



Junta General de Accionistas 2016

Juan Luis Cebrián, presidente ejecutivo

Madrid, 1 de abril de 2016

Señoras y señores accionistas, queridos amigos y amigas

“Rastrea mi suerte”. Este reto ondeaba al decir de don Quijote en la empresa del caballero Espartafilardo, y la frase ha generado no poca intriga e interpretaciones entre los estudiosos respecto a su significado real; pero paréceme a mi buen lema también para nuestra propia empresa, aunque no podamos ni debemos bordarlo en bandera alguna. Rastrear nuestra suerte es lo que venimos haciendo desde hace años y pretendo ahora anunciarles que estamos acercándonos al final de la búsqueda. Perdónenme por eso la licencia de comenzar mi discurso en un acto como este con una cita de Cervantes, de cuya muerte se cumplen ahora cuatrocientos años. He creído que una compañía íntegramente dedicada a los medios y a la cultura como PRISA no debía dejar escapar la ocasión de rememorar semejante efemérides, un día como hoy, habida cuenta de la ausencia y anomia de las autoridades de nuestro país en todo lo que se relaciona con dicho evento y en general con las manifestaciones culturales.

Celebramos esta asamblea en momentos difíciles para la política española y la de otros países que constituyen nuestros mercados primordiales. En 2016, con la excepción de Grecia, los miembros de la eurozona han salido de la recesión y la mayoría de los analistas auguran la vuelta a la estabilidad en las economías europeas. Sin embargo, estas buenas noticias se ven oscurecidas por los límites objetivos de las predicciones y por sucesos de otro género, como la crisis de los refugiados. Nadie aventura que Europa pueda recuperar su ritmo de crecimiento medio previo a la crisis antes de 2020 o 2021. En los dos últimos años la mejora de las economías se vio impulsada por el aumento de la demanda, pero no de la inversión. La caída de los precios de la energía, la debilidad del euro y los tipos de interés, en algunos casos negativos, han favorecido esa tendencia y mejorado la competitividad de las empresas. Era de esperar que la implementación del plan Juncker sirviera para impulsar la inversión en las zonas menos desarrolladas, pero por el momento no son visibles sus frutos. De todas formas, y a pesar del mal comportamiento de los mercados en lo que va de año, puede todavía adoptarse una visión tímidamente optimista del inmediato futuro. Las previsiones para el medio y largo

plazo serán peores si en Europa no se emprenden reformas institucionales de hondo calado y se afrontan los problemas reales que hoy tiene planteados.

Mientras tanto en América Latina se ha enfriado sobremanera el ciclo económico expansivo de la última década, y en España amenaza con paralizarse la incipiente recuperación que vivimos en el pasado ejercicio tras soportar más de un lustro de una crisis que castigó severamente a las clases medias. Los intentos separatistas en Cataluña y las dificultades para formar gobierno después de las elecciones del 20 de Diciembre ensombrecen un panorama progresivamente más decepcionante debido a los incumplimientos y engaños del Gobierno en lo que se refiere al déficit público y la galopada de la deuda externa de nuestro país. El peligro mayor sigue siendo, como en tantas otras latitudes, el auge del populismo, alimentado por la protesta de quienes se sienten, con razón, víctimas de la desigualdad y rehenes de las políticas que la promueven. La confusión parlamentaria, la ausencia de respuesta ante las crisis sociales, y la debilidad institucional son otros tantos obstáculos al crecimiento que no es posible desconocer.

Mientras se prolongan las disputas partidarias en torno a la creación del nuevo gobierno, comenzamos a percibir síntomas de un flaqueo de la demanda y una cierta retracción de la inversión extranjera. La irresponsabilidad manifiesta de muchos de nuestros líderes, a comenzar por la del presidente del Gobierno en funciones, dispuesto a alargar casi hasta el estertor la interinidad del poder, perjudica directamente a las expectativas de mejora económica y de los índices de empleo. Al mismo tiempo la perdurable debilidad de las monedas de América Latina, con devaluaciones ya casi gigantescas frente al dólar, ha castigado y castiga las cuentas de resultados de muchas compañías con importante presencia en el área, la nuestra incluida.

Pese a las dificultades apuntadas nos presentamos hoy ante ustedes con un mensaje de optimismo cara al futuro, basado entre otras cosas en la mejoría de las cuentas de PRISA en el pasado ejercicio, que hoy proponemos a su aprobación. Por vez primera desde 2010 arrojan un beneficio neto, por discreto que parezca, de 5,3 millones de euros, lo que marca un cambio constatable de tendencia en la evolución de nuestra economía y nos permite inaugurar una

nueva etapa. Hace un año por estas mismas fechas anunciamos que nos encontrábamos en el umbral de la misma, y hoy podemos decir con toda justicia que ha comenzado ya. El consejero delegado les ilustrará a continuación sobre los resultados del ejercicio 2015, cuando obtuvimos un EBITDA ajustado de 289 millones de euros, un 10 por ciento mayor que en 2014. Ahora tenemos ante nosotros el desafío de mejorar este año las cifras del pasado, de acuerdo con los presupuestos aprobados por el Consejo de Administración, que hoy corona finalmente su mandato después de más de cinco años. Quiero poner de relieve la ingente tarea llevada a cabo por el mismo en lo que se refiere a reducción de deuda, incremento de capital y sostenibilidad de las operaciones en un ambiente muy hostil al que, junto a la debilidad estructural de nuestra empresa, se sumaban la crisis financiera y la incertidumbre generada por los cambios tecnológicos. Basta un somero repaso de lo sucedido en los últimos años para comprender la magnitud del trabajo, todavía no finiquitado, pero cuyos resultados justifican las buenas expectativas de ahora.

