

# Las nuevas reglas del ‘juego’

Claves de la redefinición del sector de los juguetes

Diciembre 2018

**Eduardo Irastorza**

**Asistentes de investigación:**

Jennifer Holguín, María Alejandra Valencia, Jhosué Covarrubias

**Ana García-Arranz, Ph.D.**

Directora Strategic Research Center. EAE Business School



# Eduardo Irastorza

Eduardo es Licenciado en Ciencias de la Información, Imagen y Sonido por la Universidad Complutense de Madrid y Executive MBA por el Instituto de Empresa. Su experiencia profesional es diversa y se extiende a más de veinte años. Ha sido Director Creativo Ejecutivo en varias multinacionales (Publicis) y también Director del Departamento de Consultoría Estratégica en varias empresas Zentank Group, Lexus o Cruz Roja, entre otros. Ha obtenido diversos premios que incluyen: EFI, World Pro Awards o Cannes Lions. Ejerce como profesor en diversas escuelas de Negocio: EAE, OBS, ESIC...

---

<b>01</b>	<b>Evolución: El futuro del juguete</b>	<b>pág. 4</b>
	1.1. La unión hace el juguete	pág 05
	1.2. Escucha a los juguetes	pág 06
	1.3. Conocerse jugando	pág 07
	1.4. De niño a hombre... jugando	pág 08
	1.5. ¡Hasta el infinito y más allá!	pág 09
	1.6. El juguete crece contigo	pág 10
	1.7. Lo natural es jugar	pág 11
	1.9. Todos ganan jugando. Ni rosas, ni azules	pág 12
	1.10. Un mundo para Peter Pan	pág 13
		pág 14
<b>02</b>	<b>Escenario: clave globales</b>	<b>pág. 17</b>
	2.1. La clase media es aún occidental	pág 18
	2.2. Mañana los niños vendrán de... India	pág 20
	2.3. China sigue siendo la fábrica	pág 21
	2.4. Los BRIC's no son sólo Lego	pág 22
	2.5. México juega más que nadie	pág 23
	2.6. Reinventarse o morir	pág 24
	2.7. Los que entran por los que salen	pág 25
	2.8. Más juguetes donde hay más niños	pág 26
	2.9. El futuro está en construcción	pág 28
	2.10. Latinoamérica: el futuro del juguete	pág 29
	2.11. Más juguetes para menos niños	pág 30
	2.12. Rusia es Europa	pág 32
	2.13. Los juguetes se hacen digitales	pág 33
	2.14. Occidente marca el mercado	pág 34
	2.15. Juguemos a cambiar	pág 35
<b>03</b>	<b>El sector del juguete en España</b>	<b>pág. 36</b>
<b>04</b>	<b>Conclusiones y perspectivas</b>	<b>pág. 42</b>

---

# 01

Evolución · El futuro del juguete

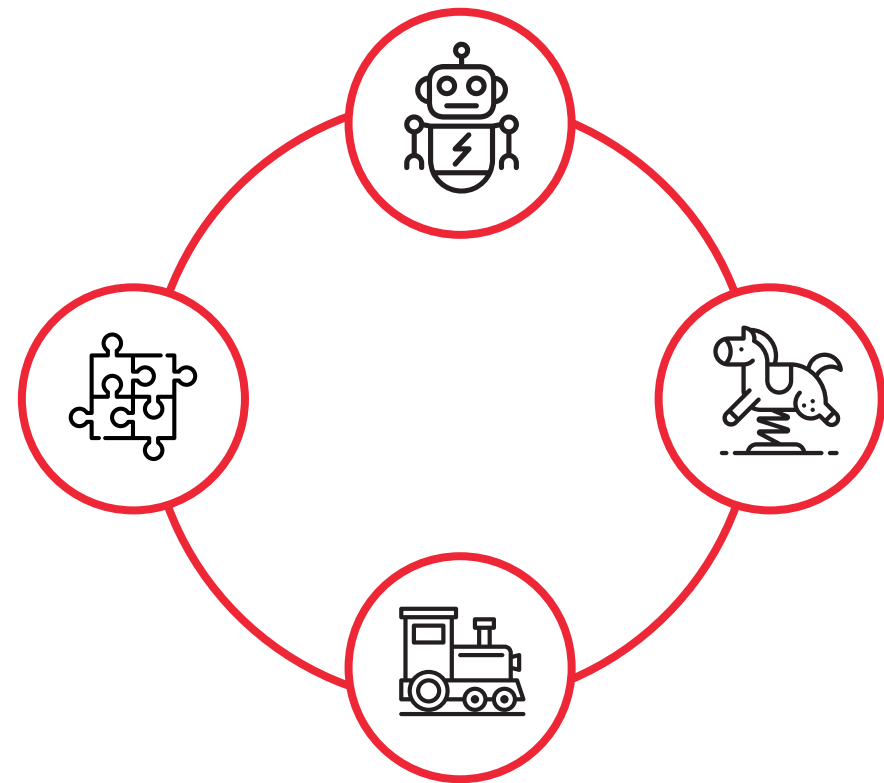
---

# 1. Evolución • El futuro del juguete

## 1.1. La unión hace el juguete



El juguete será el resultado de alianzas entre grandes corporaciones. Cada vez serán más frecuentes los acuerdos de desarrollo conjunto entre grandes empresas multinacionales jugueteras. Además, los usuarios encontrarán sinergias entre sus juguetes capaces de dar forma a una experiencia integral e integrada de juego y además, en permanente expansión y sofisticación.

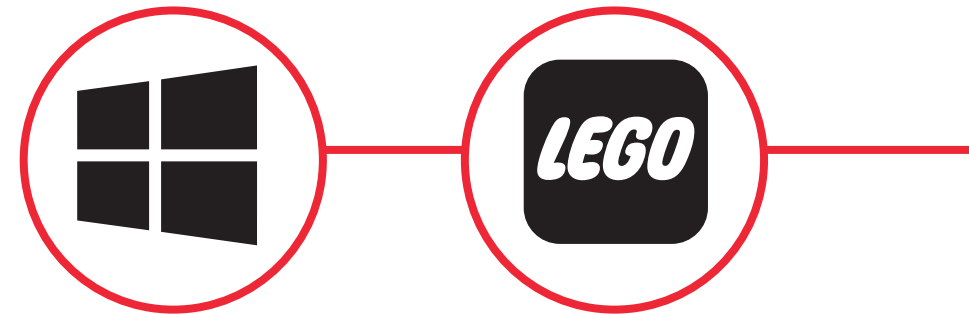


# 1. Evolución · El futuro del juguete

## 1.2. Escucha a los juguetes



El juguete dejará de ser un ente aislado y desconectado. Contará con la capacidad para establecer contacto con otros muchos juguetes. Compartirán la información acerca de su uso, y esa información permitirá personalizar aún más la oferta. Un buen ejemplo de esta conectividad es el acuerdo de colaboración cerrado entre Lego y Microsoft que unen fuerzas para reinventar la “Experiencia de Juego”.

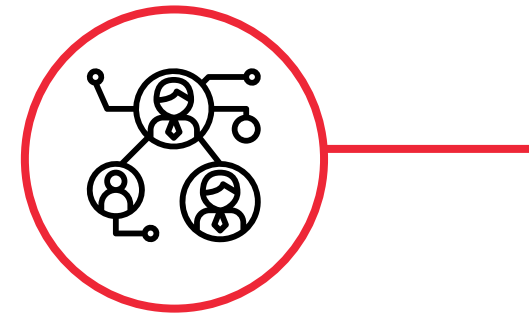


# 1. Evolución · El futuro del juguete

## 1.3. Conocerse jugando



El juguete pondrá en contacto a muy diversos usuarios en muy variados escenarios. Contribuyendo a construir y definir una auténtica comunidad, algo que es absolutamente clave para generar la preferencia y la fidelidad de sus usuarios, así como para definir la estrategia de eventos y workshops de las marcas.



# 1. Evolución · El futuro del juguete

## 1.4. De niño a hombre... jugando



El juguete dejará de responder exclusivamente a unos gustos que permanecen inalterables tras la experiencia del mismo y descubrirá nuevas ideas y actitudes a quien los manejen. Se convertirá así en un elemento mucho más educativo a todos los niveles. Pasará de ser un juguete educativo a ser un juguete educador.





# 1. Evolución · El futuro del juguete

## 1.5. ¡Hasta el infinito y más allá!



El juguete traspasará fronteras y será capaz de responder a gustos globales en muy diversos escenarios geográficos. Su distribución no se fija límites. Es el caso de grandes marcas como Lego que han sabido a partir de un “mínimo común múltiplo” adaptarse a los gustos y preferencias de los mercados de todo el mundo. Un dato de interés: la producción anual de sus piezas lego, puestas en línea, permitiría llegar hasta la Luna.

