

**01**

**CUADERNOS DE  
LOGÍSTICA AVANZADA**  
OCTUBRE 2022





**Florida Universitària**

C/ Rei en Jaume I, nº 2 - 46470 Catarroja

*info@florida-uni.es*

**floridauniversitaria.es**



01

# CUADERNOS DE LOGÍSTICA AVANZADA

OCTUBRE 2022

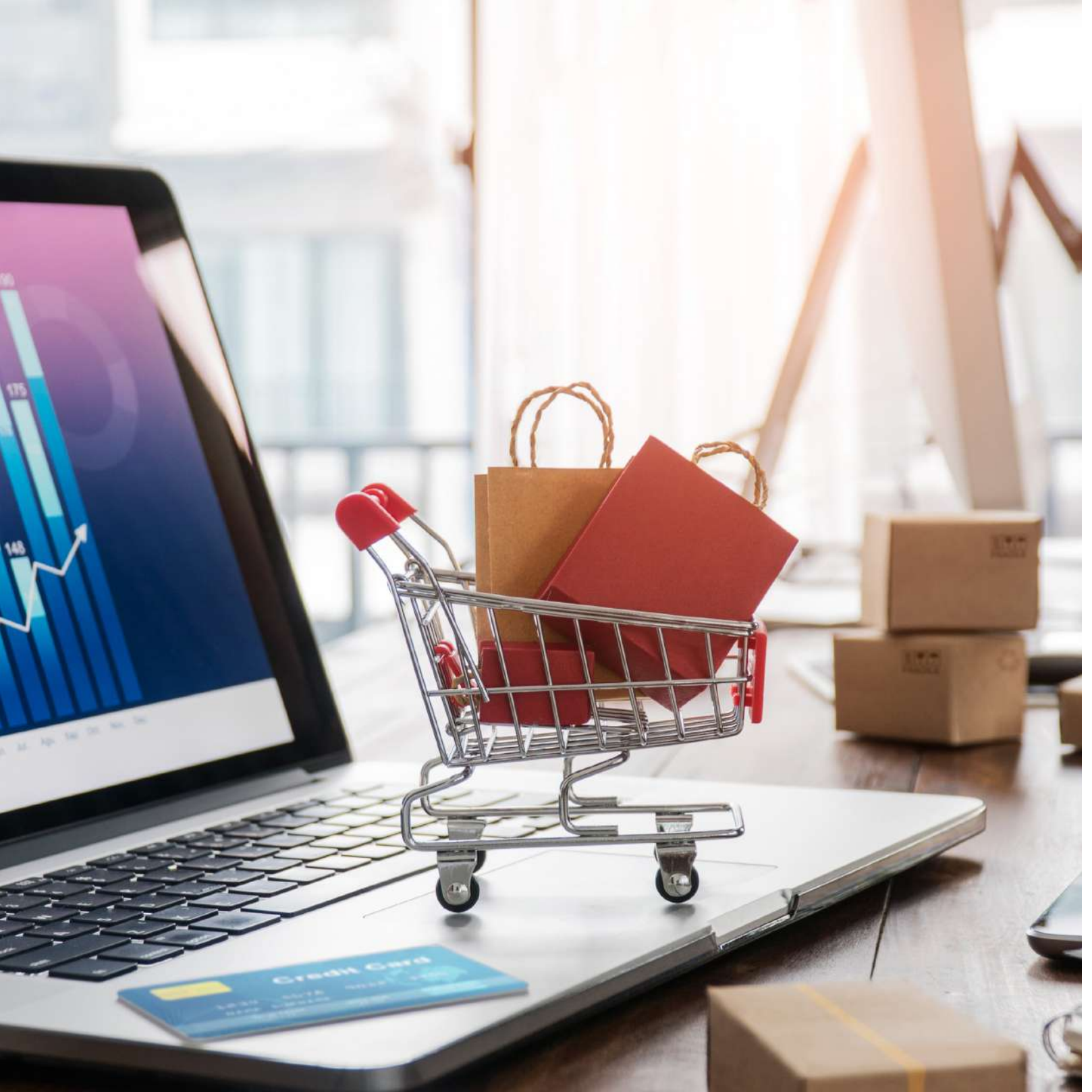
**Alberto Moreno Mas**

*CEO de t-box, Delivery&Solutions, S.L.*

[albertomoreno@tboxds.es](mailto:albertomoreno@tboxds.es)

