



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA BANCA PRIVADA: ANÁLISIS EMPÍRICO DEL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN PATRIMONIAL.

Autor: Mencía Picón Lorenzo
Director: Ignacio Prieto Funes

MADRID | Marzo 2026

Índice

Resumen

Abstract

I. INTRODUCCIÓN

1. Descripción general y pregunta de investigación: contexto de la transformación digital y la banca privada.
 - 1.1. Estado de la cuestión
 - 1.2. Hipótesis de investigación
2. Objetivos: generales y específicos del TFG.
3. Metodología: enfoque empírico, selección de casos y criterios de análisis.

II. MARCO TEÓRICO

1. La transformación digital en la banca privada.
2. Inteligencia Artificial en la banca.
 - 2.1. Usos de la Inteligencia Artificial
 - 2.2. Riesgos de la Inteligencia Artificial
 - 2.3. Regulación de la Inteligencia Artificial
3. Modelo conceptual del impacto de la IA

III. ANÁLISIS CUANTITATIVO / EMPÍRICO

1. Selección y descripción de casos de estudio (plataformas digitales y bancos privados).
2. Evaluación del impacto de la IA en eficiencia operativa.
3. Evaluación del impacto de la IA en satisfacción y experiencia del cliente.
4. Comparación entre casos y discusión de resultados.

IV. CONCLUSIONES

1. Principales hallazgos del estudio.
2. Recomendaciones para la integración de IA en la gestión patrimonial.
3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.

V. BIBLIOGRAFÍA

Resumen

Este Trabajo Fin de Grado analiza cómo la inteligencia artificial está influyendo en la transformación digital de la banca privada, especialmente en los servicios de gestión patrimonial. El objetivo del trabajo es entender de qué manera estas herramientas están cambiando el trabajo de los asesores financieros y la relación que mantienen con sus clientes. Para ello, se utiliza una metodología cualitativa basada en el análisis de varios casos de bancos internacionales que ya han incorporado soluciones de inteligencia artificial en su actividad. A partir de estos casos, el trabajo muestra que la inteligencia artificial permite acceder a la información de forma más rápida, mejorar la eficiencia de muchos procesos internos y facilitar un asesoramiento financiero más personalizado.

En conjunto, los resultados indican que esta tecnología se está convirtiendo en un elemento importante dentro de la evolución de la banca privada y que también está cambiando el papel del asesor financiero en la gestión patrimonial.

Palabras clave: inteligencia artificial, banca privada, gestión patrimonial, transformación digital, eficiencia operativa, experiencia del cliente.

Abstract

This Final Degree Project analyses how artificial intelligence is influencing the digital transformation of private banking, especially in wealth management services. The aim of the study is to understand how these tools are changing the work of financial advisors and their relationship with clients. The research follows a qualitative approach based on the analysis of several international banks that have already introduced artificial intelligence solutions into their operations. The analysis shows that artificial intelligence helps advisors access information faster, improves the efficiency of internal processes and allows them to provide more personalized financial advice.

Overall, the results suggest that artificial intelligence is becoming an important element in the evolution of private banking and is also changing the role of financial advisors in wealth management.

Keywords: artificial intelligence, private banking, wealth management, digital transformation, operational efficiency, client experience.

I. INTRODUCCIÓN

1. Descripción general y pregunta de investigación: contexto de la transformación digital y la banca privada.

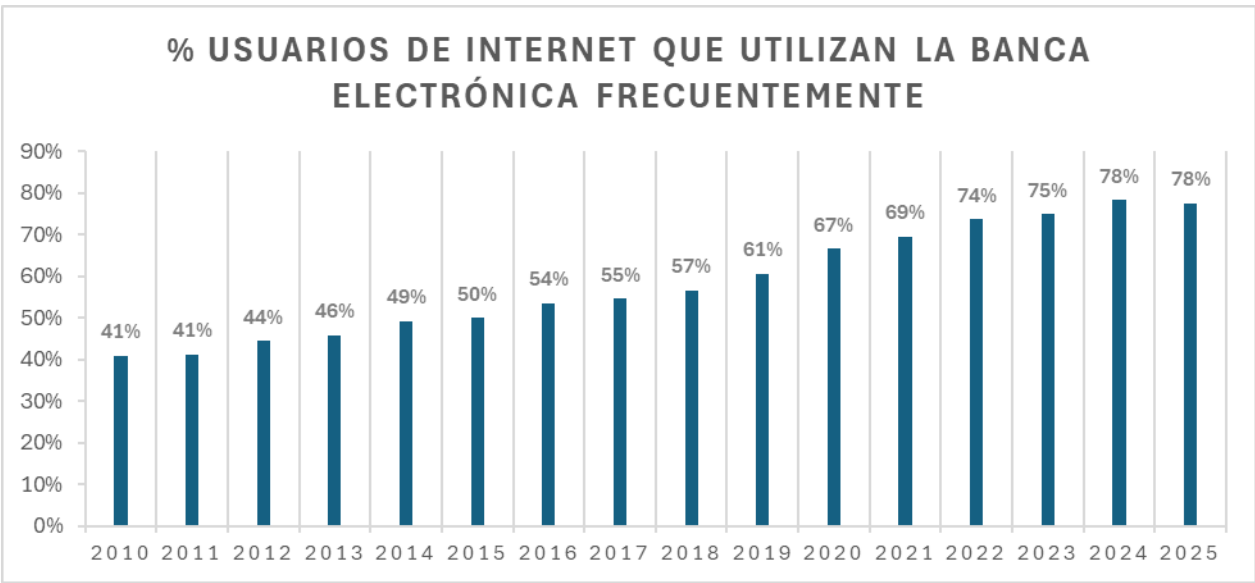
La banca privada se centra en gestionar y proteger el patrimonio de clientes con alto capital, ofreciendo servicios financieros adaptados a sus necesidades y objetivos a largo plazo. Actualmente, este sector financiero enfrenta desafíos debido a la creciente competencia, la presión regulatoria y las nuevas expectativas de los clientes de personalización y rapidez en sus servicios por esta transformación digital.

En los últimos años, la Inteligencia Artificial (IA) está transformando este sector, permitiendo a los bancos analizar grandes volúmenes de datos para ofrecer decisiones de inversión más informadas y servicios personalizados. Su integración también facilita la automatización de procesos y una mayor precisión en las recomendaciones, combinando la eficiencia tecnológica con el asesoramiento experto de los gestores patrimoniales. Para mantenerse competitivos, los bancos deben adoptar un enfoque híbrido que combine tecnología y experiencia humana, potenciando la eficiencia, la personalización y la satisfacción del cliente.

El incremento de la transformación digital se ve muy reforzado por el crecimiento que han ido experimentando en los últimos años los usuarios del uso de la banca digital, como se puede ver en la Figura 1, donde entre 2015 y 2025 el porcentaje de personas que utilizaron la banca digital en los tres meses anteriores fue creciendo y pasó desde julio de 2015 de alrededor del 50 % hasta el 77,6 %, es decir, más de 27 puntos porcentuales de aumento acumulado. Este crecimiento refleja no solo la evolución y diversificación de los servicios digitales ofrecidos por las entidades financieras, que permiten realizar desde operaciones básicas como consultas de saldo hasta transacciones completas, pagos y gestión de productos, sino también la mayor accesibilidad a Internet en los hogares, que facilita el acceso a estas herramientas y contribuye a consolidar su uso recurrente (Funcas, 2026).

En conjunto, estos datos muestran cómo la digitalización bancaria se ha integrado de forma creciente en la vida cotidiana de los usuarios españoles, consolidándose como un componente habitual de la gestión financiera personal.

Figura 1. Usuarios que utilizan la banca privada frecuentemente (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística y FUNCAS (2026)

Recientemente, se ha estudiado el impacto de la digitalización y de la IA en el sector bancario y, especialmente, en la banca minorista con un enfoque en la automatización de procesos. Sin embargo, no ha habido tanto desarrollo en el análisis de su impacto específico en la banca privada y en la gestión patrimonial de clientes de alto patrimonio.

Además, aunque gran parte de los estudios actuales se centran en los beneficios potenciales de la Inteligencia Artificial en términos de eficiencia operativa, resulta necesario analizar cómo su implementación puede afectar a la relación entre los bancos y sus clientes, especialmente en un segmento donde la confianza, la personalización y el asesoramiento humano constituyen elementos fundamentales del servicio.

1.1. Estado de la cuestión

Transformación digital e inteligencia artificial en el sector bancario

La literatura sobre la transformación digital en la banca ha centrado la mayor parte de sus trabajos en la adopción de Fintech (empresas tecnológicas financieras, concretamente compañías que utilizan innovación digital para ofrecer servicios financieros) y en la aplicación de herramientas de inteligencia artificial en bancos comerciales y corporativos. Vives (2017) analiza la irrupción de las Fintech en los modelos de negocio de la banca, destacando cómo estos nuevos actores han introducido cambios en la estructura competitiva del sector. Por otro lado, Berkmen et al. (2019) y He et al. (2017) destacan la importancia de la innovación tecnológica en la eficiencia financiera y en la experiencia del cliente, señalando que la incorporación de herramientas digitales puede mejorar tanto los procesos internos de las entidades como la relación con los usuarios.

Según varios informes de McKinsey (2021, 2024), así como del Banco Mundial (2022b), se puede observar que, a nivel global, la adopción de inteligencia artificial y de soluciones digitales está creciendo con rapidez, especialmente en términos de personalización de servicios y optimización de procesos internos. Deloitte (2023, 2024, 2026) también señala algunas mejoras en la eficiencia en la toma de decisiones gracias al uso de inteligencia artificial en la banca. Sin embargo, estos mismos estudios indican que otros beneficios potenciales, como la innovación o la generación de nuevas fuentes de ingresos, todavía no se han materializado plenamente en muchas empresas del sector.

Riesgos asociados a la digitalización del sector financiero

Por otro lado, la investigación ha tratado de abordar los riesgos asociados a la digitalización y al desarrollo tecnológico. Entre ellos destaca la aparición de la tecnología regulatoria, conocida como RegTech, que permite a las instituciones financieras cumplir con la legislación de manera más eficiente mediante herramientas tecnológicas (Deloitte, 2023).

Asimismo, el fenómeno de la denominada banca en la sombra ha sido analizado por diversos autores por los riesgos que puede generar para el *level playing field* (nivel de competencia

igualitario) entre competidores tradicionales y tecnológicos (BBVA, 2017; Buchak et al., 2017). Por otra parte, informes corporativos de AWS (s.f.) y Accenture (2017, 2020, 2021, 2024) sobre aplicaciones de la transformación digital y la inteligencia artificial en distintos contextos financieros ofrecen información sobre los riesgos asociados a la tecnología, como la dependencia tecnológica y los riesgos de ciberseguridad.

Para facilitar la síntesis de la literatura revisada, la Figura 2 resume algunos de los principales estudios sobre digitalización e inteligencia artificial en el sector bancario.

Figura 2. Principales estudios sobre digitalización e IA en el sector bancario

AUTOR / INSTITUCIÓN	AÑO	TIPO DE FUENTE	APORTACIÓN PRINCIPAL
Vives	2017	Artículo académico	Analiza cómo la aparición de las Fintech está modificando los modelos de negocio tradicionales y aumentando la competencia en el sector bancario.
He et al.	2017	Artículo académico	Destacan que la adopción de tecnologías digitales puede mejorar la eficiencia operativa de las entidades financieras y la experiencia del cliente.
Berkmen et al.	2019	Artículo académico	Señalan que la transformación digital puede contribuir a mejorar la eficiencia financiera y la capacidad operativa de las instituciones bancarias.
Buchak et al.	2017	Artículo académico	Analizan el fenómeno de la banca en la sombra y sus implicaciones para la competencia y la estabilidad del sistema financiero.
Banco Mundial	2022b	Organismo internacional	Examina el crecimiento global de la digitalización financiera y el papel de las nuevas tecnologías en el desarrollo del sistema bancario.
McKinsey	2021, 2024	Consultora	Identifica el aumento de la adopción de inteligencia artificial en la banca, especialmente en personalización de servicios y optimización de procesos internos.
Deloitte	2023, 2024, 2026	Consultora	Señala que el uso de inteligencia artificial puede mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y el análisis de información en las entidades financieras.
Deloitte	2023	Consultora	Analiza el papel de la tecnología regulatoria (RegTech) en la mejora del cumplimiento normativo dentro de las instituciones financieras.
Accenture	2017, 2020, 2021, 2024	Consultora	Examina las oportunidades y desafíos que plantea la transformación digital para las instituciones financieras y sus modelos de negocio.
AWS	s.f.	Informe corporativo	Analiza los riesgos asociados a la adopción de infraestructuras digitales, especialmente en relación con la dependencia tecnológica y la ciberseguridad.
BBVA	2017	Informe institucional	Examina el fenómeno del shadow banking y sus posibles implicaciones para el equilibrio competitivo en el sector financiero.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Vacío en la literatura: inteligencia artificial en banca privada

A pesar de los avances en transformación digital y adopción de inteligencia artificial en la banca, todavía existe un vacío importante en la investigación empírica sobre su aplicación en la banca privada, especialmente en la gestión patrimonial. La mayor parte de los estudios se han centrado en la banca comercial o en el impacto general de la digitalización en el sector financiero, mientras que el análisis específico de la inteligencia artificial en la banca privada sigue siendo limitado.

