



**Intervención del  
Presidente del Grupo PRISA  
Junta General de Accionistas  
Madrid, 18 de Junio de 2009**

---

Señoras y señores accionistas,

Comparece como todos los años ante ustedes el Consejo de Administración de PRISA para rendirles cuentas de la gestión de nuestra compañía durante el último año e informarles de nuestras previsiones de futuro.

2008 no ha sido un año fácil. No lo ha sido para nosotros y tampoco para nuestro entorno. Nos hemos enfrentado con una crisis económica hasta ahora desconocida, una crisis global.

Pues bien, en un entorno de CRISIS ECONÓMICA GENERAL Y GLOBAL, me cabe la satisfacción de presentarles un resultado económico que, aunque afectado por ésta, es positivo.

En la Junta General Extraordinaria que celebramos en esta misma sede hace poco más de seis meses, les dije que creía llegado el momento de dar un nuevo rumbo a la dirección de nuestra Compañía. Les anunciaba entonces mi deseo de deslindar la función ejecutiva de la presidencia del Grupo atribuyendo al Consejero Delegado la Presidencia de la Comisión Ejecutiva y la gestión diaria de la sociedad.

La Presidencia de la Sociedad tiene que desarrollar una labor de supervisión estratégica que debe estar separada del día a día. Creo sinceramente que ha sido un gran acierto.

Ha sido un acierto la configuración de esta Comisión Ejecutiva y de las demás Comisiones del Consejo, que han ganado en dinamismo y operatividad.

El Consejero Delegado, por tanto, les expondrá a continuación, con detalle, las principales magnitudes de nuestras cuentas y la evolución pasada y las proyecciones de nuestra compañía. Centraré mi intervención en describirles los acuerdos que sometemos a su aprobación, así como informarles de determinados cambios estructurales que hemos acordado ya en el seno del Consejo de Administración, y que tienen especial incidencia en el gobierno corporativo de nuestra sociedad

Pero no me resisto a apuntarles algunas magnitudes esenciales de nuestro Grupo y nuestras líneas de actuación.

Las cuentas de 2008 arrojan un resultado positivo. La suma de las actividades de las diferentes empresas de nuestro grupo han generado un beneficio de 83 millones de euros. En un contexto empresarial convulso, con unos descensos muy acusados en la facturación publicitaria en algunas actividades, nuestro mix de ingresos se ha demostrado positivo.

No podemos estar contentos porque la rentabilidad de PRISA se ha reducido pero podemos afirmar que hemos sido de los pocos grupos multimedia que han podido capear los efectos negativos de la crisis y presentar un resultado favorable.

Porque no somos inmunes a la crisis, nos vemos obligados a no proponer la distribución de dividendos. Los compromisos con nuestras entidades financiadoras no nos permiten proponer a la Junta General una distribución de dividendos, a pesar del beneficio neto de la compañía en 2008.

El año 2008 ha supuesto la consolidación de nuestra participación en Sogecable. Para atender la financiación de la compra de Sogecable dispusimos de un crédito puente, que pensábamos amortizar antes del 31 de marzo de 2009 y que recientemente hemos prorrogado.

El Consejero Delegado les explicará con detalle el proceso de reestructuración en el que nos encontramos. Quiero solamente informarles, en este punto, que estamos dando los pasos necesarios para dotar de estabilidad patrimonial a la compañía, y haciendo uso de la autorización concedida por la Junta de Accionistas celebrada el pasado 5 de diciembre, es nuestra intención proceder a la recapitalización de ésta en un plazo breve.

Antes de exponerles otras cuestiones relacionadas con el orden del día de esta Junta, me permitirán referirme someramente a los recientes acuerdos que hemos alcanzado en el sector audiovisual y que el Consejero Delegado les explicará con más detenimiento.

La situación económica en la que nos encontramos ha acelerado algunos cambios legislativos de enorme impacto en los mercados en los que estamos presentes. Los acusados descensos de la inversión publicitaria en el sector audiovisual, unido al próximo apagón analógico, con el consiguiente incremento de la oferta, ha llevado al Gobierno a impulsar un proceso de concentración en este sector. En este contexto, hemos anunciado un proceso de diálogo con Imagina, conglomerado audiovisual con gran experiencia en el sector y que aglutina algunas de las más importantes empresas en los sectores de la producción audiovisual, los servicios técnicos y que opera una televisión de última generación.

