

Jonathan Reynolds\*

# ¿ES EFICIENTE EL SECTOR EUROPEO DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL MINORISTA? \*\*

*El punto de partida de este trabajo es la observación de aparentes diferencias en la productividad del factor trabajo en el comercio minorista de EE UU frente a Europa y, dentro de Europa, entre los países más relevantes. Los países europeos muestran una evolución en las mejoras de productividad marcadamente más bajas que los EE UU, estando España en una posición intermedia dentro de Europa. En parte, las razones de esta evolución aparentemente desfavorable para Europa se encuentran en una medición incorrecta del output. Entremezclado con el problema de la medición, se observa que la estructura y los resultados del comercio minorista en cualquier lugar están influenciados por una combinación compleja y cambiante de características urbanas, preferencias de los consumidores y rivalidades competitivas. Los autores ofrecen cuatro recomendaciones para mejorar el análisis de la productividad: mejorar la recogida de datos, desarrollar nuevas mediciones que sean útiles, como una medición integrada de la satisfacción del consumidor, incentivar el benchmarking y promover estándares de ejecución y, finalmente, investigar la formación para la dirección de las empresas minoristas a escala internacional.*

**Palabras clave:** distribución comercial, productividad del trabajo, comparación internacional, Europa, Estados Unidos.

**Clasificación JEL:** J24, L81.

## 1. Introducción

El gobierno del Reino Unido planteó recientemente una cuestión difícil —y muy delicada— a investigadores

del Institute of Retail Management de Oxford, ubicado en el Templeton College de la Universidad de Oxford: ¿El sector europeo de la distribución, particularmente el del Reino Unido, es menos eficiente que el estadounidense? Y, si eso es cierto, ¿por qué lo es y qué puede hacerse para reducir esta diferencia en la productividad?

Varios estudios comparativos recientes han demostrado que existe una diferencia entre la productividad laboral del sector de la distribución europeo y el estadounidense. En el Gráfico 1 se resumen los resultados de uno de estos estudios, que parecen mostrar que existen diferencias bastante considerables, tanto entre Estados

---

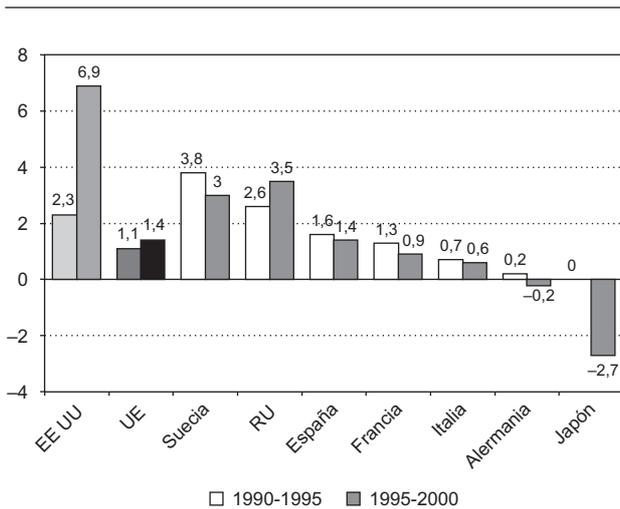
\* BA, MA, PhD. Director del OXIRM (Oxford Institute of Retail Management) del Templeton College en la Universidad de Oxford y profesor de la Said Business School de la Universidad de Oxford.

Los autores agradecen al Ministerio de Comercio e Industria del Reino Unido su apoyo a esta investigación y su autorización para publicar este material en otros medios. El texto completo del informe se puede descargar de forma gratuita de [http://www.dti.gov.uk/sectors\\_retail.html](http://www.dti.gov.uk/sectors_retail.html).

\*\* «How Efficient is European Retailing?». Traducción de Jesús Masanet.

GRÁFICO 1

**CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN, 1990-2000 (Valor añadido/trabajador) (En %)**



FUENTE: VAN ARK et al., 2002.

Unidos y Europa como entre diversos países europeos. Los niveles de crecimiento de la productividad laboral son similares en Francia y España, pero generalmente más altos en Suecia y el Reino Unido. Sin embargo, en ningún caso, el crecimiento de la productividad laboral de ningún país europeo se acercó al de Estados Unidos en el período 1995-2000. De hecho, en algunos países europeos (sobre todo en Suecia, España, Francia, Italia y Alemania, tal como muestra el Gráfico 1), el crecimiento de la productividad laboral fue *menor* en el período 1995-2000 que en los cinco años anteriores. Esta diferencia persiste. En un estudio realizado por la Conference Board finalizado en marzo de 2005, los autores indicaron que:

«más del 50 por 100 de la diferencia en el crecimiento de la productividad de Estados Unidos con respecto a Europa se debe a los aumentos del co-

mercio minorista y mayorista» (The Conference Board, 2005).

