ANÁLISIS · GESTIÓN DEL RIESGO

¿Qué tendría que fallar para detener la operación? La prueba de estrés inversa

Juan Carlos Echeverri Garcés · 27 de noviembre de 2026

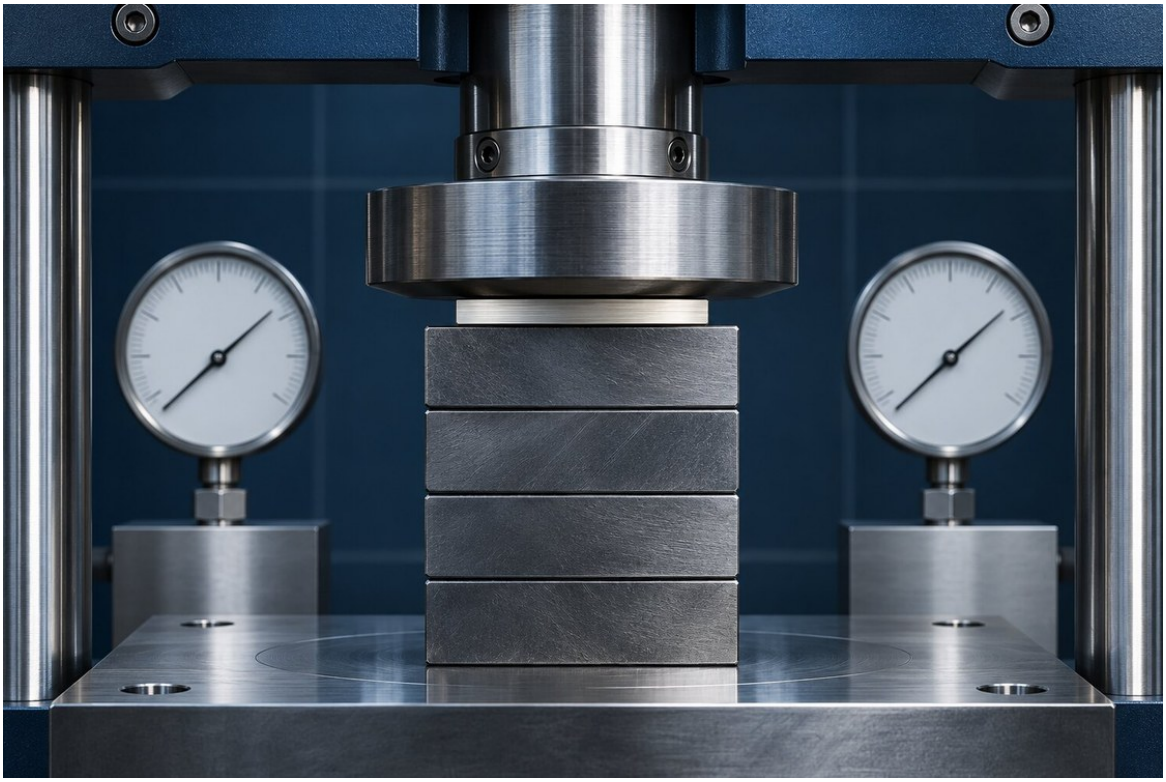

Ilustración conceptual original generada con IA. No representa un hecho documentado.

La prueba de estrés inversa empieza por un resultado que la empresa no puede tolerar. Reconstruir las condiciones que lo producirían permite identificar decisiones, plazos y medidas preventivas que un escenario convencional podría pasar por alto.

Empezar donde el plan deja de funcionar

Una prueba de estrés convencional pregunta qué sucedería si se materializara un evento elegido. La inversa comienza fijando un desenlace inaceptable y pregunta qué secuencia podría llevar hasta allí. El cambio de orden importa: un equipo que suele imaginar incidentes aislados debe explicar cómo interactúan las fallas, las decisiones pendientes y los tiempos que hacen impracticable la recuperación. La utilidad del ejercicio no depende de pronosticar la fecha de una interrupción.

