



ED COHEN

# LEADERSHIP WITHOUT BORDERS

SUCCESSFUL STRATEGIES  
FROM WORLD-CLASS LEADERS

# Contents

Acknowledgments	ix
Foreword by Tom Rath	xi
Introduction	xiii
<b>Part 1 Global Leadership Competencies</b>	
1. The New Global Frontier	3
2. Global Leadership Characteristics	18
3. Global Business Acumen	40
4. Worldview	64
5. Global People Leadership	88
6. Global Business Leadership	114
<b>Part 2 Successful Strategies from World-Class Leaders</b>	
7. The Artistry and Science of Global Leadership <i>Dr. Mukesh Aghi</i>	141
8. Satyam: The Creation of a Global Company <i>B. Ramalinga Raju</i>	159
9. Transitioning to a Global Mindset <i>V. Shankar</i>	175
10. Booz Allen Hamilton's Global People Strategy <i>Dr. Ralph Shrader</i>	197
11. Global Risk Strategies <i>Geoff Taylor</i>	215
12. Vodafone Change Leadership <i>Antonio Alemán</i>	230
13. Managing Your Global Leadership Development <i>Marjan Bolmeijer and Frank-Jürgen Richter</i>	244
14. Conclusion	260
Appendix: Research Methodology	273
Index	275

## Liderazgo global desde una subsidiaria de tamaño medio

ANTONIO ALEMAN

Agosto 2006

### 1.- Objeto del capítulo

Dentro del concepto de global leadership este capítulo contempla la visión de la globalidad y de las compañías multinacionales desde la perspectiva de una subsidiaria de tamaño medio. Trata de ilustrar lo complicado que es en este entorno entender las ventajas de esta globalidad y por ende integrarse adecuadamente. También refleja como el management internacional tiene tendencia a sobrereactuar en estas situaciones sin conseguir su objetivo de controlar y dirigir el negocio local y sin embargo y por el contrario producir un rechazo en los empleados locales que impacta negativamente en los resultados.

Para ilustrarlo se utiliza un país, que es España, una compañía multinacional Vodafone, líder mundial en telefonía móvil y una situación de mercado posterior a la adquisición por parte de Vodafone del operador local Airtel. El caso describe la integración del operador local dentro del grupo convirtiéndose en el operador de referencia.

### 2.- Información de utilidad para seguir el capítulo

#### **2.1.- Grupo Vodafone**

El Grupo Vodafone es la mayor comunidad de móviles en el mundo con presencia en 27 Países (modelo de expansión basado en la adquisición de operadores existentes), y acuerdos con otros 33 a lo largo de los cinco continentes y ofrece sus servicios a más de 171 millones de clientes proporcionales en todo el mundo. Su exitoso plan de implantación lo posiciona como líder mundial en número de clientes.

Vodafone was formed in 1984 as a subsidiary of Racal Electronics Plc. Then known as Racal Telecom Limited, approximately 20% of the Company's capital was offered to the public in October 1988. It was fully demerged from Racal Electronics Plc and became an independent company in September 1991, at which time it changed its name to Vodafone Group Plc.

Following its merger with AirTouch Communications, Inc. ("AirTouch"), the Company changed its name to Vodafone AirTouch Plc on 29 June 1999 and, following approval by the shareholders in General Meeting, reverted to its former name, Vodafone Group Plc, on 28 July 2000.

Las principales características del Grupo Vodafone son:

- presencia y capacidad de negociación global
- marca global
- especialización en telefonía móvil

en contraposición con el modelo de operadores nacionales que poseen una operación de fijo y una operación de móvil.

Vodafone trabaja para encontrar nuevas formas de convertir estas ventajas competitivas en beneficios directos y servicios para nuestros clientes.

## 2.2.-Vodafone España

Vodafone España forma parte del Grupo Vodafone, aportando cerca de 13,5 millones de clientes que se benefician de la experiencia y capacidad de esta empresa líder mundial.

Previamente conocida como Airtel Móvil, S. A., la compañía se constituyó en España en 1994 y su servicio de móviles de segunda generación (2G) fue lanzado en octubre de 1995. Tras tomar el control de Airtel Móvil, S.A., Vodafone empezó a operar en España, como tal, en octubre de 2001, y fue una de las primeras compañías del grupo en adoptar plenamente la marca Vodafone.

