

Madrid, a 23 de marzo de 2006

**OTRAS COMUNICACIONES**

PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A. adjunta los textos de los discursos del Presidente del Consejo de Administración y del Consejero Delegado, en la Junta General Ordinaria celebrada en el día de hoy.

**Intervención del  
Presidente del Grupo PRISA**  
**Junta General de Accionistas**  
Madrid, 23 de marzo de 2006

**(Solo son válidas las palabras pronunciadas)**

---

Señoras y señores accionistas:

Una vez más comparece ante ustedes el Consejo de Administración del Grupo PRISA para someter a su aprobación las cuentas del ejercicio pasado y la gestión de la compañía. Y una vez más me siento orgulloso, como presidente, de poder dirigirme a ustedes ofreciéndoles un balance más que satisfactorio y, sobre todo, hablándoles de unas perspectivas de futuro muy promisorias.

Quisiera, por eso, aprovechar de nuevo este encuentro anual para decirles que su decisión de invertir con nosotros fue acertada. PRISA sigue en su senda de rentabilidad y crecimiento, y es capaz de combinar una política de dividendos en aumento con decisiones de inversión que nos garanticen el futuro.

Los datos que hoy presentamos a la Junta General de Accionistas demuestran la marcha ascendente de nuestro Grupo de empresas y confirman la eficacia de nuestros criterios de gestión. El Consejero Delegado se referirá en breve a las cifras más significativas de nuestra cuenta de resultados, que arrojan un aumento de casi el 25 por ciento del beneficio neto de impuestos, hasta 153 millones de euros. Y eso nos permite proponer a esta asamblea la distribución de un dividendo de 14 céntimos de euro por acción, lo que supone un incremento de la remuneración al accionista de más del 16 por ciento respecto a las cifras del pasado año.

Si echamos un vistazo a lo que ha sido este revelador 2005 y los primeros meses de 2006 comprenderemos, por lo demás, el gran salto adelante que acabamos de dar. Estamos a punto de celebrar el treinta aniversario de la aparición de EL PAÍS, que se cumplirá el

próximo cuatro de mayo, y el cuarenta aniversario del programa de radio *Los Cuarenta Principales*, que dio luego origen a la cadena musical de mayor éxito de la historia radiofónica española. Ambas celebraciones coinciden con el mejor momento de la historia de sus empresas. Y es esta buena situación de las mismas la que nos permite abordar cambios estructurales muy importantes que nos faciliten la conquista del porvenir. De modo que, hoy mismo, he propuesto al Consejo de Administración de El PAÍS el nombramiento del nuevo director del periódico, una vez que hemos accedido a la petición de Jesús Ceberio, expuesta por él mismo desde hace años, de pasar a ocupar otra actividad ejecutiva dentro del Grupo. Ceberio ha sido un gran director, amén de un gran periodista. Además de su compromiso profesional con los lectores, ha sabido comprender las dificultades y oportunidades que la gestión de un gran diario comporta. No tengo para él más que palabras de gratitud. También quiero expresar la confianza que a los administradores de la compañía suscita saber que él seguirá al frente de toda la operación de prensa dentro del Grupo. Su sucesor en la dirección, Javier Moreno, estoy convencido de que también realizará una gran labor.

Por otra parte, tan solo hace unos meses que le pedimos a Iñaki Gabilondo que abandonara su puesto de liderazgo en la información radiofónica para que se incorporara al equipo de la nueva cadena de televisión del Grupo. Sabíamos lo arriesgado de la apuesta para el futuro de la SER, pero hoy comprobamos lo acertado de la decisión. Iñaki es un gran comunicador de las ondas de este país, un auténtico maestro de periodistas y un profesional ejemplar. Por eso es de admirar, y de agradecer, su compromiso con sus compañeros y con la audiencia. Este compromiso le ha llevado a aceptar un reto más, cuando ya lo había hecho prácticamente todo en la profesión, que le permitirá darnos nuevos días de gloria en la información televisiva.

