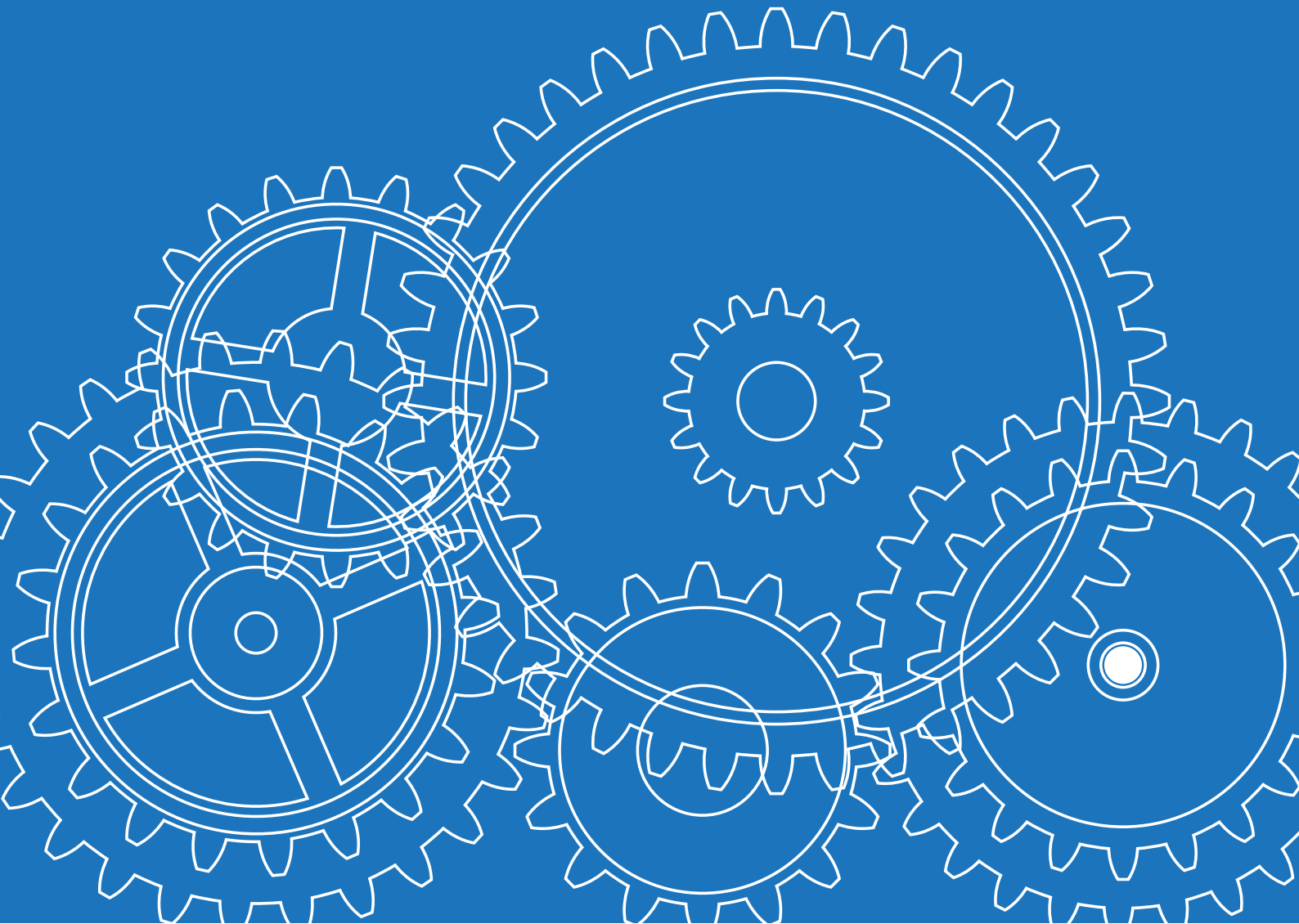


Trazando la curva de consolidación de la nube

Los cinco fundamentos

Qué deben tener las empresas para extraer el máximo valor de la nube



Patrocinado por



Contenido

	Acerca de este estudio	2
	Los cinco fundamentos: Qué deben tener las empresas para extraer el máximo valor de la nube	3
1	Fundamento 1 La pregunta del millón: ¿Su estrategia de negocio está preparada para la nube?	4
2	Fundamento 2 Cumpla lo prometido. Establezca una relación real con TI	6
3	Fundamento 3 Prepárese para el gobierno de los nativos digitales	7
4	Fundamento 4 Lo práctico hace la perfección	8
5	Fundamento 5 No arriesgue lo logrado: busque buenos asesores	9
	Comprobaciones y equilibrios	10

