

## **Grado en Administración y Dirección de Empresas 27351 - Gestión de tesorería**

**Guía docente para el curso 2015 - 2016**

**Curso: 4, Semestre: 2, Créditos: 6.0**

---

### **Información básica**

---

#### **Profesores**

- **José Antonio Moseñe Fierro** jamosene@unizar.es
- **Isabel Marco Sanjuán** imarcosa@unizar.es
- **Sabina Scarpellini** sabina@unizar.es

#### **Recomendaciones para cursar esta asignatura**

Al ser una asignatura optativa impartida en 4º curso no se exigen requisitos previos. No obstante, los alumnos ya cuentan con unos conocimientos mínimos sobre Finanzas al haber cursado ya Análisis y Valoración de las Operaciones Financieras, Dirección Financiera y Gestión de Riesgos Financieros.

Es recomendable la asistencia a las clases, el trabajo continuado y la dedicación que precisa el sistema de evaluación continua que se propone para aquellos estudiantes que deseen seguirlo.

#### **Actividades y fechas clave de la asignatura**

Las fechas de inicio y finalización de las clases son las establecidas en el calendario académico fijado por la Universidad de Zaragoza:

<http://wzar.unizar.es/servicios/calendario/>

Las actividades y fechas clave se comunican a través de los medios oportunos al comenzar el periodo lectivo de la asignatura.

Las fechas de los exámenes finales se pueden consultar en la página web de las distintas Facultades que imparten la titulación.

Facultad de Economía y Empresa (Zaragoza):

[http://fecem.unizar.es/horarios\\_examenes.html](http://fecem.unizar.es/horarios_examenes.html)

Facultad de Empresa y Gestión Pública (Huesca):

[http://www.unizar.es/centros/eueeh/fechas\\_examenes.html](http://www.unizar.es/centros/eueeh/fechas_examenes.html)

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas (Teruel):

<http://teruel.unizar.es/FileUpload/examen-ade.pdf>

---

## Inicio

---

### Resultados de aprendizaje que definen la asignatura

**El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...**

- 1:**
- Gestiona la tesorería, controlando e influyendo sobre los flujos de entradas y salidas monetarias recurrentes derivados de su actividad y con origen o destino en entidades financieras o mercados monetarios o de capitales.
  - Conoce el marco conceptual del Cash-Management, domina las técnicas de gestión financiera de tesorería y aprende a gestionar y a aplicar las herramientas específicas de Gestión de Tesorería.
  - Controla y gestiona activamente su negocio, los flujos monetarios que ocasiona, los tiempos en los que se producen y selecciona los medios de cobro/pago y los canales de cobro/pago adecuados en cada ocasión.
  - Conoce perfectamente los productos y servicios que puede contratar en los mercados financieros para optimizar su gestión, cubrir sus necesidades y rentabilizar sus excedentes.
  - Controla el fondo de maniobra de la empresa y lo mantiene en niveles óptimos para la seguridad y tranquilidad de la gestión de la empresa.
  - Elabora con anticipación la previsión de tesorería, planes financieros y presupuesto de tesorería, controla la posición en fecha valor, determina las necesidades de financiación o los excedentes de tesorería y define la estrategia a seguir con tiempo suficiente.
  - Gestiona las relaciones bancarias y con instituciones financieras. Desarrolla y practica técnicas y estrategias de negociación bancaria, documentos de negociación y Balance Banco Empresa
  - Minimiza los costes financieros, maximiza los ingresos financieros, rentabiliza excedentes de tesorería, cubre los déficits de tesorería y sus riesgos financieros y optimiza la gestión de tesorería de la empresa.
  - Asegura el cumplimiento de sus obligaciones de pago en la cuantía, momento, moneda y lugar en el que se haya obligado a hacerlo.

## Introducción

### Breve presentación de la asignatura

La asignatura “Gestión de Tesorería” es la encargada de proporcionar al estudiante las herramientas necesarias para la correcta comprensión y valoración de las seguras y trascendentes consecuencias financieras que tiene cualquier decisión que se toma en el seno de una empresa, con independencia del área en que se tome, de si están vinculadas o no con la actividad productiva, o de si son operaciones a corto o a largo plazo.

Un buen Cash-Manager debe anticiparse, realizar previsiones de tesorería acertadas para gestionar y negociar con tiempo suficiente la solución a posibles desajustes de flujos de entradas y salidas monetarias de la empresa. Para ello debe conocer perfectamente su negocio, su sector, lo que le ofrece el sistema financiero, el nivel adecuado del fondo de maniobra positivo que debe mantener y debe mantener y cultivar unas óptimas relaciones bancarias.

