PICTET
1805

SEXTA EDICIÓN Junio 2025

El modelo Pictet

Una empresa que reinventa continuamente su propiedad familiar

WIFU Witten Institute for Family Business
Witten/Herdecke University

Un análisis de caso práctico de Torsten Groth y Fritz B. Simon,
Witten Institute for Family Business (WIFU)

El análisis original fue publicado en 2005 en el libro
Mehr-Generationen-Familienunternehmen por F.B. Simon,
R. Wimmer, T. Groth y Carl Auer Verlag

Créditos de fotografías: Guillaume Megevand, Lucie Deluz, Sabine Senn,
Pictet Historical Archives

Una empresa que reinventa continuamente su propiedad familiar

Una de las maneras más radicales, y a la vez más adaptables, de asegurar la supervivencia de una empresa la ejemplifica Pictet, el grupo ginebrino de gestión de patrimonios y activos. Combina los principios estructurales familiares y empresariales de una forma única – tal vez incluso ideal. A lo largo de más de 200 años, la estructura organizativa de Pictet se ha ido perfeccionando constantemente sobre la base de prácticas probadas y en respuesta a las exigencias del negocio, después de evolucionar originalmente de una manera imprevista.

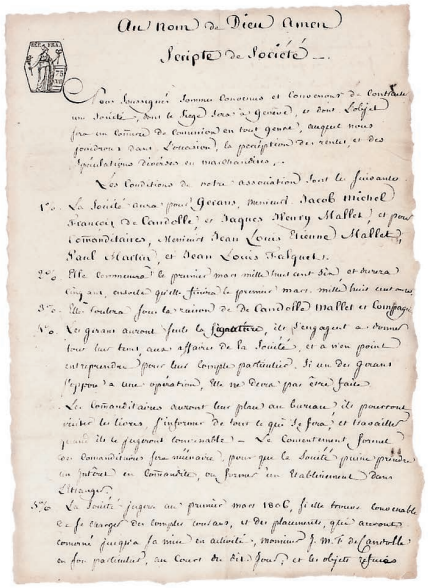
Lo que hace tan atractivo el modelo Pictet es que no solo parece haber conseguido la cuadratura del círculo sino que, además, sigue haciéndolo con el paso del tiempo. Analicemos lo que significa esta metáfora. Tal vez sea cierto que, en general, las empresas familiares cuentan con una ventaja en supervivencia en comparación con las empresas cotizadas, puesto que su capital lo proporciona una familia, no un mercado; pero ahí está también el riesgo, puesto que las dinámicas familiares se centran en personalidades, y las emociones desempeñan un papel vital en la conducta y la toma de decisiones. No es infrecuente que, tras varias generaciones, las empresas familiares no consigan mantener un equilibrio a largo plazo entre pensar como una familia y pensar como una empresa. Al mostrarse capaz de desarrollarse de manera evolutiva, el modelo societario de Pictet parece haber dado con la forma de aprovechar al máximo las ventajas de las estructuras de tipo familiar al tiempo que reduce los riesgos ligados a ella a su mínima expresión[1].

1 Nos gustaría expresar nuestro reconocimiento a Ivan Pictet (socio senior de 2005 a 2010), quien proporcionó información sobre el modelo organizativo de su empresa para la primera edición del libro, una vez que el proyecto de investigación hubo concluido. Jacques de Saussure (socio senior de 2010 a 2016), Renaud de Planta (socio senior de 2019 a 2024) y Marc Pictet, actual socio senior, fueron entrevistados para las posteriores actualizaciones y para esta nueva edición.

El grupo Pictet

UN POCO DE HISTORIA

En 1798, la ciudad-estado de Ginebra fue anexionada por el Directorio francés y se convirtió en la capital del Département du Léman, como parte de Francia. La guerra y los bloqueos habían interrumpido la exportación de relojes –el punto fuerte de Ginebra– mientras que la quiebra de la monarquía francesa tras la Revolución había causado la caída de la mayoría de los bancos. Pero el ardor emprendedor de Ginebra, fomentado por los principios calvinistas de disciplina y trabajo duro,



Scripte de société (escritura de sociedad) firmada en 1805 por Jacob-Michel-François de Candolle y Jacques-Henry Mallet para constituir la sociedad original

e impulsado por el optimismo de la Ilustración, se mantenía vivo. La inflación que persistió tras la Revolución actuó como catalizador para una nueva clase de sociedades financieras, que con el tiempo se denominarían banqueros privados.

