

# **ORIGEN Y DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL (ERM)**

**AUTOR: JAVIER CASTAÑEDA**



**San Marcos**

Introducción .....	3
Origen y definición .....	5
Origen .....	6
Percepción del riesgo .....	9
Fuentes de riesgo .....	9
Tipologías generales del riesgo empresarial .....	10
Riesgos internos .....	10
Dimensiones del riesgo .....	16
El riesgo y su relación con el rendimiento .....	16
Apetito, tolerancia y capacidad en el riesgo empresarial .....	18
Bibliografía.....	22





Origen y definición





Figura 1.  
Fuente: Shutterstock/518701540

## Origen

Los orígenes de la gestión del riesgo tienen su asidero en la incertidumbre, pues para el hombre desde el comienzo de los tiempos ha sido motivo de intriga el futuro y como averiguarlo, en principio esta tarea se dejó a las divinidades que cada cultura o tribu tenía, y sus representantes en la tierra quienes interpretaban las decisiones de los dioses para que los jerarcas procedieran al proceso de toma de decisiones, esa técnica fue común pues no había una forma que diera mayor credibilidad que atribuir a lo intangible los sucesos positivos y negativos que le sucedieran a las personas o los asentamientos humanos.

Existen vestigios de tiempos antes de Cristo, en culturas como la del antiguo Egipto y los faraones, donde existían dos diosas que predecían el futuro, llamadas Hathor y Sekhait o Sekhatet como lo menciona García (2009, p. 4 y 8) en su artículo Guía mitológica del Antiguo Egipto. También existen registros de la cultura griega con el Oráculo de Delfos donde a través de una sacerdotisa, se comunicaban con Apolo, consultando decisiones como ir a la guerra, iniciar una actividad comercial o tomar decisiones de carácter público, entre otras, allí concurrían griegos tanto particulares como funcionarios públicos, pues era tradición iniciarse en la empresa que fuera con la venia de los dioses.

La biblia relata en el antiguo testamento, momentos de predicción del futuro como los sueños del faraón interpretados por José, en Génesis 41, donde siete vacas flacas se comen a siete vacas flacas, la interpretación desde el riesgo de Egipto era siete años de abundancia y siete años de escasez.

Por muchos siglos las predicciones del futuro se basaron en charlatanes y en la suerte, pues no había otra forma de justificarla.

Posteriormente con el avance de las matemáticas y el desarrollo de probabilidad surgieron varias teorías, en el Siglo XVI con el italiano Gerolamo Cardano quien en su libro "Liber de Ludo", acuña los primeros trabajos sobre la probabilidad (Aznar, s.f., párr. 12), también Galileo Galilei aporta a la teoría de la probabilidad con su obra "Sopra le Scoperte dei Dadi", en su desarrollo intervinieron otros grandes matemáticos, ya en el Siglo XX, es el físico John Von Neumann y Oskar Morgenstern quienes desarrollan la teoría de los juegos ampliando con ello el estudio de la incertidumbre.

### Definiciones de riesgo y riesgo empresarial

Existen muchas acepciones acerca del riesgo dependiendo desde la orilla que se mire, a continuación, se define el riesgo en general y el riesgo empresarial que es el motivo del presente módulo.

El Riesgo se define como el conjunto de factores externos y/o internos que posibilitan la ocurrencia de un evento de carácter negativo que puede alterar el desarrollo de un proceso, siendo sus componentes la amenaza y la vulnerabilidad en un grado de exposición nocivo.



Figura 2. Esquema del riesgo  
Fuente: Castañeda, J. (2016)

El Riesgo Empresarial se define como el conjunto de factores externos y/o internos que posibilitan la ocurrencia de un evento de carácter negativo que puede alterar el cumplimiento de la actividad empresarial de manera parcial o total.



Figura 3. Factores externos e internos que intervienen en el riesgo empresarial  
Fuente: Castañeda, J. (2016)



### Lectura recomendada

Apreciado estudiante lo invito a hacer la lectura del documento:

La empresa que entienda la importancia del riesgo empresarial estará asegurando su futuro

Miguel Ángel Macías



## Percepción del riesgo

Un aspecto importante en la gestión del riesgo integral es la percepción que se tiene en la empresa del mismo, el cual se puede considerar que tiene tres momentos dependiendo del nivel de impacto en la cotidianidad de la empresa, se puede considerar como una amenaza, como incertidumbre o como una oportunidad, en cada caso se debe establecer un curso de acción para gestionarlo desde la misma percepción.

Amenaza	Incertidumbre	Oportunidad
Estructurar procesos que reduzcan la posibilidad de que se materialice el riesgo y su severidad.	Limitar los factores que aumenten la posibilidad de riesgo.	Maximizar procesos que garanticen los resultados y minicen el riesgo.

