



**Intervención del Presidente de PRISA**  
Junta General Extraordinaria de Accionistas  
Madrid, 27 de noviembre de 2010



Señoras y señores accionistas,

En nombre del Consejo de Administración y en el mío propio, muchas gracias por asistir a esta Junta General Extraordinaria de Accionistas, que celebramos hoy y en la que sometemos a su consideración importantísimas decisiones que, sin ninguna duda, van a condicionar el devenir de nuestra Sociedad.

El Consejero Delegado les expondrá seguidamente los detalles de los acuerdos que les proponemos y la razón económica subyacente.

Los últimos años han sido tremendamente convulsos para el mundo empresarial. Nosotros no hemos sido ajenos al cataclismo que ha conmocionado los mercados. En un entorno macroeconómico muy difícil hemos tenido que afrontar un proceso de transformación empresarial. Hace prácticamente dos años celebrábamos una Junta Extraordinaria encaminada a dotar al Consejo de Administración de los instrumentos necesarios para afrontar un futuro incierto. De hecho así fue y los años 2009 y 2010 han sido de enorme inestabilidad en los mercados en general y en los medios de comunicación en particular.

Precisamente en esta etapa de turbulencias hemos tenido que afrontar un proceso de reestructuración de nuestra deuda financiera, de desinversión de ciertos activos relevantes y de reforzamiento de la estructura de capital de nuestra sociedad.

Hoy presentamos ante ustedes un importante hito del proceso de recapitalización. Hace pocos meses les informábamos de la incorporación de nuevos socios en Santillana. En próximas fechas se materializará la venta de sendas participaciones en Digital + y Cuatro a Telefónica y a Telecinco.

Además, en el marco del proceso de reforzamiento de la estructura de capital de nuestra sociedad, sometemos a su aprobación dos ampliaciones de capital. Comenzando por la segunda en el orden del día (punto tres), como saben hemos alcanzado un acuerdo con Liberty Acquisition Holdings Corp., una sociedad americana que cotiza en la Bolsa de Nueva York y que adopta una forma propia del derecho americano, es una “special purpose acquisition company”, una SPAC. Los activos principales de Liberty son sus recursos financieros. Liberty es una sociedad participada por muchos y muy relevantes agentes económicos que una vez concluido este proceso pasarán a formar parte del accionariado de PRISA. Desde el mes de agosto, en que cerramos definitivamente el acuerdo hemos promovido los procedimientos necesarios ante las autoridades reguladoras nacionales y americanas para despejar los obstáculos legales que nos permitieran traerles hoy a ustedes la operación. La Security Exchange Commission (SEC) americana y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)

han aprobado ya los folletos, que son públicos y la semana que viene haremos todos los trámites necesarios para ejecutar esta transacción.

Esta transacción supone que emitamos más de 627 millones de nuevas acciones, entre ordinarias y preferentes. Para ello, les proponemos una modificación de estatutos (punto 2 del orden del día), que permite la emisión de acciones preferentes, sin voto y convertibles por acciones ordinarias.

Traemos también a su aprobación otro acuerdo (punto primero), consistente en una ampliación de capital dineraria dirigida a los actuales accionistas de Prisa, que podrán suscribir 1,1 nuevas acciones ordinarias de Prisa por cada acción que tengan en la actualidad, a un precio de 2 euros por acción. Nuestros accionistas podrán negociar sus derechos de suscripción en la Bolsa, mediante “warrants”, durante los próximos 42 meses.

Lógicamente la nueva composición del capital va a tener reflejo en el Consejo de Administración. El control de la Sociedad seguirá donde estaba, aunque la mayoría de la Sociedad operará en el mercado. El socio de referencia contará ahora con un porcentaje superior al 38% de las acciones con derecho a voto y a través del ejercicio de los warrants podrá no diluirse en ningún caso por debajo del 30%.

