



**Intervención de Juan Luis Cebrián,
Presidente Ejecutivo de PRISA**
Junta General de Accionistas

Madrid, 22 de junio de 2013



Señoras y señores accionistas, queridos amigos:

Por vez primera tengo el honor de comparecer ante esta Asamblea en mi condición de Presidente Ejecutivo de PRISA.

Sean así mis primeras palabras de reconocimiento y gratitud para con mi predecesor, Ignacio Polanco, que decidió retirarse del puesto en un acto enmarcado en las diferentes medidas emprendidas por nosotros para reforzar la estructura de capital y organizativa de la compañía y garantizar el futuro de la misma. Él recibió el testigo tras el fallecimiento de su padre, Jesús Polanco, con quien para nadie es un secreto trabajé durante décadas codo a codo en la construcción y desarrollo de PRISA. Ejerció Ignacio las tareas correspondientes a tan importante legado con dedicación y entusiasmo hasta que, en palabras suyas, entendió que se había culminado una etapa.

El futuro de nuestra empresa el de sus accionistas y empleados, demanda cambios que han de afectar profundamente a los métodos de gestión y a los productos y servicios que distribuimos. Es diferente no solo el entorno económico, cultural y político, sino sobre todo, el comportamiento de los clientes y usuarios de nuestros medios, sean lectores, oyentes, televidentes o internautas, alumnos o maestros; ciudadanos todos ellos de veintidós países diferentes, cuyas sociedades han de hacer frente a los retos de la globalización. Desde la presidencia de Honor del grupo, Ignacio Polanco defenderá el símbolo de su apellido como referencia ineludible en la historia de nuestra compañía y su proyección a futuro. Apellido que sigue por lo demás presente en el Consejo de Administración cuya vicepresidencia única ocupa Manuel Polanco.

No son estas las únicas novedades en el gobierno corporativo de la sociedad. Matías Cortés, que durante más de treinta años perteneció al Consejo de la misma, presentó su renuncia coincidiendo con la celebración de su setenta y cinco aniversario. La contribución de Cortés a las tareas de nuestra empresa fue esencial desde su fundación, y debo agradecer hoy aquí públicamente cuanto ha hecho él por PRISA a lo largo de tres décadas. Espero que siga prestando su invaluable ayuda. Coincidiendo con su marcha dos nuevos miembros se incorporaron a los órganos de gobierno. Arianna Huffington, una de las mejores periodistas del momento, exitosa creadora del periódico en la red más influyente del mundo, y José Luis Leal, ministro durante la Transición democrática de España, profesor de economía e intelectual refinado. Para ambos solicitamos hoy a esta Asamblea su ratificación como consejeros.

Estos cambios en el gobierno corporativo facilitaron otros directamente relacionados con las operaciones de la compañía, de las que se hizo cargo en tanto que Consejero Delegado Fernando Abril-Martorell. Su brillante historial como financiero no debe ocultar su enorme capacidad para configurar y liderar equipos profesionales. Y pese a que, hasta ahora, gran parte de su tiempo ha sido necesariamente absorbido por la refinanciación de nuestra deuda, eso no impidió que desde el primer día en su nuevo puesto acometiera una

reorganización de los trabajos, tanto en el centro corporativo como en las diversas unidades de negocio, que ha permitido dotarnos de una estructura más ligera y flexible, al tiempo que se ha logrado una notable economía en los costes.

PRISA es un gran conglomerado dedicado a la información, la educación y entretenimiento que opera en veintidós países. Pero nació en España, en los albores del postfranquismo, con el único objetivo inicial de publicar *El País*. Éste, hoy universalmente reconocido y apreciado, jugó un papel singular en la construcción de la democracia y la modernización cultural, política y económica de la sociedad española. Muchos de los valores que desde entonces ha venido encarnando siguen de plena vigencia en el mundo de hoy, todavía absorto por la profundidad de la recesión en Europa. Las dificultades palpables de las democracias representativas para hacer frente a los nuevos desafíos, y la revolución protagonizada en la industria mediática y cultural por la aparición de las nuevas tecnologías, demandan la existencia de lugares de debate y reflexión como los que tradicionalmente representan los diarios de calidad.

Los efectos de la crisis económica y financiera desatada tras la quiebra de Lehman Brothers y el estallido de la burbuja inmobiliaria han sido mucho más profundos y durables de lo que los expertos anunciaran. Igual que solo muy escasos profesores de economía, y desde luego ninguna de las instituciones financieras públicas o privadas que se conocen, supo prever el tamaño formidable de la crisis en 2008, tampoco después nadie fue capaz de evitar las desastrosas consecuencias del torpe manejo de la situación en Grecia por parte de las autoridades europeas y los gobiernos de los países centrales de la Unión. No hay de qué espantarse pues la historia está llena de ejemplos al respecto. Un excelso matemático, científico de talla universal y habitual inversor en bolsa como Isaac Newton se arruinó, hace ahora tres siglos, en el estallido de la burbuja financiera de la Compañía de los Mares del Sur, encargada de administrar la deuda de la Corona Británica tras la firma del Tratado de Utrech con España. Abochornado por el acontecimiento, el propio Newton se encargó de aclarar que era capaz de calcular el movimiento de los astros, pero no la locura de la gente.