En particular, no se ha realizado un análisis comparativo de cómo los bancos privados tradicionales y los nuevos actores tecnológicos aplican la inteligencia artificial para mejorar la eficiencia operativa y la personalización del servicio, ni una evaluación crítica de los riesgos tecnológicos y regulatorios asociados. Entre estos riesgos se incluyen la dependencia tecnológica, la ciberseguridad, la protección de datos y la necesidad de garantizar que la competencia entre diferentes tipos de actores sea equilibrada, evitando que una regulación más laxa de los nuevos jugadores incremente el riesgo sistémico.

Este TFG busca cubrir este vacío mediante un estudio comparativo basado en casos reales y fuentes secundarias recientes, integrando dos dimensiones que en muchos estudios se analizan por separado: la eficiencia operativa de las entidades financieras y la experiencia del cliente en términos de satisfacción y confianza. En este contexto, la eficiencia operativa se entiende como la capacidad de las entidades para mejorar la productividad de sus procesos y reducir costes mediante el uso de herramientas basadas en inteligencia artificial, mientras que la experiencia del cliente hace referencia a la calidad del servicio ofrecido, la rapidez en la atención y el nivel de personalización en la relación con los usuarios.

Además, el trabajo propone un modelo conceptual propio que representa la relación entre tecnología, creación de valor y riesgos en la banca privada, teniendo en cuenta tanto la aplicación práctica de la inteligencia artificial como sus posibles implicaciones en términos de regulación y estabilidad del sector. De esta manera, el estudio busca contribuir a la literatura existente aportando un análisis empírico que relaciona la adopción de inteligencia artificial con resultados observables en eficiencia operativa, personalización del servicio y

gestión de riesgos dentro de la banca privada.

El objetivo de este trabajo es ofrecer una visión empírica sobre la aplicación real de la inteligencia artificial en la banca privada, analizando sus beneficios, limitaciones y principales desafíos. Por ello, la pregunta de investigación de este TFG es: ¿Cómo influye la integración de la Inteligencia Artificial en la gestión patrimonial de la banca privada en términos de eficiencia operativa y experiencia del cliente?

1.2. Hipótesis de investigación

A partir del marco teórico desarrollado y de la revisión de la literatura existente, este trabajo plantea varias hipótesis que permiten analizar de forma más concreta el impacto de la inteligencia artificial en la banca privada.

H1. Impacto en la eficiencia operativa:

La adopción de herramientas de inteligencia artificial contribuye a mejorar la eficiencia operativa de las entidades de banca privada al facilitar el acceso a la información, optimizar procesos internos y aumentar la productividad de los asesores financieros.

H2. Impacto en la experiencia del cliente:

La implementación de soluciones basadas en inteligencia artificial permite ofrecer servicios más rápidos y personalizados, lo que contribuye a mejorar la experiencia y satisfacción del cliente.

H3. Riesgos asociados a la implementación de la inteligencia artificial:

La integración de inteligencia artificial en la banca privada introduce nuevos riesgos tecnológicos y regulatorios que requieren mecanismos adecuados de control, supervisión y cumplimiento normativo.

2. Objetivos: generales y específicos del TFG.

El presente trabajo de investigación se centra en analizar el impacto de la integración de la Inteligencia Artificial en la gestión patrimonial dentro de la banca privada. En concreto, se pretende examinar cómo estas herramientas tecnológicas influyen en la eficiencia operativa de las entidades financieras y en la satisfacción de sus clientes.

Para alcanzar este propósito, el trabajo se orienta a los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar las principales aplicaciones de la IA utilizadas actualmente en la banca privada para la gestión patrimonial a partir del análisis documental de informes sectoriales y estudios de caso recientes, especificando su función (automatización, análisis predictivo, atención al cliente, segmentación, etc.)
2. Evaluar el impacto de estas herramientas en la eficiencia operativa mediante el estudio de entidades financieras que ya hayan implementado estas tecnologías. Se estudiarán indicadores como la reducción de costes, la optimización de procesos o la mejora en la toma de decisiones.
3. Analizar cómo perciben los clientes el uso de la IA en la gestión de su patrimonio, especialmente en términos de confianza, personalización y satisfacción.
4. Comparar distintos casos de uso reales de plataformas digitales de banca privada que ya han integrado IA en sus servicios en los que se analizarán las distintas herramientas implementadas, que objetivos perseguían las entidades y sus resultados obtenidos.)
5. Proponer recomendaciones fundamentadas para la implementación efectiva y ética de soluciones basadas en IA, a partir de los hallazgos obtenidos en el análisis previo y del marco regulatorio vigente, especialmente en cuanto a la protección de datos y gobernanza tecnológica.

3. Metodología: enfoque empírico, selección de casos y criterios de análisis.

Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo, se ha optado por un enfoque inductivo, basado en la observación y el análisis de casos reales. Este enfoque resulta especialmente

adecuado, ya que permite partir de ejemplos concretos de la práctica profesional, como bancos privados y plataformas digitales que ya han integrado la Inteligencia Artificial en sus procesos, para extraer conclusiones aplicables sobre su impacto en la gestión patrimonial.

La metodología utilizada es de carácter cualitativo, centrada en el estudio de casos. Este tipo de investigación permite analizar simultáneamente diferentes variables, como la eficiencia operativa, la personalización del servicio, la satisfacción del cliente y la percepción de los asesores financieros.

Para el análisis empírico se han utilizado cinco casos de estudio que corresponden a entidades financieras que ya han integrado soluciones de inteligencia artificial en sus procesos relacionados con la banca privada y la gestión patrimonial. Los casos seleccionados son Morgan Stanley, UBS, JPMorgan Chase, BBVA y Banco Santander, instituciones que son reconocidas por el desarrollo de herramientas de inteligencia artificial aplicadas al asesoramiento financiero, la automatización de procesos y la mejora de la experiencia del cliente.

Se han seguido tres criterios principales para la elección de los casos de estudio. El primer criterio ha sido priorizar las instituciones con aplicaciones documentadas de inteligencia artificial en el sector financiero, especialmente en áreas relacionadas con la gestión patrimonial o el servicio al cliente. Para el segundo criterio, se han seleccionado casos que presentan indicadores cuantitativos sobre el impacto de estas tecnologías, tales como ahorro de tiempo, mejoras en productividad, reducción de costes operativos o mejoras en satisfacción del cliente. Por último, el tercer criterio consistía en utilizar fuentes de información de alta fiabilidad, incluyendo informes corporativos, estudios de consultoras del sector financiero y cobertura periodística especializada.

La información se obtendrá a partir de fuentes secundarias, tales como informes corporativos, artículos académicos y de prensa especializada, entrevistas públicas, y documentación emitida por entidades financieras y consultoras del sector (como Accenture, PwC o McKinsey).

A fin de realizar un análisis empírico estructurado, el estudio se centra en tres dimensiones principales del impacto de la inteligencia artificial en el sector financiero: la productividad del asesor financiero, la eficiencia operativa, y la experiencia del cliente. A partir de estas dimensiones, se han definido una serie de indicadores cuantitativos que permiten la comparativa de los resultados observados en los distintos casos analizados.

- **Productividad del asesor:** horas de trabajo ahorradas, reducción del tiempo de preparación de reuniones etc.
- **Eficiencia operativa:** automatización de procesos, reducción del tiempo de búsqueda de información etc.
- **Experiencia del cliente:** reducción de tiempos de atención, satisfacción del cliente, uso de canales digitales etc.

Estos tres indicadores mencionados permiten analizar de forma comparativa el impacto de las distintas aplicaciones de inteligencia artificial implementadas en las entidades financieras seleccionadas.

Para comparar los distintos casos analizados, el estudio utiliza un enfoque de análisis transversal. Este enfoque permite examinar cómo cada entidad financiera ha incorporado herramientas de inteligencia artificial en relación con las tres dimensiones consideradas en el trabajo: la productividad del asesor financiero, la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. A partir de este análisis es posible observar tanto similitudes como diferencias en la forma en que las instituciones están aplicando estas tecnologías en sus procesos.

Con el objetivo de presentar esta comparación de manera más clara, se incluye la Figura 3, una matriz que resume los casos estudiados. En ella se recoge cómo cada entidad utiliza la inteligencia artificial y cuáles son sus principales efectos en las dimensiones analizadas.

Figura 3. Matriz comparativa de la aplicación de la IA en las entidades analizadas

ENTIDAD	APLICACIÓN DE IA	IMPACTO EN PRODUCTIVIDAD DEL ASESOR	IMPACTO EN EFICIENCIA OPERATIVA	IMPACTO EN EXPERIENCIA DEL CLIENTE
Morgan Stanley	AI @ Morgan Stanley Assistant	Mejora el acceso a información interna y apoya el proceso de asesoramiento financiero	Optimiza el análisis y la búsqueda de información dentro de la entidad	Permite ofrecer recomendaciones más personalizadas a los clientes
UBS	UBS Red	Facilita la identificación de oportunidades de inversión para los asesores	Mejora el análisis de carteras y perfiles de cliente	Permite identificar nuevos clientes potenciales y mejorar la personalización del servicio
JPMorgan Chase	LLM Suite	Automatiza tareas internas de análisis y búsqueda de información	Reduce el tiempo necesario para localizar información relevante	Mejora la rapidez en la prestación de servicios financieros
BBVA	Blue (asistente virtual)	Reduce la carga de consultas básicas que llegan a los asesores	Disminuye los tiempos de atención en el servicio al cliente	Permite una interacción más rápida y sencilla con los clientes
Banco Santander	Estrategia “AI & Data First”	Automatiza tareas operativas y mejora el acceso a información para los empleados	Optimiza procesos internos y automatiza parte de la atención	Mejora la rapidez y eficiencia en la interacción con los clientes

Fuente: elaboración propia a partir de los casos analizados.

Entre las principales limitaciones de esta metodología destacan la posible subjetividad en la interpretación de los datos cualitativos, la dificultad para generalizar los resultados debido al número limitado de casos estudiados, y la dependencia de fuentes secundarias, dado que gran parte de la información interna de las entidades financieras es confidencial.

No obstante, esta metodología se considera la más adecuada para los fines de este trabajo, ya que permite explorar de manera aplicada un fenómeno todavía poco estudiado, conectando la teoría con la práctica profesional y aportando una visión integral sobre el impacto de la Inteligencia Artificial en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente dentro de la banca privada.

II. MARCO TEÓRICO

1. La transformación digital en la banca privada

En las últimas décadas, los avances tecnológicos han provocado cambios significativos en la forma en que las personas viven, se relacionan y llevan a cabo sus actividades cotidianas, por ejemplo, en la manera de comunicarse. Sin embargo, estos cambios no solo afectan al ámbito social, sino que también han tenido un impacto en el funcionamiento de las empresas, cambiando la manera en que operan, compiten y generan valor. En este contexto de cambio generalizado, el sector financiero, y en concreto la banca privada, también se ha visto afectado por estos avances, teniendo que adaptarse a un entorno cada vez más digital. Para comprender el impacto de estos cambios en la banca privada, es necesario definir previamente el concepto de transformación digital.

Según Amazon Web Services (s.f.), “La transformación digital es el proceso mediante el cual una organización integra tecnología digital a todas las áreas empresariales y la hace crecer. Un programa de transformación digital cambia radicalmente los procesos operativos de una empresa, mejora la productividad y acelera las iniciativas de adopción de nuevas tecnologías en el futuro”. Esta definición demuestra que la transformación digital no implica solamente digitalizar los procesos existentes, sino replantear el modelo de negocio, la cultura, la organización interna de la empresa y la relación con los clientes, englobando cambios tanto tecnológicos como estratégicos y organizativos. Estos cambios son los que permiten a las empresas adaptarse al entorno competitivo y dinámico actual. Esta transformación sigue avanzando al ritmo de las innovaciones tecnológicas. Al principio los cambios se centraban más en automatización de procesos internos. Ahora, la digitalización y la inteligencia artificial se centran más en cómo mejorar la experiencia del cliente.