"La historia formal de Pictet comienza el 23 de julio de 1805 en Ginebra. Ese día, Jacob-Michel-François de Candolle y Jacques-Henry Mallet firmaron, con tres socios comanditarios, una *scripte de société* (escritura de sociedad) que constituye la sociedad original De Candolle, Mallet & Cie".

No fue hasta 1841 cuando un miembro de la familia Pictet se convirtió en uno de los socios colectivos del banco. Poco antes de fallecer, Jacob-Michel-François de Candolle, sin un descendiente que pudiera ser su sucesor, recurrió al sobrino de su esposa, Edouard Pictet (1813-1878), que se convirtió en socio en 1841. Por aquel entonces, y hasta 1848, el nombre del banco era Turrettini, Pictet & Cie.

Jacob-Michel-François de Candolle, uno de los fundadores del banco

"Pictet" no ha dejado de formar parte del nombre de la firma desde entonces – y se ha puesto empeño en que el círculo de propiedad incluya al menos una persona con ese apellido. François Pictet, hijo del antiguo socio senior Charles Pictet, fue nombrado socio recientemente. Con ello, hoy son dos los socios con el apellido Pictet; el otro es Marc Pictet, quien desciende de una rama diferente del árbol genealógico de Pictet y es socio desde 2011, siendo en la actualidad socio senior.

Aparte de Pictet, los nombres de otros socios han figurado en la denominación del banco a lo largo de la historia. En el siglo XIX, fueron apellidos como Necker, de Candolle y Turrettini, que procedían del mismo círculo de familias y por lo tanto pertenecían al entorno calvinista de la ciudad de Ginebra. Fue solo en 1909 cuando Guillaume Pictet puso la vista fuera de estas familias para elegir a un consejero apropiado para el banco y nombró socio a Jacques Marion, un empleado fiel. Después, en 1914, en vísperas de la Primera Guerra Mundial, el banco invitó como socio a Gustave Dunant (1880-1933), anteriormente uno de los propietarios de un banco londinense, Morris, Prevost and Co. Esto tendría una gran influencia en las relaciones comerciales con Gran Bretaña.

Banco privado, especializado en la gestión de patrimonios y la gestión de activos

Alrededor de **5.500** empleados en todo el mundo (a 31 de diciembre de 2024)

CHF **724** mil millones en activos bajo gestión o custodia (a 31 de diciembre de 2024)

A partir de este momento pueden añadirse más nombres, pues muchos miembros ajenos a la familia desempeñaron un papel significativo como socios en el siglo XX. Aquí ya podemos ver el paradigma particular de Pictet: el negocio no se transmite por ascendencia lineal a través de una familia, según la definición tradicional; en su lugar, el modelo se ha desarrollado a lo largo de varias generaciones por socios, los cuales proceden de familias selectas o han sido identificados como empleados brillantes. Ivan Pictet, antiguo socio senior del banco, lo explica así: "Realmente no somos una empresa familiar, sino más bien una empresa gestionada por una familia". Hoy en día, quizá, el acento se haría recaer más en ser una "empresa gestionada por los propietarios".

En Pictet se estaban tomando decisiones sobre la propiedad que habrían sido impensables en muchas empresas familiares, como demuestra el que el sobrino de una esposa fuera elegido como sucesor del negocio, o que empleados e incluso dueños de otras empresas fueran aceptados como socios. Al mismo tiempo, puesto que las decisiones eran claramente beneficiosas para el éxito del negocio, esto creó un precedente para la integración de miembros ajenos a la familia que iba a continuar en generaciones sucesivas. Y se ha acentuado aún más en años recientes, con el nombramiento, por ejemplo de Laurent Ramsey, Sébastian Eisinger y Raymond Sagayam y de la primera mujer socia, Elif Aktuğ.