Tabla 1. Percepción del riesgo  
Fuente: Castañeda, J. (2016)

## Fuentes de riesgo

El origen de los riesgos se genera en todos aquellos aspectos que, por su proximidad e injerencia en la actividad de la empresa, sea de manera interna o externa, directa o indirecta, pueden dar lugar a amenazas que de llegarse a materializar pueden causar pérdidas, daños u obstáculos en el libre desarrollo de la estrategia y supervivencia de la misma.

A continuación, se relacionan algunos aspectos que se interrelacionan con la empresa:

- Los grupos de interés (clientes, proveedores, gobierno, sociedad, empleados y propietarios).
- La competencia.
- Los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Las políticas internacionales entorno a la globalización, los TLC y acuerdos comerciales.
- Los cambios del entorno por acciones antrópicas o de origen natural.
- Los cambios en las tendencias del mercado y el cliente.

Unas de las maneras más efectivas para identificar riesgos es analizar a partir de los aspectos que se interrelacionan con la empresa, si existen debilidades internamente o amenazas externas en cada uno de ellos.

## Tipologías generales del riesgo empresarial

Existen varias clasificaciones de las tipologías del riesgo de acuerdo al enfoque, en este caso la presente clasificación se centró en reconocer los riesgos a partir del contexto interno y externo, lo anterior teniendo en cuenta que para un análisis estratégico se deben tener claramente identificados los factores internos los cuales se pueden modificar y los externos en los cuales la organización no puede ajustarlos sino por el contrario, analizarlos y adaptarse a ellos para la toma de decisiones, por ello el presente capítulo se van a desarrollar desde el siguiente esquema:

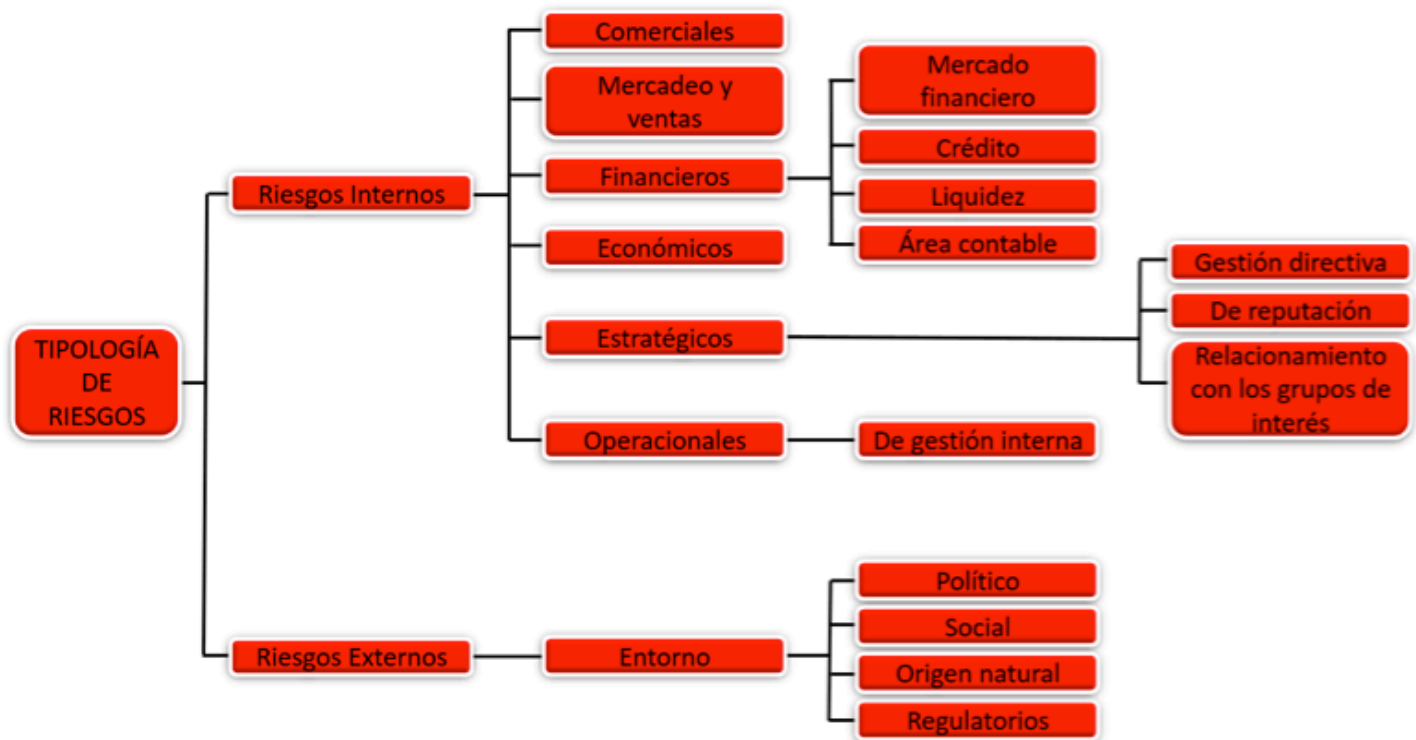


Figura 4. Tipologías generales del riesgo empresarial  
Fuente: Castañeda, J. (2016)

