

Juli 2026
15,- Euro

wir

3/26

Das Magazin für Unternehmerfamilien

ARTÍCULO TRADUCIDO – GRUPO PICTET

Marc Pictet, el Banco
y el modelo de socios



“Nada es inamovible”

El Banco Pictet lleva 220 años siendo de propiedad privada. Las participaciones no son hereditarias y se reparten a partes iguales entre los socios que, en su mayoría, no son de la familia. Y, sin embargo, se preserva la influencia de la familia, según nos cuenta Marc Pictet.

ENTREVISTA REALIZADA POR PETRA GESSNER.

Señor Pictet, actualmente, el Banco Pictet tiene siete socios. ¿Quién tiene la última palabra?

A cada uno de los siete socios nos corresponde un voto y todos tenemos el mismo número de participaciones. Por ende, se podría decir que todos tenemos la última palabra. A esto se suma una particularidad: solo puede ser propietario quien se involucre operativamente como socio gestor en el Banco y asuma de este modo responsabilidad en la gerencia. Por consiguiente, no distinguimos entre dirección y propiedad. Además, cada cinco o diez años aproximadamente se produce un cambio en el Comité de socios. De este modo, se garantiza que adquiramos continuamente nuevos conocimientos y nuevas experiencias. Dicho sea de paso, el actual Comité de socios es el más joven en la historia del Grupo. El miembro de mayor edad tiene alrededor de 55 años, y el más joven ronda los 40. Y, por primera vez, hay una mujer en el Comité de socios. Por fin.

¿Quién puede ser socio y quién decide al respecto?

Los socios deciden por unanimidad a quién se invita a formar parte del Comité de socios. Los nuevos socios adquieren las participaciones por su valor contable, mientras que los socios salientes se des-

prenden de ellas. Esto significa que las participaciones no pueden heredarse. Quien adquiere participaciones recibe un préstamo de los socios en activo. Es una manera de adquirir un compromiso financiero importante a largo plazo.

¿Hay algún límite de edad?

Sí, a los 65 años. Hay que estar preparado para desprenderse de sus participaciones. Y es que decir adiós es duro cuando uno ha mantenido un vínculo tan estrecho con el Banco durante tantos años. De promedio, los socios permanecen en el Comité unos 20 años. El número de socios oscila entre seis y nueve; aunque este número no está escrito, históricamente siempre ha sido así. Por este motivo, en los más de 200 años de historia del Banco, solamente ha habido 47 socios.

¿Qué cualidades deben reunir los candidatos para pasar a la selección final?

La base es, por supuesto, la competencia. Pero el modelo de participación va más allá de una simple ecuación. La condición de socio





Marc Pictet observa el nuevo Campus Pictet de Rochemont: con el traslado a finales de 2026, la huella de carbono del edificio en Ginebra se reducirá de 900 a 150 toneladas anuales.

no se limita únicamente a una vertiente estrictamente profesional y al éxito profesional. Al fin y al cabo, los socios pasan una parte importante de sus vidas en el Banco. Yo llegué a Pictet en 2001 y hace 15 años que soy socio. Es importante que disfrutemos del tiempo que pasamos juntos. Los socios deben llevarse bien a nivel personal con los demás, por eso hablamos de afinidad cultural.

¿Existe algún método para averiguar quién tiene afinidad cultural?

No, lo cierto es que no. Por supuesto, nuestro Departamento de Recursos Humanos también se involucra en la gestión del talento. Contamos siempre con una cantera interna de personal directivo y talento para todas las funciones clave, y vamos perfeccionando la lista, no es estática. Preferimos recurrir a aquellas personas que conocemos desde hace tiempo, tanto de dentro como de fuera del Banco. Conocer a alguien desde hace años es una ventaja. Se desarrolla una intuición para identificar a aquellas personas que van a tener un papel importante no solo en el Banco, sino también en la sociedad

o en la vida pública. Necesitamos una visión a 360 grados, como si buscáramos la pieza que falta en el rompecabezas. La gran ventaja es que nos podemos tomar el tiempo necesario para encontrar la afinidad adecuada. Esto es un alivio a la hora de planificar la sucesión.

