



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

**ICADE**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ICADE E-4

**TRABAJO FIN DE GRADO SOBRE EL EVALUACIÓN  
Y GESTIÓN DEL RIESGO POR PARTE DE LAS  
EMPRESAS FINANCIERAS DEL SECTOR DEL  
AUTOMÓVIL.**

Autor: Mathieu Duparc.  
Director: Susana Carabias López.

Madrid 2023.

## **RESUMEN**

En un mundo cada vez más conectado y en constante cambio, las empresas se enfrentan a una serie de riesgos que pueden poner en peligro su rentabilidad y su negocio, como es el caso de las empresas del sector de la financiación del automóvil.

Estos riesgos representan una gran amenaza para estas empresas, que han tenido que desarrollar métodos y técnicas para gestionarlos y reducirlos.

En este contexto, ha surgido el proceso de "Enterprise Risk Management" (ERM), cuyo objetivo es tratar los riesgos en su conjunto, frente a los métodos tradicionales que los tratan individualmente.

Por lo tanto, este trabajo analiza la forma en que las empresas financieras del sector de la automoción gestionan los riesgos, tomando como referencia teórica la metodología de "Enterprise Risk Management" (ERM) y centrándose en la empresa PSA FINANCIAL SERVICES.

Así primero se ha planteado la teoría que sobre el concepto de riesgo. A continuación se han desarrollado al mismo tiempo las distintas etapas del proceso de ERM y el análisis de la metodología que utiliza PSA FINANCIAL SERVICES.

## **PALABRAS CLAVE**

Enterprise Risk Management, riesgo empresarial, riesgo financiero, financieras cautivas, riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de liquidez.

## **ABSTRACT**

In an increasingly connected and ever-changing world, companies face a number of risks that can threaten their profitability and business, as is the case for companies in the automotive finance sector.

These risks represent a major threat to these companies, which have had to develop methods and techniques to manage and reduce them.

In this context, the Enterprise Risk Management (ERM) process has emerged, which aims to deal with risks as a whole, as opposed to traditional methods that deal with them individually.

Therefore, this paper analyses the way in which financial companies in the automotive sector manage risks, taking the Enterprise Risk Management (ERM) methodology as a theoretical reference and focusing on the company PSA FINANCIAL SERVICES.

Firstly, the theory of the concept of risk was presented. Then, the different stages of the ERM process and the analysis of the methodology used by PSA FINANCIAL SERVICES were developed at the same time.

## **KEYWORDS**

Enterprise Risk Management, enterprise risk, financial risk, captive financing company, credit risk, market risk, liquidity risk.

## Índice

INTRODUCCIÓN	6
Objetivos	6
Justificación del tema	6
Estructura	7
Metodología	7
<b>CAPÍTULO 1 : CONCEPTO DE RIESGO Y SU GESTIÓN.</b>	<b>9</b>
1.1 Concepto de riesgo.	9
1.2 Gestión del Riesgo. Metodología de Enterprise Risk Management (ERM).	10
1.2.1 Concepto de Enterprise Risk Management (ERM).	10
1.2.2 Objetivos y aportaciones de la metodología de ERM.	11
1.2.3 Etapas del proceso de ERM.	12
<b>CAPÍTULO 2 : ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO PARA EL PROCESO ERM.</b>	<b>16</b>
2.1 Establecimiento del contexto dentro del proceso de ERM.	16
2.2 Contexto del sector de las empresas de financiación de automóviles.	17
2.2.1 Definición del concepto de empresas financieras de automóviles.	17
2.2.2 Factores de cambio y retos del sector.	19
2.3 Establecimiento del contexto en la empresa PSA FINANCIAL SERVICES.	22
2.3.1 Presentación de la empresa PSA FINANCIAL SERVICES.	22
2.3.2 PSA FINANCIAL SERVICES ante los retos del sector.	23
2.3.3 Gestión estratégica y apetito por el riesgo.	23
<b>CAPÍTULO 3 : IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO.</b>	<b>25</b>
3.1 Identificación del riesgo dentro del proceso de ERM.	25
3.1.1 Los riesgos empresariales.	25
3.1.2 Los riesgos financieros.	27
3.2 Análisis y evaluación del riesgo. Concepto de mapa de riesgo.	28
3.3 Metodología de PSA FINANCIAL SERVICES.	30
3.3.1 Identificación de los riesgos financieros mas relevantes.	30
3.3.1.1 El riesgo de crédito.	30
3.3.1.2 El riesgo de mercado.	32
3.3.1.3 El riesgo de liquidez.	33
3.3.2 Análisis y Evaluación de los riesgos.	34
<b>CAPÍTULO 4 : TRATAMIENTO DEL RIESGO.</b>	<b>37</b>
4.1 Tratamiento del riesgo dentro del proceso ERM.	37
4.2 Tratamiento de los diferentes riesgos financieros.	37

4.2.1 Tratamiento del riesgo de crédito.	37
4.2.2 Tratamiento del riesgo de mercado.	38
4.2.3 Tratamiento del riesgo de liquidez.	39
<b>4.3 El caso de PSA FINANCIAL SERVICES.</b>	<b>40</b>
4.3.1 Procesos de gestión de riesgos.	40
4.3.2 Gestión del riesgo de crédito.	41
4.3.3 Gestión del riesgo de mercado.	43
4.3.4 Gestión del riesgo de liquidez.	44
<b>CAPÍTULO 5 : CONCLUSIONES.</b>	<b>46</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>48</b>
<b>ANEXOS.</b>	<b>53</b>

# INTRODUCCIÓN

## Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar e ilustrar , a través del estudio del caso de la empresa PSA FINANCIAL SERVICES, cómo las empresas de financiación de automóviles evalúan y gestionan los riesgos a los que se enfrentan. Se utilizará el modelo ERM (*Enterprise Risk Management*) como marco teórico y la aplicación práctica consistirá en analizar si PSA FINANCIAL SERVICES cumple el proceso ERM.

Así, podemos distinguir dos objetivos intermedios para alcanzar este objetivo final:

El primero de estos objetivos intermedios es identificar los riesgos a los que se enfrentan las empresas de financiación de automóviles. Para ello, primero hay que entender el concepto de riesgo, pero también los procesos de gestión de estos riesgos. A continuación, será ya posible estudiar y definir los diferentes riesgos a los que están sujetas estas empresas.

El segundo de estos objetivos es analizar cómo las empresas financieras del sector del automóvil, a través de sus procesos de gestión de riesgos, evalúan los riesgos a los que están sujetas y cómo se tratan estos riesgos. Para ello, será necesario analizar los distintos métodos de evaluación de riesgos, pero también comprender y analizar cómo se gestionan los riesgos en este tipo de empresas.

## Justificación del tema

Existen varias razones para elegir este tema:

En primer lugar, el estudio de los distintos métodos de evaluación y gestión de riesgos de las empresas financieras del sector de la automoción es algo poco conocido y podría aportar una mejor comprensión del funcionamiento de este sector. En efecto, este estudio puede ayudar a comprender los retos y las limitaciones a los que se enfrenta el sector y, de este modo, identificar las mejores prácticas en materia de gestión de riesgos para mejorar la sostenibilidad de estas empresas.

Otra justificación de este tema es que los riesgos financieros pueden tener importantes repercusiones negativas en los resultados y la sostenibilidad de las empresas. Así pues, conocer los distintos métodos de evaluación y gestión de estos riesgos permitiría comprender cómo pueden influir en los resultados de una empresa y, por tanto, poner en marcha soluciones para evitarlos y limitarlos.

Por otra parte, la evaluación de riesgos de las empresas financieras del sector de la automoción puede proporcionar a los consumidores una mejor comprensión del tema. En efecto, con estos conocimientos, pueden formarse su propio juicio sobre la fiabilidad y la calidad de los servicios prestados por estas empresas y, de este modo, tomar una decisión fundada a la hora de financiar un coche. En efecto, estos métodos pueden influir en los tipos ofrecidos a los compradores y, por tanto, en las distintas modalidades de reembolso.

Por último, existe una motivación personal por el hecho de conocer el sector al realizar unas prácticas sobre este tema.

## **Estructura**

El documento se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo se presentan el concepto de riesgo y el concepto de gestión del riesgo a través del proceso de ERM.

El resto del trabajo se articula según las diferentes etapas del proceso de gestión de riesgos ERM, cada uno de los capítulos aborda una parte teórica así como una parte práctica aplicada a la empresa PSA FINANCIAL SERVICES.

El segundo capítulo aborda el contexto en el que opera la empresa y los retos a los que está sometida. El tercero trata de la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos, en particular los financieros a los que se enfrenta la empresa, utilizando la herramienta de mapa de riesgos, y el cuarto, de los métodos de tratamiento de dichos riesgos.

Por último, un quinto capítulo recogería las conclusiones del trabajo.

## **Metodología**

Para este trabajo se adopta un enfoque deductivo. Esto significa que primero se formula la teoría y luego se recopilan datos e información para verificar la teoría.

Para ello, en primer lugar, debemos formular la teoría así que preguntas para la investigación. A continuación, a partir de estas preguntas, es necesario recoger información. En este caso, el método cualitativo parece ser el más adecuado. Consiste en la recogida de datos mediante entrevistas, análisis de casos, de tesis, de documentos académicos, etc.

Por último, gracias a esta fase de recogida de datos, hay que realizar un análisis que nos permita reformular y confirmar la teoría.

Así, la fase de recogida de datos e información permite llevar a cabo la parte teórica de cada capítulo. La parte práctica de cada capítulo se basa en mis experiencias durante las prácticas y, eventualmente, en entrevistas con profesionales del sector.



# CAPÍTULO 1 : CONCEPTO DE RIESGO Y SU GESTIÓN.

## 1.1 Concepto de riesgo.

En la vida de cada día, todos nos enfrentamos a riesgos. Humanamente hablando, aunque el término riesgo puede ser abstracto, podemos distinguir entre riesgos previsibles, es decir, pérdidas previsibles, y riesgos imprevisibles, es decir, costes imprevisibles que pueden provocar pérdidas catastróficas. Así pues, entendemos que el riesgo no corresponde a la importancia de un coste, de una pérdida, sino más bien a un aumento brusco de los costes, a la aparición de pérdidas no previstas. Por lo tanto, el riesgo reside en la probabilidad de que nuestros costes, nuestras pérdidas, experimenten un cambio imprevisto. (Crouhy Galai et al., 2014).

Según la definición del diccionario de Oxford, el riesgo se define como una situación que puede conducir a una mala situación o a un peligro.

Analizando estas dos definiciones, que son coherentes, podemos decir que de forma intuitiva el riesgo es un peligro que resulta de la ocurrencia potencial de acontecimientos que pueden provocar pérdidas que son imprevisibles.

Otra forma de ver el riesgo no es definirlo por su carácter imprevisible, sino por el hecho de que puede predecirse. De hecho, utilizando un tratamiento más formal y no intuitivo, el riesgo puede definirse utilizando estadísticas para poder determinar el alcance y el coste potencial de la exposición a pérdidas (Crouhy Galai et al., 2014). En este caso, el riesgo se denomina "riesgo esperado", es este concepto que suelen utilizar las instituciones financieras cuando tratan de minimizarlo.

Pero aunque los riesgos suelen ser sinónimo de peligro, para algunas instituciones, como los bancos, la asunción de algunos riesgos puede dar lugar a recompensas, puede tener efectos positivos. Estos riesgos se denominan "riesgos buenos" (Stulz, 2016). De hecho, asumir "buenos riesgos" puede aportar una serie de beneficios a las instituciones financieras, como aprovechar oportunidades lucrativas, diversificar los riesgos existentes y así reducirlos, pero también mejorar la reputación de la empresa demostrando que es fiable e innovadora.

Por eso, pero también porque los riesgos son dinámicos, fluidos y dependientes unos de otros, es imposible dividirlos y gestionarlos uno por uno. Por tanto, las empresas deben establecer un proceso de gestión que les permita gestionarlos de forma integrada y conjunta (Lam, 2014) .