En la actual situación de nuestra economía tampoco ha de tener gran influencia la derrota de los cuerpos celestes. La depresión en la que se han visto sumidas España y Portugal y las medidas de austeridad aplicadas con el solo objetivo de la reducción del déficit y la consolidación fiscal, han generado un derrumbe de la demanda interna, con la consiguiente debacle en el mercado publicitario. En los países del sur de Europa este ha visto descender los ingresos en apenas tres años en más de un sesenta por ciento. Ello, junto al declive en la circulación de la prensa escrita como consecuencia del desarrollo de Internet, significó en nuestro caso una caída en la facturación de varios cientos de millones de euros en 2012 respecto a las cifras de 2007. *El País* pasó en apenas dos años de ser uno de los negocios más rentables del sector a nivel global, a incurrir en pérdidas, por vez primera en su historia. Las expectativas

generadas a finales de 2010, coincidiendo con la recapitalización de nuestra compañía y la primera refinanciación de su deuda, se vieron frustradas por los peores ejercicios económicos de España (2011 y 2012) que recuerda el reciente pasado. En ese panorama, todos los medios de comunicación de nuestro país se han visto envueltos en una descomunal crisis, saldada por el momento con la desaparición de 197 cabeceras, la pérdida de empleo de más de 6.000 periodistas y caídas sustanciales en la circulación de los periódicos, en el mercado de la televisión de pago y en las ventas de libros.

En el primer trimestre de 2013 se confirmaron estas tendencias negativas, aunque en los meses de mayo y junio parecen apreciarse signos razonables de que podríamos estar tocando fondo. El mercado sigue cayendo, pero el ritmo del deterioro es menor y a la vuelta del verano la economía española puede comenzar a estabilizarse, al menos en la perspectiva macroeconómica, para emprender el camino de una discreta recuperación. No pretendo exhibir un optimismo políticamente correcto que nadie me demanda y apenas caben dudas de que todavía resta mucho trabajo por hacer. Pero cuando volvamos a la senda del crecimiento, habida cuenta de los severos y dolorosos ajustes que se han aplicado a nuestra economía, esta gozará de una mayor competitividad, por discutible que sea el alto importe de la factura que hemos tenido que pagar. Será el tiempo de aprovechar las oportunidades indudables que han de abrirse para el crecimiento económico y la consiguiente mejora del nivel de vida.

Como he dicho las empresas de PRISA radicadas en Portugal y España han sufrido cuantiosas mermas en su facturación, lo que nos obligó a implementar severos ajustes en los gastos, incluidos los de personal. En algunos casos pudimos llevar a cabo dicha tarea en diálogo y negociación con los representantes sindicales. En otros, notablemente en la regulación de empleo llevada a cabo en *El País*, el acuerdo se tornó imposible, generándose a la par una considerable tensión interna y externa en la que proliferaron descalificaciones personales y profesionales para los directivos del periódico y el grupo. Se llegó a poner en duda, sin fundamento alguno, la pérdida de independencia o de calidad editorial tratando de convertir un contencioso estrictamente laboral en un conflicto sobre la libertad de expresión, con grave daño para la imagen y credibilidad de nuestro diario. Ni entonces polemizamos públicamente al respecto ni lo hemos de hacer ahora. Es humano y comprensible que quienes se vieran afectados en lo que consideraban eran sus derechos los defendieran hasta la extenuación. No obstante, a mi juicio, fueron equivocados los caminos elegidos para ello. Como equivocadas fueron, o al menos no suficientemente explicadas, algunas decisiones tomadas por la empresa. Por lo demás en todo momento mantuvimos contacto con las centrales sindicales, y es de resaltar su actitud de cooperación a la hora de buscar soluciones equilibradas y aceptables. Todos hemos aprendido de la experiencia, por dura que haya sido. Espero y deseo que las lecciones de ayer rindan hoy su fruto.

