

LA TRESORERIA I ELS ACTIUS FINANCERS A L'EMPRESA FAMILIAR: UN ENFOCAMENT ECONÒMIC SOBRE LA SEVA AFECTACIÓ A L'ACTIVITAT

Oriol Amat, economista, UPF-BSM, Observatori de la PIME

Índex

1. Introducció
2. Empresa familiar: Trets financers
3. Ràtios sectorials: utilitat i límits
4. Enfocament de l'Administració Tributària
5. Autofinançament i tresoreria operativa
6. Tresoreria per a inversions
7. Tresoreria operativa
8. Liquidesa de seguretat
9. Altres situacions que justifiquen l'afectació de la tresoreria
10. Conclusions

Presentació basada en el treball: Amat, O., & Durán-Sindreu, A. (2026).

La tesorería en la empresa familiar: Impacto fiscal. Revista de Tributación y Contabilidad, abril, 2026.

1. Introducció

- L'exempció a l'Impost sobre el Patrimoni i la reducció en Successions només s'apliquen a la part de l'actiu vinculat a l'activitat econòmica (art. 4.Vuit.Dos, Llei 19/1991; art. 20.2.c, Llei 29/1987).
- La qualificació dels actius com a afectes o no afectes té un impacte fiscal rellevant.

Tresoreria / Inversions financeres:

- No és un element residual. Element estructural del negoci
- Clau per a estabilitat, inversió i continuïtat
- Especial rellevància a l'empresa familiar

2. Empresa familiar: trets financers

- Prudència financera i visió a llarg termini
- Menor repartiment de dividends
- Preferència per l' autofinançament i control

Funcions econòmiques de la tresoreria

- Operacions: Cobrir el cicle operatiu (cobraments i pagaments)
- Creixement: Finançar inversions preservant autonomia financera
- Supervivència: Reserva davant de riscos extraordinaris

3. Ràtios sectorials: utilitat i límits

- Criteri habitual utilitzat per l'Administració Tributària
- Serveixen com referència inicial, no com regla automàtica
- La mitjana sectorial no és un nivell òptim.
- Les ràtios sectorials no capten estratègia financera de cada empresa, ni el risc ni el cicle de les inversions
- És clau l'anàlisi individual de cada empresa

Exemple (Banc d'Espanya)

- Dades de l'empresa:
 - Tresoreria: 2,5 M€
 - Actiu total: 4,0 M€ → Ràtio 62,5%
- Sector: Q1=10%, Q2=30%, Q3=60%
- Estar per sobre del Q3 no implica excés automàticament

3. Ràtios sectorials: utilitat i límits

Análisis del efectivo y otros activos líquidos equivalentes

La partida de **Efectivo y Activos Líquidos** ([redacted] €) incluye imposiciones a corto plazo en entidades financieras por importe de [redacted] €.

Para determinar las necesidades de tesorería, se utilizan indicadores o ratios de liquidez, tomando como referencia un estudio de la UPF Barcelona School of Management, ACCID y el Registro de Expertos Contables, basado en datos de la base SABI.

En el sector de [redacted] (CNAE [redacted]) y para empresas con facturación superior a 8 millones de euros, la ratio de **disponibilidad óptimo** en 2019 es [redacted]

En este caso, la ratio de disponibilidad de la entidad es: [redacted], superior al óptimo.

El importe adecuado a la necesidad de efectivo sería: [redacted] €
Por tanto, el exceso de efectivo no necesario asciende a: [redacted] €

En consecuencia, **no puede reconocerse la exención al importe íntegro** de efectivo y otros activos líquidos, excluyéndose el exceso calculado.

