

# Exportaciones Saludables: Mercados externos para carne natural



Informe de Economist Intelligence Unit  
Patrocinado por INAC





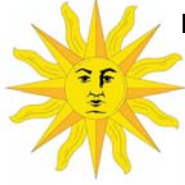
## Prólogo

*Exportaciones saludables: El Mercado de Estados Unidos para carne natural y orgánica* es un trabajo de investigación de Economist Intelligence Unit, patrocinado por el Instituto Nacional de Carnes (INAC).

El único responsable del presente informe es Economist Intelligence Unit. Su equipo editorial realizó las entrevistas y escribió este informe. Las conclusiones y opiniones expresadas en el presente no necesariamente reflejan la opinión del patrocinador.

Este informe fue escrito por Samuel Fromartz y editado por Dan Armstrong. La investigación consistió en entrevistas profundas a jerarcas de la industria de carne natural y orgánica. Agradecemos a todos los entrevistados por su tiempo y perspicacia.

Marzo de 2007



## Exportaciones saludables: El Mercado de Estados Unidos para carne natural y orgánica

**S**i bien los alimentos producidos en forma convencional abarcan la mayor parte del mercado de alimentos y la más competitiva, los nichos diferenciados crecen rápidamente, atrayendo a los consumidores y captando la atención de las principales empresas alimenticias. Aunque aún son pocas, las etiquetas de diferenciación presentan atractivas perspectivas de crecimiento —especialmente en el mercado de carne.

Estos productos diferenciados suelen cotizarse a precios premium. Son resistentes a la presión a la baja que prevalece en los mercados de commodities. Las etiquetas de diferenciación son especialmente atractivas para los pequeños productores y procesadores que encuentran dificultades para competir en el mercado de precios bajos y grandes volúmenes de la carne vacuna convencional.

Las etiquetas de diferenciación específicas para el mercado de carne vacuna son:

- orgánica
- natural
- de animales alimentados a pasto (grass-fed)

Asimismo existen otros beneficios que permiten la diferenciación —denominados “claims”— tales como sin antibióticos o sin hormonas, que pueden sumarse a otras etiquetas.

Todos estos nichos están creciendo mucho más rápido que el mercado de carne convencional, que crece a un ritmo de 2,5 % anual —crecimiento ligeramente superior al de

la población mundial. Sin embargo, las ventas

de carne natural y orgánica crecen a un ritmo de 19% o más, y si bien no se cuenta con cifras oficiales sobre la carne de animales alimentados a pasto, se cree que el crecimiento es aún mayor.

Estas etiquetas —que a menudo se combinan— atraen a una creciente cantidad de consumidores que se preocupan por temas como:

- seguridad de los alimentos y nutrición
- carne “magra” más saludable
- la calidad de la experiencia de comer y
- el origen de sus alimentos.

Los consumidores que compran carne diferenciada son menos sensibles al precio que otros compradores. Para la madre que valora sumamente la carne de animales a los cuales nunca se suministró antibióticos ni hormonas, el menor precio de la carne convencional no es motivo suficiente para comprarla. El menor precio no es comparable con el mayor valor.

Chefs, críticos gastronómicos y pequeños minoristas cada vez reconocen más la carne de alta calidad proveniente de animales alimentados a pasto. Además de beneficios ambientales y nutricionales en comparación con la carne de animales alimentados a grano, la de animales alimentados a pasto está siendo más aceptada en términos de sabor.

“La calidad —constante— es la clave. Si la experiencia es buena, volverá”, afirma Theo Weening, el coordinador nacional de carne de



Whole Foods Markets, la mayor cadena de alimentos orgánicos y naturales, con un ingreso de USD 5.810 millones en el año 2006.