## **1.2 Gestión del Riesgo. Metodología de Enterprise Risk Management (ERM).**

### *1.2.1 Concepto de Enterprise Risk Management (ERM).*

Tradicionalmente, los riesgos a los que se enfrentaban las empresas se trataban individualmente. Pero esto no era necesariamente eficaz y exigía gastar muchos recursos . Por eso, a principios de los años 90 en Estados Unidos, algunas empresas empezaron a gestionar los riesgos de forma general, para integrarlos y gestionarlos todos juntos (Razali y Tahir, 2011).

Surgió así la ERM (Enterprise Risk Management) frente a la TRM (Traditional Risk Management). Existen muchas definiciones de ERM, una definición general de este proceso podría ser la siguiente: la gestión del riesgo empresarial es un enfoque sistemáticamente integrado y disciplinado de la gestión del riesgo dentro de las organizaciones para garantizar que las empresas alcancen su objetivo de maximizar y crear valor para sus partes interesadas (Razali y Tahir, 2011).

El COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) define el proceso de ERM como "un proceso, llevado a cabo por el consejo de administración de una entidad, la dirección y otro personal, aplicado a la definición de la estrategia y a la empresa en su conjunto, que trata de identificar los acontecimientos potenciales que pueden afectar a la entidad, gestionar los riesgos para mantenerse dentro de su apetito de riesgo y proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos de la entidad" (COSO, 2004). Esto significa que los riesgos no deben gestionarse individualmente, sino que deben combinarse y gestionarse todos juntos desde una perspectiva empresarial. Así, todos los tipos de riesgos deben tratarse conjuntamente.

Así pues, de acuerdo con estas dos definiciones, podemos resumir el proceso de gestión de riesgos ERM como un proceso utilizado por los empleados de una empresa que tiene en cuenta las diferentes estrategias de la empresa y cuyo objetivo es limitar y gestionar los riesgos a los que se enfrenta la empresa con el fin de maximizar los beneficios.

El hecho de que no exista una definición única del proceso de ERM puede generar confusión en las empresas. Ninguna definición del proceso es perfectamente aplicable a todas las empresas, por tanto, las empresas deben adoptar la definición del proceso que mejor se adapte a su negocio. (Lam, 2014).

### *1.2.2 Objetivos y aportaciones de la metodología de ERM.*

Al aplicar este proceso de gestión de riesgos ERM, las empresas esperan mantener una buena relación entre el riesgo asumido y la rentabilidad obtenida. Para lograr este objetivo principal, las empresas también buscan (Byrnes et al., 2012) :

El primero objetivo del proceso ERM es identificar los distintos tipos de riesgo a los que se enfrenta la empresa, para poder poner en marcha un programa de gestión adecuado y eficaz. Además, para alcanzar este objetivo principal, las empresas necesitan integrar este proceso con la planificación empresarial y la toma de decisiones mediante la definición de un apetito por el riesgo que esté alineado con los objetivos estratégicos (Byrnes et al., 2012). También es necesario equilibrar la balanza entre los riesgos asumidos y los rendimientos obtenidos, de modo que el riesgo se considere tanto como una amenaza como una oportunidad. Por fin, cada empleado debe ser responsable de la toma de riesgos y actuar con prudencia.

A continuación se exponen algunas de las razones por las que las empresas han adoptado este proceso de ERM (KPMG International, 2006), (Price Waterhouse Coopers, 2008) y (Lam, 2014):

- Mejora de la eficacia organizativa: La implantación del proceso de ERM y el nombramiento de un Director de Riesgos permite una mejor coordinación entre las funciones de la empresa, mejorando su capacidad para abordar los riesgos a los que se enfrenta.
- Mejor información sobre riesgos: El enfoque agregado de ERM proporciona una información sobre riesgos más rápida y pertinente. Esto permite una identificación más temprana de los riesgos y una gestión más eficaz por parte de la dirección de la empresa.

- Mejores resultados empresariales: El enfoque holístico de los riesgos, la gestión de sus interrelaciones y su transferencia se traducen en beneficios como la reducción de pérdidas, la disminución de la volatilidad de los beneficios, el aumento de los beneficios y la creación de valor para los accionistas.
- Cumplimiento de los requisitos normativos: La ERM ayuda a las empresas a cumplir los requisitos normativos relacionados con la gestión de riesgos, garantizando su cumplimiento y evitando sanciones y consecuencias negativas.
- Responsabilidad ante el riesgo y ventaja competitiva: Las organizaciones adoptan la ERM para responsabilizarse del riesgo y desarrollar una ventaja competitiva demostrando una sólida gestión del riesgo financiero.
- Adopción de buenas prácticas empresariales: La implantación de la ERM refleja la adopción de buenas prácticas empresariales y demuestra el compromiso con una gestión eficaz del riesgo.

### *1.2.3 Etapas del proceso de ERM.*

Las etapas del proceso de ERM pueden variar en función de la empresa y de su actividad, pero las etapas generalmente aplicadas por las empresas son las siguientes (Rochette 2009):

- Establecimiento del contexto: En esta etapa es necesario establecer y analizar los objetivos de la organización con el fin de identificar los posibles acontecimientos que podrían obstaculizar su consecución (Sánchez, 2015). Esta etapa también consiste en analizar el entorno en el que opera la empresa, analizando los retos y oportunidades a los que se puede enfrentar, así como los grupos de interés con los que trabaja y los diferentes criterios de riesgo, permitiendo valorar su naturaleza y complejidad.

Esto permite a la empresa identificar los factores internos y externos que deben tenerse en cuenta en el proceso de gestión de riesgos y definir la importancia del riesgo.

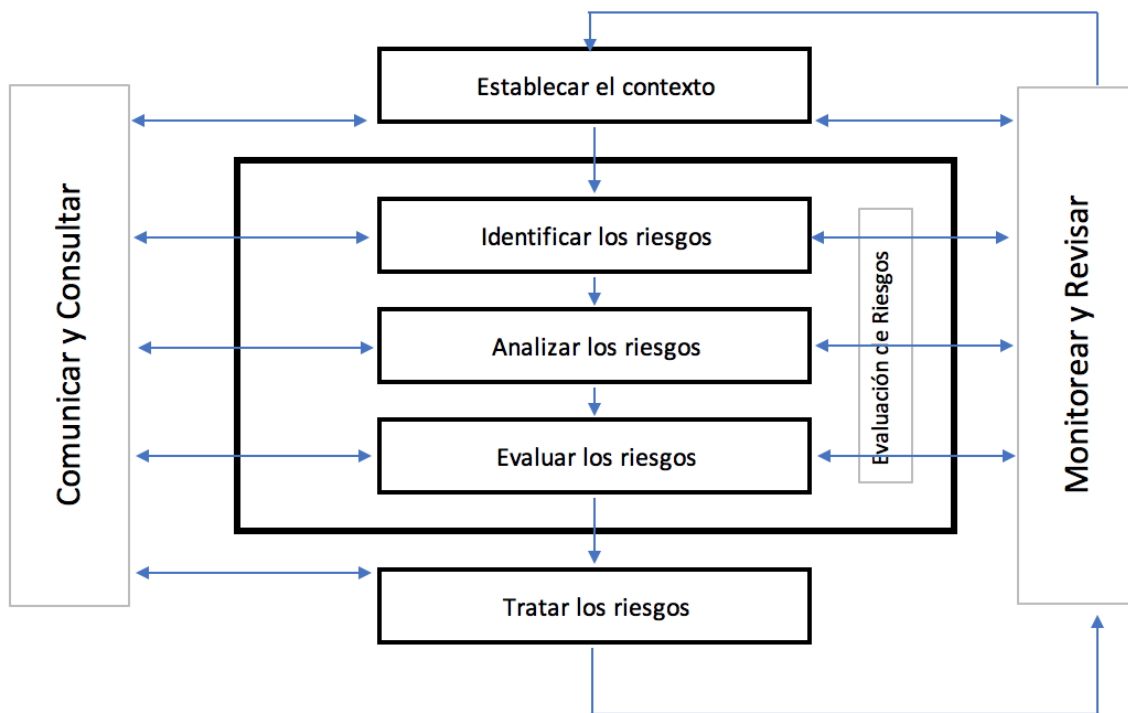
También es importante definir el apetito al riesgo de la empresa, es decir, el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir en función de sus objetivos estratégicos.

Esta primera etapa permite, por tanto, definir y analizar el contexto en el que opera la empresa, para garantizar que el proceso de ERM se pone en marcha de forma coherente con la empresa y sus objetivos.

- Identificación y análisis del riesgo: Esta segunda etapa consiste en identificar los acontecimientos que podrían producirse y afectar a los resultados de la empresa. Se trata de analizar si estos acontecimientos se consideran riesgos u oportunidades y, por tanto, si podrían tener un impacto negativo o positivo en la consecución de los objetivos de la empresa (Sánchez, 2105). El análisis de estos riesgos potenciales permite a la empresa determinar qué riesgos pueden ponerla en peligro y qué riesgos deben ser tratados. Esta comprensión de los riesgos proporcionará a la empresa datos que le servirán para tomar decisiones.
- Evaluación de riesgos: Esta etapa está estrechamente relacionada con la anterior de identificación y análisis de riesgos. Consiste en evaluar los riesgos en función de la probabilidad de que se produzcan, pero también en función del impacto que pueden tener en la empresa, es decir, en función de su gravedad. Una vez más, esto permite a la empresa determinar qué riesgos deben tratarse y con qué prioridad (Sánchez, 2105). Para ello puede utilizarse una herramienta denominada "mapa de riesgos". La evaluación de riesgos se basa en los resultados de los análisis obtenidos en las etapas anteriores. Así pues, los niveles de riesgo se compararán con los criterios de riesgo obtenidos en el contexto. Esto permite tomar decisiones y poner en marcha un plan de prevención de riesgos.
- Tratamiento de los riesgos: esta etapa consiste en determinar cómo se gestionarán los riesgos decidiendo medidas precisas y eficaces de prevención y eliminación. Durante esta etapa también se pondrán en marcha estas medidas para gestionar los distintos riesgos. Estas medidas deben estar en consonancia con la política de riesgos de la empresa. Las medidas que pueden adoptarse para gestionar estos riesgos son numerosas y pueden variar en función del riesgo y de la actividad de la empresa. No obstante, en términos generales, están destinadas a:
  - i. Reducir la probabilidad de que se produzca el riesgo.
  - ii. Transferir el riesgo a otra parte implicada.
  - iii. Evitar el riesgo interrumpiendo la actividad que lo provoca.

- iv. Aceptar el riesgo sabiendo que generará más beneficios que costes.
- v. Eliminar la fuente del riesgo.

Figura 2 : El proceso de gestión de riesgos : ERM



(fuente : Joint Standards Australia & Standards New Zealand Committee (1999)).

Para que este proceso de gestión de riesgos sea eficaz, también debe existir un seguimiento y una revisión de las distintas etapas. Para ello, deben llevarse a cabo supervisiones y revisiones periódicas (Sánchez, 2015). El objetivo es garantizar la eficacia del proceso de gestión, analizar posibles cambios internos o externos y anticipar así la aparición de nuevos riesgos potenciales. También es importante que durante cada una de las etapas exista comunicación y consulta con las distintas partes interesadas para evitar pérdidas de tiempo y, sobre todo, para ser lo más eficaces posible.

Así pues, los siguientes capítulos de este documento se estructurarán en función de las diferentes etapas del proceso de ERM y se aplicarán a la empresa que vamos a estudiar: PSA FINANCIAL SERVICES .

## **CAPÍTULO 2 : ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO PARA EL PROCESO ERM.**

### **2.1 Establecimiento del contexto dentro del proceso de ERM.**

Como se mencionó anteriormente, establecer el contexto es el primer paso en el proceso de ERM. Este paso consiste en conocer mejor el sector en el que opera la empresa, lo que permite identificar los factores a tener en cuenta en la gestión de riesgos y así definir la importancia de los riesgos potenciales.

Para ello se recopila información sobre el entorno externo, como el análisis del sector, las tendencias económicas, la normativa, las normas industriales y los factores sociales, políticos y medioambientales. También se evalúa el entorno interno de la organización, examinando los objetivos estratégicos, los procesos empresariales, la gobernanza, los recursos disponibles y las competencias (Sánchez, 2015).

Este análisis contextual nos permite comprender los retos específicos del sector y anticipar los riesgos emergentes. Combinando información interna y externa, se identifican los riesgos más relevantes para la organización.