NORMAS Y ESTRUCTURAS FORMALES E INFORMALES

Desde su fundación, la empresa siempre ha pertenecido a varios socios gestores. Al principio solo había dos o tres, pero en las últimas décadas el número de socios ha aumentado junto con el grupo. No obstante, Pictet hace gala de todas las características y ventajas de una empresa familiar.

Primero, varios miembros de la familia Pictet han tenido una notable participación en la gestión del negocio durante unos 180 años (o nueve generaciones), y probablemente continuarán haciéndolo en el futuro. Así pues, podemos hablar con justicia de una coevolución de familia y empresa. Segundo, una proporción considerable de los socios proceden de un pequeño círculo de familias, que forman parte de la sociedad ginebrina desde hace mucho tiempo. Tercero, también se invita a personal destacado del seno de la empresa a incorporarse como socios si poseen los conocimientos profesionales y el

encaje cultural apropiados. En conjunto –y este es el aspecto más fascinante del modelo Pictet en términos de teoría de sistemas–, el Comité de socios parece recrear las estructuras de una familia (o equipo) nuclear, pero las decisiones de incorporación de nuevos socios no se toman únicamente dentro de los estrechos límites de parentesco y relaciones cercanas. Un vistazo a los criterios para elegir socios –además del alto grado de competencia que se espera de ellos– muestra que lo que hace especial el círculo de propietarios es una combinación equilibrada de tres cuestiones: lazos de parentesco (familia Pictet), entorno cultural local (Ginebra y alrededores) y encaje cultural entre gestores cuidadosamente seleccionados.

Con base en estos tres criterios, Pictet como empresa ha establecido una estructura de propiedad acorde con sus propios objetivos particulares de supervivencia. Ha desarrollado un sistema de gestión por sus propietarios que promueve y regula su propio estilo de cooperación y permite una constante autorrenovación. Probablemente no sea fortuito que el tipo de entidad resultante posea muchas de las características –y por tanto de las funciones– de una familia nuclear, al tiempo que exhibe muchos de los rasgos de un equipo gestor. Cuando Marc Pictet afirma: "la Sociedad es una familia", se vuelve evidente esa naturaleza dual del Comité de socios.

"Creemos que el número ideal de socios es entre seis y nueve."

RENAUD DE PLANTA

Por lo general, el Comité de socios está compuesto por entre seis y nueve socios, quienes conjuntamente son propietarios de la empresa y la gestionan. El "socio senior" desempeña un papel especial. Preside las reuniones, establece esencialmente los temas a tratar y se encarga de las interacciones con otros órganos de dirección. En términos generales, su misión y su función se parecen más a las de un árbitro que a las de un presidente de consejo de administración. Los siete socios de Pictet hoy en día (dos de los cuales llevan el apellido Pictet) siempre toman las decisiones de forma conjunta.

De izquierda a derecha:
François Pictet, Elif Aktuğ, Raymond Sagayam, Sébastien Eisinger, Marc Pictet (socio senior), Sven Holstenson y Laurent Ramsey.

UN MODELO DE SUCESIÓN ÚNICO

En la fórmula de 'tres generaciones' puede observarse una similitud con las normas y formas sociales de las familias nucleares: el grupo Pictet trata de nombrar nuevos socios cada cinco-diez años. Este patrón de acceso significa que los socios más jóvenes suelen tener poco más de 40 años, varios otros tienen entre 45 y 55 años, y aquellos socios con más experiencia generalmente tienen entre 55 y 65 años. La "transición generacional", como puede describirse este modelo, no es, por tanto, algo que se deje en manos del azar –dependiente de la vida y circunstancias de una persona concreta, por ejemplo– ni tampoco genera una interrupción seria en la dirección de la empresa. La sucesión de los socios individuales está institucionalizada y regulada como un aspecto previsible del ciclo de vida del equipo. Además, esta sucesión puede producirse dentro de un marco temporal más corto del que suele corresponder a las empresas familiares, en las que el relevo a la siguiente generación de descendientes se produce transcurridos entre 25 y 40 años. Los propios socios se aseguran de ser periódicamente acompañados por nuevos miembros que "traen una perspectiva joven y moderna".