**Natural, orgánica y de animales alimentados a pasto.**

Aunque las etiquetas como la orgánica son bien conocidas en categorías como la de productos frescos, para la carne son relativamente nuevas. La única etiqueta de diferenciación con larga trayectoria en la carne es la de "natural". Sin embargo, el natural es el menos definido de los regímenes de producción. El "orgánico" es el que está definido con mayor rigurosidad y tanto la oferta como la demanda para estos productos crece rápidamente. La etiqueta "animales alimentados a pasto" es relativamente nueva, pero la demanda está creciendo aunque este régimen aún no haya sido definido por las autoridades competentes de los Estados Unidos.

La mayor parte de la carne de animales alimentados a pasto promocionada en los medios estadounidenses es carne "local", en línea con valores culinarios que apoyan a los pequeños productores que comercializan sus productos fuera de los grandes canales minoristas. A nivel local a carne de animales alimentados a pasto recién comienza a producirse y representa una mínima fracción del mercado total de carne. Sin embargo se espera que la demanda crezca, en especial para la carne "local". A los productores estadounidenses puede resultarles difícil cumplir con las demandas del mercado.

Los mercados para carne natural, orgánica y de animales alimentados a pasto están creciendo rápidamente y se espera que el crecimiento sea aún mayor en los próximos años. Para entender por qué estas etiquetas atraen a los consumidores es necesario dar un paso atrás y considerar el mercado de carne en forma más amplia y las maneras en las que se están presentando estas nuevas etiquetas como una alternativa a la carne producida en forma convencional.

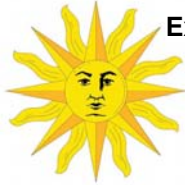
**Problemas que se perciben en la carne convencional**

Estados Unidos es el mayor productor de carne vacuna a nivel mundial, con un mercado minorista de unos USD 80.000 millones en el año 2005. La carne vacuna es la principal fuente de proteínas de la población. Su consumo aumentó 22 % desde el año 1988. La mayor parte de la carne vacuna se produce según un modelo basado en terminar los animales en feedlots con una dieta rica en granos.

En este sistema de producción, los establecimientos criadores crían el ganado hasta la edad de un año aproximadamente y luego lo rematan a invernaderos, quienes lo crían a pasto durante unos cinco meses. Posteriormente el ganado es adquirido por propietarios de feedlots donde se lo alimenta con una dieta compuesta en 70-90% por granos, principalmente maíz, durante entre tres y seis meses.

Esta dieta genera el perfil de sabor, textura y abundante grasa intramuscular que actualmente disfrutan los consumidores estadounidenses. También acelera el proceso de producción dado que una dieta en base a granos hace que el animal aumente de peso más rápidamente que si es alimentado a pasto. La carne vacuna ha sido muy asequible para los consumidores estadounidenses como resultado del bajo costo de la alimentación del ganado, reflejando los subsidios otorgados a los productores de maíz en Estados Unidos.

Si bien este régimen de producción ha significado una mayor productividad, también ha llevado a que los márgenes de ganancia de los productores sean mínimos. Dichos márgenes se vieron perjudicados drásticamente en el año 2006 cuando el precio del maíz aumentó bruscamente de 2 a 3,75 dólares el bushel en respuesta a la demanda de etanol. Se estima que el aumento del precio del maíz elevará el precio de los alimentos —una dinámica que llevó a que el precio de la tortilla en México se duplicara, generando una

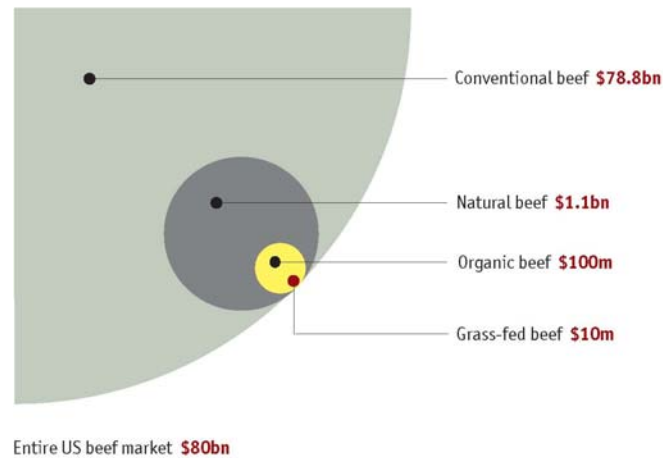


## Exportaciones saludables: El mercado de Estados Unidos para carne natural y orgánica

explosión de protestas callejeras. En Estados Unidos el aumento del precio del maíz presionó a los criadores que vieron caer el precio del ganado.