### Riesgos internos

Son todos aquellos que por su naturaleza se generan al interior de la organización, normalmente obedecen a las actuaciones de sus miembros por desconocimiento o por negligencia, en muy pocos casos su ocurrencia se debe al deseo de alguien interesado en que ocurra un evento negativo.

#### Comerciales

Estos riesgos están relacionados con los posibles cambios en el aprovisionamiento de materias primas, los procesos de producción y distribución.

## Mercadeo y ventas

Entendiendo que el mercadeo va vinculado a las ventas, el riesgo se presenta en todas aquellas actividades que van desde el estudio y análisis de las necesidades y expectativas del cliente y del mercado objetivo, pasando por el diseño de la campaña publicitaria y el lanzamiento del producto, gastos excesivos en el posicionamiento de marca, margen de utilidad, empleo del bien o servicio y la posibilidad de empleo de un lenguaje especializado a la hora de abordar y fidelizar el cliente.

## Financieros

El riesgo financiero está asociado a todos aquellos eventos que puedan afectar la tasa de retorno esperada de manera parcial o total.

### Mercado financiero

En la interacción de la empresa con el sector externo, existen varios aspectos que son parte del comportamiento macroeconómico y que tienen variaciones algunas veces caprichosas, entre ellos está los tipos de interés, el tipo de cambio, riesgo de mercancía y riesgo del mercado relacionado con el cambio de instrumentos financieros.

### Crédito

En las operaciones comerciales uno de los escenarios que más se presenta en la posibilidad de que se siniestre un contrato donde una de las partes cesa de cumplir con sus obligaciones, generando para la empresa un incremento de la cartera de deudores y con ello afectando la liquidez, pago de intereses y erogaciones por concepto de cobros jurídicos, así mismo que se presente una situación crítica de insolvencia y por ello se cierren posibilidades de acceso al sistema bancario con créditos.

### Liquidez

Se presenta este riesgo cuando la empresa tiene necesidades de comercializar sus activos para cubrir obligaciones a corto plazo, pero no lo puede hacer de manera oportuna debido a lentitud en su proceso, o a que los precios del mercado no son los más favorables. Tal vez uno de los ejemplos más emblemáticos fue la crisis de la British Petroleum Company durante el desastre ambiental por el colapso de la plataforma de extracción submarina Deepwater Horizon, derrame que llevó a la empresa a buscar liquidez para cubrir el manejo del derrame, las demandas y sanciones de la que fue objeto, para ello debió vender activos por aproximadamente treinta y cinco mil millones de dólares con los que contaba y que le permitió solvencia y liquidez frente al problema.

## Área contable

Los riesgos en el área contable se presentan por desconocimiento o negligencia en los procesos, pérdida de información contable y de gestión, movimientos sin el lleno de la correspondiente documentación, faltantes de activos, falta de registros contables, etc.

## Económicos

Las fluctuaciones macroeconómicas afectan el ingreso per cápita y con ello la capacidad de compra de la región o país, produciendo un decrecimiento en la demanda, aspecto que afecta a las empresas de bienes y servicios debido a la baja demanda de sus productos y por consiguientes a los bajos ingresos por adquisición de los mismos. El ejemplo más reciente ha sido la caída del precio del petróleo ante la sobreoferta a nivel mundial, este aspecto ha generado una crisis económica a nivel mundial sobre todo en los países que sustentan sus ingresos en la venta de commodities como el petróleo, el bajo precio ha generado bajos ingresos y con ello la afectación del comercio de hidrocarburos, junto a ello las diferentes empresas, sus empleados y en fin la sociedad, las familias de empleados, las empresas que tercerizan servicios, este aspecto ha generado la baja de recursos y poder adquisitivo de quienes orbitan entorno a los ingresos por concepto de la comercialización de petróleo, muchas empresas dedicadas a la explotación petrolífera han cerrado operaciones debido a que la tasa de retorno es negativa o muy baja en la inversión.

## Estratégicos

Son aquellos riesgos que se dan en los máximos niveles de toma de decisiones de la empresa u organización.

## Gestión directiva

Las actividades de nivel directivo se constituyen en un riesgo cuando las personas que están a cargo de la toma de decisiones a nivel estratégico no tienen un control que permita evidenciar la pertinencia de estas decisiones para la empresa y el alcance de sus objetivos propuestos.

