01	117.545.348,54
II. Saldos de dudoso cobro	69.533.533,05	66.095.905,97
III. Exceso de financiación afectada	50.962.718,50	45.213.264,81
IV. Remanente de tesorería para gastos generales (I - II - III)	18.969.313,46	6.236.177,76

Estado del Remanente de Tesorería del Ayuntamiento de A Coruña en 2024.

En 2024, el Ayuntamiento de A Coruña registró un Remanente de Tesorería de más de 117 millones de euros. Pero esta cifra se ajusta en la estimación de los saldos de dudoso cobro y en la desviación positiva acumulada en gastos de financiación afectada, a efectos de cuantificar el Remanente de Tesorería para gastos

generales, es decir, el que se puede utilizar para financiar gastos en el ejercicio corriente sin que tengan cobertura por parte del presupuesto de ingresos, y que queda reducido a poco más de 6 millones de euros.

En lo que respecta a la estimación de los derechos de dudoso cobro, el artículo 193 bis del RDL 2/2004 Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales señala que los derechos de cobro liquidados dentro de los presupuestos del segundo ejercicio anterior al corriente se minoren en un mínimo del 25% de su saldo; los liquidados dentro del tercer ejercicio anterior, un 50%; los del cuarto y quinto ejercicios anteriores, un 75%; y que se saneen totalmente los que superen dicha antigüedad. Se excluye el porcentaje que se estime en función del porcentaje promedio de recaudación en vía ejecutiva, que fue del 10,45% en el caso del Ayuntamiento de A Coruña. Adicionalmente, previa justificación, se excluyeron determinados derechos individualizados, por un total de 27.981.039,17 euros.

Un Remanente de Tesorería negativo implicaría reducir gastos del nuevo presupuesto por una cuantía igual al déficit. Esa reducción puede después revocarse, pero solo si el desarrollo normal del presupuesto y la situación de tesorería lo permiten. Si no fuera posible reducir gasto, puede acudir a una operación de crédito por el importe del déficit, siempre que se cumplan los requisitos legales aplicables. Y, si no se adopta ninguna de esas medidas, el presupuesto del ejercicio siguiente debería aprobarse con un superávit inicial al menos igual al déficit.

PANAROMA DE LA FISCALIDAD AUTONÓMICA Y FORAL

El REAF-CGE presenta el Panorama de la Fiscalidad Autonómica y Foral 2026

Fiel a su acostumbrada cita, el órgano que agrupa a los fiscalistas del Consejo General de Economistas presentó el pasado 7 de abril la XXV edición del Panorama de la Fiscalidad Autonómica y Foral, documento que revisa la normativa vigente en materia de tributos cedidos correspondiente al ejercicio en curso.

Entre otros particulares, durante la presentación se destacó que el efecto de la no deflactación de la tarifa del IRPF (a nivel estatal) y de la falta de actualización de los mínimos personales y familiares y otros parámetros en un entorno inflacionista arroja una subida fiscal del 18,10% acumulada entre 2022 y 2026. Asimismo, se constató que la diversidad normativa en el IRPF es cada vez mayor y que en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, las desigualdades en la tributación son aún más evidentes.

Las conclusiones del informe son las siguientes:

- En cuanto a los **ingresos tributarios del Estado**, en el año 2025 se vuelve a superar la recaudación de los años precedentes, (10,4%) seguramente por buena marcha de la economía y de la subida de los precios.
- En el Impuesto sobre la renta **las CCAA regulan muchas deducciones**, muchas de ellas con poco efecto en cuanto a pérdida de recaudación porque solo la aplican contribuyentes con circunstancias muy concretas y, normalmente, con rentas bajas. En los últimos años se regulan incentivos para paliar la despoblación rural así como para los diagnosticados con esclerosis lateral amiotrófica (ELA), celíacos, para la práctica del deporte y actividades saludables y adquisiciones de vehículos eléctricos.
- En el Impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF) las CCAA han utilizado mucho su capacidad normativa, **lo que crea muchas desigualdades** según se sitúe la residencia de los ciudadanos, aunque estas diferencias son fruto de las competencias normativas en los tributos cedidos que ejercen las CCAA.
- En cuanto al **Impuesto sobre el Patrimonio** lo más relevante es que cada vez son más las comunidades que desactivan la bonificación para que la recaudación se quede en sus territorios, a excepción de Extremadura que sigue regulando la bonificación al 100%. Por ello, existe un cambio de tendencia en su recaudación por parte de las CCAA en detrimento de la recaudación del Impuesto de grandes fortunas.
- Convendría plantearse si merece la pena ir a contracorriente en la **tributación sobre la riqueza** en el seno de la Unión Europea.
- En el **Impuesto sobre Sucesiones** en la mayoría prácticamente no se paga cuando los sucesores son familiares cercanos o en el caso de que cada heredero no tiene una base superior a cierta cantidad que, como poco, es de 300.000€. En varias comunidades se alivia la tributación también a los familiares del Grupo III.
- En la **modalidad de Donaciones** prácticamente no tributan los familiares cercanos y alguna comunidad aplica incentivos al Grupo III. Ya empiezan algunas comunidades a dejar exentas donaciones de escasa cuantía, con independencia del grado de parentesco y a eximir de la formalidad de pasar por el notario por donaciones de escasa cuantía.
- La mayoría de las CCAA mejoran los beneficios fiscales que la norma estatal regula para la **transmisión de la empresa familiar en el ISD**, aunque sigue siendo objeto de conflictividad tributaria, en particular por la consideración o no de bienes afectos a la actividad económica, lo que en no pocas ocasiones pone en peligro la aplicación del incentivo fiscal de la empresa familiar.
- En el **Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos**, en las dos modalidades, se han regulado muchos tipos reducidos para hechos imponible muy concretos, como



PANAROMA DE LA FISCALIDAD AUTONÓMICA Y FORAL

la adquisición de vivienda habitual cuando se realiza por personas jóvenes, con discapacidad o por familias numerosas.

- Deberíamos repensar el gravamen de la modalidad de Actos Jurídicos Documentados que, **en la construcción de vivienda nueva, se paga en varias ocasiones constituyendo un peaje para el dinamismo de operaciones inmobiliarias.**
- **Muchas comunidades aplican tipos reducidos en la modalidad de Transmisiones Patrimoniales Onerosas cuando en las transmisiones de inmuebles no se renuncia a la exención del IVA** y, sin embargo, penalizan las transmisiones con renuncia a la exención del IVA subiendo los tipos en la modalidad de Actos Jurídicos Documentados. La política fiscal no debería de tomar partido en las decisiones empresariales.

- Es **imprescindible acometer ya mismo una reforma del sistema de financiación de las comunidades autónómicas** e impulsar medidas a homogenizar la tributación en los territorios, con independencia de cuál será la residencia de las personas físicas.

- **Las CCAA deberían hacer un esfuerzo en la unificación de plataformas** para la gestión de los tributos cedidos, tanto para el ciudadano como para los colaboradores sociales.

| De izda a dcha: Raquel Jurado, Agustín Fernández, Miguel A. Vázquez Taín, Rubén Jimeno, Rubén Marín y Ángel Chocarro



ENTREVISTA A VERÓNICA TEIJEIRO DOMÍNGUEZ

“Hay tres valores imprescindibles para un economista: ética profesional, discreción y responsabilidad”

ENTREVISTA A:

Verónica Teijeiro Domínguez

CFO en Sensesbit

Cuenta con una trayectoria sólida en dirección financiera, siempre muy vinculada a entornos innovadores. Desde su experiencia, ¿Cómo ha evolucionado el rol del director financiero desde un enfoque tradicional hasta requerir esa «visión financiera de 360 grados» que usted considera esencial para afrontar los desafíos de la economía contemporánea?

El rol del director financiero ha evolucionado desde una posición centrada en el control, la contabilidad o la tesorería, hacia un perfil clave tanto en la estrategia de la empresa como en la toma de decisiones.