En febrero, Vodafone España anuncia el nombramiento de Francisco Román como consejero Delegado, y a continuación se producen una serie de nuevos nombramientos en el equipo directivo hasta la constitución del equipo actual.

En mayo 06 Vodafone España anuncia los resultados de su año financiero 2005-06 (1 de abril de 2005 a 31 de marzo de 2006): La facturación total alcanzó los 5.857 millones de €, un 22,6% más que el año anterior. Los ingresos por servicios aumentaron un 22% hasta los 5.300 millones de €. De esta cantidad, 4.534 millones de € correspondieron a los ingresos por servicios de voz –un 21% más que el año anterior– y 766 millones de € a los ingresos por servicios de datos –un 29,3% más. El número de clientes a cierre del período es 13.521.000.

El número de empleados a 30 de junio de 2006 es 4.091 con 43 % mujeres. El 4% de la masa salarial se dedica a formación. Vodafone ofrece grandes posibilidades de desarrollo de la carrera profesional no solo en España sino en cualquiera de las operadoras que componen el grupo Vodafone.

## 2.3.- El mercado español de la telefonía móvil ( fuente Analistas Grupo Santander)

In 2005, Spain had 43.1mn mobile users (97% penetration) and the aggregated revenues of the three existing mobile operators (TEM, Vodafone and Amena) was €17.9bn (+12% YoY vs +14% in 2004), which is quite impressive. Higher margin pressure resulted in aggregate 2005 EBITDA of €7.1bn (+5% YoY vs +11% in 2004) and capex rose 16% YoY to €2bn, yielding an overall capex/sales ratio of 11%. The industry generated OCF (EBITDA-capex) of €5.1bn, up just 1.6% YoY.

**Top-line growth in the Spanish mobile market remains one of the strongest in Europe, although it is decelerating.** The 12% revenue growth reported in 2005 reflects a 10% rise in mobile users (SIM cards to be more precise), +20% in MOU, but an 11% fall in RPM to €0.17/minute vs -5%/year in 2004. This strong top-line growth reflects: (1) **strong macroeconomic conditions:** c2% population growth in Spain (higher than in Latin America!) and 3,4% GDP growth; (2) **higher competition,** especially from aggressive offers of on-net calls (M2M calls within an operator's network).

It is really impressive to see that the **total volume of minutes of mobile calls (billed calls) was up 28% YoY in 2005 in Spain** (vs +18% in 2004); and (3) **Spain holds the European record for number portability,** according to the CMT. Top-line growth in Spain is usually stronger than in Europe because competition in Spain is based on

number portability. Spain is the only country in Europe that we are aware of where number portability is free and has to be implemented in less than a week. In 2005, 3.3mn mobile users took advantage of number portability (+46% YoY), representing 8% of total users.

**Top-line growth by operators; the winner is Vodafone.** The top-line performance of the operators was radically different; Vodafone reported +23% in 2005 revenues vs +9% for Amena and +8% for TEM Spain. In number portability, Vodafone also led the race, with a positive net balance of 329k users, Movistar had a negative balance of 102k and Amena a negative balance of 222k.

**Pressure on margins intensified in 2005.** EBITDA performance is a key indicator in Spain, given the importance of number portability. In this sense, we see that **EBITDA growth** of mobile operators in Spain **decelerated to a more modest 5% in 2005** (vs +11% in 2004). In 2005, the **mobile industry in Spain lost 2.7pp of EBITDA margin vs 1.1pp lost in 2004**. The EBITDA margin declined to 39.5% vs 42.2% in 2004, although it is still relatively high when compared to other markets (reflecting, among other factors, the market share structure in Spain, with one big player). This fall reflects a higher competitive environment, with a strong increase in marketing costs (**advertising costs were +32% in 2005** to €481mn, representing 2.7% of sales). However, it is important to note that 2005 included the cost of TEM's rebranding to Movistar (total cost of €40mn, representing 0.6% of the sector's EBITDA). In 2006, it will be Amena's turn (rebranding to Orange).