Acercas de este estudio

Los cinco fundamentos: Qué deben tener las empresas para extraer el máximo valor de la nube identifica y explora los elementos fundamentales básicos de una estrategia de nube consolidada. Es el elemento central de la primera fase de un programa de investigación, Trazando la curva de consolidación de la nube, patrocinado por IBM. La segunda fase examinará en qué medida han puesto en práctica estos fundamentos las empresas y el punto de la curva de consolidación en el que se encuentran.

Como base de este estudio, The Economist Intelligence Unit ha reunido las opiniones de ocho destacados expertos, basadas en su experiencia real. También se ha estudiado la bibliografía existente. Las conclusiones y puntos de vista expresados en este informe no reflejan necesariamente la opinión del patrocinador. Deseamos expresar nuestro agradecimiento a todos los ejecutivos participantes, tanto abiertamente como de manera anónima, por sus valiosas aportaciones. Escrito por Stuart Lauchlan, revisado por Riva Richmond y maquetado por Mike Kenny.

Colaboradores:

Ian Davidson, presidente de Pitney Bowes Europe

Kuan Hon, consultor de investigación en el Cloud Computing Project, University of London

Antoine de Kerviler, director de información de Eurostar

David Jack, director de información de Hyperion Insurance Group
Barry Jennings, asociado sénior en Bird & Bird

Richard Sykes, presidente del Cloud Industry Forum y exdirector de información global de ICI

Rebecca Wetteman, vicepresidenta de Nucleus Research

Leslie Willcocks, catedrático de Tecnología, trabajo y globalización y director del Information Systems and Innovation Group de la London School of Economics

Los cinco fundamentos: Qué deben tener las empresas para extraer el máximo valor de la nube

El Cloud computing se ha convertido en una cuestión fundamental para las empresas. Las organizaciones deben adoptar un enfoque sistemático si esperan obtener los beneficios económicos que esperan.

Muchas empresas han adoptado la nube (servicios tecnológicos prestados sobre una conexión de red) con el propósito de ahorrar dinero, aumentar su rapidez y productividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Pero pocas se han comprometido con la maquinaria estratégica subyacente necesaria para obtener el máximo beneficio económico de la nube y alcanzar un éxito espectacular.

Contar con una maquinaria bien engrasada se ha convertido en un imperativo en un momento en el que las tecnologías de nube, sociales y de movilidad, entre otras, están transformando las empresas. Para competir y destacar en este frenético mercado digital, las empresas deben coordinar sus estrategias de negocio, estructuras organizativas y enfoque de la nube.

Para comprender la naturaleza de esta maquinaria y determinar si funciona correctamente en las empresas de hoy, The Economist Intelligence (EIU) ha iniciado un programa de investigación de un año de duración patrocinado por IBM. Durante la primera fase, la EIU recogió las opiniones conjuntas de ocho destacados expertos, entre los cuales había directores de información, analistas del sector, miembros del sector académico y peritos legales,

con el fin de identificar los elementos fundamentales básicos de una estrategia de nube consolidada según su experiencia real. Este informe da comienzo a la etapa inicial de nuestro programa.

En la fase siguiente se realizará una encuesta a ejecutivos de todo el mundo y entrevistaremos a importantes especialistas para examinar hasta qué punto las empresas han puesto en práctica dichos fundamentos, el tipo de obstáculos que han encontrado y en qué punto del camino hacia la consolidación de la nube se encuentran.

Según nuestro punto de vista, los cinco fundamentos son: estrategias de negocio coordinadas con la nube, estructuras organizativas, culturas corporativas, infraestructuras tecnológicas y buenas prácticas de gobierno. Aunque las empresas pueden cosechar algunos de los beneficios de la nube sin contar con los cinco fundamentos, el motor corporativo no funcionará a plena capacidad, por lo que no disfrutará de todos los posibles beneficios que ofrece.