El gobierno británico está especialmente preocupado por las barreras a la productividad y a la competencia.

«El objetivo principal del gobierno es alcanzar niveles altos y estables de crecimiento y empleo. Para conseguirlo, debe solucionar problemas estructurales de larga duración, favorecer que la economía británica sea más productiva y utilizar todos sus recursos disponibles para generar el bienestar económico para toda la población» (HM TREASURY (2000): *Productivity in the UK. Progress towards a Productive Economy*).

El Ministerio de Comercio e Industria del Reino Unido solicitó al equipo de investigación sobre el sector de la distribución de Oxford que examinara en profundidad los datos e intentara llegar a un consenso sobre los factores que determinan la productividad del sector. También nos solicitó que hiciéramos hincapié en las medidas habituales del rendimiento que podrían utilizar los minoristas y el gobierno para determinar las tendencias futuras de la productividad: éste es un trabajo valioso por sí mismo para cualquier país, sean cuales sean los países con los que se compare. Cualquier sector tiene oportunidades para mejorar su nivel de productividad aprendiendo de otros.

Cuando empezamos el trabajo, nos dimos cuenta de las diferencias que existen entre los enfoques económicos para determinar la productividad y las medidas utilizadas por los minoristas para valorar la eficiencia y la efectividad de sus compañías. Por tanto, hicimos una valoración conjunta de la revisión exhaustiva de los estudios realizados sobre productividad y de los indicadores clave de la productividad y del rendimiento utilizados por los minoristas. Nuestros métodos consistieron en una revisión de los estudios publicados, entrevistas con profesionales del sector del Reino Unido y con algunos

de los principales minoristas de EE UU y el análisis de una base de datos específica sobre el rendimiento de más de 200 compañías minoristas, estadounidenses, británicas y francesas.

El sector de la distribución en el Reino Unido, al igual que en España, es un sector importante. El Reino Unido da empleo a más de 3 millones de personas y genera un valor añadido de más de 74.000 millones de euros al año. En España, el sector emplea por lo menos 1,5 millones de personas. Pero la cultura, la historia y, quizá, la pura casualidad hacen que cada país tenga un conjunto diferente de establecimientos de venta al por menor. El sector de la distribución británico —y el de cualquier otro país— es único. Por ejemplo, en España, a pesar del crecimiento inicial de los hipermercados y, posteriormente, de las cadenas de supermercados como Mercadona y del número de tiendas de cadenas de descuento como Día o Lidl, la fortaleza de los mercados callejeros se ha mantenido en los últimos 20 años, a diferencia de lo que ocurre en el Reino Unido. Este país está dominado por los supermercados de gran tamaño, con algunos hipermercados pero con muchas menos tiendas de descuento con pocas líneas. También ha habido algunos intentos de reavivar los mercados de los «agricultores» locales.

La ausencia de un número importante de tiendas de descuento en el sector de la distribución de alimentos del Reino Unido o de establecimientos similares de gran formato de descuento o centrados en el precio en otros sectores es, creemos, especialmente destacable en lo que respecta a la productividad. Estas estructuras diferentes tienen consecuencias para el empleo. Por ejemplo, en los países con un gran número de tiendas de «descuento», como Alemania, es probable que haya menos empleados por tienda y que las cifras de la productividad laboral sean altas. El empleo a tiempo parcial en el sector de la distribución es relativamente alto en el Reino Unido (quizá cuatro veces mayor que en España en porcentaje) y el número de tiendas es relativamente bajo en comparación con

otros países de la UE o con EE UU. Por consiguiente, es muy difícil hacer comparaciones fiables. También existen otros tipos de diferencias estructurales. Por ejemplo, las principales compañías minoristas británicas son todavía más pequeñas que las grandes empresas globales, como Wal-Mart, Carrefour y Metro. Y en el Reino Unido también hay muchas menos tiendas y compañías de tamaño muy pequeño que en la mayoría de los países de la UE. Debido a estas diferencias tan grandes, no es sensato comparar los datos de eficiencia global. Pero la existencia de estas diferencias no implica necesariamente que la naturaleza del sector de la distribución británico o español tenga deficiencias. Seguramente no hay una estructura «correcta» hacia la que converjan inevitablemente los sectores de la distribución de todos los países. Creemos que esta es una conclusión importante en lo que respecta a la productividad del sector y que los políticos no deberían adoptar el mismo enfoque para el sector de la distribución que el que emplean para, por ejemplo, las industrias siderúrgica o automovilística.