El fortalecimiento de las relaciones entre universidad y empresa se presenta como una necesidad innegable para hacer frente a un entorno más volátil, exigente e incierto, que requiere de un esfuerzo conjunto entre el ámbito empresarial y académico. La **Cátedra de Logística Avanzada para la Última Milla**, creada por la empresa **t-box** y el centro universitario **Florida Universitària**, apuesta por este modelo de colaboración para contribuir a la formación y gestión del talento y promover la investigación e innovación en el ámbito de la *Logística de la Última Milla*.

*La logística se confirma como una disciplina estratégica y transversal para cualquier empresa u organización.*



Credit Card

## ES HORA DE ACTUAR, ES HORA DE LOGÍSTICA


Desde que, primero el Club de Roma lanzara su estudio *Los límites del Crecimiento* en 1972 y después, en 1987, el *Informe Brundtland* pusieran de manifiesto la necesidad de prestar atención a la sostenibilidad, hemos sido plenamente conscientes de lo que estaba por venir, pero no hemos actuado en consecuencia para evitarlo, es más, parece que hemos renunciado, hasta el momento, a afrontar esta responsabilidad como sociedad.

50 Años después de aquello, el *Pacto Verde Europeo* recoge una reflexión muy preocupante: “[...] para transformar un sector industrial y todas sus cadenas de valor se necesitan 25 años [...] toda una generación [...]”. La pregunta que surge es: ¿por qué nos hemos permitido el lujo de perder medio siglo? Unos años en los que, además, hemos seguido presionando y tensionando nuestro entorno natural y su biodiversidad, amenazando precisamente la sostenibilidad.

Tal es así, que ya se van produciendo, cada vez de manera más generalizada, llamadas de atención para establecer nuevos paradigmas, para lo cual se hace necesario llevar a cabo un “reseteo” del conocimiento y las creencias implantadas por un statu quo cortoplacista, egocentrista, excesivamente tecnocentrista y miope desde el punto de vista de la triple cuenta de resultados [económica, social y medioambiental], y que nos ha llevado hasta este punto, de no retorno y sin margen para cometer muchos más errores en cualquiera de los tres ámbitos señalados.

En ese sentido, debemos coincidir todos en el hecho de que nos encontramos, no en “un momento clave”, si no en **“el momento clave”** para nuestra sociedad, debiendo tomar partido en una nueva forma de entender, hacer y construir valor, de manera sostenible, justa y eficiente.

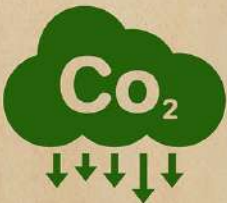
En el caso concreto de la Logística, debemos analizar la situación actual desde una doble perspectiva. Por un lado y “aguas arriba” de las cadenas de suministro, se han aceptado y asumido paradigmas erróneos que, bajo el mantra de la búsqueda de la máxima eficiencia, han sometido a las cadenas de suministro a tensiones innecesarias como



*La Comisión Europea lleva años haciendo llamamientos sobre la necesidad de abandonar el paradigma de los cambios progresivos, en favor de una transformación radical y disruptiva de nuestro modelo logístico y de movilidad.*



NET  
ZERO



resultado de la aplicación de fórmulas magistrales cortoplacistas y que, como hemos comprobado especialmente en los últimos tiempos, ha terminado por limitar la flexibilidad y la capacidad de resiliencia de las propias cadenas, sean del sector que sean, a las que pretendían llevar al máximo rendimiento. Pero todo esto no es efecto de la pandemia, ni de la escasez de microchips, ni siquiera de la evolución del e-commerce, ni de la invasión de Ucrania, ya que los riesgos de disrupción de las cadenas de suministro son inherentes a nuestro entorno natural, social y geopolítico.

