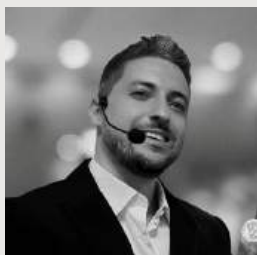


EL PELIGRO DE TOMAR DECISIONES PATRIMONIALES AISLADAS

FOTO: www.pexels.com

>> POR:
Dr. MARTÍN FEDERICI



Contador Público (Tomo 179 - Folio 97 - CPCEPBA)

“Muchas veces los mayores riesgos no provienen de aquello que desconocemos, sino de aquello que creemos tener bajo control.”

Tomar decisiones forma parte de la vida diaria de cualquier empresario, director o cabeza de familia. Algunas son simples y rutinarias. Otras, en cambio, implican administrar incertidumbre, asumir riesgos y actuar bajo presión constante.

En contextos como el argentino, esta dinámica suele intensificarse aún más. Inflación, cambios permanentes de precios, variaciones del tipo de cambio, presión fiscal y dificultades para proyectar a largo plazo generan un escenario donde gran parte de las decisiones se toman para resolver lo inmediato.

En ese entorno, quienes tienen la responsabilidad de administrar un patrimonio suelen desarrollar un profundo conocimiento sobre determinadas áreas. Conocen su negocio, sus inversiones, sus costos, sus riesgos operativos y el funcionamiento financiero cotidiano. Sin embargo, eso no siempre implica comprender cómo cada decisión impacta sobre el resto de la estructura del patrimonio.

La presión diaria suele empujar a resolver situaciones concretas: cubrir una necesidad de liquidez, anticipar una compra, protegerse frente a una suba de precios o responder a una exigencia operativa. Con el tiempo, esta dinámica puede transformar la excepción en regla y hacer que lo urgente termine desplazando aquello que realmente es importante.

La experiencia demuestra que, en muchos casos, el problema no surge por una mala decisión puntual, sino por la acumulación de decisiones razonables tomadas para responder a necesidades inmediatas y sin una visión integral.

Es justamente ahí donde comienza a gestarse uno de los principales riesgos patrimoniales. Cuando las decisiones empiezan a evaluarse de manera aislada, el patrimonio pierde coordinación y se vuelve más vulnerable a desequilibrios que difícilmente se originan en una única causa.

LA LIQUIDEZ EN SEGUNDO PLANO

En muchas estructuras empresarias y familiares, los activos que generan rentabilidad, preservan valor o impulsan el crecimiento suelen concentrar gran parte de la atención. En comparación, la liquidez rara vez ocupa un lugar central en el proceso de toma de decisiones.

Esta situación suele pasar inadvertida mientras el contexto acompaña. Sin embargo, cuando aparecen obligaciones inesperadas, oportunidades de inversión o necesidades financieras que requieren una respuesta rápida, la falta de recursos fácilmente realizables comienza a evidenciar sus consecuencias.

No es extraño que se posterguen decisiones, se recurra a financiamiento costoso o se liquiden activos en condiciones poco convenientes. Además, en escenarios de incertidumbre, determinados activos pueden requerir más tiempo para transformarse en dinero, limitando aún más la capacidad de respuesta.

A esto se suma otro fenómeno habitual en muchas PyMEs familiares: la mezcla entre las finanzas personales y las del negocio. Cuando ambas dimensiones comienzan a superponerse, resulta más difícil identificar necesidades reales de liquidez, medir resultados y mantener claridad sobre la situación financiera general.

Y es precisamente en esos momentos cuando la liquidez revela su verdadero carácter estratégico.

DIVERSIFICAR NO SIEMPRE ES SUFICIENTE

En el ámbito financiero, la diversificación suele presentarse como una de las principales herramientas de protección frente al riesgo.

Sin embargo, desde una perspectiva patrimonial, la existencia de múltiples activos no siempre implica una estructura sólida ni una estrategia clara. Es posible encontrar personas o familias con inmuebles, inversiones financieras, capitales en moneda extranjera, participaciones societarias e incluso distintos negocios en funcionamiento. A simple vista, esta diversidad puede transmitir estabilidad y confianza. Pero la verdadera diferencia no está en lo que se posee, sino en la forma en que se fue construyendo.