### 3.- Situación de partida

#### **3.1.- Entorno multinacional**

Vodafone como operador de telefonía móvil inglés se decide por un modelo de negocio rompedor con lo que hasta el momento en toda Europa estaba siendo la forma de desarrollo de los operadores de telefonía móvil. Hasta entonces, el modelo más extendido consistía en que los operadores incumbentes, exmonopolios y líderes indiscutibles en telefonía fija, negocio mayoritario en el que tenían experiencia, como respuesta a los nuevos operadores móviles que aparecían en el mercado, creaban una nueva división de móvil, que pretendía ser independiente en la operación pero compartiendo la gestión y gran parte de los procesos con el negocio fijo ya establecido.

Vodafone apuesta por un modelo de especialización en telefonía móvil pero con implantación geográfica global sin contemplar la componente de telefonía fija asumiendo que la tendencia de la tecnología móvil, tarde o temprano produciría la sustitución de la telefonía fija por la móvil.

El modelo ha convertido a Vodafone en el líder mundial en telefonía móvil y efectivamente las cifras de negocio de telefonía fija y móvil muestran una evolución clara hacia la sustitución de los minutos de fija hacia la móvil.



Ahora después de cinco años los operadores incumbentes están uniendo sus negocios de fija con los de móviles y los operadores de fija y los operadores de móviles se están comprando mutuamente para establecer operaciones que contengan fijo y móvil y a la vez tanto unos como otros están aprovechando estos movimientos para mejorar su presencia geográfica. De alguna manera están dando respuesta al modelo de Vodafone intentando proteger las debilidades objetivas de la telefonía fija, mediante el empaquetamiento de los servicios de fijo y móvil y también ADSL y esta es la gran batalla que hoy en el 2006 se está librando.

De forma coherente con lo descrito en el párrafo anterior, la estrategia de operador global de Vodafone conllevaba la necesidad de ir adquiriendo operadores locales. Todos ellos, totalmente independientes de los incumbentes y responsables de la rotura del monopolio existente hasta entonces y por tanto de la aparición de una fuerte competencia en el sector, tienen como característica común la ejecución de una política exitosa, consiguiendo participaciones de mercado, en algunos casos superiores a los 25% en periodos inferiores a 10 años. En el caso español el operador elegido fue Airtel.

Reseñar por último como parte de la introducción la **categorización de Vodafone** dentro del rango de compañías globales ya que desde mi punto de vista el tipo de compañía global marca la actitud que el equipo de dirección global y local tienen que adoptar para que la organización funcione adecuadamente.

Sin entrar en mucho detalle se me ocurren dos polos en el rango de compañías globales. Por un lado, aquellas que tienen una única cuenta de resultados porque sirven un mercado global utilizando los países desde el punto de vista logístico y sin una fuerte componente de valor añadido y a las que le encaja directamente la etiqueta de **compañías globales**.

En contraposición, existen otras compañías multinacionales donde la cuenta de resultados global se consigue por agregación de cuentas de resultados locales y donde el valor añadido local es significativo. Para una mejor comprensión, me parece necesario realizar una nueva división dentro de estas últimas. La primera subcategoría la formarían empresas que como HP realizan su expansión replicando el modelo original en los diferentes países del mundo y en la cual los productos y servicios son básicamente los mismos en todos los mercados geográficos y que tienden a desarrollar desde el principio un estilo y cultura de compañía, "hp way".

Dentro de la segunda categoría encontramos compañías como Vodafone que realizan su **expansión mediante la adquisición de compañías alrededor del mundo**, y en las que

se tiende a la unificación de los productos y servicios aunque en un inicio los productos y servicios son locales y completamente diferentes de un país a otro. Este tipo de compañías son una **amalgama de estilos y culturas amenazadas** por un estilo conquistador y colonizador.

A modo de resumen, se puede concluir este apartado diciendo que el grupo Vodafone se muestra como una compañía multinacional con un modelo de negocio basado en la adquisición y con falta de foco en la integración , que adquiere compañías en general exitosas en sus mercados

### **3.2.- Entorno local Vodafone en España**

Con las aguas internacionales revueltas en el sector de la telefonía móvil, ¿Cual era la situación de Vodafone en España ( en aquel momento AIRTEL)?

Los empleados locales no están en su mejor momento y tienen una actitud defensiva sobre todo lo que viene desde el grupo.