En esta fase también se establece la gestión estratégica de la empresa, que sirve para fijar objetivos a largo plazo y empezar a desarrollar estrategias para alcanzarlos. Es en este momento que se determina el apetito de riesgo de la empresa, es decir, el nivel de riesgo global que está dispuesta a asumir.

El objetivo de esta primera etapa es, por tanto, determinar, mediante un análisis de la empresa y su entorno, los riesgos probables que podrían afectarla, antes de analizarlos más concretamente en las etapas siguientes.



## **2.2 Contexto del sector de las empresas de financiación de automóviles.**

### *2.2.1 Definición del concepto de empresas financieras de automóviles.*

Una financiera de automóviles es una empresa cuya actividad principal es ofrecer a sus clientes diferentes ofertas de financiación para la compra o el alquiler de un vehículo, y cuyo objetivo es simplificar la relación financiera y comercial entre el cliente y el vendedor. Estas empresas suelen denominarse financieras cautivas (*captive financing company*) o financieras de marca. Las sociedades financieras cautivas, suelen ser filiales de grandes empresas destinadas a financiar los productos de sus fabricantes originales (Barron, Chong y Staten, 2008).

En la mayoría de los casos, estas financieras de marca pertenecen a una empresa matriz que posee más del 50% del capital y cuya actividad principal no está relacionada con la financiación. Las empresas financieras suelen ser el resultado de una asociación entre dos empresas, por ejemplo, la asociación entre un fabricante de automóviles y una financiera especializada en el crédito al consumo.

Así, la financiera de la marca comprará los vehículos a la empresa matriz y luego los pondrá a disposición de los clientes en forma de alquiler o leasing a través de la financiera. Es un circuito cerrado que resulta ventajoso para todas las partes. Porque ambas partes pueden obtener beneficios de su asociación a través de la sinergia.

Los servicios de financiación de coches también pueden ser ofrecidos por instituciones independientes, como los bancos tradicionales. La principal diferencia entre los bancos tradicionales y las financieras cautivas es que, en general las financieras cautivas, ofrecen condiciones de financiación menos atractivas, con tipos más altos y plazos de amortización más cortos. En cambio, las financieras cautivas conceden préstamos con más facilidad y, por tanto, se dirigen a una población que tiene menos probabilidades de recibir préstamos de los bancos tradicionales (Benetton et al., 2021). Estas cautivas financieras ofrecen esencialmente los mismos productos, con algunas diferencias. En la mayoría de los casos, estos productos están disponibles tanto para clientes empresariales (*Business to Business*) como para clientes particulares (*Business to Consumer*).

Las ventajas de contratar con las empresas de financiación de automóviles son, entre otras, la posibilidad de que los clientes compren o alquilen un coche sin pagar el importe total de una sola vez. Esto es ventajoso para los que no tienen recursos financieros suficientes para comprar un coche de forma inmediata. A veces, las empresas de financiación de automóviles también pueden ofrecer tipos de interés competitivos y opciones de reembolso flexibles que se adapten a las necesidades de los clientes. Sin embargo, las desventajas de contratar con estas empresas son los costes adicionales, como los gastos administrativos y las primas de seguro, así como los intereses de la financiación, que pueden aumentar el coste total del vehículo.

El primer tipo de financiación que ofrecen estas empresas es el crédito clásico, que es el más antiguo y el más conocido. Se trata de un préstamo concedido por un banco o una cautiva financiera a cambio de pagos mensuales durante un periodo definido en el momento de la firma del contrato (Erhardt, 2017). Este tipo de financiación se dirige tanto a particulares como a profesionales y puede aplicarse tanto a vehículos nuevos como de ocasión. En función del importe de las mensualidades, puede exigirse al prestatario un depósito al inicio del contrato. Una gran ventaja de este tipo de financiación es que permite al prestatario ser propietario del vehículo directamente.

Otra forma de financiación de automóviles es el leasing a corto plazo o renting, en el que podemos encontrar varios tipos de financiación: alquiler con opción de compra y alquiler a largo plazo (BBVA, 2021). El alquiler con opción de compra funciona de la siguiente manera: la financiera o banco compra el vehículo para su cliente, que a cambio se compromete a pagar un alquiler mensual. En general, los contratos de alquiler con opción de compra tienen una duración de 36 a 60 meses. La particularidad de este tipo de financiación es que, al final del contrato, el cliente tiene la posibilidad de convertirse en el propietario del vehículo ejerciendo la opción de compra y pagando un importe (valor residual del vehículo) que se acuerda en el momento de firmar el contrato. Esta oferta se dirige sobre todo a particulares y puede aplicarse tanto a vehículos nuevos como de ocasión. La principal ventaja de este tipo de financiación es que las cuotas de alquiler suelen ser más bajas que las de la financiación a crédito tradicional y, además, permite una buena gestión financiera porque el coste total se conoce desde el principio.

La tercera oferta de financiación que proponen estas empresas es el leasing a largo plazo: esta oferta de financiación funciona de la misma manera que el leasing con opción de compra, con

la diferencia de que la duración del contrato suele ser más larga y el cliente no puede convertirse en propietario del vehículo al final del contrato. La ventaja de esta oferta es que no es necesario hacer un pago inicial al principio del contrato y que las cuotas mensuales de alquiler suelen ser muy competitivas.

Además de estas ofertas de financiación, las empresas de financiación de automóviles ofrecen otros servicios, como seguros de crédito, seguros de coche, servicios de gestión de flotas para profesionales y servicios de mantenimiento (Seguros y Servicios Stellantis, 2023).

### *2.2.2 Factores de cambio y retos del sector.*

Desde el punto de vista económico, un primer reto al que se enfrenta la industria del automóvil y, por tanto, las financieras de automóviles, es el impacto de la crisis sanitaria del COVID-19. En efecto, tras 5 años de crecimiento, el mundo del automóvil se ha visto afectado por esta crisis sanitaria. El cese de la producción de componentes electrónicos en China, el cierre de plantas de producción en Europa debido al confinamiento, así como el cierre de la mayoría de los puntos de venta han provocado una caída muy importante del volumen de vehículos matriculados en Europa en 2020, que oscila entre el -20% y el -35% en los países europeos más afectados (EuroGroup Consulting, 2021).

Esta caída de las ventas ha tenido lógicamente un impacto en las empresas de financiación de automóviles, que se han visto también afectadas por los problemas de solvencia de sus clientes y por la baja cantidad de vehículos disponibles. Como consecuencia del impacto de la crisis sanitaria, y por tanto de los problemas de solvencia, los clientes pueden verse en la imposibilidad de reembolsar sus préstamos o pagar sus cuotas mensuales de financiación de automóviles. Para adaptarse a ello, estas empresas han tenido que renegociar a veces los contratos con los consumidores, algunas han aceptado posponer los pagos y reestructurar los préstamos para ayudar a los clientes en dificultades.

Las financieras de coches se ven afectadas también por la incertidumbre generalizada del entorno económico. De hecho están especialmente afectadas por el aumento general de los tipos de interés, que puede provocar una reducción de la demanda de financiación y, por tanto, una reducción de los márgenes de estas empresas.

Otro factor que impulsa el cambio en este sector es la creciente aparición de vehículos eléctricos y de bajas emisiones. Los vehículos eléctricos e híbridos son cada vez más populares. Esto se debe a que los consumidores están cada vez más preocupados por su impacto en el medio ambiente y su respeto por él. Por ello, están dispuestos a gastar más dinero para financiar un vehículo eléctrico o híbrido de bajas emisiones que para financiar un vehículo de combustión. De hecho, en Europa el número de vehículos eléctricos e híbridos se ha multiplicado por tres entre 2015 y 2019 (EuroGroup Consulting, 2021). Sin embargo, la cuota de mercado de estos tipos de vehículos sigue siendo baja en comparación con la proporción de vehículos diésel y de gasolina, que se ha invertido entre 2014 y 2019, pasando de una mayoría de vehículos diésel a una mayoría de vehículos de gasolina.

Otro factor de la aparición de vehículos eléctricos y de bajas emisiones son las políticas medioambientales. En efecto, para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y promover una transición energética, en 2020 han aparecido nuevas normas europeas (Comisión Europea, 2020): los fabricantes de automóviles deberán reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> de sus vehículos en un 15% de aquí a 2025 y en un 37,5% de aquí a 2030. Como consecuencia, las empresas de financiación de automóviles están teniendo que adaptarse a esta nueva demanda modificando sus ofertas de financiación, haciendo hincapié en los vehículos eléctricos e híbridos. Además, están afectadas por las políticas fiscales que, una vez más, favorecen la compra y financiación de vehículos de bajas emisiones mediante subvenciones.

Por otro lado, la demanda de financiación de automóviles ha cambiado (EuroGroup Consulting, 2021). En el caso de los contratos de crédito para automóviles, la demanda de los clientes ha disminuido entre 2016 y 2019 (en Europa). De hecho, el número de contratos de crédito para vehículos nuevos disminuyó en torno a un 41 % y el número de contratos de crédito para vehículos usados disminuyó en torno a un 3 %. Sin embargo, el valor medio de los contratos de crédito para vehículos nuevos ha aumentado alrededor de un 20 % y alrededor de un 6 % en el caso de los contratos de crédito para vehículos usados.

La disminución del número de contratos de crédito puede explicarse por la fuerte penetración de los contratos de leasing en los distintos mercados europeos y por la crisis COVID-19, mientras que el aumento del valor medio de los contratos de crédito puede explicarse por un aumento de la gama de adquisiciones.

El mercado de leasing está experimentando un rápido crecimiento, de alrededor del 9 % entre 2018 y 2019 (Leaseurope, 2019). En general, en Europa, el mercado de leasing es la mayor fuente de financiación de vehículos, con una producción de alrededor de 415 000 millones de euros, lo que representa una tasa media de crecimiento anual de alrededor del 4,3 % desde 2016 (Leaseurope, 2019). En 2019, los contratos de leasing para particulares representan la mayor parte de la producción en euros, con alrededor del 50%, los contratos profesionales (vehículos comerciales) suponen alrededor del 20% y la comercialización de equipos alrededor del 30%.

Otro reto y factor de cambio para las empresas de financiación de automóviles es el hecho que los consumidores exigen cada vez más transparencia en cuanto a ofertas de financiación, costes y plazos de amortización. Por eso, existen normas y restricciones políticas que deben cumplir las empresas de financiación de automóviles (Leaseurope, 2019). Por ejemplo, la financiación de automóviles está sujeta a estrictas normativas destinadas a proteger a los consumidores y garantizar la transparencia de sus prácticas comerciales. Estas normativas pueden variar de un país a otro, pero en Europa, la directiva europea sobre crédito al consumo impone normas de transparencia y responsabilidad para proteger a los prestatarios, respetar la competencia leal y respetar el medio ambiente (Parlamento Europeo, 2022). El incumplimiento de estas normas y restricciones puede hacer que las empresas de financiación de automóviles se enfrenten a fuertes sanciones, como multas, que en el peor de los casos pueden dañar su reputación y la confianza de los clientes y, por tanto, repercutir en sus ventas y beneficios.

Un último factor de cambio es el desarrollo de las tecnologías. Las nuevas tecnologías de los vehículos modernos permiten a las empresas de financiación de automóviles recoger muchos datos sobre los hábitos de conducción y el comportamiento de los clientes. Analizando estos datos, las financieras pueden comprender el comportamiento de los clientes y ofrecerles ofertas más adaptadas y personalizadas (EuroGroup Consulting, 2021). Estos avances tecnológicos también están repercutiendo en la forma en que las empresas de financiación de automóviles ofrecen y diseñan sus productos (EuroGroup Consulting, 2021). En efecto, dado que el coste de los vehículos eléctricos e híbridos es en la mayoría de los casos superior al de los vehículos tradicionales y, a la inversa, los costes de mantenimiento y revisión de estos vehículos son inferiores a los de los vehículos tradicionales, las empresas de financiación deben ofrecer nuevas ofertas adaptadas, como ofertas de financiación con tipos de interés más bajos.