Estos cambios y relevos en los niveles directivos de las empresas del Grupo se verán completados con otros a lo largo del presente ejercicio. Y la razón no es otra que nuestro crecimiento, que me atrevo a calificar de espectacular, a raíz de dos importantes decisiones que hemos tomado recientemente: la entrada en el grupo portugués Media Capital, propietario de la primera cadena de televisión de ese país, y la OPA parcial sobre el 20 por ciento de Sogecable, que culminó con éxito la semana pasada.

La integración de la gestión de ambas compañías en PRISA cambiará drásticamente el perfil de nuestro grupo. Desde ahora, el sector audiovisual adquiere en él una importancia definitiva, convirtiéndose en el origen por lo menos del cincuenta por ciento de los ingresos. Como digo en mi carta a los accionistas que acompaña a la Memoria, este gigantesco paso adelante no responde a ningún afán de aventura que persiga el desarrollo a cualquier precio, sino que es fruto de una sólida reflexión. Los desafíos que la globalización de los mercados comporta están ahí, y hemos de saber hacerles frente. O consolidamos nuestro crecimiento para proteger o expandir nuestra actividad o tendremos que resignarnos a languidecer. Nuestra vocación, no hace falta decirlo, es crecer. Crecer en tamaño, en contenidos, en calidad, en fortaleza. A la ambición de sostener el liderazgo del primer grupo empresarial de educación, información y entretenimiento en lengua castellana se ha venido a añadir el componente portugués. Brasil y Portugal son hoy lugares naturales para la expansión de nuestras actividades. Y podemos contribuir a la construcción de un mercado iberoamericano de la información y la cultura, que permita a las empresas de nuestros países desarrollarse en un entorno definitivamente mejor y más amplio que aquel en el que se han desenvuelto en el pasado.

El sector audiovisual, en el que ahora nos asentamos tan firmemente, es por lo demás el de más rápido crecimiento del mercado. Sabemos que hemos hecho una apuesta considerable con las inversiones a las que antes me he referido. Y pretendo emplear algunos minutos de su tiempo en demostrarles la racionalidad de nuestra decisión de lanzar la OPA parcial sobre Sogecable.

Cuando decidimos poner en marcha una operación de televisión de pago, hace ya más de quince años, casi nadie creía en nuestro proyecto. Pasó muy poco tiempo, sin embargo, antes de que Canal Plus se convirtiera en un negocio excelente y en una contribución a la modernización tecnológica de nuestro país y al cambio de los comportamientos en el consumo de la televisión. La puesta en marcha de la plataforma de pago en el satélite, unida a la inquina personal de algunos y el sectarismo ideológico y político de otros, desató una descabellada ofensiva contra nuestro Grupo que todavía se recuerda en la opinión pública como la guerra digital. Después de la guerra vino la paz, el acuerdo de fusión de nuestra plataforma con la de Telefónica de España, y un proceso pesado de digestión

de esas operaciones, que Sogecable ha culminado con éxito el pasado año. Coincidiendo con ese final, el actual Gobierno accedió a la petición del consejo de Sogecable de poder emitir en abierto durante veinticuatro horas al día –y no solo seis como hasta entonces- a través de la frecuencia analógica de Canal Plus. Poner en marcha un nuevo canal generalista es una excelente oportunidad de consolidar una actividad tan significativa para un grupo internacional multimedia. Nuestra tarea es, desde luego, gestionar Cuatro con los mismos criterios de eficiencia y profesionalidad que nos han hecho líderes en prensa y en radio.