También en relación con el sector audiovisual, hemos alcanzado un acuerdo con Mediapro para facilitar la explotación de los derechos audiovisuales del fútbol, con vistas a la temporada futbolística que comenzará en breve.

Creemos que éste es un contenido esencial para la televisión de pago y que debíamos resolver este conflicto antes de comenzar la nueva temporada para que no se viesen perjudicados nuestros abonados.

El año 2008 fue también un año de cambios en el negocio de la radio. Dimos entrada en nuestro holding radiofónico a un nuevo socio, 3i, que ha apostado por posicionarse en la radio en español de la mano de PRISA.

Seguimos siendo líderes de audiencias en la radio y en la prensa, en la actividad editorial y en la televisión de pago.

Me gustaría hacer referencia a una serie de puntos del Orden del Día que tienen que ver con el Gobierno Corporativo de la Compañía.

En la reunión del Consejo que hemos celebrado esta misma mañana, he propuesto al Consejo y éste lo ha aprobado unánimemente, una serie de reformas estructurales en las normas de gobierno de nuestra compañía, concretamente en el Reglamento del Consejo de Administración, que se suman a algunas de las propuestas que traemos a esta Junta, y que contribuirán a sentar las bases de una nueva percepción del gobierno corporativo de la sociedad.

En primer lugar, el Consejo de Administración ha aprobado una modificación de su reglamento de funcionamiento, que consiste, fundamentalmente, en establecer un límite de edad para la participación en los órganos de gobierno de la compañía. El Consejo no propondrá el nombramiento como Consejero de personas que tengan más de 75 años, y cuando alcance la misma, el consejero deberá presentar su dimisión al Consejo.

Esta modificación reglamentaria tiene un impacto inmediato en nuestra estructura de gobierno porque incide de forma directa en la composición del Consejo. En la reunión del Consejo a la que me he referido antes, y por aplicación del acuerdo adoptado por éste, han formalizado su dimisión como Consejeros don Jesús de la Serna y don Juan Salvat. Asimismo, el pasado 15 de abril caducó el nombramiento de los consejeros don Francisco Pérez González y don Manuel Varela, que continuaban formando parte del Consejo, por aplicación del artículo 126 de la Ley de Sociedades Anónimas, hasta la celebración de esta Junta. El Consejo no va a proponer la reelección como consejeros de los señores Pérez González y Varela, por encontrarse en la situación que he descrito anteriormente.

Comprenderán ustedes que es imposible glosar en una intervención como ésta sus servicios a nuestra empresa. Baste decir que difícilmente podría entenderse lo que es hoy Prisa sin la participación de estos cuatro consejeros.

A los cuatro, muchas gracias.

Además he propuesto al Consejo, y éste lo ha aprobado también unánimemente, crear la figura del Consejero de Honor, que asistirá a las reuniones del Consejo. También he propuesto al Consejo que podamos seguir contando con la presencia de Francisco Pérez González como Consejero de Honor de PRISA.

Francisco Pérez González, Pancho, socio, compañero y amigo de mi padre, Jesús Polanco con el que fundó Santillana, con el que se embarcó en el proyecto de El País y desde entonces en todos los proyectos que hemos emprendido. Socio de referencia de Timón, accionista de Prisa. En suma, sin él no se entendería lo que ha sido nuestro grupo durante los últimos 30 años.

El Consejo de Administración, previo informe favorable en todos los casos del Comité de Gobierno Corporativo, Nombramientos y Retribuciones someterá a su aprobación la reelección como consejeros de don Juan Luis Cebrián, don Emiliano Martínez y don Adolfo Valero como consejeros dominicales y de don

Matías Cortés y don Gregorio Marañón, como consejeros independientes. Siendo conscientes de que las reglas de gobierno corporativo aconsejan la publicidad de las propuestas de reelección de consejeros al tiempo de convocar la Junta General, por las razones antes expuestas hemos considerado conveniente traerlas directamente a la Junta.