Aprovechando la nueva estructura accionarial vamos a incorporar al Consejo reputadísimos profesionales, destacados en los sectores financieros y culturales en los que desarrollan su actividad, tanto nacionales, como internacionales. Incorporamos a nuestro Consejo hoy a insignes personalidades del mundo financiero y cultural tanto europeo como americano. Por el lado europeo es el caso de Juan Arena y Emmanuel Román, destacados financieros, uno en España y el otro en el Reino Unido, y en el caso de Alain Minc, que, además de haber sido presidente del Consejo de Vigilancia de Le Monde, es un prolífico escritor.

Por lo que respecta a la representación americana, tenemos el honor de contar con el presidente Zedillo, cuya obra es colosal, tanto cuando ocupaba puestos políticos destacados como ahora en la Universidad de Yale, y el mundo anglosajón está representado por dos verdaderos expertos del mundo financiero norteamericano que, además, han sido los impulsores de este proyecto, Nicolas Berggruen y Martin E. Franklin, y por un profundo conocedor del mercado de los contenidos, Harry Sloan, que a buen seguro contribuirá a ayudarnos a conocer el mundo audiovisual americano.

En la nueva etapa en la que nos embarcamos, cotizando a ambos lados del Océano, y con una clara vocación transatlántica, creemos que es imprescindible reforzar nuestro gobierno corporativo y contar con la colaboración de estas insignes personalidades.

Mi sincero agradecimiento a los consejeros que hoy dejan el Consejo, por su colaboración inestimable, sin la cual no seríamos lo que hoy somos. Agradecimiento a los largos años dedicados a esta empresa y a sus valiosas aportaciones que han contribuido al desarrollo de la compañía.

Quiero reafirmar ante Vds. nuestro compromiso con lo que representa PRISA. Somos un referente en el mundo de los medios de comunicación y de la cultura en lengua española. Y precisamente para seguir siéndolo es para lo que promovemos los cambios que hoy les sometemos a su aprobación.

Permítanme recordar aquí y ahora a nuestros magníficos equipos directivos y trabajadores. Todo lo que hemos hecho y todo lo que nos proponemos hacer en el futuro se lo debemos a todas esas personas que diariamente hacen de nuestros negocios los líderes en todos sus segmentos. A todos ellos, muchas gracias por su apoyo. Con su ayuda y la de todos Vds., señores y señoras accionistas, conseguiremos nuestros objetivos.

No quiero terminar mi intervención sin un recuerdo de Pancho Pérez González, en esta primera Junta que celebramos sin su presencia. Estoy convencido de que apoyaría, como todo lo que él hacía, entusiásticamente, las propuestas que les presentamos.

Muchas gracias



**Intervención del Consejero Delegado y Presidente de la  
Comisión Ejecutiva de PRISA**  
Junta General Extraordinaria de Accionistas  
Madrid, 27 de noviembre de 2010

---

Señoras y señores accionistas, queridos amigos.

Hace ahora dos años que el Consejo de Administración y la Junta de accionistas de Prisa, a propuesta de su presidente, Ignacio Polanco, decidió nombrarme Presidente de la Comisión Ejecutiva del Consejo, depositando en mí la responsabilidad de hacer frente a la delicada situación de nuestra compañía. Esta se había visto sorprendida por la crisis financiera mundial en mitad de un proceso de reordenación de sus activos, proceso que había demandado un abultado endeudamiento temporal de la empresa antes de proceder a la venta de algunos de ellos. Los planes para reestructurar nuestra división audiovisual se habían establecido ya en 2006, conscientes como éramos de la debilidad del balance de Prisa y de las dificultades para hacer frente al desarrollo de nuestra televisión de pago, después de que sucesivas intervenciones en el sector audiovisual de diferentes gobiernos (sobre todo el central, pero también algunos autonómicos) desvelaran el decidido ánimo del poder político de interferir abusivamente en el mercado para servir intereses espurios. La enfermedad y muerte de nuestro presidente y primer accionista, Jesús Polanco, retrasaron algunos meses aquella operación, bien diseñada por nuestros bancos y en gran medida solicitada por los inversores. Apenas dos meses después de ponerla en marcha, en Enero de 2008 se cayeron los mercados internacionales. Comenzaba el preludio de lo que sería la escalada de quiebras bancarias que originó la crisis global, y que degeneró en un auténtico terremoto tras la caída de Lehman Brothers. Todavía padecemos las réplicas de aquel seísmo. Nos encontramos en las citadas circunstancias con una compañía altamente endeudada y con serias dificultades para desprenderse de los activos que pretendíamos vender, al menos al precio mínimo indicativo que nuestros asesores y los propios bancos que habían diseñado y financiado la operación estimaban adecuado. En apenas unas semanas se organizó la tormenta perfecta. Junto a la dramática situación de la economía mundial, convergían en nuestro caso otros hechos excepcionales, a comenzar por la transición interna en el propio grupo, tras la desaparición de nuestro emblemático presidente; continuando por las interrogantes sobre el futuro de los medios de comunicación en el mundo cambiante de las nuevas tecnologías; siguiendo por las dificultades del sistema financiero, y culminando en la reciente desconfianza de los mercados acerca de la estabilidad y solidez económicas de nuestro país. Era preciso adoptar soluciones de urgencia que permitieran renovar la fe en nuestro grupo y definieran para él un futuro sólido y estable, recuperando su rentabilidad, afianzando su carácter institucional y preservando su identidad. Nos propusimos reducir cuanto antes el endeudamiento aplicando dos soluciones evidentes: reforzar los fondos propios de la compañía y desprendernos de activos sin afectar a la estrategia de crecimiento futuro ni al perímetro de consolidación. Creo poder decir que con la