Cuatro es el canal de televisión en abierto del Grupo PRISA que viene a sumarse a la red de televisiones locales Localia y a la plataforma de televisión de pago de Sogecable, que tiene ahora dos millones de abonados. Además, acabamos de asumir la responsabilidad de dirigir y gestionar la primera televisión portuguesa, lo que no sólo nos permitirá aprovechar las sinergias propias del caso, sino reforzar los lazos de proximidad cultural que unen a nuestros países. Esperamos que la posición de liderazgo de TV Independente, y su óptima rentabilidad, se vean reforzadas por las mejoras de los contenidos y la calidad de sus espacios de información. Por lo demás, Media Capital no es solo un grupo audiovisual. Ofrece interesantes perspectivas de desarrollo en radio y otros medios, y trataremos de aprovechar esas oportunidades.

En la inversión que nos permite hacernos con el control de hecho de Sogecable –para lo que hemos tenido que emplear toda la capacidad de endeudamiento del Grupo- subyace, no sólo nuestra fe en el futuro de Cuatro, sino sobre todo el convencimiento de que la televisión de pago es un negocio de presente y de futuro. Las novedades tecnológicas permiten poner en marcha operaciones comerciales y empresariales imaginativas, como esa ahora tan de moda que recibe el nombre de triple-play (televisión, voz y datos) y que suscita la atención de los mercados. Integrar Sogecable en la actividad de PRISA, estableciendo desde nuestro Grupo las opciones estratégicas e impulsando aún más y mejor la gestión en todos sus órdenes era una necesidad casi evidente. Sogecable y Canal Plus España fueron empresas fundadas por PRISA, gestionadas por PRISA desde el primer momento, y la contribución de PRISA, en capital humano, y en dedicación de todo género al éxito de la empresa son conocidas de todos. Lo hemos hecho en compañía de unos excelentes socios, algunos de los cuales siguen con nosotros y, desde luego, queremos continuar elaborando las

estrategias de futuro a partir de la presencia de Telefónica como accionista singular e importantísimo de Sogecable. Estoy convencido, además, de que las autoridades reguladoras serán, en el futuro próximo, sensibles al hecho de que el mercado ha cambiado mucho después de los acuerdos de fusión entre las dos plataformas. Por eso, algunas limitaciones a la cooperación entre Telefónica y PRISA que en esa ocasión se establecieron no tienen ya, a mi juicio, mayor razón de ser.

La operación de televisión de pago, junto con el lanzamiento de Cuatro, sumarán valor de una forma considerable a la acción de PRISA y permiten definir un futuro prometedor para nuestro grupo.

Las decisiones tomadas durante el año que acaba han servido también para reforzar la estrategia del grupo en otros órdenes como la radio y la prensa escrita. En ese sentido, la toma de una participación relevante en el diario parisino Le Monde, aunque tiene un impacto económico limitado, pone de relieve nuestro compromiso con el mundo de la información de calidad y con los valores del periodismo independiente. Nos dedicamos a la cultura, la información, la educación y el entretenimiento. Y nos enorgullece poder participar activamente en un grupo de la importancia social, el prestigio y las calidades objetivas que representa el citado rotativo. No me cansaré de insistir en la peculiaridad de nuestro grupo, cuyas empresas, sobre su condición de tales, constituyen un referente de opinión de primer orden. Y me refiero no solo a las actividades que se incluyen en la Memoria bajo el epígrafe de la responsabilidad corporativa, sino al impacto indudable que tienen en la opinión pública, tanto en España como en América Latina.

Por lo mismo, y como compañía cotizada que somos, apoyamos todas las mejoras que se puedan llevar a cabo en lo que se refiere al gobierno de las empresas. La transparencia ha sido una norma nuestra desde el principio, y mucho antes de que PRISA saliera a Bolsa. Apreciamos y valoramos los esfuerzos que desde las instituciones europeas, el Gobierno y otras instancias se hacen para mejorar los códigos de comportamiento. Por lo mismo nos hemos sentido decepcionados con algunas de las propuestas realizadas por el grupo de trabajo presidido por el presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Aunque en el borrador que se dio a conocer a la opinión pública hay aportaciones interesantes, se sugieren algunas medidas que bajo pretexto de mejorar el gobierno

