

Citi Institute



Inteligencia artificial en la oficina de familia

Privacidad, eficiencia y rigor institucional



En colaboración con Citi Wealth

Mayo de 2026

Autores



Helen Krause

Jefe de Ciencia de Datos

Información general, datos globales de Citi

Perspectivas

helen.krause@citi.com



Ajay Kamath

Asesoría de Family Office Norte

Director de América, Integrado

Soluciones para clientes, Citi Wealth

ajay.d.kamath@citi.com



Savina Chahal

Analista, Instituto Citi

savina.chahal@citi.com



Alexandre Monnier

Jefe de Asesoría de Family Office,

Soluciones integradas para el cliente,
Citi Wealth

alexandre.monnier@citi.com



Alex Miller

Director del Instituto Citi

alex.miller@citi.com

Contenido

Resumen ejecutivo	2
Conclusiones clave	3
Glosario de jerga	4
Cómo la IA podría transformar las oficinas familiares	6
Lecciones del recorrido de los inversores institucionales hacia la IA	8
Principales áreas donde las oficinas familiares pueden aplicar la IA	10
Modelos y herramientas de IA más utilizados	14
Diferentes enfoques para la adopción de la IA	15
Cómo afrontar los retos y las mejores prácticas	18
Gestión del cambio	18
Seguridad y privacidad de los datos	19
Explicabilidad	21
Regulaciones y Gobernanza	21
Gestión del talento y perfeccionamiento profesional	22
Implementación: Comprar vs. Construir	22
¿Qué nos depara el futuro?	24
¿En qué se diferencia de la lista de deseos de los inversores institucionales?	25
Una mayor automatización permite centrarse más en la inversión	26
Conclusión	28

Inteligencia artificial en la oficina de familia

Privacidad, eficiencia y rigor institucional

Las oficinas familiares han llegado a un punto de inflexión crucial en su adopción de la inteligencia artificial. A diferencia de los inversores institucionales¹, Su viaje en IA está configurado por la necesidad de privacidad y el mandato de gestionar tanto inversiones de nivel institucional como asuntos familiares profundamente personales.

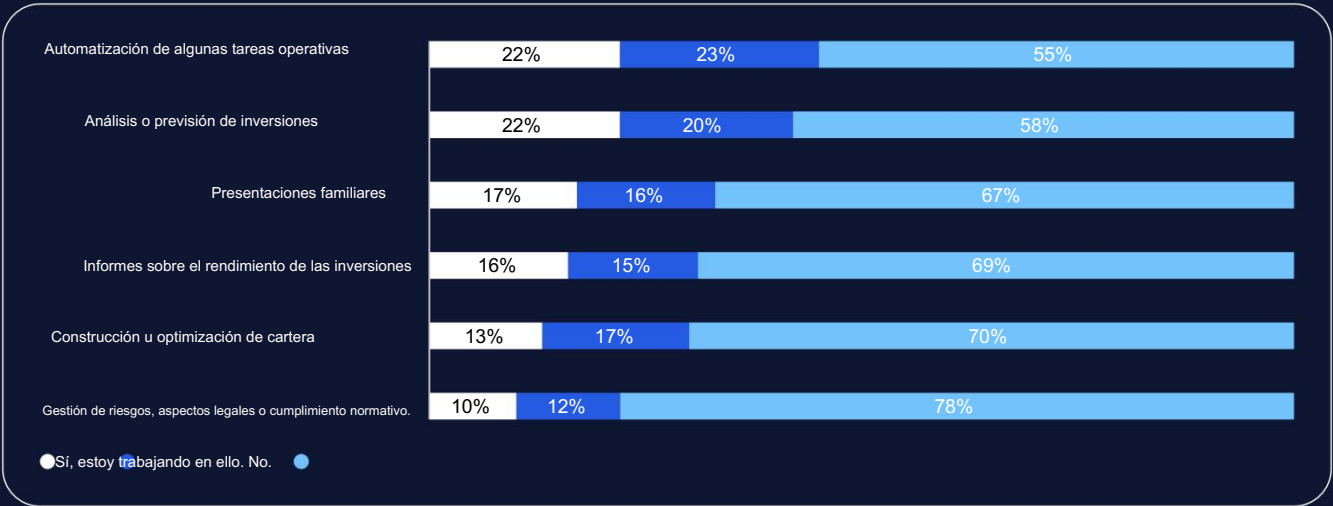
Este informe se basa en numerosas conversaciones en profundidad con directivos de family offices y directores de inversiones (CIO) de Norteamérica, Europa, Asia y Latinoamérica. Nuestros hallazgos ponen de manifiesto niveles de adopción de IA significativamente diferentes. El espectro abarca desde empresas con mandatos de uso diario de IA en toda la organización hasta aquellas que aún lidian con la tensión fundamental entre el potencial de la IA y la postura cautelosa de sus familias respecto a la privacidad y la seguridad de los datos.

Si bien las oficinas familiares tienen necesidades muy diferentes, pueden aprender de la trayectoria de los inversores institucionales en materia de IA durante los últimos años, que ha evolucionado desde la eficiencia operativa hasta la exploración en la atención al cliente y, ahora, la IA con capacidad de gestión de agentes.

La oficina familiar ideal no es aquella sin personas, sino aquella donde las personas se liberan de tareas repetitivas para centrarse en actividades de alto valor, como decisiones estratégicas de inversión, gestión de relaciones y resolución de problemas complejos. La IA se concibe no como un reemplazo, sino como la infraestructura que lo hace posible.

Es probable que las oficinas familiares que logren superar con éxito los desafíos de seguridad, implementación y gestión del cambio se conviertan en el modelo para una nueva forma de trabajar: ágil, inteligente y capaz de ofrecer resultados de calidad institucional con una fracción de los recursos tradicionales.

Uso de la IA en oficinas familiares



Fuente: Citi Wealth, Informe Global de Family Office 2025

Conclusiones clave

1

La privacidad es primordial: la privacidad de los datos es innegociable para las oficinas familiares. Es poco probable que se adopten soluciones de IA que no puedan garantizar la seguridad de los datos.

2

El objetivo principal es la eficiencia, no la generación de alfa (todavía): actualmente, las oficinas familiares no suelen centrarse en la IA para impulsar la rentabilidad de las inversiones. Sin embargo, sí buscan utilizar la IA para automatizar tareas rutinarias, de modo que los equipos pequeños puedan centrarse en la estrategia y las relaciones.

3

La adopción es lenta pero se está acelerando: actualmente solo el 22 % de las oficinas familiares utilizan IA para tareas operativas o análisis de inversiones, frente al 13 % en 2024. Persiste una brecha significativa en comparación con los inversores institucionales.

4

Las aplicaciones prácticas son las que triunfan: las aplicaciones de IA más exitosas resuelven problemas cotidianos: resumir documentos, transcribir reuniones, gestionar correos electrónicos y automatizar informes.

5

Las generaciones más jóvenes impulsan el cambio: los empleados jóvenes y los miembros más jóvenes de la familia son los principales defensores de la IA. Experimentan, demuestran su valor y convencen a las generaciones mayores.

6

Los humanos siguen al mando: Las oficinas familiares suelen ver la IA como un asistente que se encarga de la carga operativa. Las decisiones finales, especialmente en materia de inversiones, siempre recaen en personas con experiencia.

Aspectos destacados de la encuesta²

57%

Los family offices citan la falta de experiencia interna como el principal obstáculo para la adopción de la IA.

22%

Han automatizado tareas operativas o utilizan IA para el análisis de inversiones, un aumento con respecto al 13 % en 2024.

16%

Están utilizando la IA para la elaboración de informes sobre el rendimiento de las inversiones, y su uso se ha duplicado con creces en un año.

¹ Véase [IA en la gestión de inversiones: la búsqueda de una ventaja competitiva \(2024\)](#) e [IA en la gestión de inversiones: más allá de las mejoras en la eficiencia \(2025\)](#).

² Citi Wealth, [Informe Global de Family Office 2025](#)