Desde 2008 hasta diciembre de 2015 hemos reducido la deuda consolidada del Grupo en 3.500 millones, en un esfuerzo continuado por sanear el balance y garantizar el futuro de la compañía, al tiempo que hemos pagado a los bancos y entidades acreedoras más de 1.000 millones en intereses y gastos. Hicimos ampliaciones de capital por valor de 1.300 millones y vendimos activos por cerca de 3.000 millones. Salvo la primera ampliación de 650 millones en diciembre de 2010, como consecuencia de la fusión con Liberty, todas las demás se han hecho con una considerable prima por encima del valor de mercado, lo que lejos de diluir económicamente al resto de los accionistas mejoró el valor de su inversión, aunque el comportamiento errático y volátil de los mercados no lo haya reflejado en la cotización. Hemos reducido la plantilla en casi 2.500 empleados, debido al menor perímetro de nuestras operaciones y a diversas reestructuraciones de empleo; saneados nuestros fondos de comercio y cortado gastos en más de trescientos millones anuales, de los cuales prácticamente la mitad han sido gastos de personal. Todo ello, como decía, en un entorno muy agresivo que generó entre otras cosas la pérdida del 70 por ciento de la facturación por publicidad y el cincuenta por ciento de la circulación en la prensa española, sometida, como la de todo el mundo

desarrollado, a un cambio tecnológico sin precedentes que nos ha obligado a implementar nuevas estrategias de futuro. El conjunto de todas estas circunstancias supuso en nuestro Grupo una pérdida de cerca de cuatrocientos millones anuales de ingresos.

Muchos de los problemas que enfrentamos en los últimos lustros, y que ya han sido resueltos, tuvieron que ver con la evolución de los precios de los derechos deportivos para nuestra televisión de pago.. La política respecto al fútbol, sometida a toda clase de especulaciones y manipulaciones, amparadas cuando no promovidas por los sucesivos gobiernos, acabó por convertirse en una amenaza para la estabilidad de los grupos de comunicación y para la libre competencia entre ellos. No se trata de un fenómeno exclusivamente español pero llama la atención la lenidad de los comportamientos de los gobernantes en esta materia frente a la dureza con que han aplicado recortes sociales en servicios básicos como sanidad y educación. La venta de la televisión de pago, que posee sinergias formidables con las operaciones de telecomunicación, de las que históricamente hemos estado ausentes, era un objetivo inicial de nuestra estrategia, truncada por la crisis financiera mundial tras la caída de Lehman Brothers. Una vez que hemos cedido Canal Plus a Telefónica, transacción perfeccionada en el ejercicio pasado, podemos ahora redefinir la estrategia del Grupo y elaborar un plan de desarrollo, cuyos principales vectores ya han sido debatidos en el consejo de Administración y han de concretarse definitivamente muy pronto. El historial de los EBITDAS ajustados, a tipo de cambio constante y con el actual perímetro (es decir, sin la televisión de pago), pone de relieve que nuestro grupo perdió a lo largo de estos años y hasta 2012 más de un veinte por ciento de rentabilidad, pero a partir de ahí ha ido recuperándose hasta alcanzar prácticamente los niveles originales.

Bien puede decirse pues que lo peor ha pasado y que esta es buena coyuntura para abordar nuevos emprendimientos. La empresa está sana y salva, y hemos adelantado en un año el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros acreedores, de modo que hasta diciembre de 2018 no tenemos obligación alguna con ellos. Pero no todo está resuelto aún. El nivel de endeudamiento del Grupo continúa siendo elevado y lastra sus oportunidades de crecimiento y creación de valor, por lo que tenemos la inequívoca decisión de reducir

nuestra deuda al máximo, procurando que no supere en ningún caso dos o tres veces el EBITDA atribuible. Para ello, en el menor plazo posible tomaremos las medidas adecuadas tanto respecto a la composición de nuestra cartera de activos como en lo que respecta a la reducción de costes en los servicios centrales y en las unidades operativas. Aunque repito que mucho se ha hecho al respecto no podemos bajar la guardia.

Las entidades acreedoras deben poner también su parte. Durante más de un lustro hemos estado trabajando fundamentalmente para ellas y ahora es tiempo que lo hagamos para los accionistas, que han sufrido enormemente las consecuencias de esta crisis.

En definitiva el Consejo que hoy rinde cuentas puede estar satisfecho por la tarea realizada y lega al que toma ahora las riendas una situación satisfactoria: la empresa tiene no solo garantizado su futuro, sino que ha logrado crear la plataforma sobre la que edificar un crecimiento sostenible y continuado. En este tranco quiero agradecer muy vivamente la colaboración inestimable de los consejeros que nos dejan, Arianna Huffington, Agnès Noguera, Borja Pérez Arauna y Claudio Boada. Los tres primeros seguirán asumiendo responsabilidades en nuestras filiales de prensa y radio. Los apellidos de Agnès y Borja han estado unidos a la historia de nuestro Grupo durante los más de cuarenta años transcurridos desde su fundación. Con Arianna, un auténtico icono admirado y casi venerado por la gran prensa internacional, mantenemos nuestra común aventura de publicar el Huffington Post en español, uno de los éxitos mayores del periodismo en Internet en nuestro país, aunque la enfermiza característica española que Menéndez Pidal denunciara a voces, la envidia, no les permita a muchos reconocerlo así. Por fin, junto a la dimisión de Claudio Boada por motivos profesionales hemos también de reseñar la de Juan Arena, poco antes de que concluyera su mandato. Ambos prestaron servicios que mejoraron la transparencia de nuestra empresa y Arena, en particular, como presidente de la Comisión de Auditoría, puso en pie unos mecanismos de control y seguimiento de los que el Consejo entrante ha de seguir beneficiándose.