Una vez que salen del Grupo, los socios dejan de tener acciones en el negocio (si bien es habitual que permanezcan disponibles para ofrecer consejos a sus sucesores, y pueden seguir ocupándose de determinados clientes)[2]. Conservan solo los activos que han generado por sí mismos a lo largo de su carrera y su participación es comprada a valor contable por los socios nuevos, realizándose el abono en varias fases. Cada nuevo socio recibe un préstamo de los otros para que pueda adquirir su participación inicial, y lo reembolsa a lo largo de varios años con cargo a su participación en beneficios. Esto significa que, en cuanto al capital inmovilizado en la empresa, todos los socios se encuentran en pie de igualdad hasta que la dejan. Así pues, ser propietario de la empresa es un estatus permanente a lo largo de su carrera, pero esta es una posición transitoria relacionada con la persona y su función directiva, y no puede ser transmitida a sus descendientes.

2 Además, los antiguos socios ocupan puestos directivos en la Pictet Group Foundation de reciente creación, que apoya causas relevantes para el futuro de la sociedad.

DECISIONES CONJUNTAS

La naturaleza personal de la comunicación –algo que es habitual en las familias nucleares modernas– está garantizada por el bajo número de socios, quienes también trabajan juntos en estrecha cercanía en el día a día. La experiencia demuestra que los grupos de más de 12 personas necesitan a alguien que organice la comunicación pues, en ese punto, aumenta el número de posibles conversaciones bilaterales y es menos probable que surja una comunicación informal espontánea entre participantes. Sobre esta cuestión, Renaud de Planta afirma: "Creemos que el número ideal de socios es entre seis y nueve. Se requiere un cierto número para cubrir las diversas áreas de responsabilidad dentro del Grupo. Sin embargo, si hay demasiadas personas, se vuelve difícil alcanzar decisiones conjuntas".

Los socios celebran reuniones matinales en el "Salon" varias veces por semana. Gracias a ello, los asuntos en curso pueden debatirse y decidirse según sea necesario, con rapidez y sin formalidades estrictas[3]. Por otra parte, se programan reuniones más largas para abordar la planificación estratégica y temas más complejos. La finalidad es asegurar que no se pierda tiempo en burocracias innecesarias, aplicando al mismo tiempo normas modernas y cumpliendo todos los requisitos reglamentarios. Así pues, en la gestión de Pictet, se ha establecido a lo largo de décadas una cultura de comunicación y consenso. Esto ha llegado a considerarse indispensable para el debido funcionamiento de los equipos autoorganizados, en especial por su flexibilidad.

La importancia de las relaciones personales también es evidente en cómo se nombran los nuevos socios. No es una mera cuestión de "adquirir la entrada" en la empresa: los nuevos socios han de ser nominados por unanimidad por los socios existentes. Y como saben que estarán trabajando juntos durante unos 20 años, esta decisión probablemente sea objeto de un estudio más detallado que muchos matrimonios. Por supuesto, los socios han de llevarse bien entre sí, pero esto, por sí solo, no es suficiente. Lo que se necesita es la combinación adecuada a escala emocional, intelectual y cultural, junto con un alto grado de conocimientos. Según Jacques de Saussure, uno de los antiguos socios senior, "un nuevo socio debe ser alguien con quien también nos gustaría ir a comer".

3 Desde el cambio de forma jurídica (véase más abajo), el "Salon" está obligado a levantar acta formal de las decisiones.