Glosario de jerga

Término	¿Qué significa?
Inteligencia artificial generativa (GenAI)	Un tipo de modelo de IA que puede crear contenido nuevo, por ejemplo, textos, imágenes, código, audios y vídeos, basándose en patrones que ha aprendido a partir de grandes cantidades de datos.
Modelo de lenguaje grande (LLM)	Un modelo de IA muy grande entrenado con grandes cantidades de datos de texto. Puede comprender y generar lenguaje/interacción similar al humano, responder preguntas, escribir código y resumir documentos, etc.
Modelo de lenguaje pequeño (SLM)	Una versión más especializada y rentable de un LLM. Tiene menos parámetros (configuración interna) y está diseñada para funcionar en hardware menos potente, a menudo especializado para tareas específicas.
Modelo fundamental	Un modelo de IA de gran tamaño entrenado con datos multimodales, muy amplios y de propósito general que sirve como punto de partida. Puede adaptarse a diferentes tareas sin necesidad de recibir formación desde cero.
Modelo de código abierto	Un modelo de IA cuyo código fuente y parámetros de entrenamiento son de acceso público. Los usuarios pueden descargarlo, ejecutarlo, modificarlo y desarrollar nuevas funcionalidades a partir de él.
Inmediato	La instrucción o pregunta que se le da a un modelo de IA para realizar una tarea. La calidad de la instrucción afecta directamente la calidad del resultado.
Ingeniería rápida	La práctica de elaborar y perfeccionar indicaciones para lograr la mejor respuesta posible de un modelo de IA. Implica ser específico, preciso, proporcionar ejemplos y estructurar las preguntas con claridad.
Ingeniería de contexto	La práctica más amplia consiste en diseñar todo el entorno de información en el que opera un modelo de IA, incluyendo a qué datos puede acceder, qué herramientas puede usar y qué instrucciones debe seguir siempre. Esto es importante al escalar la implementación de la IA para lograr coherencia.
Ventana de contexto	La cantidad máxima de texto (medida en tokens) que un modelo de IA puede leer y considerar a la vez, tanto la información ingresada por el usuario como sus propias respuestas anteriores.
Alucinación	Cuando un modelo de IA genera información que suena plausible y segura, pero que en realidad es incorrecta, inventada o absurda.
Temperatura	Un ajuste que controla el grado de creatividad o aleatoriedad de las respuestas de un modelo de IA. Una temperatura baja produce respuestas más precisas y predecibles, mientras que una temperatura alta genera resultados más variados y creativos.
Sintonía FINA	El proceso de tomar un modelo fundamental preentrenado y entrenarlo aún más con un conjunto de datos más pequeño y especializado para que funcione bien en un dominio o tarea específicos.
Recuperación mejorada Generación (RAG)	Una técnica para que un modelo de IA busque primero información relevante en una base de conocimientos antes de generar una respuesta. Esto vincula la respuesta de la IA a una fuente de datos específica, mitigando el riesgo de alucinaciones.
IA agencial	Sistemas de IA diseñados para operar con un alto grado de autonomía, capaces de planificar, razonar y ejecutar secuencias de pasos para lograr las tareas asignadas.
Sistema multiagente	Un marco en el que múltiples agentes de IA especializados trabajan juntos, cada uno con un rol definido, para llevar a cabo una tarea algo compleja que sería difícil para un solo agente.
Intervención humana	Un enfoque integrado en el que se requiere la intervención humana para revisar, aprobar o proporcionar comentarios en puntos clave de decisión en un flujo de trabajo de IA, en lugar de permitir que la IA actúe de forma totalmente autónoma.
En las instalaciones (On-Prem)	Implementar y ejecutar software en los propios servidores físicos de una entidad, dentro de su propio centro de datos, en lugar de utilizar la infraestructura de un proveedor de servicios en la nube.
Nube pública	Ejecución de software en una infraestructura proporcionada por un proveedor de servicios en la nube externo y a la que se accede a través de Internet.
Nube privada	Un entorno en la nube dedicado exclusivamente a una organización, que proporciona la escalabilidad de la nube con mayor control, privacidad y seguridad que una nube pública compartida.
Implementación híbrida	Una estrategia de despliegue que combina la infraestructura local con los servicios en la nube, lo que permite a las organizaciones ejecutar diferentes cargas de trabajo en el entorno más adecuado.

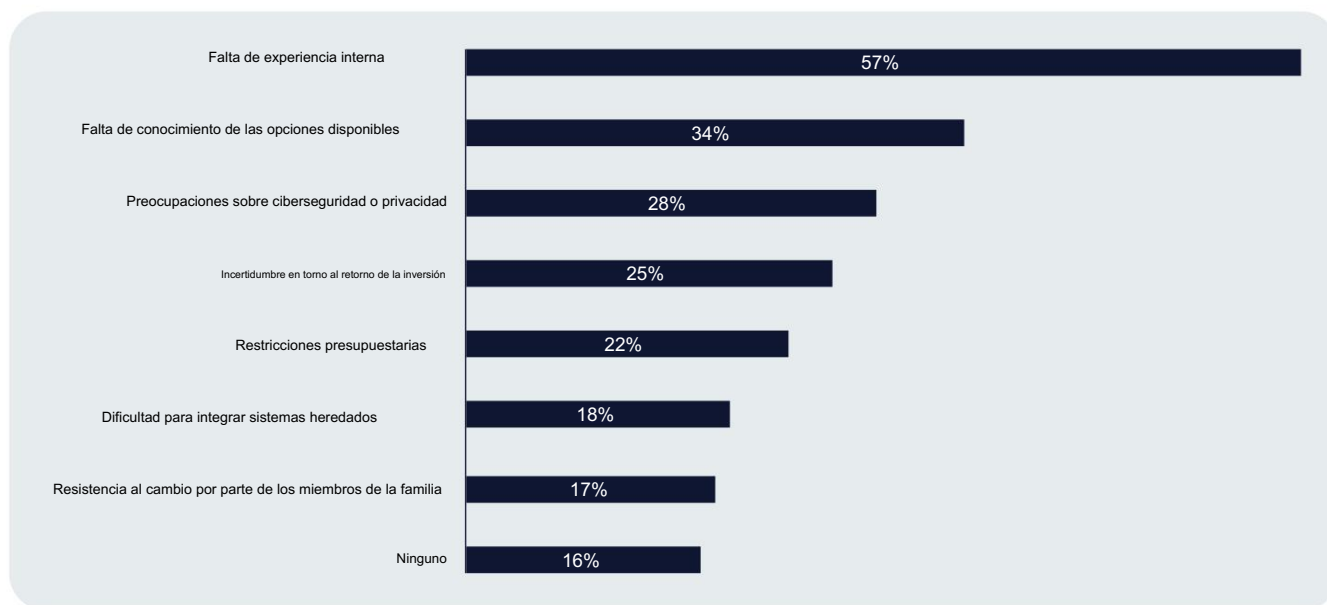


Cómo la IA podría transformar Oficinas familiares

La inteligencia artificial está empezando a transformar el sector de la gestión de inversiones, pero las oficinas familiares están forjando su propio camino. A diferencia de los grandes inversores institucionales que buscan aprovechar la IA para obtener rentabilidad, las oficinas familiares se centran en automatizar las operaciones, preservando al mismo tiempo su privacidad y manteniendo un trato personalizado.

Las oficinas familiares individuales suelen operar con equipos reducidos y no tienen la capacidad de escalar los recursos tecnológicos como los inversores institucionales. El Informe Global de Oficinas Familiares de Citi Wealth 2025³ reveló que las tres principales barreras para la adopción de tecnología en las oficinas familiares son la falta de experiencia interna, el desconocimiento de las opciones disponibles y las preocupaciones sobre ciberseguridad o privacidad (figura 1).

Figura 1. Barreras para la adopción de tecnología en la oficina familiar.



Fuente: Citi Wealth, Informe Global de Family Office 2025

3 <https://www.privatebank.citibank.com/doc/family-office/2025-global-family-office-report.pdf>

Sin embargo, el ritmo de adopción de la IA se ha acelerado en las oficinas familiares durante los últimos dos años. Más de una quinta parte de los encuestados anualmente (22 %) había automatizado algunas tareas operativas o realiza análisis o pronósticos de inversión con la ayuda de la IA, frente al 13 % en 2024. El uso de la IA en la elaboración de informes de rendimiento de inversiones (16 %) y la construcción de carteras (13 %) se duplicó con creces en el mismo período. Estas observaciones sugieren una mayor aceptación de las herramientas de IA, lo que podría deberse a una mejor comprensión de sus capacidades y limitaciones, mientras que los modelos continúan mejorando. No obstante, cabe destacar que aún existe una brecha de adopción significativa con respecto a las instituciones, lo que refleja los desafíos únicos que las oficinas familiares deben afrontar en este proceso.

En las oficinas familiares, los usos más comunes de la IA se relacionan con la elaboración de informes, la conciliación de cuentas y la inteligencia de inversiones. Un principio rector fundamental es la estricta protección de la privacidad de los datos. Asimismo, es crucial adoptar la IA manteniendo la eficiencia operativa. Ante las limitaciones presupuestarias en tecnología, el director de inversiones de la oficina familiar tiene la responsabilidad de implementar la IA optimizando los recursos existentes y minimizando los gastos generales.

Figura 2: La privacidad de los datos en el centro de las oficinas familiares



Fuente: Citi Institute

Lecciones aprendidas de la trayectoria de los inversores institucionales en el ámbito de la IA.

Las oficinas familiares operan en un contexto fundamentalmente diferente al de los inversores institucionales, pero podrían aprender valiosas lecciones de la evolución de la inteligencia artificial en el sector de la gestión de inversiones.

Informe del Citi Institute de octubre de 2025 titulado [“Inteligencia artificial en la gestión de inversiones: más allá de las mejoras en la eficiencia”](#).

Destaca la evolución del sector, que ha pasado de considerar los beneficios de la IA a investigar su incorporación al proceso de inversión de forma transparente y con control de riesgos.

Tras cientos de conversaciones y debates con inversores de alto nivel durante los últimos años, la trayectoria de la adopción de la IA en las empresas de gestión de inversiones institucionales avanzadas revela un patrón:

Cambio de enfoque de la eficiencia a la generación de alfa: La adopción de IA en la industria ha evolucionado desde la automatización de funciones de back-office y middle-office, como el procesamiento de documentos, el llenado de formularios, la generación de informes y el monitoreo del cumplimiento, hasta su incorporación en aplicaciones de inversión front-office. Los sistemas de las empresas más avanzadas en su desarrollo de IA (empresas institucionales) suelen tener la siguiente funcionalidad:

- Sintetizar enormes cantidades de información que serían humanamente imposibles de procesar manualmente para descubrir información oculta.
- Generar borradores de tesis de inversión de alta calidad en días en lugar de semanas.
- Analizar las comunicaciones de la gerencia para detectar señales de comportamiento e identificar señales de alerta temprana.

