

Cuáles son los 4 niveles del talento logístico en la era de la IA

Pedro Bermúdez

Durante los últimos años, en logística hemos hablado de automatización, digitalización y transformación tecnológica como temas vanguardistas. Medimos avances en infraestructura en metros cuadrados y cúbicos, en número de posiciones de rack, en capacidad de transporte o en la implementación de nuevos y actualizados sistemas tales como: *ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales)*, *TMS (Transportation Management System – Sistema de Gestión de Transporte)*, *WMS (Warehouse Management System – Sistema de Gestión de Almacenes)*, *OMS (Order Management System – Sistema de Gestión de Pedidos)*, *CRM (Customer Relationship Management – Administración de la relación con los clientes)*, entre muchos otros.

Sin embargo, si hoy dichas plataformas no agregan inteligencia artificial en su procesamiento, nuestro enfoque tecnológico ya se queda corto frente a la realidad actual.

La inteligencia artificial dejó de ser una promesa futura para convertirse en una herramienta cotidiana. Está presente en los análisis, en los reportes, en la planeación, en la atención al cliente y en la toma de decisiones operativas.

Sin embargo, el impacto más profundo no está en la tecnología. Está en algo mucho más relevante para las organizaciones. La discusión ya no es quién será sustituido por la IA; la verdadera pregunta es **en qué nivel de generación de valor está operando nuestro talento logístico en la era de la inteligencia artificial**, es decir, cuál es el valor que cada persona aporta al negocio.

La trampa de la productividad individual

Hoy vemos profesionistas capaces de generar en minutos lo que antes tomaba horas: reportes ejecutivos, presentaciones, análisis de información y automatización de tareas administrativas, entre otros. Esto ha provocado una sensación generalizada de evolución y modernidad.

Pero desde la perspectiva de negocio hay una realidad incómoda: **ser más productivo ya no es un gran diferenciador**. La inteligencia artificial democratizó la eficiencia, y lo que antes era una ventaja competitiva individual hoy es un estándar mínimo.

Las organizaciones que confundan velocidad con transformación estarán invirtiendo en tecnología sin modificar su modelo operativo.

Por ello, el elemento más importante de la cadena de suministro —**el talento logístico**— tiene aquí una gran oportunidad para potenciar su valor.

De ahí se desprende, en mi opinión: “**Los cuatro niveles de generación de valor en la era de la IA**”

Más que una clasificación de puestos es una forma de entender cómo se está reconfigurando el talento dentro de las empresas y hacia dónde se moverá la ventaja competitiva.

- **Nivel 1: Ejecutores – donde la logística se vuelve realidad**

Aquí se encuentra la base que sostiene toda la cadena de suministro:

- Operadores de almacén
- Choferes
- Técnicos
- Otros roles de ejecución operativa

Durante mucho tiempo se pensó que este nivel sería el primero en desaparecer. La realidad está mostrando lo contrario.

Lo que está ocurriendo es su transformación hacia el concepto de **operador aumentado por tecnología**, por ejemplo:

- Voice picking
- Dispositivos móviles
- WMS, TMS, OMS, etc.
- Trazabilidad en tiempo real
- Asistencia digital en rutas

Este nivel no solo sigue siendo indispensable; en países como México, donde la escasez de operadores ya es una constante, se vuelve cada vez más estratégico.

El reto no es su sustitución. El reto es **su desarrollo**.

- **Nivel 2: Potenciados por IA – la nueva productividad corporativa**

Es el perfil más visible en la actualidad y el que muchas organizaciones creen que representa la transformación.

Son los profesionistas que utilizan inteligencia artificial para:

- Generar reportes
- Estructurar análisis
- Preparar presentaciones
- Automatizar flujos administrativos
- Acelerar la toma de decisiones

Su productividad crece de forma exponencial. Pero en términos de negocio esto tiene un límite muy claro: **usar IA no vuelve estratégico a un rol; solo lo vuelve más eficiente.**

Y la eficiencia, por sí sola, no genera ventaja competitiva sostenible.

Este nivel tiene un riesgo silencioso: puede crecer en número sin incrementar el valor real de la organización.

- **Nivel 3: Innovadores – donde nace la ventaja competitiva**

Aquí ocurre el verdadero punto de inflexión. Son los perfiles que utilizan la inteligencia artificial no para hacer mejor su trabajo, sino para **crear una nueva forma de operar.**

Son quienes:

- Rediseñan procesos
- Integran sistemas
- Construyen modelos analíticos
- Simulan escenarios
- Anticipan comportamientos de la demanda con múltiples variables

En logística esto ya tiene aplicaciones concretas como:

- Diseño de redes logísticas dinámicas
- Inventarios predictivos y planeación de capacidades de almacén
- Costos de servicio en tiempo real
- Torres de control con visibilidad end-to-end
- Simulación de capacidades operativas

Aquí es donde nace la verdadera ventaja competitiva. Y también aquí es donde aparece la mayor escasez de talento.

Hoy muchas empresas tienen la tecnología disponible para operar en este nivel, pero no cuentan con las personas capaces de diseñar el modelo.

Ese es el verdadero reto.

Nivel 4: Orquestadores – el nuevo liderazgo logístico

Este es el nivel de mayor generación de valor y el más escaso. No se trata del experto en tecnología ni del mejor analista.

Se trata del líder capaz de integrar:

- Operación
- Analítica
- Talento
- Cultura organizacional
- Estrategia de negocio

Porque la transformación digital no es un proyecto de sistemas: **es un proceso profundamente humano.**

Las empresas no se transforman cuando implementan tecnología; se transforman cuando cambian la forma en que toman decisiones, desarrollan talento y diseñan su operación.

La inteligencia artificial no sustituye este rol. Lo vuelve **crítico.**

Aquí es donde surge la verdadera brecha de talento en logística: muchas organizaciones cuentan con una base amplia de ejecución, comienzan a construir una capa de productividad digital y, en algunos casos, un equipo de innovación. Pero **muy pocas tienen un liderazgo capaz de orquestar toda esa transformación.**

Esto explica por qué muchas iniciativas de transformación no generan el impacto esperado.

Se digitaliza la operación, pero no se transforma el negocio.

La tecnología termina haciendo más eficiente un modelo diseñado para otra realidad.

Al final, la inteligencia artificial no viene a reemplazar la logística, lo que viene a cambiar es **el nivel de talento que necesitamos dentro de las organizaciones.**

*Porque la tecnología se puede comprar...pero el talento capaz de transformar una operación, **ese se tiene que formar.***

Pedro Bermúdez