Logistop

POSITION PAPER

Modelos concesionales y liderazgo público en la gestión de la logística de última milla

Paco Gasparin
CENIT

Jane Kirsch
CENIT

Jorge Ruiz
SOLUSOFT

Natalia Sobrino
TRANSYT

Rafael Lacasa
ITENE

Miguel Mansilla
ITENE

RESUMEN EJECUTIVO

La logística de última milla se ha convertido en una infraestructura crítica para el funcionamiento de las ciudades. El crecimiento del comercio electrónico, las restricciones ambientales, la congestión urbana y la necesidad de mejorar la eficiencia de la distribución están impulsando la búsqueda de nuevos modelos de gestión urbana. En este contexto, los microhubs urbanos y la integración de la logística con las infraestructuras de transporte de pasajeros emergen como soluciones con gran potencial.

Sin embargo, la experiencia internacional demuestra que los principales obstáculos no son tecnológicos, sino organizativos, regulatorios y de gobernanza. La fragmentación de actores, la competencia por el espacio urbano y la ausencia de una visión integrada dificultan el desarrollo de modelos eficientes. Por ello, resulta necesario evolucionar hacia esquemas de gestión más coordinados, donde la Administración Pública asuma un papel de liderazgo estratégico y explore modelos concesionales para la planificación y operación de infraestructuras logísticas urbanas. Este enfoque permitiría combinar la capacidad de planificación y supervisión pública con la capacidad operativa e inversora del sector privado, favoreciendo el desarrollo de una red de infraestructuras logísticas compartidas, eficientes y accesibles para los distintos operadores.

01.

La logística urbana como servicio esencial

Durante décadas, la planificación urbana ha priorizado la movilidad de personas mientras que la distribución de mercancías ha sido considerada una actividad privada cuya organización correspondía exclusivamente al mercado.

Sin embargo, la realidad actual demuestra que la logística urbana es un servicio esencial para el funcionamiento de la ciudad. El abastecimiento de comercios, hospitales, oficinas, industrias y hogares depende de sistemas logísticos cada vez más complejos y sometidos a mayores exigencias de sostenibilidad.

Al igual que ocurre con otros servicios urbanos básicos como la gestión de residuos, el abastecimiento de agua o el transporte público, la logística de última milla genera impactos directos sobre la ocupación del espacio público, la congestión urbana, las emisiones contaminantes, la calidad de vida ciudadana y la competitividad económica de las ciudades.

Esta realidad exige un cambio de paradigma: pasar de una gestión fragmentada y reactiva a un **modelo integrado de planificación logística urbana**, en el que las Administraciones Públicas reconozcan la distribución de mercancías como una función estratégica para la ciudad. Ello implica incorporar la logística en las políticas de movilidad, ordenación del territorio y sostenibilidad, promoviendo infraestructuras específicas, mecanismos de coordinación entre actores públicos y privados y marcos regulatorios que favorezcan la eficiencia operativa y la reducción de impactos ambientales. Solo mediante una visión sistémica y colaborativa será posible garantizar un servicio logístico capaz de responder a las necesidades económicas y sociales de las ciudades, manteniendo al mismo tiempo su habitabilidad y competitividad.

02.

Modelos concesionales y liderazgo público en la gestión de la última milla

La evolución hacia modelos de logística urbana más integrados requiere un marco regulatorio capaz de coordinar las políticas de movilidad, ordenación urbana, transporte de mercancías y gestión de infraestructuras públicas. Sin embargo, la situación actual se caracteriza por una elevada heterogeneidad normativa entre municipios, una limitada integración de la logística en la planificación urbana y la ausencia de incentivos específicos que impulsen la implantación de soluciones innovadoras. Esta fragmentación dificulta la escalabilidad de nuevos modelos logísticos y limita el aprovechamiento de infraestructuras estratégicas como estaciones ferroviarias, intercambiadores de transporte o aparcamientos urbanos, que podrían actuar como nodos clave para la

distribución de última milla. La incorporación de estas infraestructuras a una estrategia logística urbana permitiría avanzar hacia una red más coordinada, reduciendo la fragmentación actual y favoreciendo un uso más eficiente del espacio disponible.

En este contexto, resulta necesario avanzar hacia una concepción de la logística urbana como un servicio de interés público, especialmente en las áreas de alta densidad donde la congestión, las emisiones y la ocupación del espacio generan importantes costes sociales. Una posible evolución del modelo consistiría en que los ayuntamientos asumieran un papel coordinador en la gestión de una red urbana de puntos de entrega y recogida basada en **lockers públicos** y microhubs estratégicamente ubicados en infraestructuras de transporte, aparcamientos disuasorios, edificios municipales o espacios de gran afluencia. Esta red podría ser gestionada directamente por la administración o, preferentemente, mediante concesiones a operadores especializados, garantizando siempre un acceso neutral para todos los operadores logísticos y evitando la proliferación de infraestructuras duplicadas en el espacio urbano.