## **2.3 Establecimiento del contexto en la empresa PSA FINANCIAL SERVICES.**

### *2.3.1 Presentación de la empresa PSA FINANCIAL SERVICES.*

La empresa PSA FINANCIAL SERVICES (PSA FINANCE) es una empresa de financiación de automóviles que ofrece soluciones de movilidad para los clientes de STELLANTIS (grupo al que pertenece la empresa) y con marcas como Peugeot, Citroën, DS, Opel, Fiat y otras.

La actividad de PSA FINANCE empezó en los años 1960 financiando al principio las marca Peugeot y Citroën y después las marcas DS, Opel y Fiat. Desde 2015 PSA FINANCIAL SERVICES es una empresa conjunta al 50% entre BANQUE PSA FINANCE y SANTANDER CONSUMER. De hecho, ofrecen servicios de financiación de vehículos a través de una empresa conjunta como financiera cautiva para todas las marcas del grupo (Fiat, Peugeot, Citroën, DS, Alfa Romeo, Maserati, Jeep,...) (Santander Consumer Finance, 2022).

La misión de PSA FINANCIAL SERVICES es “continuar desarrollando una relación de confianza, a largo plazo y cercana a todos nuestros clientes, asegurando la transparencia en cada etapa del proceso de financiación de automóviles, desarrollando una amplia oferta financiera que permita elegir a nuestros clientes cual es la solución movilidad que mejor se adapta a sus necesidades.”

Así, la empresa ofrece financiación tanto para las empresas que para los particulares. Entre las diferentes ofertas de financiación, se encuentra el crédito clásico, el leasing a corto plazo o el renting y el leasing a largo plazo.

PSA FINANCE pertenece al grupo PSA que ahora se llama STELLANTIS (después de su fusión con el grupo FCA en 2021).

PSA FINANCE tiene 10 sucursales en 10 países diferentes (Francia, Inglaterra, España, Italia, Países Bajos, Bélgica, Alemania, Austria, Polonia y Brasil). PSA FINANCIAL SERVICES SPAIN cuenta con más de 200 empleados en 2021. Además, en 2021 su cuenta de resultado muestra con una cifra de negocio de 125.524K€ y un resultado neto de 54.505K€.

### *2.3.2 PSA FINANCIAL SERVICES ante los retos del sector.*

Como hemos visto, los principales factores que han afectado al sector de la financiación del automóvil en los últimos años han sido la crisis COVID-19, la aparición de nuevas tecnologías y el creciente interés de los consumidores por la protección del medio ambiente y los vehículos eléctricos.

Por lo que respecta al contexto económico y a la crisis del COVID-19, la empresa no se ha visto especialmente afectada. Se han puesto en marcha medidas para ayudar a los clientes, como el aplazamiento de los pagos. Sin embargo, estas medidas se han utilizado en pocas ocasiones, lo que no se ha traducido en un aumento del riesgo. Y el número de vehículos financiados y matriculados aumentó en 2021 con respecto a 2019, aunque estas cifras sean inferiores a las de los años anteriores a la crisis (Stellantis, 2021).

Con los avances tecnológicos y el creciente interés por los vehículos eléctricos, la empresa ha sabido adaptarse ofreciendo nuevas fórmulas de financiación en particular con ofertas que ofrecen tipos de financiación reducidos. Gracias a ello, la empresa ha acelerado su proceso de electrificación y ha podido ofrecer nuevos vehículos más respetuosos con el medio ambiente y que cumplen las nuevas normas y políticas medioambientales (Stellantis, 2021).

En respuesta a las crecientes exigencias de transparencia de los clientes, PSA FINANCIAL SERVICES se compromete a respetar la legislación vigente y a ser lo más sincero posible con sus clientes para reforzar su relación y demostrar su interés por ellos (J-P. Duparc, comunicación personal, 2023).

### *2.3.3 Gestión estratégica y apetito por el riesgo.*

La gestión estratégica dentro de la empresa consiste en formular políticas de apetito de riesgo, definir políticas de riesgo, definir niveles y tipos de riesgo acordes con los objetivos, identificar y aplicar tácticas e instrucciones para mantener el perfil de riesgo deseado y realizar cambios en los métodos concretos.

Uno de los métodos que incluye la gestión estratégica es la implementación de procesos internos, conocidos como “procesos iniciales” (PSA BANQUE FRANCE, 2022) : son procesos que se aplican antes de asumir un nuevo riesgo y determinan la conveniencia de asumirlo. Así,

se realiza un análisis de la conformidad entre los riesgos propuestos y entre las políticas, los límites y las evaluaciones del equilibrio entre riesgo y rentabilidad.

Como hemos visto antes, el apetito de riesgo es el nivel global de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos. PSA FINANCIAL SERVICES determina el número y el tipo de riesgos que pueden tenerse razonablemente en cuenta en la estrategia de la empresa. Este apetito por el riesgo lo establece la propia empresa mediante cálculos y establece límites para el riesgo: los riesgos financieros deben estar sujetos a límites objetivos y verificables, en función de la aceptabilidad de los riesgos y de sus niveles cuantitativos. Estos límites se diseñan para los distintos tipos de riesgo de cada actividad, de cada operación. La declaración de apetito de riesgo establece como objetivo principal mantener un perfil global de riesgo medio-bajo. Su diseño y estructura vienen dados por la colaboración entre Santander Consumer Finance y Stellantis. Este apetito de riesgo se estructura en torno a unos ejes principales que cubren los aspectos fundamentales del perfil de riesgo de la compañía, como son la volatilidad, la solvencia, la liquidez y otros aspectos cuantitativos (PSA BANQUE FRANCE, 2022).



## **CAPÍTULO 3 : IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO.**

### **3.1 Identificación del riesgo dentro del proceso de ERM.**

La identificación, el análisis y la evaluación de riesgos son etapas importantes del proceso de ERM. Su objetivo es identificar y analizar los riesgos que pueden afectar a la empresa y, por último, evaluarlos para determinar cuáles deben tratarse prioritariamente.

Identificar el riesgo significa comprender las fuentes de riesgo, las áreas de impacto y los acontecimientos con sus causas y consecuencias. El objetivo de esta etapa es crear una lista de riesgos, incluidos los que están fuera del control de la empresa y los que podrían representar una pérdida de oportunidades (Gjerdrum y Peter, 2011). Hay costumbre distinguir entre riesgos empresariales y riesgos financieros a la hora de identificarlos.

#### *3.1.1 Los riesgos empresariales.*

Los riesgos empresariales pueden definirse como la posibilidad de que se produzca un perjuicio para las actividades de la empresa como consecuencia de un acontecimiento relacionado con la actividad de la empresa (Deharo y Madanamoothoo, 2014).

Así, hoy en día en un contexto de globalización y desarrollo de la tecnología, surgen muchos riesgos que pueden amenazar la actividad de una empresa. En efecto, muchas amenazas internas o externas pueden influir y perturbar los objetivos y actividades de una empresa y, por tanto, ponerla en peligro. Por eso es muy importante saber identificarlas y evaluarlas para limitar al máximo cualquier perturbación. Aunque estos riesgos empresariales difieren según el sector de actividad de la empresa, muchos están presentes para cualquier tipo de actividad.

Estos riesgos empresariales pueden dividirse en dos categorías diferentes (Roca Espinoza, Montesinos Nina y Dávila Dávila, 2020):

- Los riesgos internos, que son todos los riesgos derivados de las consecuencias de las actividades y la toma de decisiones de la empresa.
- Los riesgos externos, que son todos los riesgos que no se derivan de las actividades de la empresa sino de factores externos a ella, que la afectan.

Podemos encontrar otras subcategorías distintas de riesgo: desde la perspectiva del riesgo empresarial, los riesgos más relevantes son los operativos, los legales y estatutarios y los medioambientales.

En primer lugar, podemos encontrar los riesgos operativos. Los riesgos operativos corresponden a las pérdidas potenciales debidas a deficiencias o fallos imputables a los recursos humanos y materiales. Por ejemplo, errores humanos, fallos técnicos, comportamientos cuestionables, accidentes industriales y catástrofes naturales (Ebondo Wa Mandzila y Zéghal, 2009). Estos factores mencionados pueden influir de manera negativa en la empresa, por lo cual es imperativo tener la capacidad de anticiparse a ellos y gestionarlos de forma adecuada. Para ello, pueden aplicarse procedimientos de control y auditoría, así como formación interna para los empleados. Los riesgos operativos pueden formar parte de los riesgos internos o externos, dependiendo de si tienen su origen en la empresa o no.

Los riesgos legales y jurídicos también pueden afectar a la actividad de una empresa. Son los riesgos derivados del incumplimiento de las leyes y normativas a las que están sujetas las empresas (Ebondo Wa Mandzila y Zéghal, 2009). Pueden estar relacionados con cualquier área del negocio, como el medio ambiente, la fiscalidad, los trabajadores o los consumidores. En caso de incumplimiento de estas leyes, las empresas pueden ser penalizadas con multas, restricciones u otras sanciones, que pueden afectar a la salud financiera de la empresa, pero también pueden tener un impacto negativo en su reputación. Forman parte de los riesgos externos porque se derivan del entorno jurídico y reglamentario en el que se encuentra la empresa.

Los riesgos medioambientales son los riesgos que pueden derivarse de catástrofes naturales, contaminación del suelo o del aire, pero también del cambio climático. Los riesgos medioambientales son incidentes o accidentes potenciales que afectan tanto al medio ambiente como a la salud humana (Ebondo Wa Mandzila y Zéghal, 2009). Estos riesgos están muy presentes y representan una amenaza real para las empresas. Generalmente se incluyen en los riesgos externos porque surgen del entorno natural en el que se encuentra la empresa, aunque también pueden ser causados por las empresas. Estos riesgos pueden surgir a veces de las propias actividades de la empresa y actualmente son cada vez más alarmantes debido a la reciente concienciación sobre la protección del medio ambiente. Por ello, las empresas suelen estar sujetas a numerosos reglamentos y normas para respetar lo mejor posible el medio

ambiente y la salud humana, y pueden ser objeto de sanciones económicas por incumplimiento de estos reglamentos y normas.

También podemos encontrar muchos otros riesgos, como los relacionados con la reputación, la competitividad, la tecnología o la geopolítica.

### *3.1.2 Los riesgos financieros.*

« El término riesgo financiero se refiere a la pérdida potencial o falta de rentabilidad, o la privación de la posibilidad de ingresos adicionales, como resultado del resultado que se queda corto de lo que se espera en cualquier economía actividades de las instituciones financieras » (Gaytán Cortés,2018) .

Los riesgos financieros son los riesgos que pueden representar una amenaza para la estabilidad y la salud financiera de una empresa. Representan el riesgo de que una empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones frente a sus acreedores por no disponer de flujos de tesorería suficientes y, por tanto, de que sufra pérdidas financieras y de solvencia. Los riesgos financieros también pueden estar relacionados con el pasivo de la empresa, lo que posee para financiar su actividad económica. Cuanto más aumente el pasivo de una empresa, más difícil le resultará hacer frente a sus deudas y financiar su actividad y, por tanto, mayor será el riesgo. Estas pérdidas pueden deberse a muchos factores, como las variaciones de los tipos de interés, las variaciones de los tipos de cambio, la introducción de nuevas normativas, acontecimientos económicos o incluso errores humanos, impagos.

Los riesgos financieros son otra categoría de riesgos que afectan a las empresas. A menudo se consideran como los riesgos más peligrosos, los más dañinos debido a la vulnerabilidad de las empresas y de los actores de la economía (Banque de France, 2022).

El riesgo financiero comprende tres elementos: las relaciones entre particulares, empresas y activos que pueden perderse o dañarse. Así pues, podemos calificar un riesgo de financiero cuando reúne los tres elementos (Vaughan 1997):

- un individuo, una organización, una empresa que está expuesta a una pérdida (1).
- un activo cuyo daño o pérdida dará lugar a una pérdida financiera (2)

- y un peligro, un acontecimiento, una consecuencia de una decisión que causa esa pérdida (3).

Existen diferentes tipos de riesgo financiero que desarrollaremos más adelante: riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo de liquidez.

### **3.2 Análisis y evaluación del riesgo. Concepto de mapa de riesgo.**

Una vez identificados los riesgos que afectan a la empresa, es necesario analizarlos y evaluarlos para poner en marcha un método eficaz de gestión de riesgos.