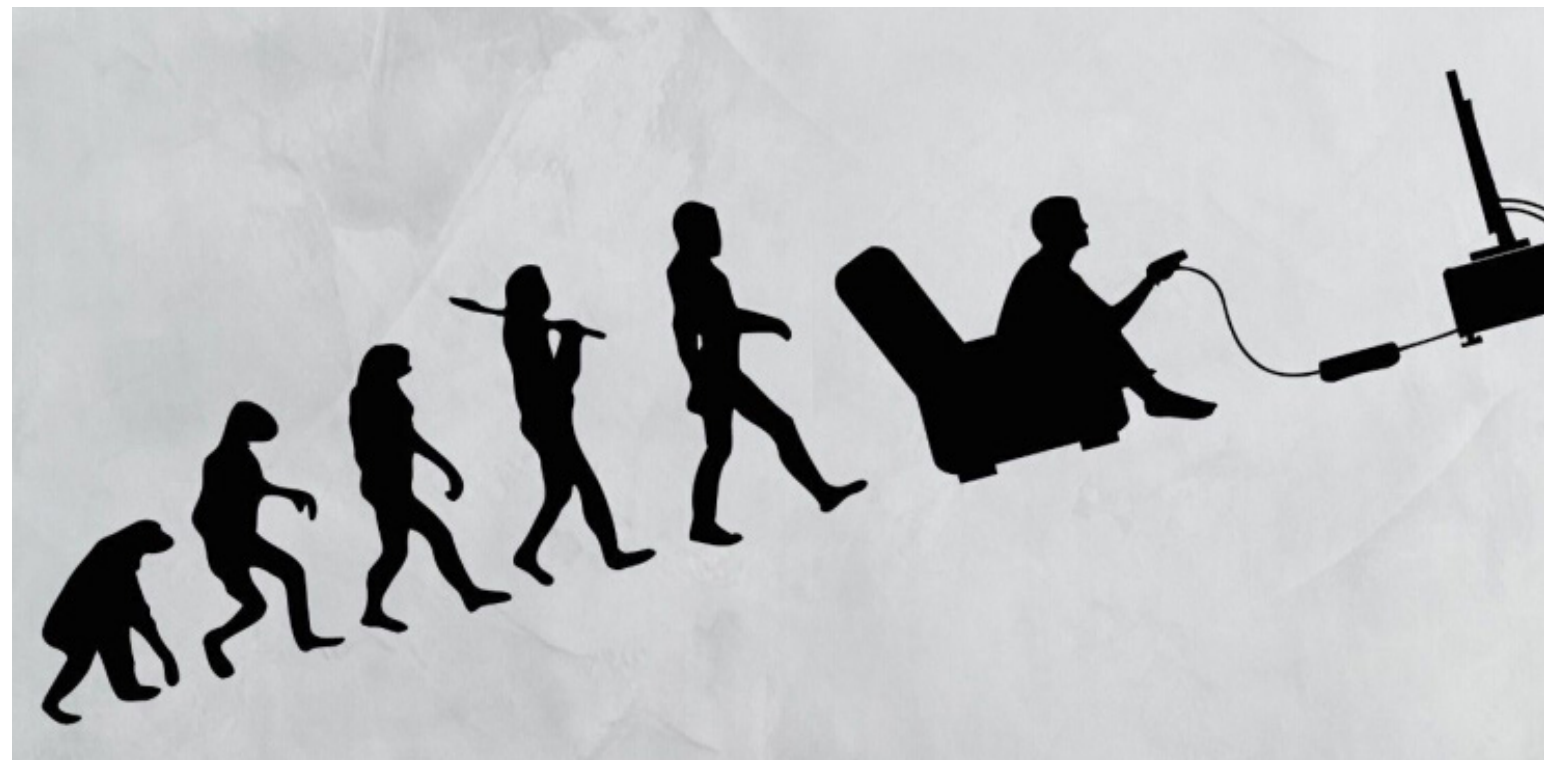


# 1. Evolución • El futuro del juguete

## 1.6. El juguete crece contigo



El juguete estará en un permanente proceso de actualización. La velocidad a la que evolucionará su propuesta será similar a la que define el sector de la telefonía móvil. La obsolescencia programada no será ajena a este proceso y la capacidad para adaptar su performance a los gustos de los usuarios prácticamente ilimitada.



# 1. Evolución • El futuro del juguete

## 1.7. Lo natural es jugar



El juguete no será ajeno a la preocupación por el medio ambiente y las políticas y acuerdos internacionales orientados a la sostenibilidad. La “cruzada” contra el despilfarro de plástico que se lleva a cabo en todo el mundo, así como las normas, cada vez más exigentes orientadas al reciclaje y la concienciación de la opinión pública, se dejarán sentir en los materiales que empleen los nuevos juguetes.



# 1. Evolución · El futuro del juguete

## 1.8. Todos ganan jugando

8

Indiferente



Solidario

El juguete dejará de ser una simple mercancía y sumará a su personalidad valores sociales y solidarios, incluyendo en su propuesta comercial beneficios derivados para acciones de responsabilidad social corporativa que comenzarán como oferta diferencial frente a la competencia y que acabarán por convertirse en una “cualidad commodity” de todo el sector.



# 1. Evolución · El futuro del juguete

## 1.9. Todos ganan jugando Ni rosas, ni azules

9

Sexuado



Genérico

El juguete será creado para toda la infancia, sin hacer distinciones entre géneros, como ha sido hasta ahora. Será expresión de una nueva mentalidad inclusiva y no discriminadora que se está imponiendo con éxito en todo el mundo. La mayoría de los fabricantes ya hecho suya esta norma aún no escrita.



# 1. Evolución · El futuro del juguete

## 1.10. Un mundo para Peter Pan

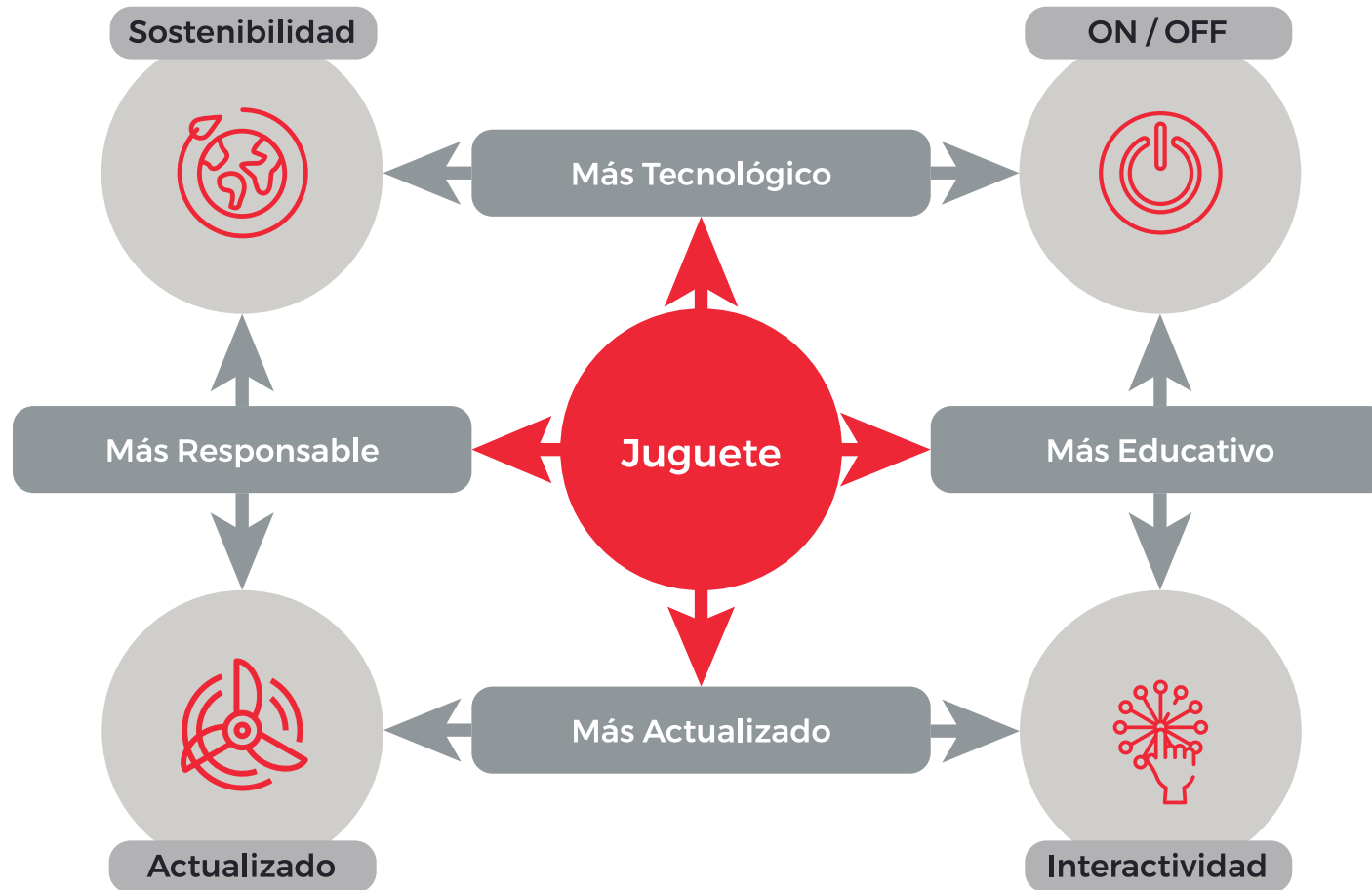


El juguete, en la mayoría de los casos, estará por encima de la asignación por edades. Cuanto más electrónicos más evidente se hará esto. Serán las actitudes las que determinarán su uso o preferencia, tal y como se está haciendo evidente entre la generación “millennial”, especialmente sensible al coleccionismo, al fenómeno fan y a la agrupación por gustos compartidos.