Los **modelos concesionales** permiten combinar la capacidad de planificación, regulación y supervisión de la Administración con la eficiencia operativa y la capacidad inversora del sector privado. Bajo este esquema, la Administración identifica y reserva espacios estratégicos para la implantación de microhubs, los integra en la planificación urbana y establece las condiciones de acceso, servicio y sostenibilidad. El concesionario, por su parte, asume la gestión, explotación y mantenimiento de las infraestructuras, así como la provisión de servicios comunes, la integración tecnológica y la generación de información compartida. Se trata de un modelo ampliamente utilizado en sectores como el transporte público, los aparcamientos urbanos o la gestión de residuos, donde ha demostrado su capacidad para garantizar una planificación unificada, generar economías de escala, proporcionar estabilidad inversora y asegurar el cumplimiento de objetivos de interés general.

Una evolución más ambiciosa consistiría en desarrollar un **modelo concesional por zonas geográficas**, inspirado en esquemas utilizados en otros servicios urbanos, como la recogida de residuos, la limpieza viaria o determinadas redes de transporte público. En este esquema, uno o varios operadores obtendrían la concesión para realizar las entregas finales dentro de un área determinada a partir de mercancías previamente consolidadas en microhubs urbanos. La administración mantendría el control estratégico del sistema, definiendo estándares de servicio, criterios ambientales y mecanismos de supervisión, mientras que los operadores competirían por la concesión y prestarían el servicio bajo condiciones homogéneas. La competencia se produciría, por tanto, por el acceso al mercado concesionado, mientras que la prestación del servicio se desarrollaría bajo un marco común definido por la Administración. Este enfoque permitiría reducir

significativamente la circulación de vehículos de reparto, mejorar la ocupación de las rutas, disminuir las emisiones y optimizar el uso del espacio público, además de facilitar la integración entre logística y movilidad de pasajeros.

Si bien este modelo podría generar importantes ganancias de eficiencia y reducir la fragmentación operativa, su implantación requeriría adaptar los marcos regulatorios existentes y garantizar el equilibrio entre la eficiencia colectiva y el mantenimiento de condiciones adecuadas de competencia en el mercado logístico.

> **La concesión no debería entenderse como una sustitución del mercado por un monopolio privado, sino como un mecanismo de competencia por el mercado.**

En este sentido, la implantación de modelos concesionales territoriales debe incorporar mecanismos que eviten la generación de posiciones dominantes y garanticen la competencia, la transparencia y la calidad del servicio. La duración de las concesiones, las condiciones de acceso a las infraestructuras, los estándares de servicio y los mecanismos de revisión deberían definirse previamente y quedar sujetos a supervisión pública. De este modo, la concesión no debería entenderse como una sustitución del mercado por un monopolio privado, sino como un mecanismo de competencia por el mercado sujeto a objetivos de interés público.

Para que este modelo sea viable, la Administración debe asumir un papel de liderazgo como **planificador, regulador, coordinador y supervisor** del ecosistema logístico urbano. Su responsabilidad no debe limitarse a la regulación, sino extenderse a la definición de una estrategia integrada de ciudad, la coordinación entre operadores logísticos y gestores de infraestructuras, la promoción de la compartición de datos y el seguimiento de los objetivos ambientales y sociales. La Administración actuaría así como garante de una visión global del sistema, capaz de coordinar intereses y externalidades que difícilmente pueden ser internalizados por cada operador de manera individual. Este papel de liderazgo no implica asumir necesariamente la operación directa de los servicios, sino establecer las condiciones para que la iniciativa privada contribuya de forma coordinada a los objetivos colectivos de eficiencia, sostenibilidad y calidad urbana.

LOS CUATRO PAPELES DE LA ADMINISTRACIÓN

01

Planificador

Define una estrategia logística integrada de ciudad e identifica y reserva los espacios estratégicos para microhubs.

02

Regulador

Establece las condiciones de acceso, servicio y sostenibilidad, y los estándares que deben cumplir los operadores.

03

Coordinador

Coordina a operadores logísticos y gestores de infraestructuras y promueve la compartición de datos.

04

Supervisor

Hace seguimiento de los objetivos ambientales y sociales y revisa el cumplimiento de las concesiones.

CONCLUSIÓN

La transición hacia una logística urbana sostenible requiere que la Administración evolucione desde un papel meramente regulador hacia una función de **liderazgo estratégico y gestión activa del ecosistema logístico urbano**. Los modelos concesionales ofrecen una vía eficaz para combinar planificación y supervisión pública, eficiencia operativa y capacidad inversora privada y objetivos de sostenibilidad, permitiendo desarrollar infraestructuras logísticas compartidas y avanzar hacia ciudades más resilientes, competitivas y preparadas para los retos futuros de la movilidad y la distribución urbana de mercancías.

Logistop

PLATAFORMA TECNOLÓGICA EN LOGÍSTICA INTEGRAL, INTERMODALIDAD Y MOVILIDAD

logistop.org · info@logistop.org