

Grupo PRISA



Madrid, 18 de abril de 2002

**OTRAS COMUNICACIONES**

**PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A.**

Se adjuntan 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.

Miguel Satrustegui Gil-Delgado  
Secretario General

**Junta General de PRISA  
DISCURSO DEL  
CONSEJERO DELEGADO**

**Juan Luis Cebrián**

Madrid, 18 de abril de 2002.



Señoras y señores accionistas:

El primer año del nuevo milenio quedará en la historia de la Humanidad como un tiempo de horror y desasosiego. El atentado contra las Torres Gemelas se convirtió en un trágico símbolo de nuestros días, marcados por el crecimiento de la intolerancia, la agudización de la crisis económica y las dificultades de los gobiernos y las instituciones para comprender y orientar los fenómenos inherentes a la globalización.

Los medios de comunicación padecieron más que otros sectores el embate de la crisis, debido al desplome del mercado publicitario, que ya había experimentado una recesión seria con anterioridad a los ataques terroristas. El pinchazo de la burbuja tecnológica, la caída en picado de las cotizaciones y la productividad de las empresas de telecomunicación, la quiebra de numerosas compañías vinculadas al sector con la consiguiente destrucción de puestos de trabajo, generaron una reacción en cadena que afectó sobremanera a la solidez económica de los medios. A esas dificultades es preciso añadir el aumento del precio del papel en los mercados internacionales y los sucesos de Argentina, que causaron conmoción en muchas empresas con actividad inversora en Latinoamérica.

En medio de panorama tan desalentador, los resultados consolidados finales del grupo ponen de relieve su sólida estructura y su capacidad de resistencia a las adversidades.

Prisa facturó 1.197.000.000 (mil ciento noventa y siete millones) de euros durante el pasado ejercicio, un ocho por ciento más que en el año 2000. Su beneficio de explotación (Ebit) fue de 116.000.000 (ciento dieciséis millones) de euros, lo que supuso una caída del 21% respecto al año anterior y su beneficio neto 77.000.000 (setenta y siete millones) de euros, con una disminución del 17,2%. Las razones fundamentales para esta disminución de los márgenes se deben al peor comportamiento de la publicidad y al desarrollo de los nuevos negocios como la televisión y la prensa locales en España, o las actividades de Internet. Los ingresos registran la consolidación de la Editorial Moderna de Brasil, que el Grupo adquirió el año pasado, así como la de las actividades del Grupo Garáfulic en Bolivia. Los gastos financieros aumentaron hasta los 23 millones de euros, debido al mayor endeudamiento de la compañía, lo que explica en parte la diferencia entre el beneficio de explotación y el beneficio neto.

Los ingresos por publicidad descendieron un 5,4 %, mejorando así las cifras del mercado, que registró una caída en el entorno del 9%. La venta de libros experimentó un alza considerable, no sólo debido al inicio de las actividades en Brasil, sino también al buen ejercicio de Santillana en general, y de manera particular en México y en España. En lo que se refiere a la venta de periódicos es preciso poner de relieve el éxito del diario AS, que aumentó un 15% su circulación. Los negocios de música

y de impresión contribuyeron también a potenciar la facturación total del Grupo.

Los ingresos procedentes de la publicidad supusieron un 36% del total, rebajando considerablemente su peso en el conjunto de la cuenta de resultados. Eso pone de relieve que nuestra dependencia del ciclo económico no es tan grande como la de otros competidores pues tenemos una composición muy equilibrada de la estructura de ingresos.

Nuestros negocios de Educación y ediciones generales fueron los que alcanzaron mayor volumen, contribuyendo con un 32% a la facturación total, seguidos por El País (un 24%). Éste es, sin embargo, todavía el principal contribuyente al resultado de explotación, al que aportó 57 millones de euros.

Las unidades de negocio que registran cifras negativas, han abierto nuevas líneas de desarrollo del Grupo, como la prensa regional, la Televisión local e Internet. Algunas de estas actividades seguirán previsiblemente en pérdidas durante este y el próximo ejercicio, pero es de esperar que a partir de 2004 o 2005 equilibren sus cuentas y empiecen a contribuir razonablemente a los beneficios de la compañía.

Desde el punto de vista geográfico un 25% de los ingresos totales de PRISA y un 30 % de su resultado de explotación, procedieron de su actividad internacional. Estos datos están en línea con nuestros propósitos, anunciados con ocasión de la salida a Bolsa, de que en el año 2004 entre un 30 y un 40 % de la facturación de PRISA se origine fuera de nuestras fronteras.