El concepto de *output* es el elemento central de cualquier análisis de productividad. Pero el *output comercial* incluye el servicio, un elemento importante que permite, en gran medida, que los diferentes elementos que forman parte de los distintos formatos, establecimientos o marcas comerciales, se vean compensados unos con otros. Los consumidores británicos a menudo prefieren los formatos que prestan un mejor servicio a los que hacen énfasis en el precio con una eficiencia poco destacable. Los minoristas de cualquier país deben ser *efectivos* para alcanzar sus objetivos deseados de satisfacción de los consumidores y al mismo tiempo intentar ser tan *eficientes* como lo permita la consecución de dichos objetivos. Por consiguiente, los profesionales y los analistas de la industria consideran que la productividad comercial es esencialmente un fenómeno mediado por los consumidores. En consecuencia, lo mejor es comparar los niveles de eficiencia de minoristas con objetivos similares.

## 2. El enfoque general para determinar la productividad comercial

La valoración de la productividad no es una ciencia exacta y conlleva dificultades conceptuales y estadísticas. Típicamente, la productividad se mide en términos de productividad laboral, como el valor añadido bruto por trabajador o por hora de trabajo. Varios estudios macroeconómicos recientes han llegado en mayor o menor medida a la conclusión de que, basándose en estos indicadores, la productividad laboral global media es notablemente menor en el Reino Unido que en Francia y EE UU. Existen dificultades particulares para determinar tanto las aportaciones de los trabajadores, como el *output* total en la distribución. Por ejemplo, no está claro si las estimaciones actuales de la productividad son igual de fiables o igual de no fiables en todos los países, aunque las cifras de horas trabajadas en el sector de la distribución del Reino Unido son especialmente dudosas debido al elevado nivel de trabajo a tiempo parcial autoevaluado por los trabajadores y al momento de la obtención de los datos. Todas las estimaciones son sensibles a las variaciones en el método de cálculo y los datos utilizados. La mayoría de las valoraciones de la productividad comercial en el Reino Unido, al igual que en España, se centran en la productividad laboral aparente, y no en la productividad total de los factores (PTF), y por consiguiente tienen poco en cuenta las diferentes formas de distribución y las distintas combinaciones de los factores productivos, superficie de venta y capital. Las diferencias en la productividad laboral pueden explicarse en parte por las diferencias en el uso de estos otros factores. Cuando se consideran estos factores, el sector de la distribución de alimentos británico (por ejemplo) es, en ciertos aspectos, tan productivo como el de otros países, pero dicho enfoque también pone de manifiesto los campos en los que el sector del Reino Unido puede estar en desventaja debido a su uso menos productivo del capital en algunos activos tales como la inversión en la tecnología de la información y de comunicaciones (TIC).

Las estimaciones más fiables de la PTF y de la productividad laboral son las que son capaces de superar los problemas de definición y de determinación de los factores relacionados tanto con los *outputs*, como con los *inputs*. Sin embargo, es especialmente difícil comparar los datos estimados para los sectores de la distribución minorista de diversos países. Tras revisar los estudios existentes sobre la productividad del sector de la distribución, el equipo de investigación de Oxford llegó a la conclusión de que el sector de la distribución británica no es sustancialmente menos productivo que el de otros países, sino que hay problemas con las estimaciones. Sin embargo, observamos que las comparaciones muy detalladas de compañías a nivel individual, aunque no están exentas de dificultades, constituyen una base metodológica mucho mejor para examinar la eficiencia relativa de la distribución en diferentes países. Se está empezando a disponer de datos oficiales para hacer estas comparaciones en el Reino Unido y EE UU.

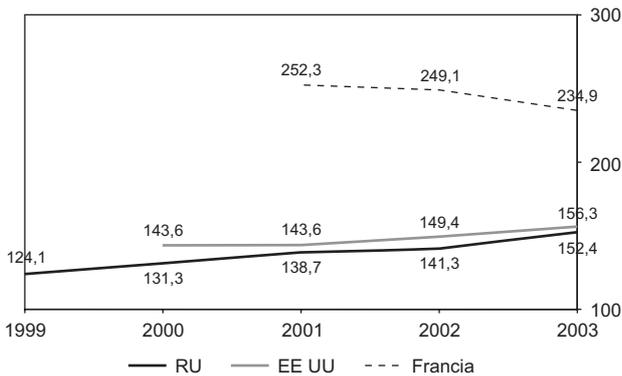
Concluimos que lo más desaconsejable es intentar sacar conclusiones definitivas a partir de los análisis macroeconómicos agregados realizados hasta ahora. ¿Pero los problemas estadísticos pueden explicar de forma convincente toda la diferencia aparente en la productividad comercial del sector? Sinceramente, basándonos en los datos disponibles hasta ahora, no lo sabemos.