La función financiera ya no consiste solo en registrar o explicar cifras. Consiste en convertir el dato en información útil para decidir, conectar los números con la realidad operativa de la compañía y ayudar a orientar el rumbo de la empresa.

Por eso hablo de una visión financiera 360°, los CFO tenemos que entender el negocio, condición sine qua non, pero también operaciones, tecnología, financiación, riesgos y estrategia. Esto nos sirve para traducir la incertidumbre, que está siempre presente en cualquier empresa, en criterio, prioridades y capacidad de decisión.

Además de esta visión 360°, en un entorno cambiante como el actual, no solo hay que tener esta visión global sino anticiparse a lo que está por venir. El Director Financiero ha de tener un pie en el día a día y otro en el mañana sin perder nunca el foco en la rentabilidad.

Se define como una profesional con visión global. ¿Hasta qué punto es hoy imprescindible para un financiero dominar el lenguaje de las operaciones y la tecnología para aportar un valor real a la estrategia de la empresa?

Hasta el punto de que, si no dominas ese binomio, te quedas fuera de la conversación estratégica. Hoy las decisiones de negocio dependen de procesos, datos, automatización, eficiencia y escalabilidad, y todo esto pasa por integrar finanzas, operaciones y tecnología como un todo no como entes aislados.

No se trata de que el CFO sea técnico, sino de que comprenda lo suficiente como para conectar inversión, ejecución y rentabilidad.

A menudo se ve la innovación como un gasto y no como una inversión. Desde su posición como pieza clave en el ecosistema de la I+D+i y la gestión de proyectos de innovación, ¿cuál es la métrica o la clave financiera fundamental para que una empresa logre rentabilizar sus procesos disruptivos?

Innovar no es para cortoplacistas. Si queremos innovar hay que asumir riesgos, aceptar que no todo va a funcionar a la primera y además tener capacidad financiera para sostener ese proceso. Innovar no es hacer cosas nuevas porque sí, sino conseguir que esa novedad mejore ingresos, margen, eficiencia, escalabilidad o posicionamiento competitivo. Cuando no existe esta conexión con el negocio, la innovación se percibe como gasto. Cuando existe, pasa a ser inversión.

Otra cuestión importante: el timing. Innovar es vivir en el hoy pensando en el mañana, siempre medio paso delante del mercado. Si una empresa llega tarde al mercado, pierde ventaja, pero si es demasiado innovador y el mercado aún no está preparado, el resultado también puede ser fallido. Por eso, innovar no es una opción es una obligatoriedad. Sobrevivir en el mercado exige visión, pero también criterio para aunar tecnología, necesidad y oportunidad, de lo contrario tendremos un fallido más.

TRAYECTORIA

↳ **Verónica Teijeiro Domínguez** es licenciada en Administración y Dirección de Empresas, con especialización en Dirección Financiera, Control de Gestión, Innovación y Sostenibilidad. Ha desarrollado un perfil profesional diferencial en la intersección entre finanzas, innovación y transformación empresarial, combinando dirección financiera y gestión empresarial con una visión estratégica orientada a la eficiencia, el crecimiento y la toma de decisiones.

Su trayectoria se ha centrado especialmente en el ecosistema de la I+D+i, la financiación estratégica y el acompañamiento a empresas tecnológicas y startups, integrando además sostenibilidad y digitalización como palancas de competitividad. Actualmente es CFO en una empresa tecnológica, forma parte del Comité de Dirección de ReDigital, del Consejo General de Economistas, y de la Junta Directiva de Executivas de Galicia, donde es responsable del área de Innovación y Sostenibilidad. Su enfoque profesional une rentabilidad, innovación y responsabilidad corporativa desde una visión financiera de 360 grados.



A lo largo de su trayectoria, se ha especializado en la obtención de financiación estratégica y para la innovación en empresas tecnológicas y startups. ¿Qué errores son más habituales cuando estas compañías abordan la innovación sin un adecuado enfoque de control de gestión financiero?

El primer error es no identificar correctamente qué es innovación. Galicia está llena de innovadores ocultos, muchas empresas creen que innovar es diseñar el Artemis, cuando innovar también es mejorar procesos, introducir mejoras organizativas o desarrollar un producto o servicio de forma distinta y más eficiente. Todas las empresas innovan en mayor o menor medida solo que muchas no son conscientes de ello. Y si no hay esa conciencia es imposible obtener financiación para algo que ni siquiera se es consciente de que se tiene o se está haciendo.

El segundo error es abordar la innovación sin una planificación financiera ni control de gestión. Se estiman los costes a la baja y los ingresos al alza, no hay métricas claras... Y si no se puede medir no se puede controlar por lo que al final la empresa acaba decidiendo más por intuición que por hechos.

El tercero y muy frecuente es querer hacerlo todo uno mismo. Si eres CEO, tu energía y *expertise* debe estar donde más valor aportas: visión, mercado, equipo, crecimiento. Sin una base financiera sólida muchas innovaciones se quedan en ideas que nunca llegan a consolidarse.

En la actualidad, su enfoque profesional integra de manera inseparable la rentabilidad financiera con la responsabilidad corporativa. Como experta en criterios ESG, ¿cree que la sostenibilidad es ya una obligación financiera ineludible para acceder a mercados y financiación, o sigue siendo un concepto aspiracional para muchas empresas?

Si una empresa no ha integrado ya la sostenibilidad en su estrategia, va tarde. Hoy ya no hablamos solo de reputación, hablamos de acceso a financiación, de relación con clientes, de cumplimiento regulatorio, de cadena de suministro y de competitividad.

Las empresas actualmente tienen que afrontar retos en materia de sostenibilidad, finanzas verdes y transparencia. Se está construyendo una taxonomía verde ya no solo en el área de finanzas sino en el área social y esto obliga a las organizaciones a revisar cómo operan, cómo invierten y cómo reportan.

De hecho, la CSRD nace precisamente para equiparar la información sobre sostenibilidad con la financiera y dar a inversores y stakeholders datos más fiables y comparables. Y esto afecta directamente al rol del Director Financiero, ya no solo es responsable de generar los recursos que necesitan las empresas para crecer o innovar sino de acompañar y guiar a la empresa en esa transición hacia nuevos modelos de negocio y alcanzar los retos de sostenibilidad que marca la Agenda 2030. Hay que integrar la sostenibilidad en la cuenta de resultados.

¿Cómo se traduce la sostenibilidad en el balance de situación de una empresa y cómo convencemos al empresario tradicional de que ser sostenible es, ante todo, rentable?

Se traduce en impacto económico real: afecta a los costes, a los ingresos, al acceso a financiación y a la valoración de la empresa. Durante mucho tiempo la sostenibilidad se vio como un coste o como un tema reputacional, actualmente y bien gestionada, realmente supone una palanca de competitividad.

Un empresario tradicional no se convence con teoría, se convence con resultados. En primer lugar, resultados operativos: menos consumo de recursos, menos ineficiencia, menos dependencia energética o de materias primas, y por tanto mejor margen. En segundo lugar, con resultados comerciales: cada vez más clientes, sobre todo grandes empresas, exigen criterios ESG a toda la cadena de valor. Muchas veces el cambio viene impulsado por el propio mercado. Y, en tercer lugar, con resultados financieros. Tanto las entidades financieras como los inversores valoran y tienen en cuenta en sus decisiones, la información extra financiera y muchas ayudas públicas ya han incorporado criterios vinculados a la sostenibilidad en sus convocatorias, porque la sostenibilidad no va de “quedar bien” ni de hacer greenwashing, sino de seguir siendo competitivo.

Si una empresa quiere perdurar, tiene que adaptarse y esa adaptación pasa por integrar la sostenibilidad dentro de la estrategia. Todas las empresas, antes o después, van a tener que avanzar hacia modelos más sostenibles. La diferencia estará en si lo hacen a tiempo o no.