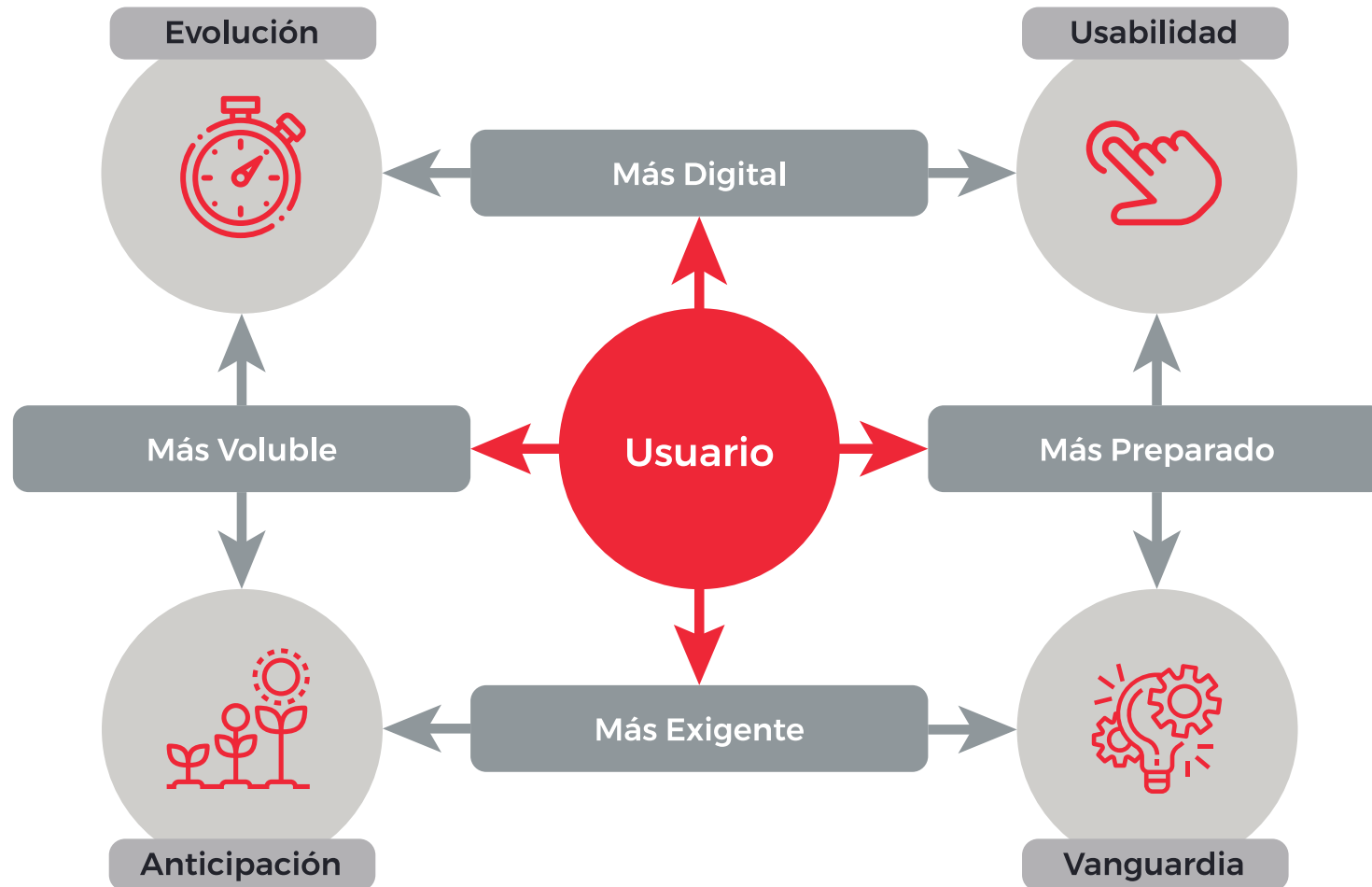
# 1. Evolución • El futuro del juguete

Fuente: Elaboración propia



# 1. Evolución • El futuro del juguete

Fuente: Elaboración propia





---

# 02

Escenario · Claves globales

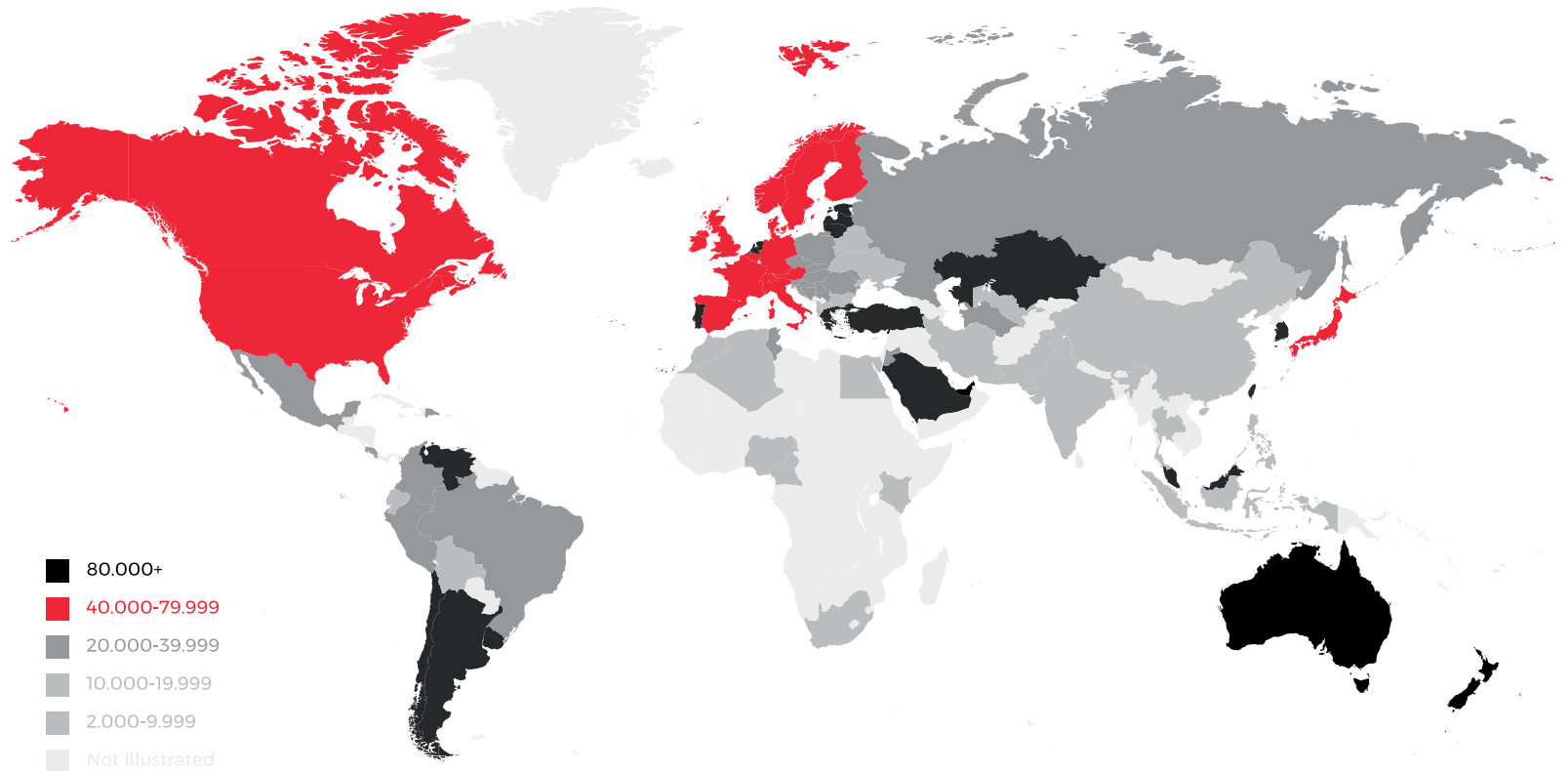
## 2. Escenario · Claves globales

### 2.1. La clase media es aún occidental

Figura 1: Países con mayor gasto medio por familia.

Fuente: Euromonitor International.

La clase media en el mundo de hoy está presente, mayoritaria y proporcionalmente en Norteamérica y los países de Europa Occidental. Sin embargo, Latinoamérica está incrementando la proporción de su población en este segmento. Asia tomará muy pronto el relevo y ocupará en la próxima década la primera posición por volumen. África, sigue descolgada del resto de las economías, lo cual sin duda será un hándicap para este sector, dado el alto índice de natalidad en dicho continente.



## 2. Escenario · Claves globales

### 2.1. La clase media es aún occidental

Gráfico 1. Gasto medio en los hogares (en dólares)

Fuente: Euromonitor International.

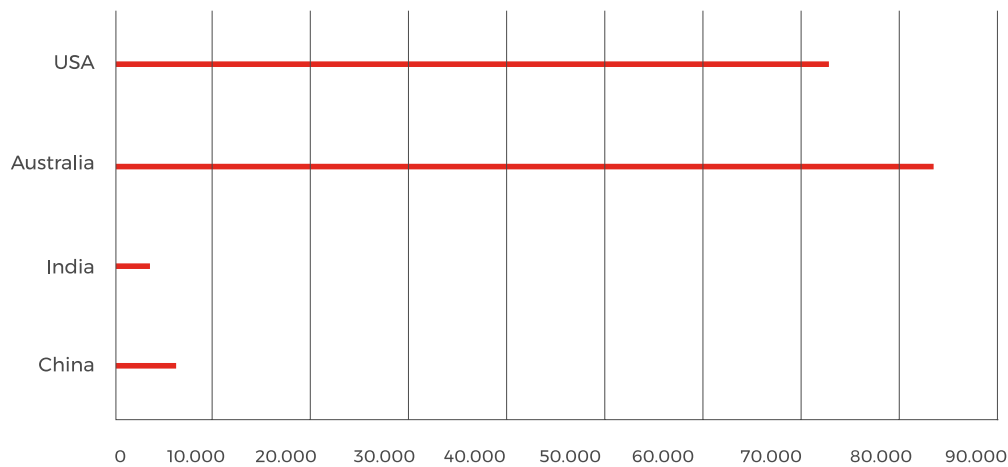
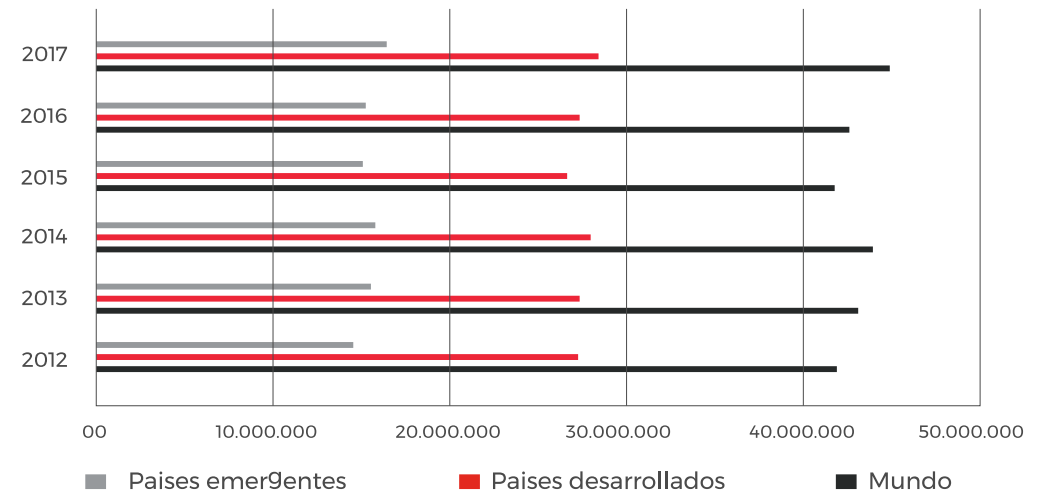


Gráfico 2. Tamaño del mercado. Economías y consumidores (en millones de dólares).

Fuente: Euromonitor International.



## 2. Escenario · Claves globales

### 2.2. Mañana los niños vendrán de China e India

Hasta ahora, China era el país más poblado de la Tierra. En la próxima década dejará de serlo para ceder a India esa posición. Las políticas de control de la natalidad en la República Popular China han supuesto un crecimiento muy inferior al de la península indostaní, que ya hoy cuenta con la mayor población del mundo con menos de diez años. De ello se infiere que el hindú será el mayor mercado mundial para el sector juguetero. Si a esto sumamos el gran crecimiento económico de la India y sus optimistas perspectivas de futuro, es de suponer que la porción de la renta destinada a los juguetes se incremente sustancialmente, haciendo aún más atractivo este populoso mercado. No olvidemos que el hoy generalmente percibido como “subdesarrollado” país ya tiene un volumen de clase media equivalente al de Europa y pronto la superará con creces.

# 35%

del total de la población global en 2030

Gráfico 3. Evolución de la población en China e India

Fuente: World Bank

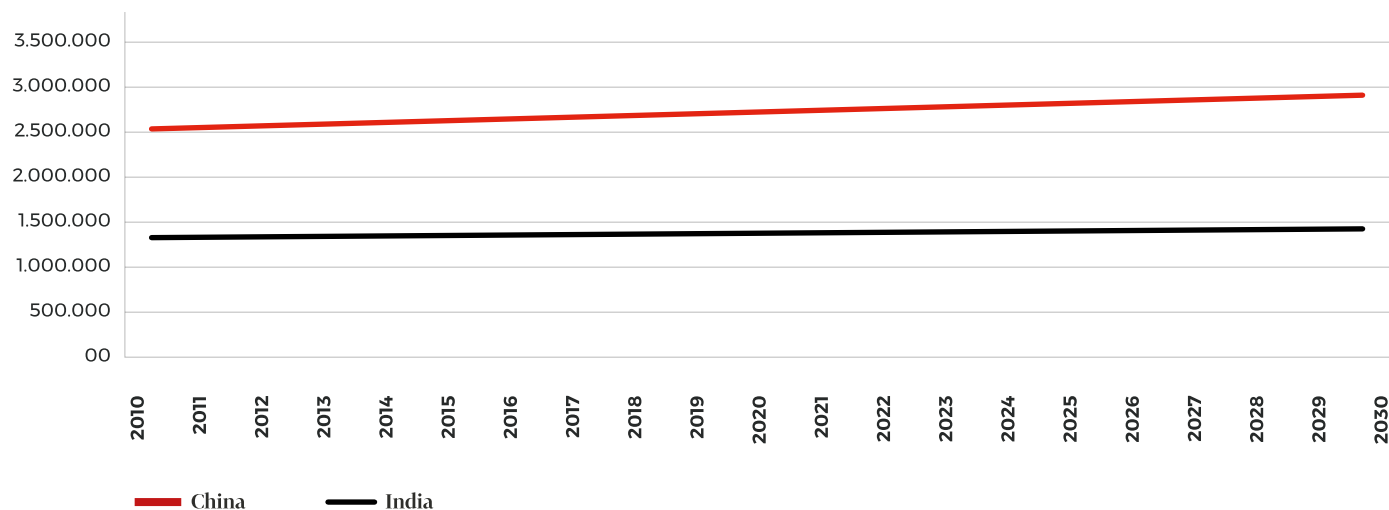
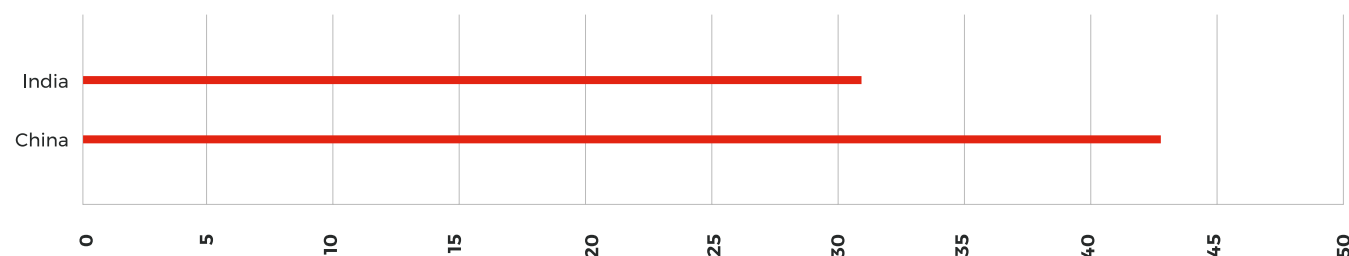


Gráfico 4. Edad promedio en 2030 en India y China.