## 3. El enfoque del minorista para determinar la productividad y el rendimiento

Los propios minoristas utilizan diversas medidas para determinar su eficiencia y su rendimiento. Quizá no sorprendentemente, los minoristas del Reino Unido a los que entrevistamos solieron quedarse como mínimo pasmados ante la idea de que el sector de la distribución británico es ineficiente en conjunto. El hilo conductor en nuestras entrevistas era que la productividad es muy específica de las circunstancias concretas del sector, la categoría de productos y las decisiones tomadas en términos de posicionamiento de marcas. El concepto de la «productividad

GRÁFICO 2

**PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS:  
VENTAS MEDIAS POR EMPLEADO  
AL FINAL DEL AÑO  
(Miles de dólares USA)**

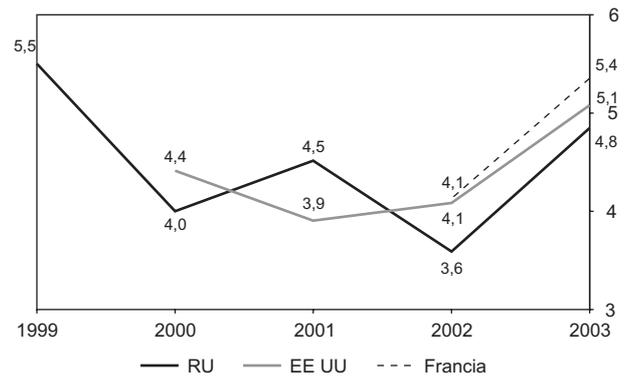


NOTA: PPP'OCDE se corresponden con las siglas de «Purchasing Power Parities», que son las tasas de conversión de las monedas que eliminan las diferencias de niveles de precios entre los países.

FUENTES: *Informes anuales de las compañías*, Datastream, [www.planetretail.net](http://www.planetretail.net), «The UK Retail Champions».

GRÁFICO 3

**PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS:  
BENEFICIO NETO MEDIO POR EMPLEADO  
AL FINAL DEL AÑO  
(Miles de dólares USA)**



NOTA: PPP'OCDE.

FUENTES: *Informes anuales de las compañías*, Datastream, [www.planetretail.net](http://www.planetretail.net), «The UK Retail Champions».

media» fue rechazado rotundamente. En general, los minoristas utilizan una amplia gama de Indicadores Clave del Rendimiento (ICR), y en nuestra investigación examinamos sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Observamos algunas diferencias entre el uso de dichas medidas por los minoristas europeos y estadounidenses, especialmente en relación a la utilización del capital. También existe una amplia variación en la importancia relativa que concede el sector a determinados ICR. La ausencia de índices internacionales equivalentes al Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente es sorprendente, teniendo en cuenta el énfasis que otorgan los minoristas al objetivo intangible de satisfacción del cliente.

Utilizando datos empresariales publicados llevamos a cabo nuestro propio análisis de la eficiencia y del rendimiento del sector de la distribución, centrándonos en el análisis conjunto de las mayores compañías que cotizan en bolsa del Reino Unido, Francia y EE UU, las cuales representan un porcentaje significativo del sec-

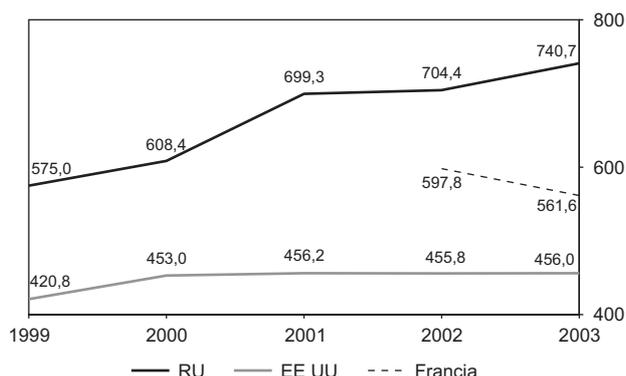
tor de la distribución en cada país<sup>1</sup>. Utilizamos las siguientes medidas: productividad de los empleados, productividad de la superficie de venta, productividad de los activos y productividad financiera. Los datos de este análisis son dispares, y existen problemas con la naturaleza y la comparabilidad de los datos disponibles, pero estas fuentes proporcionan una visión algo más rica y completa de la eficiencia y el rendimiento de los minoristas. Nuestro trabajo confirma que la productividad de los empleados en términos de ventas de los minoristas británicos es peor que la de los minoristas de los otros países. En el Gráfico 2 se muestran de forma gráfica nuestros hallazgos.

