



## **Junta General Ordinaria de Accionistas 2019**

Javier Monzón, presidente

Madrid, 3 de JUNIO de 2019

Buenos días, Sres. Accionistas.

Bienvenidos a esta nueva Junta General de PRISA, que este año hemos querido celebrar con un formato sencillo y ágil, centrado en los asuntos que son materia específica del orden del día.

Asisten a esta Junta todos los consejeros de la Sociedad, salvo dos que no han podido hacerlo y han justificado debidamente su imposibilidad.

Nos sentamos en esta mesa los demás consejeros que desempeñamos cargos en el seno del Consejo, así como D. Manuel Polanco, que ha sido nuestro presidente durante el ejercicio del que hoy rendimos cuentas ante ustedes.

Los restantes consejeros están sentados en la primera fila de la sala.

Todos estamos a su disposición en este acto.

De los distintos asuntos que componen el orden día han contado ustedes con amplia información, elaborada por este Consejo con la mayor transparencia y detalle al objeto de favorecer una participación activa e informada de nuestros accionistas en esta Junta General.

Nuestro Consejero Delegado, Manuel Mirat, nos recordará a continuación los aspectos más relevantes de la evolución de nuestros negocios, de la gestión llevada a cabo para mejorar a corto plazo sus resultados y su situación financiera así como de las acciones en marcha para reforzar su potencial de futuro y su desarrollo en un horizonte de medio y largo plazo.

Por mi parte, haré sólo algunas breves referencias, además de a los asuntos del orden del día de hoy, a la actividad desarrollada por el Consejo en las materias que le son propias y constituyen su quehacer principal.

Como saben, el Consejo tiene delegada la gestión de los negocios y de todas las actuaciones necesarias para ello, que lógicamente sigue y supervisa con atención.

Pero lo que constituye -y debe constituir cada día más- la actividad central del Consejo se resume en dos conceptos: estrategia y equipo.

Por un lado, asegurar que la compañía cuenta con la estrategia adecuada, llevando a cabo los análisis y debates de las distintas opciones con la profundidad y alcance necesarios. A ello hemos venido dedicando atención y tiempo crecientes y lo haremos aún más en el futuro; que, como saben, presenta retos relevantes y de elevada complejidad pero también oportunidades muy significativas y de alto valor potencial.

Por otro lado, el Consejo debe ocuparse, con igual prioridad, de crear las condiciones para que podamos atraer, motivar, retener y desarrollar el talento y el equipo necesarios para hacer realidad esa estrategia y ese potencial de futuro. Situando al frente de ese equipo a un primer ejecutivo fuerte, líder, con marcado espíritu empresarial, capaz de conceptualizar las acciones necesarias y, a la vez, de ejecutarlas con eficacia.

No hay empresa sin empresario. En una empresa como la nuestra, de propiedad dispersa, el titular de la función empresarial, el empresario, debe ser el primer ejecutivo. El Consejo supervisa, tutela y acompaña, pero no puede ser quien desarrolle esta función directamente.

Puedo asegurarles que PRISA es hoy una empresa con empresario. Aunque esté aquí presente, puedo y debo decirles que Manuel Mirat tiene las capacidades y el potencial, también -como debe ser- la ambición, el propósito y la determinación para cumplir muy bien con esta función.

La nuestra es exigirle y supervisarle, sin duda; pero, sobre todo, motivarle y lograr que sus resultados sean los mejores que todos esperamos.

Así lo hemos hecho en este ejercicio pasado y lo seguiremos haciendo, confiamos que con acierto, en el futuro.

El Consejo ha mantenido también un empeño especial, como ya conocen, en mejorar nuestro gobierno corporativo y nuestros procesos de toma de decisiones, que no son sino el marco necesario para poder llevar a cabo nuestra función principal, ésa a la que me he referido, con fluidez y eficacia.

El funcionamiento actual de este Consejo está basado en una agenda que aborda todos los asuntos relevantes para la Sociedad, que se debaten de forma abierta y en profundidad, buscando que las decisiones se adopten con el más amplio respaldo y se puedan ejecutar con claridad y rapidez.

Todas las propuestas que el consejo somete hoy a su consideración han sido formuladas por unanimidad de sus miembros, entre los que hay, como conocen, representantes de los intereses accionariales de accionistas significativos de la Sociedad que representan cerca de un 50% del capital social.