Además en relación con el Gobierno Corporativo. Les proponemos modificar el régimen retributivo del Consejo de Administración.

En la situación actual, no disponemos de la flexibilidad suficiente para retribuir al Consejo de Administración. Por esta razón, proponemos sustituir el sistema de retribución basado en la obtención de beneficios y el reparto de dividendos por una asignación fija anual a los miembros del Consejo de Administración, en línea con otros sistemas implantados en sociedades igualmente cotizadas.

La retribución del Consejo se puede calificar, en términos relativos, de modesta. Al tiempo de convocar la Junta General el Consejo presentó una propuesta de retribución agregada de 1.386.000 euros, coincidente con la retribución que el Consejo percibió por su dedicación en el año 2007. Recientemente hemos modificado aquella propuesta inicial, proponiendo una reducción de su retribución agregada de un 10%, hasta 1.247.400 euros. Nada mejor que predicar la austeridad con el ejemplo del propio Consejo de Administración, que, además de la reducción expuesta, no va a percibir retribuciones por el ejercicio 2008.

Finalmente pediremos la autorización cíclica al Consejo de Administración para la adquisición y disposición de la autocartera.

Señoras y Señores accionistas. Vivimos actualmente un momento de turbulencias económicas. Pero disponemos de los mimbres adecuados para consolidar las bases de nuestro Grupo.

Nuestra diversificación de negocios, donde la publicidad significa menos del 30%, nuestra extensión geográfica, en la mayor parte de los países de habla hispana y portuguesa, nuestra capacidad de creación de contenidos de calidad en los campos de la educación, información y entretenimiento. Todo esto unido a nuestro capital humano, al que quiero agradecer su compromiso y dedicación, hace que nuestro grupo esté en una situación privilegiada y única para acometer los retos del futuro.

Muchas gracias por su confianza.



**Intervención del  
Consejero Delegado y Presidente de la  
Comisión Ejecutiva del Grupo PRISA  
Junta General de Accionistas  
Madrid, 18 de Junio de 2009**

---

Señoras y señores accionistas, queridos amigos:

Hace apenas seis meses compareció ante ustedes el Consejo de Administración de nuestra compañía en una Junta general Extraordinaria que adoptó acuerdos de trascendental importancia. Aquella asamblea se celebró en las fechas en las que la amenaza de una quiebra absoluta de la economía mundial se cernía sobre todos nosotros, al tiempo que cundía la preocupación por la composición del balance de Prisa y su elevado endeudamiento. La Junta de diciembre aprobó medidas urgentes que permitieran a los ejecutivos de la empresa afrontar la situación con los mejores pertrechos posibles. Otorgó al Consejo de Administración poderes extraordinarios para proceder a cualquier operación que resultara precisa a fin de recomponer y reforzar los fondos propios de la compañía. Autorizó la fusión de ésta con su filial Sogecable, sin determinar la fecha en que habría de llevarse a cabo, para mejorar las sinergias operativas de ambos grupos y facilitar el flujo de caja interno entre las diversas unidades de negocio. Por último, nuestro presidente Ignacio Polanco renunció a sus poderes ejecutivos a fin de que el Consejero Delegado, al frente de la Comisión Ejecutiva del Consejo, contara también con toda la capacidad necesaria, y la visibilidad precisa, a la hora de encarar la crisis.