La Prudential Regulation Authority del Reino Unido describe esta técnica en su marco prudencial para examinar qué riesgos o escenarios volverían inviable un plan de negocio [1, sección 4]. Aquí propongo una aplicación operativa más acotada para una empresa: identificar cuándo una función ya no puede entregar el resultado mínimo requerido. La referencia financiera aporta el método de razonamiento; su ámbito regulatorio no se traslada a una organización colombiana.

El umbral debe poder observarse

«Un incidente grave» no es un punto de partida verificable. En su lugar, se puede elegir un resultado definido por actividad, volumen, plazo y consecuencias. ¿Qué pedidos deben despacharse antes del corte? ¿Qué trabajo puede aplazarse sin desplazar el problema al siguiente turno? ¿Quién puede confirmar que la prestación mínima volvió? Un umbral operativo se describe mejor con una combinación de información y una decisión que con un color en el tablero.

El umbral se fija antes de proponer escenarios para evitar tratar como irrelevante una exposición solo porque no encaja con las contingencias ensayadas. Conviene justificarlo con compromisos de servicio y capacidades aprobadas. El tiempo interno estimado para tolerar una demora tampoco modifica una obligación contractual o regulatoria aplicable. Cuando esas referencias difieren, el equipo debe documentar cuál usó y qué implica esa diferencia.

Un escenario hipotético leído de atrás hacia adelante

Una empresa de distribución debe despachar pedidos prioritarios antes del cierre de la jornada. A las 16:00 la operación hipotética ya no alcanza a preparar los pedidos, aun si la capacidad habitual vuelve de inmediato. El equipo retrocede desde ese punto: la validación quedó retenida, el mecanismo manual exigía una aprobación que solo se pidió al final del turno y las órdenes ya preparadas no podían distinguirse de las pendientes. Ninguna condición aislada explica por sí sola el desenlace.

El análisis no termina al nombrar un incidente inicial. Debe especificar qué combinación deja sin margen: detectar tarde, esperar una autorización y recuperar con trabajo acumulado. La variante útil pregunta si el desenlace sería el mismo con

los mismos retrasos pero con activación anticipada del mecanismo alterno. Si cambia, el equipo identificó una decisión concreta susceptible de prueba. Si no cambia, debe evaluar capacidad adicional, una forma distinta de trabajar o un compromiso de servicio que pueda sostenerse.

Diferenciar plausibilidad, evidencia y respuesta

Para cada eslabón distinga lo conocido, lo supuesto y lo pendiente de validar. Puede ser conocido el plazo operativo; supuesto, cuánto tiempo seguiría disponible un equipo; pendiente, el rendimiento manual real con carga representativa. Una estimación sin evidencia debe figurar como hipótesis. Probar la secuencia puede cambiar la decisión sin que sea necesario asignar a toda la cadena una probabilidad numérica que nadie pueda defender.

Propongo cerrar con dos tiempos: el último momento seguro para tomar una medida y el tiempo necesario para ejecutarla. Si el mecanismo tarda más que el margen disponible, aumentar la vigilancia sin cambiar el proceso no resolverá el problema. El acta debe indicar responsable, evidencia de prueba y cuándo volver a ejecutar el escenario tras cambios significativos. ISO 31000 ofrece directrices generales para integrar ese aprendizaje con la evaluación y el tratamiento del riesgo [2].

Elija también una señal temprana que no dependa de que el daño ya sea visible. En el ejemplo, la cola de órdenes pendientes y la hora límite para pedir autorización son más útiles que un indicador mensual. Registre qué observación obliga a activar la alternativa y quién puede decidir si el titular no está disponible.

Conclusión

Una prueba inversa sirve cuando convierte el resultado que no puede tolerarse en una decisión que aún puede tomarse a tiempo. Sigue a Juan Carlos Echeverri Garcés y comenta: ¿cuál sería el último momento seguro para activar tu plan alterno?

Referencias

1 Bank of England / PRA, SS4/25, sección 4

2 ISO 31000:2018, Risk management — Guidelines

Lecturas y servicios relacionados

- Publicaciones, artículos e investigación
- Portafolio relacionado de Risk Group