Por otro lado, y “aguas abajo” de las cadenas de suministro, nos encontramos con la Última Milla, ese “eslabón perdido”, íntimamente ligado a la movilidad urbana y que, de la noche a la mañana, concentra la mayoría de los esfuerzos en innovación y desarrollo tecnológico pero que, sin embargo, no ha sido especialmente atendido, ni mimado en las últimas décadas a pesar de que sabemos, desde hace mucho tiempo, que:

- La Última Milla representa un importante porcentaje de los costes totales de la cadena de suministro.
- Es el nexo que vincula a cliente y empresa y, por lo tanto, donde tiene lugar la experiencia de consumo, para bien y para mal.
- Es una pieza fundamental para el correcto funcionamiento de los núcleos urbanos y, por lo tanto, de las vidas de la mayoría de la ciudadanía.
- Es una de las actividades que mayores impactos, positivos, pero también negativos, tiene desde el punto de vista social, económico y medioambiental.

De lo que no cabe ninguna duda es que la gestión de la Última Milla es ya el principal factor de diferenciación y competitividad empresarial; digitalizarla es una necesidad, ecologizarla una obligación, pero rentabilizarla es el gran reto para alcanzar.

Ahora bien, para lograr lo anterior debemos partir de una correcta definición de las operaciones y procesos que garanticen sostenibilidad, eficiencia y rentabilidad, contando, por un lado, con la tecnología ade-

*La Última Milla debe convertirse en el elemento vertebrador de una nueva forma de gestionar las cadenas de suministro, de “aguas abajo” hacia “aguas arriba”.*



*El futuro es colaborativo y, en el ámbito de la Última Milla, resulta fundamental desarrollar nuevo conocimiento que permita renovar unos paradigmas que ya no son válidos y que requieren de una colaboración proactiva entre el mundo académico y el empresarial.*

cuada que facilite el control, seguimiento, análisis, seguridad y la trazabilidad en todo momento; y por otro, con la recopilación y tratamiento adecuados de datos para una adecuada toma de decisiones en el futuro y ante cualquier contingencia; instrumentos fundamentales para dotar de una verdadera resiliencia tanto a nuestra sociedad, como a la economía.

Nuestra realidad social, económica y medioambiental ha alcanzado un nivel de dinamismo y de disrupción tan importante que nos encontramos ante una oportunidad única [casi histórica] de hacer, probar, repensar, cambiar, mejorar aspectos en todas y cada una de esas realidades.

Por todo ello, **Florida Universitària** y **t-box**, con la colaboración de **Caixa Popular** y **Foro de Logística**, se han planteado y comprometido a ser actores principales en una transformación que, no solo es necesaria, sino que ya es urgente abordar para el futuro más inmediato, creando y ofreciendo un polo de conocimiento, innovación, gestión del talento y desarrollo sostenible, realmente disruptivo y sin complejos, basado en la transversalidad del conocimiento y la innovación logística. Y qué mejor forma de hacerlo que creando y poniendo en marcha la **Cátedra de Logística Avanzada para la Última Milla**, primera en el mundo en esta disciplina.





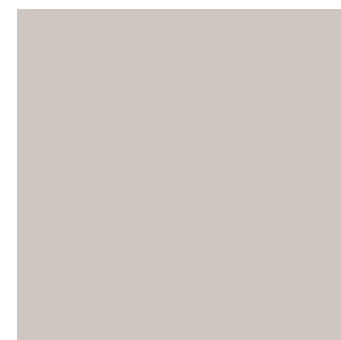
## OBJETIVOS DE LA CÁTEDRA

Los retos y objetivos que asume la **Cátedra de Logística Avanzada para la Última Milla** se pueden resumir de la siguiente manera:

- Fomentar y liderar la investigación, innovación y desarrollo del conocimiento en todos los ámbitos de la *Logística Urbana*, con especial atención a la *Gestión de la Última Milla*.
- Impulsar la formación, información y gestión del talento para una logística sostenible, eficiente y resiliente.
- Garantizar la transferencia de conocimiento y la divulgación de las mejores prácticas en este campo.
- Promover y apoyar el desarrollo y análisis de modelos de negocio fomentando el emprendimiento.

