



**Junta General Extraordinaria de Accionistas
2017**

Juan Luis Cebrián, presidente ejecutivo

Madrid, 15 de NOVIEMBRE de 2017

Señoras y señores accionistas, queridos amigos y amigas

Señoras y señores accionistas, amigos todos.

En esta Junta Extraordinaria de accionistas del Grupo Prisa hemos de anunciar importantes novedades para el futuro de nuestra compañía. Atravesamos hoy el umbral de un proceso que debe conducirnos al final de un ciclo en la vida de la empresa caracterizado por las dificultades económicas y las incertidumbres emanadas de la revolución tecnológica. Un periodo ciertamente difícil en el que la lucha por la supervivencia del Grupo, y por garantizar su futuro, ha reclamado grandes esfuerzos y sacrificios por parte de accionistas, profesionales y empleados. Junto a las dificultades del mercado y a la esencial transformación del entorno social en que se desenvuelven nuestras actividades, se añadían las características propias de nuestra empresa, que experimentó un crecimiento sin precedentes durante sus tres primeras décadas de existencia, financiado casi exclusivamente gracias a la generación de caja de sus negocios y a un fuerte endeudamiento bancario. La crisis financiera internacional y la quiebra de los modelos tradicionales de negocio en nuestro sector, como consecuencia de la revolución digital, nos sorprendieron en un contexto de enorme fragilidad, con escasos fondos propios y altísimo endeudamiento. Desde hace casi diez años hemos trabajado a fin de obtener un balance equilibrado y procurar una estructura de capital estable que garantice un futuro prometedor para nuestras operaciones. La obtención de ambos objetivos fue el compromiso por mí adquirido entonces, primero como presidente de la Comisión Ejecutiva del Consejo y más tarde como presidente ejecutivo del Grupo. Es de esperar que la consecución de ambas cosas se consolide una vez se ejecuten las acciones que hoy traemos para su aprobación por parte de ustedes.

Una muy relevante es la venta de la compañía Media Capital, pendiente todavía de perfilar las condiciones en que ha de producirse, de acuerdo con las autoridades lusas de la competencia. La otra el reforzamiento del capital social tras sendas operaciones de reducción y ampliación del mismo que deberán restablecer el balance, reestructurar de manera estable la deuda financiera y proveer la liquidez necesaria para atender las necesidades de inversión y crecimiento que la compañía tiene. La esperada consecución de dichos objetivos en los próximos meses me permitió anunciar en el Consejo de Administración del pasado Octubre que había solicitado a los organismos competentes de la empresa poner en marcha el plan de sucesión en la presidencia, de acuerdo a las previsiones aprobadas por esta mista Junta de Accionistas hace ya más de un año. Lo hice considerando que tras coronar dichas metas lo esencial de la tarea que me fue encomendada hace dos lustros estará cumplido, y que en dichas circunstancias un relevo generacional al frente de la compañía es más conveniente para esta y para mi propia persona. Por lo mismo, y en el marco de un acuerdo con una amplia mayoría de accionistas y con relevantes acreedores de nuestra empresa, anuncié mi deseo de dejar la presidencia una vez se aprobara la ampliación de capital mencionada, al tiempo que anunciaba