Sobre las características de ésta no voy a insistirles más. Nos enfrentamos a los efectos del pinchazo de una formidable burbuja generada por una inflación de activos y un exceso de liquidez en los mercados internacionales. España ha padecido más que otros países la adversidad, debido a su desequilibrado modelo de crecimiento, por lo que el castigo de los mercados a nuestra economía nacional ha sido más relevante que el aplicado en otras latitudes. El sector de los medios ha resultado, además, perjudicado en todo el mundo por la caída de la facturación publicitaria, consecuencia de la menor actividad económica y del descenso del consumo. Todo ello ha coincidido igualmente con las dudas sobre el futuro del modelo de negocio en los medios de comunicación, profundamente transformado por las nuevas tecnologías, de lo que son ejemplo las quiebras recurrentes de muchos y grandes periódicos en los Estados Unidos. Estas nos anuncian, por cierto un futuro diferente para la prensa. Diferente no quiere decir –y me apresuro a aclararlo- peor, sino solo eso: diferente, distinto y por lo tanto generador de cambios sustanciales en los modelos de producción y distribución de bienes y servicios, que afecta igualmente a nuestras otras actividades. Por último, en el caso de Prisa, se sumaban las dificultades del elevado endeudamiento cuyo origen ya ustedes conocen y expliqué ampliamente en la citada Junta de Accionistas de diciembre. Dicha deuda empeoraba, y lo sigue haciendo, la consideración de analistas e inversores respecto a nuestro valor en bolsa. De modo que el entorno en que se tomaron las decisiones del pasado mes de Diciembre no era nada fácil; no lo es hoy, aunque el paso del tiempo haya servido al menos para que las opiniones públicas asuman gradualmente la enorme profundidad de este cambio de paradigma en el crecimiento de los países, y la necesidad de hacerle frente con medidas quirúrgicas so pena de que el enfermo, de otro modo, se nos muera.

Ya en aquella ocasión expliqué que lo que más necesitábamos era tiempo y que, habida cuenta de su permanente y demostrado apoyo, esperábamos obtenerlo de nuestros bancos financiadores, como así ha sido. Ahora tenemos ese tiempo, tan necesario para poder adoptar las medidas indispensables de reducción de deuda y reestructuración de la misma y regresar, en un plazo relativamente corto, a la normalidad. El pasado mes de mayo, y tras haber obtenido dos prórrogas que podríamos denominar técnicas, se firmó con las instituciones financieras que soportan en mayor medida las operaciones de Prisa una extensión del crédito puente por valor de 1.836 millones de euros, que había vencido en el mes de marzo de este año, a fin de prolongarlo hasta el 31 de marzo de 2010. En la misma extensión se contempla una reestructuración de la deuda total de la compañía, que ya hemos comenzado a negociar y cuya nueva estructura quedará establecida razonablemente antes del final de este año. Todo ello permite y permitirá que podamos trabajar en un entorno sereno, libres de agobios, en la recomposición del balance, el diseño de nuestros planes estratégicos y la reducción de la propia deuda.

Han sido demasiados los rumores, cuando no las insidias, que se han puesto en circulación en torno a Prisa, sobre la que se han escrito toda clase de tonterías y maledicencias en los últimos meses. Por eso quiero que escuchen ustedes el mensaje con claridad. Atravesamos una situación difícil, me atrevería a decir que extremadamente difícil, pero no es ni desesperada, ni caótica, ni amenaza a la continuidad del grupo. Todo lo contrario: Prisa tiene un gran presente y un mejor futuro. Es un grupo, además, irrepetible en el corto y medio plazo, poseedor de un patrimonio inmenso en lo que es propio de su actividad: la información, la cultura, la educación y el entretenimiento. Posee – como ya ha indicado Ignacio Polanco- una mezcla o mix de negocios que le hacen especialmente fuerte ante las crisis y los cambios de ciclo del mercado. Al mismo tiempo pretende llevar a cabo una estrategia tan coherente y definida en sus propósitos como flexible en su aplicación, que estará recogida en un plan que compartiremos con los bancos financiadores a finales de este mes. En definitiva, los responsables del grupo estamos ocupados, más que ocupados, y aun preocupados por lo que sucede, pero ni tenemos miedo ni nos acosa la indecisión, ni tampoco nos faltan ideas a la hora de encarar el nuevo contexto macroeconómico y sectorial. No porque anide en nosotros un optimismo antropomórfico, ¡que ya lo quisiéramos!, ni un voluntarismo vacuo. Sino porque partimos, antes que nada, de una realidad de poderosos perfiles: tenemos metas concretas y contamos con los métodos precisos y el equipo humano adecuado para conseguirlas. Enseguida lo comprobarán ustedes.