Innovar no es para cortoplacistas. Innovar es vivir en el hoy pensando en el mañana, siempre medio paso delante del mercado”



Verónica Teijeiro Domínguez

Y ahí los directores financieros tenemos mucho que aportar, porque somos quienes traducimos conceptos como finanzas sostenibles, taxonomía verde, ODS o reporting no financiero en decisiones reales de inversión, control y crecimiento. Ya no hablamos de tendencias o modas, sino de criterios que están redefiniendo cómo se financian, se gestionan y se valoran las empresas.

Como miembro de la Junta Directiva de Executivas de Galicia, ¿cuál es su diagnóstico sobre la presencia actual de mujeres en los puestos de alta dirección financiera y consejos de administración en nuestra comunidad?

Más que hacer un diagnóstico, lo importante es mostrar la realidad actual. Galicia ha avanzado, sí, pero la presencia de mujeres en los espacios de máxima decisión sigue siendo insuficiente. Los datos reflejan progreso en puestos directivos en torno al 41%, pero cuando hablamos de presidencias, consejeras delegadas o consejos de administración, el equilibrio real aún no se ha alcanzado.

Y esto no se debe a un único factor, sino a la confluencia de elementos sociales, culturales, organizativos y también de visibilidad. La parte positiva es que se están dando pasos en la buena dirección. Cada vez hay más referentes, más conciencia y más trabajo colectivo para acelerar ese cambio.

Desde Executivas de Galicia, donde además soy responsable del área de Innovación y Sostenibilidad, trabajamos precisamente con esa visión: apoyar a las mujeres de hoy, pero también contribuir a que las mujeres del mañana encuentren un camino más fácil, más natural y con menos barreras del que muchas hemos tenido. Porque no se trata solo de equidad sino de aprovechar mejor el talento y construir empresas más sólidas y competitivas.

Y en el ámbito financiero, además, sigue habiendo una clara necesidad de seguir avanzando, porque la presencia femenina en posiciones de máxima responsabilidad todavía no refleja todo el talento disponible.

También ha desarrollado actividad docente universitaria y en MBA. Ante un mercado marcado por la IA y la volatilidad, ¿qué competencias considera hoy imprescindibles para los estudiantes de economía?

La primera es la capacidad de adaptación. Vivimos en un entorno en el que todo cambia muy deprisa, y cuando todo cambia, adaptarse deja de ser una ventaja y pasa a ser una necesidad.

La segunda es el criterio y pensamiento crítico. La inteligencia artificial está transformando muchas tareas, pero no sustituye la capacidad de pensar bien, interpretar un contexto y tomar decisiones con sentido. Saber usar la tecnología es importante, saber cuándo, para qué y con qué impacto usarla lo es todavía más.

La tercera es la capacidad analítica. En economía y en la empresa, si no puedes medir no puedes controlar, y si no puedes controlar difícilmente puedes comprender o mejorar. Por eso es importante que las nuevas generaciones sepan trabajar con datos y convertirlos en decisiones útiles.

Pero también hay otras competencias muy necesarias: resiliencia, tolerancia al error y actitud de aprendizaje continuo. Equivocarse forma parte del camino, es una parte natural del proceso de aprender, innovar y mejorar. Lo importante no es no equivocarse nunca, sino aprender, corregir y nunca cometer dos veces el mismo error.

Para finalizar, y agradeciendo su amabilidad; tras acumular una extensa experiencia práctica multisectorial y una sólida base académica, ¿qué valores considera imprescindibles para que un economista sea reconocido no solo por su capacidad técnica, sino también por su integridad a la hora de guiar a las empresas hacia modelos éticos y responsables?

Hay tres valores imprescindibles: ética profesional, discreción y responsabilidad. Un economista puede tener mucho conocimiento técnico, pero si no genera confianza, su valor se reduce muchísimo.

En esta profesión no solo importa lo que sabes, sino también cómo actúas, cómo manejas la información y cómo acompañas a la empresa en momentos importantes. Siempre he pensado que uno vale tanto por lo que dice como por lo que calla, porque hay decisiones muy sensibles que exigen prudencia, criterio y un profundo sentido de la responsabilidad.

Al final, las empresas necesitan profesionales que no solo sepan analizar números, sino también estar a la altura de la confianza que se deposita en ellos. Y para mí ahí está la clave: ser coherente entre lo que se piensa, lo que se recomienda y lo que se hace.



La sostenibilidad no va de “quedar bien” ni de hacer greenwashing, sino de seguir siendo competitivo”

PERSONAL E INTRANSFERIBLE

- **Un libro**
El perfume, de Patrick Suskind
- **Una película**
Más que una película me quedo con directores, Guillermo del Toro, Tim Burton... por esa capacidad de crear universos propios
- **Una canción**
Imposible quedarme con una sola, me encanta la música y géneros muy distintos: Imagine Dragons, Rihanna o Lana del Rey, según el momento
- **Una comida**
Cualquiera, pero en buena compañía, siendo de costa, mejor algo que venga del mar
- **Una ciudad para vivir**
Viveiro, sin duda
- **Una ciudad para viajar**
Cualquiera en la que no haya estado todavía
- **Una afición**
Música y deporte
- **Una noticia que le impactase recientemente**
La actual tensión geopolítica y su efecto mariposa
- **Un talento que le gustaría tener**
Desconectar
- **Un personaje histórico**
Isabel Zenda
- **Un hecho histórico**
La incorporación de las mujeres a la Universidad

“Cen Iíadas”, a nova novela do noso colexiado Marcelino Fernández Mallo

ENTREVISTA A: MARCELINO FERNÁNDEZ MALLO

Unha profunda desconfianza reina no comité de dirección de Lindqvist & Larsson – España. Os obxectivos de cada executivo son diametralmente opostos e a tensión alcanza niveis insoporables. Tras un cambio repentino no organigrama, Héctor Carudel vese obrigado a viaxar a Estocolmo, onde se atopa a sede da empresa de auditoría. Pero nunca chega. Salomé Aguilera recibe unha estraña chamada informándoa do secuestro do seu marido...

Na presentación do libro, sinalouse a escasa presenza dos negocios na literatura galega. Por que cres que este eido foi tan pouco explorado narrativamente e que ofrece o mundo empresarial como escenario literario en comparación con outros contextos máis habituais?

A empresa é unha das contornas máis frecuentes da vida contemporánea, pero unha das menos exploradas pola literatura. A narrativa galega recorre con frecuencia á casa ou á familia como microcosmos narrativo. Porén, a empresa multiplica as posibilidades: incorpora unha gran diversidade de personaxes, relacións verticais e horizontais, xerarquías, e unha dinámica permanente de competencia e cambio. Mentres a familia tende á estabilidade, a organización empresarial vive en movemento continuo e precisa medrar e adaptarse para sobrevivir. Ademais, nas empresas existe un forte xogo de aparencias: cada quen tenta proxectar unha imaxe de solvencia e éxito, minimizar os erros e apropiarse dos logros. Ese conxunto de ambicións, lealdades fráxiles, rivalidades e dependencias converte a empresa nun escenario especialmente fértil para a intriga narrativa.

A novela aborda conflitos internos, rivalidades e decisións complexas. Que papel xoga a ética neste tipo de ambientes?

A ética xoga un papel central porque a empresa é un espazo no que as decisións teñen consecuencias directas sobre outras persoas. A presión polos resultados, a competencia interna e a necesidade de manter as posicións poden xerar dilemas nos que as fronteiras entre o correcto e o conveniente se tornan difusas. A novela formula ata que punto as circunstancias condicionan as decisións. Unha persoa que nunha situación normal actuaría con prudencia pode verse empurrada a cruzar límites cando percibe que está en xogo a súa carreira, o seu recoñecemento ou a súa estabilidade.

Dirías que o poder dentro dunha empresa xera dinámicas semellantes ás doutros campos, como a política?