En la última década, y especialmente en los últimos años, el sistema de producción de feedlots ha sido criticado por ambientalistas, nutricionistas y defensores de los derechos de los animales. Los feedlots, que pueden

Annual Sales of Beef in the US



albergar a decenas de miles de animales, contribuyen a la contaminación de aguas subterráneas si la materia de esos animales no es desechada correctamente. Los críticos también alegan que una dieta rica en granos no es la dieta natural de los rumiantes, lo que ocasiona tasas de enfermedad más altas, especialmente en el caso de animales confinados en feedlots. Esto a su vez ha llevado al uso rutinario de antibióticos, que puede contribuir al desarrollo de bacterias resistentes. Las hormonas de crecimiento para acelerar el aumento de peso también son comúnmente usadas.

Asimismo algunos temas de seguridad alimentaria recibieron gran atención por parte de los medios, lo que afectó el consumo de alimentos. En la década de los '90 en Europa la Encefalopatía espongiforme bovina (BSE o "vaca loca") llevó al asombroso aumento del

consumo de carne orgánica de 20% anual dado que el ganado criado en forma orgánica no puede ser alimentado con subproductos animales. (La BSE fue relacionada con alimentar al ganado con subproductos bovinos). La reglamentación sobre alimentación con productos animales fue renovada pero ocurrieron tres casos de BSE en Estados Unidos desde el año 2003 y nueve en Canadá.

Hasta el momento el impacto directo de la BSE en el consumo de carne vacuna de Estados Unidos ha sido menor. El Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) descubrió que las noticias afectaron el consumo de carne vacuna durante dos semanas como máximo, no obstante, el impacto en las exportaciones fue mucho mayor. En 2003, luego de la aparición del primer caso de BSE, las exportaciones de carne vacuna de Estados Unidos cayeron desde un pico de aproximadamente 1.134.000 tons por año. Desde entonces llegaron a casi 453.600 tons, a pesar de que la mayor parte del mercado asiático optó por comprarle a Australia, principalmente Japón y Corea del Sur.

**“Los clientes expresan que eran vegetarianos o raramente solían consumir carne pero que ahora, dado que se sienten cómodos con el hecho de que no se usan antibióticos ni hormonas de crecimiento, están volviendo a hacerlo.”**

Mel Coleman Jr., fundador y Presidente de Coleman Natural Foods.



En un tema relacionado con la seguridad de los alimentos, se ha demostrado que la materia del ganado alimentado a pasto presenta niveles más bajos de e. coli O157:H7 que la del ganado alimentado a granos. Carne picada infectada con e. coli O157:H7 ha terminado causando la muerte de algunas personas y llevado a varios decomisos, aunque la tasa de este tipo de contaminación en la industria cárnica ha disminuido en los últimos años con el mejoramiento de las prácticas operacionales de las plantas frigoríficas. Actualmente la mayor amenaza parece encontrarse en espiga y vegetales contaminados envasados frescos, a causa de que el e. coli O157:H7 de materia fecal puede ser diseminado por animales salvajes que migran a plantaciones de vegetales o potencialmente a través del riego con agua contaminada.

A pesar de que el impacto inmediato de estos episodios sobre el consumo de carne ha sido leve, el hecho de saber que pueden ocurrir continúa beneficiando a la carne de ganado criado en forma alternativa. "Cuando los consumidores piensan en productos naturales, piensan en productos de extremada calidad", manifestó el Dr. Dennis Stiffler, Vicepresidente Ejecutivo de Coleman Natural Foods, empresa líder en carnes naturales. "Hay diferencias de sabor, diferentes sistemas de valores en cuanto a qué comer y la percepción de que la carne natural es más segura y más sana, ya sea por temor a la BSE, la gripe aviar o la seguridad alimentaria en general."