Fuente: Euromonitor International.



## 2. Escenario · Claves globales

### 2.3. China sigue siendo la fábrica

Aunque quede relegado a un segundo puesto en población, China continuará fabricando para todo el mundo. Su posición en este sentido es hegemónica, y todos los principales fabricantes de juguetes han trasladado su producción a este país. Además, los acuerdos de colaboración con estas empresas europeas y norteamericanas han supuesto un traspaso de tecnología y know-how que muy pronto se materializará en poderosas marcas propias, tal y como ha ocurrido en otros sectores como la telefonía o los ordenadores. La única nube en su futuro la representa el número de niños proporcionalmente más bajo respecto a otras edades en toda su historia. China envejecerá y comprará menos juguetes, aunque eso sí, más caros, pues su renta media seguirá creciendo.



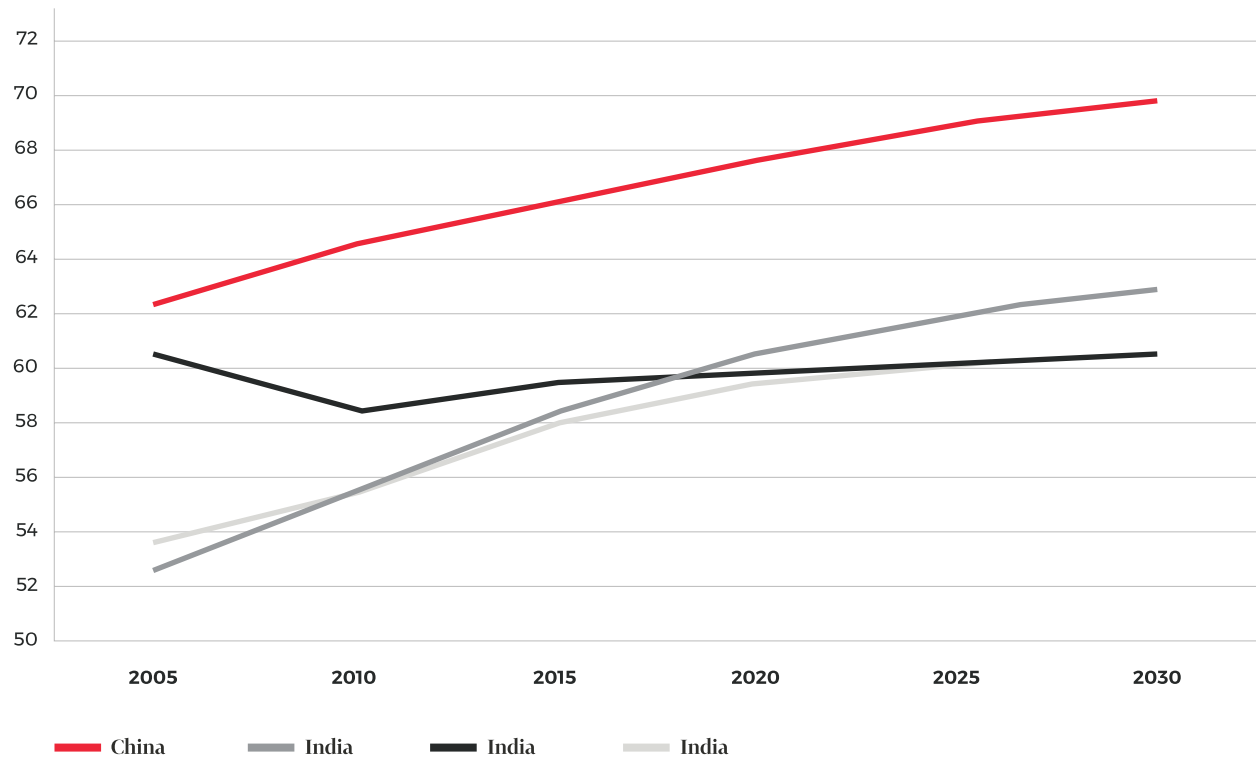
## 2. Escenario · Claves globales

### 2.4. Los BRIC's no son sólo Lego

Los conocidos como países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) han crecido económicamente y en renta per cápita a un ritmo acelerado en la última década. Seguirán haciéndolo, aunque se espera que más moderadamente en la próxima. Esto supondrá un mayor gasto en juguetes en estos populosos escenarios. Además de grandes productores se convertirán en grandes consumidores.

Gráfico 5. Gasto discrecional en proporción al gasto general de los consumidores en los BRIC's: 2005-2030 (en porcentaje).

Fuente: Euromonitor International.



## 2. Escenario · Claves globales

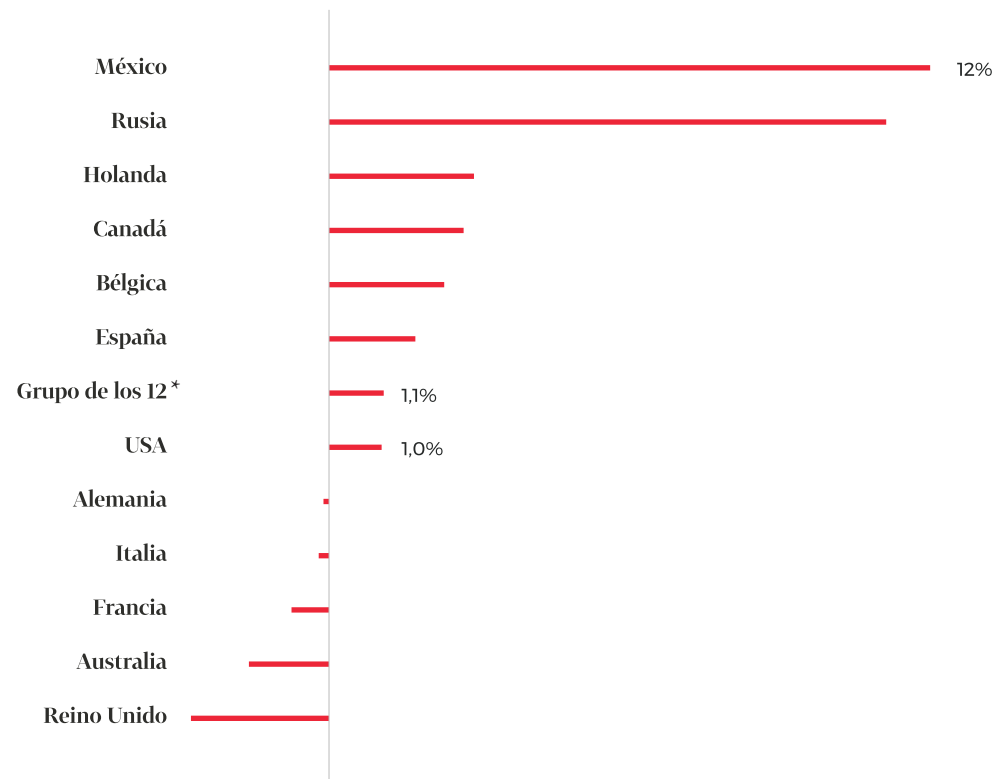
### 2.5. México juega más que nadie

La evolución mundial de las ventas en juguetes tiene en cabeza a México, una nación en la que a una pirámide de población muy joven se suma un desarrollo económico sostenido. Esto supone una buena base para constituirse en referencia en Latam. Otro país con fuerte crecimiento es Rusia, que ha salido de la crisis del post-comunismo y ha incrementado su renta per cápita.

Significativamente, son los países más envejecidos de Europa occidental los que más están viendo decrecer su producción juguetera, España es una excepción a destacar gracias, sobre todo a su vocación exportadora.

Gráfico 6. Porcentaje de Variación en Ventas 2017 vs 2016

Fuente: NPD Group.



\* Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Países Bajos, Reino Unido y Suecia.

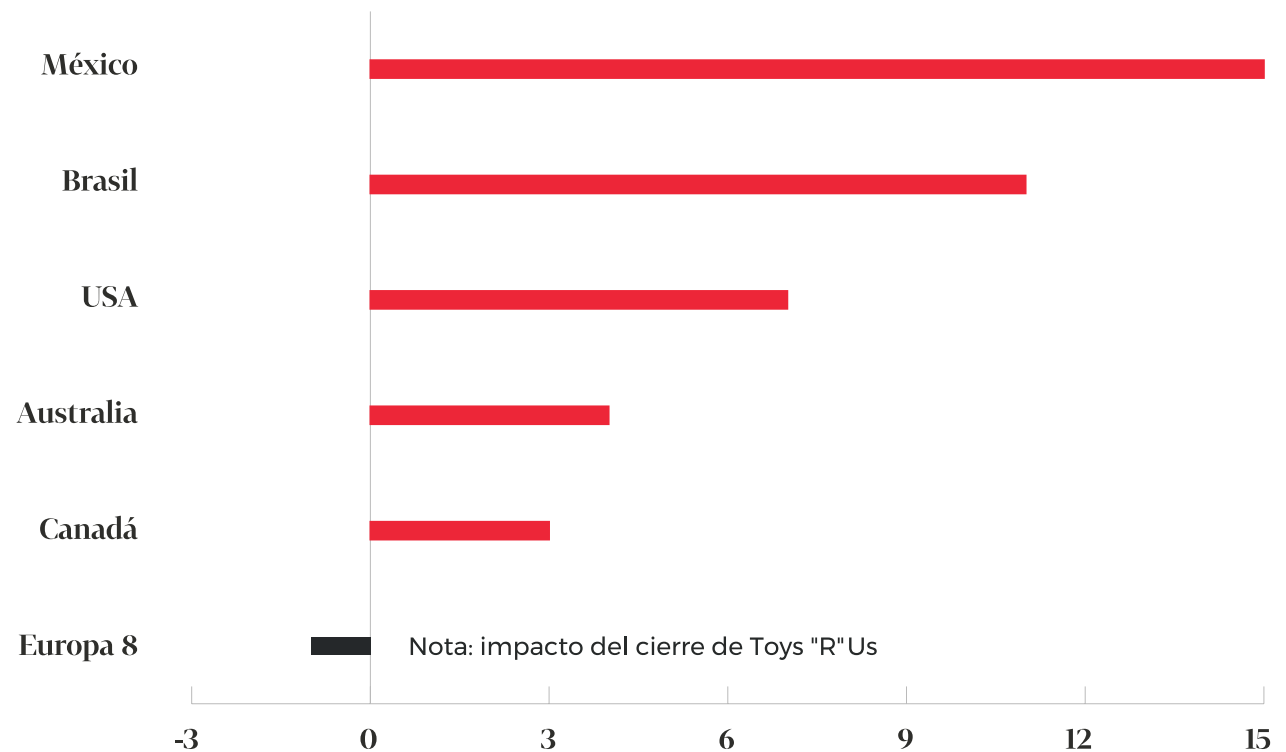
## 2. Escenario · Claves globales

### 2.6. Reinventarse o morir

El gráfico 7 deja de manifiesto los argumentos de la anterior, pero además pone de relieve el hecho de que en los países más desarrollados el juguete tradicional ha empezado a ser desplazado por el poderoso y creciente sector de los videojuegos. El síntoma que mejor lo pone de relieve es el cierre de la mayor cadena internacional de distribución, Toys "R" Us en Estados Unidos y Reino Unido. En algunos países este negocio ha sido adquirido por fondos de inversión y antiguos directivos con un planteamiento comercial más tecnológico.