## De reputación

Se genera por errores o situaciones que atribuibles a la administración de la organización, generan en el sector externo y al mismo interior de la empresa falta de credibilidad y confianza, aspectos como deficiencia en la seriedad de la oferta de bienes y/o servicios, fraude, evasión de impuestos, malos manejos administrativos, mal servicio y atención, campañas publicitarias engañosas o tendenciosas, etc., desprestigian la marca y el good will de la empresa. Un ejemplo de gran magnitud fue el escándalo con la multinacional Volkswagen, por la manipulación de los motores diésel y gasolina, los cuales fueron manipulados para engañar los controles de emisión de CO<sub>2</sub>, esta novedad fue detectada por Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos y publicada a nivel internacional, el impacto mediático ha sido devastador para la empresa que ha tenido un fuerte descenso en sus ventas, a ello sumada las demandas y sanciones.



Figura 5.  
Fuente: Shutterstock/500705074

### Relacionamiento con los grupos de interés

El mal manejo de los grupos de interés o stakeholders, puede lesionar seriamente el desempeño de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos, este escenario se puede presentar desde cualquiera de los diferentes ángulos de interacción con estos, aspectos como mal manejo de las relaciones con el sector sociedad, gobierno, clientes, proveedores, empleados y propietarios, todos juntos o por separado, altera cualquiera de las áreas de desempeño de la organización y con ello el normal desarrollo del objeto social de la misma. Un ejemplo en la multinacional Monsanto, empresa dedicada a la ingeniería genética en la modificación de semillas y herbicidas, ha sido objeto de protestas a nivel mundial por muchos sectores de la sociedad por sus procesos a los que se aducen que afectan la salud a los consumidores de dichos productos y que en muchas ocasiones no están etiquetados como transgénicos.

### Operacionales

Se constituyen en aquellos riesgos que se gestan en el desarrollo de las actividades propias de la empresa, debido a imprecisiones y fallas producto de ausencia de conocimiento o desidia para ejecutar de manera asertiva el manejo de recursos o de procesos productivos.

## De gestión interna

Todos aquellos riesgos que se generan en las acciones para lograr un proceso productivo al interior de la organización. Un ejemplo fue la quiebra de la empresa de repostería Hostess con sede en Irving, Texas, famosa por sus bizcochos Twinkies, los cuales venía produciendo desde 1930, cerró sus operaciones debido a una prolongada huelga de sus panaderos a nivel país, situación que se presentó ante suspensiones de pago, estas actividades fueron organizadas por el sindicato de la empresa, la cual manifestó que su descalabro financiero obedecía a su estructura de costos.

## Riesgos externos

Son aquellos que amenazan la integridad de la organización y se originan por factores que no están bajo el control de la misma, normalmente son situaciones de carácter macroeconómico, político, social o relacionados con el medio ambiente.

### Entorno

Los factores externos se sitúan en el contexto externo y son aquellas condiciones que suceden y que la organización o empresa no tiene ningún control sobre ellos afectando positiva o negativamente sus actividades comerciales.

### Político

El riesgo político o también denominado riesgo país, se define como la posibilidad que en un país o una región eventos de carácter político afecten el libre desarrollo de las actividades comerciales privadas, en cabeza del gobierno de turno o de grupos opositores al mismo, el riesgo político no solo se presenta en países con problemas de gobernabilidad, la condición se da cuando los márgenes de intervención del gobierno traspasan los límites de libre comercio, generando riesgos legales de origen oficiales cuando las decisiones son de nivel gubernamental o extralegales cuando son grupos al margen de la ley con convicciones políticas. Un ejemplo de este riesgo han sido las decisiones que el gobierno chavista y ahora del presidente Nicolás Maduro en Venezuela, han tomado al estatizar alrededor de 1.243 propiedades privadas, según datos de Conindustria, dura los años 2002 y 2012, afectando empresas, fincas, inmuebles, etc.

### Social

Uno de los riesgos a los cuales la empresa se enfrenta actualmente y de manera cada vez más frecuente es el entorno social próximo donde adelanta su actividad productiva y comercial, aspectos como la seguridad en su integridad y de las actividades empresariales, las comunidades que habitan el mismo sector, etc., son determinantes para poder realizar un normal desarrollo de sus objetivos corporativos. Un ejemplo ha sido los problemas con la comunidad en los municipios de Sogamoso, Nobsa y Corrales en Boyacá, donde se ha venido generando inconformismo contra varias multinacionales

que desarrollan proyectos de extracción de minerales como carbón, hierro y caliza, las comunidades reclaman altos niveles de contaminación ambiental e hídrica, quema de químicos, daños estructurales a los inmuebles, déficit de empleo a las personas oriundas de la región en las empresas, etc.