La combinación de IA generativa e IA con agentes: La aparición de la IA con agentes, que puede planificar, ejecutar y adaptar de forma autónoma tareas de varios pasos, combinada con las capacidades de pensamiento profundo de la IA generativa, permite:

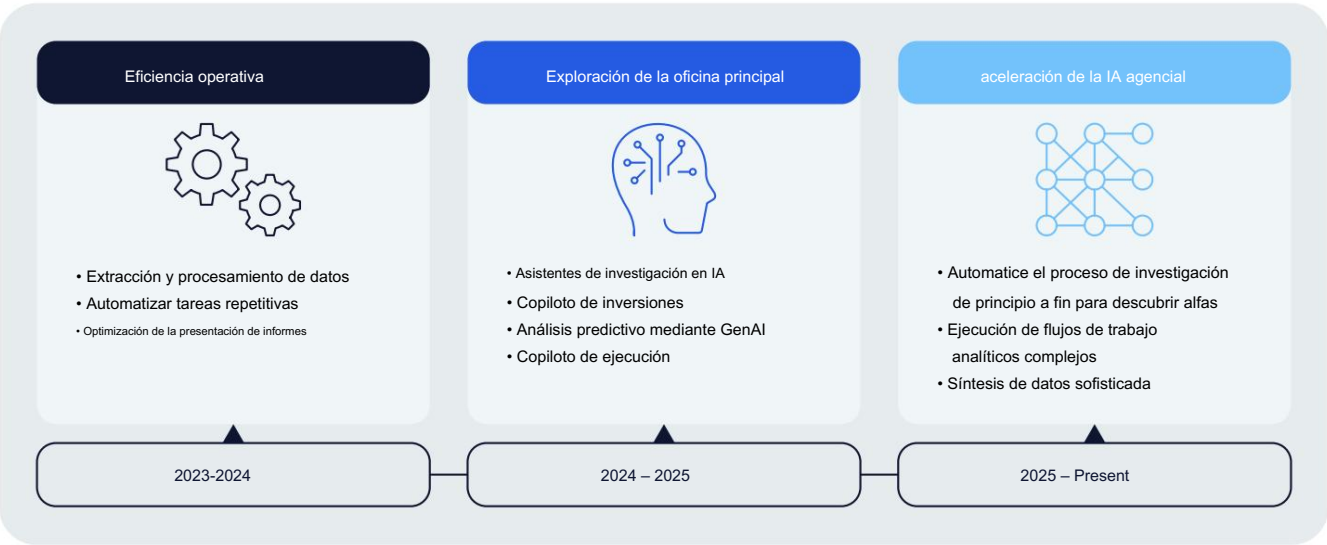
- Investigación autónoma de señales de ciclo completo con una velocidad sin precedentes
- Seguimiento en tiempo real y reacción ante eventos del mercado.
- Gestión proactiva de riesgos con mínima intervención humana
- Automatización integral de flujos de trabajo complejos y de múltiples etapas.

Esta evolución refleja la creciente confianza en la tecnología, la maduración de los marcos de gobernanza dentro de las empresas de inversión y el imperativo competitivo de aprovechar la IA para la generación de alfa.

Las diferencias estructurales entre las oficinas familiares y los inversores institucionales crean un conjunto distinto de factores que impulsan y limitan la adopción de la IA (figura 4).

Estas diferencias implican que, si bien las oficinas familiares pueden aprender de la experiencia institucional en IA, no pueden simplemente adoptar el mismo modelo. Su estrategia debe adaptarse a sus limitaciones y ambiciones particulares.

Figura 3. La evolución de la IA en el sector de la gestión de inversiones.



Fuente: Citi Institute 4

Figura 4. Diferencias estructurales entre oficinas familiares y grandes instituciones.

	oficinas familiares	Grandes instituciones
Sensibilidad de los datos	Gran sensibilidad en lo que respecta a la privacidad y confidencialidad familiar.	Preocupados por la ventaja competitiva y el cumplimiento normativo.
Toma de decisiones	Algunos se rigen por principios y pueden tomar decisiones rápidas sujetas a las preferencias de cada miembro de la familia, mientras que otros son de tipo institucional y se rigen por procesos.	Procesos elaborados con estructuras de gobernanza formales y comités de aprobación.
Configuración técnica	Fuerte preferencia por el control, soporte y capacidades informáticas internas limitadas.	Cada vez se sienten más cómodos con las soluciones basadas en la nube, los grandes equipos y los especialistas dedicados.
Tolerancia al riesgo	Varían enormemente, desde la apertura a la experimentación hasta el ultraconservadurismo. No podemos permitirnos errores en funciones críticas como impuestos o cumplimiento	Entorno de pruebas para la experimentación. Concéntrase en los aprendizajes para perfeccionar el camino hacia la ventaja competitiva.
Estrategia de talento	Muchos quieren evitar aumentar la plantilla por completo. La eficiencia percibida de la IA permitiría al equipo existente centrarse en tareas de valor añadido.	Invertir fuertemente en la mejora de habilidades, contratar especialistas en IA y desarrollar capacidades internas.

Fuente: Citi Institute

4. Basado en los hallazgos de los informes del Citi Institute: [IA en la gestión de inversiones: la búsqueda de una ventaja competitiva en 2024 y la IA en Gestión de inversiones: Más allá de las mejoras en la eficiencia en 2025](#)

Principales áreas donde las oficinas familiares pueden aplicar la IA

Las oficinas de gestión patrimonial familiar están explorando aplicaciones de IA en tres áreas principales, con distintos niveles de madurez y éxito.

i. Eficiencia, ingesta y extracción de documentos e informes

Esta categoría abarca los usos más maduros y ampliamente adoptados de la IA, que ofrecen un valor inmediato y medible.

Resumen y revisión de documentos: La capacidad de asimilar rápidamente documentos extensos es quizás la habilidad más apreciada universalmente. Las aplicaciones incluyen:

- **Memorandos de inversión:** Resumen de documentos de más de 100 páginas de gestores de fondos y bancos de inversión.
- **Documentos legales y reglamentarios:** Utilizar IA para extraer términos clave, identificar
Se incluyen cláusulas inusuales y se resumen los factores de riesgo, aunque con mucha cautela.
En referencia a las revisiones de contratos, un directivo afirmó: "La IA es un asistente, no un tomador de decisiones... La revisión legal humana sigue siendo esencial".
- **Diligencia debida del gestor:** Introducir los memorandos de colocación privada (PPM) y los documentos complementarios en una herramienta de IA para generar informes resumidos estandarizados para su comparación, agilizando así el proceso de selección del gestor.

Figura 5. El principal enfoque de la IA en las oficinas familiares



Fuente: Citi Institute

“

Inicialmente, hacíamos un seguimiento de lo que le pedíamos a la IA que hiciera y seguíamos revisando las presentaciones para inversores para asegurarnos de que no se nos escapara nada. Luego, con documentos más extensos, ganamos confianza y comenzamos a realizar verificaciones aleatorias.

Director, Family Office

”

Transcripción y resumen de reuniones: Esta función se ha revelado como una aplicación de alto impacto y bajo riesgo, dado que las oficinas familiares celebran reuniones periódicas con los gestores de fondos.

La capacidad de convertir horas de debate en resúmenes prácticos y pasos a seguir se considera un factor que mejora directamente la productividad, con registros de auditoría claros.

Gestión de correo electrónico y comunicaciones: Esta función se considera una mejora de eficiencia intuitiva pero significativa para las oficinas familiares. La IA puede resumir largas conversaciones de correo electrónico y sugerir acciones posteriores basadas en el contenido, así como redactar respuestas que se ajusten a la intención y el tono del titular.

Automatización de informes: El deseo de obtener informes casi en tiempo real a través de custodios y administradores bajo demanda es generalizado, pero su implementación ha resultado compleja. Actualmente, los informes mensuales de los asesores se consolidan manualmente en Excel debido a preocupaciones de privacidad, pero muchos también desconfían de la precisión de los informes generados por herramientas de IA. Esto representa un obstáculo importante para la automatización completa mediante IA.

Extracción y procesamiento de datos: Esto se centra específicamente en el elemento de datos de los informes, automatizando la ingesta de datos desde las API de los custodios, extrayendo información de numerosos formularios fiscales y procesando la documentación de seguros para crear vistas consolidadas.

Planificación fiscal: La gestión fiscal puede suponer una carga operativa que consume recursos.

Varios directores de informática con los que hablamos dijeron que la carga de trabajo era muy manual y voluminosa.

La IA podría automatizar gran parte del proceso, incluyendo la recopilación de datos, la identificación de oportunidades de optimización y la detección de posibles problemas. Varios entrevistados señalaron que sería deseable contar con un sistema único para gestionar todo el proceso.

ii. Búsqueda de oportunidades de inversión y toma de decisiones

Si bien la eficiencia operativa predomina en la implementación actual, las aplicaciones de IA centradas en la inversión son el objetivo final para la mayoría de las oficinas familiares.