El esfuerzo por nuestro desarrollo global en el mercado del castellano y el portugués se refleja precisamente en las inversiones realizadas durante el ejercicio que comentamos. Prácticamente la mitad de ellas 146.000.000 (ciento cuarenta y seis millones) de euros fue destinada a la compra de la totalidad del capital de la editorial brasileña Moderna y del 50 % de la cadena de radio de Televisa en México (Radiópolis), en cuya gestión participamos activamente. En las inversiones en España, más modestas, hay que señalar las que se realizaron para completar nuestro programa de plantas de impresión y las destinadas a promover los nuevos negocios musicales, de televisión local y de Internet. Las inversiones recurrentes supusieron un tercio de la suma total y estimamos que mantendrán, en números absolutos, una importancia similar durante los próximos dos años.

Los cambios –fundamentales- en la estrategia y posicionamiento del Grupo han supuesto, como es lógico, un aumento de su deuda, que creció de 204 millones de euros en el ejercicio del 2000, a 371 en el 2001. Ello supone un ratio del 62,4 % respecto al total de los fondos propios, y algo menos del doble de la generación de caja. Si tenemos en cuenta que Prisa mantiene un 5 % de su capital en autocartera y posee activos patrimoniales muy sólidos de los que podría desprenderse sin afectar a la rentabilidad de sus operaciones, podremos entender que la capacidad de la compañía para obtener nuevos recursos para su expansión es, todavía, muy amplia.

La autocartera, resulta obvio, está destinada a utilizarse como medio de pago en aquellas operaciones de adquisición que oportunamente se planteen. No tenemos, por lo mismo, urgencia alguna en deshacernos de ella, pero tampoco vocación de mantenerla de forma permanente.

\* \* \* \* \*

El resumen de nuestras actividades por líneas de negocio es, nuevamente, el de una operación fundamentalmente exitosa.

El País mantuvo su liderazgo en la prensa española con una circulación prácticamente similar a la del año anterior y un aumento considerable en su difusión de los domingos. Aunque siguió arrojando márgenes de explotación cercanos al 20 % sus cuentas se vieron seriamente dañadas por la caída de sus ingresos, en la que destaca un 15 % de su facturación publicitaria. Esta ha sido también la tendencia durante el primer trimestre del ejercicio actual y, aunque la situación ha mejorado con relación a lo últimos meses de 2001, ello ha obligado a realizar una política de estricto control de costes, puesta en marcha con éxito gracias a la eficiencia de la gestión y a la colaboración ejemplar de todo el equipo humano de la empresa.

Las emisoras gestionadas por Unión Radio continuaron su historial ascendente en ingresos y aunque contablemente experimentaron una disminución en sus márgenes, se debió sobre todo al precio del alquiler de la red de alta frecuencia, que previamente habíamos enajenado con un beneficio extraordinario de 25 millones de euros.

Santillana facturó un 24,6 % más que el año anterior y mejoró sus márgenes de explotación en casi un punto. Territorialmente el 65 % de los ingresos de su actividad provino de América Latina frente a un 35 % de España y Portugal. En el caso del resultado de explotación la importancia de nuestras empresas foráneas crece y Latinoamérica aportó el 77 % del mismo. Casi la mitad se debe a los magníficos resultados de nuestras operaciones en México.

En otros segmentos de actividad, el diario deportivo AS siguió su admirable marcha ascendente, cerrando el año con 181.172 ejemplares de difusión media. Peor lo pasó el diario económico Cinco Días, que padeció no sólo la crisis publicitaria sino la de unos lectores decepcionados con la marcha de los mercados financieros. La tendencia de difusión de la prensa económica sigue, casi al milímetro, la línea de evolución del Ibex 35.

En televisión local pasamos de 12 estaciones a 58. Nuestros sellos discográficos vendieron más de dos millones de ejemplares y Sogecable, compañía líder de la televisión de pago en España, participada al 21,27 % por

PRISA y gestionada íntegramente por ella, sobrepasó los dos millones de suscriptores y tuvo un resultado neto positivo.