### Fenómenos de origen natural

Los desastres que se producen ante la manifestación de fenómenos naturales obedecen a la intervención del hombre en la naturaleza y/o su presencia en áreas o sectores donde el riesgo de que estos se presenten sean más intensos y ello afecte de manera crítica los asentamientos humanos en el sector. Tal vez uno de los ejemplos más significativos es la manifestación del fenómeno del niño que durante el periodo del año 2015 y 2016 ha venido afectando de manera intensa empresas dedicadas a la agroindustria, a la generación de energía eléctrica, etc., la rigurosidad del cambio climático y la sequía ha impactado de manera crítica a Colombia en particular.

### Regulatorio

El riesgo regulatorio se presenta cuando hay transición de un estado económico regulado a uno que está centrado en el libre comercio, entendiéndose de antemano que hay nuevas figuras y condiciones de comercio y negociación. Otro aspecto es cuando el gobierno de un país internamente cambia las normas y regulaciones sin tener en cuenta los términos pactados en convenios internacionales. Los ejemplos más gráficos son la apertura económica que se gestó en Colombia durante el gobierno del presidente Cesar Gaviria Trujillo, y que consecuentemente se viene manifestando con los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio que se han suscrito con varios países, aspectos que actualmente afectan a muchas empresas tanto como positiva como negativamente.



#### Instrucción

Apreciado estudiante finalizado el tema de los diferentes tipos de riesgos, lo invito a desarrollar la siguiente actividad de aprendizaje: caso simulado, en el que se analizará el caso de la crisis en Venezuela, 500.000 empresas cerraron y casi 700 han sido expropiadas. Lo encuentra disponible en la página principal de este eje.

## Dimensiones del riesgo

La dimensión del riesgo se da en términos de certeza, tiempo, resultados y confiabilidad, a partir de cuyas interpretaciones se define los alcances del riesgo, así:

Cuando hablamos de certeza es la condición contraria a la incertidumbre, donde hay una interpretación de que a menor incertidumbre mayor certeza y con ello menor nivel de riesgo para la actividad evaluada.

En referencia al tiempo este tiene directa injerencia teniendo en cuenta cronológicamente la exposición al riesgo en cuyo lapso su intensidad o daño puede aumentar o disminuir progresiva o intempestivamente.

Los resultados están asociados al nivel de certeza y a la exposición en tiempo al riesgo, partiendo de su contextualización, identificación, evaluación y tratamiento

Y por último la confiabilidad cuya característica primordial se centra en la escala de aproximación a unos mínimos en términos de incertidumbre y por ello a unos máximos de certeza, evaluando precisamente si esas aproximaciones son verdaderamente seguras, generando confianza en la toma de decisiones.

## El riesgo y su relación con el rendimiento

El riesgo como lo hemos venido planteando a lo largo de la primera unidad, es una condición que está presente en toda acción o actividad que se adelante, de allí que sea una cultura en la mayoría de las personas, de tomar los menores riesgos posibles a la hora de cualquier decisión por sencilla que esté sea. En el campo de los negocios el riesgo se mantiene como una constante, pero lo único cierto es que el peor riesgo es no hacer nada, pues para obtener un resultado es necesario arriesgarse para alcanzarlo, con las opciones de lograrlo o no y en esa empresa ganar o perder la inversión realizada.

El principal objetivo de una organización es generar resultados, y en el caso de empresas con ánimo de lucro, el fin es generar utilidades para sus propietarios, a partir de esta premisa, para generar rendimientos es necesario invertir en aquellos recursos (mano de obra, maquinaria, insumos, etc.), que le permitirán a la empresa obtener unos rendimientos sobre lo invertido y con ello generar riqueza y beneficios económicos.

Financieramente en la medida que haya la posibilidad de obtener mayores rendimientos, normalmente la inversión está expuesta a mayores riesgos, un ejemplo es la inversión de dinero en la compra de un Certificado de Depósito a Término (CDT), el cual es expedido por una entidad bancaria y donde el nivel de riesgo aceptado es mínimo, mientras que si se invierte en la compra acciones de empresas como las start up, es posible que haya mayores rendimientos porque son empresas emergentes con enormes posibilidades de crecer y captar recursos por su componente innovador, pero tiene un alto nivel de riesgo



que esa perspectiva no se materialice por su misma apuesta a la incertidumbre y que ello pueda generar pérdidas.

El concepto de vínculo riesgo – rendimiento desde las finanzas, es directamente proporcional, a mayor riesgo hay mayores posibilidades de obtener mayores rendimientos, claro está, que esta posición depende del estudio que se haga para realizar dichas inversiones desde el campo especialmente de las variaciones y la volatilidad de los rendimientos.