operación que hoy sometemos a su aprobación, y con las que se van a llevar a cabo en diciembre con Telefónica y Mediaset, nuestro propósito está prácticamente conseguido.

En los últimos veinticuatro meses, hemos refinanciado la deuda con nuestros bancos y extendido su periodo de maduración; hemos incorporado socios estratégicos, tanto en nuestras filiales como en la cabecera del grupo, y proponemos ahora una inyección de capital de 650 millones de euros, que, como luego explicaré, superará los 1.000 millones en el momento del ejercicio de los warrants, cuya emisión está previsto aprobar hoy. La reestructuración de la deuda se ha hecho además a precios muy convenientes, con un margen de 250 puntos básicos sobre el Euribor, y las ventas de paquetes minoritarios en Santillana y Digital + nos permiten mantener el control de las compañías. La fusión de Cuatro con Tele5 nos convertirá, por lo demás, en segundos accionistas de la empresa fusionada, que constituye una de las más importantes y rentables en su sector en toda Europa. Al mismo tiempo, hemos sentado las bases para la transformación del grupo en una compañía de tecnología avanzada, y para nuestra expansión en el mercado hispano de los Estados Unidos.

Les puedo asegurar que todo esto no ha sido fácil. Se ha requerido el esfuerzo de un nutrido grupo de profesionales del grupo y sus filiales, ayudados por consultores externos y bancos de inversión, y por los propios bancos financiadores. Cientos de personas han intervenido en las operaciones, que han consumido miles de horas de negociación, multitud de desplazamientos a uno y otro lado del Atlántico y no poca seguridad en nosotros mismos para hacer frente a las dificultades, en medio de una opinión mayoritariamente escéptica, atizada por la vesania de algunos de nuestros competidores y la ignorancia de no pocos de ellos.

Hoy podemos comparecer aquí para anunciarles con humilde satisfacción que lo primero ya está hecho. Aunque quiero recalcar que solo es, precisamente, eso: lo primero. Pues si hemos garantizado el futuro del grupo, por lo que nos sentimos legítimamente orgullosos, sabemos que todavía nos queda una ardua tarea por delante: hay que transformar profundamente la cultura empresarial, enraizada en la de una empresa de perfil familiar, para incorporarnos al saber hacer de una multinacional cotizada en los mercados internacionales; abordar un plan de reestructuración en profundidad que mejore la rentabilidad y la eficiencia operativa del grupo; definir los modelos de negocio en medio del gigantesco cambio tecnológico que está transformando nuestra civilización; renovar y rejuvenecer los equipos directivos (algo que ya hemos comenzado a hacer), y diseñar una estrategia que permita considerar el porvenir de Prisa al margen personalismos de cualquier tipo, operando como