Sin embargo, como muestra el Gráfico 3, en lo que respecta a la productividad de los empleados basada en

<sup>1</sup> Fuimos incapaces de obtener datos comparativos de calidad similar de la «cola» de compañías minoristas más pequeñas del Reino Unido, EE UU o Francia.

GRÁFICO 4

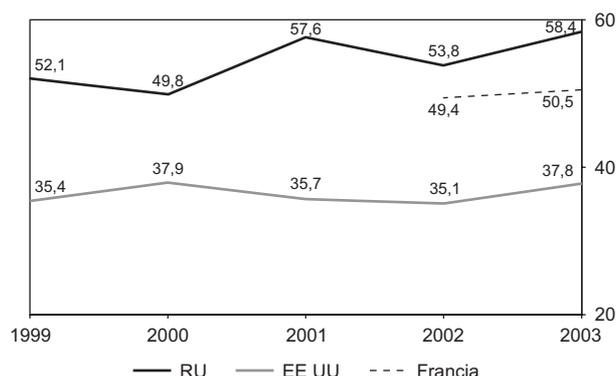
**DENSIDAD DE VENTAS, VENTAS POR METRO CUADRADO DE SUPERFICIE DE VENTA EN DÓLARES USA (PPP'OCDE)**



FUENTES: *Informes anuales de las compañías*, Datastream, [www.planetretail.net](http://www.planetretail.net), «The UK Retail Champions».

GRÁFICO 5

**DENSIDAD DE BENEFICIOS, EBITDA POR METRO CUADRADO DE SUPERFICIE DE VENTA NETO EN DÓLARES USA (PPP'OCDE)**



FUENTES: *Informes anuales de las compañías*, Datastream, [www.planetretail.net](http://www.planetretail.net), «The UK Retail Champions».

los beneficios (determinada teniendo en cuenta los beneficios de explotación y los beneficios netos), la diferencia en el rendimiento es apreciablemente menos significativa. Además, parece que esta diferencia se ha reducido notablemente en los últimos años (2002-2003).

Es importante señalar que es imposible hacer cálculos comparables de los empleados equivalentes a tiempo completo utilizando estos datos, y que este problema tiene como consecuencia que los niveles aparentes de productividad laboral en el Reino Unido ofrecidos en este artículo sean bajos, debido al mayor porcentaje de trabajadores a tiempo parcial en el sector. Ésta es una limitación estadística importante.

Los minoristas británicos obtienen resultados particularmente buenos en la densidad de ventas, la densidad de beneficios y la densidad del flujo de caja (*cash flow*), lo que indica que su control de la superficie de venta es muy eficiente; los otros minoristas consideran que el control de la superficie de venta por los minoristas británicos es excelente (Gráfico 4).

Pero la rotación de los activos del sector de la distribución británico es menor que el estadounidense, y aunque el Reino Unido ha obtenido históricamente buenos resultados en Rentabilidad del Capital Invertido (RCI), parece haber perdido esta posición de liderazgo recientemente. Creemos que la combinación de diferencias estructurales, los mayores costes de la TIC, inmobiliarios y del suelo y el retraso en la recuperación de los rendimientos del capital invertido puede haber contribuido a esta reducción de la productividad financiera.

#### 4. Efecto de las condiciones estructurales y ambientales sobre el diferencial de productividad

Es obvio que haya o no una diferencia con otros países es deseable que la productividad aumente, y los minoristas intentan conseguir esto en sus operaciones. Ya hemos indicado que cada país tiene un conjunto distinto de establecimientos de venta, por lo que en España, al

igual que en el resto de países, las compañías suelen compensar de diversas formas la productividad laboral con otros factores. Dichas diferencias pueden resultar muy difíciles de modificar. Las estructuras empresariales también afectan al rendimiento: el Reino Unido tiene una estructura más concentrada que España y EE UU. Pero las mayores compañías del Reino Unido carecen de la escala, y por tanto del poder de compra, que tienen las mayores compañías de otros países. Fuimos incapaces de analizar de forma igual de detallada el sector de las empresas de pequeño tamaño que el de las empresas de gran tamaño, pero a pesar de ello podemos indicar que la existencia de una mayor «cola» de pequeñas compañías minoristas *per se* no puede explicar, necesariamente, las diferencias existentes entre la productividad de los sectores de distribución de Europa y EE UU.