En lo que se refiere a los negocios digitales, seguimos sin participar del escepticismo que el pinchazo de la burbuja tecnológica generó en muchos círculos. Estamos convencidos de que Internet, y los formatos digitales en su conjunto, transformarán en un plazo mucho más breve del que comúnmente se imagina, todo el sistema de producción y distribución de los medios de comunicación y las empresas culturales. Hoy día consultan a diario la edición digital de El País tantos o más usuarios que lectores lo compran, lo que de por sí es un dato significativo de cuáles son las tendencias a corto y medio plazo. La nueva orientación de Prisacom, como empresa integral de contenidos digitales del grupo, está dando los resultados apetecidos, pese a las dificultades inherentes al desarrollo de unos negocios que, en gran medida, están por inventar. Por eso seguiremos invirtiendo, con toda la prudencia necesaria, pero también con absoluta decisión para potenciar ese sector de nuestras actividades.

En ningún caso vamos a poner en peligro ni a distorsionar el comportamiento general del grupo con aventuras tecnológicas de dudoso rendimiento. Pero tampoco estamos dispuestos a que el futuro –ese del que se dice que ya no es lo que era- nos sorprenda en medio de la indefensión o el estupor a la hora de hacer frente a los cambios de todo tipo que se están produciendo en el mercado.

Existen algunas interrogantes sobre el comportamiento de nuestro valor en Bolsa. Como ya ha dicho el Presidente, el declive de la cotización de PRISA es comparable con ventaja para nosotros al índice del sector y a la mayoría de nuestros competidores. Pero ese sería vano consuelo si no entendiéramos que lo que los mercados demandan son mejoras continuas de resultados de futuro y eficiencia en la gestión. Para lograr esta última, durante el ejercicio del 2001 hemos procedido a una importante reorganización del Grupo, poniendo énfasis en la creación de una Unidad de Recursos que concentre, además, las políticas de compras y de ventas por publicidad de todas nuestras empresas. Junto a ello hemos implementado un severo plan de reducción de costes y puesto en marcha un mejor desarrollo de las sinergias posibles y necesarias entre unas y otras unidades de negocio.

Los resultados de estas políticas de austeridad y racionalidad han empezado a experimentarse ya en los primeros meses de este año, y han puesto a prueba la capacidad de gestión de los directivos de nuestras empresas.

Sabemos que queda todavía mucho por hacer, y me atrevería a decir que muy mucho en la potenciación de sinergias y convergencias entre las diversas actividades. Pero no solo hemos comenzado el camino sino que se han cubierto ya algunas metas y, lo que es más importante, se ha instalado una mentalidad de exigencia y concreción en el uso de los recursos absolutamente necesaria, y mucho más aún en los tiempos difíciles por los que atravesamos. Al mismo tiempo, de acuerdo con lo que anunciamos en la pasada Asamblea General, hemos iniciado una política de

desinversión en los sectores o empresas que no arrojan suficiente rentabilidad o no constituyen parte esencial de nuestro negocio. Nos desprendimos, como ya he indicado, de la red de alta frecuencia de la SER, vendimos el proveedor de servicio de acceso y portal digital INICIA, y reestructuramos la red de librerías CRISOL con el cierre de cuatro tiendas.

Son ejemplos de decisiones siempre dolorosas que responden, no obstante, a un riguroso criterio profesional y a la necesidad de buscar la excelencia en todas nuestras actividades. La filosofía general sigue siendo que aquellas empresas que mantienen consistentemente sus pérdidas y no son capaces de presentar planes con visibilidad de futuro deben ser cerradas o vendidas. La estabilidad general del Grupo, y la coherencia empresarial que el mercado y la opinión pública demandan, no nos permitirían distinta actitud.

Gracias a esta manera de entender las cosas PRISA, que cuando nació EL PAIS tenía 230 trabajadores da hoy empleo de forma directa a más de 9.000 personas, a los que habría que añadir los 975 empleados de Sogecable. Crear empleo es, desde luego, una obligación de los empleadores, pero solo es posible y deseable hacerlo cuando se respetan las leyes del buen comportamiento empresarial. De otros modo estaríamos hipotecando el futuro de nuestra compañía y la estabilidad y seguridad en el empleo de miles de personas.

El comportamiento de la economía en lo que va del año, en el área del euro en general, y en nuestro país en particular, invita a la prudencia. Para los más optimistas,

lo peor ya ha pasado, es decir hemos tocado fondo; claro que, en cualquier caso, nos queda todavía salir a la superficie. Algunos dicen que eso será posible –con un cierto impulso y celeridad- solo a finales de este año. Lo que nos lleva a concluir que, aun en el mejor de los casos, las políticas de austeridad tienen que ser mantenidas, respetando, como es obvio, los derechos de los trabajadores, procurando no dañar nuestras posiciones estratégicas y, defendiendo, desde luego, la cuota de mercado de nuestras diferentes empresas.