Analizar los riesgos consiste en entenderlos examinando sus causas y consecuencias, lo que permite determinar sus características y comprenderlos mejor antes de evaluarlos.

Evaluar el riesgo implica tener en cuenta el análisis realizado, analizar los criterios de riesgo y la tolerancia al riesgo para priorizar los riesgos y elegir los métodos de gestión adecuados (Gjerdrum y Peter, 2011).

Esta etapa permite a la empresa tomar decisiones sobre qué oportunidades aprovechar y cómo hacer frente a los riesgos.

La mayoría de las empresas utilizan un mapa de riesgos basado en la frecuencia y la gravedad de los mismos. La frecuencia de un riesgo es la probabilidad de que ocurra y la gravedad a las consecuencias del riesgo es decir a su impacto en la empresa.

El mapa divide los riesgos en 4 categorías (Bouazabia y Boudjedra, 2007):

C1: Riesgos de alta frecuencia y alta gravedad: son riesgos que se producen muy a menudo y cuyas consecuencias son, en la mayoría de los casos, significativas. Se trata de riesgos que deben ser evitados porque sus repercusiones en la empresa pueden ser irreversibles.

C2: Riesgos de alta frecuencia pero baja gravedad: se trata de sucesos que ocurren con regularidad pero que tienen un impacto mínimo, cualquiera que sea la empresa.

C3: Los riesgos de baja frecuencia pero alta gravedad: son acontecimientos que se producen raramente pero que pueden tener consecuencias muy negativas para la empresa. Debido a su baja frecuencia, son difíciles de anticipar, por lo que hay que vigilarlos para evitar daños.

C4: Los riesgos de baja frecuencia y baja gravedad: son riesgos que ocurren raramente y que tienen consecuencias mínimas para la empresa. No es necesario tomar medidas para gestionar estos riesgos.

Figura 1: Cartografía de los riesgos en función de su frecuencia y gravedad.

	Baja frecuencia	Alta frecuencia
Gravedad baja	Riesgos menores (1)	Riesgos operativos (3)
Gravedad alta	Riesgos catastróficos (2)	Riesgos a evitar (4)

Fuente: Elaboración propia.

En general, se aconseja a las empresas que den prioridad a la gestión de los riesgos de las categorías C2 y C3, ya que son los que pueden causar más daños a las empresas. Por tanto, deben intentar reducirlos y gestionarlos de la mejor manera posible. Los riesgos de categoría C4 son los riesgos que hay que evitar, por lo que debe evitarse cualquier acción o decisión que pueda provocar su aparición. Por último, los riesgos de categoría C1 son los menos importantes y no requieren imperativamente la puesta en marcha de acciones para limitarlos. Gracias a esta herramienta, es posible identificar el impacto y la probabilidad de los riesgos a los que se enfrenta la empresa y, a continuación, determinar las estrategias de gestión adecuadas.

En general, la cartografía de riesgos puede utilizarse tanto para riesgos financieros como comerciales, lo que hace de ella una herramienta muy útil y eficaz.

### **3.3 Metodología de PSA FINANCIAL SERVICES.**

Como parte del proceso de identificación de riesgos, sólo se abordarán los riesgos financieros, ya que son los que más nos interesan por su potencial peligrosidad, pero también porque son los que más impacto tienen en las empresas de financiación de automóviles como PSA FINANCIAL SERVICES, y por lo tanto requieren un tratamiento más amplio (J-P. Duparc, comunicación personal, 2023).

#### *3.3.1 Identificación de los riesgos financieros mas relevantes.*

##### 3.3.1.1 El riesgo de crédito.

El riesgo de crédito, también llamado riesgo de contraparte, es la incertidumbre sobre la capacidad de un deudor para reembolsar la totalidad o parte de un préstamo a su acreedor en el plazo determinado en el momento de la firma del contrato (Gouriéroux & Tiomo 2007). En la práctica, el riesgo de crédito está presente en todas las situaciones en las que un agente financiero espera el pago de una persona. Este riesgo, por tanto, representa una pérdida económica que resulta del impago del prestatario.

El riesgo de crédito se compone generalmente de dos elementos: la probabilidad de impago y la pérdida en caso de impago.

La probabilidad de impago es la probabilidad de que el prestatario no reembolse una parte del préstamo o la totalidad del mismo, de que no respete las condiciones de reembolso del contrato. Esta probabilidad es un componente importante del riesgo de crédito, ya que permite estimar las pérdidas financieras potenciales. Esta probabilidad de impago, o riesgo de impago, puede evaluarse de varias maneras (Beaulieu, 2003):

- El análisis del historial crediticio: se trata de analizar el historial y la calidad crediticia del prestatario. Las oficinas y agencias de crédito dan su opinión en forma de calificaciones que van desde "AAA" para los mejores hasta "D" para los peores.
- El análisis de los estados financieros: consiste en analizar los estados financieros del prestatario utilizando determinadas ratios financieras.

- El análisis del entorno económico: Este método utiliza las condiciones económicas actuales, como las fluctuaciones económicas, para determinar la capacidad de un prestatario para hacer frente al reembolso de su deuda y estimar así la probabilidad de impago.

La pérdida en caso de impago (*Loss Given Default* en inglés) es la cantidad que una empresa, un prestamista, podría perder si el prestatario no cumple con sus obligaciones. Esta pérdida depende de varios factores, como el importe de la deuda, el tipo de interés, el valor de mercado de la garantía si la deuda está garantizada por un activo y el flujo de caja del prestatario. La pérdida en caso de impago puede calcularse mediante un enfoque subjetivo o un enfoque objetivo (Carvas, 2011). Es decir, bien basándose en la opinión de expertos financieros, o bien realizando cálculos (*Market LGD*, *Workout LGD* o *Implied historical LGD*) utilizando para ello datos de pérdidas.

El riesgo de crédito puede ocurrir, por ejemplo, cuando el prestatario no paga los intereses debidos o es incapaz de devolver la cantidad de dinero prestada. El riesgo de crédito puede estar influido por los distintos ciclos económicos. De hecho, en épocas de expansión económica, los beneficios suelen ser elevados y, por tanto, la probabilidad de impago es baja. Al contrario, durante una recesión, los beneficios son mínimos, lo que aumenta la probabilidad de impago de las obligaciones y deudas. Los riesgos de crédito también dependen de la situación de la empresa o del individuo que ha pedido un préstamo, ya que ciertos acontecimientos podrían hacer que no pudiera reembolsarlo. Por tanto, muchas instituciones están expuestas a este tipo de riesgo. Por ejemplo, una empresa puede verse afectada por el riesgo de que los prestatarios no devuelvan sus préstamos, lo que podría ponerla en una situación de peligro. En sentido contrario, la incapacidad de un prestatario para hacer frente a sus responsabilidades de reembolso puede conducir a un aumento de su deuda y, en el peor de los casos, a la quiebra de la empresa. El riesgo de crédito también puede afectar al valor bursátil de las empresas más endeudadas. En efecto, si el riesgo de crédito de una empresa se considera elevado, puede dar la impresión a los inversores de que se trata de una empresa arriesgada en la que no conviene invertir.

### 3.3.1.2 El riesgo de mercado.

El riesgo de mercado se puede definir como : « todas las variaciones negativas en los eventos económicos y financieros del mercado que afectan a la empresa, como tasa de interés, tipo de interés, tipo de cambio, precios, entre otros » (Carvajal & Escobar, 2015).

El riesgo de mercado en su sentido más amplio es el riesgo de pérdidas financieras resultantes de la actividad del mercado. Es el riesgo generado por acontecimientos imprevistos que influyen en el valor de los activos. Puede resumirse como la posibilidad de que los rendimientos sean inferiores a los previstos. Dentro del riesgo de mercado, hay otros riesgos que lo componen.

Uno de estos riesgos es el riesgo de variación de los tipos de interés, que puede repercutir negativamente en la rentabilidad de una empresa. El riesgo de tipo de interés es el riesgo de que las variaciones de los tipos de interés repercutan negativamente en el valor de los activos de una empresa y es común para las empresas que piden préstamos para desarrollar su negocio (Crouhy, Galai y Mark, 2014). El riesgo de tipos de interés aumenta a medida que se diversifica la financiación y evolucionan las necesidades de las empresas. Este riesgo puede ser importante, por ejemplo, para las empresas que tienen préstamos a tipo variable. Si los tipos de interés suben, esto puede suponer un riesgo para la empresa, ya que significará que los intereses que tiene que pagar también subirán y, por lo tanto, su beneficio disminuirá. Del mismo modo, las empresas que invierten en bonos están expuestas al riesgo de mercado porque si los tipos de interés suben esto puede provocar una reducción del valor de sus activos.

El riesgo de divisas es también uno de los riesgos que forma compone el riesgo de mercado. Es el riesgo asociado a las fluctuaciones de la relación de fuerzas entre dos divisas. Las divisas no representan un riesgo en sí mismas, lo que representa un riesgo es su devaluación. Así pues, una moneda débil no es más arriesgada que una fuerte. El riesgo de divisa es, por tanto, la probabilidad de que el poder adquisitivo de la moneda nacional o extranjera en una fecha futura difiera de su valor previsto originalmente (Adler & Dumas, 1984). El riesgo de divisas puede ser un riesgo importante para las empresas que operan a escala internacional o realizan transacciones en divisas distintas de la suya. Por ejemplo, una empresa que se suministra en el extranjero y, por tanto, tiene que importar mercancías del exterior, puede verse afectada por este riesgo si la moneda extranjera pierde valor frente a la moneda local. Esto significaría que tiene que pagar más. Del mismo modo, una empresa que vende o exporta mercancías al



extranjero también puede verse afectada por este riesgo si la moneda extranjera pierde valor frente a su propia moneda.

El riesgo de materias primas es también un componente del riesgo de mercado, que es el riesgo de que los precios de las materias primas cambien y afecten a las inversiones de una empresa. Estas variaciones de precios pueden deberse a muchos factores, como la oferta y la demanda, los acontecimientos geopolíticos o incluso las condiciones meteorológicas. Este riesgo afecta principalmente a las empresas que utilizan materias primas para fabricar productos acabados. Cuando aumenta el precio de las materias primas, también aumenta el coste de producción.

Por último, un tercer factor de riesgo de mercado es el riesgo de refinanciación (Harford, Klasa & Maxwell, 2014). Se trata de la posibilidad de que un prestatario no pueda refinanciarse pidiendo prestado para reembolsar una deuda ya existente. Por lo tanto, este riesgo puede ser un riesgo para las empresas que piden préstamos para financiar su negocio. Surge cuando cambian las condiciones del mercado y suben los tipos. Por ejemplo, la subida de los tipos de interés puede hacer difícil refinanciar los préstamos con tipos de interés favorables. Por tanto, si estas empresas tienen problemas de liquidez y no pueden refinanciar sus préstamos, corren el riesgo de perder dinero y rentabilidad.

### 3.3.1.3 El riesgo de liquidez.

El riesgo de liquidez es el riesgo de no poder hacer frente a las obligaciones financieras, es decir, de no disponer de dinero suficiente en un momento dado para pagar las deudas a corto plazo. Esto puede deberse a la incapacidad de convertir los activos en liquidez de forma rápida y justa.

Así, para un inversor, el riesgo de liquidez es la dificultad que puede encontrar para vender activos en el mercado. Por ejemplo, si un inversor necesita liquidez rápidamente y tiene dificultades para vender activos rápidamente y a un precio justo en relación con el precio de compra, entonces está sujeto al riesgo de liquidez, que puede provocar pérdidas financieras.

Para una empresa, el riesgo de liquidez es el hecho de que, en un momento dado, no disponga de los fondos necesarios para hacer frente a sus flujos de tesorería negativos, a sus obligaciones a corto plazo.

En caso de falta de liquidez por parte de una empresa y, por tanto, en caso de impago de sus créditos, una empresa puede ver sus relaciones con sus socios y su reputación deterioradas.

También puede provocar una pérdida de confianza de los inversores y reducir así las fuentes de financiación y crecimiento de la empresa. Por último, en el peor de los casos, si una empresa se encuentra en una situación de falta de liquidez excesiva y no puede pagar sus deudas, puede quebrar.