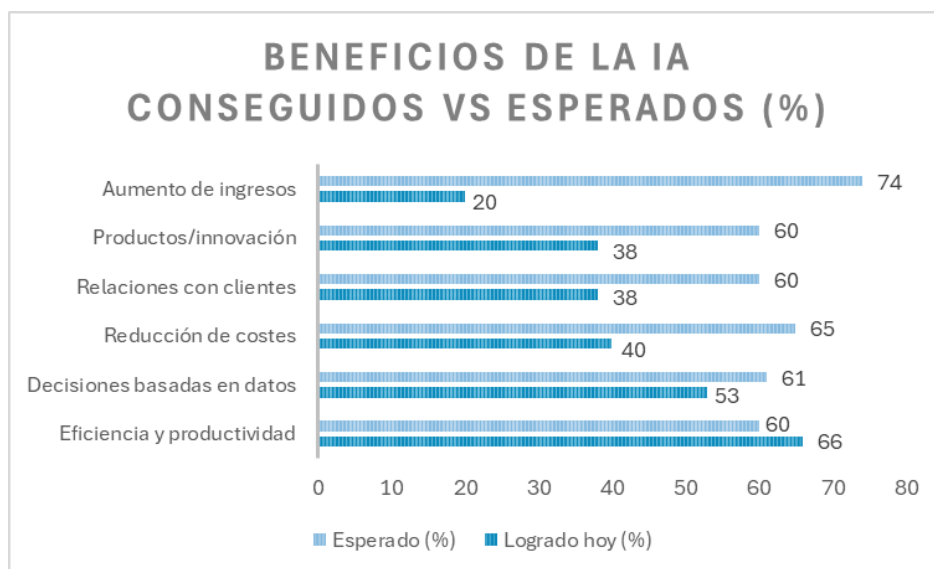
Uno de los principales motores de este cambio ha sido la presión competitiva. La digitalización de los servicios financieros ha permitido el acceso a nuevos actores en el mercado financiero, como las *Fintech* y posteriormente las *bigtech* (*agrupación de las empresas tecnológicas más influyentes del mundo*), lo que ha llevado a un entorno competitivo más complejo y en constante evolución. A ello se suma el cambio en las

expectativas de los clientes, cada vez más acostumbrados a servicios rápidos, accesibles y disponibles en entornos digitales.

Como consecuencia a estas presiones, las entidades financieras tradicionales han tenido que adaptar sus modelos operativos y su oferta de servicios para responder a las nuevas demandas del mercado financiero. El modelo bancario tradicional, centrado en la atención al cliente de manera presencial y con un proceso operativo manual con estructuras organizativas más rígidas, ha evolucionado hacia un modelo más digital y flexible centrado en el cliente. Por lo tanto, se han producido cambios en los canales de distribución, con un mayor peso en la banca online, en los procesos internos a través de la automatización y optimización operativa y en la relación con el cliente, que se ha vuelto más personalizada y basada en el análisis de datos.

Además de la presión competitiva para implementar la IA, las empresas esperan beneficios concretos de su adopción en múltiples dimensiones del negocio. Según Deloitte (2026), la inteligencia artificial ya está generando mejoras en eficiencia operativa, productividad y toma de decisiones, pero otros beneficios como el incremento de los ingresos o la innovación aún son aspiraciones para muchas organizaciones. En particular, como se puede ver en la Figura 4, un porcentaje significativamente mayor de empresas espera aumentar los ingresos mediante la IA que las que ya lo han logrado (74% vs 20%), lo que sugiere que el foco estratégico va más allá de la eficiencia interna hacia un impacto más amplio en la competitividad, el crecimiento y la capacidad de innovar en productos y servicios (Deloitte, 2026).

Figura 4. Beneficios actuales y esperados de la IA en las organizaciones (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de Deloitte (2026).

La banca privada tiene características propias que hacen que el proceso de transformación digital sea más complejo que en la banca minorista, en la que la eficiencia y la velocidad son dos elementos clave, siendo especialmente favorecidos por la digitalización. En cuanto a la banca privada, los clientes poseen un patrimonio muy alto, por lo que la confianza, la calidad del asesoramiento y la visión a largo plazo son elementos fundamentales en la relación entre los clientes y las entidades financieras.

En este contexto, la relación personal entre cliente y gestor es un elemento esencial, por lo que la transformación digital no pretende sustituir la interacción entre personas, sino más bien complementarla utilizando las herramientas tecnológicas que permitan mejorar el servicio o la toma de decisiones utilizando el análisis de la información. Por lo tanto, la digitalización en banca privada plantea retos y oportunidades. Entre los retos más importantes, cabe destacar la necesidad de generar confianza en el cliente en los nuevos entornos digitales, lo que lleva a considerar aspectos como la seguridad y protección de los datos, así como el equilibrio entre atención digital y atención personal. No obstante, los cambios en el entorno digital también aportan beneficios, como la mejora en el análisis del riesgo a través del uso de tecnologías avanzadas, lo que puede ayudar a generar una mejor

experiencia para el cliente.

En definitiva, la transformación digital en la banca privada supone un proceso complejo en el que se combina la adopción tecnológica con la relación personal con el cliente. Por ello, el análisis del desarrollo de este proceso resulta fundamental para conocer el desarrollo del modelo de negocio de este segmento bancario.

2. Inteligencia Artificial en la banca

La inteligencia artificial (IA) se define como la capacidad de las máquinas para realizar funciones cognitivas que normalmente asociamos con la mente humana, como percibir, razonar, aprender y tomar decisiones. Según McKinsey & Company (2024), la IA se ha convertido en una herramienta estratégica para las organizaciones, ya que permite analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y mejorar la toma de decisiones de manera más eficiente y precisa. Su aplicación se ha extendido de forma significativa en sectores como el financiero, donde facilita la automatización de procesos, el análisis predictivo y la optimización de decisiones de inversión.

Dentro de la IA existen distintas ramas. El *machine learning* (aprendizaje automático), es decir, algoritmos que permiten a los sistemas aprender a partir de datos sin programación explícita, se utiliza para mejorar la toma de decisiones y optimizar procesos en la banca privada. El *deep learning* (aprendizaje profundo) es una subcategoría del *machine learning* basada en redes neuronales profundas que permite reconocer patrones complejos en grandes volúmenes de datos, mejorando la precisión en tareas como la predicción de comportamientos financieros o la personalización de servicios en banca privada. El procesamiento del lenguaje natural (NLP) permite a las máquinas comprender y generar lenguaje humano; y el *Generative AI* (la inteligencia artificial generativa) se centra en la creación autónoma de contenido como texto, imágenes o código (McKinsey & Company, 2024).

2.1 Usos de la Inteligencia Artificial

Según Deloitte (2024), el 69 % de los altos ejecutivos del sector prevé una transformación significativa de sus operaciones como consecuencia de la adopción de inteligencia artificial en la industria de la gestión patrimonial. Este dato refleja que la IA no se percibe únicamente como una herramienta tecnológica complementaria, sino como un elemento estratégico con capacidad para redefinir el modelo operativo del *wealth management* (gestión patrimonial, es decir, la administración profesional del patrimonio de clientes con alto patrimonio).

En este contexto, Deloitte (2024) identifica cinco grandes ámbitos de aplicación. En primer lugar, la mejora de la interacción con el cliente mediante asistentes virtuales y soluciones digitales que permiten ofrecer soporte continuo, 24 horas al día, siete días a la semana, incrementando la calidad y disponibilidad del servicio. En segundo lugar, la IA posibilita una personalización más sofisticada de las estrategias de inversión, al analizar datos financieros para adaptar las recomendaciones al perfil de riesgo, objetivos y preferencias individuales de cada cliente.

Asimismo, a través de herramientas de analítica predictiva, las entidades pueden identificar con mayor precisión riesgos y oportunidades de mercado, lo que mejora la calidad de los análisis financieros y la toma de decisiones de inversión. Deloitte (2024) también destaca el papel de la IA en el cumplimiento normativo, mediante la automatización de procesos de supervisión y reporte regulatorio, reduciendo errores y riesgos operativos. Finalmente, la automatización de tareas manuales y repetitivas genera mejoras en eficiencia operativa y una reducción de costes, lo que impacta directamente en la rentabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.

En conjunto, estas aplicaciones evidencian que la inteligencia artificial no solo optimiza procesos concretos dentro de la gestión patrimonial, sino que impulsa una transformación estructural del sector. Según Deloitte (2024), el 51 % de las empresas líderes en digitalización anticipa una reestructuración de la industria, en la que los actores tradicionales podrían verse seriamente desafiados. En este contexto, la IA se configura como un elemento estratégico clave para mantener la competitividad y redefinir el modelo de negocio en la banca privada.

2.2 Riesgos de la Inteligencia Artificial

Sin embargo, a pesar de su potencial transformador, otro artículo de Deloitte (2023) recuerda que la inteligencia artificial generativa también presenta limitaciones importantes que deben ser consideradas, especialmente en el ámbito financiero. En primer lugar, destaca el riesgo de amplificación de sesgos (*bias amplification*). Dado que los modelos base de la IA generativa son entrenados con datos generados por humanos, pueden incorporar y reproducir sesgos preexistentes en los conjuntos de datos, lo que podría derivar en decisiones o recomendaciones contrarias a principios de equidad, diversidad o adecuación al perfil del cliente. En el ámbito financiero, estos sesgos pueden afectar procesos como la evaluación del riesgo, la segmentación de clientes o la elaboración de previsiones.

En segundo lugar, se encuentra la cuestión de la fiabilidad de los resultados. Los modelos de IA generativa producen respuestas incorrectas con un alto grado de confianza aparente, fenómeno que recibe el nombre de “alucinaciones” (Deloitte, 2023), lo que representa un gran peligro en el ámbito del análisis financiero o de las recomendaciones de inversión, donde la precisión es vital. Dentro de este ámbito también existen importantes dificultades relacionadas con la seguridad y la privacidad de la información, puesto que muchas de las aplicaciones públicas de IA alimentan los datos que se van introduciendo para continuar entrenando sus modelos, lo que puede poner en riesgo datos financieros sensibles.

Finalmente, también plantean cuestiones relacionadas con la soberanía y la gobernanza de los datos. La IA generativa no hace una diferenciación automática de distintos marcos regulatorios nacionales, así como de restricciones contractuales sobre el uso de datos (Deloitte, 2023), lo que puede llevar a un choque con normativas de protección de datos o requerimientos de confidencialidad, especialmente las que atañen a las entidades financieras con presencia internacional.

2.3 Regulación de la Inteligencia Artificial

Más allá de los beneficios estratégicos y operativos para las entidades, la expansión de la IA plantea importantes implicaciones regulatorias y de estabilidad financiera. Como señala

Vives (2017), la innovación tecnológica puede contribuir a eliminar las asimetrías de información, reducir ineficiencias en la intermediación y aumentar la inclusión financiera. Al mismo tiempo, puede ser la causa de alterar el nivel de competencia en el mercado bancario y ser fuente de nuevos riesgos sistémicos, por ejemplo, mediante la introducción de jugadores tecnológicos menos regulados que pueden favorecer el *shadow banking* (banca en la sombra, es decir, la actividad de intermediación crediticia o financiación realizada por cualquier entidad financiera, infraestructura, plataforma que se encuentra fuera total o parcialmente del circuito bancario tradicional, (BBVA, 2017)) al trasladar parte de la intermediación más allá del perímetro regulatorio de la actividad bancaria. Aquí surge el reto de asegurar un nivel de competencia igualitario entre los bancos tradicionales y los nuevos competidores. Esto implica que una regulación más laxa para los nuevos jugadores no aumente el riesgo sistémico, que podría afectar la estabilidad del sistema financiero. La aparición de *RegTech* (tecnología regulatoria, del inglés *regulatory technology*) demuestra que la tecnología puede ser utilizada para mejorar el cumplimiento normativo. Sin embargo, también introduce riesgos significativos asociados a la ciberseguridad, la protección de datos y la dependencia tecnológica.

En el contexto específico de la banca privada, estos problemas tienen un alcance particularmente sensible, ya que la gestión patrimonial se caracteriza por volúmenes de activos significativos, información financiera altamente confidencial y una relación basada en la confianza a largo plazo. La aplicación de algoritmos en el asesoramiento financiero, perfil de clientes o toma de decisiones de inversión requiere garantizar la transparencia y adecuación al perfil de riesgo del cliente, en consonancia con las necesidades regulatorias de protección del inversor. Por lo tanto, analizar el impacto de la inteligencia artificial en la banca privada no solo implica analizar el impacto en términos de eficiencia y competitividad, sino también analizar su adecuación en el contexto regulatorio y su influencia en la estabilidad y sostenibilidad del modelo de gestión patrimonial.

3. Modelo conceptual del impacto de la IA

A partir de la revisión de la literatura sobre transformación digital e inteligencia artificial en el sector financiero, es posible identificar distintos mecanismos a través de los cuales estas

tecnologías pueden generar valor en la banca privada. Sin embargo, para analizar estas relaciones de forma más clara y estructurada, resulta útil resumir los principales elementos en un modelo conceptual. En este sentido, el modelo propuesto en este trabajo representa de manera sencilla cómo la adopción de inteligencia artificial en las instituciones financieras puede influir en distintos procesos operativos y, en última instancia, generar mejoras en los servicios de gestión patrimonial.