Si, existen similitudes evidentes. En ámbalas contornas aparecen estruturas xerárquicas, alianzas, rivalidades e loitas polo liderado. Nos dous eidos conviven intereses colectivos e estratexias persoais, e as decisións adoitan tomarse baixo presión e con información incompleta. En xeral, as dinámicas humanas –ambición, medo á caída, necesidade de recoñecemento– son moi semellantes.

Cres que moitos profesionais se verán reflectidos nas situacións presentadas ou optaches por unha visión máis xeral do mundo empresarial?

Algúns directivos poden verse reflectidos en determinadas actitudes. É máis probable que haxa empregados que identifiquen situacións semellantes ás que vive o personaxe que resulta máis prexudicado na historia. Porén, a intención non foi describir casos concretos, senón construír unha visión verosímil do funcionamento das organizacións, na cal cada lector poida recoñecer dinámicas con capacidade de influír na experiencia profesional.

Finalmente, se tiveses que identificar a “gran batalla” (a *Iliada Galega*) á que se enfrenta hoxe a economía galega, cal dirías que é?

A gran batalla da economía galega pasa por reforzar a súa capacidade produtiva e por conciliar desenvolvemento económico e sustentabilidade. Isto implica avanzar na soberanía alimentaria, recuperando cultivos agrarios orientados ao consumo humano e revertendo a eucaliptización do territorio. Tamén require unha transformación do modelo enerxético, pasando dunha produción centralizada destinada ao trasvase cara a grandes centros de consumo a outro descentralizado, próximo aos lugares onde se utiliza a enerxía. A isto cómpre engadir unha aposta decidida polo desenvolvemento tecnolóxico e polas políticas medioambientais. Esa combinación permitiría recuperar o medio natural, fortalecer o tecido produtivo e xerar oportunidades capaces de reter e atraer talento.

➤ Marcelino Fernández Mallo

Licenciado en Economía e Administración de Empresas pola UNED e cun MBA pola Escola de Negocios IMD de Lausana, Marcelino F. Mallo desenvolveu a maior parte da súa carreira profesional no sector financeiro galego.

Ademais de colaborar en diversos xornais, tanto en liña como impresos, publicou os ensaios “De la peseta al euro” e “Saber decidir: la verdadera clave del éxito”, así como oito obras de ficción: novelas en galego como “Pallarega” e “O Bolseiro de Ingatex”, e en castelán como “El émulo de Reginald Perrin” e “Un cuervo azul”. En 2022, volveu á escritura de ensaios con “The Wrong Manager”, un estudo sobre os erros cometidos polos executivos de empresas, que foi finalista ao premio ao mellor libro do ano sobre liderado.

É membro do noso Colexio desde 1986.



Á esquerda, Marcelino Fernández Mallo, presentando a novela xunto a Julián Rodríguez, director de Economía Digital Galicia



Directivos e empregados poden identificar actitudes e situacións como as que describo na novela”

Resistir no basta

El actual contexto geopolítico ha vuelto a situar a las economías europeas ante el espejo. El crecimiento ya no depende únicamente de la demanda interna, del dinamismo del empleo o del margen presupuestario disponible, sino de la capacidad de cada economía para absorber perturbaciones energéticas, comerciales, financieras y productivas cada vez más frecuentes en un entorno internacional más fragmentado. El conflicto en Oriente Medio actúa, en este sentido, como una prueba de resistencia, pues permite observar qué economías cuentan con mejores defensas y cuáles mantienen debilidades estructurales que limitan su capacidad de respuesta.

Este contexto introduce, además, una dificultad adicional, al operar a través de varios canales simultáneos: energía, inflación, tipos de interés, comercio internacional, inversión y margen fiscal. La OCDE advierte de que un nuevo aumento de los precios energéticos tendría efectos adversos tanto sobre el crecimiento como sobre el nivel de precios. Funcas coincide en que el resultado más probable de este tipo de shock es una combinación de más inflación y menor crecimiento, aunque con un impacto potencialmente menos intenso que en 2022 debido a la ausencia de consumo embalsado, unos tipos de interés más elevados y un mercado laboral menos expansivo. Esta diferencia es relevante para el diseño de la política económica. En 2020 y 2022, buena parte de la respuesta se apoyó en medidas amplias de protección: ayudas generalizadas, rebajas fiscales, subvenciones energéticas y expansión presupuestaria. Hoy ese margen es más estrecho. La protección sigue siendo necesaria, pero debe estar mejor dirigida. No se puede responder a una crisis de oferta como si el margen fiscal fuera ilimitado.

ñaola se encaminaba hacia otro ejercicio de crecimiento elevado. Sin embargo, la resistencia coyuntural no debe confundirse con fortaleza estructural. Una parte relevante del crecimiento reciente ha sido intensiva en empleo y en aumento de la población activa. Es un dato positivo, especialmente en una economía que arrastró durante años tasas de paro muy elevadas, pero no resuelve uno de los problemas centrales del modelo español: la baja productividad. España ha conseguido crecer más que sus principales socios europeos, pero mantiene una renta per cápita inferior a la media de la OCDE y de la Unión Europea, y una productividad laboral todavía por debajo de economías comparables. La cuestión, por tanto, no es solo cuánto se crece, sino con qué bases y durante cuánto tiempo puede sostenerse ese crecimiento.

Galicia, por su parte, no aparece como una economía rezagada ni como una comunidad atrapada en la vieja lógica del desempleo masivo. Al contrario, Funcas nos sitúa entre las comunidades en las que el crecimiento futuro dependerá menos de la disponibilidad de mano de obra ociosa y más de la capacidad para elevar la productividad, atraer talento y reforzar la inversión productiva. Es decir, Galicia no puede interpretarse únicamente como una economía que necesita que aumente la demanda. Necesita convertir esa demanda en inversión, empleo cualificado, innovación, escala empresarial y mayor valor añadido. Este cambio de diagnóstico obliga a revisar la agenda económica gallega. Durante años, buena parte del debate territorial se articuló en torno a la creación de empleo y la reducción del paro. Ese objetivo sigue siendo relevante, pero el límite ya no está solo en encontrar empleo para quien lo busca, sino en



No se puede responder a una crisis de oferta como si el margen fiscal fuera ilimitado”

España llega a este escenario en una posición relativamente favorable. La economía española ha crecido por encima de la media europea desde 2023, ha recuperado con intensidad el nivel de actividad previo a la pandemia, ha creado empleo y ha mantenido un comportamiento exterior razonablemente sólido. Las previsiones de la OCDE apuntan todavía a un crecimiento superior al promedio europeo, aunque con una moderación progresiva. En la misma línea, antes del agravamiento del escenario geopolítico, Funcas señalaba que la economía espa-





disponer de suficiente población activa, talento, vivienda y productividad para sostener el crecimiento.

Hay, por tanto, una agenda común para España y Galicia. La primera prioridad es elevar la productividad. El crecimiento apoyado en más empleo y más población activa ha sido útil, pero no puede ser la única vía de avance en un contexto de menor margen fiscal, mayores costes financieros y más incertidumbre exterior. La segunda es reforzar la inversión empresarial, especialmente en activos productivos, innovación, digitalización, eficiencia energética y crecimiento de escala. La tercera es abordar la vivienda como una restricción económica de primer orden. No se trata solo de una política social ni de un problema limitado a los hogares jóvenes. En los territorios con mayor dinamismo, la falta de vivienda asequible limita la movilidad laboral, dificulta la atracción de talento, encarece la incorporación de nuevos trabajadores y reduce la capacidad de las empresas para crecer.