corporativo pueden perjudicar el normal desenvolvimiento de éste, con perjuicio para los accionistas e inversores. El proyecto de Código Unificado anuncia un intervencionismo inaceptable en la organización y el funcionamiento de las sociedades cotizadas, que no está justificado por las pautas establecidas en las prácticas internacionales sobre esta materia y que puede perjudicar a las empresas españolas en su esfuerzo de competir en el mercado global. Así lo hemos hecho saber, como otras empresas del Ibex 35, a través de un documento enviado a la comisión por la Sociedad de Bolsas y Mercados. Las reacciones un tanto extemporáneas que la manifestación de esa opinión ha provocado en la Comisión nos hacen reclamar un poco más de mesura y prudencia en las declaraciones públicas y privadas que de la propia Comisión emanan.

Otras reformas del marco legislativo en el que nos desenvolvemos son también capitales. Estamos a la espera del proyecto de ley audiovisual, que debe dar respuesta a algunas de las interrogantes del sector sobre el futuro de la televisión pública – no solo la estatal, la autonómica también-. Y la semana pasada se aprobó en el Congreso la reforma sobre la próxima Ley de Propiedad Intelectual, que debe constituir un instrumento primordial en la lucha contra la piratería. Sin embargo nos preocupan algunos aspectos del texto legal que pueden suponer la desprotección de los editores de prensa frente a la reproducción no autorizada de sus publicaciones.

Por lo demás, analizamos con inquietud, cómo se va configurando, de forma muy poco coordinada, y a veces contradictoria con los criterios de la industria editorial, una nueva política sobre el libro educativo en España.

Apelamos a la responsabilidad de los legisladores españoles, en relación con todos estos asuntos y destacamos que las consecuencias de sus decisiones trascienden nuestro mercado nacional, en la medida que proporcionan modelos de regulación que frecuentemente influyen en el ámbito iberoamericano.

Señoras y señores accionistas:

Las inversiones que ha emprendido el grupo en los últimos meses suponen un considerable esfuerzo financiero. Se han hecho



sin recurrir a ampliaciones de capital ni apelar a nuevas aportaciones de los accionistas. Se han hecho también garantizando que, en condiciones normales, podremos continuar con una política de creciente reparto de utilidades. Sabemos que tenemos por delante un desafío considerable, pero contamos con los equipos humanos y la capacidad técnica para hacerle frente. A partir del próximo trimestre el Grupo PRISA que ustedes conocen va a cambiar de forma apreciable, en sus dimensiones, perfiles y formas de organización y gestión. Pero lo va a hacer manteniendo sus propias señas de identidad, su cultura empresarial de buen hacer. Para estos planes de expansión, lo mismo que para las excelentes cuentas del ejercicio pasado, solicito pues su aprobación y apoyo, pues tengo el convencimiento firme de que no han de quedar defraudados.

Por último no quiero que falte mi felicitación y agradecimiento a todos los que colaboran en el Grupo PRISA, sin cuyo estupendo esfuerzo diario hubiera sido imposible llegar a estos, sin duda, magníficos resultados.

**Intervención del  
Consejero Delegado del Grupo PRISA  
Junta General de Accionistas  
Madrid, 23 de marzo de 2006**

**(Solo son válidas las palabras pronunciadas)**

---

En Agosto de 1790, casi año y medio antes de su muerte, Wolfgang Amadeus Mozart reclamaba ayuda económica a su amigo Puchberg. *“¿No podría socorrerme aunque sea con poco? Por el momento, con todo puede ayudarme”*. La petición desesperada del músico, arruinado y enfermo, tuvo como repuesta el envío de diez florines. Lo que se dice una miseria. Mucho se ha escrito sobre el destino del que pasa por ser el mayor músico de la historia, que dio finalmente con sus huesos en una humilde fosa todavía sin identificar, y de cuyo nacimiento celebramos ahora el doscientos cincuenta aniversario. Pero si el buen Mozart levantara la cabeza se sorprendería de hasta qué punto su arte y su figura se han convertido hoy en puntos de la atención mayoritaria. Solo gracias a EL PAÍS se venden cada semana cientos de miles de discos de sus obras. Y con los derechos de autor de las mismas podría él haber vivido con opulencia toda su vida, sin acudir a limosnas ni demandar auxilio.