El director financiero garantiza el cumplimiento de sus obligaciones de pago, optimiza la gestión de tesorería, contribuye a conseguir beneficios empresariales y proyecta al exterior la buena imagen y el prestigio de la empresa.

---

## Contexto y competencias

---

### Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales de la asignatura

**La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:**

- Concebir la gestión de tesorería como función clave y vital de la empresa,

- Mantener y controlar la perfecta salud financiera de la empresa
- Elaborar previsiones de tesorería acertadas con suficiente antelación, instrumentando los adecuados canales de comunicación entre los departamentos de la empresa para tomar decisiones financieras correctas.
- Hacer frente a todos sus compromisos de pago en el lugar, momento, montante y moneda a la que la empresa se haya obligado.
- Gestionar adecuadamente los flujos de cobros y pagos tratando de casarlos, financiar al menor coste posible los déficits de tesorería, rentabilizar los excedentes de tesorería.
- Conocer las herramientas, los medios de cobro, las técnicas de gestión de tesorería, los productos y servicios bancarios y no bancarios, sus costes y rentabilidades para seleccionar la mejor opción posible en cada situación
- Mantener unas adecuadas y profesionales relaciones bancarias, perfeccionándose en su negociación.

## **Contexto y sentido de la asignatura en la titulación**

La asignatura Gestión de Tesorería pertenece a la materia Finanzas, incluida en el módulo Contabilidad y Finanzas definido dentro del plan de estudios. Se constituye como parte de la formación optativa de la titulación. Concretamente, se trata de una asignatura optativa de 4º curso que se imparte en el segundo semestre, una vez que los alumnos ya tienen formación en Finanzas, al haber cursado en segundo la asignatura obligatoria “Análisis y Valoración de las Operaciones Financieras” y en tercero las asignaturas obligatorias “Dirección Financiera” y “Gestión de Riesgos Financieros”.

Los contenidos de la asignatura complementan a los conocimientos que ya han adquirido de Finanzas en las asignaturas anteriormente cursadas, proporcionando conocimientos básicos fundamentales para la toma de decisiones continua que se ha de gestionar eficientemente desde el departamento financiero de la empresa.

Con esta asignatura el alumno conoce el marco conceptual, las herramientas, los instrumentos y las técnicas de gestión financiera de tesorería necesarias para controlar y gestionar adecuadamente los flujos monetarios que se producen en la empresa buscando resultados óptimos. El estudiante aprende a anticipar las situaciones futuras de tesorería con las que se enfrentará la entidad y domina los productos financieros, las fuentes de financiación y las vías alternativas con las que cuenta para rentabilizar excedentes tanto internos como externos.

El alumno también aprende técnicas y estrategias de negociación bancaria para cubrir sus riesgos y asegurar los menores costes financieros en situaciones de necesidades de financiación y los mayores ingresos financieros en caso de excedentes de tesorería, transmitiendo una imagen impecable y haciendo inmejorable la credibilidad y el prestigio de su empresa.

El estudiante comprende la importancia de la adecuada gestión financiera que genera importantes beneficios económicos, mantiene el equilibrio patrimonial de la empresa sin riesgo y asegura la pervivencia de la misma en situaciones de dificultad financiera.

## **Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...**

### **1: Competencias específicas**

E1. Dirigir, gestionar y administrar empresas y organizaciones.

E2. Conocer el funcionamiento de cualquiera de las áreas funcionales de una empresa u organización y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ellas encomendada.

E3. Valorar la situación y la evolución previsible de empresas y organizaciones, tomar decisiones y extraer el conocimiento relevante

E6. Comprender y aplicar criterios profesionales y rigor científico a la resolución de los problemas económicos, empresariales y organizacionales

### **2: Competencias transversales**

T1a.- Capacidad para la resolución de problemas

T1b.- Capacidad de análisis y síntesis

T1c.- Capacidad de organización y planificación

T1d.- Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas

T1e.- Capacidad para tomar decisiones

T1f.- Usar las herramientas e instrumentos informáticos y de transferencia de información necesarios en su desempeño profesional

T1g.- Comunicarse correctamente por escrito y oralmente, poniendo énfasis en la argumentación