La operación local esta agotada ya que los accionistas de referencia locales han estado trabajando para sus plusvalías y han reducido la inversión y han cortado los presupuesto para gastos operativos . En los años 90 , mucha inversión fue hacia ese sector y en la primera década del año 2000 existían grandes casos de éxito en cuanto a niveles de retorno y los que todavía no habían hecho caja estaban ansiosos por hacerlo .

Sin embargo este agotamiento había hecho que nuestro competidor principal no nos prestase suficiente atención y nos daba una ventana de oportunidad para ganar mercado solamente con la vuelta a los básicos del negocio .

Por otro lado, España en aquel momento era un país de tamaño medio que normalmente esta en el grupo " otros " y por tanto con poca o ninguna representación en los órganos de gobierno de la compañía multinacional a nivel global

Llega un equipo de dirección local con experiencia multinacional y que desde el principio asume el reto de integrar la compañía local en el grupo por entender que es el único camino que puede llevar al éxito , y en ningún momento trata de mantener sus propios criterios retando al grupo

## **4.- El camino hacia la integración en una compañía global**

### **4.1.- Introducción**

La experiencia que aquí se cuenta es como un **equipo de dirección con mentalidad global** es capaz de convertir en ganadores a un grupo de empleados que en sus órganos de dirección están afectados por la **perdida de poder** y que en todo el colectivo estaban afectados por la **perdida de identidad** y en consecuencia la operadora local se convierte en punto de referencia dentro del grupo Vodafone . Aprovechando esta experiencia se

pretenden resaltar los elementos claves para que una subsidiaria local de un grupo multinacional en un país de tipo medio interprete correctamente el papel que tiene que jugar dentro del grupo para sacar partido de las ventajas de la globalización, sin perder su identidad local y a la vez convertir a sus empleados en el entorno internacional.

Con la situación de partida descrita en el apartado anterior, los objetivos del plan de acción establecidos en aquel momento se pueden resumir en dos frentes:

- a) **Restablecer los básicos** del negocio que estaban un poco olvidados y con ello **mejorar los resultados.**
- b) Poner mucho foco en la **integración**

En este capítulo vamos a desarrollar solamente el elemento de integración que entendemos es el más relevante dentro del contexto de globalización que este libro trata aunque indudablemente todos los planteamientos que ayudaron a mejorar los objetivos fueron fundamentales para conseguir ganar el tiempo que era necesario para que todos los cambios en organización y sobre todo en mentalidad de los empleados diesen sus frutos.

La integración eficiente requiere cambiar la actitud del grupo hacia la subsidiaria y la actitud de los empleados hacia el grupo y además para que esta integración sea consistente y duradera en el tiempo es imprescindible que para nuestros clientes también sea relevante nuestra pertenencia al grupo. Por ello nuestro planteamiento tuvo tres ejes fundamentales:

- Conseguir la **credibilidad del grupo**
- Construir una proposición de valor para los **empleados**
- Construir una proposición de valor para los **clientes**

#### **4.2.- Conseguir la credibilidad del grupo**

El management internacional tiene la tendencia a pensar que por el hecho de haber tenido la capacidad financiera para adquirir el operador local también tienen la capacidad para dirigir los negocios locales desde el headquarter y además tienden a desconfiar de los equipos de dirección. Esto lleva a crear estructuras centrales que crecen muy rápidamente y que muy pronto en muchos casos empiezan a tener problemas para justificar su contribución, situación claramente percibida desde las organizaciones locales pero no así desde el centro.

Existen situaciones puntuales en las que desde la estructura central se tienen que tomar el control de una operación local por razones extraordinarias pero desde luego en situaciones normales de negocio es un tremendo error no confiar en el management local y si a ese management local no se le da un claro espacio de actuación nunca se conseguirá un equipo ganador y no se conseguirán los resultados de negocio deseados.