En muchos casos, los activos se incorporan a lo largo del tiempo como respuesta a oportunidades, recomendaciones o circunstancias particulares. Cada decisión puede tener sentido de manera individual, pero eso no significa necesariamente que exista una lógica común que las vincule.

Lo que suele faltar no es diversidad, sino una estrategia capaz de coordinar objetivos, prioridades y riesgos. Cuando esa integración no existe, pueden aparecer problemas de liquidez, excesiva exposición a determinados factores o debilidades estructurales difíciles de identificar que limitan la capacidad de adaptación y respuesta frente a distintos escenarios. Cuando esto ocurre, la diversificación deja de aportar coherencia al conjunto y se transforma simplemente en acumulación de activos.

EL RIESGO DE LA DISCONTINUIDAD

Uno de los riesgos menos visibles dentro de una estructura patrimonial es la dependencia excesiva de una sola persona.

Con frecuencia, la experiencia, memoria o capacidad operativa de quien toma las decisiones terminan concentrando conocimientos e información que resultan fundamentales para el funcionamiento del patrimonio. Es esa persona quien conoce de qué manera se administran los activos, cómo se manejan determinadas relaciones, qué criterios se utilizan y cuáles son los objetivos que orientan las decisiones más importantes. Y mientras todo funciona con normalidad, este riesgo suele pasar inadvertido. Incluso suele interpretarse como una muestra de liderazgo o capacidad de gestión.

Sin embargo, el verdadero desafío aparece cuando una ausencia temporal, una enfermedad, un cambio inesperado o cualquier situación que limite su capacidad de decisión obliga a otros a asumir responsabilidades para las cuales la estructura nunca fue preparada.

En esos casos, es frecuente observar información patrimonial desorganizada, ausencia de documentación clara, dificultades para continuar determinadas operaciones, decisiones financieras sin criterios definidos y conflictos derivados de la falta de coordinación entre las partes. Esto pone en evidencia no solo un problema de organización, sino también un

nivel de dependencia mucho mayor del que parecía existir.

En definitiva, la continuidad trasciende a las personas. Requiere que la información, las responsabilidades y los criterios que orientan las decisiones puedan mantenerse operativos aun cuando quien los impulsó deje de estar presente.

LA ILUSIÓN DE LA COORDINACIÓN

A medida que un patrimonio crece, también suele aumentar la cantidad de profesionales involucrados en su administración y asesoramiento. Contadores, abogados, asesores financieros, productores de seguros, escribanos y consultores externos aportan conocimientos especializados que resultan fundamentales para la gestión del conjunto.

Y, en general, cada uno desempeña adecuadamente su función. Sin embargo, eso no significa necesariamente que exista una visión patrimonial integrada.

En la práctica, es habitual que cada profesional analice únicamente la parte que le corresponde. El contador se enfoca en aspectos contables y fiscales, los abogados y escribanos en los aspectos legales y societarios, el asesor financiero en las inversiones y el productor de seguros en los riesgos y las coberturas.

El problema es que el patrimonio no funciona de manera fragmentada. Una decisión fiscal puede afectar la liquidez, una inversión puede modificar la exposición a determinados riesgos, una cobertura insuficiente puede comprometer la estabilidad financiera y una estructura societaria puede generar consecuencias no previstas en otras áreas.

Cuando no existe coordinación, el patrimonio comienza a operar como una suma de decisiones técnicas independientes en lugar de hacerlo como un sistema integrado. Y muchas veces, las mayores vulnerabilidades no surgen por errores individuales, sino por la ausencia de una mirada global capaz de relacionar cada decisión con el resto del conjunto.

REFLEXIÓN FINAL

Los problemas patrimoniales más complejos rara vez se presentan de manera evidente. Por el contrario, suelen desarrollarse mientras todo parece avanzar según lo previsto.

Esa es precisamente una de sus características más desafiantes. En lugar de manifestarse a través de un evento puntual, suelen desarrollarse mediante pequeños desajustes que se acumulan con el tiempo y que solo se vuelven visibles cuando comienzan a afectar otras áreas del patrimonio.

Por eso, la verdadera pregunta no siempre es si las decisiones son correctas, sino si están siendo evaluadas dentro de un contexto más amplio. Porque muchas veces los mayores riesgos no provienen de aquello que desconocemos, sino de aquello que creemos tener bajo control. ■