Cálculo del porcentaje de reducción aplicable

Ràtios ACCID-REC

- 178 sectors
- Balanç, Compte resultats, 25 ràtios
- Segmentació: Grandària. Mitjana i 25% més ROI
- Ràtio Tresoreria / Passiu corrent
- Comparar amb empreses més rendibles

Exemple (ACCID-REC)

- Dades empresa:
 - Tresoreria: 2,5 M€
 - Passiu corrent: 1,5 M€
 - Ràtio (Tresoreria / PC): $2,5 \text{ M€} / 1,5 \text{ M€} = 1,66$
- Mitjana sector: 0,75
- 25% empreses amb més ROI: 1,55
- Gestió prudent alineada amb millors empreses



RÀTIOS SECTORIALS 2024

Comptes anuals (balanços i comptes de resultats) de 178 sectors

25 ràtios per a cada sector

RECC)

upf.

BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT

pimec
Micro, petita i mitjana
empresa de Catalunya

ACCID
Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Col·lecció MANUALS

<https://accid.org/wp-content/uploads/2026/03/MANUAL-Ratios-Sectorials-2024-perwebCAT.pdf>

	Grans i mitjanes empreses			Grans i mitjanes empreses 25% empreses amb més ROI 2024		
Sector: Comerç al detall de combustible per a l'automoció en establiments especialitzats	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Codi CNAE 47.3						
Nombre d'empreses	267	267	267	67	67	67
Total del balanç (dades en milers d'euros)	3.514.639	3.219.474	3.199.200	782.100	642.278	609.995
Total d'ingressos (dades en milers d'euros)	15.573.220	15.436.489	16.060.964	4.189.945	3.896.390	3.510.863
BALANÇ DE SITUACIÓ (%)						
Actiu no corrent	42,10%	41,79%	37,97%	30,28%	31,80%	27,70%
Actiu corrent	57,90%	58,21%	62,03%	69,72%	68,20%	72,30%
Existències	7,94%	8,44%	7,96%	7,11%	8,86%	6,85%
Realitzable	23,25%	26,57%	31,02%	19,98%	25,13%	23,79%
Disponible	26,71%	23,20%	23,06%	42,64%	34,21%	41,66%
Total actiu	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimoni net	54,06%	52,17%	48,29%	67,61%	59,72%	58,79%
Passiu no corrent	9,60%	8,78%	8,86%	4,06%	5,96%	6,03%
Deutes financeres a llarg termini	7,12%	6,07%	6,45%	2,80%	4,21%	3,86%
D'altres deutes a llarg termini	2,47%	2,71%	2,41%	1,26%	1,75%	2,17%
Passiu corrent	36,34%	39,05%	42,85%	28,33%	34,31%	35,18%
Creditors comercials	12,89%	11,48%	14,86%	14,32%	13,75%	16,59%
Deutes financeres a curt termini	6,29%	8,86%	7,79%	2,24%	5,96%	5,55%
D'altres deutes a curt termini	17,16%	18,72%	20,20%	11,77%	14,59%	13,04%
Total Patrimoni net i passiu	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Fons de maniobra (milers d'euros)	757.760	616.715	613.547	323.714	217.643	226.427
Deute financer total (prèstecs i obligacions financeres a c.t. i a ll.t.) (milers d'euros)	471.384	480.609	455.500	39.381	65.366	57.418
Nombre d'empleats	18.080	17.258	16.219	3.059	2.948	2.908