Permítanme que haga algunas consideraciones sobre las cuentas que hoy sometemos a su aprobación, correspondientes al año 2008, y que no hacen sino corroborar esa fortaleza esencial de nuestro Grupo. El detalle minucioso y completo sobre las mismas, junto con la opinión del auditor, así como la memoria y el informe de gestión de la compañía se hayan a disposición de los accionistas en la página web de PRISA. Durante el pasado ejercicio, Prisa facturó 4.001 millones de euros, un 8,3 por ciento más que en el año anterior, aunque si se descuentan las plusvalías obtenidas por las ventas de nuestros edificios y otros ingresos extraordinarios, a fin de establecer una comparación homogénea, la cifra de negocios fue sensiblemente parecida en ambos

periodos. Los gastos de explotación sobrepasaron los tres mil millones, y el ebitda (margen bruto de explotación) fue de 948 frente a los 780 de 2007, aunque nuevamente la comparación en términos homogéneos arroja magnitudes similares. El resultado neto consolidado descendió sensiblemente debido a dos circunstancias. La primera, la atención al servicio de la deuda que supuso, en grandes cifras, cien millones más que en el ejercicio anterior; la segunda, las provisiones que hicimos sobre operaciones en discontinuación, referidas a las pérdidas históricas de Localia, que supusieron una merma de 75 millones respecto al resultado final, y el deterioro de los créditos concedidos a nuestra participada Dédalo (dedicada a las tareas de impresión), por importe de 88 millones de euros. Parecido efecto se registró en las cuentas individuales de la compañía que arrojaron un beneficio de 37 millones frente a los 111 del año anterior.

Estas cifras ponen de relieve dos hechos significativos: la solidez del comportamiento de nuestras empresas, capaces de generar más de setecientos millones de ebitda en términos recurrentes; y de qué forma la profundidad de la crisis y la magnitud de nuestro endeudamiento golpearon ya sensiblemente los resultados del grupo durante 2008 y han continuado haciéndolo en la primera mitad del presente año.

Es preciso entender que prácticamente todos los negocios de Prisa arrojan márgenes positivos y que somos líderes en la mayoría de nuestras actividades y en la gran diversidad de territorios en que operamos. Líderes en la prensa escrita en español, con EL PAÍS, el único periódico global en nuestra lengua, el más leído y el más influyente de todo el ámbito hispano. En radio, tanto en España, con la SER como en Colombia (Radio Caracol) y Chile (Iberoamericana radio). Líderes en televisión de pago en nuestro país y en televisión en abierto en Portugal. Líderes en producción audiovisual en el mercado luso y uno de los actores más importantes en este sector en toda la Península ibérica. Y somos líderes en el mercado de libros de texto prácticamente en toda la América Latina y en España, y de manera singular en países tan promisorios como México y Brasil. Por último, la singular composición de nuestros ingresos, en los que menos de un 28 por ciento proceden de la publicidad, y en torno a un 19 por ciento de mercados internacionales, permite que encaremos los difíciles momentos por los que atravesamos con mayor solvencia y capacidad que cualquiera de nuestros competidores, y podamos hacer también que el margen bruto de explotación del presente ejercicio se acerque, en términos recurrentes, al del pasado, pese a que prevemos un descenso global de los ingresos y una menor facturación en publicidad, que en ambos casos supondrán disminuciones de dos dígitos.

Durante la segunda mitad del pasado ejercicio, y de manera particular en el último trimestre, las operaciones del grupo se vieron muy negativamente afectadas por el desarrollo de la crisis financiera mundial, hasta el punto de que los ingresos cayeron en noviembre y diciembre una media de casi un 10 por ciento y el ebitda sufrió un deterioro en el último trimestre del año del 32 por ciento respecto al mismo periodo del 2007. Esta tendencia negativa se ha empeorado y profundizado a lo largo de 2009, en gran medida porque los términos de comparación hacen referencia a un primer semestre de 2008

durante el que todavía apenas notamos la recesión. Aunque nuestros equipos esperan que en la segunda mitad del presente año se produzca una relativa mejoría, las previsiones macroeconómicas del gobierno y los resultados mensuales de nuestras empresas indican que en su conjunto, al cierre del ejercicio, el Grupo habrá perdido rentabilidad, pero –como he dicho- a fecha de hoy mantenemos el desafío de obtener un ebitda de magnitud parecida a la del recurrente del 2008. Nuestra esperanza se funda, entre otras cosas, en la implementación de los rigurosos planes de austeridad y control de gasto que venimos aplicando desde comienzos de año y en el buen comportamiento de algunas actividades, singularmente la producción audiovisual, línea de crecimiento muy prometedora, las operaciones digitales, la radio internacional, y más que nada, el espectacular recorrido de Santillana, capaz de crecer en dos dígitos en medio de la tormenta. La educación es por naturaleza un negocio anticíclico y Santillana uno de los activos más significativos y codiciados de cuantos posee el grupo.