Asimismo, hemos contrastado que dichas propuestas también cuentan con el respaldo de la práctica totalidad de los restantes accionistas significativos que no están representados directamente en el consejo.

De igual forma, los asesores de voto (proxy advisors) que emiten sus recomendaciones dirigidas a la comunidad inversora –que, en nuestro caso, son Glass Lewis e ISS (Institutional Shareholders Services) respaldan en su totalidad dichas propuestas formuladas por el Consejo, salvo el segundo de ellos en dos puntos específicos, que el Consejo entiende que no son de relevancia especial.

Desde que este Consejo que hoy rinde cuentas ante ustedes ha tenido su composición actual, hemos hecho una revisión y reforma en profundidad de nuestras reglas de gobernanza, donde hemos registrado una mejora sustancial, como hemos venido informando públicamente y como se refleja en el Informe Anual de Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio 2018, en el que ya no hay ninguna recomendación del Código de Buen Gobierno que se incumpla. De las 59 recomendaciones que nos aplican, 56 se cumplen plenamente y tres parcialmente (en los tres casos debido a circunstancias acaecidas en 2017 que se reflejan en el informe de este año, pero que no será ya el caso en el próximo).

Durante el ejercicio pasado hemos llevado a cabo una evaluación completa del funcionamiento del Consejo, de cuyas principales conclusiones hemos informado oportunamente.

Destaca entre ellas la muy reducida y claramente insuficiente presencia de mujeres en este Consejo, a cuyo respecto hemos acordado y comprometido alcanzar un nivel de al menos el 30% en el próximo ejercicio.

A este compromiso responde la propuesta de designación como nueva consejera de Béatrice de Clermont-Tonnerre, que nos acompaña hoy y a quien damos la bienvenida.

En el proceso para su selección hemos buscado igualmente su adecuación a los perfiles que el Consejo ha entendido conveniente reforzar, resultantes de la matriz de competencias en la que hemos asimismo trabajado este año.

Por último, hemos reforzado e impulsado actuaciones e iniciativas en los ámbitos de control y supervisión de riesgos así como de cumplimiento, tanto en el propio plano del Consejo como del nivel ejecutivo y organización operativa, donde se han implantado nuevas políticas de inversiones y financiación y de responsabilidad social corporativa.

Esperamos, señores accionistas, que nuestra gestión y las demás propuestas que les sometemos merezcan su aprobación y que nos renueven su confianza.

Muchas gracias.



## **Junta General Ordinaria de Accionistas 2019**

Manuel Mirat, consejero delegado

Madrid, 3 de JUNIO de 2019

Señoras y señores accionistas, muy buenos días:

Hace poco más de un año me presenté ante ustedes para hacer un balance inicial de las primeras medidas adoptadas. Hoy me dispongo a profundizar en ellas, a explicarles los resultados obtenidos a lo largo del ejercicio 2018 cuyas cuentas sometemos a su aprobación y a detallarles dónde estamos hoy y hacia dónde llevaremos el Grupo a medio plazo.

Desde enero de 2018 hasta hoy, PRISA ha acometido una profundísima renovación desde muchos puntos de vista.

- Como ha explicado el Presidente, hemos impulsado las mejores prácticas del gobierno corporativo, que hemos aplicado también a las sociedades y organizaciones que gestionan nuestros negocios.
- Hemos ejecutado dos ampliaciones de capital por un valor global de 763 millones de euros, que han contado con un amplio respaldo de los accionistas y del mercado, y que han reforzado el balance de la compañía.
- Hemos cerrado un acuerdo de reestructuración de la deuda, que recoge la extensión del vencimiento de la misma hasta finales de 2022.
- Hemos adquirido el 25% de Santillana que no controlábamos. Esta operación refuerza la estrategia de PRISA en la educación, al tiempo que representa una oportunidad adicional de creación de valor para los accionistas.
- Hemos obtenido, en aras a la mejora de la transparencia financiera, la calificación crediticia por parte de las principales agencias de rating, que fue mejorada tras la mencionada operación de Santillana, lo que nos abre la puerta a oportunidades nuevas en el mercado de la deuda.
- Hemos culminado un plan de eficiencia que ha generado un ahorro de 48,5 millones en un solo año, cuando el objetivo inicial era de 40 millones en tres ejercicios.
- Hemos ejecutado un tercio del plan de desinversiones en activos no estratégicos, cuantificado en 60 millones en tres años.
- Hemos firmado varios convenios colectivos e instaurado un provechoso clima de paz social en el Grupo, y
- Hemos impulsado mejoras en todos nuestros productos editoriales que están dando resultado como demuestran los diferentes indicadores de audiencias.