	Grans i mitjanes empreses			Grans i mitjanes empreses 25% empreses amb més ROI 2024		
Sector: Comerç al detall de combustible per a l'automoció en establiments especialitzats	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Codi CNAE 47.3						
Nombre d'empreses	267	267	267	67	67	67
COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS (%)						
Import net de la xifra de negocis (+)	99,67%	99,71%	99,62%	99,77%	99,82%	99,71%
D'altres ingressos d'explotació (+)	0,33%	0,29%	0,38%	0,23%	0,18%	0,29%
Ingressos d'explotació (=)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Consums d'explotació (-)	89,40%	90,49%	91,62%	88,04%	89,20%	90,53%
Marge brut (=)	10,60%	9,51%	8,38%	11,96%	10,80%	9,47%
Altres despeses d'explotació (-)	3,56%	3,31%	3,03%	3,26%	2,76%	2,30%
Valor afegit (=)	7,04%	6,19%	5,35%	8,70%	8,04%	7,17%
Despeses de personal (-)	3,56%	3,34%	2,95%	2,40%	2,42%	2,62%
Amortitzacions de l'immobilitzat (-)	0,44%	0,41%	0,35%	0,40%	0,38%	0,37%
Resultat extraordinari (+/-)	-0,01%	-0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
BaII (=)	3,03%	2,43%	2,06%	5,89%	5,24%	4,19%
Ingressos financers (+)	0,22%	0,13%	0,08%	0,42%	0,17%	0,05%
Despeses financeres (-)	0,25%	0,19%	0,12%	0,10%	0,07%	0,06%
BAI (=)	3,00%	2,37%	2,02%	6,22%	5,34%	4,18%
Impost sobre beneficis (-)	0,75%	0,62%	0,49%	1,48%	1,27%	1,02%
Resultat de l'exercici (=)	2,25%	1,75%	1,53%	4,73%	4,07%	3,16%

RÀTIOS	Grans i mitjanes empreses			Grans i mitjanes empreses 25% empreses amb més ROI 2024		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Liquiditat						
Liquiditat (Actiu corrent / Passiu corrent)	1,59	1,49	1,45	2,46	1,99	2,06
Tresoreria ((Realitzable + Disponible) / Passiu corrent)	1,37	1,27	1,26	2,21	1,73	1,86
Disponible (Disponible / Passiu corrent)	0,74	0,59	0,54	1,50	1,00	1,18
Fons de maniobra / Vendes	0,05	0,04	0,04	0,08	0,06	0,06
Fons de maniobra / Total actiu	0,22	0,19	0,19	0,41	0,34	0,37
Endeutament						
Endeutament (Deutes totals / Actiu)	0,46	0,48	0,52	0,32	0,40	0,41
Qualitat del deute (Passiu corrent / Deutes totals)	0,79	0,82	0,83	0,87	0,85	0,85
Capacitat devolució préstecs (Flux de caixa / Préstecs)	0,89	0,69	0,66	5,47	2,66	2,16
Cobertura de despeses financeres (BAII / Despeses financeres)	12,34	13,08	16,80	59,82	72,71	69,82
Cost del deute (Despeses financeres / Préstecs)	0,08	0,06	0,04	0,10	0,04	0,04
Gestió d'actius						
Rotació de l'actiu (Vendes / Actiu)	4,43	4,79	5,02	5,36	6,07	5,76
Rotació de l'actiu no corrent (Vendes / Actiu no corrent)	10,53	11,47	13,22	17,70	19,08	20,77
Rotació de l'Actiu corrent (Vendes / actiu corrent)	7,65	8,24	8,09	7,68	8,90	7,96
Rotació d'Existències (Consums / existències)	49,90	51,41	57,81	66,37	61,07	76,02

	Grans i mitjanes empreses			Grans i mitjanes empreses 25% empreses amb més ROI 2024		
Sector: Comerç al detall de combustible per a l'automoció en establiments especialitzats	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Codi CNAE 47.3						
Nombre d'empreses	267	267	267	67	67	67
Terminis						
Existències (Existències / Consums d'explotació) x 365	7,31	7,10	6,31	5,50	5,98	4,80
Cobrament (Clients / Vendes) x 365	19,15	20,22	22,55	13,61	15,12	15,08
Pagament (Creditors comercials / Consums) x 365	11,88	9,65	11,79	11,08	9,28	11,62
Finançament de clients per creditors comercials (Creditors comercials / clients)	0,55	0,43	0,48	0,72	0,55	0,70
Rendibilitat i autofinançament						
Rendibilitat econòmica (BAII / Actiu)	0,13	0,12	0,10	0,32	0,32	0,24
Rendibilitat financera (Benefici net / Patrimoni net)	0,18	0,16	0,16	0,38	0,41	0,31
Flux de caixa / Actiu	0,12	0,10	0,09	0,28	0,27	0,20
Flux de caixa / Vendes	0,03	0,02	0,02	0,05	0,04	0,04
Ràtios operatius						
Vendes / Nombre d'empleats (dades en milers d'euros)	861,35	894,45	990,26	1369,71	1321,71	1207,31
Benefici net / Nombre d'empleats (dades en milers d'euros)	19,38	15,66	15,14	64,84	53,85	38,13
Despeses de personal / Nombre d'empleats (dades en milers d'euros)	30,64	29,88	29,18	32,91	31,95	31,58