haber aceptado el requerimiento de algunos accionistas y personas relevantes e nuestra compañía, de permanecer en la presidencia del diario El País, en la de la Fundación que ha de llevar su nombre y en la del Comité Editorial del Grupo. Debo poner de relieve que frente a las estupideces y pamplinas a que nos tienen acostumbrados ya algunos medios que operan desahogada y caóticamente en las redes sociales, a principios de Octubre comuniqué formalmente por escrito al presidente de la Comisión de Sucesión mi deseo de que esta se llevara a cabo de manera ordenada pero rápida, y en el sentido y las condiciones ya citadas. Dos razones esenciales me llevaron a tomar esta decisión. En primer lugar el inevitable paso del tiempo que contra lo que algunos creen lejos de llevarme a atrincherarme en el pasado me induce a acelerar nuevos proyectos que afectan a mi propio futuro personal y a los que no podría dedicar ni el tiempo ni la atención debidos de mantenerme en mi actual responsabilidad. De hecho, si en diciembre de 2015 acepté prolongar mi periodo como presidente ejecutivo de Prisa, que debía haberse terminado hace ahora un año, fue únicamente a pedido de un grupo de consejeros y accionistas que me insistieron en que debía hacerlo cuando se viera más claramente la luz al final del largo túnel que hemos tenido que atravesar. Acepté la sugerencia, que me obligaba a aplazar otros planes personales, exclusivamente por el sentido de la responsabilidad institucional que me concierne. El segundo motivo para poner yo mismo en marcha mi relevo fue precisamente el hecho de que al anunciarse una ampliación de capital del tamaño y las características que hoy proponemos, los actuales accionistas que la suscriban, y los nuevos inversores que a ella acudan, necesitan conocer los planes estratégicos y el equipo de gestión que ha de llevarlos a cabo, dada la evidencia de lo cercano de mi adiós. Me refiero desde luego a inversores y accionistas con visión de medio y largo plazo, deseosos de contribuir a dar estabilidad a un proyecto como el nuestro, amenazado desde hace ya años por la intrusión en el capital y en la deuda de fondos especulativos que a veces ponen sus intereses por encima del interés social y no dudan en arriesgar la supervivencia de las empresas en las que intervienen con tal de asegurarse para ellos un retorno sustancial en su inversión. Su actividad me parece del todo legítima en el marco de la sociedad capitalista, en tanto en cuanto no vulneren las reglas; pero un deseo de condicionar la gobernanza de las empresas cotizadas hasta el punto de intentar provocar un cambio en el control de las mismas, vulnerando los derechos de los accionistas minoritarios y sin poner en marcha los resortes que la ley prevé a este respecto, merece mi más absoluto rechazo. Como presidente estoy obligado, al igual que todo el consejo, a defender antes que nada el interés social de nuestra compañía y el de todos y cada uno de sus accionistas, con especial atención para que no se perjudiquen los derechos de los más débiles.

Y pues de gobernanza hablamos creo que no está de más recordar la esencial naturaleza de nuestros negocios, en tanto que su desarrollo se inscribe en el ejercicio de derechos básicos para la democracia: el derecho de todos los ciudadanos a la libertad de expresión y el derecho a recibir educación. La historia y el desarrollo de Prisa responde desde su nacimiento a un compromiso ineludible con estos valores que aunque acostumbremos a llamarlos intangibles, porque lo son, tienen una incidencia determinante en el propio valor de los activos, en la respuesta comercial a nuestros productos y, en definitiva en las cuentas de

resultados de las empresas. No es el momento ahora de dar lecciones sobre el comportamiento de los medios en las democracias. Al margen las distorsiones y efluvios que emergen desde los basureros de opinión en que se han convertido las redes sociales y determinados confidentiales, dedicados muchos de ellos a la extorsión y a la desinformación, incluso bajo la influencia de potencias extranjeras como ahora es sabido, el éxito y la importancia a la hora de conformar la opinión pública por parte de los medios llamados medios tradicionales, depende de su credibilidad e independencia. La vida económica de nuestras empresas se basa en la adhesión y seguimiento de nuestros productos por parte de lectores y usuarios que durante años han sabido apreciar la excelencia profesional en su elaboración y la independencia que permite trabajar a los periodistas, programadores, colaboradores y el resto de profesionales involucrados en la producción sin cortapisas ni injerencias del poder. Sin independencia no hay credibilidad y confianza en el medio, y sin confianza no hay clientes. El éxito de la actividad editorial, cualquiera que sea el público al que se dirige, puede resumirse en la existencia de un pacto entre usuarios (lectores), profesionales y propietarios o accionistas desde el convencimiento de que la libertad de información que las constituciones liberales establecen es un derecho cuya titularidad corresponde a los ciudadanos, no a los dueños de los medios ni a los periodistas, que se limitan a administrar una propiedad ajena, pero no la pueden usurpar. Sería una ingenuidad ignorar que en algunas de las especulaciones, maledicencias y hasta calumnias que se han difundido en torno a nuestra empresa y a este mismo acto que estamos celebrando, late una larvada lucha por el control no solo ya de la compañía sino de sus medios más significativos entre los que descuella El País, precisamente el núcleo original del nacimiento y desarrollo de Prisa. El comportamiento de la gran mayoría de los accionistas y del Consejo a este respecto ha sido ejemplar a la hora de garantizar esa independencia y públicamente quiero agradecerles ahora a todos la transparencia de su actitud. Pero por lo mismo cuando hablamos de una transición ordenada en el liderazgo de la compañía, en medio de una ampliación de capital que si no es también ordenada puede alterar el equilibrio accionarial, es necesario garantizar la continuidad en el ejercicio de dichos valores, y al mismo tiempo garantizar un cambio suficiente de la gobernanza mediante un mecanismo institucional que permita trabajar a los profesionales con la libertad y autonomía con que lo han hecho durante cuatro décadas; y garantice a los usuarios que no existen injerencias externas basadas en el exclusivo poder económico que dañen irreparablemente la confianza en esto que hacemos y por tanto la positiva respuesta del mercado a nuestras actividades. Sobre dichas premisas se ha basado el éxito de El País, periódico líder en España desde hace más de cuarenta años, periódico líder en el mundo de habla española y único periódico en nuestro idioma que se sitúa entre los diez periódicos más leídos del mundo. Para la protección de esos valores que le identifican es para lo que hemos propuesto al Consejo la creación de una Fundación, que al estilo de lo que sucede en otros grandes medios de referencia mundial, garantice a futuro la continuidad y la coherencia de nuestras actividades con el espíritu fundacional que hasta ahora las han animado. Ni que decir tiene por último que mi objetivo fundamental es servir a los objetivos que apruebe la mayoría de los accionistas, sin olvidar que los administradores nos debemos al cien por cien de los mismos y que el interés social de la compañía incluye también la existencia de ese