El riesgo de liquidez puede provenir de problemas internos, como una mala gestión de la tesorería o una mala asignación de activos y recursos. También puede provenir de fuentes externas, como cambios económicos o financieros, cambios normativos o incluso acontecimientos geopolíticos y naturales impredecibles.

Los riesgos de crédito, mercado y liquidez son los principales riesgos que afectan a las empresas en general (Hull, 2012). Partiendo de este principio, son estos riesgos los que se analizarán en el resto de este estudio.

### *3.3.2 Análisis y Evaluación de los riesgos.*

En primer lugar, para analizar y evaluar los riesgos a los que se enfrenta PSA FINANCIAL SERVICES, la empresa ha elaborado un mapa de riesgos (que no se ha publicado y, por tanto, no está disponible). Este mapa incluye todas las actividades de la empresa y permite destacar las principales fuentes de riesgo. De este modo, los riesgos se identifican y se priorizan en tres niveles diferentes (bajo/medio/alto) y se clasifican por actividad, proceso y subproceso (PSA BANQUE FRANCE, 2022).

Una vez analizados y clasificados por orden de prioridad, estos riesgos se someten a distintos controles de diferentes niveles. Los riesgos calificados de "fuertes" y ciertos riesgos "medios" deben someterse a controles más estrictos, conocidos como controles de nivel 2 y 3 mientras que los riesgos "débiles" sólo están sujetos a controles de nivel 1.

Controles de nivel 1: Estos controles son responsabilidad de las estructuras operativas y los ejercen los empleados que se controlan a sí mismos en el curso de sus actividades diarias. Estos controles se realizan aplicando y cumpliendo diversas normas y reglas establecidas por el departamento de control permanente.

Controles de nivel 2: Los controles de nivel 2 son controles más detallados y precisos realizados por un equipo independiente: el departamento de control permanente. Este departamento está compuesto por tres controladores permanentes y un proveedor de servicios externo. Para garantizar la eficacia de estos controles y la consideración de sus resultados, el departamento de control permanente debe informar mensualmente de sus actividades al comité de dirección del banco.

Controles de nivel 3: Los controles de nivel 3 son realizados por la función de auditoría interna. La función de auditoría interna es permanente e independiente de todos los departamentos y divisiones. Su objetivo es proporcionar una visión independiente al Consejo de Administración y a los distintos comités de gestión sobre la calidad y eficacia de los procesos de control y gestión de riesgos para garantizar la protección financiera de la empresa, pero también para proteger su reputación.

Estos distintos niveles de control permiten elaborar informes que evalúan el nivel de control de los riesgos en una escala de cuatro niveles, representados por colores (PSA BANQUE FRANCE, 2022):

- Verde: los riesgos están cubiertos y los procesos son operativos y eficaces.
- Amarillo: los principales riesgos están cubiertos, pero se identifican áreas de mejora para aumentar la eficacia de los procesos existentes.
- Naranja: existen lagunas en la cobertura de los riesgos más importantes y en el control de los procesos.
- Rojo: los procesos no están controlados y presentan riesgos importantes inaceptables.

Estos informes son realizados por la función de riesgo permanente, que comunica los avances y resultados de estos controles a través de comunicados y recomendaciones que se emiten al comité mensual de control y cumplimiento y al comité trimestral de auditoría y riesgo de PSA FINANCIAL SERVICES.

La RIA (Risk Identification Assessment) es un metodología complementaria al mapa de riesgos que tiene por objeto reforzar la análisis y evaluación de los riesgos, teniendo en cuenta aspectos cuantitativos y cualitativos relativos al entorno de control (PSA BANQUE FRANCE, 2022). Este proceso vincule el perfil de riesgo de la empresa a su apetito de riesgo mediante un sistema

de puntuación (bajo, medio-bajo, medio-alto y alto). El objetivo es mantener un perfil de riesgo medio-bajo. El ejercicio de este proceso se divide en tres fases:

- Evaluación del perfil de riesgo: Permite determinar el rendimiento del riesgo, ya que los perfiles se puntúan por tipo de riesgo y actividad empresarial utilizando un conjunto de medidas almacenadas. El límite configurado determina la puntuación de cada medida.
- Controlar el entorno: permite autoevaluar la gestión de riesgos y la eficacia del control mediante cuestionarios basados en objetivos. Estos cuestionarios se utilizan para evaluar la gobernanza y la estrategia de la empresa, así como su control de los riesgos.
- Medición de la sensibilidad a los riesgos potenciales clave: consiste en elaborar una lista de riesgos clave que identifica los escenarios más probables y menos probables. A continuación se identifican los riesgos más probables para evaluar si podrían afectar significativamente a los resultados de la empresa a corto y largo plazo.

Al final de estas tres fases, se calcula el perfil de riesgo de la empresa teniendo en cuenta todos los riesgos evaluados y ponderándolos en función de su sensibilidad.

## **CAPÍTULO 4 : TRATAMIENTO DEL RIESGO.**

### **4.1 Tratamiento del riesgo dentro del proceso ERM.**

Las etapa de tratamiento del riesgo es la última del proceso de gestión del riesgo. El tratamiento del riesgo incluye la medición y la gestión del riesgo.

Los riesgos se miden utilizando herramientas internas de la empresa o métodos de cálculo conocidos. Se diferencia de la evaluación de riesgos, que no permite cuantificar los riesgos, sino priorizarlos.

El gestión del riesgo consiste en seleccionar una o varias opciones para modificar o eliminar el riesgo. Es un proceso cíclico: en otras palabras, si la medición del riesgo nos dice que el riesgo está en un nivel adecuado, de acuerdo con la política de la empresa, no se hará nada. En cambio, si el riesgo está en un nivel límite, se tratará en función de su naturaleza (Gjerdrum y Peter, 2011).

En esta fase también se controlan y notifican los riesgos para garantizar la estabilidad de las operaciones. Esto puede hacerse estableciendo mecanismos regulares de supervisión y notificación.

### **4.2 Tratamiento de los diferentes riesgos financieros.**

#### *4.2.1 Tratamiento del riesgo de crédito.*

Para medir el riesgo de crédito, se pueden utilizar varios métodos para gestionar y medir el riesgo de crédito.

El primero de ellos consiste en estudiar sus componentes la probabilidad de impago y la pérdida en caso de impago que hemos desarrollado anteriormente. La medida del riesgo vendría dado por las perdidas potenciales. Sin embargo, también se utilizan otros métodos como los métodos tradicionales y los métodos de rating/scoring (Makany & Gabsoubo Yienezoune, 2013).

Entre los métodos tradicionales, encontramos el análisis financiero que es el método de evaluación más antiguo, este método consiste en calcular ratios financieras para determinar el

rendimiento de la empresa, en particular gracias al cálculo de los flujos de caja futuros y al cálculo del fondo de maniobra.

El rating es un método más moderno de medición del riesgo de crédito que consiste en asignar una calificación a una empresa o institución financiera evaluando la probabilidad de impago. Las calificaciones suelen ser asignadas por agencias de calificación como Standard & Poor's, Moody's y Fitch, y van de la más alta (AAA) a la más baja (C) (Hull, 2012).

Para gestionar el riesgo de crédito, las empresas suelen contratar seguros de crédito para protegerse de posibles pérdidas y reducir así el riesgo. A veces pueden exigir garantías, como bienes físicos u otro tipo de activos. Las empresas también ponen en marcha numerosos procesos de análisis y seguimiento para detectar cualquier problema que pueda tener el prestatario y que podría ser perjudicial para la empresa que concede el préstamo.

#### *4.2.2 Tratamiento del riesgo de mercado.*

Para medir el riesgo de mercado, una de las herramientas más utilizadas es el Valor en Riesgo (Maurer, 2005).

El VaR (Valor en Riesgo) es una herramienta matemática y financiera desarrollada en los años 80 por matemáticos y estadísticos de JP Morgan con el objetivo de crear un método de evaluación del riesgo que pone el acento en una dimensión cuantitativa (pérdida) y una dimensión probabilística (probabilidad de que se produzca un evento negativo). El VaR representa, por tanto, la pérdida potencial que podría registrar el propietario de una cartera de activos financieros en función de una probabilidad dada y en un horizonte temporal determinado. En otras palabras, el VaR es la pérdida máxima esperada, es decir, la pérdida máxima que podría sufrir una empresa en función de una decisión.

Es un método muy utilizado por muchas empresas del sector financiero y sirve para varios propósitos, algunos de los cuales se detallan aquí:

- Establecer límites de inversión en función del riesgo asumido.
- Calcular medidas de rentabilidad para obtener una cartera óptima.
- Estimar la cantidad de capital necesaria para hacer frente al riesgo.

Para gestionar el riesgo de mercado, las empresas pueden aplicar varias estrategias como la compra de activos de cobertura, es decir, swaps, derivados que permiten contrarrestar las variaciones de precios. Muchas empresas también tratan de diversificar sus inversiones invirtiendo en distintos sectores de actividad y en distintos tipos de activos para ampliar sus inversiones y reducir así su riesgo global limitando su exposición a un único mercado o tipo de activo.

#### 4.2.3 Tratamiento del riesgo de liquidez.

Para medir el riesgo de liquidez se suelen utilizar ratios financieros (Azzouzi Idrissi y Madiès, 2012). Como el ratio de liquidez general (Activo Corriente / Pasivo Corriente), el ratio de liquidez a corto plazo (Reserva de activos a corto plazo / flujos netos a 30 días) y el ratio de liquidez reducida ([créditos a menos de un año + tesorería] / pasivo a menos de un año). Estos ratios permiten determinar el nivel de liquidez de la empresa y si no se sitúa en un nivel demasiado bajo, lo que podría ser motivo de alerta e indicar una mala situación financiera de la empresa.

Una herramienta utilizada a menudo con fines de previsión es la prueba de resistencia (*Stress Testing*):

Las pruebas de resistencia evalúan el impacto de escenarios externos que podrían afectar a una empresa (Hull, 2012). Para evaluarlo, se simulan escenarios desfavorables como una caída de los precios, una subida de los tipos de interés, un aumento de la volatilidad, etc. y se determina su posible impacto en la empresa. Esto permite identificar los puntos débiles de la empresa y anticiparse a determinados riesgos simulando ciertos escenarios susceptibles de producirse. Por ejemplo, aplicando esta herramienta al riesgo de liquidez, se pueden realizar pruebas de resistencia teniendo en cuenta el escenario de una crisis mundial que provoque una caída de la liquidez. Al realizar estas pruebas de resistencia, la empresa podrá recopilar datos y determinar cómo se habría visto afectada su liquidez por este escenario y, por tanto, tomar medidas de gestión para evitar que ocurra. Las pruebas de resistencia también pueden aplicarse a otros riesgos, como el riesgo de crédito y el riesgo de mercado.

Una buena gestión de las cuentas por cobrar y de las existencias también puede garantizar la disponibilidad de liquidez suficiente en todo momento. Y minimizar así el riesgo de liquidez.

Para gestionar mejor este riesgo de liquidez, las empresas pueden poner en marcha estrategias de previsión y gestión. Por ejemplo, pueden elaborar previsiones de tesorería tanto a corto como a largo plazo con el fin de garantizar la liquidez necesaria para hacer frente a sus obligaciones. Una buena diversificación de sus fuentes de financiación también contribuye a limitar este riesgo. Esta estrategia de diversificación es especialmente pertinente en tiempos de crisis, cuando puede resultar difícil refinanciar y hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

### **4.3 El caso de PSA FINANCIAL SERVICES.**

#### *4.3.1 Procesos de gestión de riesgos.*

Con el fin de medir, gestionar, supervisar y notificar todos los riesgos significativos a los que se enfrenta la empresa, PSA FINANCIAL SERVICES ha puesto en marcha varios procesos (PSA BANQUE FRANCE, 2022):

Procesos de decisión: Son metodologías destinadas a adoptar y aplicar decisiones concretas en el marco de la gestión y el control de riesgos. Dentro de los procesos de decisión existen varios procesos:

- Procesos de anticipación: tienen por objeto anticipar escenarios de aumento de los niveles de riesgo y permitir así la puesta en marcha de medidas correctoras y modificadoras.
- Procesos de control del riesgo: Incluyen decisiones para minimizar los impactos antes y después de que se produzcan. Son procesos de mitigación basados en la anticipación e identificación de pérdidas.