Las caídas de facturación y rentabilidad en Europa vienen siendo compensadas solo en parte por el excelente comportamiento de las compañías de América Latina. Iberoamérica ha sido, desde la fundación de PRISA, destino manifiesto para sus actividades. Es un mercado en expansión, de una pujanza que ha de perdurar cuando menos varios años y en el que el común nexo del castellano y su vecindad cultural con el portugués, permiten contemplarlo a nuestros efectos como unitario, pese a las diferencias políticas, regulatorias y de todo género que en él existen. Cualquiera que conozca dichos países sabrá de la influencia creciente de nuestra presencia en ellos. Son ya varias generaciones de latinoamericanos las que han aprendido en la escuela con los libros de *Santillana. El País* es el único diario global en español. Más de cuarenta mil lectores lo compran a diario en sus ediciones en papel en siete países del área y seis millones de usuarios únicos acceden mensualmente desde América Latina a sus informaciones a través de la web. En otoño próximo lanzaremos una edición virtual en portugués, destinada fundamentalmente al mercado brasileño, que contribuirá a abrirnos puertas de mercados hasta ahora inexistentes para nosotros. Nuestras radios latinoamericanas supondrán ya este año más del sesenta por ciento de la facturación y del beneficio bruto del total de las operaciones de la división. *Radio Caracol*, en Colombia, es en términos absolutos más rentable que la *SER* de España, y las tendencias del sector publicitario en aquellos países permiten hacer previsiones muy positivas para el futuro próximo. América Latina constituye no solo el mejor mercado imaginable en tiempos en que la crisis atenaza a Europa, sino también un área de influencia en donde los aspectos institucionales de nuestra actividad disfrutan de gran reconocimiento. Hemos decidido singularizar nuestras actividades en la zona a través de una organización que ha de poner en valor los muchos activos que poseemos en ella. Las dudas surgidas en los tiempos recientes sobre el mercado europeo en general y el español en particular, tienden a olvidar la implantación de muchas empresas españolas, incluida la nuestra, en países emergentes con alto crecimiento y estabilidad macroeconómica. Por lo mismo hay que establecer instrumentos que permitan ponderar adecuadamente el peso y la importancia de nuestras inversiones en América Latina y faciliten el aporte de nuevos recursos.

Pero antes que nada necesitamos estabilizar el balance de *PRISA*, de modo que pueda garantizarse la seguridad de sus operaciones a medio y largo plazo. Estamos inmersos en la recta final de las negociaciones para una nueva refinanciación de la deuda, sobre la que ya existe un plan aprobado por más del setenta por ciento de nuestros acreedores. Dicho plan incluye un plan de desinversiones en el sector audiovisual, lo que nos permitirá reducir de manera ordenada el endeudamiento de la compañía, al tiempo que facilitará la continuidad del resto de las empresas y mejorará los flujos de caja. Desde que la crisis financiera estalló nos hemos esforzado por mantener en lo esencial el perímetro de nuestras actividades, en donde los medios y la educación tienen un papel protagonista. Hicimos en el pasado reciente ventas de activos, parciales o totales, cerramos compañías no rentables y redujimos los recursos humanos de nuestras empresas españolas en casi una tercera parte, al tiempo que ha disminuido el salario medio de sus profesionales y comenzado un relevo

generacional en la gestión. El precio de la acción se ha visto, pese a todo ello, seriamente penalizado, sufriendo accionistas e inversores un severo castigo. Todos estos sacrificios no han de ser en vano. Si se aprueba el plan presentado la semana pasada a la totalidad de nuestros acreedores financieros, la viabilidad del grupo se verá garantizada sin dañar su crecimiento y a la espera de la recuperación que ha de llegar. En nombre del Consejo quiero felicitar públicamente desde aquí al Director Financiero de Prisa y a su equipo por el trabajo realizado en ese terreno.

No solo han afectado negativamente a nuestros resultados la burbuja financiera, el excesivo endeudamiento y el derrumbe del consumo en España y Portugal. Al margen esas dificultades, y aun si no hubieran existido, tenemos que enfrentar la revolución incoada por las nuevas tecnologías. Absolutamente todos nuestros productos se ven condicionados de manera sustancial por el desarrollo de la cultura digital, y eso teniendo en cuenta que probablemente nos encontramos todavía en la prehistoria de esa nueva civilización. Desde hace años venimos invirtiendo con tenacidad y esfuerzo en la transformación que nuestras operaciones demandan en ese sentido. Pero la migración de la antigua época a este nuevo mundo es cruenta, tardía y muchas veces se revela casi como imposible. No son los elementos tecnológicos lo más decisivo al respecto, sino el diferente comportamiento de los usuarios que las propias innovaciones técnicas generan. El ejemplo más obvio, aunque no el único, es la evolución de las redes sociales. La escuela, los medios de comunicación, el arte y la literatura se ven sometidos a cambios estructurales tan formidables como no se habían conocido en los últimos quinientos años. La irrupción en el mercado de los nuevos gigantes de la sociedad digital, que acaparan más del ochenta por ciento de la publicidad en la red, es un nuevo quebradero de cabeza al tiempo de monetizar, como ahora se dice, el tráfico de nuestros productos.

Existen muchas interrogantes sobre cómo ha de vertebrarse la opinión pública en las democracias del siglo XXI. El papel de los diarios y los medios tradicionales ha sido esencial en la configuración de esos regímenes. Siguen vigentes las incógnitas sobre cómo financiarlos en un mundo en el que decae la circulación en papel y las recetas publicitarias migran hacia otro tipo de soportes. En *PRISA* hemos llevado a cabo un esfuerzo ingente, esencialmente en torno a *El País* pero también de manera específica en lo que se refiere a los sistemas educativos, a otras plataformas de medios y a la televisión de pago, para digitalizar nuestros productos y ser coherentes con la convergencia en contenidos y usuarios que la red propicia. Tenemos la fortuna de haber incorporado a nuestros órganos de gobierno en diversas empresas a personalidades tan relevantes como Arianna Huffington, a quien ya cité antes, o John Paton, verdadero campeón del periodismo digital en Canadá y Estados Unidos, que ahora es miembro del Consejo de *El País*; estamos trabajando con varias *start ups* regidas por jovencísimos emprendedores; y hemos puesto en marcha una Oficina de Transformación que ayude a nuestras unidades de negocio a tomar las opciones acertadas, tanto técnicas como en la configuración de nuevos equipos humanos, y formación de los existentes, a la

hora de construir el edificio digital de sus empresas. Una de esas opciones, desde luego, será la de exigir o no un pago por nuestros productos distribuidos en la red, a comenzar por nuestro diario estrella. El esfuerzo llevado a cabo ha sido ya remunerado por la audiencia y el aprecio que sus contenidos suscitan entre los usuarios.