Se dice que hay normas no escritas que impiden que, por ejemplo, varios hermanos o los progenitores y sus hijos sean socios a la vez.

Así es. Tenemos normas estrictas, aunque no consten por escrito en contratos ni en ningún otro tipo de documento. No obstante, estoy convencido de que las normas no escritas generan una mayor sensación de obligatoriedad que aquellas escritas en papel. En el pasado hemos aprendido mucho de nuestros clientes con empresas familiares a su cargo. Implicar demasiado a la familia puede ser arriesgado. En nuestro Banco no existen los llamados socios pasivos, por lo que no se debate sobre dividendos ni distribución de beneficios. Por otro lado, el límite de edad tampoco está fijado por escrito en los contratos.

Actualmente, usted y su primo François Pictet encarnan la novena generación de socios. ¿Es concebible que algún día no haya representación familiar en el Comité de socios?

Eso tampoco está escrito, pero es poco probable. En la familia Pictet siempre hay miembros con talento que cumplen los requisitos. Pero no está garantizado.

¿Cómo llegó usted al Banco? Con una familia extensa de entre 400 y 500 personas, seguro que había más interesados, ¿es así?

Sí, hay muchos más miembros de la familia que puestos en el Banco (*rie*). Hablando en serio, cada cual elige su propia andadura profesional según su orientación. A nivel profesional, yo no había previsto convertirme en socio de Pictet. Completé mis estudios universitarios en EE. UU. y luego trabajé en Prudential Investments en Boston. Más tarde, fui analista financiero en la Costa Oeste. También viví y trabajé un tiempo en Alemania y en Luxemburgo. Un día me llamó mi tío Charles Pictet, que por aquel entonces era socio sénior. Quería que fuéramos a comer juntos. Fue entonces cuando me preguntó si quería unirme a Pictet.

¿Necesitó tiempo para pensárselo?

No, me alegré mucho y no dudé ni un segundo en aceptar la oferta; es mi manera de ser. Mi padre se dedica a la hostelería y su prioridad es la calidad del servicio. Para él, la satisfacción del cliente va siempre por delante. Tener las ideas tan claras ha calado en mí; siempre he percibido esta mentalidad positiva, que es fundamental para entablar una buena relación con los clientes.

Desde 2024 es usted socio sénior. ¿Cuál es su función?

Desde el Comité de socios podemos adaptar el modelo en gran medida a nuestras preferencias personales. Para mí, el principio de

colegialidad es fundamental, ser un equipo es lo más importante. No es lo mismo llevar 20 años trabajando con el mismo equipo que conocerles desde hace tan solo dos. La perspectiva cambia por completo. Dedicamos mucho tiempo al Comité de socios. Mi función en tanto que socio sénior consiste en reunirlos a todos en la misma mesa. Cada uno de los seis colegas debe tener el mismo tiempo de palabra y de intervención en los debates. Me interesa saber lo que piensa cada uno de ellos, independientemente de si esa persona es experta en el tema que estamos tratando o no. A veces les interpeleo directamente: «Estás muy callado. ¿Qué opinas de este tema?».

¿Cómo son las reuniones del Comité de socios?

Nos reunimos en persona los lunes, jueves y viernes a la misma hora en una sala aquí, en la sede de Ginebra. La presencialidad es importante porque en los debates hay también lenguaje no verbal, mímica y gesticulación. E igualmente importante es que nuestros despachos estén en la misma planta. Además, todos los socios

Ginebra y la familia Pictet

Las raíces de la familia Pictet en Ginebra se remontan al siglo XV. Como eruditos, funcionarios, políticos clérigos, diplomáticos y también como empresarios marcaron el desarrollo de la ciudad de Ginebra. **Charles Pictet de Rochemont (1755–1824)**, por ejemplo, fue uno de los impulsores del reconocimiento de Ginebra como el cantón número 22 de Suiza, después de que la ciudad hubiese sido ocupada y anexionada por Francia. Además, negoció la independencia de Suiza en el Congreso de Viena en 1815. **Lucien Pictet (1864–1928)** fundó junto con Paul Piccard la marca de coches de lujo y de carreras SAG, fabricante del legendario modelo Pic-Pic. Por su parte, el físico **Raoul Pictet (1846–1929)** investigó la física de las bajas temperaturas y sentó las bases para la producción de máquinas de refrigeración. Algunas estirpes desaparecieron, mientras que otras perduran en la actualidad. En el Archivo Histórico de Ginebra, la «Fondation des archives de la famille Pictet» (Fundación de archivos de la familia Pictet) sigue investigando, clasificando e inventariando la historia de la familia sirviéndose de documentos, ilustraciones y retratos. En 2024 se revisó el árbol genealógico para incluir a las mujeres descendientes, ya que hasta 1974 solamente figuraban en él los varones de la familia.