UNA "FAMILIA NUCLEAR" FABRICADA

En base a estas normas, podemos observar algunas de las ventajas de este tipo de "familia nuclear" fabricada en comparación con las familias biológicas. Dentro de la planificación de la sucesión, puede tenerse en cuenta un conjunto más amplio de candidatos. Su desarrollo profesional puede observarse y evaluarse a lo largo de años. Cuando se necesita un sucesor, se puede seleccionar al más capaz, y es también posible elegir personas con un perfil de habilidades diferente en el caso de que los mercados, la tecnología y los clientes impongan exigencias adicionales sobre la alta dirección. La secuencia de las generaciones se concibe como una "transmisión sin ADN", según Saussure y, de acuerdo con este principio, se basa funcional, social y temporalmente en las necesidades de la empresa, siendo mucho más fácil de planificar y adaptar de lo que sería en una familia natural. No depende de que un descendiente quiera y pueda tomar el relevo, como se pensaría y esperaría en los modelos de "familia nuclear". Al mismo tiempo, el modelo Pictet no es tan abierto y flexible como el proceso habitual de sucesión en el caso de los consejos o equipos de consejeros.

En el ejemplo de Pictet, la relación entre las generaciones no se ve complicada por las experiencias de la niñez ni por conflictos generacionales. Desde el principio, es una relación entre adultos. Mientras que el nacer dentro de una familia empresaria lo determina el puro azar, la pertenencia al Comité de socios, en cambio, puede limitarse a aquellos con los que los socios trabajan realmente bien y en particular a los que cuenten con las aptitudes y cualificaciones necesarias. Dado que las relaciones forjadas sirven al mismo objetivo, son menos vulnerables a decepciones emocionales y complicaciones que los vínculos familiares – y si posteriormente se demuestra que una persona, contrariamente a lo esperado, no desempeña satisfactoriamente su papel en el Comité de socios, el cambio es más fácil de lo que sería en una familia empresaria "solo de familiares", en la que ello podría suponer una causa de fricción a largo plazo entre parientes cercanos.

Sin embargo, hay otros aspectos de una organización de tipo familiar aplicables al grupo de socios. El más significativo en este sentido es el principio de igualdad. Cada socio tiene un voto. No hay ninguna de las distinciones jerárquicas formales que se derivarían del estatus de socio mayoritario o minoritario. E, incluso si hay alguna diferencia con respecto a la edad y la antigüedad como socio, no está relacionada con ningún poder formal. La autoridad ha de ganarse y conservarse mediante la contribución de los socios individuales a la entidad en conjunto. El socio senior es un caso especial, pues actúa como portavoz ante el mundo exterior y como árbitro en el Comité de socios.

Esta es la sala en la que los socios se reúnen cada semana para hablar de los asuntos en curso

EL PAPEL DEL SOCIO SENIOR

Nicolas Pictet, quien fue socio senior de 2016 a 2019, hace hincapié en los tres aspectos principales de su función: “Lo primero es asegurar que los socios trabajen eficazmente y en armonía, y esto implica tanto un componente profesional como uno humano. Lo segundo es actuar como embajador de la empresa, un doble papel que atañe tanto al personal como al mundo exterior. Y, lo tercero, el socio senior debe representar los valores y la cultura de la empresa, un papel que es más simbólico, y hay que estar a la altura de las expectativas de las personas”.

El vínculo con la familia Pictet extendida es más cercano de lo que podría esperarse, dada la distancia formal. No faltan descendientes adecuados esperando

entre bastidores. En este sentido, puede considerarse que la familia tiene acceso privilegiado, poniéndose a disposición de la empresa como un recurso. Un Pictet debidamente cualificado siempre tiene la opción de incorporarse a la empresa. Sin embargo, el aspecto familiar está limitado por la regla no escrita de que un padre y un hijo o dos hermanos no pueden ser socios al mismo tiempo. "Queremos evitar exclusivismos o disputas familiares", afirman los socios. Y para reducir más la probabilidad de complicaciones emocionales, los socios que proceden de la familia Pictet deben ser elegidos por los socios miembros no pertenecientes a la familia. Así pues, las relaciones familiares se ven contrarrestadas en cierto modo por un sistema de "relaciones elegidas".