4. Enfocament de l'Administració Tributària

- Tresoreria total: 2.500.000
- Passiu corrent: 1.500.000
- Actiu total: 4.000.000
- Patrimoni net: 2.500.000

Suposem que l'Administració, a partir de ràtios sectorials, considera suficient una tresoreria equivalent al 75% del passiu corrent:

- Tresoreria considerada necessària: $0,75 \times 1.500.000 = 1.125.000$
- Tresoreria considerada excedentària (no afecta): $2.500.000 - 1.125.000 = 1.375.000$
- Actiu afecte: $4.000.000 - 1.375.000 = 2.625.000$
- Actiu afecte net de deutes: $2.625.000 - 1.500.000 = 1.125.000$
- Percentatge d'actiu afecte (i exempt): $1.125.000/2.500.000 = 45\%$

4. Enfocament de l'Administració Tributària

- **Ràtios sectorials**

- Són útils per la seva senzillesa i aparent objectivitat
- Constitueixen un punt de partida de l'anàlisi

- **Criteri jurisprudencial**

- El Tribunal Suprem (STS 10/01/2022): la tresoreria i els actius financers són afectes a l'activitat si compleixen una funció empresarial acreditable.
- Són compatibles amb l'afectació necessitats com ara liquiditat, solvència, capitalització i accés al crèdit.

4. Enfocament de l'Administració Tributària

L'Administració aplica ràtios... PERÒ els tribunals diuen que el que importa és la funció... i això s'ha de PROVAR.

Clau fiscal: la prova econòmica”

No n'hi ha prou amb tenir tresoreria

Cal acreditar:

- Funció econòmica
- Coherència amb l'estratègia
- Evidència (plans, pressupostos, decisions)

Sense prova → Risc de consideració com a no afecte

5. Autofinançament i tresoreria afecta

- És una decisió estratègica, no un excès.
- Resultat d'una política conscient de menor deute i major resiliència :
 - L'empresa mitjana disposa avui de suficient tresoreria per cancel·lar la totalitat del seu deute financer (Bates, Kahle i Stulz, 2009).
- Avalat per tribunals:
 - STSJ de Madrid 505/2022, de 16 de novembre: vincula l'afectació de la tresoreria i de les inversions financeres a l'origen empresarial dels fons a una política acreditada d'autofinançament i rebutja una visió formalista d'aquests actius.