En resumidas cuentas, el cloud computing se ha convertido en una cuestión fundamental para las empresas y las organizaciones deben adoptar un enfoque sistemático si esperan obtener los beneficios económicos que esperan.

1

Fundamento 1

La pregunta del millón: ¿Su estrategia de negocio está preparada para la nube?

ESTRATEGIA COORDINADA

Conozca las posibilidades y los imperativos, y el modo de cuantificar el éxito.

Un punto de partida fundamental para cualquier estrategia de nube es comprender el imperativo de negocio que promueve la inversión. ¿Cuáles son los objetivos económicos que la organización espera alcanzar? ¿Cómo concuerdan con la estrategia corporativa general? ¿Y cómo ayudará el cloud computing a que la empresa cumpla esos objetivos y lleve a la práctica la estrategia?

Es frecuente que el principal imperativo de negocio sea la reducción y las eficiencias de costes que promete el modelo de suministro en la nube, que reduce la necesidad de gastos de capital en infraestructura y recursos informáticos porque, en su lugar, las empresas pueden adquirir tecnologías en forma de servicio. Sin embargo, las empresas prestan cada vez más atención a la mayor agilidad y rapidez que ofrecen los sistemas de nube y el modo en el que dichos sistemas pueden alimentar la búsqueda incesante de nuevas oportunidades de ingresos.

La principal motivación para la adopción de la nube ha evolucionado con el tiempo, señala Barry Jennings, asociado sénior de Bird & Bird, un bufete internacional que asesora a empresas y gobiernos en lo relacionado con la externalización y la implantación de la nube y que anteriormente ejerció como codirector del sector para el gobierno británico en su programa de nube nacional G-Cloud. “En 2010 todo dependía del dinero, debido en parte a la crisis económica y en parte al hecho de que los presupuestos [de los directores de información] habían sufrido enormes recortes”, explicó durante la conferencia Westminster eForum Next Steps for Cloud Computing, celebrada en Londres en septiembre de 2014.

Pero hoy en día, los ejecutivos gozan de mayor

negocio fundamentales con “celo”, añade. Y recurren a la nube para generar crecimiento.

Libertad acelerada: Pitney Bowes se compromete con la nube

Las organizaciones utilizan frecuentemente el cloud computing para liberarse del lastre que representan unos sistemas informáticos obsoletos y posicionarse en mejor lugar para vender y competir en plataformas digitales.

Este es el caso de Pitney Bowes, proveedor mundial de equipos y tecnología de correo electrónico para empresas con sede en Stamford, Connecticut (EE.UU.). Ian Davidson, presidente de Pitney Bowes Europe, afirma que la inversión de la división en aplicaciones basadas en la nube para la automatización de la fuerza de ventas, la gestión de la relación con el cliente (CRM) y la gestión de servicios a domicilio fue, ante todo, una decisión desencadenada por la incapacidad de su función de TI para proporcionar datos operativos significativos y comparativos.

“En realidad afrontábamos una decisión: ¿Invertimos en una solución interna, lo que conllevaba el elevado coste asociado al rediseño de nuestros sistemas, o aprovechamos la inversión ya realizada [en la nube] y usamos una plataforma común para nuestras organizaciones de ventas y servicios en toda Europa?”

Pitney Bowes eligió la nube porque podía ayudar a optimizar las prácticas de negocio existentes y ofrecer nuevas oportunidades de ingresos. “Al disponer de ventas y servicios en la misma plataforma, obtuvimos mayor visibilidad sobre nuestros clientes y la tecnología que habían desplegado, lo que ha mejorado en gran medida la gestión del ciclo de vida y del ciclo de ventas en toda la organización”, explica Davidson.

Por supuesto, el beneficio económico sigue pesando. “Nadie que asegure que no piensa en el coste dice la verdad. Sigue siendo importante, pero la nube también aporta rapidez y agilidad y capacidad comercial”, concluye.

Una cuestión de sentido común: ¿Cuál es el imperativo de negocio?

La rapidez en la ejecución y la mejora de la experiencia del cliente fueron los principales imperativos de negocio para Eurostar. El personal del centro de asistencia telefónica de este operador ferroviario, con sede en Londres, perdía un tiempo muy valioso pasando de un programa informático a otro mientras conversaba con los clientes. Sin embargo, Eurostar ha racionalizado esos sistemas recientemente y ahora “pueden prestar más atención al cliente que al ordenador”, afirma Antoine de Kerviler, director de información de Eurostar.