En general, los socios que llevan el apellido Pictet tienen los mismos derechos y obligaciones que los demás, aunque el hecho de que su apellido sea sinónimo de la empresa podría llevar a un observador externo a atribuirles un papel especial. Su asociación, y por lo tanto su derecho a una parte de los beneficios de la empresa, está limitada al período en el que permanecen en la empresa. Termina una vez que salen del Grupo. Además, sus descendientes no tienen derecho automáticamente a convertirse en socios; también han de estar debidamente cualificados. La toma de decisiones interna entre los socios se centra más en mantener el equilibrio que en exponer conflictos.

No existe ningún sistema de votación formalizado dentro del Comité de socios. En caso de diferencia de opinión, el socio principal asume el papel de coordinador, tratando de hallar un equilibrio entre fuerzas opuestas. "La decisión que finalmente tomamos surge de un proceso donde se liman las posibles aristas", afirma el antiguo socio Rémy Best. Incluso los equipos que trabajan sobre la base del consenso tienen que ponderar el coste de un modelo de ese tipo para la toma de decisiones. Es posible que los debates se prolonguen demasiado hasta alcanzar un acuerdo, y que den lugar a decisiones más bien reacias al riesgo. Todos los socios son conscientes de la necesidad de tomar decisiones para el bien de la empresa en conjunto, existiendo un convenio general de que "el derecho de veto solo debería ejercerse en contadas ocasiones". En general, la dirección de Pictet considera este estilo orientado al consenso una ventaja, ya que permite a los socios considerar sus decisiones más efectivamente, y si se produce un resultado negativo, asumir una responsabilidad conjunta por las consecuencias, puesto que no hay una mayoría que pueda, con su voto predeterminado, imponer decisiones a una minoría.

UN MODELO DE NEGOCIO QUE HUNDE SUS RAÍCES EN EL CALVINISMO

Desde una perspectiva histórica, un modelo de este tipo brota naturalmente en la Ginebra calvinista, con un marco cultural que valora los atributos personales de modestia, disciplina y trabajo duro. Estos valores respaldan el espíritu emprendedor de Pictet. Un objetivo no escrito pero unánime entre los socios es mejorar constantemente la entidad y transmitirla a la siguiente generación de socios en la mejor condición posible. Al igual que otros muchos cabezas de familia, los socios se ven como custodios del patrimonio. El patrimonio se transmite de unos socios a otros, y la empresa no puede ser vendida a terceros, ni otros inversores pueden adquirir participación en ella.

Este objetivo se ha cumplido sin duda durante los últimos doscientos años, con una estructura societaria semiabierta que ofrece a personas con talento y motivadas, ajenas a la familia, una oportunidad de contribuir a la posición de liderazgo del Grupo. Por otra parte, la continuidad se ha asegurado mediante una atención constante al negocio principal del Grupo –la gestión de patrimonios y activos– y resistiendo la tentación de obtener ganancias cortoplacistas en banca de inversión. Por último, lo que hace este modelo tan único y exitoso es la forma en la que combina la experiencia con la energía de la juventud, la continuidad con un espíritu de innovación, y un entorno familiar con influencias externas. Como consecuencia, Pictet es hoy en día uno de los principales gestores de patrimonios y activos del mundo.

Y, con un telón de fondo de tradición y coherencia, siempre ha gozado de la habilidad para adaptarse a un entorno cambiante. Como señalaba Ivan Pictet en una entrevista tras la primera edición de nuestro libro, las normas básicas aquí descritas no son inamovibles: “pueden cambiar en cualquier momento”. Como se muestra a continuación, el sistema ha sido adaptado con creces.

OTRO PASO EN EL DESARROLLO DEL MODELO: CAMBIO DE FORMA JURÍDICA Y ENTRADA DE ACCIONISTAS ADICIONALES

Desde la publicación de la primera edición de nuestro libro en 2005, se han producido dos cambios importantes. Primero –y este fue sin duda un paso cuya trascendencia desborda el ámbito de estas páginas– se cambió la forma jurídica del banco suizo del Grupo. El 1 de enero de 2014, Pictet & Cie, que se había gestionado como una sociedad colectiva durante más de 200 años, se convirtió en una sociedad anónima denominada Banque Pictet & Cie SA. Se fundó una sociedad comanditaria por acciones, reuniendo todas las entidades del grupo Pictet.