una empresa bien organizada, generadora de valor, capaz de prolongarse largamente en el tiempo. Solo así quedarán garantizados los aspectos institucionales que caracterizan a este grupo en su compromiso con la democracia; las libertades individuales y los derechos humanos; la economía de libre mercado, y los principios de solidaridad social que siempre hemos defendido. He repetido muchas veces que Prisa no es solo una gran empresa española, sino una institución de primer orden en el universo iberoamericano de la educación y los medios de comunicación. El castellano, y el portugués desde que ampliamos nuestras actividades a Portugal y Brasil, son nuestra primordial herramienta de trabajo. La unidad de la lengua española, de la que nos beneficiamos, y velamos por ella, es uno de los más grandes activos que pueda imaginarse para la industria cultural y mediática, y apenas tiene comparación con la situación de ningún otro idioma. En la península ibérica, pero también en América Latina, EL PAÍS sigue constituyendo un símbolo formidable de la opinión pública independiente, y de las transformaciones democráticas de los últimos años. Constituye el periódico de referencia de España, como constantemente viene demostrando, y como ha de hacerlo una vez más con importantes revelaciones sobre la política internacional que se apresta a publicar la semana que viene. Santillana es responsable de la educación y desarrollo cultural de millones de niños y adolescentes de más de veinte países, colabora con los gobiernos de muchos de ellos y con las organizaciones internacionales en el estudio e implementación de planes educativos. Nuestras radios animan el debate político a ambos lados del Atlántico y contribuyen a la extensión de una cultura musical propia de nuestro tiempo. En el terreno audiovisual nos seguimos esforzando por potenciar las producciones de calidad en lengua portuguesa y castellana, y somos en España el principal financiador de los clubes de fútbol, único terreno éste que parece vedado a la soberanía de los gobiernos a la hora de establecer un mínimo orden. Todo esto lo hemos hecho, y lo seguimos haciendo, manteniendo un principio de eficiencia y rentabilidad en nuestras empresas, castigadas como cualquier otra, y aún más que muchas, por las adversas circunstancias económicas que atravesamos. En mi opinión estas han de prolongarse aún algunos años, independientemente de las tormentas ocasionales, y torrenciales, que se desatan y de los brotes verdes cuya memoria se ha perdido ya en el tiempo. Es el sistema entero el que está sometido a un proceso de cambio que los responsables políticos de muchos países, y singularmente los de la Unión Europea, se esfuerzan tozudamente en no reconocer. Resulta comprensible, puesto que el fenómeno afecta a los estándares de vida y al comportamiento social de sus ciudadanos, que acuden periódicamente a elecciones y no han sido suficientemente alertados de las consecuencias reales de esas transformaciones: un desplazamiento de poder hacia los países asiáticos y un debilitamiento y empobrecimiento de las economías industriales, hasta ahora, y solo hasta ahora, coincidentes por lo general con las sociedades democráticas. El eurocentrismo de nuestra

civilización no existe más. Es verdad que en estos días España está siendo injustamente atacada (digámoslo así) por lo que se llama de forma genérica los mercados y que los fundamentos de nuestra economía son más sólidos de los que la opinión de dichos mercados parece reflejar. Pero es preciso hacer una reflexión crítica al respecto, pues esos mismos mercados son los que hoy depositan su confianza en el futuro de nuestra empresa, que es española y actúa en un sector abrumado de problemas. En ese entorno difícil que describo nuestros medios tienen la misión de cooperar al consenso necesario entre las fuerzas políticas, sin el que será imposible salir de la situación en que nos hallamos y promover un esfuerzo de carácter solidario, pero no han de cejar en la crítica al poder, y a la oposición, a la hora de señalar las carencias que padecen u omisiones en las que incurrir. Y es que, a fin de cuentas, en la sociedad digital todo ocurre a la velocidad de la luz, y no triunfa necesariamente el más inteligente, sino el más rápido.