Para el nuevo periodo el Consejo propone la renovación de cinco de sus miembros, incluidos el presidente y vicepresidente, y la incorporación de otros cuatro nuevos, todos ellos independientes. Glen Moreno, presidente de la británica Pearson durante una década, es un

caso evidente de cómo puede añadirse valor a la compañía mediante la selección de directores con amplio y experimentado curriculum. Su incuestionable capacidad como financiero se añade a su conocimiento en profundidad de los dos sectores en los que se desenvuelven nuestros negocios, la educación y los medios. Aunque desde posiciones distintas Alfonso Ruiz de Assín reúne habilidades similares, sobre todo en lo que respecta a la radio, después de un largo periodo en el que desempeñó el cargo de secretario de la Asociación de Radiodifusores de España, y como tal asumió también responsabilidades internacionales. Es además en la actualidad consejero independiente de Canal Plus, lo que enfatiza su vinculación al mundo de los medios. Ligada a la radio pero por otros motivos, pues durante mucho tiempo participó en ella como comentarista, está Elena Pisonero, presidenta de Hispasat y antigua secretaria de Estado de Economía, entre otras muchas dedicaciones y encargos que asumió a lo largo de su carrera. De su inteligencia y eficacia en la gestión dan fe las cuentas de resultados de las compañías por las que ha transitado. Lo mismo sucede en el caso de Blanca Hernández que, pese a su juventud, reúne una holgada experiencia en la gestión de activos y en tareas relacionadas con la responsabilidad social corporativa.

Todos ellos incorporan al Consejo perfiles de indudable experticia en los mercados, lo mismo que los dos consejeros dominicales elegidos por cooptación meses atrás, y cuya ratificación proponemos hoy. Joseph Ourghoulian y Khalid Tani Al Thani, además de representar a dos de nuestros mayores accionistas, son hombres de negocios, que dirigen y sostienen operaciones en multitud de países y en muy variados sectores. Su apuesta por Prisa, la confianza que demuestran en el futuro de la empresa y su compromiso personal con las tareas de administración son aportaciones añadidas al refuerzo institucional y económico que sus inversiones han supuesto para nuestra empresa.

A quienes marchan y a quienes llegan mi más profundo agradecimiento y el del resto del Consejo.

Conocerán ustedes, a través de los hechos relevantes publicados, y de algunas informaciones de prensa, que el Consejo saliente decidió prolongar mi mandato como presidente hasta diciembre del 2020, aunque sin funciones ejecutivas durante los dos últimos

años de dicho periodo. El acuerdo se tomó a iniciativa de un número significativo de accionistas y consejeros que estimaron yo debía continuar dirigiendo los destinos de Prisa, al menos hasta que quede totalmente resuelta la magnitud y estructura de la deuda, y fijada la del capital. Acepté la oferta pues mi compromiso con esta empresa, que contribuí a fundar hace cuatro décadas, es total y absoluto.

Por eso he comunicado al Consejo de Administración saliente que propondré de inmediato al nuevo Consejo la constitución de una Comisión encargada de elaborar, a la mayor brevedad posible, un plan de sucesión, tanto para el Presidente como para el Consejero Delegado. Se trata de establecer un método ordenado para el relevo de sus cargos llegado el caso, y en cualquiera de las circunstancias en que pueda producirse. Dicha Comisión de Sucesión ha de establecer un procedimiento conforme a las mejores prácticas de Gobierno Corporativa que contemple igualmente la estructura específica del accionariado de nuestro Grupo. No tengan duda de que si en algún momento que estuviera en contradicción mi permanencia personal con los intereses de la compañía, serían estos, y solo estos, los que tendría en cuenta a la hora de tomar decisiones, por dolorosas que pudieran ser para mí. Quienquiera que conozca la historia de nuestra casa sabe que estas palabras no son un mero recurso literario: responden a hechos constatables que no me creo en necesidad de relatar.

Este plan de sucesión se inscribirá en el constante esfuerzo que hemos desarrollado por mejorar el gobierno corporativo de la sociedad. Durante 2015 culminamos la revisión de diversas normas de la misma para su adaptación a las nuevas leyes y a las recomendaciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Hemos aprobado una “Política de Comunicación con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto”, así como una “Política de selección de consejeros”. Y fijamos como objetivo que, en el año 2020, el número de mujeres consejeras represente, al menos, el 30% del total.

Además, se ha limitado la transmisión de acciones que reciban los consejeros ejecutivos en pago de su retribución y se han introducido cláusulas en sus contratos, que permitan reclamarles el reembolso de los bonus variables en determinados supuestos.

Igualmente se ha modificado el Reglamento del Consejo para incluir diversas recomendaciones de la CNMV.

Como consecuencia de la entrada en vigor de la reforma del Código Penal, constituimos una Unidad de Cumplimiento que tiene encomendada la supervisión del modelo de prevención penal, en directa dependencia del Comité de Auditoría. Hay también unidades de cumplimiento en las principales filiales. Por último, es de destacar la aprobación, en diciembre pasado, de un nuevo Código Ético, que recoge los principios generales de Grupo y las normas de conducta de sus profesionales.

Todas estas medidas ponen de relieve el elevado compromiso de nuestra sociedad con las normas de buen gobierno corporativo, que se refleja por lo demás en el Informe Anual del mismo.