T2a.- Compromiso ético en el trabajo

T2b.- Capacidad para trabajar en equipo

T2c.- Trabajar en entornos de presión

T2d.- Habilidades para la negociación, especialmente con entidades financieras, y la resolución de conflictos

T3b.- Capacidad de adaptación a nuevas situaciones

T4a.- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica

### **Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:**

- Le permitirán conocer y comprender la problemática financiera de la empresa, del departamento de tesorería y de su organización, lo cual resulta imprescindible para el correcto funcionamiento de las organizaciones.
- Le permitirán conocer y comprender el marco conceptual del Cash-Management y las técnicas de gestión financiera de tesorería.
- Le permitirán realizar previsiones de tesorería certeras (planes financieros y presupuestos de tesorería) gestionando adecuadamente los flujos de información y sus momentos para conocer, dominar e influir en los flujos monetarios de entrada y salida de la empresa procurando su gestión óptima y solucionando posibles desajustes al menor coste o con la mayor rentabilidad y siempre con la debida antelación.
- Le permitirán mantener unas adecuadas relaciones con instituciones financieras, dominando las técnicas y estrategias de negociación bancaria y los instrumentos y documentos de negociación adecuados.
- Le permitirán cubrirse de los riesgos financieros
- Le permitirán gestionar óptimamente los excedentes de tesorería
- Le permitirán cubrir óptimamente los déficits de tesorería
- Le permitirán mantener el equilibrio patrimonial necesario para asegurar la salud financiera de la empresa, ejecutando políticas de pago y cobro eficientes que pongan de manifiesto el buen hacer, la formalidad y la ética profesional del director financiero y de su empresa, siendo estandarte de la credibilidad y prestigio de su entidad.

---

## **Evaluación**

---

### **Actividades de evaluación**

**El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación**

- 1:** En primera convocatoria existen dos sistemas de evaluación:

## **Evaluación continua**

Los alumnos deberán realizar a lo largo del curso dos trabajos en grupo que deberán entregar al profesor y presentar oralmente al resto de compañeros mediante el apoyo de la presentación con power point o similar, interviniendo todos y cada uno de los componentes del equipo de trabajo, pudiendo tanto el profesor como los compañeros de clase realizar sugerencias, consultas y cuantas preguntas y aclaraciones sobre el trabajo consideren oportunas fomentando el debate y la crítica constructiva sobre las presentaciones y trabajos realizados. La calificación será la misma para todos los miembros del equipo.

La valoración del alumno en evaluación continua se completará con la realización de una prueba escrita individual. La prueba escrita constará de preguntas de contenido teórico y práctico distribuidas de manera acorde con los conocimientos trabajados en las clases. Esta prueba se realizará al final del semestre con antelación a la convocatoria oficial de evaluación global.

La distribución del peso de las diferentes pruebas/trabajos es la siguiente:

- Se calculará la calificación media de los dos trabajos realizados en grupo. Su ponderación será del 50% de la calificación final.
- El resultado de la prueba escrita individual supondrá el 50% de la calificación final obtenida por el alumno.

## **Evaluación global**

El estudiante que no opte por la evaluación continua, que no supere la asignatura mediante la evaluación continua o que quiera mejorar su calificación, tendrá derecho a presentarse a la prueba global, prevaleciendo, en cualquier caso, la mejor de las calificaciones obtenidas.

En esta modalidad el estudiante deberá realizar una prueba escrita final individual que supondrá el 100% de su evaluación. Esta prueba incorporará cuestiones teóricas y prácticas de los diferentes temas del programa de la asignatura y se realizará en la fecha de la convocatoria oficial que fije el centro en el calendario de exámenes, una vez finalizado el periodo de clases.

## **2:**

En segunda convocatoria, la evaluación se llevará a cabo mediante el sistema de evaluación global descrito para la primera convocatoria y se realizará en la fecha de la convocatoria oficial que fije el centro en el calendario de exámenes correspondiente.

---

## **Actividades y recursos**

---

### **Presentación metodológica general**

**El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:**

El proceso de enseñanza-aprendizaje que se ha diseñado para la asignatura "Gestión de Tesorería" de 6 créditos ECTS se basa en la distribución de las 150 horas de trabajo del estudiante en 60 horas presenciales y 90 horas no presenciales.

La asignatura se desarrollará mediante clases teóricas, clases prácticas y seminarios. Todas las clases serán participativas.