Enseguida pasaré a explicarles el contenido de la operación entre Liberty y Prisa y a dibujarles en grandes líneas las perspectivas de futuro que se abren para nuestra compañía. Pero antes de ello quiero expresar muy vivamente mi agradecimiento a cuantos han contribuido a hacer posible el día de hoy. A los accionistas, especialmente al de control, que continuará ejerciendo éste desde una posición no mayoritaria, y que desde un principio se ha comportado con la lucidez y la generosidad que reclamaba la situación. A todos los integrantes del Consejo de Administración y a los miembros de la Comisión Ejecutiva del Consejo, sin cuyo activo apoyo hubiera sido imposible la tarea; a los directivos y trabajadores de nuestras empresas, que durante años han desempeñado sus funciones sometidos a las naturales incertidumbres que todo cambio entraña, y que todavía han de afrontar un periodo de extrema dificultad; a nuestros bancos financiadores, que siempre han mostrado su voluntad de cooperación; a nuestros colaboradores externos, abogados, consultores y asesores; a nuestros clientes, proveedores, y anunciantes; a nuestros cincuenta millones de usuarios que continúan fieles a nuestros productos y servicios; a los nuevos inversores y a sus líderes, Nicolas Berggruen y Martin Franklin, con quienes hemos establecido una relación de confianza; y en general a todos cuantos han contribuido a fortalecer nuestra posición en momentos tan delicados e inciertos como los que hemos vivido. Para ellos mi gratitud, así como para cuantos se incorporan al nuevo Consejo, personalidades de excepcional relieve en el mundo de la empresa, como Harry Sloan, las finanzas, como Juan Arena y Emmanuel Román, la cultura y la política, que es el caso de Alain Minc. Quiero agradecer expresamente la presencia en el Consejo del presidente Ernesto Zedillo, autor de la transición democrática en México. La contribución de todos ellos al gobierno corporativo, su mayoritaria condición de independientes, y su experiencia en la gobernanza de no pocas instituciones, darán un impulso formidable a nuestra empresa, al tiempo que garantizan la total transparencia de la misma.

La combinación de negocios con Liberty, se inscribe en el marco de la mencionada reestructuración pactada con nuestros bancos. El conjunto de las operaciones supone una entrada de caja, a lo largo de este año 2010, de 1.900 millones de euros y una atribución de valor en acciones de la nueva Tele5 de 561 millones de euros. Estos recursos se utilizarán fundamentalmente para reducir deuda, pero más de 200 millones quedarán en manos de Prisa a fin de restaurar el capital circulante y financiar las operaciones de reestructuración que la compañía necesita. Adicionalmente hemos pactado una capacidad de endeudamiento en determinadas filiales para acometer proyectos de inversión, fundamentalmente en Brasil y los Estados Unidos.

El acuerdo con Liberty constituye una compleja y sofisticada operación financiera mediante la cual Prisa pasa de ser una compañía de perfiles familiares a una multinacional cotizada en los mercados de Madrid y Nueva York y con un free float que en el transcurso de los próximos tres años se acercará al 70 por ciento de la compañía. Los inversores de Liberty recibirán, por cada acción del SPAC, 1,5 acciones ordinarias de Prisa y 3 acciones convertibles sin voto, amén de cincuenta centavos de dólar en efectivo. Los tenedores de warrants de Liberty recibirán por cada uno de ellos 0,45 acciones ordinarias de Prisa y noventa centavos de dólar en efectivo. Las acciones convertibles devengarán un dividendo anual de carácter acumulativo de 0,175 euros. Pueden canjearse por acciones ordinarias, a voluntad del tenedor, durante los próximos tres años y medio, fecha en la que la conversión será obligatoria. Si en ese momento la acción registrara un precio inferior a 2 euros, existe una cláusula de protección de valor para los accionistas. Como resultado de todo ello proponemos a esta Asamblea la emisión de 224.855.520 acciones ordinarias y 402.987.000 de acciones convertibles sin voto. Por otra parte los actuales accionistas de Prisa, que lo fueran antes del 23 de noviembre de este mismo año, recibirán derechos de suscripción en forma de warrants a razón de 1,1 por acción, ejercitables en cualquier momento durante los próximos tres años y medio, y al precio de dos euros por acción de Prisa. De ejercerse estos derechos en su totalidad la compañía emitirá 241.049.050 acciones ordinarias nuevas y entrará un efectivo de 482 millones de euros, adicionales a los 650 millones que ingresaremos ahora. Quiere decirse, que al término de tres años y medio la ampliación de capital que proponemos supone un total de 1.132 millones de euros. Como consecuencia, la estructura de capital se ve profundamente transformada, manteniendo el actual accionista de referencia un 35 por ciento de las acciones con derecho de voto en un primer momento. Al término de las operaciones, y suponiendo que todos los accionistas, incluido el de control, ejercieran sus derechos de suscripción, este tendría un 30 por ciento de la compañía, quedando el resto, como he dicho, en manos del mercado.