Gráfico 7. Rendimiento semestral del sector juguetes (enero-junio, 2018) (en millones de dólares).

Fuente: Euromonitor International.





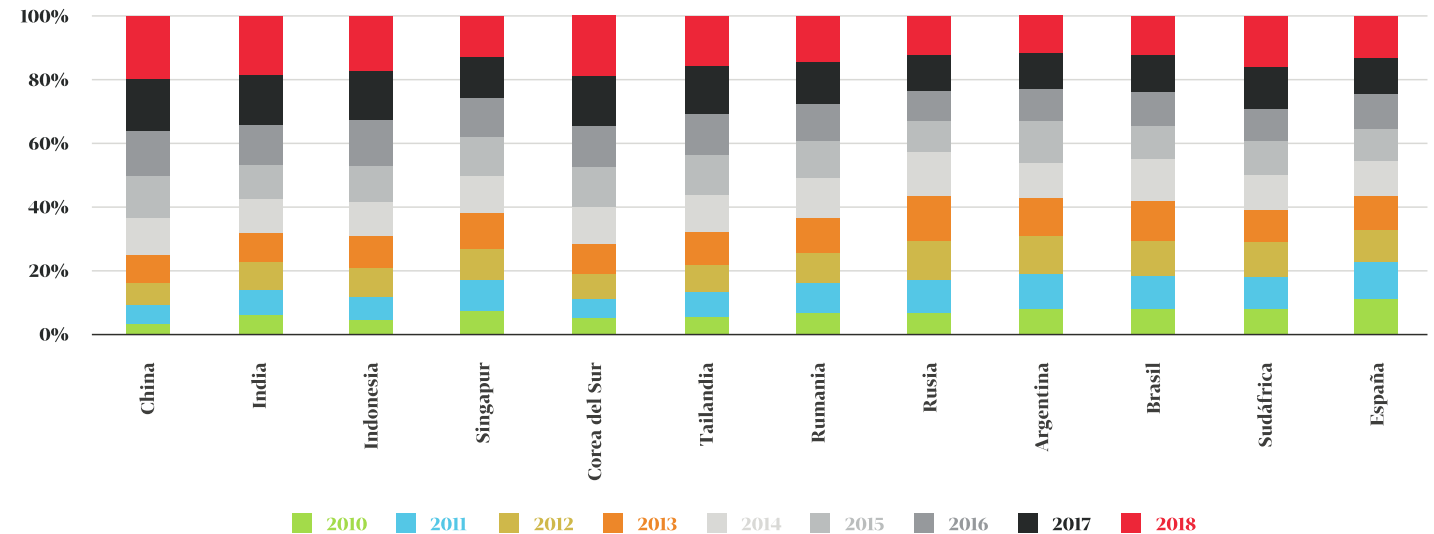
## 2. Escenario · Claves globales

### 2.7. Los que entran por los que salen

Gráfico 8. Gasto en juguetes y juegos, 2010-2018  
(en millones de dólares)

Fuente: Euromonitor International.

Si vemos la gráfica que muestra la evolución del sector, a nivel mundial, durante los últimos diez años; es evidente que éste ha mantenido un moderado y sostenido crecimiento. La causa ha de buscarse en la compensación que ha supuesto la alta natalidad de países emergentes frente al descenso de la misma en los países más desarrollados. A ello hemos de sumar el incremento de los precios en los juguetes adquiridos en este último conjunto de naciones. La evolución sociodemográfica y económica hacen predecible que dicho crecimiento sostenido se mantenga durante los próximos años.



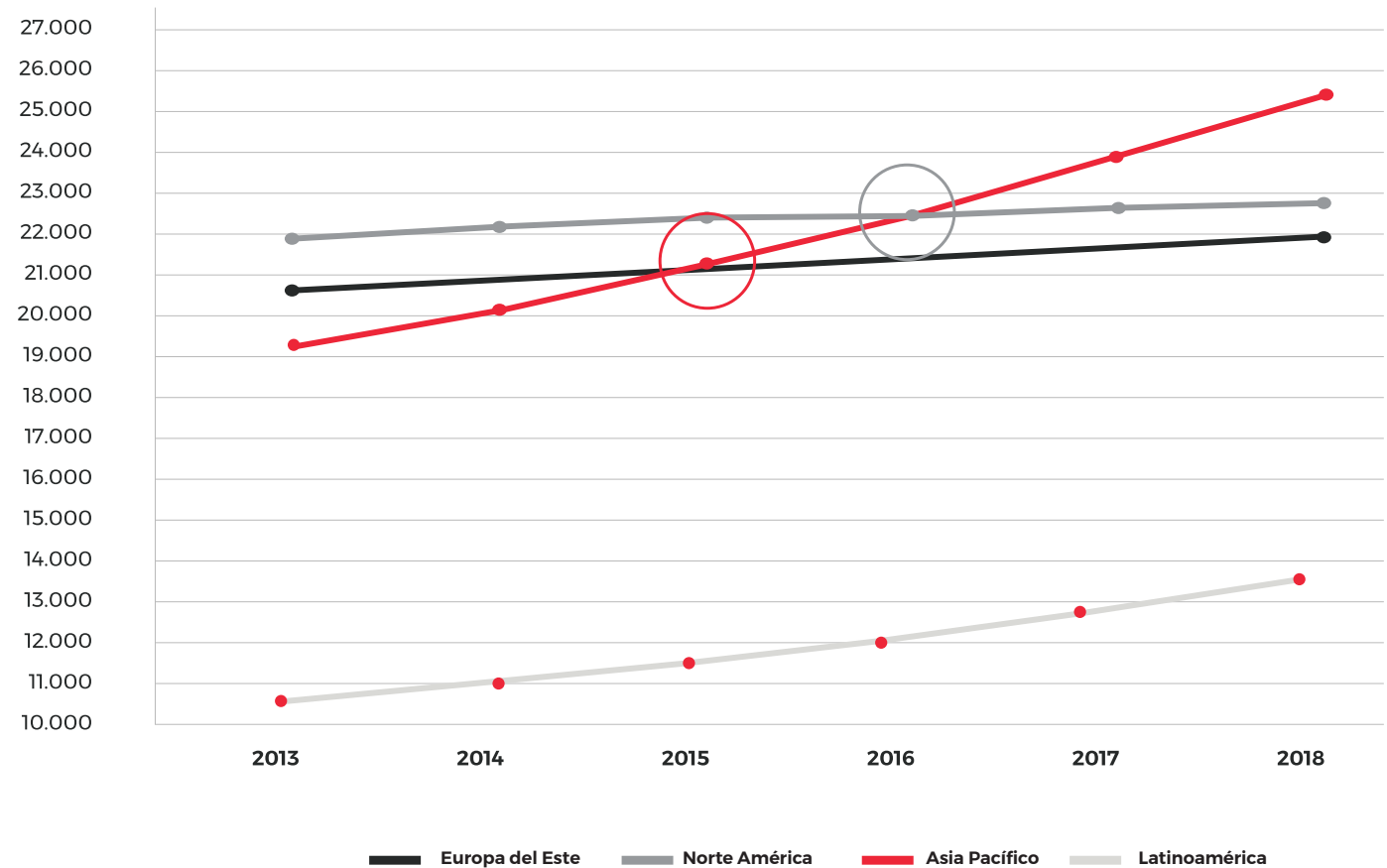
## 2. Escenario · Claves globales

### 2.8. Más juguetes donde hay más niños

Gráfico 9. Ventas de juegos tradicionales (en millones de dólares).

Fuente: Euromonitor International.

Profundizando en el análisis anterior, es evidente que han sido los países del área Asia Pacífico los que han producido y consumido un mayor número de juguetes. Curiosamente, aunque en menor medida, como queda reflejado en este gráfico, el área de Latinoamérica es la única que muestra una evolución ascendente similar. El estancamiento en Norteamérica y Europa es evidente. Son las economías más dinámicas y populosas las que tiran del sector a nivel mundial.

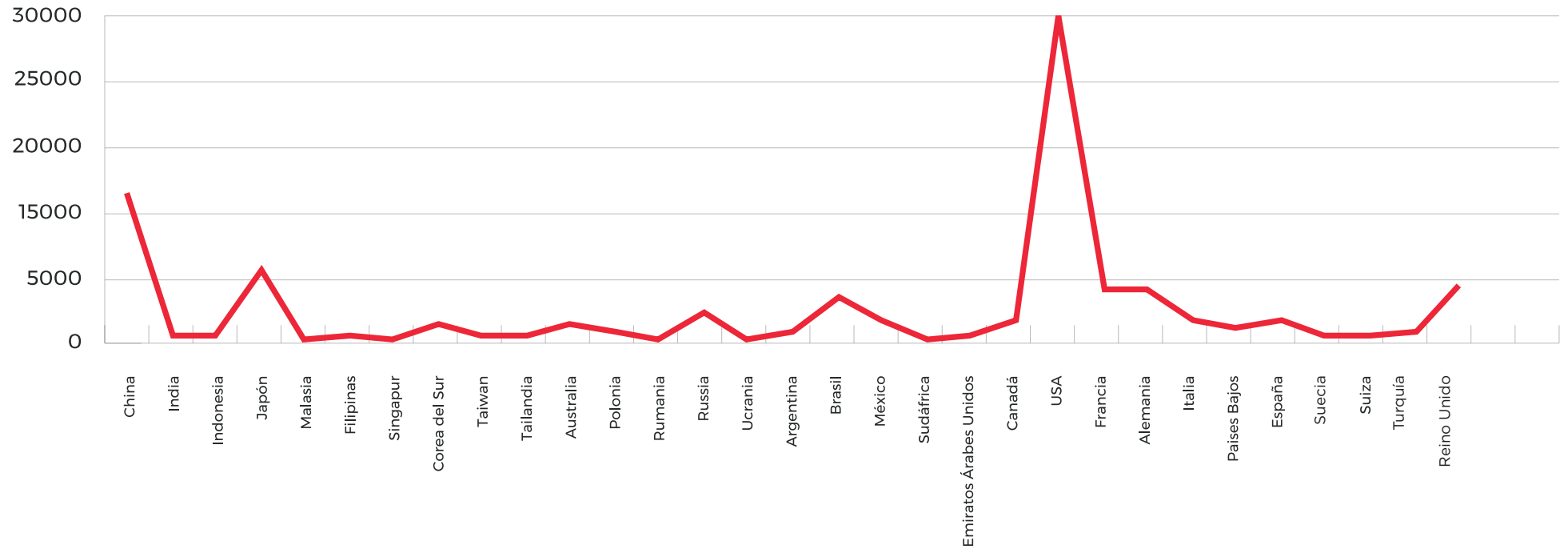


## 2. Escenario · Claves globales

### 2.8. Más juguetes donde hay más niños

Gráfico 10: Volúmen de mercado, 2017 (en millones de dólares).