#### **El caso de la leche orgánica**

Para entenderlo consideremos el ejemplo de la leche orgánica. Es uno de los rubros que crece más rápidamente a nivel de supermercados, creció desde prácticamente cero en 1990 a un rubro que implica USD 2.100 millones de venta en supermercados, expandiéndose en un período en que el consumo de leche convencional cayó. Los productores de leche orgánica deben evitar el uso de antibióticos y hormonas de crecimiento artificiales (rBGH),

sustancias que hacen que la producción lechera aumente. Deben alimentar a su ganado con alimentos 100 % orgánicos y proporcionarle acceso a pasturas. Las etiquetas de leche orgánica señalan notoriamente la ausencia de antibióticos y hormonas. De hecho, esta tendencia de consumo está tan extendida que hasta algunos procesadores de leche no orgánica prohibieron el uso de rBGH (cuyo uso nunca fue aprobado en Europa ni en Canadá) e identifican su producto como libre de hormonas artificiales.

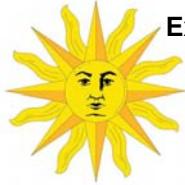
Se estima que la venta de carne diferenciada mostrará un crecimiento similar. "La leche orgánica es la fuente de cuatro de los diez principales productos de nuestra empresa en términos de dólares" afirmó Jim Hagen, Vicepresidente de alimentos frescos de Albert's Organics, filial de United Natural Foods, Inc. "Uno de nuestros ejecutivos más importantes manifestó que ocurriría lo mismo con la carne en los próximos 10 o 15 años". Albert's Organics importa carne uruguaya porque es "carne orgánica de animales criados 100 % a pasto" y la vende bajo la marca "Grateful Harvest".

#### **Comprender las etiquetas alternativas**

Los productores que pretendan ingresar a este nicho de mercado pueden producir carne "natural", "orgánica" o "de animales alimentados a pasto". Sin embargo, a menos que comprendan los requisitos que implican estas etiquetas, pueden llegar a equivocarse.

Los productos alternativos aún representan una pequeña porción del mercado estadounidense de USD 80.000 millones, llegando al 1-1,5 % de éste. No obstante, crecen rápidamente. El mercado de carne natural se duplicó en los últimos 4 años alcanzando casi USD 700 millones. En el año 2005 el mercado de carne orgánica en su conjunto (incluyendo pollo y cerdo) creció 55 %, llegando a USD 256 millones.

"El consumidor no está necesariamente sustituyendo el producto convencional por el natural", manifestó Mel



Coleman Jr., cuyo padre fundó Coleman Natural Foods en 1978. “Los clientes expresan que muy raramente comían carne o eran vegetarianos pero que ahora, dado que se sienten cómodos con el hecho de que no se usan antibióticos ni hormonas de crecimiento, están volviendo a consumir carne.”

**Carne Natural.** El mayor segmento del mercado es “natural”, aunque el término es demasiado amplio. Según el reglamento del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), “natural” no se refiere al modo en que se cría el ganado sino únicamente a su procesamiento y al hecho de que no se usen saborizantes, colorantes, conservadores químicos ni ingredientes artificiales o sintéticos. La carne debe ser también “mínimamente procesada” aunque esto incluye la carne picada y los productos cárnicos congelados o ahumados.

Conforme a ese reglamento, casi todos los productos del mercado pueden ser etiquetados como “naturales”, incluyendo carne de animales a los que se suministra antibióticos y hormonas. Obviamente esto no es lo que esperan los consumidores de productos “naturales”, pero es la realidad. Como consecuencia, los productores naturales como Coleman también señalan que no usan antibióticos ni hormonas de crecimiento y que además suministran a sus animales alimentos 100 % vegetales. En lo que respecta a la falta de rigor en la etiqueta de carne natural Coleman expresó: “Estamos intentando cambiar esa situación”. Dos propuestas se encuentran a estudio en el USDA para que la definición de carne “natural” sea más estricta.