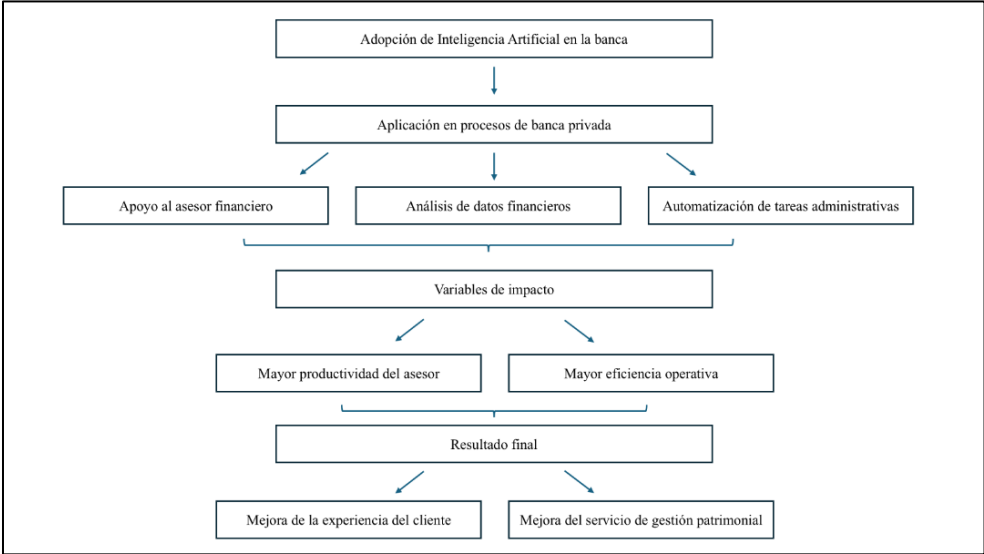
En primer lugar, el modelo parte de la adopción de inteligencia artificial en la banca, entendida como la incorporación de tecnologías como asistentes basados en inteligencia artificial, sistemas de análisis de datos financieros o herramientas de automatización de procesos. Estas tecnologías pueden aplicarse en distintos procesos dentro de la banca privada, especialmente en actividades relacionadas con el apoyo al asesor financiero, el análisis de información financiera y la automatización de tareas administrativas. La integración de estas herramientas permite mejorar el acceso a la información, agilizar los procesos internos y reducir el tiempo dedicado a tareas repetitivas.

En segundo lugar, la aplicación de inteligencia artificial en estos procesos genera diferentes efectos dentro de las instituciones financieras. En particular, diversos estudios señalan que estas tecnologías pueden aumentar la productividad de los asesores financieros, ya que facilitan el acceso a información útil para la toma de decisiones y reducen el tiempo dedicado a tareas administrativas. Además, la automatización de procesos y el uso de herramientas avanzadas de análisis de datos pueden mejorar la eficiencia operativa de las entidades financieras, optimizando el uso de recursos y reduciendo el tiempo necesario para realizar determinadas actividades.

Por último, estas mejoras operativas pueden traducirse en resultados positivos en los servicios de banca privada. En concreto, una mayor productividad de los asesores y una mayor eficiencia operativa permiten ofrecer un servicio más ágil y eficiente, lo que puede contribuir a mejorar la experiencia del cliente y la calidad del servicio de gestión patrimonial ofrecido por las entidades financieras.

El modelo conceptual propuesto, Figura 5, muestra de forma resumida las relaciones entre la adopción de inteligencia artificial, su aplicación en los procesos de banca privada, las variables operativas que se ven afectadas y los resultados finales en términos de experiencia del cliente y calidad del servicio de gestión patrimonial. Este modelo sirve como marco de referencia para el análisis empírico que se desarrolla en el apartado siguiente, en el que se examinan distintos casos de implementación de inteligencia artificial en instituciones financieras con el objetivo de evaluar su impacto a partir de indicadores cuantitativos.

Figura 5. Modelo conceptual del impacto de la inteligencia artificial en la banca privada y la gestión patrimonial.



Fuente: elaboración propia.

A partir de este modelo conceptual, el análisis empírico se centra en dos dimensiones: la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Dentro de la eficiencia operativa se incluye también el impacto de estas tecnologías en el trabajo del asesor financiero, especialmente en aspectos como el acceso a información, el análisis de datos y el apoyo en la toma de decisiones. Estas dimensiones permiten analizar cómo las distintas aplicaciones de inteligencia artificial influyen tanto en los procesos internos de las entidades financieras como en la calidad del servicio ofrecido en el ámbito de la gestión patrimonial.

III. ANÁLISIS CUANTITATIVO / EMPÍRICO

1. Selección y descripción de casos de estudio

Se han seleccionado cinco casos para el análisis empírico de este trabajo, centrado en el impacto de la inteligencia artificial en la banca privada, concretamente en la gestión patrimonial. Para elegirlos, se han analizado los datos cuantitativos disponibles, que mostraban el impacto de la incorporación de estos avances tecnológicos, en la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, dentro del sector financiero. Además, se han priorizado instituciones financieras reconocidas dentro del sector, ya que sus iniciativas tecnológicas suelen marcar tendencias en la industria y, por tanto, son casos representativos para el sector. Los casos utilizados son los de las entidades: Morgan Stanley, UBS, JPMorgan Chase, BBVA y Banco Santander, todos estos bancos destacan en la banca privada, la gestión patrimonial y la innovación tecnológica que aplican a sus servicios financieros. Se estudiarán los datos publicados de estas instituciones financieras, que miden el impacto de la integración de la IA en los procesos reales del negocio bancario.

Estos casos han sido escogidos para dar repuesta al objetivo de estudiar las aplicaciones concretas de inteligencia artificial dentro de instituciones financieras que faciliten el análisis de su impacto a partir de indicadores cuantificables, como mejoras en productividad, reducción de tiempos operativos, ahorro de costes o mejoras en la experiencia del cliente. Este objetivo es clave ya que, tradicionalmente, la gestión patrimonial se basaba principalmente en la relación directa y personalizada entre el cliente y el asesor, mientras que la tecnología era algo secundario. Sin embargo, con los avances en tecnología, datos y análisis, tanto los clientes como los asesores tienen las expectativas más altas, lo que ha impulsado la inversión en tecnología de las entidades financieras. De acuerdo con el estudio realizado por McKinsey (2024), entre 2016 y 2021 el gasto tecnológico del sector creció aproximadamente un 9 %, superando el crecimiento de los ingresos (8 %) y de los costes (7 %). Esta tendencia se potenció aún más en 2022, cuando la inversión tecnológica aumentó un 19 % interanual, lo que refleja la creciente importancia de la tecnología dentro del modelo de negocio de la gestión patrimonial.

En concreto, la inteligencia artificial generativa es la que ofrece más oportunidades para mejorar la productividad de los asesores y la experiencia del cliente. Se estima que, gracias a su ayuda, el asesor medio podría dedicar entre el 20% y el 30% de su tiempo a tareas que ayuden a crecer el negocio (McKinsey, 2024). Esto significa que, gracias a la automatización de tareas administrativas, como la generación de notas en reuniones o la elaboración de informes, y al análisis de datos financieros mediante inteligencia artificial, los asesores podrían liberar una parte significativa de su tiempo y dedicarlo a otras actividades de mayor valor añadido, como el desarrollo de relaciones con clientes o la captación de nuevas oportunidades de negocio.

En primer lugar, se analiza el caso de Morgan Stanley, una de las mayores instituciones financieras del mundo y líder en el ámbito de la gestión patrimonial que destaca por su apuesta en la innovación tecnológica. El banco ha desarrollado distintas herramientas de inteligencia artificial que integra en el trabajo diario de sus asesores financieros. Por ejemplo, en 2024 lanzó una herramienta llamada AI @ Morgan Stanley Debrief, un asistente que, utilizando la tecnología de OpenAI y con el consentimiento de sus clientes, genera notas y resúmenes de las reuniones permitiendo a los asesores ahorrar 30 minutos por reunión. En los siguientes puntos del análisis empírico, se analizarán en más profundidad las distintas herramientas que utiliza el banco y su impacto correspondiente (Morgan Stanley Wealth Management, 2024).

El segundo caso analizado es el de UBS, un banco suizo reconocido internacionalmente por su fuerte especialización en gestión patrimonial y banca privada. UBS se ha consolidado como uno de los principales referentes mundiales con una larga trayectoria en el sector de la gestión patrimonial (UBS, 2024). En los últimos años, el banco ha llevado a cabo distintas iniciativas relacionadas con la transformación digital y la incorporación de tecnologías avanzadas en sus operaciones. UBS ha comenzado a integrar herramientas de inteligencia artificial en distintos procesos vinculados a la gestión patrimonial, especialmente en el análisis de información financiera y en el apoyo al trabajo de los asesores. Estas soluciones han permitido al banco procesar grandes volúmenes de datos financieros y facilitar el acceso a información necesaria para mejorar la toma de decisiones de inversión, lo que les ayuda a

mejorar la eficiencia de sus procesos internos y a apoyar las actividades de asesoramiento financiero (International Journal of Finance and Commerce, 2023).

El tercer caso analizado es JPMorgan Chase, uno de los mayores bancos del mundo y una de las instituciones financieras más influyentes a nivel global. La entidad tiene una fuerte presencia en banca de inversión, gestión de activos y servicios financieros para clientes tanto institucionales como particulares. En los últimos años, JPMorgan, de la misma manera que los otros bancos analizados en este trabajo, ha realizado importantes inversiones en tecnología con el objetivo de impulsar su transformación digital y apoyar a sus asesores financieros con distintas soluciones de inteligencia artificial. Estas soluciones permiten facilitar la búsqueda de información, apoyar el análisis de datos de mercado y ayudar en la preparación de propuestas de inversión. De esta forma, la inteligencia artificial se está integrando progresivamente en sus procesos de asesoramiento financiero como una herramienta de apoyo (Reuters, 2025).

El cuarto caso corresponde a BBVA, un grupo bancario internacional con sede en España y una fuerte presencia en Europa y América Latina. El banco es considerado una de las entidades financieras más avanzadas en el ámbito de la digitalización dentro del sector bancario europeo. Como en los casos anteriores, BBVA también ha desarrollado distintas iniciativas relacionadas con el uso de inteligencia artificial en sus servicios digitales. Estas soluciones se aplican especialmente en los canales de atención al cliente y en las plataformas digitales del banco. A través de estas herramientas, la entidad busca mejorar la interacción con sus clientes y optimizar la gestión de los distintos procesos internos del banco (BBVA, 2025).

Finalmente, el quinto caso analizado es el Banco Santander, uno de los mayores grupos financieros de Europa, también con sede en España y con gran presencia internacional. El banco opera en numerosos mercados y ha impulsado en los últimos años una estrategia de transformación digital basada en el uso de datos y nuevas tecnologías. Dentro de esta estrategia, Santander ha desarrollado diversas iniciativas relacionadas con la aplicación de inteligencia artificial en diferentes áreas del banco. Estas soluciones, al igual que en los otros casos, se utilizan en ámbitos como el análisis de datos, la automatización de procesos y la

mejora de los servicios digitales. El objetivo de estas iniciativas es apoyar la toma de decisiones dentro de la organización y mejorar la eficiencia de los distintos procesos operativos (Banco Santander, 2025).

Analizar los cinco casos en conjunto, permite ver distintas aplicaciones de la IA en el sector financiero, incluyendo herramientas de apoyo al asesor financiero, automatización de procesos internos y soluciones orientadas a mejorar la experiencia del cliente. La diversidad de los casos seleccionados permite identificar patrones comunes en la adopción de inteligencia artificial en la banca privada y proporciona evidencia empírica sobre el impacto de estas tecnologías en la eficiencia operativa y la calidad del servicio financiero.

2. Evaluación del impacto de la IA en la eficiencia operativa

Una de las principales razones por las que las instituciones financieras están adoptando inteligencia artificial es la mejora de la eficiencia operativa. Estas organizaciones gestionan grandes cantidades de información y múltiples procesos internos, por lo que herramientas como la automatización y el análisis de datos pueden ayudar a optimizar su funcionamiento y mejorar la gestión de sus operaciones.

La inteligencia artificial permite reducir el tiempo necesario para acceder a información, automatizar tareas repetitivas y mejorar la productividad de los empleados. Como consecuencia, estas tecnologías pueden contribuir a reducir los costes operativos y a mejorar la capacidad de las instituciones financieras para gestionar un mayor volumen de clientes y operaciones (Davenport & Ronanki, 2018).

A continuación, se analizan los impactos observados en los casos seleccionados: Morgan Stanley, JPMorgan, BBVA, Banco Santander y UBS.