Es importante centrarse en metas concretas y evitar perseguir demasiadas a la vez, reflexiona David Jack, director de información de Hyperion Insurance Group, también con sede en Londres. “Seamos sinceros. ¿Pensamos en la nube porque queremos ahorrar dinero o porque deseamos recibir o prestar un mejor servicio?”, se pregunta. “La junta ejecutiva lo quiere todo al mismo tiempo: que todo sea mejor, más barato y más rápido. Hay que tener claro cuál de estos tres factores se busca. Nosotros hemos seguido [nuestras metas] durante cinco años. ¿A qué deseamos dedicar nuestra atención, a la prestación, a la calidad o al precio del servicio? ¿Qué tendrá más importancia para la empresa año tras año?”

Primero el final: Conocer los parámetros del éxito

Sea cual sea la meta de negocio que promueva la adopción de la nube, es vital conocer los parámetros que se utilizarán para cuantificar el éxito o el fracaso de la inversión.

Lo más probable es que sean cuantitativos en un principio, opina Rebecca Wetteman, vicepresidenta y analista de Nucleus Research, una firma de investigación de Boston (Massachusetts, EE.UU.) que estudia el retorno de la inversión tecnológica.

Los estudios de casos de Nucleus indican que la nube puede generar 1,7 veces más retorno que los sistemas informáticos internos pertenecientes al centro de datos de una organización, una configuración muy tradicional denominada “On-Premise IT”. “Se debe en parte a su menor coste inicial, pero, si se tiene en cuenta el paso del tiempo, también a su capacidad para crecer, ampliarse y modernizarse sin el coste asociado al trastorno que esto supone en un proyecto tecnológico tradicional”, explica Wetteman.

Un proyecto tradicional “se considera obsoleto al día siguiente de comenzar a funcionar. Necesita nuevas correcciones, parches y actualizaciones. Si yo fuera el supervisor de TI, me encontraría siempre por detrás de la curva de valor”, señala. “Con la nube siempre se permanece en esa curva. No hay por qué establecer compromisos con el coste. El valor de las aplicaciones aumenta con el paso del tiempo en lugar de disminuir”.

Además de retornos cuantitativos que aumentan con el tiempo, muchas empresas obtienen retornos cualitativos permanentes e importantes. Por ejemplo, el índice de satisfacción de los clientes de Eurostar aumentó después de racionalizar su centro de contacto. Estos parámetros cualitativos son diferentes para cada organización y cada sector y deberían identificarse y cuantificarse.

La conclusión es evidente: Es preciso saber cuál es el destino buscado, conocer el motivo por el que se emprende este viaje y determinar un modo de reconocer cuándo se ha llegado a ese destino.

“
¿Pensamos en la nube porque queremos ahorrar dinero o porque deseamos recibir o prestar un mejor servicio?”

Antoine De Kerviler, director de información de Eurostar

2

Fundamento 2 Cumpla lo prometido. Establezca una relación real con TI

ARMONÍA ORGANIZATIVA

Debemos redefinir el trabajo en equipo y acercar a ejecutivos de TI y de la empresa para asegurarse de que las tecnologías de nube se adaptan a la estrategia de negocio.

Hace mucho tiempo que los empleados aseguran que el departamento de TI impide el progreso. Le culpan por no proporcionar sistemas que se adapten a la rapidez con la que cambian los objetivos de negocio en el momento oportuno, dejando en desventaja a la organización frente a la competencia.

Una consecuencia colateral de esto ha sido la aparición de un cisma organizativo en la forma de un departamento de TI “alternativo” o “clandestino”, un fenómeno en el que aquellos empleados que buscan un modo mejor de hacer su trabajo introducen tecnologías en la empresa sin permiso y sin respetar el plan tecnológico general de la organización. Si cualquier persona que disponga de una tarjeta de crédito puede descargar una nueva aplicación para la automatización de la fuerza de ventas, ¿por qué esperar a una actualización centralizada del departamento de TI que no tendrá lugar hasta dentro de seis meses?

Aunque resulte comprensible y pueda producir ganancias a corto plazo, esta actitud puede fragmentar las estrategias informáticas, con serias implicaciones a largo plazo para el gobierno corporativo, la conformidad y la seguridad básica.