Además, era necesario hacer cambios en la forma jurídica a fin de facilitar la creación de filiales extranjeras. Tal como lo expuso Jacques de Saussure: "La empresa creció más que su forma jurídica". Cambiar la forma jurídica, pasando de una sociedad de personas a una sociedad anónima, influyó en varias condiciones marco importantes para las empresas familiares. Las sociedades anónimas están obligadas a comunicar información públicamente, y la responsabilidad de los socios individuales se ve modificada. Aunque estos cambios pueden ser muy nuevos para una institución bancaria suiza típicamente reservada, forman parte de la evidente apertura de todo el sector bancario suizo, y han sido implementados por la dirección de Pictet con vistas al creciente número de clientes institucionales internacionales que aprecian la transparencia. Sin embargo, también en este sentido, Pictet intenta equilibrar la oposición entre tradición e innovación de una manera que sea adecuada para una empresa familiar. La forma jurídica ha cambiado y ahora se publican informes anuales, pero los principios que rigen la planificación de la sucesión y la transmisión de la propiedad –en otras palabras, los componentes principales del modelo exclusivo de Pictet– se han conservado.

El segundo gran cambio radicó en que, por primera vez, en 2006, Pictet dio a un círculo selecto de altos directivos la oportunidad de tener una pequeña participación en la empresa. Este paso debería considerarse fundamentalmente en el contexto del enorme crecimiento logrado en las dos últimas décadas. Mientras que Pictet tenía 300 empleados en 1980, ahora tiene contratados a unos 5.500 en 31 centros distribuidos

“El modelo de sociedad de Pictet parece haber encontrado la manera de aprovechar al máximo las ventajas de las estructuras de tipo familiar, reduciendo al mismo tiempo los riesgos ligados a ella a su mínima expresión.”

por todo el mundo. Las tareas directivas correspondientes ya no podían ser razonablemente emprendidas por un círculo limitado de propietarios, en especial porque, además de dichas tareas, los socios son responsables de ocuparse de determinados grupos de clientes.
Los conocidos como "equity partners" son seleccionados por unanimidad por los socios una vez que han demostrado su valía dentro de la empresa. De este modo descargan de determinadas tareas de gestión, tanto internas como externas, al Comité de socios, a la vez que aportan conocimientos internacionales y perspectivas adicionales. Esta evolución puede observarse también en otras muchas empresas concretas, como Oetker, Merck y Freudenberg. Las empresas familiares ofrecen a su personal directivo una participación en el éxito de la empresa, no solo en términos financieros (lo que podría lograrse usando otros tipos de compensación) sino también emocionales, dándoles la oportunidad de convertirse en accionistas. Pictet ha ido un paso más lejos. Se ha creado en cierto modo un segundo círculo de socios. Este círculo mantiene reuniones periódicas con el "primer" círculo de socios y le ayuda, en particular, a definir las directrices estratégicas.

La metáfora de la "cuadratura del círculo" también puede aplicarse a los recientes cambios. En las empresas familiares que reservan la propiedad exclusivamente a los descendientes del fundador, tiende a haber una línea divisoria entre los gestores que son miembros de la familia y aquellos que han sido incorporados a la empresa como empleados. También es evidentemente muy difícil contratar, y sobre todo retener, a gestores senior con dedicación exclusiva de fuera de la familia. Por último, los altos escalafones, así como las oportunidades para participar en el incremento de valor de la empresa, suelen reservarse a un círculo limitado de miembros de la familia. Pictet, en cambio, ha encontrado la manera de mantener una toma de decisiones ágil y de alta calidad dentro del Comité de socios incorporando al mismo tiempo otro personal clave, lo que ha redundado en beneficio de todos los participantes.