Así mismo, la nueva **Cátedra** contemplará actividades tales como:

- Desarrollo de una línea editorial propia, que recoja y divulgue los conocimientos desarrollados, contribuyendo a la creación y consolidación de la imagen del centro universitario en los ámbitos empresarial, institucional y educativo, más allá del propio sector logístico.
- Impulso y desarrollo de *spin-off* derivadas de investigaciones e innovaciones desarrolladas internamente.
- Gestión de Fondos Europeos, para proyectos propios o para el desarrollo de líneas de colaboración y consorcios privados y público-privados, actuando como coordinadora y garante de los máximos niveles de eficiencia y gestión de dichos fondos.



*Investigación, formación y transferencia de conocimiento, son los ejes fundamentales que definen la razón de ser de la Cátedra de Logística Avanzada para al Última Milla.*



## PROPUESTAS DE VALOR

Los modelos logísticos convencionales han dejado de ser suficientes y resultan imprescindibles soluciones disruptivas que nos permitan abandonar el paradigma existente de “cambios progresivos”, en favor de una verdadera y definitiva transformación radical. Este es el mandato que recogemos de la propia Comisión Europea y que convertimos en el foco inspiracional y aspiracional de la **Cátedra de Logística Avanzada para la Última Milla**.

En los últimos años, son muchos los estudios, informes y proyectos pilotos que se han desarrollado, con el fin de poder identificar las mejores propuestas y modelos que permitan, no ya una transición, sino una verdadera transformación de las cadenas de suministro, en general, y de la Última Milla Urbana, en particular.




*Figura 1. Pool de Modelos de Negocios Logísticos. Bedaux y Schreppers, 2018.*

Sin embargo, y a la vista de los resultados, hay que lamentar que, a pesar del enorme esfuerzo realizado, todo este conocimiento se ha topado con dos grandes limitaciones, a la hora de pasar a la acción:

- No han tenido en cuenta la visibilidad de las cadenas de suministro.
- Se han centrado en el “**qué**”, pero no han desplegado propuestas integrales en relación al “**cómo**”.





Pero además de todo lo anterior, debemos tener muy en cuenta que la democratización de la información y la digitalización de la sociedad ofrecen al individuo la posibilidad de desempeñar un doble rol, como ciudadano y como consumidor. En el primer caso, los ciudadanos se dan cuenta de lo que está ocurriendo y, a la vista de los esfuerzos y sacrificios a los que se han visto obligados durante los últimos meses, cabe esperar que su nivel de exigencia de mejoras y avances en el campo de la movilidad y el desarrollo sostenible sea cada vez mayor.

En su otro rol, los consumidores irán exigiendo productos y servicios mejores, más rápidos y especialmente más sostenibles, algo que ya observamos en el tránsito del e-commerce al q-commerce, para lo que las cadenas de suministro, en general, y la Última Milla, en particular, no están preparadas.

Si, a todo esto, le sumamos lo que ya recogía el *Informe sobre Tendencias de Empleo y Talento* de Foro de Logística en octubre de 2019: “[...] en todas las actividades encuadradas en la Logística y el Transporte hay una **escasez de talento** generalizada, que tiene su máximo exponente en la **Última Milla** por la evolución de las compras online y el delivery”, no podremos más que reafirmarnos en la relevancia que adquiere la creación de la **Cátedra de Logística Avanzada para la Última Milla**, y la verdadera dimensión del potencial estratégico que ofrece y supone para todos y cada uno de los agentes, instituciones, entidades, organizaciones, empresas e individuos que decidan vincularse a ella, dado su amplísimo marco de sinergias, oportunidades y valor añadido:

- **Ciudadanía:**

La **Cátedra de Logística Avanzada para la Última Milla** aspira a convertirse en un polo de investigación, conocimiento e innovación que dinamice la transformación de la logística en las ciudades para convertirlas en “entornos más amigables” para sus habitantes, disminuyendo sensiblemente los niveles actuales (y crecientes) de contaminación acústica y ambiental, siniestralidad, congestión y atascos, etc.