Habida cuenta de estas circunstancias, nuestro presidente ya anunció en diciembre pasado que la compañía no repartiría dividendo con cargo al ejercicio de 2008. Es la primera vez que tal cosa sucede en más de dos décadas. Hemos acordado, por lo demás, con nuestros bancos acreedores que la política de reparto de dividendos solo se volverá a producir cuando se establezca el balance consolidado del grupo en un nivel de deuda no superior a tres veces y media el ebitda generado. Esto no se producirá desde luego antes del ejercicio del 2010 y, con mayor probabilidad, del de 2011.

Como decía al principio de esta intervención, la compañía ha emprendido diferentes acciones en el control de gastos, mejora de productividad, reagrupaciones de negocios y cambio de tecnología, tendentes a resolver los problemas que tiene planteados y los que se deriven de la persistencia del negativo entorno económico. Los objetivos inmediatos son la reducción de la deuda que soporta, el reforzamiento de la estructura de capital y la mejora de las operaciones, con particular énfasis en la generación de caja, procurando mantener el actual perímetro de consolidación y defendiendo en cuanto sea posible la estabilidad en el empleo. Pretendemos hacer todo ello sin perjudicar el desarrollo del grupo a medio plazo.

En el corto plazo nuestra principal meta, que pasa por un nuevo enfoque del conjunto del grupo, es resolver la estructura financiera y patrimonial, mediante instrumentos que eviten al máximo la dilución de los actuales accionistas y añadan valor a sus participaciones. Pretendemos también hacer desinversiones, fundamentalmente de paquetes minoritarios en determinadas actividades audiovisuales y, eventualmente, en las educativas. Poseemos el cien por cien (el noventa y cinco por ciento en el caso de Media Capital) de esos activos y estimamos que una política adecuada de alianzas permitirá no solo allegar recursos frescos sino incorporar mercados y gestión que mejoren las perspectivas de desarrollo. En lo que se refiere a la televisión de pago, no aceptamos las ofertas de compra que se nos hicieron en diciembre pasado porque se basaban en valoraciones a todas luces muy inferiores a las razonables, pero reitero nuestro convencimiento de que una alianza estratégica de gran calado –tanto en el capital como en la gestión- permitirá mejorar esas

operaciones en el mercado global, maximizar su rentabilidad y aumentar la satisfacción de los usuarios. Toda nuestra política, en este como en otros negocios, se centra en potenciar los contenidos, con el objetivo de distribuirlos en plataformas globales que podemos y debemos compartir con otros operadores, y a cuya propiedad podemos renunciar. Pero repito también que no nos desprenderemos de ningún activo de la compañía a precios que destruyan valor para nuestros accionistas. Esta es una visión compartida con nuestros principales bancos, concededores, como nosotros, del potencial seguro de nuestras empresas, no solo capaces de resistir la crisis, sino pioneras a la hora de reanudar la senda del crecimiento en cuanto mejoren las perspectivas de la economía general.

Junto a las operaciones de capital y deuda, que pese a su importancia no dejan de ser coyunturales, Prisa tiene ante sí un desafío mayor que concierne al desarrollo de un nuevo modelo de sus negocios en un ambiente singularmente distinto del que hemos conocido hasta ahora. Todas, absolutamente todas, las actividades de nuestro grupo van a verse impactadas (algunas ya lo han sido), de manera muy rápida y profunda por la sociedad digital. Para nada pienso que eso sea una amenaza sino, como tantas veces se ha dicho, una oportunidad. Oportunidad de ampliar mercados, incrementar eficiencia, mejorar productos y crecer en rentabilidad. Pero, como todas las oportunidades, ésta hay que ganársela: es preciso entender y compartir las nuevas reglas e implementar los métodos que demandan, en algunos casos radicalmente distintos a los tradicionales. En una palabra, es preciso cambiar de forma esencial la manera de hacer las cosas.