Dado que la carne natural no promete nada específico en cuanto al pastoreo, marcas como Coleman terminan su ganado a grano en feedlots (aunque por un período menor que el convencional).

**Carne orgánica.** En comparación con la etiqueta natural, el reglamento del USDA para la etiqueta orgánica, que entró en vigencia en el

año 2002, es mucho más estricto y exhaustivo. Detalla métodos de producción, prohíbe el uso de antibióticos, hormonas y la alimentación con subproductos de origen animal. Asimismo, los animales deben ser alimentados en base a alimentos producidos orgánicamente o a pasturas orgánicas “a partir del último trimestre de gestación”. Esto significa que las vacas en etapa de preñez deben ser alimentadas en base a una dieta orgánica durante el último trimestre de su preñez para que sus terneros —y la carne que finalmente se obtiene de ellos— sean considerados orgánicos. Una vez que nacen, los terneros orgánicos no pueden recibir antibióticos. (Si se suministra antibióticos para proteger la vida de un animal enfermo, el animal tratado debe ser retirado del establecimiento orgánico).

#### **Comprender las etiquetas**

**Natural** Sin saborizantes, colorantes, conservadores químicos ni ingredientes sintéticos. Además debe ser “mínimamente procesada”.

**Orgánica** Sin antibióticos ni hormonas, alimentación libre de proteínas animales. Los animales deben ser alimentados con productos orgánicos y deben tener acceso a pasturas orgánicas. Deben ser criados en forma orgánica “a partir del último trimestre de gestación” y deben ser trazables desde su nacimiento.

**De animales alimentados a pasto** No existe reglamento del USDA pero un grupo de industriales, la American Grassfed Association, exige que los animales sean alimentados únicamente en base a forraje y leche materna y criados libremente. Prohíbe también completamente el uso de antibióticos y hormonas.

El reglamento para productos orgánicos del USDA exige que los rumiantes “tengan acceso a pasturas”, definición que se espera sea modificada este año para volverse más estricta y exigir más pastoreo. El nuevo reglamento propuesto al USDA exige que los rumiantes pasen un mínimo de 120 días en



pasturas y que el 30 % de su consumo de "materia seca" provenga de pastos frescos.

A los productores orgánicos el reglamento también les exige la trazabilidad del ganado desde el nacimiento, lo que no se exige a ningún otro productor en Estados Unidos. Finalmente, las operaciones orgánicas deben ser certificadas por un representante autorizado de los Estados Unidos una vez al año para asegurar que los productores cumplen con el reglamento.

El reglamento europeo que se aplica a todo el ganado es más riguroso que el de Estados Unidos ya que la Unión Europea exige la trazabilidad de toda la carne vacuna. Asimismo prohíbe el uso de hormonas de crecimiento. Sin embargo, en el sector de alimentos orgánicos, la Unión Europea permite el uso de algunos alimentos no orgánicos para el ganado, así como el uso limitado de antibióticos.

Uno de los mayores productores de carne orgánica de los Estados Unidos, Dakota Beef Company, compra ganado a criadores orgánicos y lo termina en feedlots durante 90 días. A pesar de que Dakota Beef tenía dificultad para conseguir 1.200 cabezas de ganado orgánico hace tan sólo dos años, hoy no tiene problemas para conseguir 10.000 cabezas, principalmente de productores del medio oeste de Estados Unidos que pasaron de métodos naturales de producción a métodos orgánicos. Las ventas crecieron 76 % en el año 2006 y la empresa espera que el ritmo aumente durante 2007, como resultado de la demanda de los principales minoristas.