Observamos algunas pruebas de que, en general, Europa tiene menos capacidad para explotar las innovaciones tecnológicas y para evaluar y llevar a la práctica los proyectos de TI. En el Reino Unido, esto se debe a que las compañías siempre han estado preocupadas por los sistemas internos desarrollados por la propia empresa. Aunque se considera que las cadenas de suministro del Reino Unido son muy eficientes, hay nuevas oportunidades para mejorar —como en la tecnología RFID (identificación por radio frecuencia)— y las mayores empresas están colaborando a nivel internacional para conseguirlo.

También existe la idea generalizada de que hay diferencias significativas en la eficiencia y el rendimiento de los sectores de la distribución de los distintos países europeos, como consecuencia de las diferencias en el entorno legal, y de que la desregulación o un cambio legal de cierta naturaleza produciría aumentos de la eficiencia:

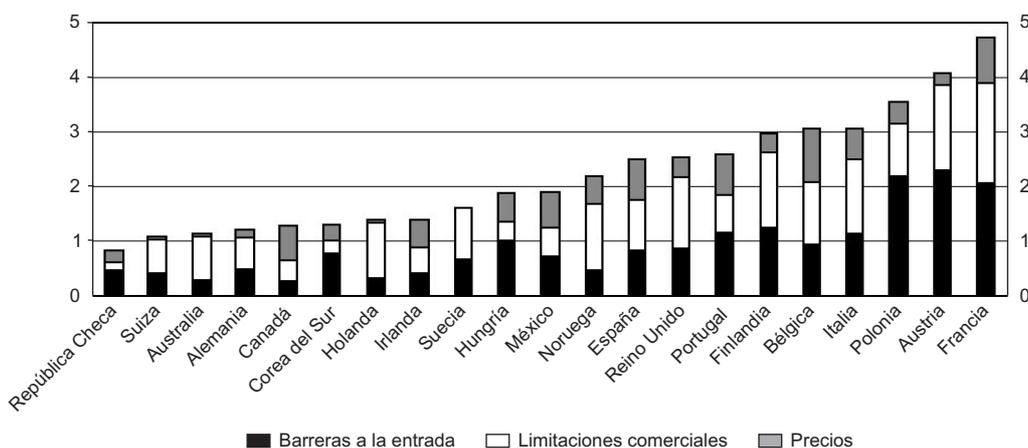
«El entorno legal de Europa ha frenado el crecimiento de la productividad comercial debido a dos factores: las leyes de cada país limitan la competencia y las diferencias en la regulación entre los países impiden realizar sin problemas operaciones

internacionales de comercio minorista y mayorista y conseguir los beneficios asociados a la escala» (The Conference Board, 2005).

Es necesario examinar en profundidad estas ideas, ya que su interpretación puede ser compleja y sus efectos sobre la productividad, inciertos o contradictorios. Por ejemplo, podría concluirse que el hecho de que la productividad laboral de Francia sea mayor que la del Reino Unido o la de EE UU es debido, al menos en parte, a una *mayor* regulación y no a una *menor* regulación, debido a los mayores costes del empleo y a políticas menos flexibles en campos como la formación y la promoción en el Reino Unido y EE UU. Sin embargo, los minoristas a los que entrevistamos opinaban que había menos barreras para incrementar la productividad laboral en EE UU, un país con un entorno comparativamente desregulado. El trabajo realizado por la OCDE en 2001 también puso de manifiesto la existencia de diferencias sustanciales en los niveles y tipos de regulación que afectaban a la distribución minorista en ese momento, Gráfico 6. A este respecto, es interesante señalar que en ese momento, los niveles de regulación eran similares en España y el Reino Unido, aunque las autoridades reguladoras de España hacían más hincapié en la regulación de precios que las del Reino Unido. No obstante, debido a los problemas a la hora de comparar datos de distintos países, la importancia final de las diferencias en los costes y la flexibilidad laborales es incierta.