Conscientes de lo que la sociedad digital implica, pretendemos que en el plazo más breve posible Prisa se convierta en una empresa que incorpore a todos los niveles el uso y conocimiento de las tecnologías avanzadas. Desde la tecnología, con la tecnología y gracias a la tecnología pretendemos transformar los modelos de negocio e impulsar el verdadero cambio cultural que nuestra empresa necesita y que se tiene que producir tanto en el ámbito de los órganos de gobierno de la compañía como en el de la gestión, porque ya ha tenido lugar en los mercados. Nuestros usuarios de hoy (¡no digamos los del mañana!) se han adelantado en el cambio a cuanto les podemos y les queramos ofrecer. La sociedad digital es una economía de demanda y debemos ser consecuentes con ello, orientando nuestras políticas al servicio de los nuevos consumidores.

El especial énfasis que vamos a poner en el desarrollo tecnológico de la empresa supone la búsqueda, ya avanzada, de socios que nos aporten conocimiento y futuro, garantizando así el desarrollo de Prisa en los mercados globales de la cultura, la información, la educación y el entretenimiento en castellano y portugués. Esta es nuestra visión, para nada voluntarista porque responde a un proyecto posible, pero que encarna una exigencia y un rigor en la manera de hacer muy superiores a los de ahora. En un mejor y más sabio uso de la tecnología está, por ejemplo, la respuesta, por desconocida que a muchos les pueda parecer, a las interrogantes que se ciernen sobre el porvenir de los periódicos. De nada valdrá que nos empecinemos en negar las transformaciones profundas –algunas muy dolorosas– a las que tiene que hacer frente la prensa, si quiere sobrevivir. Yo estoy convencido de que EL PAÍS

seguirá siendo, durante la próxima década, un diario de referencia esencial para la comprensión de la sociedad a la que se dirige, y para la formación de la opinión pública, pero solo si se muestra capaz de transformar sus hábitos, de potenciar su interacción con los lectores, a fin de no solo mantener sino incrementar incluso la defensa de los valores, tangibles e intangibles, que ha encarnado desde su fundación. Llevo casi medio siglo dedicado a hacer periódicos y les puedo asegurar que padezco como el que más, y mucho más que muchos, las incertidumbres sobre el devenir de mi profesión, la mejor del mundo, como tantas veces nos recuerda García Márquez, pero en la que sus integrantes no logran hoy apearse de la perplejidad. La única manera de recuperar nuestra confianza en ella es incorporarnos a los modelos de un futuro que ya es presente. Eso obliga a sacrificios no pequeños, pero suscita, al menos en mi caso, un entusiasmo formidable ante las posibilidades que se nos abren, casi inimaginables hace menos de un lustro.

Para responder a los problemas de la situación económica y tratar de mantener la rentabilidad de nuestras empresas hemos emprendido un estricto programa de control de gastos que supone un ahorro, a lo largo del presente año, de al menos el doce por ciento respecto a las cifras del año pasado, y en las semanas inmediatas vamos a proponer nuevas medidas que mejoren la eficiencia operativa del grupo. En diciembre anuncié la congelación de los salarios para todos cuantos en Prisa tuvieran una remuneración fija superior a los ochenta mil euros brutos anuales. Hoy puedo añadir que vamos a proponer a los empleados del grupo no sujetos a convenio y con un sueldo superior a los 100.000 euros una reducción del 8 por ciento del mismo, sin compensación alguna, coherente con la decisión adoptada por el Consejo de Administración respecto a sus integrantes. De forma paralela pretendemos negociar con los representantes sindicales reducciones similares para los trabajadores sujetos a convenio, a cambio de una disminución en la jornada laboral. Estimamos que esta política, que en su implementación pretende proteger a los trabajadores con menor nivel adquisitivo y contribuir a nivelar de paso las escalas salariales, debe empezar a aplicarse en cuanto sea posible, a partir del 1 de julio para quienes voluntariamente se incorporen a ella y prolongarse durante todo el próximo ejercicio de 2010. Junto a la contención salarial abordaremos nuevas iniciativas de austeridad en el gasto, en tanto no afecten a la calidad de los productos y servicios que generamos. Todo ello, en el marco de un programa de mejora de la productividad en general.