6. Tresoreria per a inversions

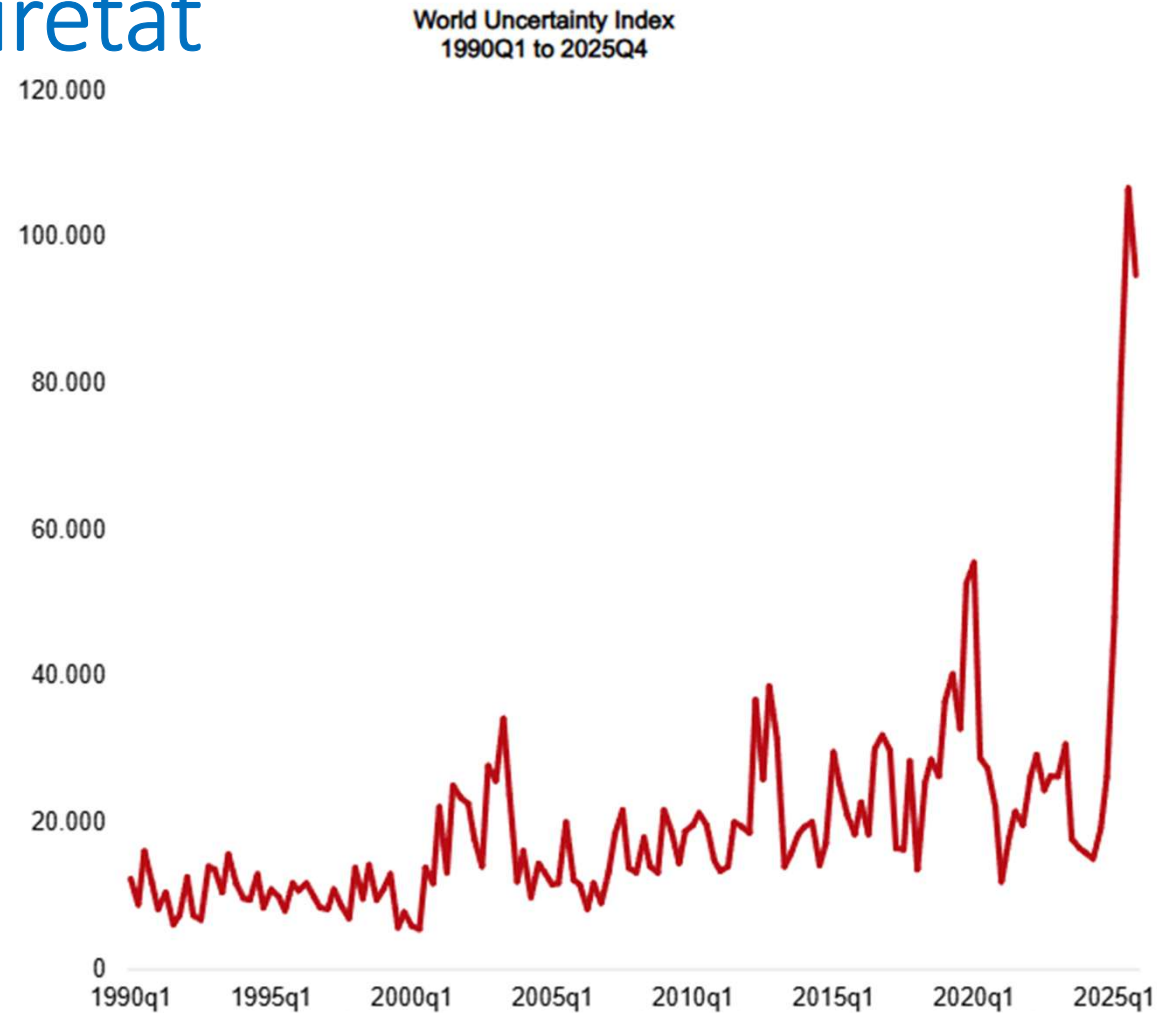
- Finançar CAPEX amb recursos propis
- Es requereix anticipació i liquiditat prèvia.
- Evita tensions financeres
- Exemple: inversió prevista 380.000 € → tresoreria afecta

7. Tresoreria operativa

- Cobrir pagaments ordinaris i desfasament
- Depèn de la volatilitat (risc) del negoci, accés a finançament, estacionalitat...
- 30%–100% de pagaments anuals del cicle operatiu (Association of Corporate Treasurers, 2020; i Ross, Westerfield i Jaffe, 2019).
- Exemple: pagaments operatius anuals 1,2 M€ → 360.000–1.200.000 €

8. Liquidesa de seguretat

- Assegurança de continuïtat.
- No cobreix el negoci normal, sinò els riscos inesperats.
- Índex d'Incertesa Mundial (Reserva Federal EUA)



Note: The use of the data and figure should be cited as:

Ahir, H, N Bloom, and D Furceri (2022), "World Uncertainty Index", NBER Working Paper.