Búsqueda de oportunidades de inversión y diligencia debida: Las oficinas familiares están explorando la IA para:

- Inmobiliario y activos alternativos, incluidos los mercados privados, para identificar oportunidades en mercados menos cubiertos donde los datos pueden ser escasos.
- Investigación de gestión: los CIO de las oficinas familiares utilizan proveedores externos para realizar análisis e investigaciones. En concreto, implementan herramientas de IA para crear perfiles de empresas y realizar análisis preliminares.
- Identificación de riesgos mediante el uso de IA para detectar posibles señales de alerta en las finanzas. declaraciones o comunicaciones de la gerencia.
- Alinear los objetivos filantrópicos con las actividades benéficas. Como lenguaje amplio
A medida que los modelos de negocio (LLM) reemplazan cada vez más a los motores de búsqueda tradicionales, las oficinas familiares deberían considerar cómo las respuestas de los LLM reflejan el trabajo caritativo de sus directivos o, como mínimo, asegurarse de que los esfuerzos filantrópicos de las familias sean "descubribles" por los LLM.

Estos usos de la IA no difieren mucho de los que realizan los inversores institucionales. Lo que sí es constante es la necesidad de la intervención humana. Se requiere la experiencia y el criterio de profesionales financieros experimentados para determinar el mejor curso de acción.

Sin embargo, algunas oficinas familiares afirman que es importante encontrar un equilibrio entre el tiempo dedicado a personalizar las preguntas de investigación mediante IA y el tiempo que les lleva a los humanos completar la tarea. Otro tema recurrente es la incertidumbre sobre la fiabilidad de la IA para las decisiones de inversión, es decir, si la investigación de inversiones generada por IA produce información creíble y útil para la toma de decisiones. En la práctica, la IA actúa como asistente, no como el verdadero responsable de la toma de decisiones.

Carteras de inversión hiperpersonalizadas: Las oficinas familiares necesitan gestionar carteras altamente personalizadas para cada miembro de la familia en función de:

- Tolerancia al riesgo individual y objetivos de inversión
- Requisitos de gasto y necesidades de liquidez
- Situaciones fiscales y consideraciones de planificación patrimonial
- Valores personales (ESG, inversión de impacto, filantropía)

La IA podría permitir esto a gran escala, donde las recomendaciones de asignación de activos se derivan de acuerdo con las consideraciones antes mencionadas y se supervisan de forma continua.

iii. Abordar las brechas generacionales

La inteligencia artificial se está consolidando como un puente que salva la brecha generacional que caracteriza a muchas oficinas familiares.

Gestión patrimonial basada en IA frente a la gestión tradicional: La tercera generación (normalmente los nietos del fundador de la oficina familiar) tiene una relación fundamentalmente diferente con la IA, ya que suelen estar más familiarizados y cómodos con las herramientas de IA. Muchas oficinas familiares consideran a la tercera generación clave para la modernización.

Innovación desde la base: Varias oficinas familiares afirmaron que fueron los analistas más jóvenes quienes impulsaron la adopción de la IA. Estos analistas jóvenes son más propensos a percibir los beneficios potenciales de aprovechar la IA y, en la mayoría de los casos, recibieron autorización para probarla. Si no se adopta, existe el riesgo de perder talento frente a organizaciones que respaldan plenamente la tecnología como fundamental para transformar los modelos operativos de las oficinas familiares.

Preferencias de comunicación: Las distintas generaciones de una familia suelen tener expectativas diferentes sobre cómo interactuar con su family office. Las generaciones mayores tienden a preferir las reuniones presenciales, las llamadas telefónicas y los informes escritos detallados, mientras que las generaciones más jóvenes tienden a esperar interacciones digitales, paneles de control en tiempo real, acceso móvil a las API y análisis generados por IA.

La IA permite a las oficinas familiares atender eficazmente a ambos grupos demográficos mediante:

- Automatizar la creación de informes tradicionales para miembros mayores de la familia.
- Proporcionar análisis interactivos y bajo demanda para los miembros más jóvenes.
- Hiperpersonalización de los estilos y preferencias de comunicación

Transferencia de conocimiento: La IA también puede ayudar a capturar y codificar el conocimiento institucional de los miembros mayores de la familia y de los asesores con larga trayectoria, para facilitar la transferencia de conocimiento a la generación más joven en formatos comprensibles.

Modelos y herramientas de IA más utilizados Las oficinas familiares se encuentran principalmente en la fase de experimentación con herramientas de propósito general, pero algunas están impulsando implementaciones más sofisticadas.

Grandes modelos de lenguaje

Las herramientas predominantes son versiones para consumidores o empresariales de los principales modelos de lenguaje a gran escala (LLM, por sus siglas en inglés). La herramienta más mencionada en nuestras entrevistas con oficinas familiares fue ChatGPT, cuyo uso abarcaba desde solicitudes básicas de información hasta licencias empresariales para aplicaciones más sofisticadas. Algunos ejemplos incluían la redacción de políticas y manuales para empleados, la comparación de seguros y la redacción de correos electrónicos y cartas.

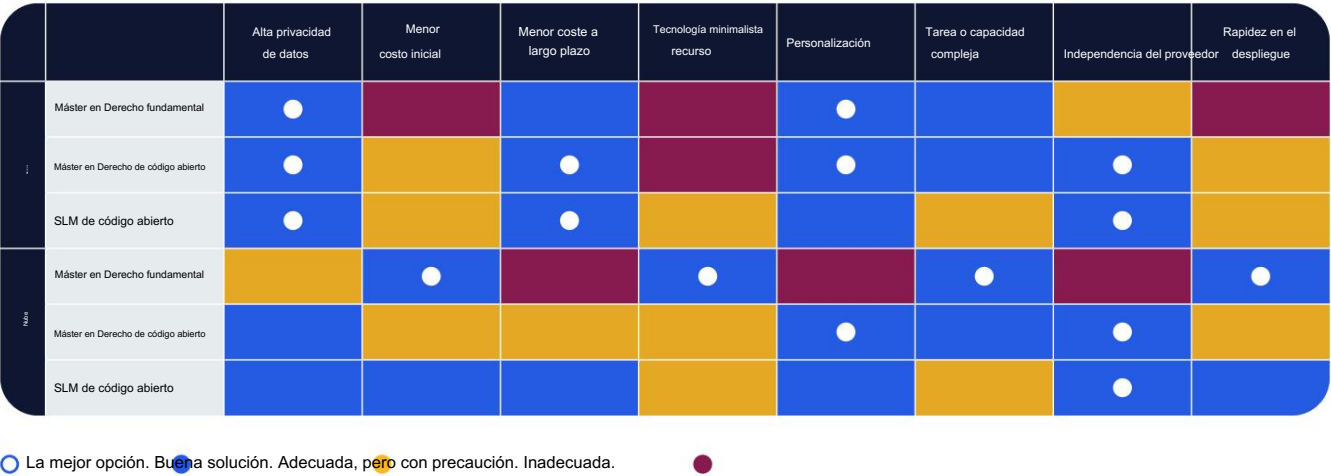
Los entrevistados también señalaron que Microsoft Copilot se consideraba una extensión natural para las empresas debido a su integración con Microsoft Office.

Actualmente, la mayoría de las oficinas familiares utilizan un solo modelo —a menudo debido a limitaciones presupuestarias—, pero cada vez más consideran otros modelos LLM innovadores con el objetivo de comparar sus fortalezas y debilidades. Los inversores institucionales experimentan de forma similar, pero suelen poder permitirse varios modelos para sus empleados.

Herramientas especializadas

- **Plataformas de inteligencia de mercado habilitadas por IA:** Muchas oficinas mencionaron el uso de Este tipo de servicios de investigación permiten aprovechar la base de datos de asesores expertos para realizar análisis en profundidad.
- **Proveedores de transcripción y grabación:** Se están evaluando sus servicios de transcripción y resumen de reuniones.
- **Plataformas de gestión patrimonial:** Algunos proveedores han incorporado IA a sus plataformas mediante mejores interfaces de usuario para la interactividad y la IA con capacidad de gestión de agentes.
- **Herramientas de informes de inversión:** Se están explorando para la creación de paneles de control e informes interactivos sobre inversiones alternativas y estructuradas, a menudo mediante procesos automatizados de ingesta de datos.

Figura 6. Ventajas e inconvenientes de las soluciones basadas en la nube y las soluciones locales.



Fuente: Citi Institute

Modelos de lenguaje pequeños (SLM) y soluciones locales

Algunas oficinas familiares indicaron que prefieren modelos de lenguaje pequeños de código abierto instalados localmente debido a problemas de seguridad y a menores costos. Algunas también expresaron su preocupación por compartir información involuntariamente con los principales proveedores de modelos de lenguaje pequeños. Los directores de informática de las oficinas familiares reconocen que estos modelos de código abierto tienden a ser menos avanzados que los modelos de vanguardia, pero señalan que tienen la ventaja de la personalización a un menor coste.

IA agencial: aún incipiente

Mientras que los inversores institucionales se apresuran a crear redes de agentes, las oficinas familiares tienden a ser más cautelosas. Algunas oficinas familiares están formando equipos de agentes que trabajan en conjunto, como analistas, gestores de riesgos y gestores de cartera, donde a cada agente se le asigna una personalidad o rol diferente. Estas iniciativas aún están en sus inicios, y los agentes siguen siendo poco fiables.