En definitiva, contamos con una estructura de gobernanza renovada y eficaz que nos permitirá abordar en breve plazo la ejecución de un plan estratégico adecuado a nuestras necesidades. Dicho plan pivotará, como no puede ser de otra forma y según venimos reiterando en los últimos años, sobre dos ejes: la contemplación del mercado hispano y luso parlante, con un potencial de más de setecientos millones de consumidores, y la aceleración del proceso de transformación tecnológica. Nos centraremos fundamentalmente en el mercado latinoamericano, habida cuenta de que un 63 por ciento de nuestro EBITDA procede de allí, y hemos de seguir trabajando también en el aprovechamiento de la pequeña recuperación de nuestro país, que esperemos no naufrague. Nuestros planes pasan por el reconocimiento de que el Grupo opera en dos sectores solo relativamente relacionados entre sí, como son la educación y los medios, y que no integran muchas sinergias. Ambos van a verse revolucionados nuclearmente por las tecnologías digitales. Hace más de un año establecimos en el seno del Consejo un comité de trabajo para orientar e impulsar la transformación tecnológica, cuyas tareas han dado innegables frutos. Decidimos concentrar todo nuestro esfuerzo inicial en la digitalización de El País, nuestra marca global más reconocible y apreciada, y habida cuenta de que los periódicos están sufriendo en la actualidad más que otros medios el tsunami digital. Suponíamos con acierto que si éramos capaces de encontrar

un modelo adecuado para la transformación del periódico sería en gran medida replicable al resto de los negocios. He dicho muchas veces que este terremoto tecnológico puede ser una amenaza, pero es también y sobre todo una oportunidad. Fruto de nuestra política de expansión en la red nuestros medios cuentan hoy con una audiencia de más de ciento veinte millones de navegadores únicos y 30 millones de usuarios únicos, de los cuales diecisiete millones son precisamente usuarios de El País. Nuestros planes de digitalización han cumplido nuestros objetivos. En la Asamblea General de 2010 anuncié que en el ejercicio del año pasado deberíamos tener al menos un quince por ciento de ingresos por transformación digital, y hemos cumplido con creces la promesa. Si somos capaces de estabilizar definitivamente el balance de la compañía e invertir en el desarrollo de nuestras empresas, dentro de cuatro o cinco años nos deberíamos acercar a obtener más de un cuarenta por ciento de los ingresos totales del Grupo en ingresos digitales.

El futuro de todas nuestras operaciones, en realidad el presente ya, está ligado indefectiblemente al desarrollo en Internet. Nos encontramos no solo ni principalmente ante un cambio tecnológico sino ante una revolución de los comportamientos. La red se construye en gran medida gracias a, o por culpa de, la experiencia de los usuarios, y con esa filosofía y desde esa convicción estamos abordando los desarrollos estratégicos. Para ello es preciso una inversión no solo en capitales físicos sino sobre todo en capital humano: perfiles nuevos y personas con habilidades y conocimientos que hace solo una década no existían en el mercado. El esfuerzo de nuestros equipos directivos al respecto está siendo enorme y los resultados muy prometedores.

En esta línea revolucionaria de refundación real del Grupo, El País celebrará el próximo mes su cuarenta aniversario.. Somos muchos los que desde hace años venimos anunciando la muerte, o cuando menos un deterioro fundamental de los periódicos en papel, lo que no significa que no tengamos fe y visión de futuro respecto al papel del periodismo en la red. El camino de la transformación es arduo: no hay modelos establecidos a seguir y es preciso continuar con el método de prueba y error. Pero hemos emprendido un camino seguro para el devenir de nuestras actividades en la red, en cuya construcción contamos con el apoyo

de las grandes compañías tecnológicas, y especialmente de Google, con la que mantenemos lazos estratégicos que esperamos incrementar y profundizar. El País es el único periódico global en lengua castellana, reconocido, apreciado e influyente como tal prácticamente en todo el mundo. Nos enorgullece que este diario, sobre cuya fundación ha descansado el crecimiento y posterior evolución del Grupo, pueda eruirse cuarenta años después como un nuevo símbolo de futuro, un ejemplo de contribución a la formación de la opinión pública en libertad y un baluarte seguro de los valores tradicionales del periodismo profesional.

También celebraremos el cincuenta aniversario de Los Cuarenta Principales, otra marca con reconocimiento global en el área de habla hispana, líder de la radio musical en España y presente en 11 países, que cumple el medio siglo con la misma ilusión de juventud con que nació.

Desde aquí mi felicitación a quienes en ambos casos han sido responsables del éxito obtenido y la permanencia lograda. Y muy especialmente a sus verdaderos artífices: los lectores y oyentes de esos medios, que se cuentan desde hace décadas por millones.

Señoras y señores accionistas:

Creo haber rastreado con ustedes la suerte común que Espartafilardo convocaba desde su emblema de caballero andante. Hay muchos otros de su especie entre nosotros: accionistas, inversores, trabajadores, empleados, periodistas, lectores, radioyentes y televidentes, anunciantes y usuarios de nuestros medios y de nuestros libros; muchos que fueron acusados de padecer locura semejante a la de Alonso Quijano por creer en el proyecto de Prisa, por apostar por una empresa como esta en tiempos y circunstancias tan difíciles. El tiempo ha demostrado que no se equivocaban. Junto a la visión que tuvieron al asumir el riesgo de acompañarnos o seguirnos, fuimos capaces también de reclutar otros cuantos humildes, laboriosos y sensatos Sancho Panzas, capaces de poner un punto de realismo y de atención a las necesidades inmediatas, para que nuestros sueños no fueran derrotados por los brazos de los gigantes. A todos ellos, a todos cuantos han demostrado su confianza y su apoyo en nosotros, quiero darles nuevamente mis más efusivas gracias, y asegurarles que no les defraudaremos en el cumplimiento de nuestros compromisos.



Junta General de Accionistas 2016

José Luis Sainz, consejero delegado

Madrid, 1 de abril de 2016

Señoras y señores accionistas, queridos amigos:

Como ha mencionado el Presidente en su discurso, la ejecución del acuerdo de refinanciación de la deuda durante los ejercicios 2014 y 2015, la confianza depositada en el Grupo por nuevos inversores y el cambio de tendencia de la economía española, nos permiten afrontar el futuro con optimismo.