No obstante, la mayor diferencia que observamos entre los sectores de la distribución minorista de EE UU y el Reino Unido fue en el ámbito inmobiliario y en el mantenimiento eficiente de ese ámbito (incluido en la categoría de «limitaciones comerciales» en el Gráfico 6). Desde luego, el Reino Unido tiene una extensión menor que EE UU. El entorno inmobiliario del comercio en el Reino Unido, con una oferta más limitada de suelo y superficie comercial y un transporte congestionado y de elevado coste, es también diferente al de otros países europeos y da lugar a costes más altos y quizá a una menor flexibilidad. También hay preocupaciones conti-

GRÁFICO 6  
RESUMEN DE LOS INDICADORES DE REGULACIÓN PARA EUROPA, 2000



NOTA: La escala de los indicadores es de 0-6, siendo 6 el más restrictivo.  
FUENTE: OCDE (2001).

nuas acerca de la falta de flexibilidad para los contratos de alquiler de locales comerciales en el Reino Unido, a pesar de que se han llevado a cabo algunas reformas. Además, todos los países europeos restringen en cierto grado la creación de grandes superficies. Por ejemplo, en España las estrictas leyes de planificación urbana han contribuido a reducir la competitividad de los hipermercados. Las leyes de creación de tiendas en EE UU son mucho menos estrictas que las de cualquier país europeo, pero las consecuencias comerciales de dichas leyes tienen que sopesarse frente a otros objetivos. Por tanto, la ausencia potencial de economías de escala relacionada con el tamaño de las tiendas es un hecho importante en Europa, pero la relación entre la escala y la eficiencia no es lineal. Los minoristas que operan en el Reino Unido tienen una mayor congestión y unos mayores costes logísticos que los que operan, por ejemplo, en Francia o EE UU.

Los efectos acumulados de estas diferencias estructurales y ambientales dan lugar a que los modelos de negocio de los minoristas del Reino Unido tengan unos

costes relativamente altos y hagan hincapié en los productos y servicios de valor elevado; estas diferencias deben tenerse en cuenta a la hora de valorar la eficiencia a nivel internacional.

### 5. Recomendaciones y conclusiones

Desde luego, sea o no el sector de la distribución comercial minorista de los países europeos más o menos productivo en cualquier aspecto concreto que el estadounidense, y por los motivos que sea, no puede caer en la autocomplacencia. Incluso las compañías minoristas líderes de mayor éxito deben siempre buscar maneras para ser más eficientes en su oferta a los clientes y en los entornos competitivos y reguladores en los que operan. Observamos que una combinación compleja y en constante evolución de características urbanas, preferencias de los consumidores y rivalidades competitivas influye en la estructura y el rendimiento de todos los sectores de la distribución. La recomendación de mejorar la productividad del sector en cualquier país creando

una estructura muy diferente mediante (por ejemplo) la regulación sería entrar en temas amplios de política social que están fuera del alcance de este informe de investigación encargado por el gobierno del Reino Unido.

En lo referente al Reino Unido, recomendamos tomar medidas en cinco campos. Todas nuestras recomendaciones fueron para el gobierno. Es posible que los grandes minoristas lean nuestro informe y que su publicación o el gobierno les animen a tomar diversas medidas. Según nuestra opinión, es inapropiado hacer recomendaciones directamente a los minoristas más pequeños en investigaciones como ésta. Por consiguiente, nuestras recomendaciones acerca de lo que los pequeños minoristas podrían alcanzar de forma realista también están dirigidas a los gobiernos, los cuales necesitan encontrar una manera adecuada de comunicarles dichas recomendaciones.

En primer lugar, la recomendación más importante es mejorar los sistemas de obtención de datos y los análisis del sector de la distribución. Nuestra investigación plantea cuestiones sobre los datos estadísticos acumulados que tenemos, y también demuestra que contar con diferentes tipos de información sería útil para mejorar el diálogo entre los minoristas y el gobierno. Es alarmante que nuestra conclusión principal sea en realidad la falta de buena información para los políticos. La distribución comercial es, sin duda alguna, un sector importante para todas las economías europeas, pero a pesar de ello existen considerables dudas sobre, por ejemplo, la importancia de las contribuciones de los factores no laborales al rendimiento del sector. En particular, podría prestarse más atención a la relevancia de las diferencias en la oferta de suelo y a las notables variaciones asociadas en los costes de ocupación de espacio comercial entre los distintos países, así como a la naturaleza y la importancia de la inversión de capital en el sector.

Recomendamos mejorar la normalización, obtención y publicación de datos llevando a cabo una investigación minuciosa sobre qué magnitud de la diferencia observada en la productividad laboral del sector de la dis-

tribución se debe a los tipos de problemas de medición descritos en este informe y en qué grado refleja la existencia de verdaderas ineficiencias en el sector de la distribución europeo. Para ello, se debería:

- ampliar la realización de análisis a nivel de empresa por las oficinas nacionales de estadística y a nivel internacional por la OCDE;
- incrementar la integración y la armonización de las fuentes de datos existentes, oficiales y no oficiales, relevantes para el sector de la distribución comercial;
- trabajar para conseguir una disgregación más significativa del sector;
- explorar el potencial de desarrollar indicadores comunes que puedan intercambiar los minoristas con los gobiernos.