También forman parte de esa agenda compartida la energía y el capital humano. Reducir la dependencia de los combustibles fósiles disminuye la exposición a riesgos geopolíticos, pero la ventaja energética no surge automáticamente de disponer de más renovables. Requiere redes, almacenamiento, planificación, permisos ágiles y capacidad para vincular energía e industria. Del mismo modo, una economía más productiva necesita cualificación, formación continua y mejor aprovechamiento del talento disponible, incluido el procedente de la inmigración. En un entorno global más incierto, competir no dependerá solo de crecer, sino de hacerlo con mejores fundamentos.

En este punto, Galicia cuenta con una ventaja potencial en uno de los vectores centrales de la nueva economía. La OCDE subraya que reducir la dependencia de las importaciones de combustibles fósiles disminuye la exposición a riesgos geopolíticos. Funcas, por su parte, señala que la mayor presencia de renovables contribuye a atenuar el impacto del conflicto en Oriente Medio sobre los precios eléctricos. Para una comunidad con capacidad renovable, tejido industrial y posición atlántica, esta combinación abre una oportunidad relevante. Pero disponer de recursos energéticos no equivale, por sí solo, a tener una ventaja industrial. Esa ventaja aparece cuando existen redes suficientes, almacenamiento, agilidad administrativa, suelo industrial, empresas tractoras, demanda productiva y una estrategia clara para vincular energía, industria e innovación. La energía competitiva puede ser un activo diferencial para Galicia, pero solo si se integra en una política económica más amplia.

La misma lógica se aplica a la transición ecológica. Galicia presenta indicadores favorables en eficiencia de generación eléctrica y reducción de emisiones, pero también mantiene una concentración significativa de ocupaciones intensivas en emisiones.

Esto implica que la transición debe ser un proceso de adaptación productiva, formación laboral y reconversión de capacidades.



España y Galicia han mostrado una capacidad de resistencia mayor de la esperada”

Por todo ello, el debate económico de los próximos años debería evitar tanto el alarmismo como la complacencia. España y Galicia han mostrado una capacidad de resistencia mayor de la esperada. Pero la resiliencia no puede convertirse en argumento para aplazar reformas. El entorno que se abre será más exigente: más incierto en lo geopolítico, más sensible a los costes energéticos, más restrictivo en lo fiscal y más competitivo en lo tecnológico. En contextos así, la fortaleza económica no consiste en resistir el impacto de un shock externo, sino en reducir las vulnerabilidades internas que ese shock deja al descubierto. España y Galicia han demostrado capacidad de resistencia. El reto ahora es convertir esa resistencia en una estrategia de crecimiento menos dependiente, más productiva y mejor preparada para competir.



María Bastida
Catedrática de Organización de Empresas de la USC

CONOCIENDO A NUESTROS COMPAÑEROS/AS

“El economista del futuro deberá combinar conocimientos técnicos con capacidades de liderazgo, comunicación y planificación a largo plazo”

ENTREVISTA

¿Qué despertó tu interés por la Economía en tu etapa universitaria y qué áreas te atraían como posible desarrollo profesional?

Mi interés empezó cuando en el instituto empezaron a dictar cursos de temas de macro y microeconomía y sentía mucha curiosidad por saber cómo las decisiones de los individuos, empresas y el Estado influían directamente en el crecimiento de todo un país y por ende en el bienestar de la sociedad.

Cuando ingresé a la Universidad me sentí especialmente atraída por el área financiera y la evaluación de proyectos de inversión, ya que combinan el análisis cuantitativo con la toma de decisiones fundamentales dentro de la empresa. Me interesaba entender cómo se planificaba un proyecto de inversión tanto en el ámbito público como privado, la gestión de los recursos económicos dentro de una empresa y poder identificar oportunidades de mejora analizando diversos indicadores de salud financiera. Estas áreas despertaron en mí el deseo de orientar mi desarrollo profesional hacia funciones vinculadas a la planificación financiera y la gestión empresarial.

Tu formación académica une ambos lados del Atlántico: Grado en Economía en Perú y posteriormente el MBA en la Universidade da Coruña. ¿Qué diferencias destacarías entre la formación recibida en ambos contextos y su aplicación práctica en áreas como la fiscalidad o el reporting?

Mi formación combina dos enfoques complementarios. Por un lado, el Grado en Economía en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) me proporcionó una base sólida en teoría económica, finanzas empresariales, contabilidad y evaluación de proyectos. Fue una etapa donde adquirí fundamentos técnicos y analíticos que hoy siguen siendo esenciales en mi trabajo.

Por otro lado, el MBA en la Universidade da Coruña destacó por su enfoque eminentemente práctico. Uno de los aspectos más enriquecedores fue el desarrollo y ejecución de planes de negocio, donde pude aplicar herramientas reales de gestión empresarial, además la experiencia de los docentes y tutores agregaron mucho valor a mi perfil profesional.

Mi proyecto desarrollado en el postgrado consistió en el diseño de una consultora especializada en subvenciones y licitaciones vinculadas a los Fondos NextGenerationEU en el ámbito de la tecnología y el medio ambiente para PYMES, puesto que la mayor parte de los fondos está destinado a esas áreas por ser de especial interés para la Unión Europea, asignaturas como dirección financiera y derecho mercantil me dieron el enfoque para adaptar mis conocimientos al contexto europeo en materia fiscal y normativa, asimismo comprender en profundidad los términos financieros para labores de reporting.

Te formaste en un país con una dinámica de crecimiento y desafíos estructurales muy distintos a los europeos. ¿Cómo influyó el contexto económico de Perú en aquel momento en tu forma de entender los ciclos económicos y la gestión de riesgos?

Formarme en Perú me permitió vivir en un entorno económico dinámico, con etapas de crecimiento sostenido, pero también con desafíos estructurales que exigían una gestión eficiente de los recursos y un adecuado asesoramiento en materia de política económica de quienes dirigen el país. Ese contexto me ayudó a entender desde temprano la importancia de anticiparse a los ciclos económicos y de incorporar la gestión de riesgos como parte esencial de cualquier planificación financiera. Aprendí que las empresas que mejor resisten los cambios del entorno son aquellas que mantienen un control riguroso de sus costes, liquidez e inversiones, y que además son capaces de tener una visión estratégica a largo plazo. Este enfoque me ha acompañado en mi desarrollo profesional y me ha permitido adoptar una mentalidad preventiva y estratégica en la toma de decisiones financieras.

¿Cómo ha sido tu proceso de integración en el mercado laboral gallego? ¿Qué retos enfrentaste y qué te ayudó a superarlos?

Mi integración en el mercado laboral gallego ha sido un proceso de aprendizaje constante y de superación personal, pero sobre todo de disciplina y perseverancia. Uno de los principales retos fue conseguir que se valorara la experiencia profesional que ya había adquirido en mi país de origen, así como adaptarme a un entorno normativo y fiscal diferente, en materia contable y financiera, la mecánica es prácticamente igual, no hay mucha diferencia a excepción de la ter-

Entrevista a nuestro compañera:

Jessica Antonella Arbulú Castillo

Contable & Controller
Financiero-MBA

TRAYECTORIA

➤ Economista titulada por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) y Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) por la Universidade da Coruña (UDC), con 4 años de experiencia en el ámbito contable-financiero.

Me he desenvuelto en el ámbito profesional en PYMES y/o asesorías ejerciendo como auxiliar, técnico contable y asesora financiera participando en cierres contables, conciliaciones bancarias y gestión de operaciones financieras. Mi experiencia incluye el análisis de desviaciones y la elaboración de proyecciones de tesorería para apoyar la toma de decisiones mediante herramientas de análisis de datos como Excel y SQL y programas de inteligencia de negocios como power business intelligence y tableau.

Actualmente, me desempeño como contable financiera en una gran empresa que me está permitiendo evolucionar hacia posiciones con mayor responsabilidad aportando una visión estratégica y liderazgo en la gestión económica empresarial.



minología en algunos conceptos o términos. Al inicio fue todo un reto porque implicó empezar de cero siendo becaria, pese a haber ejercido labores de mayor responsabilidad en Perú, pero las prácticas fueron el primer peldaño para posicionarme como un profesional junior en la actualidad.