Caso 1: Morgan Stanley

En el caso de Morgan Stanley, la implementación de herramientas de inteligencia artificial generativa permite mejorar de manera significativa la eficiencia de los asesores financieros, especialmente en relación con el acceso y análisis de información interna. Según los datos

publicados por la propia institución, el 98% de los equipos de asesores financieros están utilizando estas herramientas de inteligencia artificial generativa, concretamente el asistente AI @ Morgan Stanley Assistant, lo que refleja hasta qué punto esta tecnología forma parte del trabajo cotidiano de los equipos de gestión patrimonial. (Morgan Stanley Wealth Management, 2024).

Por otra parte, el uso de estas herramientas también puede ser útil a la hora de optimizar el tiempo empleado en tareas como la búsqueda y el análisis de la información. Según las declaraciones del CEO de la empresa, Ted Pick, recogidas en el artículo publicado en Reuters en el año 2024, el uso de estas herramientas tecnológicas permite a los asesores ahorrar entre 10 y 15 horas semanales, principalmente gracias a la reducción del tiempo dedicado a buscar información en documentos internos y materiales de investigación (Reuters, 2024). De este modo, el uso de la inteligencia artificial puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa de la organización al aumentar la productividad de los asesores y permitirles dedicar más tiempo a la atención de los clientes.

Caso 2: JPMorgan Chase

JPMorgan Chase también ha invertido en inteligencia artificial generativa (GenAI) para mejorar la eficiencia de sus operaciones internas. Una de las herramientas principales que ha desarrollado es LLM Suite, una plataforma interna basada en modelos de lenguaje que funciona como asistente digital para los empleados. A través de esta herramienta, los trabajadores pueden buscar información interna, resumir documentos o generar textos de forma más rápida utilizando lenguaje natural. La adopción de esta tecnología ha sido muy alta. En 2024 más de 200.000 empleados ya tenían acceso a LLM Suite, lo que representa aproximadamente dos tercios de la plantilla del banco (Bojinov et al., 2025). Esto ha permitido que muchos empleados encuentren información más rápido y reduzcan el tiempo dedicado a tareas administrativas o repetitivas.

La inteligencia artificial también está teniendo un impacto importante en las áreas tecnológicas del banco. JPMorgan utiliza herramientas de GenAI para ayudar a sus ingenieros de software en tareas como escribir código, revisarlo o realizar pruebas técnicas.

Según Reuters, alrededor de 30.000 ingenieros utilizan estas herramientas, lo que ha permitido mejorar la productividad entre un 10% y un 20% en algunas tareas de desarrollo tecnológico (Reuters, 2025). Además, la inteligencia artificial se utiliza para analizar grandes volúmenes de datos operativos y detectar posibles problemas en los sistemas informáticos del banco. Esto ayuda a identificar errores más rápido y a mejorar el funcionamiento de la infraestructura tecnológica.

En general, las aplicaciones de inteligencia artificial en JPMorgan se utilizan en diferentes áreas del banco, como la prevención del fraude, la gestión del riesgo o el análisis de crédito. Según estimaciones de la propia entidad, el uso de inteligencia artificial ya ha generado aproximadamente 1.500 millones de dólares en valor económico para el banco (Bojinov et al., 2025). Además, Reuters señala que estas herramientas también han ayudado a los asesores financieros del banco a gestionar mejor la información de los clientes, lo que ha contribuido a aumentar las ventas y atraer nuevos clientes durante periodos de volatilidad en los mercados financieros (Reuters, 2025). En conjunto, este caso muestra cómo la inteligencia artificial puede mejorar la eficiencia operativa y apoyar el crecimiento de las instituciones financieras.

Caso 3: BBVA

En el caso de BBVA, la inteligencia artificial se ha convertido en una herramienta clave para mejorar la experiencia del cliente, pero también ha generado avances en términos de eficiencia operativa. Uno de los principales ejemplos es la introducción del asistente virtual Blue, un sistema basado en inteligencia artificial integrado en el servicio telefónico de atención al cliente. Antes de esta implementación, los usuarios debían navegar por diferentes menús automatizados, un proceso que podía tomar aproximadamente cuatro minutos antes de llegar a la opción adecuada. Con el nuevo sistema, los clientes pueden explicar su solicitud en lenguaje natural y ser redirigidos al servicio correspondiente en menos de un minuto, lo que representa una mejora significativa en la eficiencia del proceso (BBVA, 2025).

Además, el sistema es capaz de identificar correctamente más del 90% de las solicitudes desde el inicio de la llamada, lo que permite automatizar una parte importante de la gestión

de consultas y reducir la carga operativa de los centros de contacto. Este tipo de soluciones resulta especialmente interesante si se tiene en cuenta la escala del servicio: BBVA gestiona alrededor de 63 millones de llamadas al año en sus centros de atención, por lo que pequeñas mejoras en los tiempos de gestión pueden generar importantes ganancias de eficiencia operativa. En la siguiente sección se analizará con mayor profundidad cómo estas tecnologías también han contribuido a mejorar la experiencia del cliente (BBVA, 2025).

Caso 4: Santander

En el caso de Banco Santander, la inteligencia artificial se ha convertido en una herramienta clave para mejorar la eficiencia operativa y optimizar distintos procesos internos del banco. La entidad ha desarrollado una estrategia denominada *data and AI-first*, cuyo objetivo es integrar soluciones de inteligencia artificial en diferentes áreas del negocio, incluyendo operaciones, atención al cliente y procesos administrativos. Como resultado, la implementación de estas tecnologías permitió generar más de 200 millones de euros en ahorros operativos durante 2024, lo que refleja el impacto real que la inteligencia artificial puede tener en la reducción de costes y en la mejora de la productividad dentro de la organización (Banco Santander, 2025).

Una parte importante de estas mejoras proviene de la automatización de tareas operativas, especialmente en los centros de atención al cliente. Según datos del propio banco, más del 40% de las interacciones en los contact centers ya están automatizadas o cuentan con apoyo de sistemas de inteligencia artificial, lo que permite gestionar de forma más eficiente grandes volúmenes de consultas y reducir el tiempo dedicado a tareas repetitivas. Además, herramientas como los sistemas de *speech analytics* permiten analizar grandes volúmenes de llamadas y completar automáticamente información en los sistemas internos del banco, lo que agiliza distintos procesos administrativos y mejora la organización del trabajo (Banco Santander, 2024).

En total, estas iniciativas han liberado más de 100.000 horas de trabajo cada año, que pueden destinarse a actividades de mayor valor añadido dentro del banco, como el análisis de datos o el desarrollo de nuevos servicios financieros. De esta forma, la inteligencia artificial no

solo contribuye a reducir costes operativos, sino que también ayuda a mejorar la productividad de los empleados y la eficiencia general de la organización (Banco Santander, 2025). En la siguiente sección se analizará con mayor detalle cómo estas tecnologías también están influyendo en la experiencia del cliente dentro de Banco Santander.

Caso 5: UBS

UBS también ha incorporado herramientas de inteligencia artificial para mejorar la eficiencia de sus operaciones, especialmente en el área de gestión patrimonial. En los últimos años, el banco ha desarrollado sistemas basados en inteligencia artificial que permiten a los asesores financieros acceder con mayor rapidez a información necesaria, como informes de investigación, datos de mercado y análisis financieros. Estas soluciones utilizan tecnologías como Azure OpenAI y sistemas avanzados de búsqueda, capaces de analizar grandes volúmenes de documentación interna y ofrecer respuestas precisas en tiempo real. Un ejemplo de esta estrategia es la plataforma interna UBS Red, que integra herramientas de inteligencia artificial para facilitar el acceso al conocimiento del banco durante el trabajo diario de los asesores. A través de este sistema, los profesionales pueden consultar decenas de miles de documentos internos, incluyendo informes de investigación, análisis de mercado y documentación de productos financieros, lo que reduce el tiempo necesario para localizar información y preparar recomendaciones para los clientes (Microsoft & UBS, 2025).

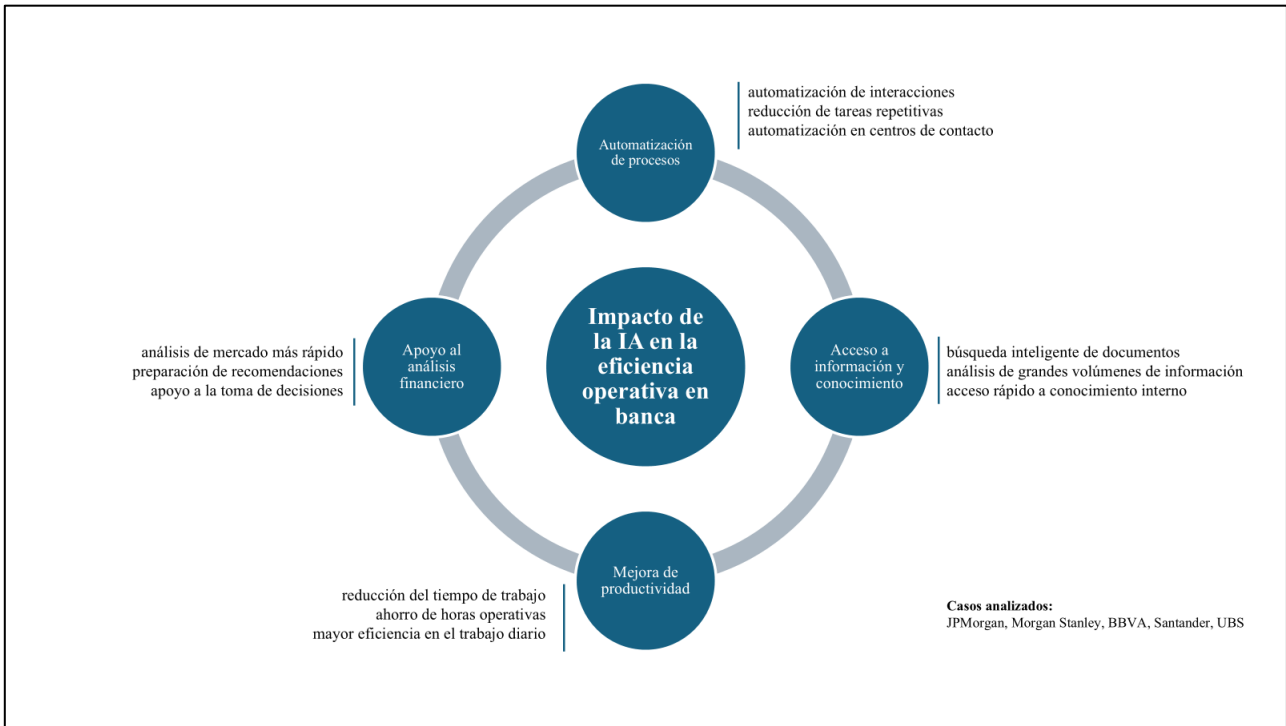
El impacto de estas herramientas también se observa en términos de productividad operativa. UBS ha comenzado a utilizar soluciones de inteligencia artificial generativa para apoyar a los asesores en tareas como la preparación de reuniones con clientes, el resumen de información financiera o la búsqueda de respuestas a preguntas complejas sobre mercados o productos. Según estimaciones publicadas por el banco, el uso de estas tecnologías permite ahorrar aproximadamente 10.000 horas de trabajo al mes entre los asesores financieros en Estados Unidos. Además, UBS cuenta con más de 6.000 asesores financieros en este mercado, lo que muestra la escala potencial de estas soluciones dentro de la organización. Al reducir el tiempo dedicado a tareas administrativas o de búsqueda de información, la inteligencia artificial permite optimizar los procesos internos y liberar recursos para actividades de mayor valor añadido, como el asesoramiento estratégico y la relación directa

con los clientes (Financial Planning, 2025).

Los casos analizados muestran que la inteligencia artificial está siendo utilizada por distintas entidades financieras para mejorar la eficiencia operativa en diversas áreas del negocio. En general, estas aplicaciones se orientan a la automatización de tareas administrativas, la mejora del acceso a información interna y el apoyo al análisis de datos en procesos de toma de decisiones, lo que contribuye a optimizar distintos procesos dentro de las organizaciones.

La Figura 6 resume de forma visual los principales ámbitos en los que la inteligencia artificial está generando mejoras en la eficiencia operativa de las entidades analizadas, como la automatización de procesos, el acceso a conocimiento interno o el apoyo al análisis financiero. Las diferencias entre las estrategias adoptadas por cada entidad se analizarán de forma comparativa en el apartado 4, donde se discuten los resultados obtenidos en los distintos casos de estudio.

Figura 6. Impacto de la IA en la eficiencia operativa en banca.



Fuente: elaboración propia a partir de los casos analizados.

Sin embargo, el impacto de estas tecnologías no se limita únicamente a la eficiencia interna. En muchos casos, la implementación de inteligencia artificial también está influyendo en la forma en que las entidades interactúan con sus clientes. Por ello, en la siguiente sección se analizará el impacto de la inteligencia artificial en la experiencia del cliente dentro del sector bancario.