En las sesiones teóricas también se incluirán ejemplos prácticos, se comentarán artículos y noticias de actualidad relacionadas con la temática de la asignatura y se propondrán debates sobre dichas cuestiones.

Las clases prácticas consistirán en el planteamiento y resolución de casos prácticos que serán trabajados o bien por los estudiantes con la supervisión del profesor o bien por el profesor. La intervención activa del alumno es fundamental para lo que se recomienda haber trabajado previamente en los problemas y casos planteados para participar en la resolución de los mismos en clase.

Los seminarios están especialmente pensados para poner en común los trabajos realizados en equipo permitiendo la intervención del resto de compañeros para enriquecer y confrontar distintos puntos de vista sobre temas de interés y actualidad relacionados con el programa de la asignatura.

## Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)

**El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades...**

- 1:** El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades de acuerdo con lo establecido en la ficha de la asignatura recogida en la Memoria de Grado en A.D.E.

Actividades formativas	Nº Créditos	Metodología enseñanza-aprendizaje	Relación con las competencias a adquirir
Clases Teóricas	1,2	Clase magistral Trabajos Individuales	E1, E2, E6
Clases Prácticas	1,2	Prácticas Dirigidas Prácticas Informáticas Presentación de Trabajos	E6, T1a, T1d, T4a
Teorías y seminarios, trabajos y trabajo personal	3,6	Trabajo del Estudiante Realización de trabajos individuales o en grupo Tutorías individuales o en grupo	E1, E2, E3, E6, T1d, T2b, T2d

**2:**  
**PROGRAMA DE LA ASIGNATURA**

TEMA 1.- La problemática financiera de la tesorería.

- 1.1. Introducción.**
- 1.2. Funciones del tesorero.**
- 1.3. Problemática de la tesorería y de la no tesorería.**
- 1.4. Evaluación del coste financiero en los problemas de tesorería.**

TEMA 2.- El marco conceptual de la gestión financiera de tesorería.

- 2.1. Conceptos básicos de gestión de tesorería.**
- 2.2. La informatización de la gestión financiera de tesorería**
- 2.3. Flujos de cobro y su gestión.**
- 2.4. Instrumentos y canales de cobro.**
- 2.5. El flujo de pagos y su gestión.**

TEMA 3.- Técnicas de gestión financiera de tesorería.

- 3.1. Introducción.**
- 3.2. Gestión de tesorería centralizada.**
- 3.3. Técnica de tesorería cero-negativa.**

TEMA 4.- Las relaciones bancarias en el ámbito de la gestión financiera de la tesorería.

**4.1. Introducción**

**4.2. Elementos básicos de negociación**

**4.3. Control financiero de las operaciones bancarias**

**4.4. Enfoque práctico de soluciones en caso de discrepancias**

TEMA 5.- Gestión financiera de la tesorería: Inversión de Excedentes.

**5.1. Introducción**

**5.2. Importe, plazo e intermediarios de la inversión**

**5.3. Instrumentos financieros tradicionales de inversión para los excedentes**

**5.4. Otros instrumentos financieros de inversión para plazos más dilatado**

TEMA 6.- Gestión financiera de la tesorería: Financiación de Déficit.

**6.1. Introducción**

**6.2. Productos financieros bancarios**

**6.3. Financiación no bancaria**

**6.4. Otros medios de financiación del corto plazo**

TEMA 7.- Gestión financiera de la tesorería: Gestión de Riesgos Financieros.

**7.1. Introducción**

**7.2. Tipos de riesgo**

**7.3. Instrumentos de Cobertura**

## **Planificación y calendario**

### **Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos**

El calendario de sesiones presenciales estará enmarcado en el calendario académico de la Universidad de Zaragoza y se hará público en la web y en los paneles informativos de los distintos centros universitarios.

Los plazos de elaboración de los trabajos en grupo, los días de presentación de los mismos, las fechas de realización de la prueba individual escrita de la evaluación continua y los exámenes de convocatoria será comunicada adecuadamente y con la suficiente antelación por el profesor responsable a través de los medios adecuados, cumpliendo la normativa vigente al respecto.