Llegados a este punto, paso a detallar los resultados económicos de 2018, cuyas cuentas anuales les presentamos para su aprobación.

- PRISA cerró 2018 con crecimiento en todos los negocios, superando los objetivos comprometidos con el mercado. Alcanzamos unos ingresos de 1.280 millones y un EBITDA de 276 millones, lo que significa un incremento del 10% en moneda local respecto al ejercicio precedente.
- La generación de caja positiva fue de 42 millones de euros.
- El tipo de cambio tuvo un impacto negativo en ingresos de 81 millones y de 19,6 millones en EBITDA.
- La deuda neta se situó a finales de 2018 en 929 millones frente a 1.422 millones a diciembre de 2017.
- PRISA procedió a una revisión del valor de diversos activos fiscales y de Media Capital por valor de 281 millones de euros. Esta revisión afectó negativamente al resultado neto (-269 millones), aunque este movimiento no tuvo efecto alguno en caja.

- El resultado neto ordinario, excluyendo los deterioros, fue positivo en 45 millones, con un incremento del 56% respecto al año anterior.

Por áreas de negocio, los datos más relevantes fueron:

- Educación mostró un crecimiento en EBITDA comparable del 3,4%, con un alza de los ingresos del 4,8%, y ello pese a ser un año sin novedades en el mercado español y de ciclo bajo de las ventas institucionales en el mercado brasileño. En general, Santillana mostró una buena evolución de las campañas, a pesar del impacto cambiario negativo de la evolución de las monedas en Argentina, Brasil y México.
- PRISA Radio presentó una mejora operativa del 33% impulsada por el buen comportamiento en España (con crecimiento en ingresos del 5% y mejora del EBITDA del 53%) y en Latinoamérica (con crecimiento en ingresos del 5% en moneda local).
- PRISA Noticias continuó creciendo en su desarrollo digital, avanzando hacia un modelo digital creciente y escalable. Los ingresos por publicidad digital suponen ya el 53% de los ingresos publicitarios totales. Hubo una mejora en la evolución operativa en el cuarto trimestre estanco del 30%. El EBITDA ajustado aumentó un 9,5% respecto al ejercicio anterior.
- Media Capital siguió liderando el mercado portugués, con un crecimiento de ingresos publicitarios del 3% y un aumento significativo en la generación de caja. Además, lideró las audiencias tanto en prime time como en 24 horas.

Hecho el balance de 2018, entramos ahora en cómo estamos afrontando el presente y en cómo abordaremos el futuro.

Estoy convencido de que tenemos una ocasión única si aprovechamos las oportunidades que ofrecen la transformación digital y el posicionamiento y reputación de nuestros productos en España y Latinoamérica.

Éstas son las palancas claves para desarrollar la estrategia de PRISA, que pasa por crear un gran proyecto transversal, único y global de educación, entretenimiento e información (general, económica y deportiva).

En Santillana apostamos por el desarrollo de los sistemas de enseñanza digital o suscripción en América Latina.

La fuerte presencia de Santillana en el mercado privado con una base de clientes muy fieles desde hace muchos años nos ofrece grandes oportunidades para hacer crecer los sistemas de enseñanza, que están transformando el sector de educación desde una industria de producto hacia una industria de servicios.

Ello supone una interesante evolución hacia un modelo de negocio con gran potencial de crecimiento, mejora de rentabilidad y altamente predecible.

Queremos acelerar especialmente nuestro crecimiento en Brasil, sin olvidar los otros países de la región. Santillana ha sido el único jugador relevante en América Latina que ha sabido desarrollar los sistemas de enseñanza fuera de Brasil, construyendo una plataforma escalable que a día de hoy está presente en 15 países y que cuenta con más de 1.400.000 alumnos repartidos en más de 3.000 escuelas.

Este nuevo modelo de negocio de sistemas de enseñanza digitales ofrece una mayor visibilidad de los ingresos, con contratos firmados por un tiempo medio de entre 3 y 4 años con un ingreso por estudiante de 120 euros, por encima del precio medio por estudiante en el modelo tradicional (60 euros).