3. Evaluación del impacto de la IA en la satisfacción y experiencia del cliente

Además de mejorar la eficiencia operativa de las entidades financieras, la inteligencia artificial también está transformando la forma en que los bancos interactúan con sus clientes. Gracias a estas tecnologías, las entidades pueden responder con mayor rapidez a las consultas de los usuarios, personalizar los servicios y ofrecer una atención más continua a través de canales digitales.

Diversos estudios señalan que la adopción de herramientas basadas en inteligencia artificial está permitiendo a los bancos mejorar significativamente la experiencia del cliente, especialmente mediante el uso de asistentes virtuales, sistemas de recomendación y análisis avanzado de datos. Estas soluciones permiten analizar grandes volúmenes de información en tiempo real y ofrecer respuestas más adaptadas a las necesidades de cada cliente (McKinsey & Company, 2023).

En este contexto, muchas entidades financieras están incorporando sistemas de inteligencia artificial en áreas como la atención al cliente, el asesoramiento financiero o la gestión automatizada de consultas. Como resultado, los clientes pueden acceder a servicios más rápidos, personalizados y disponibles en cualquier momento. A continuación, se analizan distintos casos de bancos que han implementado estas tecnologías con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente.

Caso 1: Morgan Stanley

Como se ha señalado en el apartado anterior, Morgan Stanley ha incorporado diversas herramientas de inteligencia artificial generativa con el objetivo de mejorar la eficiencia del trabajo de los asesores financieros, especialmente en tareas relacionadas con la búsqueda y el análisis de información interna. La adopción de estas tecnologías dentro del área de gestión

patrimonial ha permitido reducir de forma considerable el tiempo dedicado a actividades administrativas y a la consulta de documentación, lo que facilita que los asesores puedan dedicar más tiempo a la interacción directa con los clientes y al asesoramiento financiero personalizado (Reuters, 2024).

Asimismo, la entidad ha desarrollado herramientas basadas en inteligencia artificial destinadas a mejorar el seguimiento de las reuniones mantenidas con los clientes. Un ejemplo de ello es AI @ Morgan Stanley Debrief, un sistema que permite generar de forma automática resúmenes de reuniones, identificar los principales puntos tratados y elaborar borradores de correos electrónicos de seguimiento. Según información publicada por la propia entidad, esta herramienta puede ahorrar aproximadamente 30 minutos de trabajo por reunión, ya que automatiza tareas administrativas posteriores al encuentro con el cliente. De este modo, los asesores pueden concentrarse en la conversación y en el análisis de las necesidades del cliente, lo que contribuye a mejorar la calidad del servicio ofrecido dentro del negocio de gestión patrimonial (Morgan Stanley, 2024).

Caso 2: JPMorgan Chase

En el caso de JPMorgan Chase, varias herramientas basadas en inteligencia artificial se han desarrollado con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y facilitar el trabajo de los asesores financieros. Una de las más importantes es Coach, un sistema basado en inteligencia artificial que ayuda a los asesores del área de banca privada a acceder rápidamente a información para sus clientes. Esta herramienta utiliza datos internos del banco, información sobre los clientes y fuentes públicas para generar respuestas y recomendaciones que los asesores pueden utilizar durante sus interacciones con los clientes (Bojinov et al., 2025).

El sistema Coach fue implementado inicialmente para alrededor de 3.000 asesores de banca privada, que gestionan aproximadamente 80.000 clientes de alto patrimonio dentro del banco (Bojinov et al., 2025). A través de esta herramienta, los asesores pueden preparar reuniones con mayor rapidez, resumir conversaciones con clientes o identificar oportunidades de inversión atractivas. Por ejemplo, el sistema puede analizar información del cliente y sugerir cuáles son las conversaciones más importantes que el asesor debería tener en un determinado

momento. De esta forma, la inteligencia artificial ayuda a los asesores a ofrecer recomendaciones más personalizadas y a responder de manera más rápida a las necesidades de los clientes.

Además, la inteligencia artificial también permite mejorar la personalización del servicio financiero. JPMorgan está trabajando en el desarrollo de versiones más avanzadas de estas herramientas para integrar información como el perfil de riesgo del cliente, sus inversiones anteriores o sus preferencias financieras. El objetivo es que los asesores puedan ofrecer recomendaciones más adaptadas a cada cliente y anticiparse mejor a sus necesidades. Según el caso de Harvard Business School, este tipo de herramientas también podría permitir que los asesores gestionen hasta un 50% más de clientes, lo que refleja cómo la inteligencia artificial no solo mejora la eficiencia interna del banco, sino también la calidad del servicio ofrecido a los clientes (Bojinov et al., 2025).

Caso 3: BBVA

En términos de experiencia del cliente, la inteligencia artificial se ha integrado en diferentes servicios digitales de BBVA con el objetivo de ofrecer una interacción más personalizada y útil para los usuarios. A través de su aplicación móvil y de sus herramientas de análisis de datos, el banco utiliza algoritmos de inteligencia artificial para comprender mejor el comportamiento financiero de los clientes y ofrecer recomendaciones adaptadas a cada situación. Estas herramientas permiten, por ejemplo, clasificar automáticamente los gastos, analizar patrones de consumo y ofrecer sugerencias personalizadas para mejorar la gestión financiera de los usuarios (BBVA, 2024).

El impacto de estas soluciones puede observarse en el nivel de uso que tienen entre los clientes. Según datos del banco, solo en el primer trimestre de 2024 los clientes interactuaron con las funcionalidades basadas en inteligencia artificial más de 391 millones de veces a nivel global, lo que representa un aumento del 49% respecto al año anterior. Además, en España aproximadamente seis de cada diez clientes digitales utilizan regularmente estas herramientas, y los niveles de satisfacción de estos usuarios son casi un 24% superiores en comparación con los clientes que no utilizan este tipo de funcionalidades (BBVA, 2024).

Este tipo de resultados muestra cómo la inteligencia artificial no solo permite automatizar procesos, sino también transformar la relación entre el banco y sus clientes. Al analizar grandes volúmenes de datos y adaptar las recomendaciones a cada perfil, estas herramientas permiten ofrecer una experiencia bancaria más personalizada y proactiva, en la que el banco puede anticipar necesidades y ofrecer soluciones mejores para cada usuario (BBVA, 2024).

Caso 4: Santander

La adopción de inteligencia artificial en Banco Santander también está teniendo un impacto significativo en la experiencia del cliente. Tal como se ha comentado en la sección anterior, la automatización de una parte importante de las interacciones en los centros de atención permite gestionar de forma más rápida un gran volumen de solicitudes. Desde el punto de vista del cliente, esto se traduce principalmente en tiempos de espera más cortos y en la posibilidad de recibir respuestas inmediatas a consultas sencillas a través de canales digitales. Según datos del propio banco, más del 40% de las interacciones en los centros de contacto ya cuentan con apoyo de sistemas de inteligencia artificial, lo que facilita una atención más ágil y continua para los usuarios (Banco Santander, 2024).

Además de mejorar la rapidez del servicio, la inteligencia artificial también permite avanzar hacia una atención más personalizada. Gracias al análisis de grandes volúmenes de datos, estas herramientas pueden identificar patrones en el comportamiento financiero de los clientes y adaptar las recomendaciones o los productos ofrecidos a sus necesidades específicas. En otras palabras, la tecnología permite que el banco entienda mejor a sus clientes y pueda ofrecer soluciones más ajustadas a cada perfil. En el caso de Santander, este enfoque forma parte de su estrategia digital basada en datos, que busca utilizar la inteligencia artificial para desarrollar servicios financieros cada vez más adaptados a las preferencias y necesidades de los usuarios (Banco Santander, 2025).

Por último, estas tecnologías también están empezando a influir en la calidad general de la interacción entre el banco y sus clientes. Como se ha señalado anteriormente, la automatización de determinados procesos ha permitido liberar más de 100.000 horas de trabajo, lo que hace posible que los empleados dediquen más tiempo a consultas que

requieren un asesoramiento más especializado. De esta manera, la inteligencia artificial no solo contribuye a mejorar la eficiencia interna de la organización, sino que también puede ayudar a ofrecer una atención más completa y de mayor calidad para los clientes (Banco Santander, 2025).

Caso 5: UBS

Además de mejorar los procesos internos, la inteligencia artificial también está comenzando a influir en la forma en que UBS ofrece sus servicios de asesoramiento a los clientes. En el área de gestión patrimonial, el banco ha desarrollado sistemas de análisis basados en inteligencia artificial que permiten identificar oportunidades de inversión y posibles cambios en las necesidades financieras de los clientes. Estas herramientas analizan grandes volúmenes de datos de mercado y de cartera para ayudar a los asesores a detectar eventos que afectan a las decisiones del inversor, como cambios en el comportamiento de los mercados o vencimientos de productos financieros. De esta forma, los asesores pueden anticipar determinadas necesidades del cliente y ofrecer recomendaciones más personalizadas antes de que el cliente tenga que solicitarlas directamente (UBS, 2025).

El impacto de estas soluciones también se observa en la forma en que los asesores preparan sus interacciones con los clientes. UBS ha empezado a utilizar herramientas de inteligencia artificial que generan informes automáticos previos a las reuniones, en los que se resume la situación de la cartera del cliente, los movimientos recientes del mercado y posibles oportunidades de inversión. Según estimaciones publicadas por la entidad, el uso de estos sistemas permite a los asesores ahorrar alrededor de una hora de preparación por reunión con clientes, lo que facilita que las conversaciones se centren más en los objetivos financieros del inversor y en la planificación patrimonial a largo plazo. En una organización con más de 6.000 asesores financieros solo en Estados Unidos, este tipo de mejoras puede tener un impacto en la calidad del servicio ofrecido y en la experiencia del cliente dentro del proceso de asesoramiento financiero (Shaw, 2025).

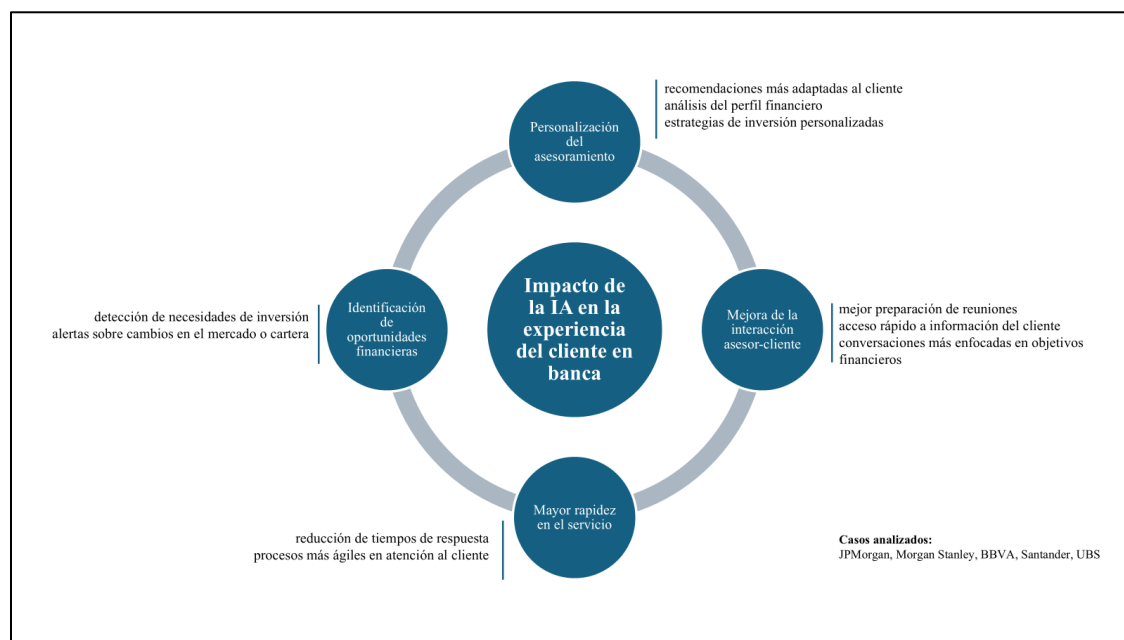
Los casos analizados muestran que la inteligencia artificial está cambiando la forma en que las entidades financieras se relacionan con sus clientes. En general, estas herramientas se

utilizan para mejorar la personalización del asesoramiento financiero, facilitar la preparación de las interacciones entre asesores y clientes y detectar posibles oportunidades de inversión o necesidades financieras específicas.

Aunque las aplicaciones varían entre entidades, en términos generales estas tecnologías permiten mejorar el análisis del perfil del cliente, preparar reuniones con más información y agilizar ciertos procesos de interacción en canales digitales.