Fuente: Euromonitor International



## 2. Escenario · Claves globales

### 2.9. El futuro está en construcción

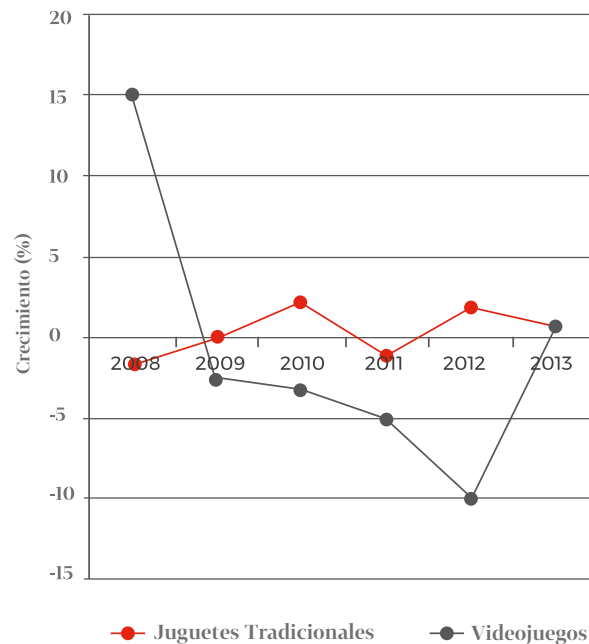
Si fijamos nuestra atención en el mercado Norteamericano, veremos que son los juegos de construcción, en los que la multinacional Lego es líder, los que más ventas generan, más del doble que los de arte y manualidades y más del triple que juguetes de acción, hasta hace pocos años los más demandados.

Los juguetes de construcción son además cada vez más caros y sofisticados y tienen a su favor ser coherentes con las nuevas tendencias de consumo: para todas las edades y géneros, acumulables, participativos...

El gráfico también refleja la evolución de los videojuegos, que aunque quedarán pormenorizadamente descritos en un estudio posterior, podemos destacar ahora su enorme crecimiento en los últimos años, desbancando en las preferencias a los juguetes tradicionales.

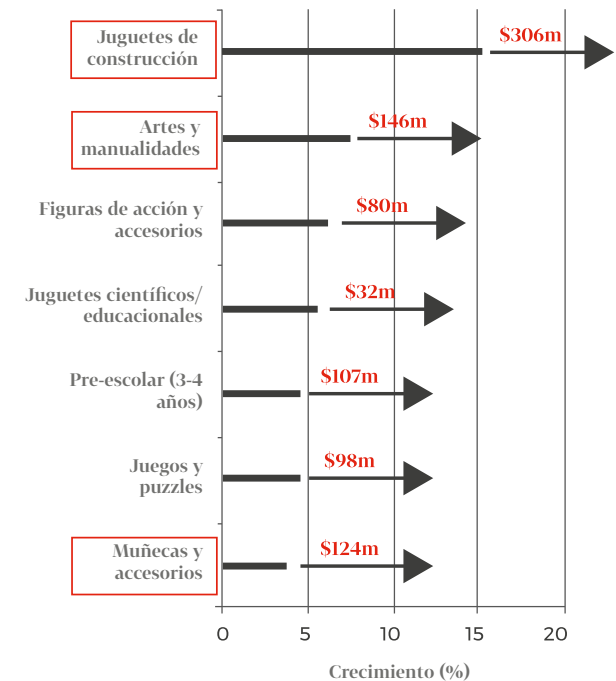
**Gráfico 11. Crecimiento del sector en Norteamérica (2008-2013).**

Fuente: Euromonitor International.



**Gráfico 12. Principales categorías en Norteamérica.**

Fuente: Euromonitor International.



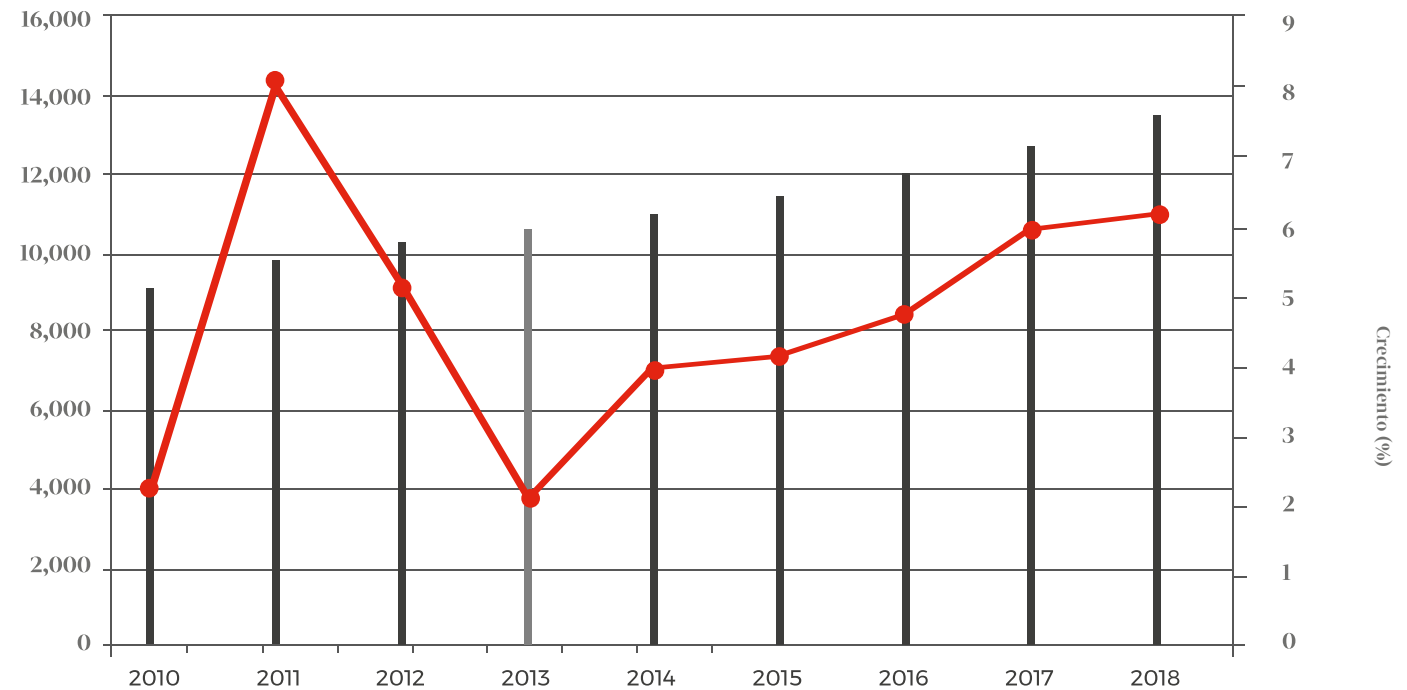
## 2. Escenario · Claves globales

### 2.10. Latinoamérica: el futuro del juguete

Latinoamérica será no sólo un gran mercado en el futuro inmediato, movilizado tanto por su explosión demográfica como por su crecimiento demográfico. Mercados como el Mexicano, el brasileño o el argentino que pugnan por el liderazgo económico en la zona, serán los que tiren también hacia arriba en este sector como pone de evidencia el siguiente gráfico.

Gráfico 13. Valor de ventas y crecimiento de juegos tradicionales en Latinoamérica (en millones de dolares)

Fuente: Euromonitor Internacional.



## 2. Escenario • Claves globales

### 2.11. Más juguetes para menos niños

Tabla 1. Volúmen de mercado. 2010-2018 (en millones de dólares)

Fuente: Euromonitor International

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Argentina	879	1.142	1.268	1.235	1.095	1.345	1.047	1.188	1.231
Bolivia	74	79	82	82	82	64	63	70	77
Brasil	3.792	4.743	4.851	5.407	5.840	4.563	4.629	5.196	5.630
Chile	447	547	614	648	601	555	534	591	631
Colombia	630	714	800	816	813	687	660	728	786
Costa Rica	116	125	134	138	149	148	133	146	161
República Dominicana	89	94	101	107	115	102	92	101	113
Ecuador	143	161	176	193	202	205	196	216	227
Guatemala	100	106	115	124	139	140	129	143	165
México	2.193	2.344	2.403	2.839	3.171	2.893	2.679	2.944	3.513
Peru	248	289	334	346	362	335	326	361	384
Uruguay	119	137	156	151	152	116	111	122	137
Venezuela	391	366	355	277	157	61	59	65	68

## 2. Escenario · Claves globales

### 2.11. Más juguetes para menos niños

**Tabla 2. Volúmen de mercado en Europa Occidental (en millones de dólares).**

Fuente: Euromonitor International.

Europa Occidental es la región del mundo donde menos aumenta la población infantil autóctona. Sin embargo eso no significa que gasten menos que antes. No sólo las preferencias se dirigen a juguetes más caros y sofisticados, sino que los niños disponen de más juguetes que nunca. Este fenómeno de menos niños, más juguetes, se está comenzando a dar también en China, donde desciende la tasa de natalidad. Los sociólogos han identificado que en muchos casos, en las naciones más desarrolladas, el trabajo impide a los padres pasar muchas horas con sus hijos, algo que tratan de compensar emocionalmente regalando más juguetes a éstos.

País	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Francia	4.118	4.302	4.404	3.812	3.867	3.916	4.218
Alemania	3.746	3.984	4.057	3.525	3.667	3.807	4.244
Italia	1.657	1.662	1.648	1.421	1.505	1.541	1.725
Países Bajos	992	988	1.004	854	886	931	1.030
España	1.522	1.562	1.620	1.414	1.479	1.539	1.742
Suecia	573	590	581	501	506	466	490
Suiza	491	492	515	501	491	498	528
Turquía	526	550	547	541	649	661	743
Reino Unido	4.595	4.491	4.826	4.719	4.405	4.134	4.483

## 2. Escenario · Claves globales

### 2.12. Más juguetes para menos niños

En Europa Oriental, las preferencias son muy similares a las descritas en el caso de Norteamérica. Los juegos de construcción cobran fuerza, pero el reparto de categorías es mucho más equilibrado, destacando el interés por los juegos educativos y científicos, así como los preescolares. También aquí vemos que los videojuegos siguen la tendencia a ocupar la posición de liderazgo.