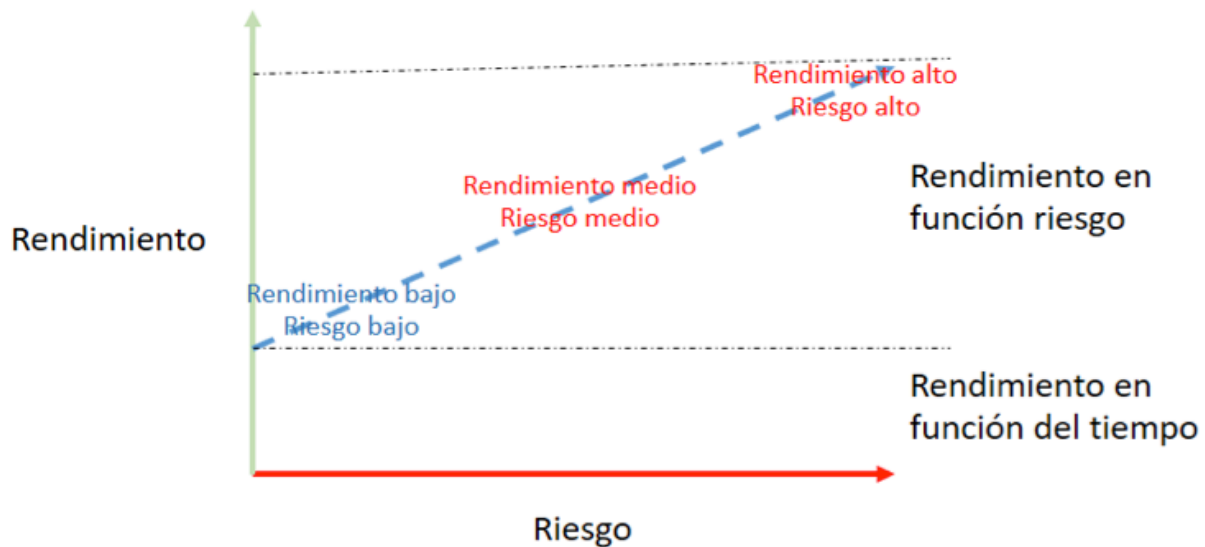


Figura 6. Gráfico relación rendimiento – riesgo  
Fuente: Castañeda, J. (2016)

Normalmente cuando se hace una inversión, la tasa de retorno o el rendimiento esperado debe estar calculado con base a compensar posibilidades de pérdida, para ello hay algunos modelos probabilísticos que permiten establecer un escenario futurible relativamente cercano a lo esperado, generalmente que por cada peso que se arriesga a perder deben existir la posibilidad de ganar por lo menos tres pesos, es decir que para un objetivo de ganancia se debe fijar un posible riesgo potencial de pérdida. Un ejemplo real son aquellas empresas que por su objeto social se dedican a actividades de inversión de alto riesgo como es el caso de los fondos de capital de riesgo que adquieren bonos de deuda pública a bajos precios y luego los hacen efectivos al precio pleno. La empresa NLM del norteamericano Paul Singer, quien tiene bloqueada a Argentina por el impago de obligaciones relacionados con la emisión de bonos de deuda pública, compró bonos a sus dueños a precios muy bajos cuando Argentina prácticamente no tenía como responder por sus valores y una vez el país se recuperó su objetivo es hacerlos efectivos al mayor valor de pago obligatorio en los términos pactados, recurriendo a tribunales de arbitramento internacionales.



Figura 7.  
Fuente: Shutterstock/374293570

## Apetito, tolerancia y capacidad en el riesgo empresarial

Definido el riesgo como una condición omnipresente en la empresa y los negocios, una de las estrategias es adaptarse y tomar las medidas necesarias para poder cumplir los objetivos y metas empresariales, para ello se ha definido algunos aspectos que enmarcan esos niveles de riesgo asumidos para precisamente poder llevar a cabo la finalidad de la empresa o conducir sus negocios a buen término, ellos son el apetito de riesgo, tolerancia al riesgo y capacidad de riesgo, estos tres aspectos enmarcan los momentos y de exposición y su nivel de permitido a máximos en capacidad de soportar los mismos.

### Apetito de riesgo

El apetito de riesgo se define como el nivel de riesgo que una organización o empresa tiene disposición de aceptar con el fin de poder cumplir sus metas y objetivos sin salirse de su área de confort, la British Standard 31100 lo define como: “La cantidad y tipo de riesgo que una organización está preparada para afrontar, aceptar o tolerar”, básicamente es la exposición a riesgos de una manera calculada que permite llevar a cabo una tarea y que de llegar a materializarse dicho riesgo la organización ya tenga previsto su impacto y posibles paliativos al resultado. Un ejemplo tangible ha sido la crisis económica que se ha vivido en el país debido a la caída de los precios del petróleo, ante este riesgo que se materializó las empresas de exploración y explotación de crudo redujeron su plantilla y ajustaron sus gastos para poder mantener la supervivencia de la empresa.