Esta expansión de cargos ejecutivos se ha visto recientemente complementada con la creación de un Comité Ejecutivo del Grupo, en el cual los socios colaboran con los directores de las funciones generales de la empresa, es decir, finanzas, riesgos, recursos humanos, tecnología y comunicaciones. No cabe duda de que la empresa está intentando adaptar orgánicamente su modelo de funcionamiento al cambiante panorama regulatorio y a los retos de la digitalización. Pictet, como muchas otras empresas familiares, afronta la cuestión de

cómo demostrar un compromiso creíble con la sostenibilidad y la responsabilidad social evitando al mismo tiempo el «blanqueo ecológico». Para subrayar esto, la Pictet Group Foundation, fundación sin ánimo de lucro del Grupo a la que éste transfiere una suma considerable de sus beneficios cada año, se centra principalmente en los temas del agua y la nutrición, apoyándose en la pericia inversora y los conocimientos especializados disponibles. De nuevo, tanto los socios antiguos como los actuales desempeñan un papel activo en la Foundation, la cual se beneficia así de una perspectiva intergeneracional.

RESUMEN

Este extraordinario ejemplo de una empresa con una gestión de estilo familiar pero que realmente no es gestionada por la propia familia se basa más en los 220 años de historia del banco que en una estrategia cuidadosamente concebida – aunque Ivan Pictet la describa como "ideal para el tamaño de la empresa y la línea de negocio en la que estamos". En todo este tiempo, las estructuras organizativas han evolucionado, desde luego, con un mayor entendimiento de la unidad coevolutiva de una sociedad de tipo familiar y una empresa. El modelo resultante es uno que resuelve casi a la perfección la paradoja que surge de las diferentes reglas de juego asociadas a una organización familiar y una organización empresarial, cada una con sus exigencias, frecuentemente contradictorias.

En las interacciones entre los socios, en la cooperación con los accionistas y en las relaciones con los comités, se combinan los aspectos más eficientes de una estructura familiar con los aspectos más eficientes de una estructura empresarial, optimizando los riesgos y oportunidades de ambos tipos de sistemas sociales. A diferencia del modelo de "familia extendida como organización", la interfaz entre la familia Pictet y la empresa no necesita ningún comité complicado ni canales de comunicación oficiales para resolver esta paradoja. En lugar de tener que gestionar una familia cada vez más grande, sencillamente

tiene que gestionar y estructurar la composición de un grupo de propietarios que cooperan del mismo modo que una familia en el Comité de socios.

El grupo Pictet no encaja en una clasificación concreta dentro del espectro de modelos de familia desde nuclear hasta extendida, pues la empresa combina aspectos de ambos modelos de familia. Por ejemplo, en algunos sentidos, la empresa recrea la familia nuclear y aun así, en otros puntos clave, es completamente diferente, es decir, no permite la entrada de familiares de primer o segundo grado en la "familia" de socios, y sus reglas de acceso al Comité de socios son similares a las de una organización empresarial. Además, la familia Pictet extendida de la empresa recurre a sus miembros como fuente de talento para potenciales socios. En todos los casos, sin embargo, usa los mecanismos y las normas anteriormente descritos para asegurar que la supervivencia de la empresa sea siempre la máxima prioridad.

En resumen, esta empresa ha hallado un medio de recrear constantemente y renovar su familia nuclear ideal de propietarios – salvo que esta "familia" no es en realidad una familia.

Aviso legal

Este documento no va dirigido ni deberá ser distribuido a, ni utilizado por, ninguna persona física o jurídica que sea ciudadana o esté domiciliada en algún lugar, estado, país u otra jurisdicción, en el que dicha distribución, publicación, disponibilidad o uso sea contrario a sus leyes o normativas. La información y el material contenidos en este documento se ofrecen exclusivamente a efectos informativos y no deben utilizarse ni considerarse como una oferta o una incitación para suscribir valores u otros instrumentos financieros. Por otra parte, la información contenida en el presente documento está sujeta a cambios sin previo aviso.

FSC
MIX
Paper
FSC® C002804

www.pictet.com