Trabajamos también de manera global con marcas musicales como los *Cuarenta Principales*, o referidas al deporte, en el caso del AS. En el terreno educativo *Santillana* ha puesto en marcha con notable éxito dos programas, *Sistema UNO*, y *Santillana Compartir*, que implican una acelerada migración hacia el empleo de las herramientas digitales en la escuela. Como consecuencia de la misma el plan estratégico de la editorial prevé sustanciales crecimientos de la rentabilidad a partir del año 2014. El lanzamiento de *Yomvi*, nuestro servicio de televisión a la carta por Internet se inscribe en la misma estela de innovación, sin la que sería imposible asegurar un porvenir estable a nuestro Grupo.

Señoras y señores accionistas:

Antes de ceder la palabra al Consejero Delegado, que les iluminará más extensamente sobre estas cuestiones, no quiero dejar de referirme por último a otra crisis que nuestro país y los de su entorno vienen padeciendo, más allá de la económica. Me refiero a la pérdida de valores y a la amenaza de ruina de instituciones sobre las que se han fundado la paz, la libertad y el bienestar de los ciudadanos. Si no se dan pasos efectivos, y cuanto antes, hacia la unidad política europea, el futuro de la moneda única, y con él el de la propia Unión, seguirán amenazados. Desde su fundación nuestra empresa ha mantenido un compromiso europeísta que hoy quiero resaltar frente a las dudas que el proyecto suscita en algunos. Pero la crisis institucional es también doméstica. Asumen indicios de que puede peligrar la arquitectura del sistema democrático y del Estado de bienestar que con tanto esfuerzo han sabido levantar los ciudadanos españoles durante las recientes décadas.

PRISA es un grupo de empresas y como tal no mantiene posiciones editoriales, siendo los directores de los diversos medios responsables de las mismas, que asumen una pluralidad conveniente y necesaria de distintos puntos de vista. Globalmente esos medios responden, no obstante, a valores comprometidos con el mantenimiento y desarrollo de los regímenes democráticos; a la renuncia al uso de la violencia, monopolio legítimo del Estado de derecho, como método de resolver conflictos; al apoyo a la modernización de las sociedades en las que estamos presentes; a la defensa de la libertad de pensamiento y expresión; y al fomento de políticas activas que persigan la inclusión social y una mayor justicia. De ello se deriva el que las empresas de *PRISA*, en todos los países en los que trabajan, asuman también una imagen y un contenido institucional en su defensa de la sociedad civil y su participación en las tareas de la vida pública. En ese contexto y habida cuenta de la necesidad de culminar la reestructuración en marcha en la compañía, el Consejo me ha solicitado, y yo he accedido a ello, que permanezca como presidente ejecutivo hasta Diciembre de 2015.

La mejor manera, por lo demás, de defender el papel institucional de *PRISA*, tan necesario en los tiempos que corren, es garantizar la rentabilidad de nuestras empresas, a fin de remunerar a nuestros accionistas y empleados por el esfuerzo que realizan, y poder invertir de manera continuada y sostenible en el mejoramiento de nuestras capacidades. Es la calidad del trabajo de todos cuantos integramos el grupo, el compromiso con nuestros usuarios y la demanda de la excelencia profesional lo que garantizará también la independencia de nuestros medios.

Quiero por ello agradecer desde aquí el apoyo de nuestros inversores, el de nuestros lectores, usuarios y anunciantes, y el formidable impulso de nuestros equipos humanos, sin cuya dedicación y trabajo cualquier empeño resultaría inútil. La industria cultural y mediática enfrenta desafíos inéditos y riesgos indudables. Pero también formidables oportunidades de crecimiento y expansión. Con el esfuerzo de todos nuestra empresa saldrá fortalecida de la actual situación y podrá reforzar y extender su liderazgo en un futuro próximo.

Muchas gracias a todos.



**Intervención de Fernando Abril-Martorell,
Consejero Delegado de PRISA
Junta General de Accionistas**

Madrid, 22 de junio de 2013



Buenos días Sras. y Sres. Accionistas.

Durante mi intervención me referiré en primer lugar a los aspectos más relevantes del ejercicio 2012.

A continuación haré un repaso de la evolución reciente del Grupo, explicaré el contexto de mercado en que nos hemos movido, los esfuerzos realizados, y por último las prioridades estratégicas y las perspectivas para el futuro.