En segundo lugar, recomendamos desarrollar nuevas y útiles medidas del rendimiento empresarial mediante:

- la evaluación de las medidas utilizadas por los minoristas estadounidenses en Europa;
- el desarrollo de una medida integrada de la satisfacción de los consumidores.

En tercer lugar, consideramos que se podría mejorar el rendimiento fomentando el *benchmarking*, con la creación de parámetros de referencia y promoviendo la normalización de medidas e indicadores, en particular:

- mediante medidas de la satisfacción más amplias y más universales;
- encontrando mecanismos para aplicar el *benchmarking* a las inversiones en TIC.

En relación a los minoristas más pequeños, recomendamos:

- reducir la diferencia existente en la aplicación del *benchmarking* entre los minoristas pequeños y los grandes, particularmente incrementando la difusión de información local por parte de los organismos nacionales y animando a las organizaciones locales a que desarrollen índices apropiados;
- investigar la posibilidad de utilizar los sistemas y procesos de los que ya disponen los grandes minoristas.

Por último, recomendamos que se tomen algunas medidas para investigar la formación que reciben los directivos de las compañías minoristas a nivel internacional, especialmente en EE UU.

Seguimos siendo optimistas acerca de la capacidad del sector de la distribución minorista para reducir la diferencia en la productividad con EE UU. Otros comparan esta opinión:

«La transformación de Europa ofrece la posibilidad de que Europa avance a un ritmo más rápido, debido a que las compañías han aprendido de la experiencia de EE UU. Los mercados en crecimiento de los nuevos miembros de la UE y la reducción de las barreras internacionales a las operaciones comerciales indican que Europa debería ponerse al mismo nivel que EE UU en los sectores del comercio minorista y mayorista en algún momento en el futuro cercano» (The Conference Board, 2005).

Pero nos sigue preocupando el hecho de que los gobiernos europeos no muestren una gran determinación para cumplir los objetivos de productividad por su propio bien y que no reconozcan las limitaciones del enfoque tradicional de poco alcance con respecto a los servicios, ni la importancia de otros objetivos —tanto económicos como sociales— que las sociedades europeas creen que son importantes.

## Referencias bibliográficas

- [1] BASU, S., *et al.* (2003): «The Case of the Missing Productivity Growth: Or, Does Information Technology Explain why Productivity Accelerated in the US but not the UK?» *NBER Working Paper* No. w10010.
- [2] BLANCHARD, O. (2003): Comments on «The Case Of Missing Productivity Growth; Or, Why Has Productivity Accelerated in the United States But Not the United Kingdom» by BASU *et al.*, in *NBER Macroeconomics Conference*.
- [3] BOYLAUD, O. y NICOLETTI, G. (2001): «Regulatory Reform in Retail Distribution», *OECD Economic Studies*, 32: páginas 253-274.
- [4] EUROPEAN COMMISSION (2003): «Economic Overview of the Commerce and Distribution Sector», in *Overview of the Retail Sector Seminar*, London: Department of Trade and Industry.
- [5] GADREY, J. y JANY-CATRICE, F. (2000): «The Retail Sector: Why so Many Jobs in America and so Few in France?», in *Service Industries Journal*, Frank Cass & Company Ltd. página 21.
- [6] GRIFFITH, R. *et al.* (2003): *The UK Productivity Gap and the Importance of the Service Sectors*, AIM.
- [7] HASKEL, J. y KHAWAJA, N. (2003): *Productivity in UK Retailing: Evidence from Micro Data*, CeRiBA: London.
- [8] MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (1998): *Driving Productivity and Growth in the UK Economy*, McKinsey.
- [9] PILAT, D. (2002): «International Comparisons of Productivity-Key Findings and Measurement Issues», in *ONS/DTI Productivity Workshop*.
- [10] VAN ARK, B.; INKLAAR, R. y MCGUCKIN, R. H. (2002): «Changing Gear». *Productivity, ICT and Service Industries: Europe and the United States*, The Conference Board: Washington.
- [11] THE CONFERENCE BOARD (2005): *The Retail Revolution: Can Europe Match US Productivity Performance?*, Report #1358, The Conference Board: Washington.