Tras un largo periodo de crisis y ajustes, hemos podido, durante el ejercicio pasado, situar el foco de nuestra acción en el crecimiento y transformación de nuestros negocios, en consolidar las nuevas iniciativas y en realizar un profundo cambio de la organización.

La transformación digital y Latinoamérica seguirán siendo los ejes de nuestro desarrollo estratégico. PRISA se ha convertido en una de las compañías líderes y referentes en el proceso de transformación digital, tanto en el cambio de modelo de negocio como en innovación, participando en algunos de los proyectos tecnológicos y de contenidos más avanzados, en colaboración con los principales jugadores digitales. La carta dirigida recientemente por el director de El País a su Redacción, explicando el cambio, el futuro de los medios y de la profesión, ha tenido repercusión mundial.

El año 2015 ha sido crucial en este proceso, convirtiéndose El País en la locomotora, mediante una organización nueva, y unos equipos motivados y convencidos de que el futuro pasa por acelerar el ritmo de transformación.

La mayor parte de los negocios de PRISA son globales y tienen vocación internacional. Estamos presentes en una treintena de países, fundamentalmente de habla española y portuguesa, y en casi todos ellos replicamos con éxito una forma de hacer las cosas. La diversificación geográfica ha permitido a lo largo de los años equilibrar los ciclos positivos y negativos de los distintos países y, casi siempre, crecer.

Varios años de crecimiento ininterrumpido en Latinoamérica han compensado en gran medida la caída de los negocios en la península ibérica. Ahora parece que asistimos al proceso contrario; recuperación de las economías ibéricas y empeoramiento generalizado de los países americanos debido a la conjunción de varios factores: caída de la demanda de materias primas y de sus precios, fuertes devaluaciones (sobre todo en Brasil y Colombia), ajustes económicos y el impacto de la corrupción institucionalizada. Nos toca ajustar el cinturón de nuestras compañías americanas tras años de bonanza.

El desarrollo y consolidación internacional de nuestras empresas es uno de los principales desafíos en un Grupo donde casi el 80% de su resultado y más del 60% de sus trabajadores están fuera de España. Adaptaremos progresivamente nuestra organización a esa realidad.

Durante esta década de crecimiento hemos asistido también a la configuración de importantes grupos de medios en Latinoamérica que suponen una amenaza por su fortaleza económica y por su cada vez mayor impronta nacionalista que, al mismo tiempo, representan una oportunidad para crecer y consolidar nuestros negocios actuales.

Sobre la recuperación de la economía española se ciernen amenazas que tienen su origen en el estancamiento de la economía europea y en la ralentización de la nuestra. Tendremos que seguir ajustando costes, mejorando la rentabilidad, la eficiencia de los procesos y la generación de caja.

En el caso de PRISA, la recuperación es firme. Pese a que el tamaño de la deuda sigue siendo importante, el Grupo ha dejado atrás el riesgo de insolvencia, el valor de sus activos es superior a la deuda, los activos son sólidos y, aunque necesitados de inversión y desarrollo, han soportado la crisis mejor de lo esperado y mejor que la mayor parte de sus homólogos europeos, que ahora anuncian reestructuraciones que ya fueron anticipadas en España. En el corto y medio plazo asistiremos a importantes alianzas de grupos de medios europeos, que se acercan también a nosotros.

Durante 2015 hemos elaborado las bases de un Plan Estratégico de PRISA para los próximos cinco años.

En una época de incertidumbre y cambios continuos, el Plan Estratégico intenta resolver cuestiones esenciales para construir la compañía del futuro: foco y priorización de negocios, perímetro y geografías de actuación, cartera de activos y liderazgo, reducción de deuda y financiación del crecimiento.

Creemos estar en condiciones de construir una nueva historia de éxito de PRISA para los próximos años. También tendremos que ser capaces de contarla adecuadamente.

2015 ha sido un año positivo para PRISA, caracterizado por dos hechos relevantes: el EBITDA ha crecido por primera vez desde 2008, y el resultado neto vuelve a ser positivo, aunque lo sea en una cantidad mínima; sigue estando muy condicionado por los gastos derivados de la financiación y del repago de la deuda, aunque el peso de éstos sea cada vez menor.

El resultado operativo del Grupo, una vez ajustadas las operaciones extraordinarias, fundamentalmente indemnizaciones de personal, arroja un EBITDA de 289 millones de euros y un EBIT de 173 millones, un 10,3% y un 29,4% más que en 2014, respectivamente.

Como hechos más relevantes, cabe destacar los siguientes:

- Crecimiento de las ventas de libros pese a ser el año más bajo del ciclo trienal de ventas públicas en Brasil
- Fuerte expansión de Compartir y consolidación de UNO.
- Crecimiento sostenido de la publicidad en España, tanto en la radio como en la prensa, destacando sobre todo la publicidad digital, que creció cerca del 30% en 2015, muy por encima del mercado.
- Crecimiento de los ingresos procedentes de la transformación digital del grupo en todas las áreas de negocio, alcanzando casi 200 millones de euros y un 15% de los ingresos totales.

El 64% del tráfico procede de fuera de España, contamos con 123 millones de navegadores en enero de 2016, y 30 millones de usuarios únicos (sólo PC).

- Y finalmente, mantenimiento del esfuerzo en reducción de costes, control de CAPEX, pese a la asignación de recursos adicionales a las áreas en crecimiento.

La comparación entre el resultado ajustado y el resultado excluido el impacto del tipo de cambio refleja mejor el comportamiento de los negocios.

El tipo de cambio tuvo en 2015 un impacto negativo de 39 millones de euros en ingresos y de 9 en EBITDA. Sin él, los ingresos de Grupo crecieron el 1,6% y el EBITDA un 13,6%, alcanzando la cifra de 297 millones de euros.

El comportamiento ha sido distinto por zonas geográficas.