## **Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada**

### **Facultad de Economía y Empresa**

- Adell Ramón, Ramón. Gestión de tesorería con futuros financieros / Ramón Adell Ramón, Juan Antonio Ketterer Juanico

Barcelona : Gestión 2000, 1991

- Brealey, Richard A. : Principios de finanzas corporativas / Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen ; revisión técnica, Mario González Valdés, Juliana Gudiño Antillón, Francisco López Herrera . - 11ª ed. México [etc.] : McGraw-Hill, 2015
- Brealey, Richard A.. Fundamentos de financiación empresarial / Richard Brealey , Stewart Myers ; traducción José Antonio Redondo López, Juan Piñeiro Chouzas, Alfonso Rodríguez Sandiás . - 5a.ed. Madrid [etc.] : McGraw-Hill, 2002
- Circular 8/1990, de 7 de septiembre, sobre transparencia de las operaciones y protección de la clientela. [Disponible a texto completo. Mirar URL]
- Santomá, Javier. Gestión de tesorería / Javier Santomá ; con la colaboración de Alfonso Álvarez . - [Reimp.] Barcelona : Gestión 2000 : IESE,Universidad de Navarra, D.L. 2002
- Suárez Suárez, Andrés Santiago. Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa / Andrés S. Suárez Suárez ; revisión y actualización, Javier Rojo Suárez, Pablo Suarez García . 22ª ed. Madrid : Pirámide, D.L. 2014
- Valls Pinós, José Ramón : Fundamentos de la nueva gestión de tesorería / José Ramón Valls Pinós . - 3ª ed. Madrid : Fundación Confemetal, D.L.2003

### **Facultad de Empresa y Gestión Pública**

- Adell Ramón, Ramón. Gestión de tesorería con futuros financieros / Ramón Adell Ramón, Juan Antonio Ketterer Juanico Barcelona : Gestión 2000, 1991
- Brealey, Richard A. : Principios de finanzas corporativas / Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen ; revisión técnica, Mario González Valdés, Juliana Gudiño Antillón, Francisco López Herrera . - 11ª ed. México [etc.] : McGraw-Hill, 2015
- Brealey, Richard A.. Fundamentos de financiación empresarial / Richard Brealey , Stewart Myers ; traducción José Antonio Redondo López, Juan Piñeiro Chouzas, Alfonso Rodríguez Sandiás . - 5a.ed. Madrid [etc.] : McGraw-Hill, 2002
- Circular 8/1990, de 7 de septiembre, sobre transparencia de las operaciones y protección de la clientela. [Disponible a texto completo. Mirar URL]
- Santomá, Javier. Gestión de tesorería / Javier Santomá ; con la colaboración de Alfonso Álvarez . - [Reimp.] Barcelona : Gestión 2000 : IESE,Universidad de Navarra, D.L. 2002
- Suárez Suárez, Andrés Santiago. Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa / Andrés S. Suárez Suárez ; revisión y actualización, Javier Rojo Suárez, Pablo Suarez García . 22ª ed. Madrid : Pirámide, D.L. 2014
- Valls Pinós, José Ramón : Fundamentos de la nueva gestión de tesorería / José Ramón Valls Pinós . - 3ª ed. Madrid : Fundación Confemetal, D.L.2003

### **Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

- Adell Ramón, Ramón. Gestión de tesorería con futuros financieros / Ramón Adell Ramón, Juan Antonio Ketterer Juanico Barcelona : Gestión 2000, 1991
- Brealey, Richard A. : Principios de finanzas corporativas / Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen ; revisión técnica, Mario González Valdés, Juliana Gudiño Antillón, Francisco López Herrera . - 11ª ed. México [etc.] : McGraw-Hill, 2015
- Brealey, Richard A.. Fundamentos de financiación empresarial / Richard Brealey , Stewart Myers ; traducción José Antonio Redondo López, Juan Piñeiro Chouzas, Alfonso Rodríguez Sandiás . - 5a.ed. Madrid [etc.] : McGraw-Hill, 2002
- Circular 8/1990, de 7 de septiembre, sobre transparencia de las operaciones y protección de la clientela. [Disponible a texto completo. Mirar URL]
- Santomá, Javier. Gestión de tesorería / Javier Santomá ; con la colaboración de Alfonso Álvarez . - [Reimp.] Barcelona : Gestión 2000 : IESE,Universidad de Navarra, D.L. 2002
- Suárez Suárez, Andrés Santiago. Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa / Andrés S. Suárez Suárez ; revisión y actualización, Javier Rojo Suárez, Pablo Suarez García . 22ª ed. Madrid : Pirámide, D.L. 2014
- Valls Pinós, José Ramón : Fundamentos de la nueva gestión de tesorería / José Ramón Valls Pinós . - 3ª ed. Madrid : Fundación Confemetal, D.L.2003