Lo que me ayudó a superar estos desafíos fue mantener una actitud perseverante, continuar formándome y adaptarme a las nuevas exigencias del entorno. La realización del MBA en la Universidad da Coruña fue clave para adquirir conocimientos prácticos y poder asimilar mi experiencia volcándola hacia el mercado español. Fue así como el mundo de la contabilidad me abrió las puertas dándome la oportunidad de ejercer mi carrera en España, en donde mis principales recursos fueron mis ganas de aprender y mi actitud proactiva.

Para un economista que llega desde otro país, el sistema fiscal español y la normativa europea pueden resultar complejos. ¿Qué consejo darías a otros profesionales que están en proceso de homologación sobre cómo integrarse con éxito en este entorno, especialmente en el ámbito de las pymes?

Mi principal consejo sería asumir el aprendizaje del sistema fiscal español como un proceso progresivo y constante. La normativa cambia con frecuencia, por lo que es fundamental mantenerse actualizado y dedicar tiempo a comprender su lógica y aplicación práctica.

También recomendaría combinar la formación teórica con la experiencia práctica en el entorno empresarial, especialmente en pymes, donde se adquiere una visión integral y cercana del funcionamiento financiero y fiscal de la empresa. Por último, considero muy importante desarrollar habilidades tecnológicas y analíticas, ya que herramientas de inteligencia de negocios y gestión de base de datos se han convertido en aliados fundamentales para el análisis financiero y la elaboración de informes que apoyan la toma de decisiones.

Has trabajado como Controller Financiero realizando análisis de desviaciones y proyecciones de tesorería. ¿Cuál es el error más habitual que detectas en la planificación presupuestaria de las empresas?

Considero que uno de los errores más habituales que detecto en la planificación presupuestaria es la falta de seguimiento continuo del presupuesto una vez aprobado al inicio del año. En muchos casos, las empresas elaboran un presupuesto inicial, pero no realizan un análisis periódico de desviaciones que permita corregir el rumbo a tiempo, obedeciendo por ejemplo a factores de mercado, shocks externos o eventualidades internas de las distintas áreas de la organización.

Desde mi experiencia como Controller, pienso que el presupuesto debe entenderse como una herramienta dinámica, no estática. El análisis de desviaciones y las proyecciones de tesorería son esenciales para anticipar posibles tensiones de liquidez e ir ajustando los principales indicadores de rentabilidad y solvencia, en este punto es importante mencionar que muchas empresas se dejan guiar por lo que arroja el estado de resultados, no obstante, es la sección de liquidez quien determina que finalmente una empresa "No muerda de éxito" pudiendo asumir sus compromisos y garantizar su permanencia en el mercado.

En un contexto en el que la automatización está transformando la contabilidad operativa, ¿cómo crees que evolucionará el perfil del economista en los próximos años?

Creo que el perfil del economista evolucionará hacia un rol cada vez más estratégico y analítico. A medida que la automatización asuma tareas operativas, el valor añadido del profesional estará en la interpretación de los datos y en la capacidad de convertir información en decisiones valiosas. En este contexto, habilidades como el análisis de datos, la visualización de información y la planificación financiera serán cada vez más relevantes. El economista del futuro deberá combinar conocimientos técnicos con capacidades de liderazgo, comunicación y planificación a largo plazo.

Además, considero que el dominio de herramientas tecnológicas y la adaptación constante serán factores clave para mantenerse competitivo en un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

Para terminar, con tu experiencia en evaluación de proyectos de inversión y planificación estratégica, ¿hacia dónde te gustaría orientar tu carrera en los próximos años?

En los próximos años me gustaría orientar mi carrera hacia posiciones vinculadas a la Dirección Financiera, donde pueda integrar mi experiencia en control de gestión financiera, estrategia empresarial e inteligencia de negocios. Me motiva especialmente la posibilidad de liderar equipos y contribuir al crecimiento sostenible de las organizaciones mediante decisiones financieras fundamentales.

Estoy convencida de que la Dirección Financiera representa una oportunidad para unir mi pasión por el ámbito económico con mi capacidad para liderar y motivar equipos, aportando una visión estratégica que contribuya a generar valor y fortalecer la sostenibilidad de las empresas en un entorno cada vez más competitivo.



SOBRE MI

- **Defínete en tres palabras**
Carismática, curiosa y sensible
- **¿Qué querías ser de pequeña?**
Actriz profesional
- **Lo que más te gusta de tu trabajo**
Oportunidad de aprender cosas nuevas
- **Lo que menos te gusta de tu trabajo**
Las conexiones de bus a la oficina
- **Una cualidad**
Perseverancia
- **Un defecto**
Terquedad
- **Una manía**
Limpieza/orden
- **Un logro realizado**
Homologar mi grado universitario en España
- **Un logro pendiente**
Emprender mi propio negocio
- **En tu tiempo libre...**
Pintar cuadros y bailar
- **Último libro leído**
Inteligencia artificial para PYMES, por Oiane Etxebarria e Ibon Orrantia

JESSICA ANTONELLA ARBULO CASTILLO

Reseña

de actualidad fiscal

Miguel Caamaño

Catedrático de Derecho Financiero y Tributario.

Abogado | www.ccsabogados.com



1. EL AVAL ENVENENADO DEL TC AL VALOR DE REFERENCIA

El Tribunal Constitucional ha resuelto, mediante sentencia de 12 de febrero de 2026, la primera cuestión de inconstitucionalidad planteada contra el valor de referencia, o sea, contra el nuevo parámetro que determina la base imponible mínima en el caso de transmisiones de inmuebles sujetos al Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales, al Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones y/o al Impuesto sobre el Patrimonio.

El fallo es claro: el sistema es conforme con la Constitución. Ahora bien, el TC declara que el valor de referencia es «*un sistema abierto a su contradicción, que permite acreditar, sin límite probatorio de ninguna clase (dictámenes periciales incluidos), un valor distinto*».

Pues bien, estamos muy lejos de una validación incondicional del sistema. El TC salva el valor de referencia solo porque lo interpreta como un sistema “abierto”, es decir, porque no es un valor presunto *iuris et de iure*, porque no es un valor único e indiscutible y, en tercer lugar, porque no sustituye al valor de mercado si se aporta prueba convincente. Podríamos decir simbólicamente que el TC ha convertido al valor de referencia en el punto de partida, pero no en el punto final.

La referencia que le permite al TC salvar el valor de referencia, o sea, que el valor de referencia sea «*un sistema abierto a su contradicción, que permite acreditar, sin límite probatorio de ninguna clase (dictámenes periciales incluidos), un valor distinto*», tiene tal vis expansiva que nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, desaparece la prevalencia probatoria que la reforma de 2021 otorgó al valor catastral. Tras la STC que nos ocupa, la Administración no puede otorgar valor “privilegiado” al valor de referencia, ni puede exigir prueba reforzada al contribuyente ni, en fin, puede rechazar pruebas por no ajustarse a esquemas tasados de valoración.
- En segundo término, se amplían los medios de prueba contra el valor de referencia. A partir de ahora no cabe duda de que este último puede ser puesto en discusión a través de informes periciales, de fotografías, de la base declarada en adquisiciones de otros inmuebles homónimos, de informes de mercado, de características intrínsecas del inmueble (servidumbres que eventualmente sufra, estado de conservación o calidad de la construcción, por poner solo tres ejemplos), de tasaciones que se hayan hecho con fines hipotecarios, del valor asignado a bienes en pólizas de seguro, etc. etc.