Pensemos en nosotros, no en ellos y nosotros

La armonía organizativa es una solución más inteligente y corresponde al director de información establecerla reformulando el modo en el que TI trabaja con el resto de la empresa. “La relación entre empresa y TI ha cambiado”, asegura Davidson, de Pitney Bowes. “Es algo más parecido a una colaboración en la que no existen ellos y nosotros y se expresa en términos de: ‘¿Qué podemos aportar?’”. Ambas partes deben pensar exclusivamente en el modo en el que las

Algunas estructuras organizativas, como los grupos y los comités de trabajo, pueden facilitar la colaboración entre empresa y TI. Richard Sykes, presidente de la entidad sin ánimo de lucro Cloud Industry Forum, recomienda a las empresas que comiencen con “dos o tres de sus mejores comerciales, que tengan una visión muy clara del modo de competir en el mercado, e identifiquen a dos o tres de los mejores empleados de TI. Después deberán lograr que ambos grupos inicien un debate estrictamente orientado al mercado”.

En Eurostar cuentan con estructuras similares. “Elaboramos una lista de prioridades que gestionamos conjuntamente con otros departamentos a nivel ejecutivo”, explica De Kerviler. “El director comercial y yo nos sentamos juntos en los comités de costes de ventas. Hablamos sobre las prioridades, la infraestructura y la arquitectura”, añade. Después los dos explican los aspectos comerciales al personal técnico y los aspectos técnicos al personal comercial.

La implicación de la empresa en las iniciativas de nube es vital para el éxito, pero también es necesario que exista un responsable claro de la estrategia. Lo más probable es que esa persona sea el director de información.

Hubo una época en la que los directores de información temían que el cloud computing socavara su influencia, pero esa preocupación desapareció cuando resultó evidente que la nube no permitía prescindir de la experiencia e implicación de las TI internas. “El departamento de TI desempeña un papel muy importante a la hora de ayudar a las organizaciones a superar los retos de la nube”, recalca Leslie Willcocks, catedrático de Tecnología, trabajo y globalización de la London School of Economics and Political Science (LSE).

Las empresas necesitan el enfoque estratégico

3

Fundamento 3 Prepárese para el gobierno de los nativos digitales

CULTURA DIGITAL

Debemos prepararnos para el gobierno de los nativos digitales y ayudar a empleados de todas las edades y trasfondos a adaptarse a la cultura del “como servicio”.

Los hijos del milenio son una fuerza creciente en las empresas, al igual que un amplio grupo de personas que disfrutan de las conexiones y los contenidos digitales. Estos “nativos” e “inmigrantes” digitales demandarán tecnologías muy diferentes en su vida laboral que la mayoría de los empleados actuales. Muchos de ellos no han conocido un mundo sin Facebook ni Twitter

o Google y tienen grandes expectativas en lo referido a tecnologías potentes, simples y sociales.

Esta profunda transformación cultural mundial trastocará numerosas organizaciones, especialmente si utilizan sistemas de negocio anticuados y tienen empleados con expectativas culturales propias de la era pre-Internet. “En el [antiguo] mundo corporativo, existía la idea de que estabas atado, sujeto a lo que hubiera desplegado la empresa”, explica Jennings, de Bird & Bird. Estábamos acostumbrados a tener mejor tecnología en el trabajo que en casa y no era probable que se cuestionara.

Pero la situación se ha invertido, señala: los empleados de hoy esperan y demandan flexibilidad y la tecnología de la oficina es tan avanzada como la que tienen en su casa.

Salvar todas las brechas digitales

Para optimizar el retorno de los sistemas de nube, muchas organizaciones deberán ajustar sus culturas de modo que la plantilla establecida y la plantilla emergente trabajen juntas con fluidez. Tendrán que responder a las demandas de los entusiastas digitales proporcionándoles tecnologías que les capaciten. Y tendrán que arrastrar tras de sí al resto de sus compañeros, tanto liderando por medio del ejemplo como mediante el soporte y la formación.

El tiempo quizá erosione las diferencias culturales a media que la generación “como servicio” domine el entorno laboral y su mentalidad se convierta en la norma cultural. Por ahora, sin embargo, las empresas deberán remodelar su cultura organizativa de forma proactiva.