Diferentes enfoques para la adopción de la IA

Nuestras entrevistas con oficinas familiares revelaron enfoques muy diversos respecto a la adopción de la IA, reflejando sus actitudes hacia la tecnología, la privacidad y la innovación. Algunas apoyan una implementación generalizada de herramientas para todos los empleados, mientras que otras buscan integrar la IA en sus flujos de trabajo habituales, permitiendo a los miembros del equipo un acceso a la IA exclusivo para dichos flujos. Para un grupo más reducido, el objetivo final es automatizar todas las operaciones mediante la implementación de IA y agentes, donde los empleados se centran en tareas de alto valor añadido, como la investigación de oportunidades de inversión, al tiempo que supervisan y gestionan los agentes de IA.

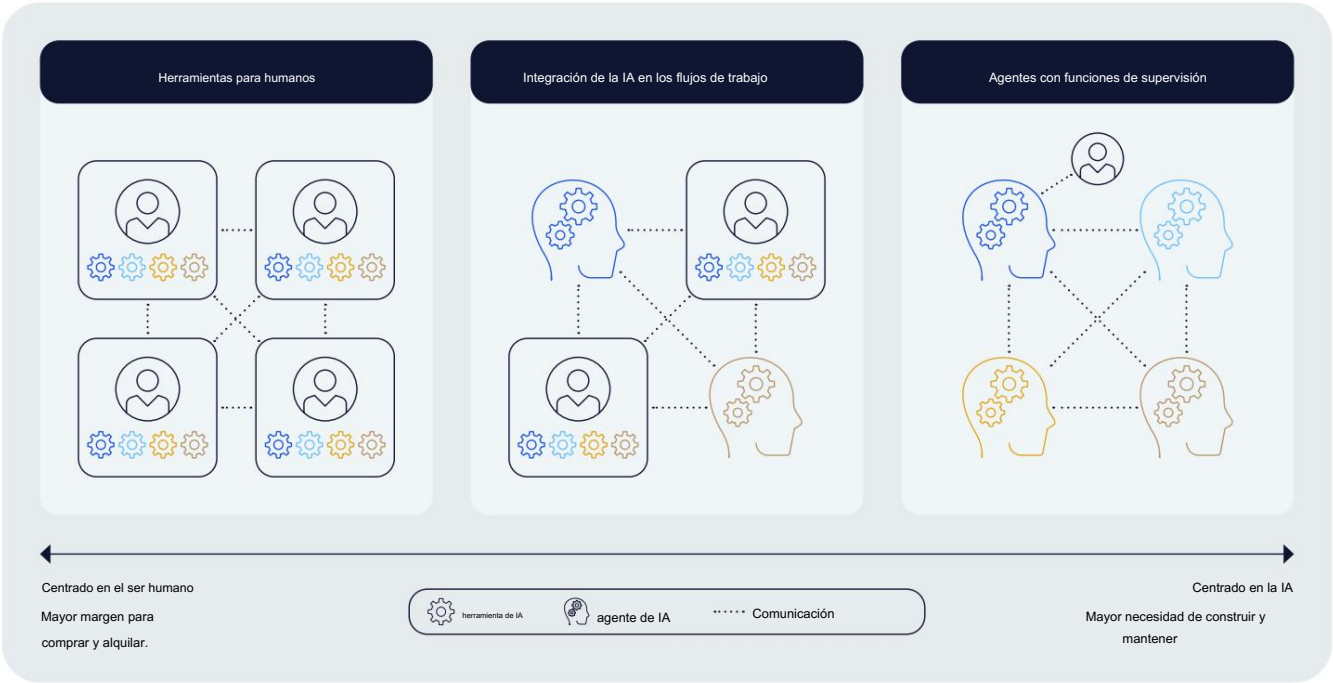
Descubrimos que las oficinas familiares se dividen, en términos generales, en una de las siguientes tres categorías:

Innovación pragmática: Estas oficinas familiares suelen estar dispuestas a experimentar, pero se centran en la eficiencia, y algunas citan mejoras de ahorro de tiempo superiores al 80 % gracias a la IA como umbral en sus tareas diarias. Son conscientes del presupuesto y buscan soluciones específicas en lugar de plataformas integrales. Podrían sentirse cómodas con soluciones basadas en la nube para obtener mayor capacidad de procesamiento si existe la seguridad adecuada. A menudo, estos CIOs colaboran activamente con proveedores de tecnología financiera para explorar soluciones, pero priorizan la transparencia y la explicabilidad de los resultados. También considerarían desarrollar sus propias herramientas utilizando modelos de código abierto con ayuda especializada. Prefieren esperar soluciones que satisfagan sus necesidades antes que tomar decisiones precipitadas de las que luego podrían arrepentirse.

Innovación con rigor institucional: En el otro extremo, algunas oficinas familiares adoptan un enfoque muy sofisticado de la IA. Algunas afirman haber sido pioneras en la inversión en empresas de IA, donde el conocimiento adquirido les permite desarrollar políticas de gobernanza de la IA y una gestión de riesgos de nivel institucional. Estas firmas también están más dispuestas a invertir en formación y desarrollo de talento. Suelen adquirir soluciones de IA consolidadas con capacidades personalizables en lugar de desarrollar las herramientas por sí mismas. Tienen una postura progresista respecto a la IA y creen que su adopción es de vital importancia.

Exploración cautelosa con liderazgo en ciertos sectores: Algunas oficinas familiares se encuentran al inicio de su incursión en la IA. Los entrevistados para este informe han dejado claro que la seguridad de los datos es innegociable, pero algunos CIO también están interesados en explorar el potencial de la IA para asegurar su relevancia. Se requerirá una gestión cuidadosa para introducir herramientas internas, conciliando al mismo tiempo el conservadurismo de sus directivos.

Figura 7. Oficinas familiares: Enfoques sobre el capital humano y la IA



Fuente: Citi Institute



Cómo afrontar los retos y las mejores prácticas

Las oficinas de gestión patrimonial familiar se enfrentan a importantes desafíos a la hora de adoptar la IA, pero nuestras entrevistas también revelaron las mejores prácticas emergentes de aquellas que están más avanzadas en este proceso.

Gestión del cambio

La integración exitosa de la IA requiere superar la inercia organizacional y construir una cultura de experimentación.

La gestión del cambio en las oficinas familiares puede enfrentar obstáculos únicos:

- Los equipos pequeños implican que cada persona debe adaptarse.
- Algunos directores/CIOs pueden sentirse "rezagados en IA", a pesar de ser defensores de la misma de forma organizativa
- Las diferencias generacionales en la comodidad tecnológica pueden crear fricción.
- El miedo a lo desconocido puede paralizar la toma de decisiones.

Figura 8. Ejemplos de buenas prácticas en la adopción de la IA.



Fuente: Citi Institute

Mejores prácticas:

- **Institucionalizar el uso diario:** Se espera que todos los miembros del equipo utilicen activamente la IA en su trabajo cotidiano. Esto institucionaliza la experimentación, fomenta la alfabetización en IA en todas las áreas y garantiza que la innovación en IA se integre en la cultura organizacional. Además, establece un nivel básico de familiaridad y fluidez, a la vez que reduce la resistencia futura y permite una adopción más rápida de capacidades avanzadas.
- **Liderar desde la cima:** La alta dirección promueve visiblemente la adopción de la IA. Al compartir sus propias experiencias, los empleados de mayor antigüedad demuestran su disposición a aprender junto con el personal. Celebrar los éxitos y aprender de los fracasos públicamente ayuda a mitigar el temor a equivocarse.
- **Impulsar la innovación desde la base:** Nuestras entrevistas sugieren que el personal junior tiende a ser el primero en probar las herramientas de IA. Al empoderar a estos entusiastas para que sean los primeros en adoptarlas, la alta dirección puede crear una cultura positiva hacia la adopción de tecnología avanzada. También se podría incentivar y financiar la capacitación.
- **Hacerlo conveniente:** Si las herramientas de IA son fáciles y convenientes de usar, podrían reducir la fricción y fomentar una mayor adopción de la IA.
- **Demostrar valor tangible:** Puede parecer trivial, pero una buena manera de superar la resistencia es mostrar "cómo" y no solo "contar". Algunos CIO buscan abordar la reticencia centrándose en usos que ahorren tiempo o reduzcan la frustración.

Seguridad y privacidad de los datos

La seguridad y la privacidad de los datos son la principal preocupación de las oficinas familiares y el principal obstáculo para una mayor adopción de la IA. La necesidad de seguridad es fundamental, aunque algunas oficinas familiares podrían acceder inadvertidamente a la IA a través de sistemas no autorizados, como proveedores de software como servicio (SaaS) o dispositivos que ya utilizan a diario.

Las principales preocupaciones giran en torno a las herramientas de IA que almacenan datos financieros sensibles, el acceso de terceros a información familiar y la falta de claridad sobre qué información es realmente confidencial. Al mismo tiempo, deben tener en cuenta los riesgos en las funciones de tesorería y finanzas, dados los fraudes y las amenazas cibernéticas.