Los ingresos internacionales en moneda local disminuyeron un 1% (en Latam crecieron un 0,1%) y el EBITDA creció un 1%, gracias sobre todo al buen comportamiento de Educación; la radio superó ligeramente los niveles de 2014.

En España los ingresos crecieron en todas las unidades, un 5,2% y el EBITDA mejoró un 110%. La radio y Educación crecieron significativamente, y tuvo lugar un punto de inflexión en la evolución de la prensa que, aunque cayó en ingresos, aumentó el EBITDA.

Aunque la mayor parte de los ingresos por naturaleza ha crecido en moneda local, la evolución negativa del tipo de cambio ha hecho que finalmente la cifra consolidada caiga un 1,1%.

Educación, que representa el 46,7% del total fue también la que más contribuyó al crecimiento, 20 millones de euros en moneda local, prácticamente la misma cantidad que la publicidad en España y Portugal.

La mejoría de la publicidad en España se ha mantenido durante el primer trimestre de 2016, aunque muestra síntomas de ralentización, a lo que contribuye la desaceleración del consumo privado, la incertidumbre política y el frenazo de la inversión pública.

La difusión continuó disminuyendo, en términos absolutos (10%) y en porcentaje sobre los ingresos totales del Grupo, representando apenas un 6,7% del total de las ventas.

El apartado "Otros" ha caído un 5,8% por la reducción de los ingresos procedentes de las llamadas de valor añadido en Portugal.

Como mencioné anteriormente, el Grupo ha seguido realizando un esfuerzo considerable en el control de gastos, reduciéndolos en 42 millones de euros (12 si se descuenta el tipo de cambio), pese al lanzamiento de nuevas iniciativas de negocio (Compartir en más países, ventas de más libros en España, tc).

Los gastos de explotación decrecieron un 3,6% (un 1% en moneda local), con caídas del 10,3% en compras, y subidas mínimas en gastos de personal del 0,8% y un 1,9% en servicios exteriores.

Desde el inicio de la crisis, PRISA ha reducido sus gastos de personal en 117 millones de euros (un 23% menos); en España, el ajuste ha sido del 38% (125 millones de €).

Si analizamos individualmente cada uno de los principales negocios, podríamos hacer las siguientes valoraciones.

En el caso de PRISA Educación:

Los ingresos en moneda local crecieron un 3%, hasta 671 millones de euros y el EBITDA en moneda local un 11%, llegando a los 175 millones. Es el mejor resultado alcanzado en su historia, que contrasta con los malos resultados reportados por algunos de sus principales competidores internacionales.

La venta de libros (regular más institucional) mostró un crecimiento positivo en moneda local de 7 millones de euros, un 1%, aunque la venta institucional de Brasil correspondió al año más bajo del ciclo trianual de compra pública.

En España, durante 2015, se ha aplicado de forma generalizada y con retraso la reforma educativa aprobada en 2013. Se han implantado todos los cursos de primaria, segundo y tercero de la ESO, y 1º de bachillerato. Fuimos capaces de ofrecer un producto muy competitivo y una apuesta comercial agresiva, que han permitido ganar cuota de mercado, especialmente en la secundaria. Quedan por implantar en 2016, 2º y 4º de la ESO, y 2º de Bachillerato. Llamamos la atención al retraso en la adopción en España de iniciativas digitales integrales, tanto en la enseñanza privada como en la pública, impropio de un país desarrollado, y el caos autonómico, con un cuestionamiento generalizado de la ley de Educación actual, a la que no auguramos futuro alguno.

Los demás países han crecido en conjunto, destacando en lo positivo Argentina y Colombia, y en lo negativo Venezuela que, pese a tener un buen comportamiento operativo, sufre las consecuencias de las restricciones financieras y del tipo de cambio oficial.

Los sistemas de enseñanza digital continuaron creciendo (17%), representan ya el 19% del total de los ingresos y contribuyen cada vez más a la rentabilidad del área. Dan servicio a 800.000 alumnos, con la previsión de superar el millón a lo largo de 2016.

Sistema UNO en México se ha posicionado como líder del segmento con crecimientos moderados a futuro, pero con un modelo claramente rentable.

Sistema UNO en Brasil continúa creciendo pese a las dificultades propias de un país en crisis y el alto nivel de competencia que existe en el sector. Para potenciar esta iniciativa se ha establecido un acuerdo con otro operador de reconocido prestigio, Farias Brito, que esperamos aporte, sólo en el 2016, 40.000 alumnos adicionales.

Santillana Compartir que acabó el año 2015 con más de 500.000 alumnos, llega ya a 15 países. Representa la transición natural desde el mundo papel a la "educación on line". Su modelo flexible, menor coste y soporte en la fuerza comercial de Santillana, lo configuran como una iniciativa de fuerte crecimiento, rentabilidad y capaz de completar su oferta con nuevos productos y servicios. En este sentido en 2016 se iniciará la comercialización de Compartir Plus.

Además, y como anunciamos el año pasado, esta división ha iniciado en 2015 un importante proceso de diversificación, con proyectos que pretenden dar respuesta a las nuevas necesidades formativas del K-12, donde se prevén importantes cambios curriculares, nuevas asignaturas (robótica, finanzas, STAM) y herramientas de personalización (evaluación continua y refuerzo), y que hemos agrupado bajo la denominación genérica de "Educación del siglo XXI".

Finalmente, hace unos días hemos anunciado la compra de NORMA pendiente de la aprobación de las autoridades de la competencia en algunos de los países donde opera, por un importe de 17 millones de euros. Esta adquisición consolidará nuestra posición en algunos de los mercados más importantes de América. NORMA ha sido, desde su fundación, uno de los principales competidores de Santillana en Latinoamérica y, es una marca de reconocido prestigio. Tras la venta de Ediciones Generales esta adquisición supondrá la profundización en el negocio de educación anunciada en su momento.