Durante el año 2012, y en un difícil contexto económico, el Grupo ha mantenido gran fortaleza operativa:

Y me gustaría sinceramente agradecer a todos nuestros empleados y al equipo de dirección el esfuerzo realizado este año para conseguir estos resultados operativos. Esfuerzo que es aún mayor porque se ha producido en el cuarto año de recortes de inversión, de pérdidas de empleo y de salarios en algunos casos y cuando todavía hay poca visibilidad sobre el final del proceso.

En términos ajustados, respecto a 2011, los ingresos consolidados han caído un 2,3% hasta los 2.652 millones de euros y el Ebitda un 3,3% hasta los 477 millones. El margen de Ebitda ha sido del 18%.

La publicidad en España y Portugal ha caído más que en años anteriores en línea con el mayor deterioro del consumo y la demanda interna.

La radio internacional y Santillana han acelerado su crecimiento

En Digital Plus ha entrado en vigor el nuevo contrato del fútbol que incrementa los ingresos por el nuevo negocio mayorista aunque como veremos a continuación, también incrementa los costes notablemente.

En el conjunto, los ingresos en España/Portugal retroceden el 5,7% mientras que en Latinoamérica crecen el 8%.

En cuanto a los gastos, caen un 2% hasta los 2,175.5 millones euros, con una contención general en todas las líneas de costes en España a excepción del impacto del fútbol.

El Ebitda bajó un 3,3% hasta los 476,8 millones de euros. Pero el Ebitda de Latinoamérica creció un 19,5% y ya representa el 40,3% del total del grupo.

El área de prensa sigue sometido a cambios estructurales. Durante el 2012 la publicidad impresa cayó un 27% pero la publicidad digital creció un 18%.

El País sigue líder absoluto y tanto el deportivo As como el económico Cinco Días han ganado cuota de mercado.

En la radio, el mercado español de publicidad al igual que en prensa ha seguido muy castigado pero se produjo un fuerte crecimiento de los ingresos de Latinoamérica. Estos dos efectos han hecho que en 2012 nuestro Ebitda latinoamericano supere el de España por primera vez.

La Ser sigue liderando el mercado español, Caracol el colombiano, Iberoamericana el chileno y el resto de nuestras radios mantienen posiciones muy fuertes en los mercados en los que operan.

En el capítulo positivo en 2012 el negocio de educación de Santillana, con una fuerte implantación en Latinoamérica, ha seguido creciendo tanto en Ingresos como en su Ebitda recurrente. Brasil es el primer mercado con un 28% de las ventas y Latinoamérica en su conjunto aporta el 78% del total. 2012 ha sido el primer año del plan de expansión de sistemas de enseñanza basados en nuevas tecnologías en Latinoamérica, del que luego hablaremos, y el resultado contable ya incorpora anticipación de gastos por ese motivo.

De vuelta a España, los principales parámetros de Canal + en televisión de pago han mejorado durante 2012: El Ebitda recurrente ha crecido el 11,3%, el ingreso medio mensual por abonado ha subido hasta 42,6 euros, la penetración del moderno iPlus es ya del 34,2%. Pero a partir de septiembre, coincidiendo con el alza del 8% al 21% del IVA, el mercado se ha ralentizado, y si bien se han registrado records de peticiones de alta, también las peticiones de baja han subido.

En 2012, por primera vez en muchos años, el mercado de televisión de pago en su conjunto cayó en España y si bien Digital Plus ha mejorado su cuota de mercado, la continuación de esta tendencia junto con el efecto de la subida de los costes del fútbol está haciendo del 2013 un ejercicio muy difícil.

Media Capital, la empresa que gestiona TVI, la cadena de televisión en abierto líder en Portugal, ha logrado crecer su Ebitda un 7% pese a la enorme dificultad del mercado publicitario portugués, que acumula también 5 años de fuertes caídas. Sí se vió más afectada la rentabilidad de nuestra participada Mediaset España, pese a lo cual su valor en bolsa se está recuperando parcialmente a lo largo del año 2013.

Me gustaría también destacar el fuerte esfuerzo de reducción de costes en el área corporativa (-42%) que ha producido una mejora de 23 mm de euros en el Ebitda del Grupo.

Por último, durante el año 2012, se han contabilizado 51 millones de indemnizaciones por los expedientes de regulación de empleo que se han llevado a cabo en sociedades del grupo, procesos distintos que han atendido a las características y situaciones específicas de cada uno de los negocios. Asimismo se ha dotado una provisión de 54 millones por el acuerdo extrajudicial con ONO, y se ha saneado parte del fondo de comercio de DTS, la gestora de Canal+, por importe de 300 millones de euros.

Todos estos ajustes extraordinarios llevan el resultado del año a un neto de 255 millones de euros negativo.

En 2012 también hemos introducido cambios relevantes en la organización del grupo.

José Luis Sainz, responsable del área de prensa pasó a desempeñar también la máxima responsabilidad ejecutiva del área de radio. Esta decisión, persigue, sin cambiar la identidad de cada una de las unidades de negocio, simplificar y generar sinergias en tres aspectos básicos de sus respectivas actividades: el área comercial, la transformación digital y tecnológica y la coordinación editorial. Asimismo se ha nombrado un responsable dentro de la estructura de radio para el área internacional, al objeto de impulsar el desarrollo de nuestras distintas actividades allí.