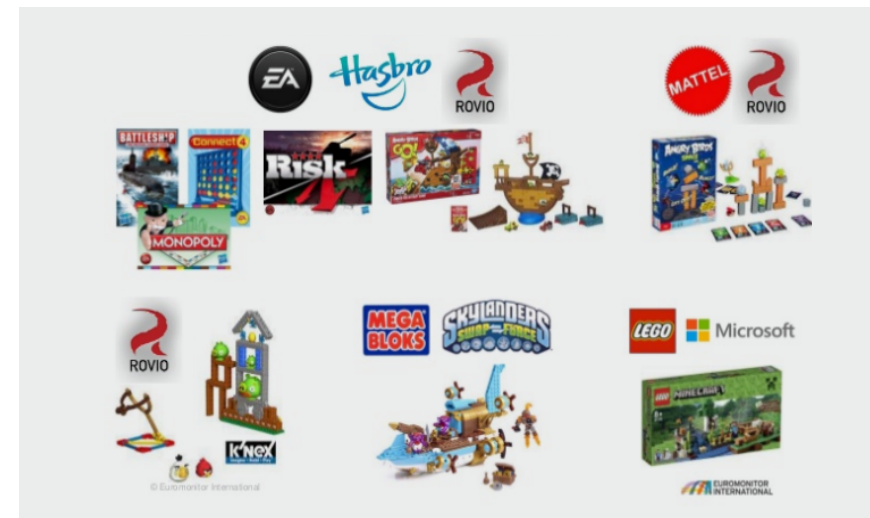




## 2. Escenario • Claves globales

### 2.13. Los juguetes se hacen digitales

Los ordenadores y los dispositivos móviles son el nexo de unión entre el poderoso y creciente mercado de los videojuegos y los juguetes tradicionales. Cada vez son más las empresas jugueteras que incluyen en su portfolio productos de este tipo adaptados a las diferentes edades. Es de esperar que en los próximos años, al igual que ha hecho Lego con Microsoft veamos cada vez más alianzas entre empresas jugueteras y tecnológicas, sobre todo, orientadas a la educación. Ya son varios los países, entre ellos Corea del Sur en los que los niños acuden al colegio con sus tabletas en vez de libros para estudiar y divertirse.



## 2. Escenario · Claves globales

### 2.14. Occidente marca el mercado

Tabla 3. Principales players del sector (en millones de dólares)

Fuente: Statista

Lego lidera con absoluta autoridad el mercado mundial, más de siete veces más que la segunda y más que la suma total de las diez primeras, la japonesa Bandai Namco. La mayor parte de las marcas que dominan el mercado son de origen norteamericano o europeo, aunque la práctica totalidad de la producción se concentra en extremo oriente.

Marca	Facturación
<b>Lego</b>	7.597
<b>Bandai Namco</b>	1.024
<b>Fisher · Price</b>	773
<b>Barbie</b>	388
<b>Nerf</b>	297
<b>Mattel</b>	252
<b>Movile Suit Gundam</b>	247
<b>Hot Wheels</b>	232
<b>Hasbro</b>	211
<b>My Little Pony</b>	198

## 2. Escenario · Claves globales

### 2.15. Juguemos a cambiar

Las grandes cadenas de distribución de juguetes tradicionales no viven su mejor momento. Su futuro estará seriamente comprometido a menos que diversifiquen su oferta y se vayan haciendo más digitales. Su propuesta estará mucho más cerca del modelo de Hamley's donde cada visita es una fiesta llena de experiencias guiadas por expertos, que el de Toys "R" Us, que ha mantenido un modelo oferta extensiva y no especialmente interactiva, como la de un gran supermercado de juguetes.



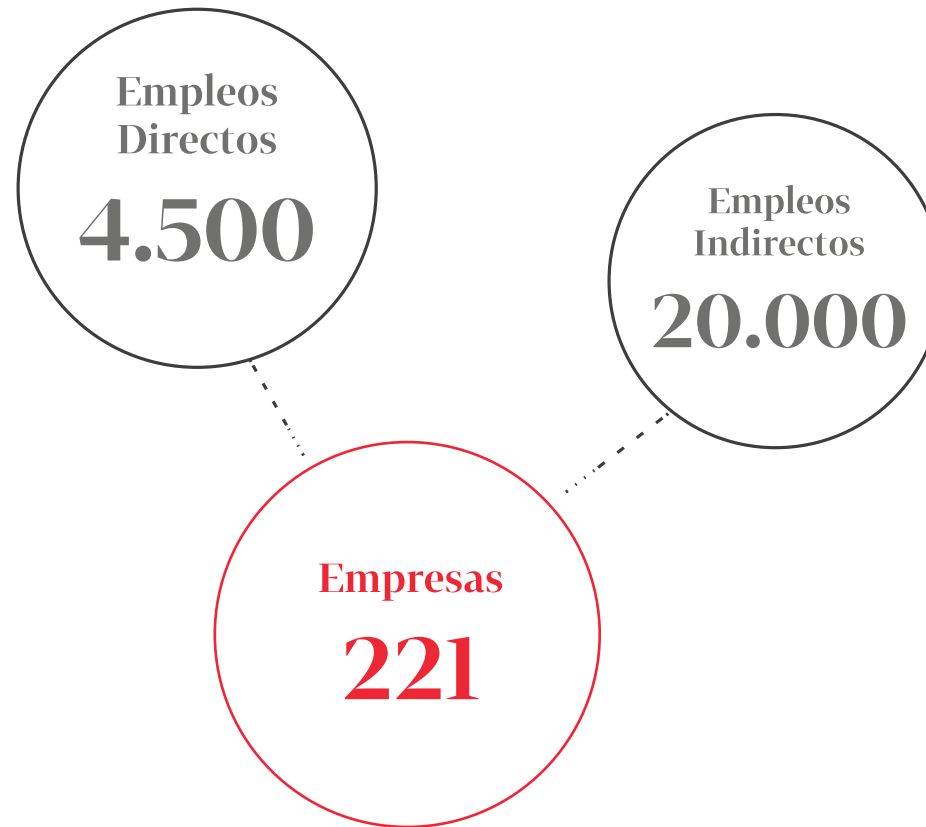
---

# 03

## El sector del Juguete en España

---

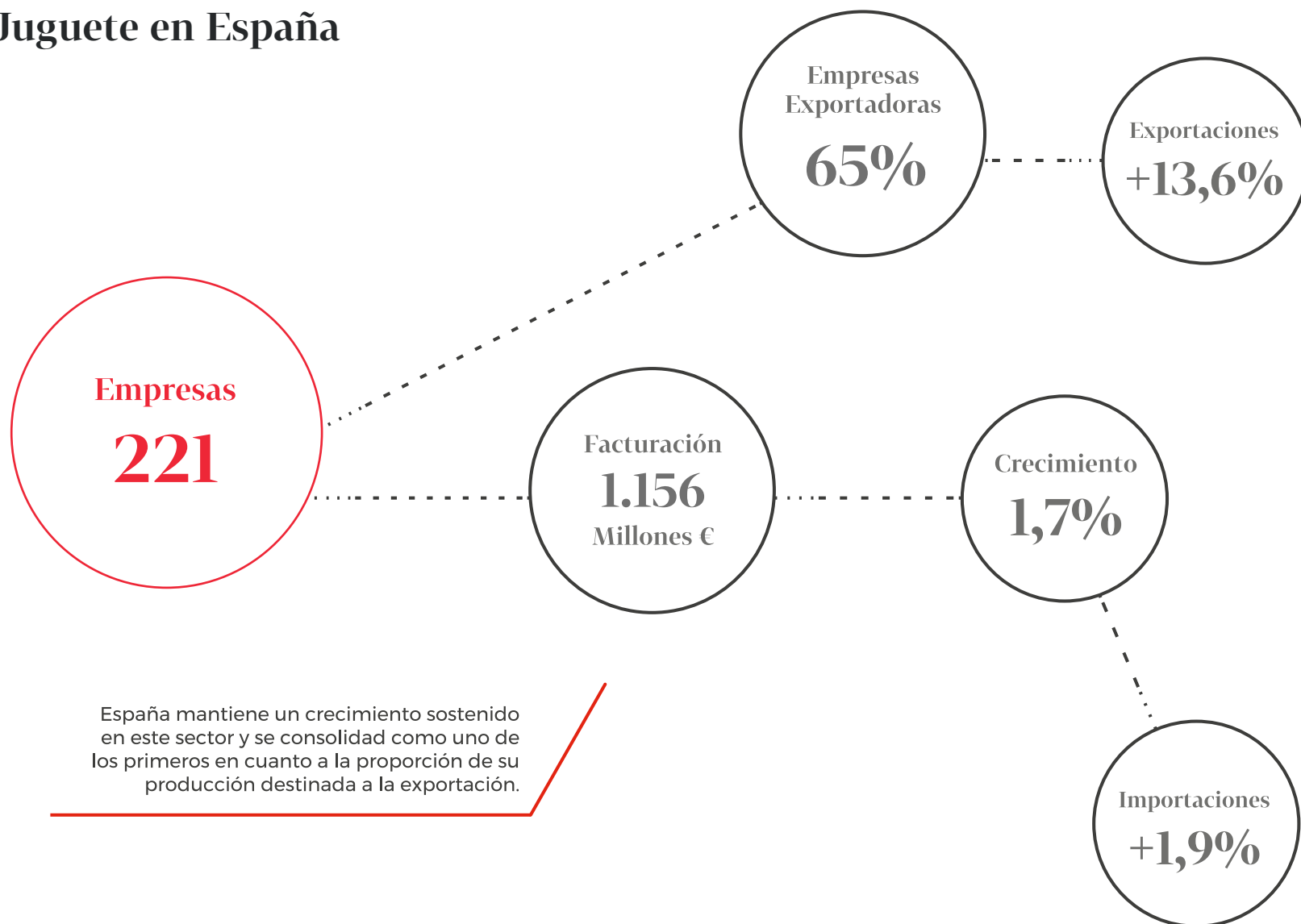
### 3. El sector del Juguete en España



En total son casi 25.000 empleos generados por este Sector que cada vez requiere de personal más cualificado para desarrollar sus productos