El elemento básico para esa credibilidad es la transparencia, no valen agendas privadas y se debe compartir toda la información relevante, por supuesto en este contexto de transparencia cada parte, el grupo y la subsidiaria, tienen que jugar el papel que se les supone en sus relaciones y negociaciones y tácticamente tienen que sacar partido siendo



perspicaces pero nunca poniendo en riesgo la credibilidad( negociación de presupuestos , revisiones de negocio , etc )

La dedicación al grupo es fundamental. Era necesario tener presencia en todos los foros a los que eramos invitados ( antes de ser miembros de pleno derecho ) , comunicación abierta y fluida con intercambio de información sobre las practicas que nos estaban ayudando . Labor no demasiado grata y que consume mucho tiempo , sobre todo cuando el grupo empieza a pedir y otras subsidiarias quieren conocer . En cualquier caso desde mi punto de vista totalmente recomendable y elemento fundamental para la consecución de la credibilidad

En cuatro años hemos pasado de estar en el grupo de "otros" a formar parte de todos los órganos de gobierno del grupo y por nuestros resultados nos hemos convertido en el país de referencia en casi todos los aspectos del negocio.

#### **4.3.- Construir una proposición de valor para los empleados.**

Proposición que responda a la pregunta básica que un empleado tipo de una compañía como la de este caso se hace : ¿ Que significa para mi , ser parte de una compañía multinacional ? . LA contestación de esta pregunta cobra mas importancia cuanto mayor sea la lejanía del empleado de la estructura global, por ejemplo, para los trabajadores desplazados en oficinas regionales.

Objetivamente es bastante fácil construir esta proposición de valor ya que las oportunidades de carrera son siempre mayores cuando se trabaja en una compañía multinacional y estas compañías invierten una cantidad importante de recursos en el desarrollo de sus empleados

Es mas complicado transmitir adecuadamente esa proposición y conseguir el reconocimiento de los empleados , y es complicado porque

- A priori no hay una predisposición positiva hacia todo lo que viene del grupo
- No existe una rotunda vocación internacional en los empleados
- Hay un gap importante entre los perfiles Standard y el perfil de muchos de los recién llegados a la multinacional , no por su voluntad sino por una decisión empresarial totalmente ajena a ellos

Dos elementos son fundamentales para conseguir este reconocimiento por parte de los empleados

a) .Ejemplaridad por parte del management , que tiene que ser muy cuidadoso a la hora de actuar frente al grupo , evitando una actitud negativa pero a la vez consiguiendo ser eficaz en su relación

b) Programas de formación

Los programas de formación y los presupuestos asociados al desarrollo son una de las ventajas objetivas de las multinacionales y aunque las compañías nacionales se van

moviendo a esa parcela mi experiencia personal me dice hoy todavía hay una diferencia importante , no solo en los niveles de presupuestos que se aplican , sino sobre todo , la forma en que se aplica , que en la multinacional es mucho mas eficiente . Es básico que cada empleado local saque partido a este programa y dentro de su potencial de crecimiento se consciente de la importancia d este programa , otra vez las capas superiores tienen que actuar de forma que sea el modelo a seguir para el resto de la organización

El programa de desarrollo ha puesto en esta primera fase énfasis en los managers para asegurar que las capas superiores y que mas directamente pueden influir en los grandes colectivos tienen el compromiso y la capacidad para realizar esa función . El comité ejecutivo local fue el primero en realizar los assessment y enrolarse en los programas de desarrollo y formación y desde esa plataforma tuvimos la fuerza para impulsar el programa en toda la organización

El programa individual se desarrolla buscando tres posibles niveles de integración :

**El básico** aplicable a todos los empleados de la compañía y que consiste en el reconocimiento de pertenencia por parte del empleado , asumir la proposición de valor del grupo para ellos y sacar partido de los planes de desarrollo , y entender la proposición de valor para los clientes locales . Este nivel es fundamental que contemple que ningún empleado ha elegido ser parte de la compañía multinacional y que cuando fueron contratados , lo fueron sin los requerimientos asociados a esa situación que a posteriori se produjo y es responsabilidad del management local intentar que incluso aquellos mas alejados de los requerimientos actuales pueda desarrollar su carrera profesional a largo plazo dentro de la compañía . Si existe un gap insalvable se requiere que cuanto antes se tomen decisiones para que esas personas puedan redirigir su carrera profesional fuera de la compañía y antes que se lleguen a situaciones de bajo rendimiento

**El intermedio** y mas deseado en el que el empleado toma parte activa en el grupo como representante de la compañía local y contribuyendo a las decisiones del grupo a través de los órganos de gobierno del grupo , o a través de los foros y comunicación fluida , a través de ellos el empleado aporta su experiencia para que sea incorporada en las proposiciones de valor del grupo

**El total** , en el cual el empleado local en un momento determinado deja de pertenecer a la organización local para incorporarse a la organización del grupo

A destacar en el programa de desarrollo la importancia de coordinarlo con los procesos de evaluación y recompensa de la compañía.