- **Empresas:**

El modelo económico está en plena revisión, como consecuencia de lo que se está considerando como una “tormenta perfecta”, el coronavirus, la dependencia comercial de China, las tensiones constantes en las cadenas de suministro, el calentamiento global, los intereses geopolíticos, etc. Ante este escenario, la **Cátedra** representa una gran oportunidad para las empresas desde el punto de vista de la innovación, la colaboración, la gestión del talento, la resiliencia, la rentabilidad y la competitividad.

- **Consumidores:**

Los entornos urbanos son y seguirán siendo los polos principales de concentración de la población. Además, se espera que el nivel de crecimiento del e-commerce se mantenga por encima de los dos dígitos hasta 2030. Si la motivación de cualquier empresa es la satisfacción de las necesidades de sus clientes, no cabe ninguna duda de que las actividades que va a desarrollar la **Cátedra de Logística Avanzada para la Última Milla**, supondrán un punto de encuentro para el entendimiento entre la oferta y la demanda, desde una perspectiva enriquecida de sostenibilidad, consumo responsable, desarrollo económico y justicia social.

- **AAPP - Ciudades:**

En este ámbito, la **Cátedra** adquiere un especial valor añadido ya que supone una transformación positiva para las ciudades, alineando a sus respectivos equipos de gobierno con las directrices estratégicas y las políticas marcadas, tanto por Naciones Unidas, como por la Comisión Europea. No en vano, el modelo de distribución urbana y gestión logística se enmarca perfectamente dentro de 10 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y además, representa una solución

*El doble rol del individuo actual, que exige como consumidor mayores y mejores niveles de servicio, mientras que como ciudadano exige sostenibilidad y equidad a las empresas e instituciones, representa un desafío ante un escenario en el que la demanda ha puesto de manifiesto su hegemonía sobre los mercados.*



integral que responde a la *Estrategia de Movilidad Sostenible e Inteligente de la Comisión Europea [COM(2020) 789 final]* que establece una serie de iniciativas emblemáticas bajo el llamamiento explícito a “abandonar el paradigma de cambios progresivos en favor de una transformación radical” de la logística y la movilidad en Europa.

▪ **Comunidad Educativa:**

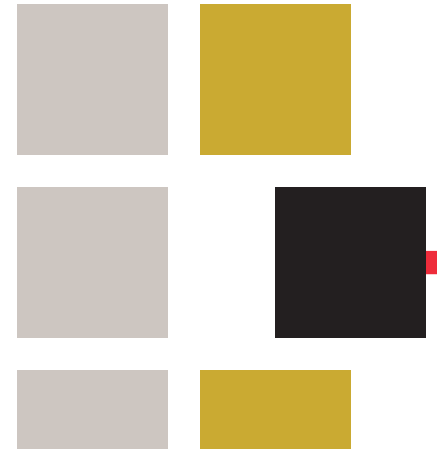
A modo de conclusión, podemos considerar que existen dos realidades que van a marcar la “hoja de ruta” del ser humano en las próximas décadas:

a) El futuro de la sostenibilidad se va a decidir en las ciudades.

b) Esta generación es la primera que cuenta con las herramientas necesarias para abordar el cambio climático, pero será la última que pueda resolverlo.

Por tanto, siempre desde la responsabilidad y el compromiso, entendemos lógico que sea la Comunidad Educativa la que lidere la necesaria generación del conocimiento que permita desarrollar el máximo talento entre la juventud, para garantizar que afronten con las máximas garantías de éxito un reto [más bien un desafío en toda regla] que, sin ningún lugar a dudas, les va a exigir lo máximo de sus capacidades para innovar, colaborar, transformar y crear un entorno medioambiental, social y económico realmente sostenible.

*La batalla de la sostenibilidad se ganará o perderá en las ciudades, y la Gestión de la Última Milla será uno de los factores decisivos para lograr el éxito.*



## REFERENCIAS

ASAMBLEA GENERAL DE NACIONES UNIDAS [1987]. *Informe de la Comisión Bruntland sobre el Medioambiente y el Desarrollo*. Nueva York.

AYUNTAMIENTO DE MADRID [2016]. *Estudio de Viabilidad para el desarrollo de Soluciones Logísticas*. Madrid.