Procesos de herramientas que incluyen varias actividades:

- Medición y valoración del riesgo. Proporciona una estimación cuantitativa y cualitativa de la posibilidad de los distintos escenarios y de las posibles pérdidas que puede sufrir la empresa. Estas mediciones y valoraciones se realizan según métodos validados por la empresa.



- Seguimiento y control de los procesos garantizando la disponibilidad de información sobre los distintos tipos y niveles de riesgo que conlleva el desarrollo de una nueva actividad.

Así pues, estos procesos permiten la normalización dentro de la empresa y le permiten actuar con rapidez y eficacia cuando surgen riesgos que podrían poner en peligro la salud financiera del grupo.

#### *4.3.2 Gestión del riesgo de crédito.*

PSA FINANCIAL SERVICES está expuesta al riesgo de crédito a través de su actividad de financiación. Para gestionar y controlar este riesgo de crédito, la empresa utiliza varios métodos (PSA BANQUE FRANCE, 2022).

Un primero método es la calificación interna. Para cada cliente, para cada expediente, una estructura independiente del Comercio, el departamento de riesgos, realiza un estudio de crédito. Este equipo está formado por un equipo de analistas que se reparten los distintos concesionarios a los que conceden líneas de financiación en función de su zona geográfica. El análisis de riesgos consiste tanto en la atribución de una calificación a cada concesionario como en el análisis de una solicitud de financiación. En un programa informático interno de la empresa, cada analista copiará los documentos financieros del concesionario que solicita el crédito.

Una vez introducida la información financiera del cliente en el software, el analista se encarga de completar una tabla de puntuación basada en varios criterios: la estructura financiera del concesionario, la rentabilidad, los resultados empresariales y la calidad de los pagos. Una vez que el analista ha evaluado cada criterio, el software asigna al concesionario una calificación que va de A+ a D-.

La validación de las solicitudes de crédito se basa en unas tablas de delegación internas y confidenciales que tienen en cuenta tanto la calificación del concesionario como el importe del crédito solicitado. Las solicitudes de crédito de los concesionarios con las calificaciones más altas (entre A y B) suelen ser aceptadas directamente por los analistas. Sin embargo, cuando las calificaciones son más bajas y la demanda de crédito es mayor, los expedientes deben someterse

a un análisis más profundo y deben ser juzgados por delegaciones más importantes como el director de riesgos, el comité de préstamos de riesgo, para los expedientes que reciben una mala calificación (entre C y D) y tienen una demanda de crédito importante, la decisión es tomada por la sede central situada en París. Los expedientes que reciben una calificación D- no pueden recibir una línea de crédito.

Una segunda metodología se aplica como consecuencia de la obligación de cumplir determinadas normas y principios financieros europeos. Con en concreto, la norma IFRS9.

El principio IFRS9 consiste en dividir las carteras de crédito en tres "etapas":

- Etapa 1: se trata de títulos de crédito sin deterioro del riesgo o para los que se ha observado un deterioro insignificante del riesgo de crédito. El deterioro de las cuentas a cobrar de la fase 1 corresponde al importe de las pérdidas esperadas en el plazo de un año.
- Etapa 2: se trata de títulos de crédito para los que se ha constatado un deterioro significativo del riesgo de crédito. Por lo tanto, el importe de las provisiones asignadas corresponderá al importe de las pérdidas esperadas durante la vida restante de los activos.
- Etapa 3: se trata de derechos de cobro con indicios objetivos de pérdida, como los derechos de cobro impagados. Estos activos se provisionarán para cubrir las pérdidas esperadas a lo largo de su vida restante.

Posteriormente se asignan tasas de pérdidas a cada una de estas etapas:

- Una probabilidad de impago a 1 año para los créditos de la etapa 1.
- Una probabilidad de impago a lo largo de la vida restante para los créditos de la etapa 2.
- Tasas estadísticas para cada crédito de la etapa 3.

Este modelo permite así determinar las pérdidas potenciales y anticiparse a ellas para limitarlas o incluso evitarlas.

Por último, para gestionar los riesgos de crédito, la empresa utiliza también pruebas de resistencia, que permiten simular varios escenarios diferentes y anticipar así de nuevo las pérdidas potenciales. Esto permite a la empresa reforzar su evaluación y seguimiento de los riesgos.

### *4.3.3 Gestión del riesgo de mercado.*

Las actividades de la empresa sujetas a este riesgo son las de la cartera de negociación y las de la cartera bancaria. El riesgo puede derivarse de cambios en los factores de mercado (cambios desfavorables en los tipos de interés, tipos de cambio, precios de las acciones, diferenciales de crédito, volatilidad de cada uno de estos elementos).

La política del grupo en materia de riesgo de mercado consiste en no permitir ninguna actividad especulativa de mercado, ni por cuenta del cliente ni por cuenta propia. En consecuencia, el grupo no tiene cartera de negociación y, por tanto, no está expuesto a este riesgo (Stellantis, 2021).

Así pues, el sistema de medición, gestión y control de los riesgos de mercado se refiere, por una parte, a las medidas establecidas para la gestión de los riesgos de mercado estructurales y a la valoración de las obligaciones de la empresa, las operaciones de titulización y la valoración de los swaps de tipos de interés de la empresa. Por otra parte, dado que todas las operaciones que componen el balance de la empresa se realizan en euros, PSA FINANCIAL SERVICES no está expuesta al riesgo de tipo de cambio.

Por lo tanto, el sistema de supervisión sólo cubre los límites estructurales de riesgo de tipos de interés fijados para la cartera bancaria. Estos límites se definen y aprueban en función de la apetencia por el riesgo. Los límites se fijan en relación con dos elementos: el primer límite se fija en relación con el margen de interés neto, es decir, la diferencia entre el tipo de interés al que la empresa presta y el tipo al que refinancia. El segundo límite se fija en relación con la sensibilidad a los fondos propios. Los límites se fijan en euros y tienen dos niveles: el nivel de alerta, que corresponde a un nivel que debe empezar a vigilarse, y el nivel límite, que no debe superarse.

Con el fin de anticipar y gestionar posibles crisis de mercado, la empresa también utiliza pruebas de resistencia para comprobar la capacidad de recuperación y la eficacia de sus procesos en caso de crisis de liquidez o diferentes escenarios de cambios en los tipos de interés.

#### *4.3.4 Gestión del riesgo de liquidez.*

El riesgo de liquidez es la posibilidad de que, en un periodo determinado, PSA FINANCIAL SERVICES no pueda hacer frente a sus compromisos financieros en el momento oportuno. Para ello, la empresa ha definido límites y límites de acuerdo con su apetito por el riesgo y la normativa europea. Estos límites corresponden a un porcentaje de liquidez que la empresa debe mantener en función de los créditos que concede. Por ejemplo, si el tipo es del 5% y la empresa concede un crédito de 1.000 euros, esto significa que debe disponer de 50 euros de liquidez.

En este marco, se lleva a cabo un control de primer nivel en el departamento financiero, que se asegura de que se respetan los límites internos y reglamentarios. Se efectúa a nivel operativo durante el tratamiento de cada transacción. Un control de segundo nivel, que consiste en evaluar el nivel de control de los riesgos y supervisar el cumplimiento de los límites, lo lleva a cabo el departamento de gestión de riesgos, que se encarga de informar durante los comités mensuales de gestión y control de riesgos.

Otra forma de gestionar y limitar el riesgo de liquidez de la empresa es diversificar su estructura de financiación, sus fuentes de financiación. La empresa busca una diversificación óptima de sus fuentes de financiación para reducir la concentración del riesgo. En este contexto, PSA FINANCIAL SERVICES dispone de varias fuentes de financiación (PSA BANQUE FRANCE, 2022), entre ellas:

- Depósitos de particulares.
- Emisión de deuda.
- Operaciones de titulización.
- Aportaciones de los accionistas.
- Refinanciación del BCE.

Por último, para gestionar este riesgo de liquidez, el grupo dispone también de sistemas de medición. De acuerdo con la normativa, este método tiene en cuenta las entradas y salidas de tesorería significativas, actuales y previstas, resultantes de todos los activos, pasivos, partidas fuera de balance y otros compromisos. Estas herramientas se dividen en dos categorías: indicadores internos e indicadores reglamentarios (PSA BANQUE FRANCE, 2022).

- i. **Indicadores internos:** Entre los indicadores internos, se utiliza el desfase de liquidez, es decir, la diferencia entre los flujos de activos y los flujos de pasivos durante un periodo determinado. Esto permite identificar los desajustes entre recursos y usos que puedan surgir.

El horizonte de liquidez en caso de escenario de estrés también es un indicador utilizado por la empresa. Estima el tiempo durante el cual la entidad puede seguir operando con salidas de efectivo relacionadas con diferentes escenarios de estrés.

El colchón de activos de liquidez también se supervisa diariamente y proporciona un registro permanente del colchón de liquidez requerido en relación con las necesidades determinadas por las pruebas de resistencia.

- ii. **Indicadores reglamentarios :** Los indicadores reglamentarios son indicadores impuestos a los bancos para limitar y anticipar las situaciones de crisis. Entre estos indicadores se encuentran el LCR (Liquidity Coverage Ratio), el NSFR (Net Stable Funding Ratio) y el AE (Asset Encumbrance Ratio). Según estas normas, los bancos deben respetar unos límites que no deben sobrepasar o serán sancionados.

Gracias a todos estos métodos de medición y gestión de riesgos, PSA FINANCIAL SERVICES es capaz de prevenir, reducir y eliminar los riesgos a los que se enfrenta. Esto le permite limitar el impacto en su actividad económica y, por tanto, permitirle un mayor desarrollo.

## **CAPÍTULO 5 : CONCLUSIONES.**

Gracias a este estudio, hemos podido comprender en primer lugar la importancia que puede tener el riesgo, así como la importancia de su impacto en la actividad de una empresa. Descrito como una situación que puede acarrear peligros y pérdidas financieras, es esencial que una empresa sepa cómo afrontarlo para minimizar su impacto.

También pudimos comprender que, aplicando las distintas etapas del proceso de ERM, los riesgos pueden tratarse de forma integrada, es decir, todos juntos, lo que hace que la estrategia de gestión de riesgos sea más eficaz y fiable.

Por otra parte, la gestión del riesgo requiere un análisis del sector y una comprensión de los retos a los que se enfrentan las empresas del sector. En este caso, hemos constatado que el entorno económico, especialmente vinculado a la crisis sanitaria, la aparición de nuevos vehículos eléctricos y menos contaminantes, el cambio de actitud de los consumidores que exigen mayor transparencia a las empresas de financiación de automóviles y el desarrollo de nuevas tecnologías son los factores y retos que influyen en el sector de las empresas de financiación de automóviles.

Frente a estos retos, PSA FINANCIAL SERVICES ha sabido adaptarse desarrollando nuevos productos y nuevas ofertas. En el marco del proceso de ERM, PSA FINANCIAL SERVICES ha puesto en marcha un sistema de gestión estratégica consistente en definir políticas de riesgo y formular objetivos a largo plazo.

Este estudio del contexto nos ha permitido identificar, analizar y evaluar los distintos riesgos a los que se enfrentan las empresas financieras del sector del automóvil. Entre ellos figuran los riesgos comerciales y los riesgos financieros, siendo los riesgos de crédito, los riesgos de mercado y los riesgos de liquidez los identificados y evaluados como los más importantes. Mediante el estudio de diversos métodos e instrumentos de análisis y evaluación, también hemos podido comprobar que, para PSA FINANCIAL SERVICES, los riesgos de crédito, de mercado y de liquidez también se consideran los más importantes.

Por último, el estudio del tratamiento de estos riesgos, así como de su supervisión e información, nos ha permitido comprender cómo, mediante el uso de diferentes métodos internos y reglamentarios, las empresas del sector financiero del automóvil gestionan y

minimizan estos riesgos. Estudiando estos diferentes métodos y comprendiendo cómo gestionan los riesgos las empresas de este sector, hemos podido determinar si PSA FINANCIAL SERVICES cumple este proceso de ERM.