4

Fundamento 4 Lo práctico hace la perfección

INFRAESTRUCTURA DINÁMICA

Es preciso ser práctico y encontrar formas de adaptar las tecnologías de nube a las necesidades y capacidades particulares de la organización.

Una vez identificado un imperativo de negocio adecuado, lograda la unidad organizativa y asimilada la tecnología de la nube en la cultura de la empresa, las empresas deberían revisar y, posiblemente, rediseñar su infraestructura tecnológica subyacente.

Esta labor suele presentarse como una elección casi “religiosa” entre nubes privadas, donde la empresa dispone de recursos informáticos específicos propios, y nubes públicas, en los que los recursos informáticos se comparten con terceros. Los argumentos a favor de unas u otras se repiten con insistencia desde hace años: una nube privada es más costosa pero más segura, mientras que una nube pública ofrece mayor control sobre los costes, pero requiere mezclar los datos con los de otras organizaciones.

En realidad, rara vez se trata de una elección tan simple, salvo quizá para las nuevas empresas o para empresas especialmente audaces. Pitney Bowes, por ejemplo, aboga decididamente por la nube, pero su actual programa de planificación de recursos empresariales (ERP) es interno y no reside en la nube. “No creo que lleguemos a apostar por la nube al 100%”, dice Davidson.

Ni siquiera aquellos que aspiran a utilizar exclusivamente la nube llegarán a ese punto inmediatamente, afirma Willcocks, del LSE. Aquí es donde hace acto de aparición el concepto de nube híbrida, una combinación de nube privada y pública desplegada allá donde sea necesaria y que coexiste con la inversión en TI ya realizada internamente.

De este modo, una empresa como Pitney Bowes puede conservar su sistema ERP interno, pero luego añadir CRM en la nube en una capa

superior, permitiendo así que la empresa proteja las inversiones existentes al tiempo que disfruta de las ventajas de las aplicaciones de nube más modernas.

Mezclar y combinar

Esta clase de combinación es cada vez más común, afirma Wetteman, de Nucleus Research, y estará muy presente en la selección de tecnología en el futuro. “La mayoría de las organizaciones con más de cinco años de antigüedad todavía mantendrán durante algún tiempo alguna clase de sistema interno y, probablemente, les resultará más económico dejarlo así”, afirma. “En TI recae, en consecuencia, la función y la responsabilidad de comprender la integración en la nube”.

Para Sykes, del Cloud Industry Forum, la cuestión fundamental es conocer las necesidades y capacidades particulares de la organización y construir elecciones tecnológicas en torno a ellas. A continuación podrá centrarse en los proveedores y tecnologías más acordes para ella y su sector de mercado, concluye.

El mensaje más importante es: no hay que ser dogmático en lo referente a la selección de tecnologías, sino estar atento a los requisitos y capacidades de negocio, tanto futuras como actuales. “Muy pocas empresas tienen la oportunidad de comprometerse por completo con la nube. Aparte de parecer muy atractivo y moderno, no estoy del todo convencido de que sea la mejor idea”, asevera Jack, de Hyperion Insurance. “Lo interesante está lo que uno guarda dentro de sí”.

5

Fundamento 5 No arriesgue lo logrado: busque buenos asesores

BUEN

GOBIERNO

No hay que arriesgar lo ganado. Debe abordarse desde un principio la seguridad, la privacidad y la conformidad legal.

El último elemento de un enfoque consolidado de la nube es el buen gobierno. Las empresas deben estudiar cuidadosamente su enfoque de la nube y los datos para garantizar que disponen de la tecnología más adecuada para responder a las necesidades corporativas y que no infringen ninguna ley o reglamento.

La revolución de la nube plantea un nuevo conjunto de cuestiones relacionadas con la seguridad, la privacidad, la conformidad y la gestión de riesgos. Es tal el grado de inmadurez relativa de la industria de la nube que, en muchos casos, el buen gobierno suele ser responsabilidad de los compradores corporativos y no de los proveedores de la nube.

Aunque las empresas frecuentemente pueden evaluar las credenciales de seguridad de un proveedor, otras áreas están menos claramente delimitadas. La legislación sobre protección de datos, sobre todo, buena parte de la cual se redactó antes de la era de Internet, por no decir mucho antes de la era de cloud computing, suele ser confusa y estar abierta a interpretaciones.