Los planes de desarrollo individuales deben ejecutarse en función de sus aptitudes y perfiles pero siempre siendo muy practico en la contribución de cada empleado a los resultados locales y nunca siendo tan altruista que descapitalicemos la organización local

En general la incorporación de personas del grupo no es recomendable y particularmente cuando existen importantes diferencias culturales

Se tiene que trabajar por capas de arriba hacia abajo y en tanto que no se haya conquistado una capa no se tendrá influencia real sobre la siguiente y en este sentido los managers intermedios son fundamentales tanto en el programa de formación como en el de información

e).-Comunicación continua y fluida con los empleados

En información , contactos periódicos presenciales a tres niveles : primer nivel de managers ( trimestralmente ) , todos los managers ( trimestralmente ) , toda los empleados de compañía ( semestralmente ) . Este programa local se complementa con visitas semestrales que el propio CEO del grupo realiza para reunirse con una representación de todos los empleados y con representación de los managers de la compañía local en sesiones separadas

Procedimiento de información en cascada que involucre a los managers intermedios para que directamente sean ellos los que transmitan la información mas relevante de la compañía y puedan contestar a todas las dudas , que en grupos reducidos y mas cercanos surgen con mas facilidad que en los grandes foros

A resaltar en el programa de comunicación la involucración del comité ejecutivo y su alta dedicación en tiempo para participar activamente en todas las sesiones

**4.4.-Construir una proposición de valor para los clientes.**

En este sentido la pregunta del millón de los clientes locales de la multinacional es : ¿ De que me sirve a mi que seáis los líderes mundiales si mi ámbito de actuación es España y además vosotros no sois los líderes aquí ?

En nuestro caso y fundamentalmente en el segmento de empresas e instituciones nuestra proposición de valor la construimos alrededor de la funcionalidad que la tercera generación de telefonía móvil ( UMTS/3G) aporta en el tratamiento de los datos , y sobre ella construimos una diferenciación para nuestros clientes , ya que si estaban con nosotros les íbamos a ayudar a incorporar esa tecnología al core de su negocio y esto les iba a permitir crear nuevos productos y servicios que les iba a proporcionar nuevas formas de generar ingresos y ofrecer mejor servicio a sus clientes . Esta innovación solo se la podía ofrecer Vodafone por ser una compañía multinacional , con la mayor inversión a nivel mundial en tecnología 3G y además el socio natural de los mayores actores a nivel mundial en las tecnologías de la información ( fabricantes de ordenadores , compañías de software de aplicación , integradores , consultores , etc ) .

En el equipo de dirección había una amplia experiencia en la industria de las tecnologías de la información y desde el primer momento se entendió que las comunicaciones móviles eran una tecnología complementaria a las tecnologías de la información y que la funcionalidad de movilidad haría mas productivos todos los ordenadores personales y dispositivos de mano que ya se estaban utilizando por muchísimas compañías para mejorar el rendimiento de sus empleados y en general de sus procesos de negocio

Por tanto, a modo de resumen de lo anterior, **el camino hacia la integración en una compañía global , nos obliga a seguir los siguientes pasos:**

- a) Asumir la nueva situación de pertenencia a una multinacional como una oportunidad profesional , primero por la dirección de la compañía local y luego por toda la organización
- b) Traducir la globalización en verdaderas ventajas para clientes y empleados  
Balance entre lo global y lo local , Manejar el interés global con los requerimientos locales.
- c) Conseguir la confianza por parte del mgmt global , dedicar todo el esfuerzo que se a necesario y utilizar la transparencia como base de la relación
- d ) Conseguir que cada empleado de la compañía local participe del concepto de globalidad a empleados , hacer un gran esfuerzo en este sentido ya que ningún empleado ha decidido personalmente su incorporación al grupo y muchos de ellos tienen un perfil lejos de los requerimientos standard
- e) Personalizar la incorporación individual de cada miembro del equipo considerando
  - Su gap de habilidades
  - Su recorrido internacional
  - Los intereses de negocio locales , evitando una descapitaliza la organización local para favorecer las carreras internacionales
- f) Comunicación fluida a todos los niveles , poner foco especial en el management intermedio como elemento clave en la comunicación
- g) Sincronizar los programas de desarrollo con los procesos formales de evaluación , reconocimiento y compensación , el plan de desarrollo y los elementos mas tangibles del plan de compensación no pueden llevar vidas separadas