La Figura 7 recoge de forma sintética los principales efectos observados en la experiencia del cliente, destacando la personalización del asesoramiento, la identificación de oportunidades financieras, la mejora de la interacción entre asesor y cliente y la reducción de los tiempos de respuesta en el servicio.

Figura 7. Impacto de la IA en la experiencia del cliente en la banca.



Fuente: elaboración propia a partir de los casos analizados.

A pesar de estos avances, el grado de desarrollo de estas soluciones no es el mismo en todas las entidades analizadas. Por esta razón, en el apartado siguiente se presenta un análisis comparativo de los casos estudiados con el objetivo de identificar similitudes y diferencias en la forma en que los bancos están incorporando la inteligencia artificial en sus actividades.

4. Comparación entre casos y discusión de resultados.

Una vez analizados los distintos casos de estudio, la comparación entre las entidades permite identificar patrones en la forma en que la inteligencia artificial está siendo incorporada dentro de la banca privada. Aunque cada institución ha desarrollado iniciativas específicas, el análisis conjunto sugiere que la adopción de estas tecnologías se concentra principalmente en dos dimensiones: la mejora de la eficiencia operativa y la evolución de la experiencia del cliente en los servicios financieros.

Desde la perspectiva de la eficiencia operativa, se observa que las entidades analizadas utilizan la inteligencia artificial principalmente para optimizar procesos internos y mejorar la productividad de los profesionales. En el caso de Morgan Stanley y JPMorgan, las aplicaciones se orientan sobre todo al apoyo del asesor financiero mediante herramientas que facilitan el acceso a información y el análisis de datos. Este tipo de soluciones permite reducir el tiempo dedicado a tareas de búsqueda o procesamiento de información y mejorar la preparación de recomendaciones de inversión. En cambio, BBVA y Santander han priorizado el uso de inteligencia artificial para automatizar procesos operativos, especialmente en áreas relacionadas con la atención al cliente y la gestión de consultas en canales digitales. UBS, por su parte, combina ambos enfoques, utilizando herramientas de análisis de datos para apoyar el trabajo de los asesores y mejorar la identificación de oportunidades comerciales.

En relación con la experiencia del cliente, el análisis comparativo sugiere que muchas de las mejoras observadas en este ámbito están vinculadas a los cambios producidos en la organización interna del trabajo. Cuando los asesores pueden acceder más rápidamente a información relevante o automatizar determinadas tareas administrativas, disponen de más tiempo para centrarse en el asesoramiento y en la interacción con los clientes. Al mismo tiempo, algunas entidades han incorporado soluciones que influyen de forma más directa en la relación con los usuarios. En particular, BBVA y Santander han desarrollado aplicaciones basadas en inteligencia artificial en sus canales de atención digital, lo que permite gestionar consultas con mayor rapidez y reducir los tiempos de respuesta en determinados servicios.

Estos resultados coinciden con lo señalado en la literatura sobre transformación digital en el

sector financiero. Diversos estudios destacan que la innovación tecnológica puede contribuir tanto a mejorar la eficiencia operativa de las entidades como a ofrecer servicios financieros más personalizados (He et al., 2017; Berkmen et al., 2019). Del mismo modo, informes recientes subrayan que muchas instituciones financieras están utilizando la inteligencia artificial, en una primera fase, para optimizar procesos internos antes de ampliar su uso hacia aplicaciones directamente orientadas al cliente (McKinsey, 2024; Deloitte, 2023).

A partir de esta comparación es posible identificar tres enfoques predominantes en la adopción de inteligencia artificial dentro de las entidades analizadas. En primer lugar, algunas instituciones utilizan estas tecnologías principalmente como herramientas de apoyo al asesor financiero, facilitando el acceso a información y el análisis de datos, como ocurre en Morgan Stanley y JPMorgan. En segundo lugar, otras entidades priorizan la automatización de procesos operativos, especialmente en áreas relacionadas con la atención al cliente, como se observa en BBVA y Santander. Finalmente, ciertos bancos combinan ambos enfoques, integrando la inteligencia artificial tanto en el apoyo al asesoramiento como en la identificación de oportunidades comerciales, como es el caso de UBS.

Esta diversidad de estrategias refleja que la adopción de inteligencia artificial en la banca privada todavía se encuentra en una fase de desarrollo heterogénea, en la que las entidades priorizan distintas áreas de aplicación en función de su estrategia digital y de su modelo de relación con los clientes.

Con el objetivo de sintetizar esta comparación, la Tabla X presenta una visión comparativa de las principales aplicaciones de inteligencia artificial identificadas en cada entidad analizada y del impacto estratégico asociado a su implementación.

Figura 6. Comparación del uso de la IA en las entidades financieras analizadas

BANCO	TIPO DE APLICACIÓN DE IA	IMPACTO ESTRATÉGICO OBSERVADO
Morgan Stanley	Inteligencia artificial generativa utilizada para apoyar el trabajo de los asesores financieros.	Mejora del acceso a información interna y mayor capacidad de los asesores para centrarse en la relación con los clientes.
JPMorgan	Herramientas internas basadas en inteligencia artificial generativa utilizadas por empleados para analizar y buscar información.	Incremento de la productividad y mejora en la preparación de análisis financieros.
BBVA	Sistemas de inteligencia artificial aplicados a los canales de atención al cliente.	Reducción de tiempos en la gestión de consultas y mejora de la experiencia del cliente.
Santander	Uso de inteligencia artificial para la automatización de procesos operativos y de atención.	Optimización de procesos internos y mayor eficiencia operativa.
UBS	Inteligencia artificial aplicada al análisis de datos de clientes y a la identificación de oportunidades comerciales.	Apoyo al desarrollo comercial y mejora en la captación de clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los casos analizados.

En conjunto, los casos analizados muestran que la inteligencia artificial está empezando a desempeñar un papel cada vez más visible en la transformación del sector financiero. Sin embargo, el análisis también sugiere que estas tecnologías no sustituyen el papel del asesor financiero, sino que funcionan principalmente como herramientas que amplían sus capacidades analíticas y operativas. En un sector donde la confianza y la relación personal siguen siendo elementos fundamentales, el valor de la inteligencia artificial parece surgir especialmente cuando se utiliza para complementar el trabajo humano y mejorar la calidad del asesoramiento ofrecido a los clientes.

A partir de estos resultados, en la siguiente sección se presentan las principales conclusiones del estudio, así como algunas implicaciones para la integración de inteligencia artificial en la gestión patrimonial.

IV. CONCLUSIONES

1. Principales hallazgos del estudio.

El objetivo de este trabajo ha sido analizar cómo la incorporación de inteligencia artificial está influyendo en la gestión patrimonial dentro de la banca privada, prestando atención tanto a su impacto en la eficiencia operativa de las entidades financieras como a los cambios que introduce en la experiencia del cliente. Para ello se ha desarrollado un análisis empírico basado en cinco casos de estudio correspondientes a instituciones financieras que han comenzado a integrar herramientas de inteligencia artificial en distintos procesos vinculados al asesoramiento financiero y la gestión de clientes.

Los resultados muestran que estas tecnologías están empezando a tener una presencia cada vez mayor en el funcionamiento del sector financiero. Uno de los ámbitos en los que su impacto resulta más visible es la eficiencia operativa. Las aplicaciones analizadas permiten automatizar tareas administrativas, facilitar el acceso a información interna y mejorar el tratamiento de datos financieros. Como consecuencia, los profesionales pueden dedicar menos tiempo a actividades repetitivas y centrarse en tareas de mayor valor añadido, como el análisis de oportunidades de inversión o el asesoramiento estratégico a los clientes.

El estudio también indica que la inteligencia artificial está comenzando a influir en la experiencia del cliente dentro del proceso de asesoramiento financiero. En varios de los casos analizados, estas herramientas permiten mejorar la personalización del servicio, preparar con más información las interacciones entre asesores y clientes e identificar oportunidades de inversión a partir del análisis de datos financieros. En algunos casos, además, las entidades han incorporado soluciones basadas en inteligencia artificial en canales digitales de atención, lo que contribuye a reducir los tiempos de respuesta y agilizar determinadas gestiones.

Sin embargo, el impacto sobre la experiencia del cliente no siempre se produce de forma directa. En muchos casos, las mejoras se explican por cambios en la organización interna del trabajo. Cuando los asesores disponen de acceso más rápido a información o pueden automatizar determinadas tareas administrativas, el tiempo disponible para la relación con el

cliente aumenta, permitiendo centrar las conversaciones en los objetivos financieros del inversor y en la planificación patrimonial a largo plazo.

El análisis también muestra que no existe un único modelo de adopción de inteligencia artificial dentro de la banca privada. Algunas entidades utilizan estas tecnologías principalmente como herramientas de apoyo al asesor financiero, mientras que otras priorizan la automatización de procesos operativos o la mejora de los canales de atención al cliente. También se observan casos en los que ambas estrategias se combinan.

En conjunto, los resultados sugieren que la inteligencia artificial no está sustituyendo el papel del asesor financiero dentro de la banca privada, sino que amplía sus capacidades analíticas y facilita su trabajo. En un sector en el que la confianza y la relación personal siguen siendo elementos fundamentales, el valor de estas tecnologías parece surgir cuando se utilizan para complementar el trabajo humano y mejorar la calidad del asesoramiento ofrecido.

2. Recomendaciones para la integración de IA en la gestión patrimonial.

A partir de los resultados obtenidos, es posible identificar algunas orientaciones útiles para las entidades financieras interesadas en incorporar herramientas de inteligencia artificial en sus servicios de gestión patrimonial.

En primer lugar, el análisis sugiere que estas tecnologías generan mayor valor cuando se utilizan como herramientas de apoyo al asesor financiero, y no como sustituto del asesoramiento humano. Las aplicaciones analizadas permiten mejorar el acceso a información, facilitar el análisis de datos y optimizar la preparación de reuniones con clientes, permitiendo que el asesor se concentre en tareas que requieren interpretación y conocimiento del cliente.

Por otra parte, muchas entidades comienzan sus procesos de adopción tecnológica en áreas relacionadas con la eficiencia operativa interna. La automatización de tareas administrativas, el acceso más rápido a información corporativa y el uso de herramientas de análisis de datos permiten mejorar el funcionamiento interno de las organizaciones y liberar tiempo para actividades de mayor valor añadido.

Otro aspecto importante es la personalización del servicio ofrecido a los clientes. El análisis de datos financieros y del perfil de los usuarios puede facilitar recomendaciones de inversión más adaptadas a las necesidades individuales de cada cliente, lo que puede convertirse en un elemento diferenciador en un sector cada vez más competitivo.

Finalmente, la adopción de inteligencia artificial también plantea desafíos relacionados con la gestión de riesgos tecnológicos y regulatorios. El uso de estas herramientas implica el tratamiento de grandes volúmenes de datos financieros y personales, lo que exige prestar especial atención a la protección de datos, la seguridad de la información y el cumplimiento normativo.

3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.

Como ocurre en cualquier investigación, este trabajo presenta ciertas limitaciones que deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados obtenidos.

En primer lugar, el análisis empírico se basa en un número limitado de casos de estudio. Aunque las entidades seleccionadas representan ejemplos interesantes de adopción de inteligencia artificial dentro del sector financiero, el alcance del estudio no permite generalizar plenamente los resultados a todas las instituciones bancarias.

En segundo lugar, la investigación se ha desarrollado principalmente a partir de fuentes secundarias, como informes corporativos, artículos de prensa especializada o estudios elaborados por consultoras del sector financiero. Este tipo de información permite analizar las iniciativas desarrolladas por las entidades analizadas, aunque también limita el acceso a datos internos más detallados sobre el impacto real de estas tecnologías.

Además, la disponibilidad de información pública dificulta la medición precisa del impacto cuantitativo de la inteligencia artificial en variables como la rentabilidad, la productividad o la satisfacción del cliente.

A partir de estas limitaciones, futuras investigaciones podrían ampliar el número de entidades analizadas o desarrollar estudios basados en metodologías cuantitativas que permitan evaluar con mayor precisión el impacto económico de la inteligencia artificial en el sector financiero.

También podría resultar interesante analizar con mayor profundidad las implicaciones regulatorias de estas tecnologías, así como los riesgos asociados a su adopción, especialmente en ámbitos como la protección de datos, la ciberseguridad o la supervisión financiera.

En definitiva, la incorporación de inteligencia artificial en la banca privada está modificando gradualmente la forma en que se organizan los procesos internos y se presta el servicio de asesoramiento financiero. Aunque estas tecnologías todavía se encuentran en una fase de desarrollo desigual entre entidades, los casos analizados muestran que su uso puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa y a ofrecer un servicio más adaptado a las necesidades de los clientes.

A medida que estas herramientas continúen evolucionando, el reto para las entidades financieras no será únicamente adoptar nuevas tecnologías, sino integrarlas de manera que refuercen el valor del asesoramiento humano y mantengan la confianza que caracteriza a la relación entre clientes y asesores en la gestión patrimonial.