Estos discos de Mozart constituyen un importante capítulo de la cuenta de ingresos y gastos de nuestro periódico. Sobre ello volveremos enseguida, pero no he querido resistir la tentación de comenzar esta breve rendición de cuentas con un mínimo homenaje al hombre en cuya obra se funde lo más sublime del arte con los criterios de rentabilidad económica. Todo un ejemplo a seguir.

Como ha dicho nuestro presidente, el año 2005 significó un ejercicio record para Prisa. Record en ingresos, en resultados y en expansión de sus operaciones.

El grupo facturó 1.483 millones de euros, un 9,4 por ciento más que el año anterior y obtuvo un ebitda de 315 millones y un ebit o resultado de explotación de 219 millones, lo que significa un crecimiento del 27,8 por ciento por referencia al 2004. Los márgenes de ambas magnitudes mejoraron en dos puntos respecto al mismo periodo. El resultado neto después de impuestos marcó una cifra record en la historia de nuestra compañía: 153 millones de euros, un 24, 8 por ciento más que el año anterior.

2005 se caracterizó por un aumento de la actividad en todas nuestras empresas, salvo en las dedicadas a la impresión y las de música, cuya actividad discográfica cerramos definitivamente durante el ejercicio. La gestión se volcó principalmente en potenciar los ingresos, pero mantuvimos un cuidadoso control de los gastos, con la consiguiente mejora de márgenes.

Jesús Polanco ha explicado con nitidez los motivos de nuestra reciente expansión en el sector audiovisual, por lo que no me extenderé más sobre esta estrategia, aunque sí hablaré más tarde acerca de alguna de sus consecuencias. Baste añadir que el pasado año ha marcado a nivel mundial un nuevo punto de inflexión en las condiciones en que se desenvuelven los medios de comunicación. 2005 se ha caracterizado por un fortalecimiento del mercado de la publicidad, pero los anunciantes se han decantado preferentemente por los medios electrónicos, penalizando a los

diarios y revistas. En los ingresos del grupo este rubro significó un 35 por ciento del total, con mejora de un punto porcentual, lo mismo que desciende la facturación por venta de periódicos. La circulación de éstos experimenta desde hace años una tendencia a la baja en los países industrializados, donde tienen que hacer frente a la competencia de la distribución por Internet y los gratuitos. En ese entorno, el comportamiento de nuestras cabeceras no ha podido ser mejor. AS creció en circulación y publicidad, y ganó cuota de mercado, lo mismo que Cinco Días. La prensa regional se estabilizó en una consistente rentabilidad y mejoró la operación de nuestras revistas. En cuanto a EL PAÍS, que sigue siendo el buque insignia de nuestro grupo, creció un 6,2 por ciento en publicidad y experimentó un ligero descenso de la circulación, en parte debido al extraordinario éxito de las promociones del 2004, que no pudo ser batido en el ejercicio pasado. La rentabilidad del diario marcó nuevos records: 34 por ciento de margen de ebitda, casi un 32 por ciento de margen de ebit y un beneficio neto de 96,5 millones de euros. Las tendencias del periódico durante el año actual muestran de nuevo su indudable fortaleza, y esperamos no solo mantener, sino incrementar las cifras de 2005. Pero sería suicida no mostrarse sensibles a los cambios del mercado. Nuestra capacidad de crecer en la circulación de EL PAÍS no es muy grande, cuando todavía aventajamos a nuestro principal competidor por una diferencia de casi el cincuenta por ciento de su venta. No obstante, los presupuestos para este año marcan un objetivo al alza, y estoy seguro de que el nuevo equipo que va a hacerse cargo del periódico aportará el talento y la imaginación necesarios para seguir incorporando lectores. La audiencia en Internet, después de que abriéramos a todos la consulta gratuita de la edición del día, sigue