En septiembre se incorporó como nuevo CFO del grupo Javier Lázaro y Fernando Martínez asumió las funciones de Estrategia y Control de Gestión. Ya en 2013, Antonio García Mon ha sido nombrado Secretario General y director de la asesoría jurídica de Prisa.

Estos cambios y los próximos que vendrán, persiguen reducir los costes compartiendo más servicios, simplificar la estructura de gestión y agilizar la toma de decisiones asignando responsabilidades claras y posibilitando de esta forma elevar el porcentaje de retribución variable ligada a objetivos frente a la retribución fija.

En esta línea se somete hoy también para su aprobación un plan de incentivos a largo plazo. Es la propuesta número once. Este Plan, que sustituye al vigente hasta la fecha, incorporará a unos cien ejecutivos del Grupo, y tiene un plazo de medición de tres años. Estará basado en los planes que apruebe el consejo de administración, y guardará proporción en sus cantidades con exigentes objetivos de crecimiento en la generación de caja en esos tres años a partir de niveles de cumplimiento mínimos del 80%.

Repasemos ahora la evolución reciente del Grupo.

Nuestros negocios se desarrollan en dos realidades macroeconómicas muy distintas: España y Portugal por un lado y Latinoamérica por otro.

El ritmo de crecimiento de sus economías y sobre todo la composición del mismo presentan en el primer caso muchas dificultades y ofrecen en el segundo grandes oportunidades para un Grupo como el nuestro.

En España, el Producto Interior Bruto ha mostrado una evolución reciente negativa, con una desaceleración rápida en el 2008, y comportamientos negativos o crecimientos muy bajos en el 2009, 2010, 2011 y 2012.

En Latinoamérica, al contrario, la evolución del PIB ha sido muy positiva. Las economías en donde opera nuestro grupo han recuperado ya los niveles previos a los del comienzo de la crisis global. La demanda interna de estos países crece con fuerza alimentada por la mejora de la renta de la población, el crecimiento de las clases medias y una fuerte expansión del crédito.

Pero lo más relevante para nuestros negocios es el comportamiento del consumo porque la actividad publicitaria va muy ligada al mismo.

Pues bien, en España, 2013 será el sexto año consecutivo de caída de las ventas al por menor. Estas ventas al por menor representan a sectores directa o indirectamente responsables de más de la mitad de nuestra base publicitaria.

No es por tanto una sorpresa que el mercado de publicidad español haya tenido caídas muy significativas en los últimos años: desde el año 2007, la publicidad en Tv ha caído un 55%, un 67% en Prensa y un 49% en Radio.

Este comportamiento ha tenido un reflejo importante en nuestras ventas por publicidad en España, donde desde el año 2007, hemos perdido en prensa y radio un total de 282 millones de euros, y sólo desde el 2010, una pérdida de ventas de más de 119 millones de euros. Ambas cifras en línea con las caídas del mercado total.

Los ingresos por circulación y promociones de nuestros negocios de prensa también han experimentado caídas a lo largo de estos años, en concreto hemos perdido desde el 2007 105 millones de euros, un 38%, motivado en parte por la crisis pero también por el cambio en los hábitos de consumo y por el importante crecimiento de nuestros usuarios únicos en Internet.

En total, entre publicidad y circulación el Grupo ha perdido ingresos en España por valor de unos 387 millones de euros, 159 millones si atendemos a la caída desde 2010 solamente.

Mientras tanto en Latinoamérica los ingresos han crecido 248 millones de euros en el mismo periodo y el Ebitda más de 94 millones de euros.

La consecuencia de esto es que el Grupo ha hecho grandes esfuerzos durante los últimos años:

los gastos de personal en España se habrán reducido un 38% al final de este año como consecuencia de la pérdida de aproximadamente un tercio de nuestra plantilla así como por la reducción de salarios en la mayoría de las unidades de negocio.

Este ajuste salarial ha afectado de la misma manera al equipo de dirección. En Noviembre del 2011 más de cien ejecutivos del Grupo aceptaron bajarse el sueldo un 8% de forma voluntaria, y durante el 2012 y en función de la situación de cada unidad de negocio y de cada salario absoluto, una amplia mayoría de esos mismos directivos han experimentado bajadas adicionales de entre un 8% y un 16%.

En cuanto al resto de gastos operativos, exceptuando el coste de contenidos de fútbol, la evolución estos últimos años refleja una importante contención, con bajadas en España y Portugal de 283 millones de euros desde el 2010.

La inversión se ha reducido al mínimo operacionalmente necesario para poder canalizar recursos a las áreas en crecimiento, y en particular a Santillana.

Todos estos esfuerzos operativos, junto con las desinversiones realizadas y las distintas operaciones de mejora de la estructura de capital, han posibilitado

compensar parcialmente la caída de ingresos tan fuerte que he mencionado y reducir la deuda del grupo en 1,730 millones de euros, pasando de 4,946 millones a 31 de diciembre de 2009 a 3,216 millones a 31 de diciembre de 2012.