dividendo social que es lo que motiva a muchos inversores a apostar por empresas como la nuestra, al margen de las naturales expectativas de rentabilidad económica.

Esta es desde luego una fecha especial para mí, después de más de cinco años como Presidente de Prisa, casi treinta como Consejero Delegado y más de cuatro décadas desde que contribuí junto a José Ortega y Jesús Polanco a la fundación de la empresa en tanto que primer director de nuestro diario insignia. En todas esas circunstancias siempre he trabajado por salvaguardar, por encima de cualquier deseo o interés personal, los principios fundacionales y de servicio a la Comunidad sobre los que se cimienta nuestro grupo empresarial. Como Presidente me he esforzado y lo seguiré haciendo hasta el final de mi mandato en hacer prevalecer el interés social del grupo, entendido este como el de todos los accionistas, y con especial preocupación por los derechos de los minoritarios. La decisión que ahora anuncio, libremente adoptada, responde pues a mi deseo de garantizar un futuro sólido a la compañía, al margen cualquier tipo de personalismo. Como ya he dicho un relevo en el liderazgo puede facilitar la incorporación de nuevos inversores no especulativos, con visión de medio y largo plazo, cuyo horizonte empresarial exceda con creces el tiempo previsible del mandato que aún ejerzo y de la tarea que se me encomendó. Por lo demás junto a la resolución de los problemas de deuda y equilibrio accionarial, que ya he citado, teníamos también por delante la definición de la estrategia de crecimiento y transformación digital del Grupo, que esencialmente está diseñada y ha dado pruebas de su eficiencia con la consolidación de El País como primera plataforma de información en castellano y único diario global en nuestra lengua. De modo que en el próximo 31 de diciembre podré abandonar la dirección de la compañía con la tranquilidad del deber cumplido, como suele decirse.

Y me voy, me voy, me voy, pero me quedo, pero me voy, parafraseando al poeta: pues como he dicho mi relevo al frente de Prisa y mis planes al respecto supone mi permanencia en la presidencia de El País y en la de la nueva Fundación que he anunciado y el Consejo editorial del Grupo incardinado en la misma. Me siento legitimado y muy honrado al aceptar el reto de continuar velando por la salvaguarda editorial y la calidad profesional de nuestros medios, principal activo intangible de nuestra empresa. Así lo haré en la medida de mis capacidades. Quiero insistir en la dimensión institucional de una empresa como la nuestra, que ha contribuido a cimentar la democracia y los valores constitucionales en España y América Latina, a la defensa a ultranza del derecho a la libre información, y al fomento de la conciencia social y las políticas de igualdad. Estas características ilustran también la creciente influencia de muchos de nuestros medios al otro lado del Atlántico, y sin ellas hubiera sido imposible el éxito comercial que durante décadas nos ha acompañado. La historia de Prisa, la línea periodística y editorial de sus medios y su aportación a los sistemas de educación de los más jóvenes, le han llevado a alcanzar sus mejores éxitos y ha generado de paso el apetito desordenado de algunos por tratar de controlar la influencia social de esos medios, aun a costa de su eventual destrucción. Por ello resulta crucial la actuación de nuestros órganos de gestión y de los inversores significativos de la empresa, a fin de que se guíen en todo momento por sus

deberes de lealtad a la Compañía, su respeto al interés social y a los principios corporativos que nos rigen.