Nuestros resultados muestran que PSA FINANCIAL SERVICES tiene un sólido conocimiento de los riesgos a los que se enfrenta en el sector de la financiación del automóvil. Como parte del proceso de ERM, la empresa aplica prácticas eficaces de gestión de riesgos para identificar, analizar y evaluar adecuadamente los riesgos y tomar las medidas adecuadas para gestionarlos. La gestión de riesgos de PSA FINANCIAL SERVICES cumple con este proceso de ERM, aunque no es universal.

Para que este proceso de gestión de riesgos sea aún más eficaz, PSA FINANCIAL SERVICES puede seguir mejorando sus prácticas de gestión de riesgos manteniéndose al corriente de la evolución del sector y adoptando un enfoque proactivo para identificar y mitigar los riesgos emergentes.

La gestión de riesgos debe considerarse como un proceso continuo que abarca a toda la empresa para garantizar la resistencia a largo plazo frente a la incertidumbre y la volatilidad del mercado y del sector.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Adler, M., & Dumas, B. (1984). Exposure to Currency Risk: Definition and Measurement. *Financial Management*, 13, 41-45. <https://www.jstor.org/stable/3665446>
- Azzouzi Idrissi, Y. & Madiès, P. (2012). Les risques de liquidité bancaire : définitions, interactions et réglementation. *Revue d'économie financière*, 107, 315-332. <https://doi.org/10.3917/ecofi.107.0315>
- Banque de France. (2022). *Évaluation des risques du système financier français*. [https://www.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/2022\\_s2\\_ers\\_final.pdf](https://www.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/2022_s2_ers_final.pdf)
- Barron, J. M., Chong, B.-U., & Staten, M. E. (2008). Emergence of Captive Finance Companies and Risk Segmentation in Loan Markets: Theory and Evidence. *Journal of Money, Credit and Banking*, 40(1), 173–192. <http://www.jstor.org/stable/25096244>
- BBVA. (2021). Las seis formas de financiar la compra de tu vehículo. *Crédito Automóvil*. <https://www.bbva.com/es/las-seis-formas-de-financiar-la-compra-de-tu-vehiculo/>
- Beaulieu, S. (2003). *Modèle d'évaluation des probabilités de défaut un an des firmes privées Canadiennes : approche probit non-structurelle*. [Travail de fin de master de science de la gestion, HEC Montréal]. <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2003no1.pdf>
- Benetton, M., Mayordomo, S., & Paravisini, D. (2021). Credit Fire Sales: Captive Lending as Liquidity in Distress. *DecisionSciRN: Investment Decision-Making (Topic)*.
- Bouazabia, A. y Boudjedra, S. (2007). *Analyse et gestión des risques* [Travail de fin de master en expertise et économie et décisions, Université Lumière Lyon-2]. Mémoire Online. [https://www.memoireonline.com/12/07/795/m\\_analyse-et-gestion-des-risques.html](https://www.memoireonline.com/12/07/795/m_analyse-et-gestion-des-risques.html)
- Brito Gómez, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-277. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221836202018000100269&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202018000100269&lng=es&tlng=es).



Byrnes, S. E., Williams, C., Kamat, S. y Gopalakrishnan, S. (2012). Making the case for Enterprise risk management program. *Journal of equipment lease financing*, 30(2), 1-10.

Carvajal, A. R., & Escobar, M. E. (2015). *Aplicación de la herramienta integrada de control interno y Administración de riesgos, enmarcada en un buen gobierno corporativo para pequeñas y Medianas empresas en Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Columbia.

Carvas, P. (2011). *Accords de Bâle II et risque de crédit pour les portefeuilles de crédits accordés aux particuliers*. [Travail pour l'obtention du diplôme d'actuaire, Université Claude Bernad - Lyon 1]. [http://www.ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226-02.nsf/0/e6672541ae806101c125790600412550/\\$FILE/MemoireISFA\\_PierreCarvas.pdf](http://www.ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226-02.nsf/0/e6672541ae806101c125790600412550/$FILE/MemoireISFA_PierreCarvas.pdf)

Comisión Europea. (2020). *Intensificar la ambición climática de Europa para 2030: Invertir en un futuro climáticamente neutro en beneficio de nuestros ciudadanos*. Comunicación de la comisión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0562&from=EN>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management: Integrated Framework*. Comunicación del COSO. [https://egrove.olemiss.edu/aicpa\\_assoc/38/](https://egrove.olemiss.edu/aicpa_assoc/38/)

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The Essentials of Risk Management*. McGraw Hill Professional.

Deharo, G., Point, S. & Madanamoothoo, A. (2014). Les risques en entreprise : dialogues entre la gestion et le droit. *Management & Avenir*, 74, 135-143. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0135>

Ebondo Wa Mandzila, E. & Zéghal, D. (2009). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !. *La Revue des Sciences de Gestion*, 237/238 (3), 5-14. <https://doi.org/10.3917/rsg.237.0005>

EuroGroup Consulting. (2021). *Baromètre du financement automobile Européen*. Informe técnico. <https://www.am-today.com/sites/default/files/articles/63460/eurogroup-consulting-barometre-financement-auto-2021.pdf>

Erhardt, W. (2017). *¡ Quiero un crédito!: Cómo obtenerlo y conservarlo*. Selector.

Gaytán Cortés, J. (2018). Clasificación de los riesgos financieros. *Mercados y Negocios*. 38, 123-136. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864088006>

Gjerdrum, D. y Peter, M. (2011). The New International Standard on the Practice of Risk Management - A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework. *Risk Management*, 31 (21), 8-12.

Gouriéroux, C., & Tiomo, A. (2007). Risque de crédit : une approche avancée. *Les Cahiers du CREF*, (07-05) HEC Montreal. <http://docs.finance.free.fr/DOCS/Risque%20de%20cr%20E9dit%20%20Une%20approche%20avanc%20E9e.pdf>

Harford, J., Klasa, S., & Maxwell, W. F. (2014). Refinancing risk and cash holdings. *The Journal of Finance*, 69(3), 975-1012. <https://doi.org/10.1111/jofi.12133>

Hull, JC. (2012). *Risk Management and Financial Institutions*. John Willey & Sons, Inc.  
ISO 31000. (2009). *Gestión de riesgos - Principios y Guías*. [http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso\\_31000\\_2009\\_gestion\\_de\\_riesgos.pdf](http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf)

Johnson, C. A. (2001). Value at risk: teoría y aplicaciones. *Estudios de Economía*, 28, 217-247.

Joint Standards Australia & Standards New Zealand Committee. (1999). *Risk Management*. Standards Association of Australia.

José Manuel Feria Domínguez. (2005). *El Riesgo de Mercado. Su Mediación y Control*. Delta Publicaciones.

KPMG International. (2006). *Enterprise Risk Management in the United States*. [http://www.sdabocconi.it/files/kpmg\\_en\\_version\\_339QIKWY11U2ZKUEHUY5122405762\\_9.pdf](http://www.sdabocconi.it/files/kpmg_en_version_339QIKWY11U2ZKUEHUY5122405762_9.pdf)

Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. John Wiley & Sons.

Leaseurope. (2020). *Facts & Figures 2020*. Informe técnico. [https://www.leaseurope.org/flysystem/s3/Statistics/Facts%20and%20Figures/LeaseuropeFF\\_19.pdf](https://www.leaseurope.org/flysystem/s3/Statistics/Facts%20and%20Figures/LeaseuropeFF_19.pdf)

Makany, J. & Gabsoubo Yienezoune, C. (2013). L'évaluation du risque de crédit des entreprises: cas de la banque congolaise de l'habitat. *Revue Congolaise de Gestion*, 17, 87-130. <https://doi.org/10.3917/rcg.017.0087>

Maurer, F. (2005). L'impact du risque de marché sur le résultat de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 157, 59-78. <https://doi.org/10.3166/rfg.157.59-78>

Parlamento Europeo. (2022). *La medidas de protección de los consumidores*. Comunicación del Parlamento Europeo. [https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura\\_14/spl\\_53/pdfs/14.pdf](https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_14/spl_53/pdfs/14.pdf)

Poumadère, M. (2009). *Les accidents à ma porte. Information des populations et prévention des risques*. [https://www.imdr.eu/offres/file\\_inline\\_src/818/818\\_pj\\_021018\\_141116.pdf](https://www.imdr.eu/offres/file_inline_src/818/818_pj_021018_141116.pdf)

Price Waterhouse Coopers. (2008). *Enterprise Risk Managment (ERM): Benchmarking Survey* Informe técnico. [https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/erm\\_benchmarking\\_survey\\_2008.pdf](https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/erm_benchmarking_survey_2008.pdf)

PSA BANQUE FRANCE. (2022). *Informe de riesgos*. No publicado.

Stellantis. (2021). *Rapport annuel*. [https://www.stellantisfinancialservices.com/sites/default/files/2023-03/rapport\\_annuel\\_bpf\\_2021\\_fr.pdf](https://www.stellantisfinancialservices.com/sites/default/files/2023-03/rapport_annuel_bpf_2021_fr.pdf)

Razali, A R. y Tahir, I M. (2011). Review of the Literature on Enterprise Risk Management. *Business Management Dynamics*, 5, 8-16. <https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Gomes-4/post/The-effect-on-firm-value-of-enterprise-risk-management-May-I-link-the-between-firm-value-and-enterprise-risk-management-Which-methods-can-I-apply/attachment/59d61f7e79197b807797df03/AS%3A283726366953474%401444657045191/download/Razali+2011+Review+of+the+Literature+on+Enterprise+Risk+Management.pdf>

Roca Espinoza, A. M., Montesinos Nina, E. D., & Dávila Dávila , G. (2020). Estrategias financieras sostenibles aplicadas ante situaciones de riesgo empresarial: un análisis bibliográfico. *Revista De Investigación Valor Contable*, 7(1), 79 - 90. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/1398](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1398)

Rochette, M. (2009). *From risk management to ERM*. Journal of Risk Management in Financial Institutions.

Santander Consumer Finance. (2022). Nota de Prensa : *Santander Consumer Finance y Stellantis financiarán todas las marcas del grupo automovilístico en siete países europeos*. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/notas-de-prensa/2022/04/np-2022-04-01-santander-consumer-finance-y-stellantis-financiaran-todas-las-marcas-del-grupo-automovilistico-en-siete-paises-europeos.pdf>

Sánchez, LR. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgos. *Quipukamayoc Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 23, 43-50. <https://doi.org/10.15381/quipu.v23i44.11625>

Seguros y Servicios Stellantis. (2023, 8 de mayo). Opel. <https://shorturl.at/cgzBL>

Stulz, RM. (2016). Risk Management, Governance, Culture, and Risk Taking in Banks. *Economic Policy Review*, 43-60. <https://ssrn.com/abstract=2828073>

Vaughan, EJ. (1997). *Risk Management*. John Wiley.

## **Anexos.**

### *Anexo 1: Entrevista con Jean-Paul Duparc, Director General Delegado, Stellantis Banque France.*

P: “¿Puede decirme cómo ha respondido PSA FINANCIAL SERVICES a las crecientes exigencias de transparencia de los clientes?”

R: “Los clientes son cada vez más exigentes en cuanto a la transparencia de nuestra actividad y nuestras ofertas de financiación. Quieren saber más sobre los tipos de interés detallados y los calendarios de amortización, y también piden más flexibilidad. En este sentido, la empresa se compromete a cumplir todas las leyes vigentes en materia de transparencia y a ser lo más sincera posible con ellos. En respuesta, el grupo tiene una fuerte política de RSE y publica detalles de sus cifras de financiación, el impacto de la empresa en el medio ambiente y mucho más en su informe anual.”

P: “¿Puede decirme cuáles son los riesgos más importantes a los que se enfrenta la empresa?”

R: “Como empresa de financiación de automóviles, PSA FINANCIAL SERVICES se enfrenta a una serie de riesgos empresariales y financieros. Sin embargo, los riesgos más importantes a los que nos enfrentamos son los financieros, especialmente el riesgo de crédito y el riesgo de liquidez. En efecto, debido a su actividad de financiación, la empresa se enfrenta a un importante riesgo de crédito cuando prestamos dinero y a un importante riesgo de liquidez en relación con el hecho de que debemos disponer siempre de la liquidez necesaria para hacer frente a los distintos acontecimientos económicos y garantizar el pago de nuestras compromisos.”