- Trasunto del punto b) anterior es que el valor de referencia deja de ser un parámetro objetivo para convertirse, como su predecesor el “valor de real o mercado del inmueble”, en objeto de tasación y revisión.
- Asimismo, aunque haya desaparecido la tasación pericial contradictoria como procedimiento formal de impugnación del valor de referencia, lo cierto es que, tras la sentencia que comentamos del TC, se reintroduce. La única particularidad estriba en que la tasación pericial contradictoria pasa de ser una vía de impugnación reglada a ser un medio probatorio libre y transversal.
- Desde un punto de vista estratégico/procedimental, hemos vuelto al pasado. El asesor vuelve a poder elegir entre autoliquidar conforme al valor de referencia y recurrir aportando la prueba correspondiente, o bien autoliquidar de acuerdo con un valor inferior (y preparar la prueba para cuando el contribuyente reciba la propuesta de regularización), con el consiguiente riesgo de sanción.
- El informe pericial recupera un protagonismo que había perdido desde la entrada en vigor del “valor de referencia” como base imponible en la transmisión de inmuebles sujetos al ITP, al ISD y al IP (Ley 11/2021).
- La Administración, por imperativo del TC como máximo intérprete de la Constitución, no podrá rechazar pruebas relativas al valor de mercado de los inmuebles sin motivación ni podrá invocar, sin más, el valor de referencia.
- Si el legislador, cuando introdujo al valor de referencia como expresión cuantitativa del hecho imponible del ITP, del ISD y del IP pretendía evitar la litigiosidad, convirtiéndolo en un parámetro objetivo, automático y difícilmente discutible, el Tribunal Constitucional ahora condiciona su validez a que dicho parámetro (el valor) sea discutible, abierto y dependiente de la prueba.

2. TANTO PRÉSTAMOS COMO CRÉDITOS, INCLUSO CON PARTES VINCULADAS, ¿PUEDEN CONSIDERARSE ACTIVOS AFECTOS A LA ACTIVIDAD?

Para sorpresa de todos, la DGT (CV 8 de octubre de 2025, V1787-25) confirma que los préstamos concedidos por una entidad a sociedades vinculadas o a descendientes de los socios pueden considerarse activos afectos a la actividad empresarial siempre que hayan sido otorgados en condiciones normales de

mercado y resulten necesarios para la obtención de los rendimientos de la actividad, cuestión que habrá de ser valorada a la luz de las circunstancias del caso.

Ahora bien, para apreciar esa necesidad, añade la DGT, *“será preciso sopesar la adecuación y proporcionalidad de los elementos de que se trate al resto de los activos de la entidad, el tipo de actividad que ésta desarrolla, el volumen de operaciones y demás parámetros económicos y financieros de la entidad”*.

Pues bien, habida cuenta del criterio finalista que adopta la DGT, o sea, la función económica del préstamo en el seno de la actividad, de modo que podrá considerarse afecto cuando instrumentalmente se destine a generar ingresos de la actividad, le corresponde a quien firma esta Reseña tratar de identificar la zona segura, la gris y la roja de los tipos de actividades financiadas con los préstamos. Veamos:

Zona segura:

- No debería de haber problema en los supuestos de financiación operativa de las sociedades del grupo. Tal sería el caso de los préstamos de matriz/cabecera a filiales para financiar circulante (proveedores, nóminas...), para ejecutar proyectos integrables en su sector de actividad o, en fin, para sostener la actividad ordinaria de la compañía.
- Tampoco debería de haber problema en la financiación destinada a mantener la productividad de las empresas del grupo.
- Tal sería el caso de los préstamos a una participada destinados a evitar su insolvencia, a reestructurar deuda o, a título de ejemplo, a asegurar la continuidad operativa.
- Igualmente seguiríamos en la zona segura si la actividad económica de la matriz/cabecera fuese precisamente la asistencia financiera, para lo cual debería de disponer de medios materiales o personales.
- También sería fácil defender la afectación del préstamo a la actividad de la vinculada cuando fuese destinado por ésta a operaciones comerciales.

Los ejemplos de este supuesto podrían ser interminables: desde la financiación de una empresa industrial a un distribuidor hasta la empresa agrícola que financia a la cooperativa que le compra su producción (o viceversa).

Zona gris:

Más discutibles serían supuestos tales como los siguientes:

- Los préstamos a socios o familiares con relación de vinculación. En este caso, la afectación no se malograría cuando se pruebe la conexión real con la actividad empresarial o profesional del prestatario, pero más difícilmente cuando se está financiando la compra de una vivienda o simplemente el consumo.
- También podría discutirse la afectación del préstamo cuando la empresa, en lugar de atesorar liquidez o depósitos, concede préstamos. En tal tesitura, solo sería defendible la afectación cuando se prueba una política activa de financiación o una justificación económica/empresarial clara.

Zona roja:

Difícilmente se podría defender la afectación a la actividad económica de préstamos carentes de justificación empresarial real:

v.gr. los préstamos a socios para fines personales o a familiares que no desarrollan una actividad económica.

E igualmente difícil será defender la afectación en los casos de préstamos como mera inversión financiera, o sea, que persigan rentabilidad financiera pasiva, sin conexión con la actividad económica del destinatario.

En definitiva, la clave no es “a quién se presta”, sino “para qué se presta”. Para que el préstamo sea activo afecto debe de ser instrumental, no accesorio, debe de tener impacto real en la generación de ingresos y, en fin, debe de poder explicarse como parte del negocio.

3. REDUCCIÓN POR IRREGULARIDAD SIN RESOLUCIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

El TS concluye en sentencia de 7 de octubre de 2025 (rec. 6544/23) que **el requisito de la desvinculación efectiva del trabajador con la empresa no es exigible para aplicar la reducción de rendimientos obtenidos de forma notoriamente irregular en el tiempo en los casos de resolución de la relación laboral.**

Para el TS, la regla de reducción de la base imponible del art. 18 LIRPF no es un beneficio fiscal ni puede ser concebida como una norma para combatir el fraude fiscal. La reducción de la base imponible prevista para los rendimientos irregulares (art. 18 LIRPF) es, por el contrario, un recurso técnico-jurídico dirigido a mitigar el rigor que en el IRPF representa la progresividad del impuesto, pero no es un beneficio fiscal, de manera





que lo que se pretende no es favorecer, en perjuicio de otros contribuyentes, la percepción de rendimientos con una determinada secuencia temporal no concorde con el año natural, sino precisamente lo contrario: la suavización de una aplicación mecánica y rígida del efecto de la progresividad en los tipos de gravamen. Una misma cantidad tributaría menos si fuera percibida de modo regular que si esa misma suma se obtuviera de una sola vez, pues la acumulación de rentas, unida a la división artificial o convencional, por años naturales, de su percepción, dispararía el tipo de gravamen.

Pero es que, además, la circunstancia de que se hubiera producido o no una desvinculación real con la empresa solo tiene sentido para la finalidad a que atiende el artículo 1 RIRPF, que opera sobre la exención de la indemnización por despido o cese -al margen de que lo prevea la ley o el reglamento-, pues si no hay desvinculación real con la empresa desaparecería la extinción misma, aparente, de la relación laboral.

Al contrario, como hemos señalado, a los efectos de aplicar el art. 18.2 LIRPF, que no regula una exención ni un beneficio fiscal sino en el que se trata de ajustar o acomodar la base imponible al hecho de que las cantidades controvertidas se han percibido de forma notoriamente irregular en el tiempo o con un periodo de generación superior a dos años, el requisito de la desvinculación efectiva del trabajador con la empresa no es exigible.

4. ¿PUEDEN LOS REQUISITOS DE ENTIDAD ARRENDATICA CUMPLIRSE A NIVEL DE GRUPO?