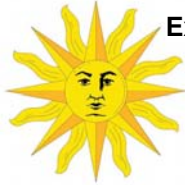
No obstante, Dakota Beef, no planea incluir en su programa carne orgánica de animales alimentados 100 % a pasto. "Estoy convencido de que para la experiencia de comer, los estadounidenses creen que debe haber maíz en la etapa de terminación", afirmó Scout Lively, fundador y Presidente de la empresa.

**Carne de animales alimentados a pasto.** Dado que ni la etiqueta natural ni la orgánica

exigen que el ganado sea alimentado 100 % a pasturas, se creó una tercera etiqueta, denominada "grass-fed". Sin embargo, como sucede con la de "natural", su definición debería ser más rigurosa y la tentativa anterior de USDA fue criticada. (El USDA está analizando actualmente la definición propuesta.) Como consecuencia, la etiqueta grass-fed está siendo aplicada incluso a ganado que es terminado a grano o que ha recibido antibióticos u hormonas. Para luchar contra el uso poco estricto del término la American Grassfed Association publicó sus propias normas, que exigen que los animales sean criados libremente, que su única fuente de alimentación esté compuesta por forraje y leche materna y que se evite el uso de hormonas y antibióticos. Asimismo, deben ser trazables desde el nacimiento.

Los críticos gastronómicos están promoviendo los atributos de la carne de animales alimentados a pasto. Una crítica del diario estadounidense New York Times informó en el año 2006 que había probado 15 productos cárnicos locales "grass-fed". "Si bien ninguno de los bifés se deshizo en mi boca —raramente se deshacían en la boca hasta que en los últimos 50 años se llenaron de grasa por la alimentación del ganado en base a maíz— eran bastante tiernos", escribió la crítica. Avances en la cría y en las prácticas de pastoreo, así como la faena humanitaria y no estresante y la maduración han contribuido a lograr mayor ternura.

Los principales defensores de los atributos de la carne "grass-fed" señalan su carácter magro, que en realidad tiene consecuencias negativas según el sistema de clasificación del USDA. Las categorías más altas "choice" (seleccionada) y "prime" (premium) en las que clasifican los inspectores cárnicos del USDA son determinadas por la cantidad de grasa intramuscular pero la carne de animales alimentados a pasto puede tener hasta un tercio de la grasa que presenta la de animales alimentados con granos. Además posee mayor cantidad de ácidos grasos



Omega-3, beneficiosos para la salud cardiovascular. Estos atributos son a menudo alabados por los defensores de los productos “grass-fed” y atractivos para consumidores que buscan productos más magros y “más saludables” pero hacen que sea difícil que la carne grass-fed sea clasificada como “choice” o “premium” por el USDA.

Asegurar una oferta constante y de alta calidad de estos productos de alto valor a nivel local ha sido difícil, por lo que uno de los principales procesadores, Albert's Organics, importa carne de Uruguay. “Nos gustaría desarrollar un programa local y hemos estado trabajando en ello durante casi un año, pero no hemos encontrado a nadie que nos pueda proveer el volumen que necesitamos”, manifestó Jim Haegen, Vicepresidente de alimentos frescos de Albert's Organics. Albert's puede elegir qué cortes comprar a los productores uruguayos, adaptando así su oferta para cumplir con la demanda de cortes de alto valor. La carne uruguaya tiene además precios mucho más competitivos.

**Carne “local”.** Sin embargo, Hagen y otros procesadores y minoristas afirman que esperan que la carne “local” cobre mayor importancia como producto diferenciado en los próximos años. “Esto representa un desafío de marketing

para nosotros dado que la demanda por carne ‘local’ puede superar ampliamente la oferta disponible”, explicó.