En Radio, los ingresos en moneda local crecieron un 5% y el EBITDA un 21%, alcanzando 80 millones de euros. Sin embargo, el comportamiento ha sido dispar.

En lo que se refiere a España, los ingresos de publicidad crecieron en 2015 un 8,1%, con un comportamiento excelente tanto de la publicidad nacional (9,3%) como de la local (6,4%), en gran medida beneficiada esta última por las campañas electorales del año pasado.

Si se añaden las medidas adoptadas en gastos en los ejercicios anteriores, el crecimiento del EBITDA ha sido del 72,6% y el margen de rentabilidad ha alcanzado un 20%, 4 puntos más que en 2014.

En Latinoamérica la publicidad apenas ha crecido en moneda local (más 2,4%), estancamiento en Colombia y Chile, afectados por el entorno macroeconómico y político, y buen comportamiento de México, con un crecimiento de las ventas del 10%, a lo que ha contribuido en gran medida la asociación de nuevas emisoras a la red. Los márgenes de estos tres países se mantuvieron en torno al 40%.

Durante 2015, Prisa Radio ha llegado a un acuerdo con el Grupo audiovisual Albavisión para gestionar conjuntamente en Argentina un grupo de radiofónico con seis formatos distintos, y resolver las dificultades de todo tipo sufridas en los últimos años. Del mismo modo, se han integrado las comercializaciones publicitarias de ambos grupos en Argentina y Chile.

La división de Radio seguirá realizando acuerdos de este tipo o desinversiones en países donde nuestra presencia o el tamaño del mercado no sean suficientes para una explotación rentable.

Aunque PRISA Radio ha mantenido el liderazgo en audiencia de sus productos en los países que opera, a finales de 2015 ha iniciado un importante proceso de transformación que afecta a los principales formatos musicales, en concreto 40 Principales y Tropicana, para adaptarlos a las nuevas modalidades de consumo.

En Prensa, los ingresos de circulación, que representan el 40% del total, cayeron un 12%. Aunque continúa el descenso de las ventas, la pendiente ha disminuido significativamente en el segundo semestre, especialmente durante los fines de semana, a lo que ha contribuido la reordenación de la oferta de productos, con la adquisición del 50% de la propiedad de SModa en manos del grupo Condé Nast y su conversión en un producto mensual, y el desarrollo de Icon, Buena Vida, Tentaciones y Jot Down.

Como comenté anteriormente, y aunque el crecimiento haya sido mínimo, se ha recuperado el EBITDA del área, lo que supone un punto de inflexión de la tendencia seguida desde 2008.

El País terminó 2015 con una difusión de 221.000 ejemplares, liderando el mercado de prensa. Sólo cuatro periódicos de información general tuvieron unas ventas superiores a 100.000 ejemplares. AS alcanzó una difusión de 134.000 ejemplares, a sólo 16.000 ejemplares de Marca.

La caída estructural de la difusión debería forzar el proceso de consolidación definitiva de las compañías de distribución y plantas de impresión en España.

Los ingresos de publicidad crecieron por primera vez desde 2008; se mantuvieron estables lo de papel (-1%) y aumentaron fuertemente los digitales, un 27%, un 31% en El País. La publicidad digital representa ya un 36% del total; en el As, su peso llega ya a un 60%.

El País, primer medio informativo digital en español en el mundo, ocupa la duodécima posición a nivel global, según datos de medición de usuarios únicos de Comscore, que sólo recoge datos de PC.

El Huffington Post ocupa en España la segunda posición entre los diarios de información general que sólo tienen versión digital, y la décima en el ránking general.

El número de navegadores ha crecido un 32% hasta alcanzar 82 millones. Destaca el crecimiento de EL País, con un 44% (51 millones). Como pueden ver, crecimientos extraordinarios en todas las magnitudes.

El esfuerzo en la adecuación de los equipos humanos, organización y tecnología está siendo muy notable, apostándose por el crecimiento del número de usuarios, fidelización de los mismos, personalización de los contenidos y monetización.

El País y AS han reforzado decididamente su posición digital internacional. AS ha sumado durante 2015 las ediciones de México y USA a las de Chile y Colombia, creciendo todas ellas por encima de lo previsto. EL País ha reforzado las ediciones de México y Brasil, reorganizado su edición internacional y ha incorporado información local en Argentina y Colombia.

Aunque parezca lo contrario y tras la venta de Canal +, hemos reforzado nuestra posición audiovisual durante 2015.

Hemos creado PRISA Vídeo como división aglutinadora de nuestras operaciones audiovisuales: televisión en abierto, producción de programas y desarrollo de canales digitales. Y es desde esta compañía desde donde se está impulsando el desarrollo del vídeo en todas nuestras líneas de negocio, destacando las áreas de TV de El País y AS. Hemos iniciado programación en directo (debates, como el celebrado entre los aspirantes a la presidencia de Gobierno), documentales, series de televisión, etc.

En España hemos recurrido el proceso de adjudicación de licencias llevado a cabo dos meses antes de las elecciones generales al que nos habíamos presentado, por considerar, entre otros motivos, que no se han respetado las normativas española y comunitaria de competencia, que impiden la adjudicación de nuevas licencias a los operadores que ostentan una posición dominante en el mercado.

Mediacapital es una de las compañías que mejor ha afrontado la crisis, manteniendo un resultado estable pese a las fuertes caídas de publicidad. Ello ha sido posible gracias a la capacidad del equipo directivo para potenciar nuevas líneas de ingresos: nuevos formatos de publicidad (BTL), las llamadas telefónicas de valor añadido y el desarrollo de canales temáticos de pago vendidos a las plataformas de pago. También ha sido capaz de alcanzar y mantener el liderazgo del mercado con sus cadenas de radio, y ser rentables.