## APENDICES

### APENDICE 1 : Antonio Aleman

Antonio Alemán es Director de Unidad de Empresas desde agosto de 2002, fecha en la que se incorporó a Vodafone. Licenciado en Ciencias Exactas por la Universidad Complutense de Madrid. Ha desarrollado prácticamente toda su carrera profesional en el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones, ocupando diferentes puestos de responsabilidad en compañías como Hewlett-Packard, Digital o Siemens. Su último cargo, antes de incorporarse a Vodafone, fue el de Consejero Delegado de Lucent Technologies España.

Antonio Aleman es un firme defensor e impulsor del desarrollo de las organizaciones como elemento fundamental de la consecución de objetivos

### APENDICE 2- PRESENCIA DE VODAFONE EN EL MUNDO

COUNTRY	PERCENTAGE OWNERSHIP**	AT 31 MARCH 2000 (000s)
<b>Europe:</b>		
Germany	100.0%	25,191
Italy	76.9%	18,490
Spain	100.0%	13,021
UK	100.0%	14,304
Austria	99.9%	772
Greece	99.9%	4,471
Ireland	100.0%	2,079
Malta	100.0%	173
Netherlands	99.9%	3,899
Portugal	100.0%	4,270
<b>Total Europe</b>		<b>95,184</b>
<b>EMAPA**</b>		
<b>Subsidiaries:</b>		
Australia	100.0%	3,177
Czech Republic	100.0%	2,214
Egypt	90.1%	3,374
Hungary	100.0%	2,063
New Zealand	100.0%	2,069
Romania	100.0%	4,384
Turkey	100.0%	
		19,330
<b>Joint Ventures:</b>		
South Africa**	50.0%	10,968
Other		5,357
		16,325
<b>Affiliates:</b>		
United States**	44.4%	25,550
Other		16,312
<b>Total</b>		<b>47,842</b>
<b>Total EMAPA</b>		<b>77,987</b>
<b>Total</b>		<b>170,371</b>