8. Liquidesa de seguretat

Europe's energy crisis heaps pain on heavy industry

By Bartosz Dabrowski, Olivier Sorgho and Jagoda Darlak

October 25, 2022 1:14 PM GMT+2 · Updated October 25, 2022



3

MÒBIL ELS MATINS TOT ES MOU INFORMATIUS ESPORTS ▾ EL TEMPS Societat Món ▾ E

» **Economia**

» Economia

Cinc anys de la pandèmia de covid Tancar, adaptar-se a la demanda o reconvertir-se: así va impactar el coronavirus en els negocis catalans

- » El 2020, primer any de la pandèmia, el tancament d'empreses va superar el de naixements per primer cop des del 2014, segons l'INE
- » Hi ha comerços que, cinc anys després, no han aconseguit recuperar el nivell de vendes previ al covid

8. Liquidesa de seguretat

- Assegurança davant de riscos excepcionals
 - Crisis financeres, COVID, restriccions de crèdit :
 - Covid-19: Les empreses amb més reserves de liquiditat i polítiques prudents de dividends mostren una major capacitat de supervivència i recuperació (Fahlenbrach, Ragoth i Stulz , 2021).
 - Saldo necessari: 3 a 12 mesos de despeses operatius.
 - Aquest saldo no està destinat a cobrir el cicle operatiu ordinari ni a finançar inversions concretes. La seva funció és actuar com a assegurança de continuïtat, permetent sostenir l'activitat durant un període prolongat sense comprometre la viabilitat de l'empresa.
- Exemple: Pagaments operatius anuals 1.200.000€: 300.000-1.200.000€

9. Altres situacions que justifiquen l'afectació de la tresoreria

- Reorganització empresarial
- Garanties i requisits d'accés a mercats
 - Tresoreria per a avals, licitacions públiques (*TSJ Illes Balears, 3/03/2022*).
- Riscos regulatoris o normatius sobrevinguts
- Clàusules contractuals postexecució
- Compromisos financers contractuals
 - Manteniment de nivells de liquiditat o ràtios financers exigits per contractes o finançadors.
- Protecció de la continuïtat i la reputació
 - Capacitat de reacció davant d'incompliments, conflictes laborals o contractuals.
- Processos de successió o transmissió empresarial

10. Conclusions

Resum comparatiu

2.5M€

Tresoreria total

1.5M€

Passiu corrent

4M€

Actiu total

2.5M€

Patrimoni net

	Administració Tributària	Anàlisi econòmica funcional
Criteri utilitzat	75% Passiu corrent	Funció econòmica real
Tresoreria operativa	—	360.000 – 1.200.000 €
Inversió prevista (CAPEX)	—	380.000 €
Liquiditat de seguretat	—	360.000 – 1.200.000 €
Tresoreria necessària	1.125.000 €	1.100.000 – 2.780.000 €
Tresoreria excedentària	1.375.000 €	Entre 0 i 1.400.000 €
Percentatge exempt	45%	Pot ser el 100%

10. Conclusions

- La tresoreria no és un element residual del balanç.
- L'afectació ha d'analitzar-se segons la funció econòmica real.
- L'empresa familiar presenta trets financers específics.
- Les ràtios sectorials són un punt de partida.
- La jurisprudència avala un enfocament econòmic i funcional de la tresoreria afecta.
- La tresoreria és afecta quan:
 - Cobreix el cicle: Operatiu
 - Finança inversió: Creixement
 - Actua com a liquiditat de seguretat: Supervivència
- La clau a l'àmbit fiscal és la prova econòmica
- **La tresoreria no es presumeix ociosa: s'analitza, es documenta i es defensa**