Declaración respecto al uso de Chat GPT u otras herramientas de Inteligencia Artificial Generativa.

Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Mencía Picón Lorenzo, estudiante del programa E-4 en San Diego de la Universidad Pontificia Comillas, declaro que, en la elaboración de mi Trabajo Fin de Grado titulado “La transformación digital de la banca privada: análisis empírico del impacto de la inteligencia artificial en la gestión patrimonial”, he utilizado la herramienta de inteligencia artificial ChatGPT únicamente en el contexto de las actividades descritas a continuación:

- 1. Exploración inicial de ideas:** Para identificar posibles enfoques y áreas de interés dentro del tema de estudio.
- 2. Apoyo en la búsqueda de referencias:** Para localizar posibles fuentes o palabras clave que posteriormente han sido contrastadas y verificadas de forma independiente.
- 3. Revisión lingüística del texto:** Para mejorar la claridad de algunas expresiones o evitar repeticiones en el documento.
- 4. Sugerencias de organización del contenido:** Para revisar la estructura de algunos apartados del trabajo.
- 5. Traducción puntual:** Para reformular o traducir determinadas expresiones entre distintos idiomas.
- 6. Comprensión de conceptos:** Para aclarar definiciones generales relacionadas con el ámbito de estudio.
- 7. Apoyo en tareas de síntesis:** Para ayudar a resumir o reformular información previamente analizada de forma independiente.

8. Revisión general del documento: Para detectar posibles mejoras formales en la presentación del texto

Afirmo que toda la información y el contenido presentados en este Trabajo Fin de Grado son resultado de mi trabajo e investigación individual. Todas las fuentes utilizadas han sido debidamente citadas y referenciadas en el documento.

Asimismo, declaro que el uso de herramientas de inteligencia artificial generativa, como ChatGPT u otras similares, se ha limitado exclusivamente a las tareas de apoyo previamente descritas en esta declaración. Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas asociadas a su uso y asumo la responsabilidad sobre el contenido final del presente trabajo.

Fecha: 24/03/2026

Firma: Mencía Picón Lorenzo

V. BIBLIOGRAFÍA

Acar, O., & Çıtak, Y. E. (2019). Fintech integration process suggestion for banks. *Procedia Computer Science*, 158, 971–978.

Accenture. (2017). *Where fintech lending will land*. Accenture. https://www.accenture.com/t00010101T000000Z_w_/gb-en/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Where-Fintech-Lending-Will-Land.pdf

Accenture. (2020). *Fintech fundraising grew strongly in most major markets in 2019*. Accenture analysis finds. <https://newsroom.accenture.com/news/fintech-fundraising-grew-strongly-in-most-major-markets-in-2019-accenture-analysis-finds.htm>

Accenture. (2021). *The future of banking: It's time for a change of perspective*. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Future-Banking-Business-Models.pdf>

Accenture. (2024). *Reinventing Asia's wealth management with AI*. <https://www.accenture.com/us-en/insights/capital-markets/reinventing-asias-wealth-management-gen-ai>

Amazon Web Services. (s. f.). *¿Qué es la transformación digital?* <https://aws.amazon.com/es/what-is/digital-transformation/>

Banco Santander. (2024). *Santander's data and AI-first strategy accelerates through OpenAI collaboration*. <https://www.santander.com/en/stories/santander-data-ai-first-strategy-accelerates-through-openai-collaboration>

Banco Santander. (2025). *The macroeconomic effects of artificial intelligence*. <https://www.santander.com/en/press-room/the-year-ahead-2025/the-macroeconomic-effects-of-artificial-intelligence>

Banco Santander. (2025). *The year ahead 2025*. Banco Santander.

BBVA. (2017). *¿Sabes lo que es la banca en la sombra?* <https://www.bbva.com/es/sabes-lo-la-banca-la-sombra/>

BBVA. (2024). *What AI algorithms does BBVA use to boost its customers' finances?* <https://www.bbva.com/en/innovation/what-ai-algorithms-does-bbva-use-to-boost-its-customers-finances/>

BBVA. (2025). *BBVA México adopta inteligencia artificial generativa para transformar la atención a clientes*. <https://www.bbva.com/es/mx/innovacion/bbva-mexico-adopta-inteligencia-artificial-generativa-para-transformar-la-atencion-a-clientes-y-eliminar-la-marcacion-por-tonos-ivr/>

BBVA Research. (2025). *The impact of AI on employment and productivity*. <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2025/01/The-impact-of-AI-on-employment-and-productivity.pdf>

Berkmen, P., Beaton, M. K., Gershenson, M. D., del Granado, M. J. A., Ishi, K., Kim, M., & Rousset, M. M. V. (2019). *Fintech in Latin America and the Caribbean: Stocktaking*. International Monetary Fund.

Bojinov, I. I., Lakhani, K. R., & Lane, D. (2025). *JPMorganChase: Leadership in the age of GenAI*. Harvard Business School Case. <https://www.ctoforum.org/wp-content/uploads/2025/07/JPMorganChase-Leadership-in-the-Age-of-GenAI-TMS.pdf>

Buchak, G., Matvos, G., Piskorski, T., & Seru, A. (2017). *Fintech, regulatory arbitrage, and the rise of shadow banks*. NBER Working Paper 23288.

Canright, C. (2017). *A golden age of fintech*. <https://www.fintechrising.co/a-golden-age-of-fintech/>

Capgemini. (2018). *Banks and fintechs: Collaboration through engagement*. <https://www.capgemini.com/es-es/2018/08/los-bancos-y-fintechs-colaboran-a-traves-de-diferentes-enfoques-de-participacion/>

Capgemini. (2020). *World Fintech Report 2020*. <https://www.capgemini.com/es-es/noticias/notas-de-prensa/world-fintech-report-2020/>

Carbonell, J. (2020). *La digitalización del back office bancario*. <https://axiscorporate.com/es/article/la-digitalizacion-del-backoffice-bancario/>

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>

Deloitte. (2021). *Global banking and capital markets outlook 2021*. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/financial-services/articles/pr-banking-industry-outlook-2021.html>

Deloitte. (2023). *La implicación de la IA generativa en las finanzas*. <https://www.deloitte.com/es/es/Industries/tmt/perspectives/implicacion-ia-generativa-finanzas.html>

Deloitte. (2024). *The evolution of wealth management through AI*. <https://www.deloitte.com/ch/en/Industries/financial-services/blogs/the-evolution-of-wealth-management-through-ai.html>

Deloitte. (2024). *How artificial intelligence is transforming the financial services industry*. <https://www.deloitte.com/ng/en/services/consulting-risk/services/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-financial-services-industry.html>

Deloitte. (2026). *State of AI in the enterprise 2026*.

Dermine, J. (2017). Digital disruption and bank lending. *European Economy*, (2), 63–76.

Ditrendia. (2021). *Estadísticas y experiencia cliente con apps de fintech y banca móvil*. <https://mktefa.ditrendia.es/blog/estadisticas-experiencia-cliente-fintech-banca-movil>

Drummer, D., Jerenz, A., Siebelt, P., & Thaten, M. (2016). *FinTech – Challenges and opportunities*. McKinsey & Company.

EY. (2024). *How artificial intelligence is reshaping the financial services industry*. https://www.ey.com/en_gr/insights/financial-services/how-artificial-intelligence-is-reshaping-the-financial-services-industry

EY. (2024). *How to leverage AI for growth and cost efficiency in private banking*. https://www.ey.com/en_be/insights/financial-services/how-to-leverage-ai-for-growth-and-cost-efficiency-in-private-banking

Finextra. (2025). *UBS underpins AI development with data transformation initiative*. <https://www.finextra.com/newsarticle/45417/ubs-underpins-ai-development-with-data-transformation-initiative>

Fintech Global. (2025). *Santander partners with OpenAI to drive AI-first banking*. <https://fintech.global/2025/08/13/santander-partners-with-openai-to-drive-ai-first-banking>

Fintech Magazine. (2025). *How UBS deploys Microsoft AI platform in global operations*. <https://fintechmagazine.com/articles/how-ubs-deploys-microsoft-ai-platform-in-global-operations>

Funcas. (2026). *Perfil demográfico y socioeconómico del usuario de la banca digital*. <https://www.funcas.es/odf/perfil-demografico-y-socioeconomico-del-usuario-de-la-banca-digital/>

Garg, N., Saxena, R., & Suri, S. (2024). Artificial intelligence in private banking. *International Journal of Finance and Commerce*, 6(1), 14–18.

Garvey, J., Sullivan, B., Alcocer, J., & Eldridge, A. (2014). *Retail banking 2020: Evolution or revolution?* PwC.

He, D., Leckow, R., Haksar, V., Griffoli, T., Jenkinson, N., Kashima, M., & Tourpe, H. (2017). *Fintech and financial services: Initial considerations*. IMF.

Hoffmann-Burchardi, U., & Fostieris, N. (2025). *Artificial intelligence: Revisiting our outlook*. UBS Global Wealth Management CIO.

Hubbis. (2025). *AI regulation and the new era of wealth management*. <https://www.hubbis.com/article/ai-regulation-and-the-new-era-of-wealth-management-in-asia-why-advisers-must-adapt-now>

Lipton, A., Shrier, D., & Pentland, A. (2016). *Digital banking manifesto: The end of banks?* MIT.

McKinsey & Company. (2021). *Banking industry outlook 2021*. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-industry-outlook-2021-reimagining-the-post-covid-19-future>

McKinsey & Company. (2024). *What is AI?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-ai>

McKinsey & Company. (2024). *US wealth management: Amid market turbulence, an industry converges*. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/us-wealth-management>

Microsoft & UBS. (2025). *Co-creating the future of banking with Azure AI*. <https://www.microsoft.com/en/customers/story/19796-ubs-azure>

Morgan Stanley Wealth Management. (2024). *Morgan Stanley Wealth Management announces latest addition to suite of GenAI tools*. <https://www.morganstanley.com/press-releases/ai-at-morgan-stanley-debrief-launch>

NASA. (2024). *What is artificial intelligence?* <https://www.nasa.gov/what-is-artificial-intelligence>

Navaretti, G. B., Calzolari, G., Mansilla-Fernandez, J. M., & Pozzolo, A. F. (2018). *Fintech and banking: Friends or foes?*

Najaf, K., Mostafiz, M. I., & Najaf, R. (2021). Fintech firms and banks sustainability. *International Journal of Financial Engineering*.

OpenAI. (2024). *Morgan Stanley uses AI evals to shape the future of financial services*. <https://openai.com/index/morgan-stanley/>

Orange Business. (2025). *How AI is transforming customer experience*. <https://perspective.orange-business.com/en/how-ai-transforming-customer-experience-key-strategies-2025/>

PwC. (2016). *Blurred lines: How fintech is shaping financial services*. https://www.pwc.com/il/en/home/assets/pwc_fintech_global_report.pdf

PwC. (2019). *The future of banking: A new decade of challenges and opportunities*. <https://www.pwc.com/th/en/publications/assets/future-of-banking.pdf>

PwC. (2024). *How AI is reshaping banking*. <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/how-ai-is-reshaping-banking.html>

Rao, P., & Kumar, R. (2025). Customer perception of AI in banking. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/4498/2109>

Reuters. (2024). *Morgan Stanley CEO says AI could save financial advisers 10–15 hours a week*. <https://www.reuters.com/technology/morgan-stanley-ceo-says-ai-could-save-financial-advisers-10-15-hours-week-2024-06-10/>

Reuters. (2025). *JPMorgan says AI helped boost sales, add clients in market turmoil*. <https://www.reuters.com/business/finance/jpmorgan-says-ai-helped-boost-sales-add-clients-market-turmoil-2025-05-05/>

Shaw, D. (2025). *UBS turns to AI to gain wallet share and find new clients*. <https://www.financial-planning.com/news/ubs-turns-to-ai-to-gain-wallet-share-find-new-clients>

- Tanda, A., & Schena, C. M. (2019). *FinTech, BigTech and banks*. Springer.
- Temelkov, Z. (2018). Fintech firms' opportunity or threat for banks? *International Journal of Information, Business and Management*.
- Varela, S., Toro, J., Palacios, E., Liu, J., & Gosálbez, L. (2022). *Fintech: análisis de la era del cliente*. <https://elreferente.es/opinion/la-era-del-cliente-en-el-sector-fintech/>
- Vives, X. (2017). The impact of fintech on banking. *European Economy*.
- World Bank. (2022). *Fintech and the future of finance overview paper*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099450005162250110/pdf/P17300600228b70070914b0b5edf26e2f9f.pdf>
- Zeidy, I. (2022). *The role of financial technology in the financial industry*. <https://www.comesa.int/wp-content/uploads/2022/05/The-Role-of-Financial-Technology.pdf>
- Zhang, Y., et al. (2024). Artificial intelligence applications in financial services. *Finance Research Letters*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954424000310>