Tanto o más es necesaria esta política de rigor cuanto nuestra obligación es seguir creciendo. Los momentos de crisis (y en nuestro sector estamos viviendo una de las peores de las últimas décadas) son también de oportunidad. Continuaremos por eso nuestra expansión en los mercados latinoamericanos y seguiremos con nuestros esfuerzos por mantener el liderazgo de nuestros medios en España en un entorno cada vez más competitivo y difícil.

Los dos proyectos inmediatos en los que estamos ya embarcados son la creación de una red panamericana de radio que cubra las áreas hispano y lusoparlantes del continente, y la potenciación de las operaciones de televisión local y autonómica en nuestro país. Ello nos llevó a la adquisición de Radiópolis en México y a la reordenación de nuestras inversiones conjuntas con el grupo Bavaria, de Colombia, lo que nos ha permitido obtener la mayoría de control de la primera cadena del país, Radio Caracol.

El desarrollo de otras importantes actividades de generación de contenidos, entre las que cabe destacar la música, la producción audiovisual y el mundo de Internet, se inscribe precisamente en la creación y control de sistemas de distribución que permitan aflorar y potenciar la ingente creatividad de nuestros equipos humanos. Sólo con una política de crecimiento podrá recuperarse en un futuro el valor de la acción y mejorarán sus condiciones de empleo y sus expectativas personales y colectivas los trabajadores de nuestras empresas. Sólo así los lectores de nuestros periódicos y de nuestros libros, los oyentes de nuestra música y de nuestras radios, los clientes de nuestras televisiones, los espectadores de las películas que producimos, los cibernautas y, en definitiva, los millones de usuarios de nuestros medios, que se ubican en 22 países podrán ver defendidos sus derechos y atendidas sus demandas.

Es a la creación de contenidos, informativos, educativos y culturales, a lo que dedicamos toda nuestra atención y toda nuestra pasión. Lo hacemos convencidos de que nuestra área de expansión está marcada por las fronteras lingüísticas del idioma español y las alianzas obvias que éste demanda con la lengua hermana de Portugal y Brasil. Somos un grupo de empresas que centran su actividad en la creatividad intelectual, la comunicación y la reflexión, el entretenimiento y el cultivo de las pasiones de la inteligencia. Tenemos por ello gran incidencia en la creación de opiniones públicas, hábitos, maneras de pensar y, sobre todo, de debatir, lo que nos otorga un protagonismo sustancial y colectivo en la vida española y en el mundo de la cultura en español. Nuestro compromiso es con la excelencia empresarial e intelectual.

En esa tarea el talento es el más importante capital del que nos tenemos que servir. El capital humano, la formación, la convicción sobre las metas y la decisión sobre la manera de obtenerlas, el liderazgo en fin, son el único y verdadero secreto de nuestro éxito. Por eso quiero agradecer hoy públicamente el esfuerzo continuado de nuestros equipos, recompensado con creces por la solidaridad y lealtad continuada de nuestros clientes. A todos ellos, y de forma muy especial, a ustedes, señoras y señores accionistas, que nos distinguen con su apoyo y confianza, muchas gracias.

**Junta General de PRISA**  
**DISCURSO DEL PRESIDENTE**

**Jesús de Polanco**

Madrid, 18 de abril de 2002

---

Señoras y señores accionistas:

Por primera vez en la historia de nuestras Juntas Generales de Accionistas, y desde la creación de Prisa, no está presente entre nosotros José Ortega Spottorno, fundador y primer presidente de la compañía, consejero de la misma hasta su muerte, presidente de honor del Diario EL PAÍS y, sobre todo, un amigo entrañable, cuyo ejemplo profesional y humano no dejaremos de admirar. Sin él no hubiese sido posible la evolución y el crecimiento de nuestra compañía, ni se podría explicar lo que PRISA es en la actualidad.

José Ortega, fallecido hace ahora dos meses, fue quien hace treinta años me propuso incorporarme a aquella tan tentadora como apasionante iniciativa de lanzar un periódico en Madrid que saliese al encuentro de una sociedad que vivía aceleradamente unos momentos de cambio. Tuvo la brillante intuición de anticiparse a esa demanda ciudadana, la tenacidad necesaria para no ceder ante las incontables trabas y obstáculos que pugnaban por impedir el nacimiento del periódico y la autoridad que todos le reconocimos para encabezar aquel proyecto.

