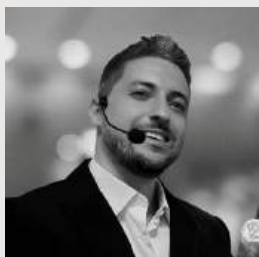


POR QUÉ LA MAYORÍA DE LOS PATRIMONIOS EN ARGENTINA ESTÁN MAL ESTRUCTURADOS

FOTO: www.pexels.com

>> POR:
Dr. MARTÍN FEDERICI



Contador Público (Tomo 179 - Folio 97 - CPCEPBA)

En mi experiencia profesional, me encuentro con frecuencia con patrimonios que, a simple vista, parecen sólidos: inmuebles, participaciones societarias, inversiones financieras, seguros e incluso activos en el exterior. Sin embargo, cuando se los analiza en profundidad, surge una realidad menos evidente: en su mayoría, estos patrimonios no están estructurados, sino meramente acumulados.

La diferencia no es semántica; es estratégica. Acumular implica sumar activos. Estructurar implica darle lógica, coherencia y propósito al conjunto. Y es en esa diferencia donde se genera —o se destruye— valor, estabilidad y continuidad en el tiempo.

PATRIMONIOS SIN ESTRUCTURA: SÍNTOMAS FRECUENTES

Sin necesidad de entrar en soluciones técnicas, existen ciertos patrones que se repiten en la práctica profesional:

- >> Activos personales y societarios indistintamente mezclados
- >> Inmuebles registrados sin una lógica de protección o eficiencia
- >> Inversiones financieras desvinculadas del resto del patrimonio
- >> Ausencia de planificación de liquidez
- >> Coberturas inexistentes o mal dimensionadas
- >> Falta de previsión ante contingencias personales o familiares

En estos casos, el problema no radica en la falta de activos, sino en la ausencia de diseño.

A esto se suma, muchas veces, una gestión basada en decisiones reactivas. Se actúa frente a oportunidades o problemas puntuales, pero no desde un criterio previamente definido. De este modo, el patrimonio crece por acumulación de decisiones, y no como resultado de la ejecución de una estrategia integral.

EL COSTO OCULTO DE LA DESORGANIZACIÓN PATRIMONIAL

A diferencia de otros errores más visibles, una mala estructuración patrimonial no suele generar un impacto inmediato. Más bien, se manifiesta de forma progresiva y, en muchos casos, en los momentos más sensibles:

EL ERROR QUE NO SE VE: CONFUNDIR PATRIMONIO CON ACTIVOS

Uno de los errores más frecuentes es equiparar patrimonio con un conjunto de bienes. Bajo esta lógica, una persona “tiene patrimonio” porque posee propiedades, inversiones o una empresa en marcha.

Sin embargo, el verdadero problema no es qué se tiene, sino cómo está organizado, bajo qué titularidad, cuál es su grado de exposición y qué nivel de coordinación existe entre sus partes.

En muchos casos, lo que aparenta ser un patrimonio robusto es, en realidad, una serie de activos aislados, sin una arquitectura que los articule.

Y eso, tarde o temprano, genera costos.

“...en la práctica, la estructuración suele postergarse. Se prioriza la generación de ingresos, la adquisición de bienes o la toma de decisiones puntuales, pero no el diseño del conjunto.”

- >> Eventos sucesorios
- >> Conflictos familiares
- >> Necesidades de liquidez imprevistas
- >> Cambios regulatorios o fiscales
- >> Exposición a contingencias legales

Es en esas instancias donde lo que parecía “ordenado” revela sus debilidades.

Y lo que podría haberse resuelto con planificación, termina convirtiéndose en una situación compleja, costosa y, en algunos casos, irreversible.

En este punto, vale la pena destacar que el costo no es únicamente económico. También puede ser operativo, emocional e incluso reputacional. Un patrimonio mal estructurado no solo pierde eficiencia: puede generar conflictos que afectan la continuidad de empresas familiares o incluso relaciones personales.

LA FALSA SENSACIÓN DE CONTROL

Otro factor relevante es la percepción del titular del patrimonio.