Fuente: Elaboración propia

### 3. El sector del Juguete en España



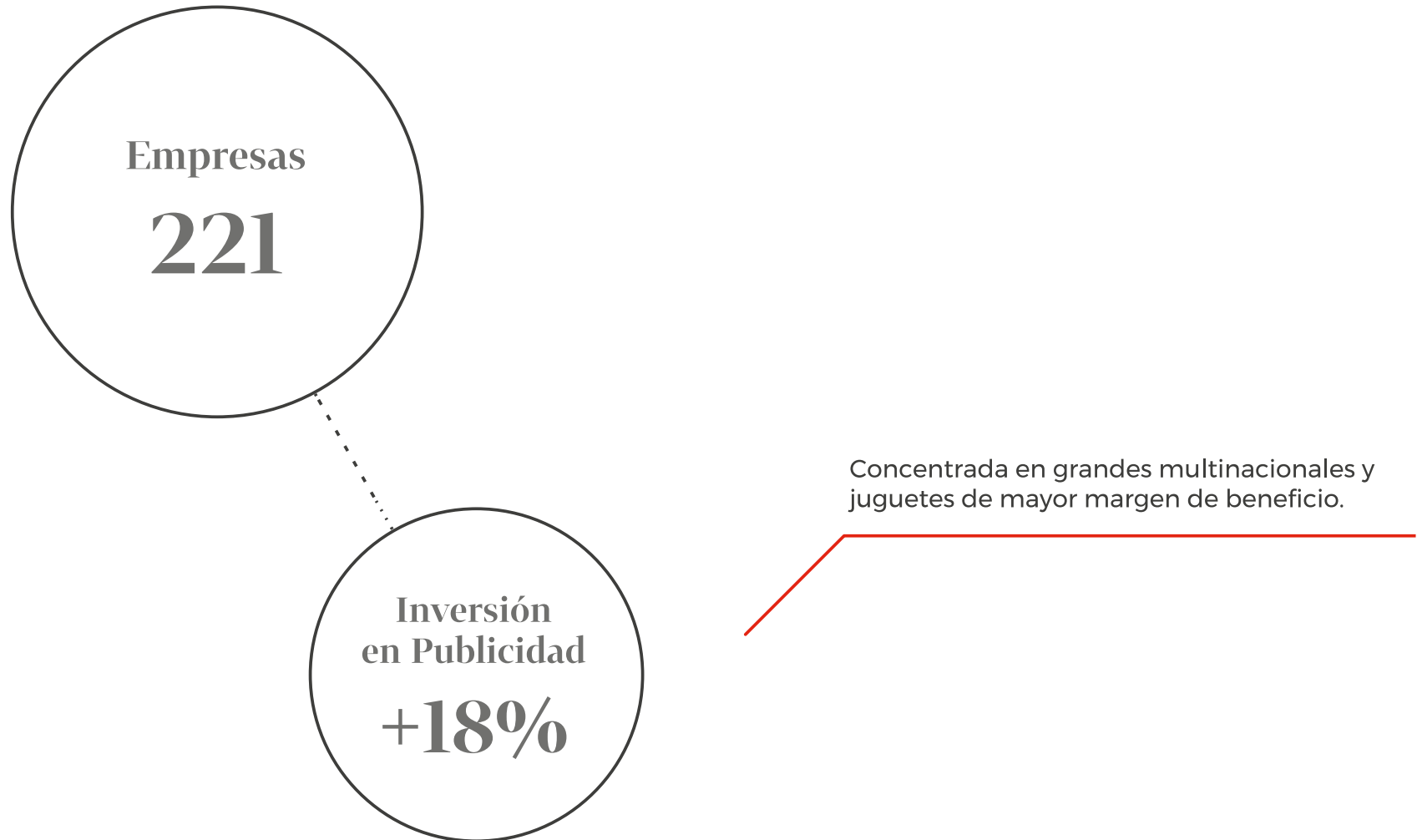
Fuente: Elaboración propia

### 3. El sector del Juguete en España



Fuente: Elaboración propia

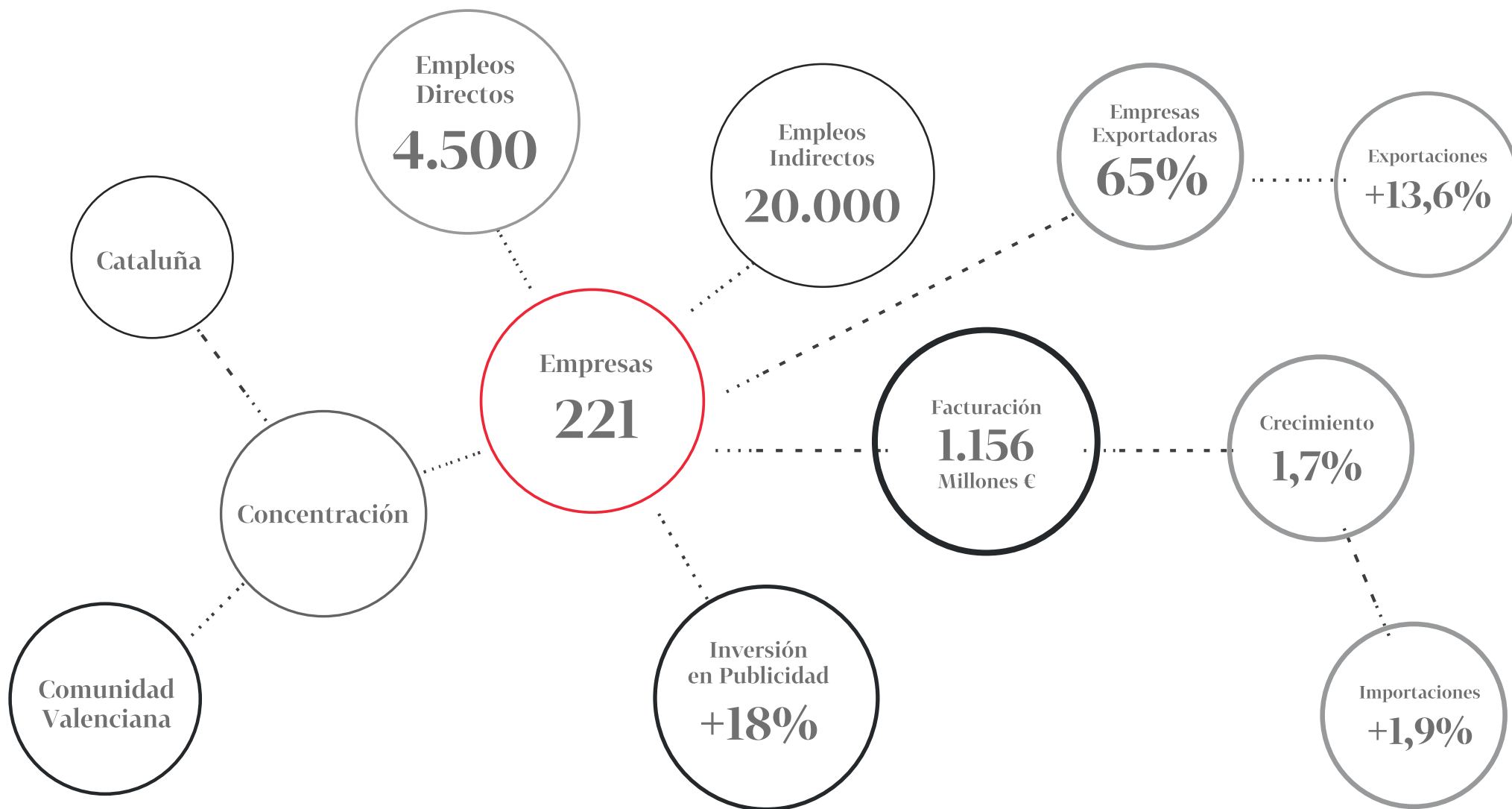
### 3. El sector del Juguete en España



Fuente: Elaboración propia



### 3. El sector del Juguete en España



Fuente: Elaboración propia

---

# 04

## Conclusiones y vaticinios

---

## 4. Conclusiones y vaticinios

Los gustos en la elección de los juguetes ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas como muestra este gráfico publicado por la prestigiosa revista Time. Muñecos, construcciones y juegos de mesa tendrán que

aprender a convivir con una realidad global y tecnológicamente muy distinta. A continuación presentamos algunas características que definirán el nuevo “cuarto de jugar”...



TIME reporter Allie Townsend picks the 100 most influential toys from 1923 to the present [More »](#)

**1920s**  
Two icons of childhood debut: the Radio Flyer and the pop-up book [More »](#)

**1930s**  
From finger paints to Buck Rogers pistols and the beloved sock monkey [More »](#)

**1940s**  
Slinky's, Magic 8 Balls and the first packaged bubble solution [More »](#)

**1960s**  
An epic toy decade: Etch A Sketch, Lite-Brite and the Easy-Bake Oven [More »](#)

**1980s**  
My Little Pony, Cabbage Patch dolls and Transformers [More »](#)

**1950s**  
An epic decade for new toys from Barbie to the Frisbee [More »](#)

**1970s**  
The Rubik's Cube, Baby Alive and Nerf Balls! [More »](#)

**1990s**  
Beanie Babies, Buzz Lightyear and Furby [More »](#)

**2000s**  
Bratz dolls, Zhu Zhu pets and mind games [More »](#)

**Top 10 Tech Toys For 2011**  
TIME presents 10 toys with new or interesting technology that'll make your kid say "gimme" [More »](#)

**Toy Fair 2011**  
From teeny, video-equipped racecars to a paintbrush that makes music, TIME picks what's new and what's smart in 21st century playtime [More »](#)

**Video: Creator of the Cube**  
In this exclusive interview, Erno Rubik talks about how he designed the Cube [More »](#)

## 4. Conclusiones y vaticinios

- 1.- Habrá una absoluta convergencia entre los juguetes físicos y los virtuales
- 2.- El CRM y el Big Data serán claves para identificar, conocer y fidelizar a los jugadores
- 3.- Habrá una mayor concentración de fabricantes de juguetes
- 4.- China lanzará nuevas y poderosas marcas multinacionales
- 5.- El desarrollo de juguetes será cada vez más tecnológico y complejo
- 6.- La obsolescencia planificada se hará cada vez más presente en este sector
- 7.- Los juguetes se integrarán con fuerza en la dinámica educativa
- 8.- Las redes sociales serán esenciales en las estrategias de lanzamiento de nuevos juguetes
- 9.- Las réplicas ilegales de juguetes se incrementarán y aumentará la reglamentación legal global
- 10.- El compromiso con la sostenibilidad pondrá en marcha nuevos mecanismos de reciclaje

# Referencias

- **CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS**

Guías Concursales

- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-ESTADÍSTICA DEL PROCEDIMIENTO CONCURSAL**

Datos anuales de empresas concursadas por Comunidades Autónomas y provincias- Empresas concursadas por actividad económica principal

- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-ESTADÍSTICA DEL PROCEDIMIENTO CONCURSAL**

Datos anuales de deudores concursados por Comunidades Autónomas y provincias- Deudores concursados por tipo de concurso

- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-ESTADÍSTICA DEL PROCEDIMIENTO CONCURSAL**

Datos anuales de deudores concursados por Comunidades Autónomas y provincias- Deudores concursados por clase de procedimiento

- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-ESTADÍSTICA DEL PROCEDIMIENTO CONCURSAL**

Datos anuales de deudores concursados por Comunidades Autónomas y provincias- Deudores concursados por naturaleza jurídica.

- **MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE**

“Debt and (not much) deleveraging”. February 12015

- **THE WORLD BANK.**

“Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency” 12th edition.

- **THE WORLD BANK.**

International Debt Statistics.

### **Campus Barcelona**

C/ Aragó, 55 - 08015  
C/ Tarragona, 110 - 08015

### **Campus Madrid**

C/ Joaquín Costa, 41 - 28002  
C/ Príncipe De Vergara, 156 - 28002

**eae.es**

900 494 805



ISBN: 978-84-17476-38-0