A este respecto voy a proponer la designación hoy acordada como futuro Presidente a partir de mi renuncia a Manuel Polanco como una garantía para el cumplimiento de nuestros propósitos. Quiero destacar la figura de Manuel Polanco, que ha desarrollado toda su carrera profesional en vicepresidente de PRISA, desde 1991 dirigiendo Santillana en Chile y Perú hasta 1993, para poner en marcha poco más tarde la edición americana de El País en Ciudad de México. En 1996 asume en Miami la dirección internacional de Santillana en América, y de vuelta a España en 1999 pasó a dirigir el área comercial del Grupo. En 2005 pasa a liderar nuestra compañía portuguesa, Media Capital, hasta que en 2009 vuelve a España como director general de PRISA y en los últimos años ha presidido el área de televisión, incluida Cana plus, y ha ejercido la vicepresidencia del Grupo.

Espero colaborar con él de forma estrecha durante el breve periodo de transición que nos aguarda y puede contar desde ya con mi absoluto apoyo y ayuda en el desempeño de sus funciones presentes y futuras, pues su éxito constituirá el de todos nosotros. Él, junto con el nuevo consejero delegado, incorporado a sus tareas hace menos de tres meses, y el equipo de gestión corporativa, totalmente renovado ya, configuran un elenco de profesionales de demostrada competencia y constituyen la mejor garantía para demandar a los actuales accionistas, y a los nuevos inversores, que concurran a la próxima ampliación de capital pues pueden confiar sobradamente en la consecución de nuestros planes. Esta es por cierto la primera Junta General a la que Manuel Mirat acude como primer ejecutivo de Prisa y Xavier Pujol como Secretario del Consejo y de la propia Junta. Creo de justicia valorar públicamente sus méritos y su dedicación a nuestra empresa y desearles muchos logros en las nuevas responsabilidades que han asumido. Manuel Mirat, abogado y economista, ha desempeñado con éxito muchas y diferentes atribuciones en nuestra empresa a lo largo de los últimos 20 años. Es el primer responsable de la transformación digital del diario El País y de coordinar principal de nuestra compañía con las grandes tecnológicas. Su perfil como experto innovador y visionario del futuro junto con una profunda identificación y compromiso con PRISA representa la continuidad y el cambio al frente de la gestión del Grupo.

La confianza en este equipo y en su capacidad de innovación viene expresada por el hecho de que los actuales accionistas de Prisa han remitido su compromiso escrito para acudir en gran medida a la suscripción de las nuevas acciones que hemos de emitir, lo que aventura un éxito garantizado de la ampliación prevista. Esta contará, en todo caso y como es lógico, con el aseguramiento por parte de una o más instituciones financieras, con las cuales estamos negociando los términos de la operación. Todo ello, junto con los acuerdos ya establecidos con nuestros acreedores para la reestructuración de la deuda, y la ejecución de la venta de Media Capital, contribuirá a cerrar el prolongado periodo de incertidumbre que hemos vivido.

Señoras y señores accionistas:

Aunque tiempo habrá de hacer balance, proponer expectativas y expresar agradecimientos, no podría terminar esta intervención sin un recuerdo muy especial para Jesús Polanco, de cuya muerte se han cumplido los diez años en julio pasado. Durante décadas compartí con él la aventura del nacimiento y desarrollo de Prisa, trabajando en una comunidad de esfuerzos y entendimientos absoluta. Jesús fue un ejemplo irrepetible de servicio a esta empresa, y siempre estuvimos irrenunciablemente juntos frente a las adversidades, conspiraciones e intrigas que desde el éxito temprano de El País nos cercaron a ambos. Por seguir remedando a los poetas nosotros dos en la calle, codo a codo, fuimos muchos más que dos. Fiel heredero de su buen criterio, su hijo Ignacio, que le sucedió en la presidencia antes de ocuparla yo, dio muestras de gran generosidad y compromiso con los objetivos comunes, lo que le hizo merecer con toda justicia la presidencia de honor que él ejerce. Espero y deseo que la mutua e indestructible lealtad que Jesús y yo mantuvimos sirva de ejemplo y norma de comportamiento para todos los integrantes actuales y futuros de nuestro equipo frente a los aprovechados y los débiles, dispuestos siempre a defender su interés particular en detrimento del interés social de la compañía y en perjuicio de la misma.

Por lo demás agradezco el apoyo a nuestros accionistas, a todos los integrantes del Consejo, al equipo de gestión, a los nueve mil empleados y profesionales que integran Prisa, y a los millones y millones de clientes que utilizan nuestros servicios y nuestros productos. Espero poder seguir devolviéndoles en el futuro la confianza depositada en mí durante tantos años.

Muchas gracias