Quien ha construido sus activos suele tener un alto grado de conocimiento sobre cada uno de ellos de manera individual. Sin embargo, eso no necesariamente implica comprender el sistema en su conjunto.

De allí surge una falsa sensación de control: se conocen las partes, pero no el funcionamiento integral.

Y en materia patrimonial, el riesgo no suele estar en lo evidente, sino en las interacciones.

Es frecuente que las decisiones se evalúen de manera aislada, sin considerar cómo impactan en otras áreas del patrimonio. Sin embargo, en un sistema complejo, las variables no operan de forma independiente. Lo que optimiza una parte puede deteriorar otra.

CUANDO EL PROBLEMA NO ES LA INVERSIÓN

En el ámbito de las ciencias económicas, buena parte del análisis suele centrarse en la inversión: qué instrumento elegir, qué rendimiento esperar, cómo diversificar.

Si bien estos aspectos son relevantes, enfocarse exclusivamente en ellos puede llevar a descuidar una cuestión más profunda: el vehículo, la titularidad, la coherencia y el rol de cada activo dentro del patrimonio.

En otras palabras, no siempre el problema radica en elegir mal una inversión.

Muchas veces, la dificultad está en cómo integrarla dentro del esquema general.

Este enfoque parcial puede derivar en decisiones que, aun siendo correctas en términos financieros, resultan inadecuadas desde una perspectiva patrimonial más amplia. De este modo, la inversión deja de ser un medio al servicio del patrimonio y pasa a ser un fin en sí misma.

DEL ACTIVO INDIVIDUAL AL SISTEMA PATRIMONIAL

Pensar el patrimonio como un sistema supone un cambio en la forma de analizarlo.

Ya no se trata únicamente de evaluar activos en forma aislada, sino de entender:

- >> qué función cumple cada uno
- >> cómo se relaciona con los demás
- >> qué riesgos introduce
- >> qué liquidez aporta
- >> qué implicancias tiene a nivel fiscal y legal
- >> cómo impacta en la continuidad del conjunto

Este enfoque no responde a una herramienta específica, sino a un criterio de análisis.

Adoptar esta perspectiva permite anticipar escenarios, identificar vulnerabilidades y tomar decisiones con mayor coherencia. No se trata de eliminar el riesgo —lo cual es imposible— sino de comprenderlo y gestionarlo dentro de una lógica integral.

UNA PROBLEMÁTICA TRANSVERSAL

Esta situación no distingue nivel patrimonial.

Se presenta tanto en patrimonios pequeños como en estructuras más complejas. De hecho, cuanto mayor es el volumen y la diversidad de activos, mayor es la necesidad de orden.

Sin embargo, en la práctica, la estructuración suele postergarse. Se prioriza la generación de ingresos, la adquisición de bienes o la toma de decisiones puntuales, pero no el diseño del conjunto. Esta postergación no responde necesariamente a falta de información, sino a falta de enfoque. El patrimonio se construye, pero no se piensa.

EL ROL DEL CONTEXTO ARGENTINO

En Argentina, este fenómeno se ve acentuado por un contexto económico y regulatorio cambiante.

La volatilidad, la presión fiscal, las restricciones y las modificaciones normativas configuran un escenario donde las decisiones patrimoniales tienden a ser defensivas o de corto plazo. En ese marco, es comprensible que la estructuración quede en segundo plano.

Por esa razón, la necesidad de orden se vuelve aún más relevante.

Un patrimonio desorganizado en condiciones estables puede sobrevivir. Pero, en escenarios de inestabilidad, se vuelve mucho más vulnerable.

REFLEXIÓN FINAL

En un entorno dinámico, donde las variables cambian con frecuencia, el verdadero diferencial no está únicamente en cuánto se tiene, sino en cómo está organizado lo que se tiene.

La falta de estructura no suele percibirse como un problema urgente. Pero cuando se manifiesta, lo hace en escenarios donde el margen de maniobra es limitado.

Por eso, más que una cuestión técnica, la estructuración patrimonial es una cuestión de criterio. Y, como toda decisión estratégica, define mucho más que el presente: la capacidad de sostener, proteger y proyectar un patrimonio en el tiempo. Porque, en definitiva, un patrimonio no se mide solo por su tamaño, sino por la solidez de su estructura. ■