BEDAUX, P. Y SCHREPPERS, M. [2018]. *La distribución urbana de mercancías: retos y soluciones*. Barcelona: Miebach Consulting S.A.U.

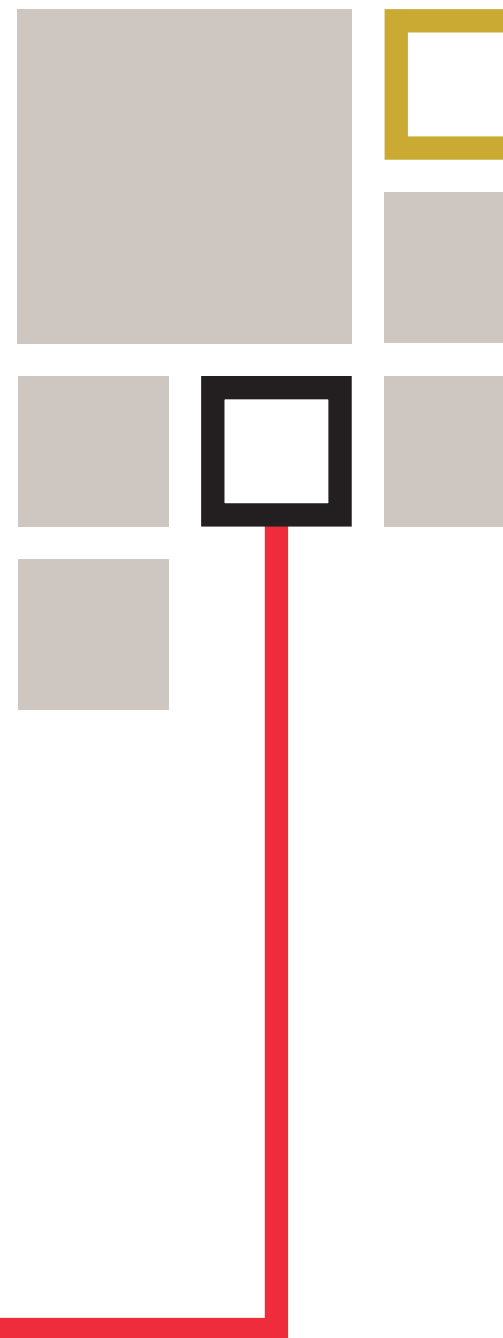
COMISIÓN EUROPEA [2019]. *El Pacto Verde Europeo*. Bruselas.

COMISIÓN EUROPEA [2020]. *Estrategia de movilidad sostenible e inteligente: encauzar el transporte europeo de cara al futuro*. Bruselas.

IMF BUSINESS SCHOOL [2019]. *Informe de Tendencias de Empleo y Talento en Logística y Transporte 2019*. Madrid.

INEDIT SECRETARÍA TÉCNICA DEL LABORATORIO DE ECOINNOVACIÓN OBRA SOCIAL LA CAIXA [2019]. *Informe de oportunidades para una logística de última milla sostenible*. Barcelona.

MEADOWS, D. ET AL. [1972]. *The Limits to Growth*. Washington: Potomac Associates









02

## CUADERNOS DE LOGÍSTICA AVANZADA

FEBRERO 2023

La **Cátedra de Logística Avanzada para la Última Milla** asume, como uno de sus principales objetivos, fomentar y liderar la investigación, la innovación y el desarrollo de conocimiento en todos los ámbitos de la logística urbana, con especial atención a la gestión de la Última Milla. En este sentido, parece lógico y necesario, empezar por el principio preguntándonos:

- ¿Qué es, realmente, la Última Milla?
- ¿Por qué es y será tan importante?
- ¿A qué retos se está enfrentando y, sobre todo, se va a enfrentar en las próximas décadas?

De manera que de todo esto y de algunas sorpresas más, tratará el próximo *Cuadernos de Logística Avanzada*.