De él nos queda la memoria del rigor intelectual, la lección del permanente sentido de la dignidad, su pasión por el diálogo y la tolerancia, su sencillez, su elegante discreción. Su talante, su espíritu inconformista, es hoy ya

patrimonio de todos nosotros y les ruego que guardemos un instante de silencio en su memoria y en el recuerdo de aquellos otros colaboradores nuestros fallecidos.

El recuerdo de José es un estímulo para proseguir la obra que él impulsó. Vencido ya su primer cuarto de siglo de existencia EL PAIS es hoy líder indiscutible en España, una cabecera que con su hacer se gana día a día un lugar destacado entre los más prestigiosos periódicos del mundo y constituye una referencia obligada de la prensa en español. Durante el ejercicio pasado celebramos sus primeros veinticinco años de vida, coincidentes, en lo general, con los de la propia PRISA. Del éxito permanente y continuado del periódico han dependido, en mucho, la evolución y el crecimiento de nuestra compañía que, por lo demás, bebe en las fuentes del rigor moral y profesional del diario, de su ejemplar contribución a la convivencia española.

\* \* \* \* \*

El año 2001 ha sido, en lo económico, un año particularmente difícil. La desaceleración que se apuntaba a finales de la primera mitad del año 2000 se vio confirmada en los meses posteriores, el ritmo de crecimiento se ralentizó de manera sensible y a ello se añadieron los efectos que acompañaron al estallido de la burbuja tecnológica. Esa era la deriva con que arrancaba el pasado ejercicio y esa fue la tendencia que se confirmó a medida que discurrían los meses y sobre la que se precipitaron con sus dramáticas consecuencias los atentados terroristas del once de septiembre en Nueva York y Washington. La caída en el ritmo de crecimiento

económico y el descenso del consumo impactaron pesadamente en las cuentas de resultados empresariales.

En este contexto, agravado en el caso de los medios por el derrumbe del mercado publicitario, nuestra compañía ha tenido un buen comportamiento que nos permitirá proponer a esta Junta General la aprobación de un dividendo de 18.7 millones de euros, equivalente a 9 céntimos de euro por acción con cargo a los beneficios del ejercicio 2001.

Este ha sido el primer ejercicio completo de PRISA en Bolsa, tras la incorporación de SANTILLANA, MATEU CROMO y GERENCIA DE MEDIOS. La integración de estas empresas en el grupo ha sido plenamente satisfactoria y sus aportaciones claramente favorables. PRISA se encuentra hoy en buenas condiciones para desarrollar una estrategia de crecimiento sostenido y de creación de valor.

A pesar de ello la cotización de nuestras acciones en los mercados financieros experimentó un considerable descenso, debido a la caída general de las bolsas y a los negros presagios sobre el mercado publicitario. El comportamiento de PRISA en Bolsa, pese a la depreciación registrada, ha sido mejor que la evolución media referida al conjunto del sector de medios de comunicación. Pasado el impacto de los sucesos del once de septiembre y con mejores perspectivas sobre la reactivación general de la economía, en lo que va de año la acción ha experimentado una subida media del 7 por ciento.

Las empresas de comunicación han vivido en los últimos años un periodo de fuertes oscilaciones, con pronunciados dientes de sierra. Los modelos de negocio se han visto sometidos a transformaciones radicales, a menudo no suficientemente maduras, y pegadas en exceso a vaivenes y caprichos de coyuntura. Las empresas que han abandonado el horizonte de la eficiencia y la rentabilidad han entrado en situaciones críticas con la misma velocidad, y a veces con el mismo estrépito, con los que irrumpieron en la realidad económica. Gestionar una empresa, velar por los intereses de los accionistas, crear riqueza, no tiene nada que ver con la actitud de los que permanentemente practican la huida hacia delante.

PRISA tiene asentados sólidos cimientos en una actividad que conoce bien y en la que ha demostrado capacidad de gestión, creatividad y espíritu innovador, valores todos ellos imprescindibles para promover un proyecto empresarial que se marca como objetivo el liderazgo en el área lingüística del español y el portugués. Un objetivo muy ambicioso que requiere de las energías de todos cuantos trabajamos en el grupo.