El reconocimiento de la necesidad de dejar de depender exclusivamente de herramientas heredadas y la exigencia de privacidad de datos abren la posibilidad de recurrir a socios de confianza ya existentes en bancos y gestoras de fondos institucionales. Varios directores de informática (CIO) indicaron que prefieren estas opciones de externalización, ya que buscan un entorno seguro para explorarlas. Reconocen que los inversores institucionales cuentan con muchos más recursos y una fuerte motivación para implementar IA de vanguardia, desde la mejora de la eficiencia hasta la generación directa de alfa. Al apoyarse en estos socios, las oficinas familiares pueden beneficiarse de la adopción de la IA por parte de estas empresas, manteniendo intacta la privacidad de los datos.

Figura 9. IA en las oficinas familiares: necesidades internas y opciones de externalización.



Fuente: Citi Institute

Mejores prácticas:

- **Empiece internamente, luego expanda:** Genere confianza de forma incremental comenzando con modelos locales o gestionados internamente. Una vez implementados, utilice herramientas internas para demostrar el valor añadido y generar confianza entre los empleados y sus familiares, antes de recurrir a soluciones externas contrastadas.
- **Utilice versiones empresariales con la configuración adecuada:** Al utilizar herramientas externas, se prefieren las versiones empresariales, siempre y cuando se garantice que permanezcan dentro de los firewalls. Esto garantiza que la residencia y el procesamiento de los datos permanezcan dentro de entornos controlados internamente. Asimismo, deben existir estrictos controles de acceso y registros de auditoría.

- Aplicar anonimización y enmascaramiento de datos: Para pruebas y usos no críticos.
En las solicitudes, no se debe cargar información confidencial. Si se requieren dichos datos, deben estar ofuscados y anonimizados.
- Desarrollar políticas claras de clasificación de datos: Definir qué información es confidencial es fundamental para salvaguardar la privacidad de los datos al utilizar herramientas de IA.
Sin una clasificación clara, los empleados no pueden tomar decisiones informadas.

Algunas oficinas de gestión patrimonial familiar adoptan un enfoque pragmático de evaluación de riesgos, centrándose en la eficiencia diaria en lugar de protegerse contra eventos puntuales. Argumentan que incluso las grandes empresas sufren ciberataques o filtraciones de datos, y que el riesgo de transferir fondos al banco equivocado es una preocupación mayor. Esto sugiere la necesidad de sopesar las preocupaciones de seguridad frente a las probabilidades reales de riesgo y los costes de oportunidad.

Explicabilidad

La naturaleza opaca de los resultados de la IA —donde no siempre resulta evidente cómo ni por qué se tomaron las decisiones— plantea desafíos para las oficinas de gestión patrimonial que no pueden permitirse errores en funciones críticas. Los errores de la IA pueden ser sutiles y, a menudo, solo los detectan profesionales experimentados. Las interpretaciones erróneas también siguen siendo una preocupación, sobre todo en lo que respecta a los cálculos financieros.

Mejores prácticas:

- Tratar la IA como un punto de partida, no como la respuesta: Para evitar una dependencia excesiva, lo más importante es...
Los usuarios avanzados consideran los resultados de la IA como borradores que requieren validación humana. Para ello, realizan una revisión completa de los resúmenes generados por la IA y, posteriormente, llevan a cabo comprobaciones puntuales a medida que aumentan sus conocimientos. También se recomienda contrastar los resultados de la IA con fuentes conocidas.
- Implementar una disciplina de ingeniería rápida: Algunos ven la explicabilidad como una
Problema de ingeniería de contexto o de solicitud que se puede resolver. Es necesario indicar a los modelos con precisión lo que buscan los usuarios, proporcionando un contexto detallado y especificaciones de lo que deben implicar los resultados, de forma similar a capacitar a un nuevo empleado con instrucciones completas.
- Comparación con resultados de terceros: La comparación con resultados es otro método para validar los resultados. Al utilizar herramientas de terceros y formular las mismas preguntas, se puede comparar la calidad y la precisión.

Reglamentos y gobernanza

Las oficinas de gestión patrimonial familiar se encuentran en las primeras etapas del desarrollo de marcos formales de gobernanza de la IA.

Mejores prácticas:

- Comience con la integración del manual del empleado: Un primer paso práctico podría ser
Un manual del empleado, que los empleados deben firmar, exige que el personal solicite aprobación para los casos de uso de IA. Esto genera responsabilidad sin necesidad de una infraestructura normativa extensa.
- Implementar el desarrollo de políticas: En lugar de esperar políticas perfectas,
Algunas oficinas de gestión patrimonial familiar están comenzando con pautas de uso básicas y documentando las herramientas y los casos de uso aprobados. Una vez establecidas, las políticas pueden mejorarse.
- Seguimiento de la evolución normativa: Si bien las oficinas familiares pueden no estar sujetas directamente a regulaciones como la Ley de IA de la Unión Europea, están atentas a los requisitos institucionales como guía para las mejores prácticas.

Gestión del talento y perfeccionamiento profesional

La integración de la IA está transformando radicalmente la fuerza laboral de las oficinas familiares y las habilidades necesarias para el éxito. Estas oficinas se enfrentan a un dilema: por un lado, desean evitar aumentar su plantilla, pero por otro, necesitan capacidades técnicas cada vez más sofisticadas para optimizar el tiempo y los recursos gracias a las mejoras de eficiencia que aporta la IA. Para ello, deben capacitar a su personal actual, que tiene conocimientos técnicos limitados, antes de que puedan beneficiarse de estas ventajas.

Mejores prácticas:

- **Redefinir roles en lugar de reemplazar personal:** Las oficinas familiares afirman obtener mejores resultados reorganizando sus equipos y utilizando IA para tareas repetitivas, liberando así a los empleados para tareas de mayor valor. Se espera que los analistas se centren más en su actividad principal: encontrar nuevas oportunidades de inversión, en lugar de dedicarse a tareas rutinarias.
- **Invertir en formación y desarrollo:** La mayoría de las oficinas familiares están comprometidas con la capacitación de sus empleados y esperan que los nuevos contratados dominen la tecnología y tengan conocimientos básicos de IA. Algunas han contratado personal directamente de las firmas fundadoras de LLM.
- **Aprovechar las fortalezas generacionales:** Nuestras entrevistas indican que los miembros más jóvenes del equipo muestran entusiasmo por la IA, lo cual puede canalizarse para impulsar su adopción. Se debe alentar al personal joven a experimentar y compartir sus conocimientos con los miembros más experimentados.
- **Externalización estratégica:** En lugar de crear equipos internos desde cero, muchas oficinas están evolucionando su modelo de externalización. Algunas oficinas familiares externalizan las funciones de inversión de primera línea a sus socios bancarios o invierten directamente en firmas de inversión institucionales a la vanguardia en la implementación de IA. Externalizar las funciones de inversión a expertos permitiría a las oficinas familiares concentrarse en la automatización de las operaciones diarias.

El futuro del trabajo en las oficinas familiares

Algunas oficinas familiares creen que los equipos de analistas serán reemplazados por agentes, capaces de realizar el trabajo con mucha más rapidez. En este escenario, los empleados deben saber gestionar procesos y agentes, en lugar de limitarse a realizar análisis. Esto representa un cambio fundamental: de contratar personas para realizar tareas a contratar personas para gestionar sistemas de IA que realicen el trabajo.

Implementación: comprar o desarrollar

Quizás el dilema estratégico más acuciante para las oficinas familiares sea si deben adquirir sistemas o desarrollarlos internamente. Estas oficinas suelen estar limitadas por recursos reducidos y escasa o nula capacidad de desarrollo interno. Al mismo tiempo, nuestras entrevistas sugieren que el mercado fintech actualmente no ofrece una solución única y perfecta para las oficinas familiares.

Tecnología financiera en las oficinas familiares

El panorama de las fintech para las oficinas de gestión patrimonial familiar sigue evolucionando con la llegada de nuevos participantes, así como con la adquisición de proveedores más pequeños por parte de otros más consolidados. A partir de los nombres mencionados en nuestras entrevistas con CIOs y directivos, hemos categorizado a los proveedores de tecnología financiera específicos para family offices en cinco categorías principales para simplificar:

- Informes de rendimiento e inteligencia
- Contabilidad, entidad y control financiero

- Plataformas integradas/multimodulares
- Operaciones en mercados privados
- Gobernanza, riesgo y colaboración

Tenga en cuenta que la lista de proveedores en cada categoría no es exhaustiva y se asigna en función de la mejor opción; en muchos casos, pueden superponerse a medida que evoluciona su funcionalidad (figura 10).

Al evaluar proveedores, las oficinas familiares suelen buscar madurez del software, disponibilidad de datos y soluciones integrales que se puedan integrar fácilmente. Con los avances en IA, los proveedores tradicionales se han adaptado a esta tecnología, pero las oficinas familiares han señalado en entrevistas con nosotros que el ritmo de implementación de la IA suele ser más lento de lo que desearían.

Las oficinas familiares también se enfrentan a la tensión entre actuar con rapidez y controlar los costes. Por un lado, temen quedarse rezagados ante los rápidos avances de la IA. Por otro lado, una solución encontrada hoy podría ser superada por una mejor mañana. Para muchas oficinas familiares, adoptar la IA implica una curva de aprendizaje considerable, que se complica aún más por la presión de la velocidad frente a los costes.

Si bien la mayoría de las oficinas de gestión patrimonial prefieren adquirir soluciones ya disponibles, algunas optan por desarrollar sus propias herramientas de IA utilizando modelos de código abierto, pero con un alto umbral de aceptación, por ejemplo, un aumento de eficiencia superior al 80 %. Si no se puede alcanzar dicho umbral, prefieren esperar a iteraciones posteriores en lugar de invertir recursos en soluciones en fase inicial.