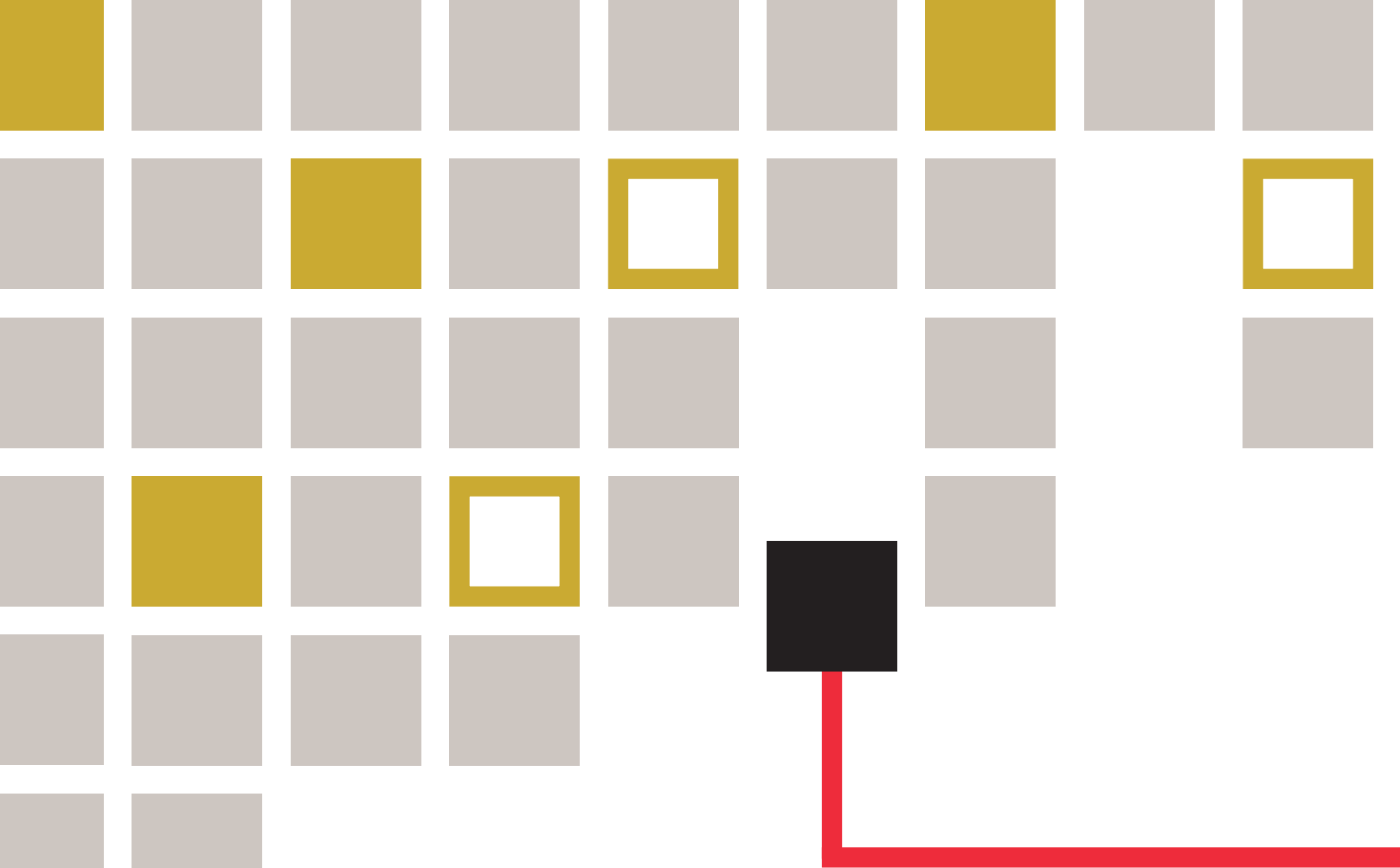
*La Última Milla es un área de conocimiento complejo, disperso y con poca base teórica, algo que la Cátedra de Logística Avanzada para la Última Milla se ha comprometido a resolver.*

CÁTEDRA CREADA POR FUNDACIÓN FLORIDA, FLORIDA UNIVERSITÀRIA Y T-BOX





Cátedra de  
**Logística Avanzada  
para la Última Milla**



COLABORA