“La ley siempre va a un paso por detrás de la tecnología. Puede regular la tecnología, pero esta puede utilizarse para cumplir o quebrantar la ley”, explica Kuan Hon, consultor de investigación del Cloud Computing Project de la Universidad de Londres. “Algunos de los requisitos legales, según la interpretación de los juristas, son bastante incompatibles con el cloud computing”.

En Europa, por ejemplo, a los legisladores les preocupa que se almacenen datos personales fuera de las fronteras del Área Económica Europea. Por este motivo, los proveedores de servicios de nube estadounidenses afrontan la perspectiva de tener que construir centros de datos en la región con un coste considerable que deberán transferir a sus clientes, lo que repercute negativamente en las ventajas relativas al control de costes.

“No existe una definición fija de la soberanía de los datos”, añade Hon. “En términos generales, se habla sobre si existe localización o resiliencia de los datos. Si la ubicación física de los datos es tan importante, entonces es preciso tener en cuenta todas las ubicaciones involucradas, no solo el punto de almacenamiento. ¿Dónde se procesan? ¿Dónde tiene lugar la computación? ¿En qué lugar se encuentran las copias de seguridad?”

Esto saca a relucir la necesidad de contar con el asesoramiento de expertos en gobierno, seguridad y contratos. Los contratos de servicios de nube están sumamente estandarizados e incluso las mayores empresas tienen dificultades para obtener concesiones de los proveedores. “Muchas organizaciones no se molestan en consultar a un abogado”, termina Hon.

Comprobaciones y equilibrios

Las empresas que han tenido más éxito destinan a las tecnologías de nube el mismo celo que aplican a otros mecanismos de suministro de TI tradicionales.

Los defensores del cloud computing supieron jugar en su día con la idea de que las empresas, e incluso los propios empleados, podían usar directamente una tarjeta de crédito y empezar a usar un servicio de nube al instante. Aunque semejante despreocupación llamó la atención durante los primeros tiempos de la adopción generalizada y sembró las oficinas de usuarios entusiastas, hoy en día no se considera una buena filosofía y, mirando hacia atrás hoy en día, nunca lo fue.

Aunque un inicio sencillo es una virtud, las empresas que han tenido más éxito destinan a las tecnologías de nube el mismo celo que aplican a otros mecanismos de suministro de TI. Como puede verse en el despliegue realizado por empresas como Eurostar y Pitney Bowes, esto generalmente conlleva un apoyo sin reservas tanto por parte de la empresa como de TI, así como experiencia y el uso de diligencia debida en compras, gestión de contratos, gobierno y seguridad.

En resumen: si el cloud computing es ahora esencial para el negocio, entonces las empresas deben conceder la misma importancia a la evolución de su estrategia de nube.

Deben conocer claramente cómo y por qué despliegan tecnologías de nube y cuál es su papel a la hora de alcanzar las metas corporativas generales. Necesitan estructuras organizativas y culturas corporativas que optimicen el retorno de la inversión y proporcionen resultados. Y necesitan ser pragmáticas a la hora de seleccionar y desplegar tecnologías que garanticen que esas elecciones promueven el buen gobierno.

Las empresas que adopten estos mecanismos y los pongan en marcha alcanzarán el máximo rendimiento.

Aunque se ha hecho todo lo posible por verificar la exactitud de esta información, ni The Economist Intelligence Unit Ltd. ni el patrocinador de este informe asumirán responsabilidad alguna por la confianza depositada por cualquier persona en este libro blanco o por cualquiera de las informaciones, opiniones o conclusiones en él recogidas.

Londres

20 Cabot Square London
E14 4QW
United Kingdom
Tel: (44.20) 7576 8000
Fax: (44.20) 7576 8476
E-mail: london@eiu.com

Nueva York

750 Third Avenue
5th Floor
New York, NY 10017
United States
Tel: (1.212) 554 0600
Fax: (1.212) 586 0248
E-mail: newyork@eiu.com

Hong Kong

6001, Central Plaza
18 Harbour Road
Wanchai
Hong Kong
Tel: (852) 2585 3888
Fax: (852) 2802 7638
E-mail: hongkong@eiu.com

Ginebra

Boulevard des Tranchées
16
1206 Geneva
Switzerland
Tel: (41) 22 566 2470
Fax: (41) 22 346 93 47
E-mail: geneva@eiu.com