APENDICE 3.- CIFRAS

GROUP PROPORTIONATE INFORMATION

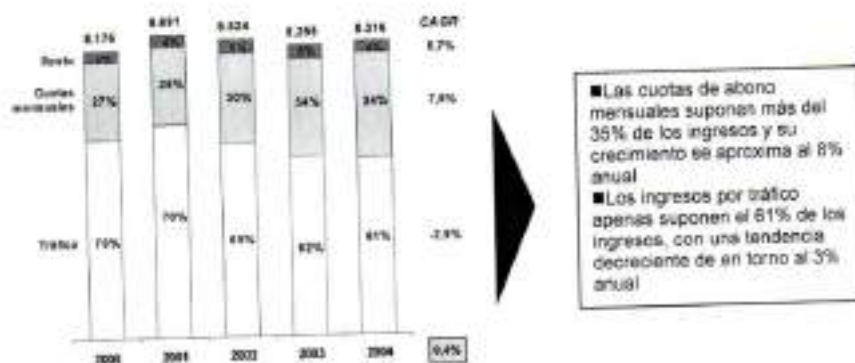
	Year ended 31 March		Change %	
	2006	2005	€	Organic
	€m	€m		
<b>Financial</b>				
<b>Revenue</b>				
Mobile telecommunications				
- Germany	5,754	5,634	1.2	
- Italy	4,365	4,275	2.1	
- Spain	3,995	3,291	22.3	
- UK	5,048	5,085	(0.3)	
- Other mobile operations <sup>(1)</sup>	8,347	7,482	19.4	
- Common functions <sup>(2)</sup>	145	127	14.2	
Less: revenue between mobile operations	(442)	(333)		
	27,810	25,559	8.8	8.4
- Associated undertakings and investments	12,487	10,475	18.4	
	40,297	36,034	11.6	10.0
Other operations	1,275	1,004	18.6	
Less: revenue between mobile and other operations	(137)	(283)		
Continuing operations	41,365	36,853	12.2	9.6
Discontinued operations - Japan	7,300	6,747	8.3	
<b>EBITDA<sup>(3)</sup></b>				
Mobile telecommunications				
- Germany	2,703	2,645	2.2	
- Italy	2,270	2,280	(0.4)	
- Spain	1,373	1,136	20.9	
- UK	1,625	1,708	(5.0)	
- Other mobile operations <sup>(1)</sup>	5,117	2,726	14.3	
- Common functions <sup>(2)</sup>	279	(15)		
	11,365	10,481	8.4	6.1
- Associated undertakings and investments	4,821	4,146	18.5	
	16,186	14,627	10.7	8.0
Other operations	394	154	44.8	
Continuing operations	16,580	14,781	11.9	8.5
Discontinued operations - Japan	1,567	1,799	(13.2)	
<b>EBITDA margin<sup>(4)</sup></b>				
Mobile telecommunications				
- Germany	47.0%	46.9%	0.5	
- Italy	52.0%	53.4%	(1.4)	
- Spain	34.4%	34.8%	(0.4)	
- UK	32.2%	33.7%	(1.5)	
- Other mobile operations <sup>(1)</sup>	34.8%	36.4%	(1.6)	
- Common functions <sup>(2)</sup>	40.3%	21.0%	33.1	
- Associated undertakings and investments	38.9%	39.6%	(0.7)	
Mobile EBITDA margin <sup>(4)</sup> - Continuing operations	40.2%	40.6%	(0.4)	(0.3)
- Discontinued operations	22.0%	26.7%	(4.7)	
<small>(1) Includes the share of revenues, undertakings and investments.                  (2) Common functions represent the activities of the Group and associated common group services and expenses.                  (3) Change to the use of other valuation basis and revision of work related with other than 1 April 2005. * Instead of the change was to reduce individual operating company capital margins by up to 1.4 percentage point in the period 1 March 2004 through March 2005, mainly because of mobile in Group EBITDA or EBITDA margin. See page 69 of the 2005.                  (4) Percentage information is presented and calculated on the basis described on page 37. See page 41 for definition of terms.</small>				
	2006	2005	Change %	
	Million	Million	Reported	Organic
<b>CUSTOMERS</b>				
Net proportionate customer additions <sup>(1)</sup>	21.5	16.2	32.7	
Proportionate customers at 31 March	170.6	140.1	21.8	14.9
<small>(1) Revenue addition when acquired outside Europe. Analyzed further on page 42.                  Customers are presented for continuing operations. See page 41 for definition of terms.</small>				

## APENDICE 4 : DATOS SOBRE EVOLUCION FIJO MOVIL EN ESPAÑA

### Ingresos

Los ingresos por servicios fijos de telefonía fija superaron los 8.300 Mio € en 04 (CAGR de tan sólo el 0,4% de 00-04)

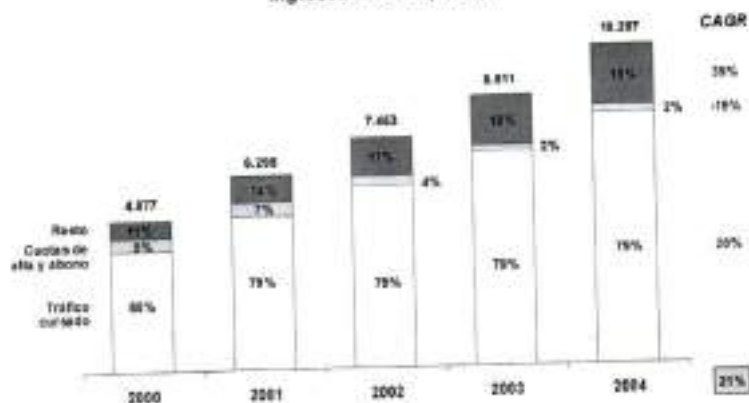
Ingresos fijos (Mio €)



Fuente: Informe anual de la CNT 04

Los ingresos por servicios móviles se aproximaron a los 10.300 Mio de € en 04, suponiendo el tráfico casi el 80% de los ingresos y las cuotas apenas llegando al 2%

Ingresos móviles (Mio €)



Fuente: Informe anual de la CNT 04