Aunque no se trata, en rigor, de una “novedad”, es bien recibida la aclaración que hacen las SSTs de 17 y de 20 de febrero de 2026 (rec. 1208/24 y 1143/24) en el sentido de que **cuando la entidad arrendadora pertenece a un grupo de entidades con actividad económica en los términos del art. 42 C.Com y art. 5.1 LIS, y la ordenación del arrendamiento se realiza con medios personales y materiales del grupo, aunque dichos medios estén centralizados en otras compañías del grupo debe considerarse cumplido el requisito del empleado a jornada completa del art. 27.2 Ley IRPF**, siempre y cuando, además, se cumpla el criterio decisivo de que la realidad económico-funcional del grupo de empresas permita constatar que existe una **unidad de medios y de actividad a nivel de grupo y que la sociedad arrendadora esté integrada funcionalmente en esa actividad**, es decir, que sirve a la actividad económica del grupo o de las empresas cuyos medios personales le dan soporte, y no que simplemente use sus medios.

Si se cumple lo anterior, las participaciones de la tenedora en la filial son activos afectos y no se computan como no afectos para la regla de proporcionalidad del último párrafo del art. 4. Ocho.Dos Ley IP. Por el contrario, este criterio jurisprudencial no aplica si tan solo hay pertenencia formal al grupo, sin articulación e integración funcional y económica de la actividad de arrendamiento con la del resto de empresas del grupo, y, en ese caso, los requisitos del art. 27.2 Ley IRPF deben cumplirse de forma aislada en la propia sociedad arrendadora.

5. LA DEDUCCIÓN DE LAS CUOTAS DE IVA INCLUIDAS EN EL MODELO 322 PERO NO REGISTRADAS EN EL SII. Y LA REGULARIZACIÓN ÍNTEGRA...

El TEAC examina (Res. 3742/2024, de 27 de octubre de 2025) la deducibilidad de determinadas cuotas de IVA soportado que la entidad había incluido en sus autoliquidaciones agregadas del modelo 322, pero que no figuraban debidamente registradas en el libro registro de facturas recibidas llevado a través del sistema de Suministro Inmediato de Información (SII).

La Inspección detecta importantes discrepancias entre las cuotas deducidas y las efectivamente registradas en el sistema, señalando que, tras compensar los periodos en los que se dedujeron importes inferiores con aquellos en los que se dedujeron importes superiores, el resultado neto arroja un exceso de deducción superior a 6,8 millones de euros respecto de las cuotas comunicadas al SII.

Pues bien, el TEAC recuerda que el SII no constituye una mera obligación informativa accesoria, sino que sustituye la llevanza material de los libros registro del impuesto, trasladándolos a la sede electrónica de la Agencia Tributaria mediante el suministro periódico de información por parte del contribuyente. En

consecuencia, **la falta de suministro correcto y completo de los registros no solo da lugar a posibles sanciones, sino que afecta directamente a la fiabilidad de los libros y a la posibilidad de comprobar adecuadamente el cumplimiento de las obligaciones tributarias, con efectos relevantes sobre la deducción de las cuotas soportadas.**

Ahora bien, aunque las **correcciones y registros efectuados con posterioridad** al inicio de la inspección no permiten entender cumplidos los requisitos formales exigidos para la deducción en los periodos comprobados, **sí posibilitan el ejercicio del derecho a deducir en periodos posteriores conforme al principio de regularización íntegra (o completa).**

En el caso particular de regularización del IVA a la importación, coincidimos con el TEAC en que **cuando la Administración regulariza el IVA devengado en las importaciones, debe reconocer correlativamente el derecho a la deducción del IVA soportado en el periodo en que el sujeto pasivo estaba habilitado para ejercerlo**, incluso cuando las cuotas estuvieran pendientes de pago y aun cuando se hubieran incumplido obligaciones formales vinculadas al SII, siempre que no se aprecie la existencia de fraude, abuso de derecho o conducta dolosa.

6. LOS PACTOS POR LOS QUE UNA PARTE ASUME EL PAGO DE UNA DEUDA TRIBUTARIA AJENA

Todos conocemos los problemas que suscita el acuerdo entre partes contratantes en virtud del cual una de las ellas asume el pago de obligaciones fiscales que, *ex lege*, le corresponden a la otra. Desde el traslado al comprador de la obligación de pago de la plusvalía municipal hasta el pago por parte de los clubs deportivos de las obligaciones fiscales que le corresponden al deportista, pasando por el reparto de obligaciones ficales en los contratos financieros, son múltiples los supuestos que la práctica contractual origina, así como sus problemas y riesgos.

La obligación tributaria, en la medida en que se origina ex lege, queda fuera de la autonomía de la voluntad, o sea, es indisponible para las partes. En consecuencia, el deudor ex

lege no puede novar, en virtud de un pacto con un tercero, su condición de obligado tributario. Ahora bien, aunque no puede ceder ni alterar su condición de obligado tributario, sí puede pactar con un tercero que éste asuma la obligación de pagar su deuda tributaria, la cual sería para el tercero pagador una deuda tributaria ajena. Tal acuerdo, sin efecto subrogatorio en la condición de deudor pero vinculante ex contractu, es válido y eficaz.

Pues bien, el TS (STS de 24 de febrero de 2026, rec. 1888/2021) se pronuncia al respecto:

- Con fundamento en la autonomía de la voluntad (art. 1255 del Código Civil), son admisibles y eficaces en el ámbito jurídico-privado los acuerdos contractuales por los que una de las partes asume obligaciones tributarias que, según la normativa fiscal, serían a cargo de la otra parte del contrato.
- En sentencia 2/2015, de 19 de enero, declaró ya el TS que «*la fuerza obligatoria y vinculante de los contratos no está en función de la aplicación de normas de carácter administrativo sobre la posible repercusión del IVA a los compradores, cualesquiera que sean las resoluciones que sobre ello se hayan dictado*».
- La existencia de una cláusula contractual en virtud de la cual una de las partes se compromete a hacerse cargo de todos los gastos y tributos que conlleve la operación es suficiente para entender que debe prevalecer lo pactado en el contrato frente a cualquier “incidencia” de carácter administrativo. Así, por ejemplo, una vez asumida contractualmente por una de las partes la obligación de pago del IVA, la caducidad de la reclamación de dicho impuesto a través de la vía tributaria no excluye, ni impide, ni extingue la acción civil fundada en el contrato.
- Ahora bien, han de distinguirse dos supuestos: (i) aquellos en que se trata de obtener el cumplimiento de una obligación contractual no discutida, que se estiman de naturaleza civil y en relación con la cual lo pactado entre las partes debe de prevalecer; y (ii) aquellos otros en que la cuestión debe ser resuelta por la Administración o por el orden contencioso-administrativo por estar en discusión cuestiones técnicas como el tipo impositivo aplicable o, por ejemplo, la procedencia o no de la repercusión.



FORMACIÓN

Agenda formativa del Colegio



Tablas dinámicas al completo y construcción de cuadros de mandos

- **Fechas:** 4 al 7 y 11 al 14 de mayo
- **Ponente:** Roberto Mediero Enesta. Diplomado en Estadística. Experto en Ofimática, especializado en Excel y en Power BI.
- **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

Cursos prácticos Fiscal, Laboral y Contable

- **Fecha:** Del 11 de mayo al 28 de junio
- **Ponente:** Óscar Rey Iglesias. Economista. Consultor Empresarial. Máster Trainer.
- **Formato:** Mixto

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 USC. 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 UDC
- **Formato:** Mixto

Las herramientas BI de Excel: Power Query y Power Pivot

- **Fechas:** 1 al 4 y 8 al 11 de junio
- **Ponente:** Roberto Mediero Enesta. Diplomado en Estadística. Experto en Ofimática, especializado en Excel y en Power BI.
- **Formato:** Online

Liquidación del Impuesto sobre Sociedades 2025

- **Fecha:** 2 de julio (10 a 14h y 15:30 a 17:30h)
- **Ponente:** Javier Rodríguez Relea. Economista. Inspector de Hacienda del Estado.
- **Formato:** Mixto



Máster en **Fiscalidad y Tributación**

20ª EDICIÓN 2026/2027 · ABIERTA INSCRIPCIÓN

Único homologado en Galicia por el REAF

Economistas **Asesores Fiscales** · Consejo General de Economistas

Más información

