

El costo completo de una interrupción operativa

Un método para ordenar daños, costos de recuperación y margen perdido sin sumar dos veces la misma consecuencia.

Dr. Jorge Uribe Maza • Versión 1.0 • 20 de octubre de 2026

Resumen

El valor del activo perdido puede explicar solo una parte de la afectación. Para evaluar una interrupción es necesario separar el daño directo, los gastos incrementales y el margen que no se recuperará, además de identificar consecuencias todavía inciertas.

Definir qué dejó de funcionar

Antes de poner un importe a una interrupción, conviene definir el proceso afectado, el inicio del daño, la recuperación parcial y el restablecimiento. Una operación puede volver a producir antes de resolver su atraso de entregas. Confundir esos momentos dificulta reconocer dónde se concentra la consecuencia.

El análisis de impacto en el negocio vincula funciones críticas con los escenarios que pueden afectarlas. El NIST desarrolla esta relación como apoyo para priorizar riesgos [1]. Aquí se adapta esa lógica a un ejemplo operativo; los importes y el procedimiento de cálculo que siguen son una construcción ilustrativa del autor.

Separar pérdidas de actividad diferida

Una venta retrasada y finalmente realizada no equivale a una venta definitivamente perdida. Tampoco es correcto sumar toda la facturación interrumpida como si fuera una pérdida económica neta. El cálculo requiere considerar los costos variables que no se incurrieron y los gastos adicionales que sí generó la recuperación.

Conviene mantener un registro separado de daños a personas y consecuencias no monetizadas. Que no exista un importe confiable no significa que carezcan de importancia. Su evaluación debe influir en la decisión aunque no se incorporen a una suma.

CASO ILUSTRATIVO

Un caso hipotético con supuestos visibles

Un centro de distribución sufre una interrupción por un evento de seguridad. Parte de sus pedidos se recupera después. Para el ejercicio, se supone que quedan ventas definitivamente perdidas por 600,000 pesos y que el margen de contribución de esas ventas habría sido de 30 %. Todos los importes son hipotéticos, expresados en MXN y sin IVA.

Concepto	Importe
Daño directo, sin duplicarlo en otras partidas	\$120,000
Margen de contribución no recuperado: $\$600,000 \times 30\%$	\$180,000
Transporte extraordinario para pedidos recuperados	\$35,000
Horas extra incrementales de recuperación	\$25,000
Penalizaciones efectivamente aplicadas	\$20,000
Afectación bruta ilustrativa	\$380,000

Se asume que cada partida es independiente, que el daño directo está fuera del cálculo del margen y que los gastos de recuperación no fueron incluidos en los costos variables empleados para calcularlo. Cambiar cualquiera de estos supuestos obliga a revisar la suma.

Lo que no se suma automáticamente

No se agrega la facturación de los pedidos recuperados, ni toda la nómina fija, ni un porcentaje arbitrario por reputación. Si hay indemnizaciones o recuperaciones, deben mostrarse aparte y reconocer su grado de certeza. El costo bruto del evento y su carga neta para la empresa responden preguntas diferentes.

CASO ILUSTRATIVO

La incertidumbre debe permanecer visible

Si las ventas definitivamente perdidas fueran 300,000 pesos, con el mismo margen y las demás partidas constantes, la afectación sería de 290,000 pesos. Si fueran 900,000 pesos, sería de 470,000. El rango no representa probabilidades: muestra la sensibilidad del resultado a un supuesto que debe verificarse.

El ejercicio tampoco demuestra cuánto conviene gastar para evitar el evento. Para comparar una inversión se necesitarían la exposición, la frecuencia plausible, el efecto esperado del control, su costo total y las consecuencias que no pueden reducirse a dinero.

Responsables de cerrar el cálculo

- Operaciones reconstruye la interrupción y la recuperación efectiva.
- Comercial identifica pedidos perdidos y diferidos sin contabilizarlos dos veces.
- Finanzas valida margen, gastos incrementales y recuperaciones.
- Seguridad documenta el evento y los controles involucrados.

Pregunta para las entrevistas

Después de un incidente, ¿quién reúne el costo completo y qué parte de la afectación suele quedar fuera del reporte que recibe la dirección?

Alcance

No se presenta un caso real ni un modelo contable obligatorio. La prioridad es hacer transparentes los supuestos y evitar que una cifra aparentemente precisa oculte información faltante.

Fuentes y alcance documental

[1] Quinn, S. y colaboradores. Using Business Impact Analysis to Inform Risk Prioritization and Response. NIST IR 8286D, actualización de febrero de 2025. Referencia conceptual sobre impacto y priorización, con origen en gestión del riesgo de información. [Consultar fuente](#)

Una iniciativa impulsada y patrocinada por Grupo IPS. Autoría y conducción del Dr. Jorge Uribe Maza. Esta publicación no presenta resultados de campo del Observatorio.