PRISA Noticias, por su parte, trabaja para continuar ampliando sus audiencias y mantener su posición de principal generador y proveedor de contenidos de rigor y calidad en español y en portugués, en todos los formatos y con la innovación y las nuevas narrativas como herramientas clave.

En un entorno convulso, en el que proliferan la desinformación y las noticias falsas, los medios de PRISA, siempre con la mirada puesta en Latinoamérica, redoblarán su apuesta para fortalecer su modelo, basado en la información de calidad, el rigor, la veracidad y la ética periodística. Es este nuestro principal compromiso: ofrecer a nuestros lectores información independiente y contenidos de calidad.

En línea con el trabajo que se viene desarrollando en los últimos años, los principales objetivos de PRISA Noticias y de EL PAÍS, en particular, se centran en robustecer el modelo de negocio de publicidad digital, así como el asentamiento de las bases para la puesta en marcha de un modelo de suscripción. Nuestro foco es y será nuestro lector, quien nos exige rigor y veracidad, y al que respetamos y escuchamos. Porque el periodismo no son solo datos, audiencias y usuarios únicos. El periodismo es mucho más, es la defensa de un modelo de sociedad más justa, libre e independiente, que pone en el centro de sus prioridades a las personas y sus valores.

En cuanto a PRISA Radio, sus vectores de crecimiento también descansan en la innovación y la apuesta por Latinoamérica.

El futuro de la radio pasa, sin lugar a dudas, por convertirse en el mayor productor y distribuidor mundial de contenidos de audio en español. Es evidente que ha llegado el momento del audio, porque es el único formato realmente compatible con la economía del tiempo y con las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías en este terreno.

El aluvión de los podcast o el boom de los asistentes de voz son solo dos ejemplos de que el futuro del negocio de radio se está trasladando con enorme rapidez a uno mucho más completo, que es el del audio.

Por su parte, Media Capital sigue mostrándose como un activo muy sólido, líder en un mercado tan competitivo como es el de la televisión en Portugal y con una fuerte generación de ingresos, EBITDA y caja.

Como pueden ver, señoras y señores accionistas, en los últimos meses hemos acometido reformas de calado, fijado unas sólidas bases de crecimiento, y, mirando hacia el futuro, creo que tenemos una hoja de ruta clara e ilusionante, desde todos los puntos de vista, especialmente desde la capacidad de generación de valor para ustedes, nuestros accionistas.

Soy consciente del extraordinario esfuerzo y de los prolongados sacrificios que están haciendo todos ustedes para garantizar el futuro de PRISA, para mantener en pie este proyecto empresarial de educación y medios de comunicación. Por ello, les ofrezco desde aquí mi firme



compromiso y el de todos los profesionales del Grupo de devolverles con resultados ese inagotable respaldo.

Considero que el mercado no está reconociendo aún el potencial de creación de valor que acumula PRISA. Estoy convencido de que el conjunto de medidas que hemos tomado durante estos meses, unidas a las expectativas que se van a generar con los planes de futuro que hemos puesto sobre la mesa serán valoradas en su justa medida por los mercados, espero que en un futuro cercano.

Pero también, como empresa, es nuestra obligación mirar de forma responsable a la sociedad. Más allá de visiones cortoplacistas, nuestra estrategia debe integrar objetivos como el desarrollo y bienestar de nuestros profesionales y la sostenibilidad de nuestra empresa a largo plazo que permitan un crecimiento sostenible.

Además, hoy en día, nos enfrentamos a grandes retos globales, que en multitud de ocasiones nos producen cuanto menos desasosiego.

En estos momentos de transformación y de confusión es cuando la sociedad necesita un auténtico referente. Una guía. Un camino.

Es ahí donde está la misión de un Grupo como PRISA.

Somos un grupo comprometido con la educación y con la información de calidad, veraz, independiente y responsable.

Somos un grupo comprometido con el reto de contribuir al desarrollo y al progreso de las personas y de la sociedad en todos y cada uno de los países en los que estamos presentes.

Somos el grupo empresarial que somos gracias a los valores que nos guían: la independencia, el pluralismo, la defensa de la democracia, la libertad y la igualdad; la creatividad; la atención a las demandas de la sociedad y la sostenibilidad.

Muchas gracias