El Banco Pictet fue fundado en 1805. Dado que uno de los fundadores carecía de descendencia propia, nombró sucesor alsobrino de su mujer. Así, **Edouard Pictet (1813–1878)** se convirtió en socio en 1841. Nueve generaciones después, **François Pictet (1979)** y **Marc Pictet (1973)** forman parte del Comité de socios. Como banco privado, Pictet se ha especializado en la gestión de patrimonios familiares y es precursor del concepto *Family Office Services*. El Grupo cuenta con alrededor de 5.500 empleados repartidos en 31 oficinas en 20 países. A 31 de diciembre de 2025, el patrimonio gestionado por el Banco ascendía a unos 813.000 millones de euros.

deben vivir aquí en Ginebra o en sus alrededores. Estoy convencido de que la cercanía física entre nosotros, los socios, es parte de la resiliencia y del éxito de Pictet.

Otra de las normas no escritas es que el Comité de socios debe tomar siempre sus decisiones por unanimidad.

En la práctica no realizamos votaciones. No votamos a mano alzada. Queremos que nuestro proceso de toma de decisiones sea sólido, debatimos, sopesamos, queremos eliminar el estrés del sistema, e intercambiamos opiniones hasta que todos los socios nos sintamos cómodos con la decisión.

Esto ralentiza los procesos decisorios.

Puede que no seamos los más rápidos a la hora de tomar ciertas decisiones, pero sí los más duraderos. Tardamos décadas en abrir una sede en Nueva York. Uno de los antiguos socios se expresó más o menos en los siguientes términos: «Jamás, mientras yo esté en activo, iremos a EE. UU.». Esto es un freno, claro. Pero las ideas no desaparecen, las guardamos en un cajón. Fuimos pacientes y supimos esperar el momento oportuno. Es más: las decisiones nunca son 100 % acertadas. Escuchamos constantemente a nuestros empleados y clientes para saber qué les preocupa. Como empresarios, corregimos y ajustamos sin cesar.

En los 200 años de historia del Banco, el modelo de socios ha estado en constante evolución. ¿Cuál ha sido el cambio más importante?

Los socios nos planteamos siempre la misma pregunta: ¿Cómo podemos fomentar el crecimiento orgánico sin convertirnos nosotros mismos en un cuello de botella? Para el Grupo, fue determinante, entre otros, la idea de *equity partner*, que se introdujo en el Banco en 2006. Sin este cambio, hoy no estaríamos donde estamos. Actualmente, tenemos 42 *equity partners*, distribuidos geográficamente, en todas las líneas de negocio y también pertenecientes a distintas franjas de edad. Son copropietarios y embajadores, invierten con capital propio pero no tienen derecho a voto. Para nosotros, son una especie de *think tank*. Si no hubiésemos delegado más responsabilidad a este nivel de dirección, no habríamos registrado el crecimiento de los últimos 20 años. El modelo estructurado en socios y *equity partners* nos permite actuar dentro de un sistema sólido a la par que flexible.

¿Cómo afrontan los retos actuales?

Trabajamos con planes quinquenales y recientemente presentamos nuestra «Ambición 2030», que recoge las llamadas megatendencias a largo plazo que en el futuro definirán los mercados y nuestro sector, por ejemplo, el auge de Asia, el creciente endeudamiento de los Estados en todo el mundo, la fragmentación geopolítica y, por supuesto, temas como la ciberseguridad y los avances tecnológicos. Estos temas conforman el marco estratégico conjunto de la organización. Pero nada es inamovible, y seguro que tendremos que adaptarnos a la realidad; una realidad marcada por grandes dosis de incertidumbre.