En 2015, la publicidad de MediaCapital creció un 1% en televisión y un 9% en radio. Los primeros meses de 2016 la publicidad está creciendo más que el año pasado.

Pese a la caída de los ingresos procedentes de las llamadas telefónicas (un 38%), los ingresos totales sólo han caído un 3% y el EBITDA un 4%, alcanzándose un total de 42 millones de euros.

Mediacapital tiene como primer objetivo mantener su liderazgo en audiencias de radio y televisión, posición que mantiene sólidamente tanto en prime time como en 24 horas.

La oferta de canales para la televisión de pago cuenta con seis canales, dos de los cuales son de nueva creación: uno de realities, distribuido a través de NOS en Portugal, y otro de telenovelas, distribuido en Angola, Mozambique y Cabo Verde, por Multichoice, empresa sudafricana. Cabe destacar el importante crecimiento del canal de noticias TVI 24 horas, que ha desbancado durante 2015 a su principal competidor de la primera posición.

Permítanme añadir algunos datos a los ya aquí expuestos sobre el proceso de refinanciación de la deuda y refuerzo del capital durante el año pasado.

En abril de 2015, una vez aprobada la transacción por las autoridades de la competencia, se ejecutó la venta de Canal+. Tal y como preveía el contrato, se cobró inmediatamente el 80% del precio inicial ajustado, fijado en aquél momento en 707 millones de euros, dejando la cantidad restante pendiente del ajuste final previsto en el contrato.

Con fecha 3 de noviembre de 2015 se cobró una segunda parte del precio, 123 millones, quedando en desacuerdo dos conceptos por un importe de 7 y 29 millones de euros, respectivamente que, de mutuo acuerdo, se han sometido a dos procesos arbitrales. El primero de ellos, por valor de 7 millones de euros se ha resuelto a favor de PRISA, y ya se ha cobrado; el segundo está pendiente de laudo. Si fuese favorable, el precio final de la venta de Canal+ ascendería a 724 millones de euros.

En el primer semestre de 2015 se vendió el capital restante de Mediaset, un 3,63%, a un precio medio de 11 euros por acción.

Con el dinero procedente de ambas ventas se compró deuda por un importe de 822 millones de euros, 525 millones de euros a la par, y 297 millones de euros con un descuento medio del 16,5%.

A finales de 2015, tal como ha comentado el Presidente, se produjo la entrada en el capital del Grupo IMG, con la aportación de 64 millones de euros a un precio por acción de 10 euros (un 8,2% del capital de la compañía).

La aplicación de todos estos efectos redujo la deuda neta de PRISA en el ejercicio en 951 millones de euros, quedando la deuda a finales de 2015 en 1.660 millones de euros.

En el mes de febrero de 2016 se ha recomprado deuda por 66 millones de euros con parte de los fondos restantes procedentes de la venta de DTS, con un descuento del 16,02%.

Finalmente, como ustedes conocen, en esta Junta se propone la aprobación de la emisión de un bono mandatoriamente convertible por un valor mínimo de 100 millones de euros. En caso de aprobación, la deuda se reducirá en la cantidad suscrita y el capital se verá reforzado en la misma proporción.

Señoras y señores accionistas,

como ha explicado el Presidente hoy se constituye un nuevo Consejo que responde a una nueva estructura del capital. Me sumo a las felicitaciones a los consejeros entrantes, de los que espero toda su colaboración, y al agradecimiento a los salientes, sin cuyo apoyo y compromiso hubiese sido imposible desempeñar nuestro trabajo.

PRISA ha superado uno de los periodos de mayor dificultad a lo largo de su historia, no ha resuelto todos sus problemas, pero se encuentra en los albores de una nueva etapa para la cuenta con los mejores activos posibles.

Para afrontar este reto son imprescindibles todos aquellos que forman parte de la empresa. Ya me he referido a accionistas y consejeros. Déjenme que lo haga ahora a nuestros excelentes equipos, desde sus primeros ejecutivos hasta el último de nuestros trabajadores y colaboradores. Trabajar en un sector como éste, que forma parte de la vida de los que nos leen, nos escuchan, nos ven, de los que usan nuestros libros para aprender, es un privilegio al alcance de muy pocos. Y sólo se puede llevar a cabo con el esfuerzo, el compromiso y la pasión que ponen todos y cada uno de ellos en su labor.

Seguiremos mejorando y creciendo, sin pausa, seguiremos reduciendo los gastos, en especial los de estructura, los servicios centrales, corporativos y servicios compartidos, y acomodando nuestro tamaño a la evolución de los negocios.

Y al mismo tiempo lideraremos la transformación digital y los nuevos modelos comerciales, en España y Latinoamérica, en publicidad convencional y digital, en publicidad programática y en gestión de los datos.

Este año celebramos dos importantes aniversarios, los primeros cuarenta años de El País y el 50 cumpleaños de Cuarenta principales, presente en doce países.

Hemos decidido celebrarlos como corresponde, con todo tipo de eventos y ganando dinero, no faltaría más. Creemos que se lo merecen los millones personas que nos siguen cada día y que también forman parte de esta organización, como hemos podido comprobar en el seguimiento de las primeras celebraciones. Entre ellas me gustaría señalar como ejemplo el documental sobre el papel de El País en el Golpe de Estado del 23 de febrero de 1981. Además de conmemorar un momento histórico en la identidad de este Grupo, ha servido para reafirmar el orgullo de pertenencia a una compañía, a una institución, con una cultura y unos valores tan fuertes como los de ésta.

No querría terminar sin agradecer a todos ustedes, a todos nuestros accionistas, clientes, anunciantes y trabajadores su apoyo y dedicación.

Muchas gracias