creciendo, sin que se haya visto perjudicado el número de suscriptores al servicio premium. La publicidad, también al alza, continúa mostrando, empero, sus preferencias por los medios audiovisuales. Es nuestra obligación, en cualquier caso, incrementar los ingresos del diario mediante otras fuentes de negocio, entre las que cada día toma mayor fuerza el protagonismo de individuos como Mozart, es decir, las llamadas promociones. Su importancia es tal que, durante este ejercicio de 2006, EL PAÍS facturará más por dicho concepto que por la propia venta del diario.

De tiempo atrás venimos sosteniendo que las promociones no son algo coyuntural, sino que pertenecen a la manera de hacer y vender los periódicos desde hace más de un siglo. Naturalmente la calidad, el precio, la naturaleza y el impacto comercial que suscitan entre los lectores se ha modificado con el paso de los años. Pero el diario y la red de quioscos constituyen un buen sistema de distribución de bienes y servicios, rápido, eficaz, seguro y útil para el consumidor. Sería menester, por lo mismo, ampliar esa red liberalizando las condiciones en las que se desenvuelve, potenciando el número de puntos de venta y modernizando tecnológicamente los sistemas. Esa es una responsabilidad que compete primordialmente a las autoridades democráticas, tan sensibles al contenido de los editoriales de los diarios, y tan poco eficaces a la hora de garantizar un marco adecuado para el desarrollo de la prensa escrita, pese a ser ésta un pilar fundamental de la formación de la opinión pública. A este respecto, algunos rumores sobre iniciativas legislativas tendentes a potenciar el intervencionismo en la distribución de prensa preocupan seriamente a los editores de diarios. Esperemos que los pequeños intereses y

la mentalidad burocrática no acaben prevaleciendo, esta vez, ante las necesidades objetivas del sector y los derechos de los lectores.

Pero no es de la distribución de lo que les hablaba, sino del fenómeno de las promociones, que ha experimentado en nuestro grupo un desarrollo programado desde hace tiempo con facturaciones que este año alcanzaron casi los 150 millones de euros y márgenes de ebit superiores al 30 por ciento. Hemos puesto en marcha una empresa (Prisa Innova) dedicada a potenciarlas no solo en nuestros medios, sino también en los de terceros, y que opera a nivel internacional. Como consecuencia de ellos nuestro buen Mozart suena con los acordes que le hemos prestado en Francia con *Le Monde*, en Italia con *Corriere Della Sera*, en Portugal, con *Diario de Noticias* y *Jornal de Noticias*, y esperamos que lo haga muy pronto en Grecia, México, Brasil y Argentina. Seguiremos prestando a este rubro de las promociones toda la atención que merecen, no solo como un elemento importante a la hora de promover la venta de los diarios, sino como una línea de negocio en sí misma, y como una contribución a la extensión de la cultura.

Durante este ejercicio de 2006, tan marcado como estará por la audiovisual, nuestra radio será no obstante uno de los puntos preferentes de atención. El año pasado la SER volvió a ofrecer resultados excepcionales, manteniendo su liderazgo en el mercado y demostrando la capacidad que tiene de relevar equipos sin dañar ni la calidad del producto ni el apoyo que este merece de la audiencia. También mejoró extraordinariamente nuestra operación radiofónica en América, en donde incorporamos a nuestra red Radio