La naturaleza de este mercado específico es obvia para Whole Foods, el mayor minorista de alimentos orgánicos y naturales de los Estados Unidos, con 192 sucursales. (Recientemente anunció un acuerdo para adquirir la segunda cadena minorista de alimentos orgánicos y naturales, Wild Oats). Exige que sus proveedores no usen antibióticos ni hormonas de crecimiento y que alimenten a su ganado sin proteínas de origen animal. Todos los animales deben ser trazables desde el nacimiento. Whole Foods también está imponiendo a los productores una nueva serie de requisitos humanitarios –todo como respuesta a lo que consideran buscan los consumidores. En Whole Foods, el consumidor puede adquirir cortes naturales (terminados a grano), cortes naturales madurados o cortes orgánicos grass fed. Su carne para hamburguesas estándar es 95% magra.

Whole Foods compra carne local y también importa carne orgánica de Australia, aunque está esforzándose por aumentar su oferta de carne estadounidense. En el próximo año espera duplicar su oferta de carne orgánica. “Se nos está pidiendo carne orgánica cada vez más”, expresó Theo Weening, coordinador nacional de carne de Whole Foods Markets.

---

## Conclusión

**S**i bien el mercado para carne natural y orgánica en Estados Unidos está creciendo, representa un desafío para los exportadores. A los consumidores que buscan los atributos de un corte de carne vacuna premium posiblemente les atraiga la idea de comprar carne a nivel local, aunque no exclusivamente, y puede que deban ser convencidos de que la carne de animales alimentados a pasto es tan buena como la de los

alimentados a grano. El éxito de Albert's Organics prueba que algunos consumidores elegirán productos magros, independientemente de su origen.

Los exportadores de carne pueden tomar medidas para asegurarse un lugar en este mercado, ofreciendo un volumen importante de un producto atractivo y constante, o más sutilmente, contando la historia que respalda su producto. Esto significa enfatizar las siguientes



exigencias:

- sin antibióticos
- sin promotores de crecimiento
- animales alimentados a pasto
- alimentados sin proteínas de origen animal y
- trazables desde el nacimiento.

Uruguay adoptó la notable medida de verificar estas prácticas de producción con el USDA para ganarse una etiqueta de “Carne Natural Certificada de Uruguay”, sin embargo, esta etiqueta no es muy conocida por los consumidores estadounidenses, como tampoco lo es el programa que está detrás de ella. Podría ser difícil, desde el punto de vista de los consumidores, comprender los atributos más nobles de esta etiqueta en comparación con el menos riguroso “natural” claim que usan otros productores. Asimismo, a los consumidores les cuesta distinguir las diferencias entre las etiquetas orgánica, natural, grass-fed y local –sin mencionar varios otros términos adicionales.

Para superar estos obstáculos, los productores uruguayos podrían destacar que su

ganado pasta en abundantes pasturas durante los doce meses del año en un clima extremadamente adecuado para la producción ganadera. Los consumidores podrían estar interesados en saber que la mayoría de los establecimientos ganaderos de Uruguay funcionan en pequeña escala y que los animales nunca pasan por un feedlot. Contar esta historia – además de todas los claims mencionados en la etiqueta “Carne Natural Certificada”— es la manera más directa de crear una identidad en el mercado de carne de alto valor.

Si bien se han tomado todos los recaudos para corroborar la veracidad de esta información, ni The Economist Intelligence Unit ni el patrocinador de este informe puede aceptar responsabilidad alguna por la confianza que deposite cualquier persona en él o en parte de la información, las opiniones o conclusiones en él incluidas.

LONDRES  
26 Red Lion Square  
London  
WC1R 4HQ  
United Kingdom  
Tel: (44.20) 7576 8000  
Fax: (44.20) 7576 8476  
E-mail: [london@eiu.com](mailto:london@eiu.com)

NUEVA YORK  
111 West 57th Street  
New York  
NY 10019  
United States  
Tel: (1.212) 554 0600  
Fax: (1.212) 586 1181/2  
E-mail: [newyork@eiu.com](mailto:newyork@eiu.com)

HONG KONG  
60/F, Central Plaza  
18 Harbour Road  
Wanchai  
Hong Kong  
Tel: (852) 2585 3888  
Fax: (852) 2802 7638  
E-mail: [hongkong@eiu.com](mailto:hongkong@eiu.com)