Una opción es un enfoque modular: dividir la tarea en partes más pequeñas mediante la creación de aplicaciones más pequeñas que se puedan ensamblar de forma económica y organizada. Esto permite a las oficinas familiares centrarse en resolver un problema a la vez y hacerlo bien, en lugar de intentar abordar múltiples problemas y conformarse con soluciones imperfectas. Además, ofrece flexibilidad para intercambiar componentes si surge una mejor solución.

Figura 10. Oficinas familiares: Un mapa del panorama Fintech.

Actuación informes e inteligencia	Contabilidad y control financiero	Plataformas integradas/multimodulares	Mercado privado operaciones	Gobernanza, riesgo y colaboración
• Addepar • Altoo • Diamante negro • Burgiss/Caissa • Dosel • Copia • Landytech • Mástil • Solovis	• Asseta • Recuento de fondos • NetSuite • QuickBooks • Sage Intacct • SoftLedger • SumIt	• Arco • Aguas claras • Elysys • Soluciones Eton • WealthSpectrum	• Arco • Canoa • iCapital/AltExchange	• Daysium • Dilitrust • iPaladín • Planificador de hojas • Cumbres • Familia de confianza • Way2B1

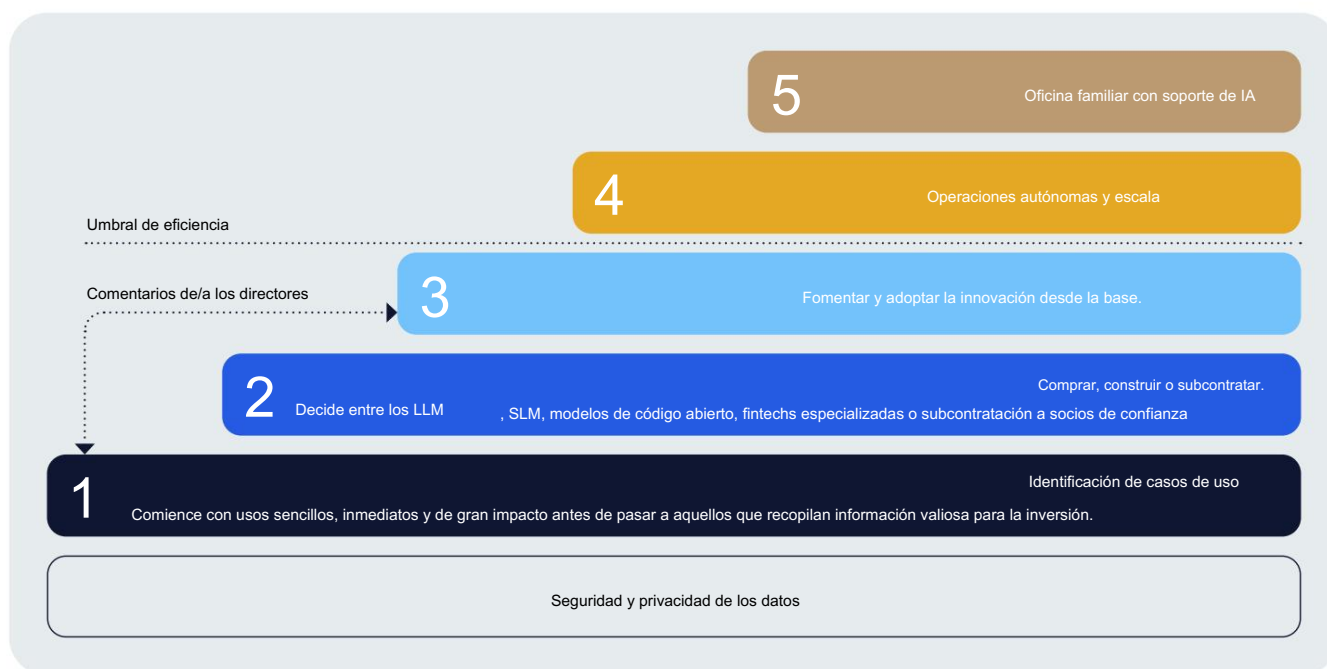
Fuente: Citi Institute

¿Qué nos depara el futuro?

Cuando se les pidió que imaginaran su estado futuro ideal, los directores de informática y los responsables de las oficinas familiares describieron una imagen notablemente coherente en nuestras entrevistas: una operación ágil e inteligente donde la IA se encarga de la carga operativa, liberando a los humanos para que se centren en la estrategia, las relaciones y la toma de decisiones complejas.

- La seguridad como principal limitación: Si bien los inversores institucionales buscan un equilibrio entre la seguridad y la ventaja competitiva, las oficinas familiares consideran la privacidad de los datos como la máxima prioridad, una postura que difícilmente cambiará a corto plazo. Este factor, por sí solo, influye en cada decisión tecnológica y, a menudo, retrasa o impide la adopción de soluciones que, de otro modo, serían muy atractivas.
- La visión de cero personal: Un grupo importante de family offices, en particular aquellas lideradas por directores de informática y socios expertos en tecnología, están impulsando la automatización radical con el objetivo explícito de lograr una plantilla operativa prácticamente nula, con un alto estándar de ahorro de eficiencia de al menos el 80 %. Esto representa una ambición fundamentalmente distinta a la de los inversores institucionales que buscan mejoras de eficiencia graduales.
- Los usos pragmáticos e inmediatos impulsan la adopción: las implementaciones más exitosas resuelven problemas tangibles e inmediatos, como la elaboración de resúmenes de correo electrónico, la revisión de documentos, la transcripción de reuniones y la generación de informes automatizados.

Figura 11. Pasos recomendados para implementar la IA en oficinas familiares



Fuente: Citi Institute

- La brecha generacional como oportunidad: Nuestras entrevistas sugieren que la tercera generación de miembros de la familia, que ya son nativos de la IA gracias a sus experiencias educativas o a su aptitud general para la tecnología, representa tanto un catalizador para la adopción como un puente para convencer a los miembros más conservadores de la familia.
- Soluciones fintech integradas: A pesar de la búsqueda activa, las oficinas familiares informan Consideran que las ofertas fintech actuales son inmaduras para sus necesidades, especialmente en áreas que requieren la integración de datos estructurados y no estructurados, la gestión integral del patrimonio y la elaboración de informes sobre mercados privados. El proveedor fintech ideal sería una solución integral en la que puedan confiar para obtener una gama completa de servicios de gestión patrimonial personal.
- Gestión de cartera con IA: Para muchos directivos, lo ideal sería contar con herramientas integrales de análisis de cartera basadas en IA. Si no existen problemas de seguridad, algunos directores de informática solicitarían a estas herramientas que evaluaran las inversiones y las decisiones de asignación. Otras funcionalidades deseadas incluyen la monitorización continua frente a los factores de riesgo y las fluctuaciones del mercado. Asimismo, se valora mucho la capacidad de realizar recomendaciones de reequilibrio automatizadas en función de las circunstancias familiares cambiantes.

¿En qué se diferencia de la lista de deseos de los inversores institucionales?

Mientras que los inversores institucionales conciben la IA como una colaboradora en la generación de alfa, las oficinas familiares tienden a ver la IA como la columna vertebral operativa que permite la agilidad organizativa.

Figura 12. Aspiraciones de IA de las oficinas familiares frente a los inversores institucionales.

Dimensión	Oficina familiar	Inversores institucionales*
Objetivo principal	Optimización operativa manteniendo la calidad del servicio.	Ventaja competitiva a través de mejores decisiones de inversión.
Visión de dotación de personal	Personal mínimo, máxima automatización.	Reasignar personal existente, equipos más productivos
rol de la IA	Infraestructura operativa para la gestión de carteras impulsada por IA	Socio de la generación alfa
Enfoque humano	Supervisión, relaciones, personas para tomar decisiones finales	Análisis y estrategia mejorados. El ser humano está en el circuito
Tolerancia al riesgo	Cauteloso, exigente y con una precisión casi perfecta.	Dispuesto a experimentar para obtener ventaja

Fuente: Entrevistas del Citi Institute con directores de informática/responsables de family offices; *Inteligencia artificial en la gestión de inversiones: más allá de las mejoras en la eficiencia

Una mayor automatización permite centrarse más en la inversión.

Nuestras entrevistas sugieren que las oficinas familiares creen que una mayor automatización permitirá un enfoque de inversión más estratégico. Los CIO y los directivos buscan procesos operativos infalibles, la eliminación de la carga administrativa y una mejor organización de la información.

Cuando las operaciones se automatizan, la visión para las actividades de inversión no es la reducción, sino la elevación para llevar a cabo una investigación fluida aumentada por IA, obtener una debida diligencia más exhaustiva y facilitar el monitoreo continuo.

En la práctica, la futura oficina familiar estará simultáneamente más automatizada en sus operaciones y procesos rutinarios, y más centrada en la inversión, ya que los directores de informática, los socios y los analistas se verán liberados de las cargas operativas, lo que permitirá una toma de decisiones más estratégica.