Continental de Argentina, que adquirimos a Telefónica de España siendo ya una empresa rentable. México y Colombia reparten dividendos por primera vez en muchos años. Y el ejercicio se coronó con la puesta en marcha –ya en este primer trimestre de 2006- de una nueva y potente emisora en Rosarito que cubre desde México todo el área de Los Ángeles y San Diego. Por otra parte, en 2005 adquirimos la cadena *ONA catalana*, y el gobierno español autorizó finalmente la concentración entre la SER y la Antena 3, una cuestión por la que hemos venido litigando desde hace una década y que esperamos se resuelva antes de que acabe este mismo mes. Con la concentración entre ambas emisoras se producirán mejoras notables en la gestión, y ahorros significativos, pero además se hará justicia al permitirnos llevar a cabo unas operaciones societarias similares a las que ha venido realizando nuestra competencia, en una indiscutible situación de ventaja para esta. Una vez coronada esa integración entre nuestras radios de España, procederemos a consolidar toda nuestra operación radiofónica, la nacional y la internacional, bajo un solo holding, Unión Radio, que se convertirá, con más de mil emisoras gestionadas, en una de las empresas radiofónicas más potentes del mundo.

2006 ha sido también un año excepcional para nuestros negocios editoriales y de educación. La edición especial de *El Quijote*, preparada por la Asociación de Academias de la Lengua y publicada por Alfaguara vendió más de dos millones de ejemplares. Nuestra actividad en ediciones generales siguió creciendo, y a principios del año pasado adquirimos la mayoría de capital de una prestigiosa editorial brasileña, dedicada a literatura y ensayo, *Objetiva*. En textos educativos, el comportamiento del mercado



latinoamericano fue magnífico, destacando los crecimientos de Brasil y México. El resultado del grupo editorial fue de 24,8 millones de euros. Santillana es hoy, sin lugar a dudas, la marca global más importante de educación en lengua castellana. Los trabajos de sus expertos constituyen una referencia nacional e internacional en todos los foros. En un mundo preocupado por la educación como motor esencial del desarrollo humano y de la creación de condiciones para la paz, la contribución de nuestra empresa a esas tareas pone de relieve el compromiso de Prisa con las sociedades en las que trabaja y su apoyo decisivo al mejoramiento cultural y educativo de las mismas.

En este sentido se enmarca también la decisión de invertir en el diario *Le Monde*, donde hemos tomado un 15,5 por ciento del capital y dos puestos en el consejo. *Le Monde* ha sido una referencia de primer orden para el periodismo europeo y mundial, y un auténtico mito para la generación que trajo la democracia a España. Su empresa se encuentra en un acertado proceso de saneamiento y creemos que nuestra presencia allí valoriza tanto los aspectos profesionales como de gestión de la compañía.

Pero las inversiones más significativas de Prisa en el pasado reciente son las que se han realizado en el terreno audiovisual. El éxito de la opa parcial sobre Sogecable y la entrada en Media Capital cambiarán la faz del grupo y suponen un reto añadido para nuestros equipos. En el terreno audiovisual la gestión de la *TVI* portuguesa, la integración plena del canal *Cuatro* y de *Digital Plus* en las operaciones de Prisa, la continua apuesta por la televisión local y regional de la mano de *Localia*, y el empeño de crear una

potente productora en torno a *Plural*, diseñan un horizonte de grandes ambiciones y no pequeño esfuerzo.

Como ustedes saben Media Capital no es solo una televisión, sino un grupo mediático portugués que mantiene operaciones en otros sectores, singularmente en radio. Poseemos ahora el 33 por ciento y la gestión, pero es posible, y deseable, que a medio plazo podamos integrar plenamente la compañía en nuestro perímetro de consolidación, sobre todo si el actual presidente de la empresa ejerce sobre nosotros el put de venta de un doce por ciento de las acciones que todavía conserva. Otra operadora muy importante, la alemana RTL, está presente con similar fortaleza en el capital del grupo. Ojalá que en un futuro, cuando cambien las circunstancias y dejen de ser aplicables las limitaciones legales que actualmente nos afectan (si no queremos incurrir en la obligación de lanzar una oferta por el total de la compañía), seamos capaces de llegar a acuerdos razonables que no penalicen la inversión de ninguna de las partes.