## Tolerancia al riesgo

El concepto de tolerancia al riesgo está orientado a establecer un umbral manejable de variación entre los resultados que se proyectaron alcanzar y la consecución de los mismos, normalmente siempre existe una diferencia en lo planeado y lo ejecutado, allí tiene lugar esa tolerancia a cualquier desviación que no afecte gravemente el proceso, y que se salga del apetito de riesgo proyectado para tal fin.

## Capacidad de riesgo

El termino capacidad es mucho más amplio en nivel de exposición al riesgo, se mide en términos de cantidad y tipo de riesgo que una organización puede soportar en su máxima expresión, este nivel llega al límite máximo permitido, es decir, que más allá se producirán graves daños a la empresa y sus consecuentes implicaciones en su integridad.

El siguiente gráfico ilustra estos tres momentos de exposición al riesgo y la amplitud de está con base las capacidades de la organización, teniendo en cuenta que en cada uno de los niveles hay una inclinación a la baja o a la alta exposición, subiendo de nivel en cada uno de los momentos que se vienen en la obtención de resultados positivos para la empresa, la transición y las alertas se activan cuando se sale la exposición al riesgo del apetito aceptado a la zona establecida como tolerancia, allí se debe tomar decisiones y correctivos para evitar llegar a los límites de la organización.

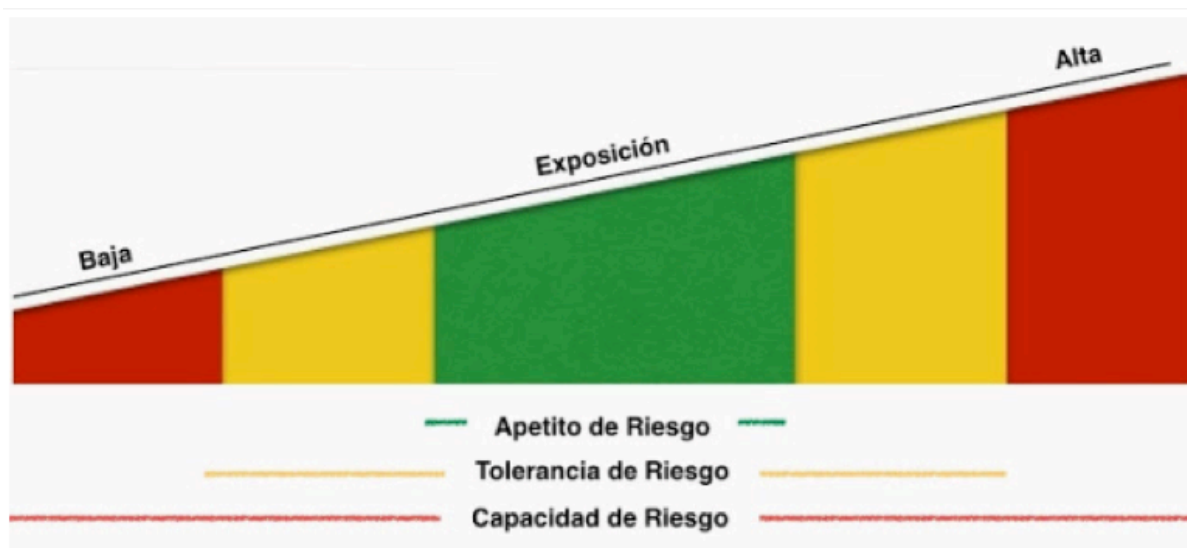


Figura 8. Gráfico niveles de riesgo en una organización (de lo aceptado a lo máximo soportado)  
Fuente: Buenas prácticas en gestión de riesgos. La Fábrica de Pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España

Graficando en un plano cartesiano los tres momentos se podría expresar en términos de tiempo y exposición, como se muestra a continuación en una figura de buenas prácticas en gestión de riesgos. La Fábrica de Pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España.



### Instrucción

Apreciado estudiante, lo invito a consultar el recurso de aprendizaje: organizador gráfico, sobre los conceptos asociados a la gestión del riesgo. Lo encuentra disponible en la plataforma.