Nuestra área de expansión natural, América Latina, en la que algunas de nuestras empresas están instaladas desde hace más de treinta años, atraviesa también en estas fechas por difíciles momentos. A los problemas endémicos de Colombia, a los emergidos en Argentina, que golpearán seriamente la cuenta de resultados de nuestro grupo editorial, se suman ahora los de Venezuela, arrojando una impresión de general inestabilidad en el área. Sin desconocer la gravedad de los hechos, permítanme que les diga que mi experiencia personal y la de los directivos de

muchas de nuestras empresas que llevan décadas operando en la zona, indica que la capacidad de recuperación de las repúblicas latinoamericanas es grande. En Latinoamérica se ha fraguado gran parte de nuestra solidez empresarial y nuestra solvencia económica. Creemos en aquellos países, en su vocación de futuro, en sus indudables valores y en su potencial de crecimiento. Continuaremos, por ello, invirtiendo en los mismos, sabemos que es preciso estar allí, como dice el refrán, a las duras y a las maduras, no desfallecer ante la adversidad y no abandonar el campo en un remedo de la actitud de Penélope, tejiendo y destejiendo constantemente como hacen otros competidores menos comprometidos con el ser y el deber ser de Latinoamérica.

Es preciso defender, e incluso ampliar, nuestra cuota de mercado en el área, extendernos a nuevas actividades y ser solidarios en las dificultades como en la prosperidad. Eso es lo que ha hecho grande nuestra empresa en el área del español, y eso es lo que permite afrontar con optimismo los nuevos desafíos.

Pues es la visión del futuro –los sueños realizables- lo que hace posible la aventura de cualquier emprendedor. Con idéntico espíritu decidimos crear el mercado de la televisión de pago en España, hace ahora casi tres lustros, y ante el escepticismo o la irrisión de muchos. Un proyecto que concebimos abierto a la participación de otros socios, con los que impulsamos CANAL+, una nueva forma de hacer televisión y sobre todo un proyecto de televisión rentable. La experiencia de PRISA en CANAL+, como socio de referencia y responsable de la gestión, es altamente satisfactoria.

Nuestra presencia en el sector audiovisual es una opción estratégica y la inversión que en él hemos realizado muy rentable. Las relaciones establecidas con CANAL+ primero, y ahora con CANAL+/VIVENDI, han sido y son unas relaciones extraordinariamente fecundas. Y nos sentimos orgullosos de ello.

Siempre hemos estado, por lo demás, dispuestos a alcanzar acuerdos y a incorporar a nuestras iniciativas a aquellos socios que compartan nuestros objetivos y añadan valor a los proyectos que desarrollamos. A nadie se le oculta, en este terreno, las dudas que sobre el porvenir de las plataformas digitales se erigen en nuestro país, en un momento en el que la más débil de ellas anuncia su cierre y nuestro más directo competidor afronta pérdidas que algunos consideran irrecuperables. En el caso de la televisión de pago en España, existe un desajuste entre el tamaño objetivo del mercado que, aun siendo muy grande, queda en cualquier caso lejos de las utópicas dimensiones que algunos le atribuían.

Es preciso un esfuerzo de acercamiento a la realidad por parte de todos los agentes implicados, a comenzar por la autoridad reguladora, siguiendo por los distintos operadores, los poseedores de derechos y los proveedores de contenidos, a fin de definir el modelo adecuado a las circunstancias concretas de nuestro país, y a las necesidades y legítimas aspiraciones de todos.

Los impedimentos para llegar a acuerdos que mejoren la explotación de las empresas, las perspectivas de los accionistas y las condiciones de uso por parte de los

consumidores no proceden, ni lo harán nunca, de PRISA; por lo demás, su origen es, con frecuencia, de naturaleza extra-empresarial.

Pero pueden tener por seguro que nuestra disposición al diálogo ha sido y será permanente y que estamos dispuestos a analizar cuantas posibilidades de acuerdo existan con un espíritu absolutamente constructivo por nuestra parte.

El liderazgo de EL PAIS, la vitalidad de la SER, capaz año tras año de ensanchar la distancia que le separa de sus competidores, la excelencia de SANTILLANA, la trayectoria ascendente de AS, nuestra presencia en la prensa económica y especializada, el empuje de nuestros nuevos negocios en la industria musical, la producción audiovisual, la televisión local o la elaboración y explotación de contenidos en la Red, hacen de PRISA una compañía atractiva para los inversores y en posición excepcional para ganar el futuro.

A todos cuantos con su trabajo lo hacen posible les deseo expresar mi más profunda gratitud, al igual que a todos ustedes, señoras y señores accionistas, por el apoyo y la confianza que nos demuestran.

A continuación el Consejero Delegado les hablará con mas detalle de las cuentas y realizaciones del pasado ejercicio, así como de nuestros planes futuros.

Tiene la palabra el Consejero Delegado.