Una vez que consolidemos por integración plena Sogecable, los ingresos actuales del grupo provenientes del sector audiovisual pasarán de ser un 3 por ciento a constituir más de la mitad de la facturación. Y con voluntad de seguir creciendo en los años futuros. La contribución del sector audiovisual al conjunto de la actividad económica del grupo relativizará el peso que en el mismo tiene la prensa; si hasta hoy ha sido del 40 %, en el futuro estará en torno al 20%.

La contribución de la publicidad experimentará un ligero descenso, para estabilizarse en torno a un tercio de la facturación,

cuando Cuatro haya alcanzado su velocidad de crucero. Más de un cincuenta por ciento de los ingresos provendrán del capítulo otros: fundamentalmente, las suscripciones a la televisión de pago de Sogecable. También disminuirá el peso de los recursos procedentes del extranjero por lo que es de esperar que, pasado el periodo de un par de años que necesitamos para digerir las inversiones apuntadas, casi gigantescas para nuestro tamaño, realicemos un renovado esfuerzo en nuestra actividad internacional. La expansión en el mercado norteamericano y el descubrimiento para nosotros del gran mercado asiático son los dos grandes objetivos a medio plazo.

Como señaló el presidente en su intervención, este esfuerzo inversor se ha hecho apelando a la financiación bancaria y no a los recursos de los accionistas. Esperamos que al finalizar el año 2006 el total de la deuda neta del grupo sea aproximadamente de cuatro veces el ebitda consolidado. Esta situación debe mejorar, de manera muy rápida, si se cumplen los planes estratégicos de las empresas, hasta el punto de que si no se realizaran nuevas inversiones la deuda neta consolidada sería muy inferior a la cifra del ebitda dentro de cuatro o cinco años. El grupo tiene pulmón financiero y capacidad empresarial para enfrentar la situación con absoluta tranquilidad, pero no cabe duda de que es preciso exigir un esfuerzo añadido a nuestros equipos de gestión ante el reto que tenemos por delante. Mucho depende, desde luego, del éxito de la operación de Sogecable, tanto en el pago como en la televisión en abierto, por lo que no escatimaremos esfuerzos ni imaginación a la hora de reforzar e impulsar la gestión de esa compañía. A

comenzar, como ya lo hemos demostrado, por poner a disposición de la misma lo mejor de nuestros equipos humanos.

Aunque ya lo ha hecho el presidente, no quiero terminar esta intervención sin expresar a título personal, y como primer director de El PAÍS que fui, mi gratitud a Jesús Ceberio por su tarea y mi convicción de que su sucesor, Javier Moreno, será capaz de imprimir los aires de cambio que el periódico precise, manteniéndose fiel a los fundamentos editoriales del mismo. Con Jesús espero seguir trabajando activamente en las tareas de la prensa, en su versión de papel como en su versión digital. A este respecto merece la pena señalar el buen comportamiento de Prisacom, empresa que controla toda la operación digital de las diversas compañías del grupo y que ha de entrar en rentabilidad este mismo año.

Señoras y señores accionistas:

Recuerdo que cuando hace cinco años comparecí antes ustedes para explicarles la estrategia del grupo, una vez que éste salió a cotización en Bolsa, les hablé de una filosofía casera bien simple: las empresas que no sean estratégicas y pierdan dinero, o no ganen suficientemente, o se venden o se cierran. Este es un programa que venimos cumpliendo a rajatabla, como muy bien saben los analistas que cubren la información sobre nosotros. Puntualmente hemos ido realizando lo que hemos anunciado al mercado. Así seguirá siendo en el futuro, y el mercado debe reconocerlo también con su comportamiento. Les pido, por lo mismo, a todos ustedes la renovada confianza en que estos

ambiciosos planes que les presentamos llegarán a buen puerto. Así será si contamos con su apoyo, con el del estupendo equipo humano de nuestras empresas y con el de los usuarios y anunciantes de nuestros medios, que se cuentan por millones y a quienes se debe, finalmente, el éxito que hoy podemos celebrar.

Muchas gracias.