El elemento humano

Es fundamental destacar que, incluso en un futuro altamente automatizado, la participación humana seguirá siendo vital. Por muy sofisticada que sea la implementación de la IA, los humanos siguen siendo quienes toman las decisiones finales y deben asumir la responsabilidad si algo sale mal. El escenario ideal para las oficinas familiares no es uno sin personas, sino uno donde las personas se dediquen exclusivamente a lo que mejor saben hacer: construir relaciones, emitir juicios matizados, brindar orientación y asumir la responsabilidad última de las decisiones tomadas.

“

Espero que la IA pueda hacer más en el ámbito del control... Me gustaría que la IA me ayudara con el marco de control y el riesgo operacional.

Un CIO de una oficina familiar

”



Conclusión

Mientras que el sector de la gestión de inversiones en general avanza hacia la generación de alfa impulsada por la IA, las oficinas familiares se centran en la creación de operaciones radicalmente ágiles y altamente automatizadas que preserven la privacidad al tiempo que gestionan la complejidad exponencial de las familias a las que sirven.

Nuestro informe describe un sector en transición caracterizado por una adopción fragmentada y un enfoque pragmático donde la preocupación por la privacidad de los datos prevalece sobre cualquier decisión tecnológica. Se enfrentan a limitaciones de recursos con presupuestos reducidos, pero exigen soluciones con un alto retorno de la inversión.

La oficina familiar ideal del futuro probablemente será:

- Operacionalmente autónomo: Con casi cero personal manejando medio y
Las funciones administrativas, todas automatizadas mediante inteligencia artificial y sistemas inteligentes.
- Enfoque estratégico: Dónde pasan su tiempo los CIO, directores y analistas
exclusivamente en actividades de alto valor, como decisiones de inversión, gestión de relaciones y resolución de problemas complejos.
- Preservación de la privacidad: Construido sobre una arquitectura que prioriza la seguridad y que nunca compromete la confidencialidad familiar.
- Aumentado de forma inteligente: donde la IA actúa como un asistente de investigación siempre activo,
La supervisión de riesgos y la columna vertebral operativa son fundamentales, pero los seres humanos conservan la autoridad final para la toma de decisiones.

La IA podría dar lugar a un modelo operativo totalmente nuevo, con el potencial de ofrecer una gestión de inversiones de calidad institucional y servicios patrimoniales integrales con una fracción de los recursos tradicionales. Permitiría a las oficinas familiares ampliar sus capacidades sin aumentar su plantilla, gestionar la creciente complejidad sin incrementar la burocracia y brindar atención personalizada a varias generaciones.

Las oficinas familiares que logren un equilibrio entre innovación y seguridad, automatización y criterio humano, y eficiencia y calidad de servicio podrían redefinir el futuro de la gestión de patrimonios privados.

Ha llegado la era de la oficina familiar inteligente y automatizada. La cuestión ya no es si adoptar la IA, sino con qué rapidez y eficacia se puede afrontar este proceso.

“

Si no sabes usar la IA, otros se aprovecharán. Apenas estaba empezando, pero ahora todos necesitan saber cómo usarla, igual que necesitaron saber cómo usar internet.

Director de Inversiones, Oficina Familiar

”

Para obtener asistencia en materia de accesibilidad digital, comuníquese con su equipo de Citi para consultas inmediatas o envíe un [correo electrónico a accessibility@citigroup.com](mailto:accessibility@citigroup.com). Puede visitar la sección Accesibilidad en Citi | Citi.com para obtener más información.

INFORMACIÓN IMPORTANTE

Esta comunicación ha sido preparada por Citigroup Global Markets y se distribuye a través de sus filiales autorizadas localmente (en adelante, la "Firma"). Esta comunicación no pretende constituir una «investigación» según la definición de dicho término en la normativa aplicable, si bien puede contener contenido temático que se haya incluido o pueda incluirse en informes de investigación. Salvo que se indique lo contrario, cualquier referencia a un informe de investigación o a una recomendación de investigación no pretende representar la totalidad del informe y no se considera, en sí misma, una recomendación ni un informe de investigación. Las opiniones expresadas por cada autor en este documento son personales y no reflejan necesariamente las de su empleador, ninguna entidad afiliada ni las de los demás autores; pueden diferir de las opiniones de otros empleados de dichas entidades y pueden cambiar sin previo aviso. Debe asumir lo siguiente: La Firma puede ser la emisora o actuar como principal en los instrumentos financieros a los que se hace referencia en esta comunicación u otros instrumentos financieros relacionados. El autor de esta comunicación puede haber comentado la información aquí contenida con otros miembros de la Firma, y tanto el autor como dichos empleados de la Firma pueden haber actuado ya en base a esta información (incluida la negociación de las cuentas propias de la Firma o la comunicación de la información aquí contenida a otros clientes de la Firma). La Firma presta o pretende prestar servicios de banca de inversión y otros servicios al emisor de dichos instrumentos financieros. La Firma, su personal (incluidos aquellos con quienes el autor haya consultado para la preparación de esta comunicación) y otros clientes de la Firma pueden tener posiciones largas o cortas en los instrumentos financieros aquí mencionados, haber adquirido dichas posiciones a precios y condiciones de mercado que ya no están disponibles, y tener intereses diferentes o contrarios a los suyos. Esta comunicación se proporciona únicamente con fines informativos y de debate. No constituye una oferta ni una solicitud para comprar o vender ningún instrumento financiero. La información contenida en esta comunicación se basa en información generalmente disponible y, aunque se obtuvo de fuentes que la Firma considera fiables, no se garantiza su exactitud ni su integridad. Ciertos miembros del personal o áreas de negocio de la Firma pueden tener acceso a información material no pública o haberla adquirido, la cual podría tener un impacto (positivo o negativo) en la información aquí contenida, pero que no está disponible ni es conocida por el autor de esta comunicación. La Firma no tendrá responsabilidad alguna ante el usuario ni ante terceros por la calidad, exactitud, puntualidad, disponibilidad continua o integridad de los datos, ni por cualquier pérdida o daño especial, directo, indirecto, incidental o consecuente que pueda sufrir debido al uso de la información contenida en esta comunicación o que surja de cualquier otra forma en relación con la misma, siempre que esta exclusión de responsabilidad no excluya ni limite ninguna responsabilidad bajo ninguna ley o reglamento aplicable a la Firma que no pueda ser excluida o restringida. La información proporcionada no se basa en sus circunstancias individuales y no debe considerarse como una evaluación de la idoneidad para usted de un producto o transacción en particular. Incluso si poseemos información sobre sus objetivos en relación con cualquier transacción, serie de transacciones o estrategia de negociación, esto no se considerará suficiente para ninguna evaluación de la idoneidad para usted de ninguna transacción, serie de transacciones o estrategia de negociación. La Firma no actúa como su asesor, fiduciario o agente y no administra su cuenta. La información aquí contenida no constituye asesoramiento de inversión y la Firma no realiza ninguna recomendación sobre la idoneidad de ninguno de los productos o transacciones mencionados. Las decisiones de inversión o negociación que usted tome se basan en su propio análisis y criterio, o en el de sus asesores, y no en el nuestro. Por lo tanto, antes de realizar cualquier transacción, usted debe determinar, sin depender de la Firma, los riesgos o beneficios económicos, así como las características y consecuencias legales, fiscales y contables de la transacción, y asegurarse de que está en condiciones de asumir dichos riesgos.

Los instrumentos financieros denominados en moneda extranjera están sujetos a fluctuaciones del tipo de cambio, lo que puede afectar negativamente el precio o el valor de una inversión en dichos productos. Las inversiones en instrumentos financieros conllevan un riesgo significativo, incluyendo la posible pérdida del capital invertido. Los inversores deben consultar con sus propios asesores fiscales, financieros, legales y de otra índole, y tomar decisiones de inversión únicamente en función de sus propios objetivos, experiencia y recursos. Esta comunicación no pretende pronosticar ni predecir eventos futuros. El rendimiento pasado no garantiza ni indica resultados futuros. Los precios aquí proporcionados (excepto los identificados como históricos) son meramente indicativos y no representan cotizaciones definitivas en cuanto a precio o volumen. Si está interesado en comprar o vender algún instrumento financiero, o en seguir alguna estrategia de negociación mencionada en este documento, debe ponerse en contacto directamente con su representante local. La Firma no se responsabiliza de ninguna pérdida (ya sea directa, indirecta o consecuente) que pueda derivarse del uso de la información contenida en este documento o derivada del mismo. Aunque la Firma está afiliada a Citibank, NA (junto con sus subsidiarias y sucursales en todo el mundo, "Citibank"), debe tener en cuenta que ninguno de los demás instrumentos financieros mencionados en esta comunicación (a menos que se indique expresamente lo contrario) está (i) asegurado por la Corporación Federal de Seguro de Depósitos (FDIC) ni por ninguna otra autoridad gubernamental, ni (ii) constituye un depósito u otra obligación de Citibank ni de ninguna otra institución depositaria asegurada, ni está garantizado por ellos. Esta comunicación contiene compilaciones de datos, documentos e información que son propiedad de la Firma y están protegidos por derechos de autor y otras leyes de propiedad intelectual, y no puede ser redistribuida ni transmitida por usted a ninguna otra persona para ningún propósito. © 2026 Citigroup Global Markets Inc. Miembro de SIPC. Todos los derechos reservados. Citi y Citi and Arc Design son marcas comerciales y marcas de servicio de Citigroup Inc. o sus filiales y se utilizan y registran en todo el mundo.