Señoras y señores accionistas:

Desde que en diciembre pasado acometiéramos la reorganización al máximo nivel de nuestra empresa, con el nombramiento de la Comisión Ejecutiva, que me honro en presidir, son muchas y constantes las realizaciones emprendidas, todas tendentes a mejorar el presente de la compañía y abrirle grandes perspectivas para un futuro casi inmediato. Junto a decisiones dolorosas pero inevitables, como los cierres de Localia y Crisol, actividades que en sus muchos años de vida nunca fueron rentables y no ofrecían ninguna perspectiva de serlo en el futuro, hemos tomado disposiciones que permitieran extender con éxito los plazos de vencimiento inicialmente otorgados a nuestros préstamos; hemos acelerado la búsqueda de inversores, con la redacción de

un plan estratégico que incluye una profunda transformación tecnológica y organizativa ; hemos comenzado el cambio en el modelo de negocio de la prensa escrita con la escisión en tres empresas diferentes de lo que antes era EL PAÍS y la fusión de sus redacciones digital y del producto en papel; hemos reorientado la estrategia de nuestro sector audiovisual, recuperado los derechos de emisión del fútbol para nuestra televisión de pago y abierto negociaciones muy promisorias con nuestros colegas de Imagina para proceder a la configuración de un grupo audiovisual que constituirá –de prosperar- una de las empresas más importantes del sector a nivel global. Y todavía no hemos utilizado, aunque sin duda nos aprestamos a hacerlo, ninguno de los instrumentos extraordinarios que la Junta de diciembre puso en manos del Consejo para facilitar las tareas de reforma y recuperación. En ese proceso, meses atrás se reorganizó la cúpula directiva del grupo, con el nombramiento de dos directores generales que coordinan todo el ámbito de nuestras operaciones, Ignacio Santillana y Manuel Polanco –este último con el especial encargo de dirigir la división audiovisual- y el de un nuevo secretario general, en la persona de Fernando Martínez Albacete. Tras la marcha de Javier Díez Polanco, fue nombrado consejero delegado de Sogecable Pedro García Guillén. Le ahorraré a Javier, según ambos hemos acordado, el sonrojo de los elogios a su gestión, bien merecidos por otra parte, toda vez que él mismo continúa siendo vocal del Consejo de Administración y seguirá colaborando profesionalmente en las tareas de Prisa. Espero que la parvedad de esta mención sirva precisamente para poner mayor énfasis a la inmensa gratitud y reconocimiento que nuestra empresa le debe, y yo muy particularmente.

Creo haberles explicado, con más brevedad de la que el caso merece, pero mayor longitud que la que demanda este acto, las líneas maestras de nuestro inmediato plan de actuación. Nuestra empresa se ve abocada a una transformación total, única manera de seguir siendo fiel a sus principios fundamentales, entre los que sobresalen la defensa de los valores democráticos, de las libertades, de la potenciación de una sociedad con igualdad de oportunidades, más justa y más solidaria. La tarea no es fácil, por lo que aspiramos a realizarla en consonancia y diálogo con cuantos intervienen en los procesos, desde el primer accionista hasta el último de los empleados. Aspiramos también a la solidaridad y el apoyo de nuestros lectores, oyentes, televidentes, anunciantes y usuarios. Con todos ellos hemos contado durante décadas, y recabamos hoy una vez más su confianza en los equipos dirigentes de nuestras diversas empresas, confianza que exigiremos sea correspondida con el rigor y la eficacia en la gestión que los tiempos demandan.

Barack Hussein Obama llegó a la presidencia de los Estados Unidos enarbolando un eslogan simple y contundente: Yes, we can. Sí podemos. Permítanme decirles hoy, con toda la humildad del caso y toda la ingenuidad que nuestra maldita arrogancia permita, que esa es también nuestra convicción. Sí, podemos. Todos juntos podemos, desde luego. Y lo vamos a hacer.

Muchas gracias.