Estas operaciones nos han permitido mantener el nivel de fondos propios a pesar de los 820 millones de euros de saneamientos extraordinarios realizados en los dos últimos años al ajustar ciertos créditos fiscales y reducir el valor de alguno de nuestros activos por el deterioro de su actividad y la subida de las primas de riesgo.

En resumen, durante los últimos años, hemos disminuido en más de 1,700 millones la deuda, hemos repagado a los bancos 1,300 millones, hemos realizado saneamientos extraordinarios por más de 800 millones, y hemos mantenido el nivel de fondos propios, y todo esto a pesar del entorno económico tan negativo en España y Portugal que nos han hecho perder más de 400 millones de ingresos sólo en publicidad, circulación y promociones en España.

Estos contextos económicos tan dispares nos obligan a gestionar de distinta forma.

El grupo ha estado ajustando su base de coste e inversión en España y Portugal para adaptarse a los menores ingresos derivados de la crisis económica y de la imparable transformación del negocio de prensa y en menor medida de radio y aprovechando el crecimiento natural que Latinoamérica ofrecía para nuestras marcas y negocios. Además, la restricción financiera con la que operamos nos obliga a ser aún más selectivos y certeros a la hora de decidir dónde invertimos, cómo priorizamos nuestros escasos recursos.

El ritmo de ajuste, si bien alto y doloroso por la pérdida de personal, no ha sido suficiente para paliar en su totalidad la caída de ingresos dada la estructura semifija de algunas de nuestras operaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, el enfoque estratégico básico es el siguiente:

- El área de prensa, particularmente afectada en su modelo de negocio, tiene cuatro ejes prioritarios:

Primero asegurar la rentabilidad del negocio actual. Sin esto no hay nada. Aquí se enmarcan los distintos procesos de ajuste de personal y de costes dada la evolución reciente que hemos mencionado. En ésta como en otras decisiones de gestión somos dependientes del ciclo económico puesto que la estructura de costes objetivo dependerá de cuándo se produzca la estabilización del consumo en España.

En segundo lugar debemos progresar en la transformación digital. Esta transformación aplica a todo el ecosistema de la empresa, a cómo hacemos las cosas. La publicidad digital lleva tres años creciendo mucho, y de forma muy superior al mercado pero hay que progresar. Nuestras audiencias digitales han

experimentado crecimientos espectaculares, muy por encima del mercado también, pero necesitamos más audiencias para generar más ingresos. En los próximos meses se tomarán las decisiones respecto a la implantación de un modelo digital de pago.

En tercer lugar desarrollar la marca y diversificar el negocio y por último internacionalizarse. Estos dos últimos ejes están muy relacionados con la transformación. Se está ejecutando un calendario exhaustivo de acuerdos, lanzamientos y desarrollos específicamente destinados a estos fines y día a día comprobamos la fuerza de nuestras marcas en Latinoamérica.

En el área de Radio las prioridades son:

Continuar la transformación del modelo operativo de radio en España para mejorar su rentabilidad con el objetivo de reducir y variabilizar costes.

Mejorar el posicionamiento competitivo en Música y en digital (eventos, dispositivos, parrillas).

Consolidar y fortalecer el posicionamiento geográfico, consolidando Colombia y Chile, expandiendo México y poniendo en rentabilidad Argentina y EEUU.

En definitiva el centro de gravedad de radio se desplaza hacia Latinoamérica.

Santillana se encuentra en la mitad de un esfuerzo de tres años para la expansión de los sistemas de enseñanza digitales en México, Colombia y Brasil. Este es el principal objetivo estratégico. Su consecución implicará captar más de 500,000 alumnos nuevos y transformar el método de enseñanza a otro 1,200,000 alumnos en toda la región Latinoamericana que ya utilizan nuestros contenidos. También implicará casi doblar el Ebitda y el Ebit en el 2016.

La financiación de este plan se está haciendo de forma orgánica, y el efecto de la anticipación de los gastos e inversiones de desarrollo y lanzamiento ya están incorporadas en los ejercicios 2012 y 2013.

El cambio del modelo educativo en España y su implantación acelerada en dos años es el segundo objetivo estratégico. Pretendemos mantener la mejor calidad en los nuevos contenidos y como consecuencia ganar cuota de mercado durante los años de su implantación.

En el área de TV son muchos los retos. Ya he avanzado con anterioridad las dificultades en el 2013.

Los objetivos son:

mantener e incrementar si es posible el contenido exclusivo de nuestra plataforma,

simplificar nuestra oferta comercial para segmentarla mejor y ajustar los precios,

seguir innovando tecnológicamente a través del incremento de la penetración de iPlus y del uso de YOMVI como producto multiplataforma distribuido a través de internet.

mantener los esfuerzos contra la piratería digital

En las áreas corporativas los objetivos son simplificar y reducir costes reduciendo la estructura, compartiendo servicios y eventualmente externalizándolos.

El ritmo de implementación de esta estrategia depende de dos factores importantes, por un lado del momento en que se establezca el consumo en España y por otro de la mayor o menor flexibilidad financiera de que dispongamos dado nuestro aún elevado nivel de deuda y los compromisos adquiridos con los bancos.