La nueva estructura permitirá continuar reduciendo deuda hasta situarnos en niveles de apalancamiento comparables a los del sector, incrementará extraordinariamente la liquidez de la acción en el mercado, reforzará los criterios de gobierno corporativo y justifica los cambios propuestos en el Consejo de Administración, que reunirá mayor diversidad y experiencia.

Un cambio tan profundo no es sólo definible en números o en magnitudes financieras. Como dije al principio, Prisa se encontraba hace tres años (probablemente más, pero la burbuja de los mercados no permitía hacer una diagnosis adecuada) en una encrucijada marcada no solo por los problemas inherentes a su balance, sino por los desafíos de todo género que implica la revolución digital. La transformación de la empresa en una compañía de tecnología avanzada constituye elemento esencial de nuestra estrategia. Es la manera de garantizar que todo este esfuerzo inversor, que ha implicado sacrificios considerables para los accionistas tradicionales de Prisa y demostrado una confianza que agradecemos por parte de los nuevos inversores, no se vea dilapidado en el futuro. La cuestión se complica por la persistencia de la recesión económica en algunos países de nuestro entorno y las dificultades en el nuestro, después de que hayamos superado, al menos momentáneamente, la recesión global del año 2009. La tarea ante la que nos encontramos es la transformación del negocio tradicional, todavía generador de altos márgenes, mediante su integración en las tecnologías digitales, lo que demanda un esfuerzo considerable de consolidación de las operaciones a través de las diferentes unidades. Ya es conocido que entre otros fenómenos la sociedad digital configura una economía de demanda, frente a la economía de oferta que ha prosperado en los países industriales avanzados. Convertir al consumidor en el centro de nuestras actividades, incrementar el conocimiento de nuestros clientes e interactuar con ellos es la base del nuevo modelo, en el que necesariamente tenemos que contar con alianzas estratégicas para la producción y distribución de contenidos. Esperamos tener en un plazo no superior a cinco años un banco de datos con treinta millones de usuarios registrados y conocimiento suficiente sobre los mismos. Y hemos comenzado ya la construcción de una plataforma digital común y transversal para todas las unidades del grupo, que permita cambiar los hábitos en la contratación publicitaria, compartir los contenidos, optimizar nuestra política de marcas globales y potenciar la gestión de los muy abundantes derechos de propiedad intelectual que nuestras empresas poseen. Nuestro objetivo es que dentro de esos cinco años al menos el 20 por ciento de los ingresos del grupo provengan de las operaciones digitales.

Semejantes propósitos demandan cambios sustanciales en nuestra organización, que iremos implementando en los próximos meses. Y, dada la volatilidad de la situación económica, una flexibilidad y rapidez considerable en

la toma de decisiones y en la implementación de las mismas. Estos cambios tienen que ser debatidos, consensuados si es posible, y llevados a la práctica con celeridad. Debemos aprender a comunicarnos mejor con los profesionales que trabajan para nosotros, con nuestros clientes, nuestros usuarios, nuestros accionistas y nuestros inversores. Hacerles partícipes de nuestras preocupaciones y saber expresarles la ilusión que empieza a germinar en lo que sin duda alguna puede calificarse ya como la PRISA del siglo XXI. Esa nueva Prisa es una compañía global, con intereses globales y cultura global. Demanda también por eso un símbolo global. Este, que ustedes ven ahora. Muchas gracias.