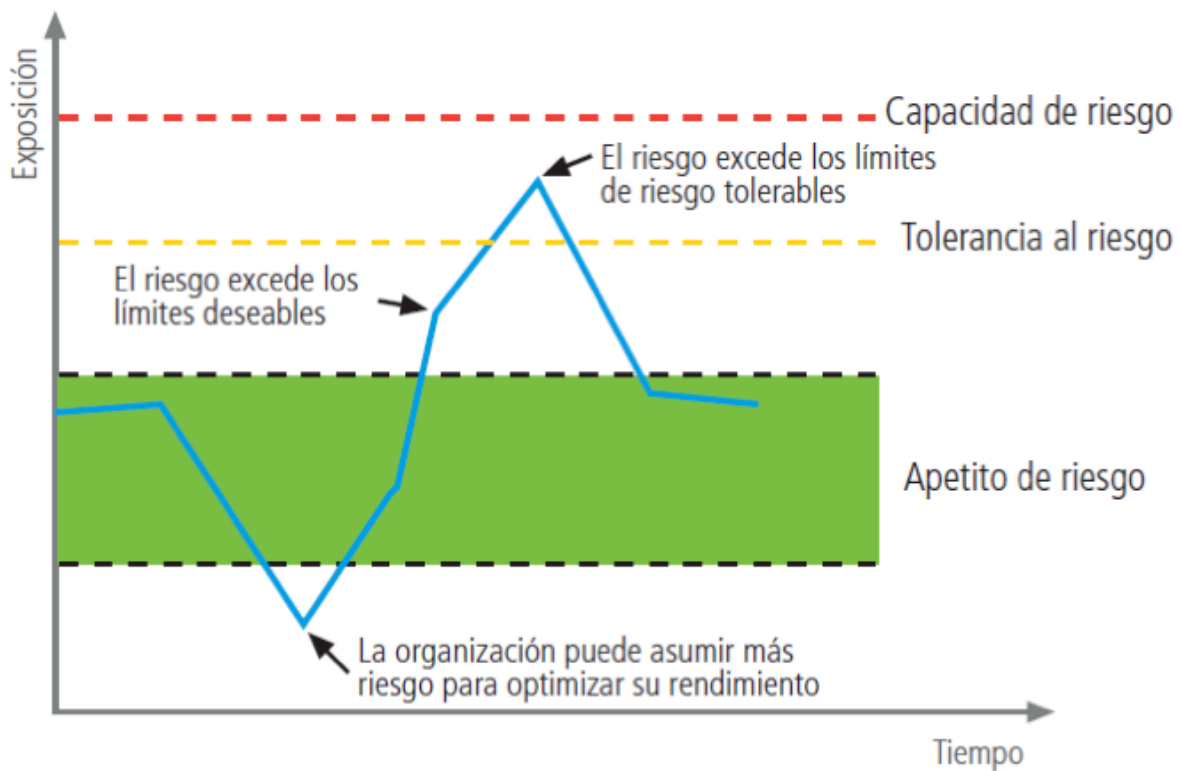


Figura 9. Gráfico niveles de riesgo en una organización (de lo aceptado a lo máximo soportado)  
Fuente: Buenas prácticas en gestión de riesgos. La Fábrica de Pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España

Un ejemplo gráfico sería cuando usted tramita una tarjeta de crédito black en un banco, el cupo máximo es de 30.000.000 millones de pesos, allí estaría la máxima capacidad de endeudamiento que podría adquirir, sin embargo y revisando su capacidad de pago por cuotas le permitiría un endeudamiento de hasta 20.000.000 de pesos, en este nivel está la capacidad, pero como tiene otros gastos y lo que usted busca es tener un medio alternativo de pago para aquellos imprevistos y gastos que requieren liquidez en un momento determinado, usted decide que el techo de la deuda que le permita estar tranquilo y cómodo para los pagos no debe superar los 10.000.000 de pesos. Este sería su nivel de apetito en términos de dinero disponible en medios de pago en tarjeta de crédito.

Para finalizar el presente referente de pensamiento, en esta fase del desarrollo se le ha indicado al estudiante aspectos relacionados a la conceptualización sobre el riesgo, iniciando con los orígenes concepto, tipología y apetito del riesgo entre otros, terminología y nociones que contribuirán a entender y comprender de manera más profunda los siguientes referentes de pensamiento.



### Instrucción

Para concluir este referente le invitamos a realizar la actividad de carácter individual: tarea, disponible en el panel de tareas de la plataforma.

Belohlavek, P. (2005). Metodología unicista de investigación y diagnóstico de sistemas complejos. Buenos Aires, Argentina: Blue Eagle Group.

British Standard 31100. (2008). Risk management. Code of practice. Reino Unido: British Standards Institute.

García, R. (2009). Guía mitológica del Antiguo Egipto. Revista de Clases Historia. (48), 1-11.

Gil, T., Comellas, D., Galeano, I., y Hernández, L. (2013). Buenas prácticas en gestión de riesgos. La Fábrica de Pensamiento. España: Instituto de Auditores Internos de España.