Respecto a lo primero, y después de varios trimestres catastróficos, los datos desde abril sugieren al menos una ralentización del deterioro que debería mejorar aún más en los últimos meses del año.

Respecto a la situación financiera, después del verano pasado al observar el comportamiento tan negativo respecto al año anterior y respecto a todas las previsiones del mercado publicitario español y su efecto en la caja del grupo, nos pareció prudente empezar a trabajar para anticipar una propuesta de reestructuración de nuestra deuda financiera a nuestros acreedores.

Nuestra propuesta se presentó a los principales bancos en la primera semana de enero, y tras varios meses de negociaciones con ellos, el pasado día 14 de junio se ha presentado, modificada, al resto de las entidades acreedoras.

Cuenta ya con el apoyo de bancos que representan el 72,9% del total de la deuda e incluye una línea de liquidez adicional de 80 millones.

Los objetivos son asegurar liquidez adicional para el grupo, extender los vencimientos de la deuda para alinearla con la evolución esperada de los negocios, ganar flexibilidad financiera y maximizar la recuperabilidad para los bancos acreedores. En definitiva conseguir una estructura de capital sostenible a medio plazo.

El proceso a partir de ahora durará algunos meses porque exige obtener la unanimidad de todos los acreedores financieros, lo que teniendo en cuenta el entorno de mercado y bancario y los distintos tipos de acreedores, no estará exento de dificultades y de riesgos.

En definitiva, 2012 y el primer trimestre han seguido siendo muy difíciles para nuestras operaciones en España y Portugal, lo que nos ha obligado a profundizar en los esfuerzos para adecuar nuestras estructuras productivas a unos ingresos cada vez menores, y a los retos que las nuevas tecnologías suponen para nuestra industria.

Todas estas actuaciones, unidas a la evolución favorable de la actividad en Latino América y a los esfuerzos en materia financiera y de estructura de balance que les he resumido anteriormente, deben situarnos en una buena posición para aprovechar la recuperación de nuestros mercados, lo que esperamos que se produzca en un futuro no muy lejano.

Muchas gracias.



**Intervención de Juan Arena,
Presidente del Comité de Auditoría de PRISA**

Junta General de Accionistas

Madrid, 22 de junio de 2013



Señoras y señores accionistas:

Me dirijo a Vds. En mi condición de Presidente del Comité de Auditoría de Promotora de Informaciones S.A. que es conforme a los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo, la Comisión que tiene competencias en relación con la auditoría externa, la auditoría interna, la información financiera y el control de los riesgos en definitiva sobre el marco de control del grupo.

Como saben, nuestros títulos cotizan en las bolsas españolas y en la new york stock exchange y por tanto debemos someternos a la legislación española y americana así como a nuestras normas internas.

Durante el ejercicio 2012 el comité no ha experimentado ningún cambio, está constituido por cuatro miembros y de acuerdo con los estándares de ambas legislaciones todos los miembros del mismo somos independientes.

Paso ahora a resumirles las actividades desarrolladas en 2012:

Durante ese periodo hemos celebrado seis reuniones.

En todas ha asistido el auditor externo, que ha informado puntualmente sobre la evolución de los aspectos más significativos de la auditoría. También, al menos una vez al año, los auditores externos informan al consejo, siguiendo las mejores prácticas de gobierno corporativo.

El comité ha revisado junto con los auditores externos las cuentas que el consejo de administración somete hoy a su aprobación.

El informe de auditoría de las cuentas del grupo elaboradas de acuerdo con las normas internacionales de contabilidad, es limpio y sin salvedades.

El Comité ha propuesto también al Consejo la renovación de Deloitte como Auditor de cuentas para la supervisión de las correspondientes al 2013.

Durante el ejercicio 2012 hemos realizado un seguimiento del sistema de control interno sobre la información financiera del grupo que ha sido evaluado tanto por la auditoría interna como por el auditor externo y me complace informarles que, en opinión de ambos, el sistema ha funcionado de forma efectiva.

Por otro lado, quiero destacar que el comité, está especialmente comprometido con el adecuado dimensionamiento de la auditoría interna de la compañía con objeto de reforzar las labores de supervisión y control del grupo y en definitiva, mejorar nuestras debilidades de control.

Es por eso que la comisión fue informada por el auditor sobre las principales recomendaciones de control interno planteadas a raíz de la auditoría del grupo y sobre el seguimiento de las que se plantearon en el ejercicio anterior.

Asimismo supervisamos el mapa de riesgos del grupo y el funcionamiento y divulgación del canal de denuncias que se ha implantado de acuerdo con las recomendaciones de las mejores prácticas de gobierno corporativo y en cumplimiento de la normativa americana, canal que permite a los empleados, de forma anónima, y a cualesquiera otros terceros vinculados con el grupo, previa su identificación, la comunicación con plenas garantías de las irregularidades que adviertan en el funcionamiento del grupo.

Nada más señoras y señores accionistas, Estas han sido, resumidamente, las tareas desarrolladas por la Comisión durante el pasado año y naturalmente Estamos a su disposición para las aclaraciones que consideren oportunas.

Muchas gracias por su atención.