



## **Junta General Ordinaria de Accionistas 2018**

Manuel Polanco, presidente

Madrid, 25 de ABRIL de 2018

Señoras y señores accionistas

Buenos días y muchas gracias por su asistencia a esta Junta General.

Hoy es un día muy especial para mí, no solo por ser la primera vez que me dirijo a ustedes en calidad de presidente del consejo, sino también por lo que este acto representa en mi trayectoria en la compañía.

Formo parte de este consejo desde hace 17 años, lo que supone que soy el más antiguo de los consejeros actuales. En estos años he escuchado las palabras de mi padre, Jesús de Polanco, el fundador y el gran impulsor de este grupo. Después a su sucesor, a mi hermano Ignacio. Y en el pasado más reciente, a mi antecesor en el cargo, Juan Luis Cebrián.

La personalidad, el empuje y el coraje de todos ellos construyeron un grupo empresarial líder en educación y en información en el mundo de habla hispana y portuguesa, y un referente para muchas generaciones de españoles y latinoamericanos.

Mantenemos este legado y continuamos con el objetivo claro de introducir los elementos de innovación y transformación necesarios para afrontar los retos que la sociedad demanda en el siglo XXI, conservando los valores que siempre hemos defendido. Pero para conseguir este objetivo no podemos dar pasos en falso, no tomar las decisiones correctas por presiones financieras por lo que era fundamental conseguir el reequilibrio de nuestro balance. Esto ha sido posible gracias a la reciente ampliación de capital, al acuerdo de refinanciación de la deuda y al programa de venta de activos que llevamos tiempo realizando.

La operación de ampliación de capital ha permitido al grupo captar fondos por valor de 563 millones de euros. 450 millones se aplicarán a la reducción de la deuda, mientras que los 113 millones restantes se dedicarán a invertir en el desarrollo de las unidades de negocio, con especial atención al área educativa.

El éxito de la ampliación muestra el compromiso de nuestros accionistas en el futuro de nuestro Grupo. Hay que resaltar el decidido apoyo a la operación de los accionistas más representativos que ya formaban parte del capital de la compañía. También ha sido fundamental la incorporación de nuevos inversores para conseguir la suscripción total de la ampliación. Desde aquí quiero agradecerles a todos su confianza.

Señoras y señores accionistas, durante los últimos meses se han producido también cambios fundamentales en el gobierno de la sociedad. Quisiera dedicar unos minutos de mi intervención para informar sobre ellos:

En el mes de octubre pasado, el Consejo de Administración, a petición del propio Presidente Don Juan Luis Cebrián, puso en marcha el proceso de su sucesión, que acabó en diciembre con mi nombramiento como Presidente no ejecutivo de este Consejo, con efectos desde el 1 de enero de 2018.

Don Manuel Mirat fue nombrado consejero por cooptación en el mes de junio, y ratificado en la Junta extraordinaria de noviembre, y desde el pasado 4 de septiembre desempeña el cargo de consejero delegado y actualmente es el primer ejecutivo de la compañía.

En el consejo realizado en el mes de febrero de este año se ha nombrado a Don Javier Monzón como vicepresidente no ejecutivo.

En la Junta extraordinaria de noviembre se produjo la salida de 7 consejeros.

Permítanme expresarles mi agradecimiento por su aportación al gobierno de la sociedad en los difíciles momentos que hemos vivido durante su mandato.

A todos ellos muchas gracias.

Posteriormente, en reunión de consejo de administración de noviembre, se nombraron por cooptación 5 nuevos consejeros.

Y en el consejo del 22 de marzo pasado se cooptó a un consejero más. En total 6 nuevos consejeros.

Hoy proponemos a esta junta su ratificación:

En calidad de consejeros independientes a:

Don Javier Monzón de Cáceres,

Don Javier de Jaime Guijarro,

Don Javier Gómez-Navarro Navarrete,

Y Doña Sonia Dulá.

Como consejero externo a:

Don Francisco Gil Díaz,

Y como consejero dominical en representación de Amber Capital UK a:

Don Fernando Martínez Albacete.

En el día de ayer, John Paton ha presentado su dimisión como consejero. Desde aquí mi más sincero agradecimiento tanto por su implicación en el consejo como en las comisiones en las que ha participado.

En línea con la idea de racionalizar el gobierno corporativo, estamos proponiendo a esta junta la reducción del consejo de 17 a 13 miembros. Esta reorganización dará lugar a la recomposición de las comisiones del consejo, tanto en su número, las reducimos de 5 a 3, como de sus integrantes.

Igualmente, hoy proponemos a esta asamblea la modificación de los Estatutos Sociales y del Reglamento de la Junta de Accionistas para adaptarlas a las nuevas circunstancias de la compañía y adecuarlas a las últimas recomendaciones y mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

El Consejo de Administración celebrado el pasado 22 de marzo, ha aprobado también un nuevo texto refundido del Reglamento del Consejo de Administración, cuya efectividad está condicionada a la aprobación de la modificación de los Estatutos Sociales por parte de esta Junta de Accionistas.

De todo ello se informa con detalle en los informes preceptivos que el Consejo de Administración ha puesto a disposición de los accionistas.

Recordarles que en el Informe Anual de Gobierno Corporativo relativo al ejercicio 2017, que también ha sido puesto a disposición de los señores accionistas, se informa con amplitud sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones contenidas en el Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV.

El balance global refleja el compromiso de la Sociedad con el buen gobierno corporativo, cumpliéndose con la inmensa mayoría de las 64 recomendaciones de esta comisión. Solo 6 recomendaciones no se cumplen, y los motivos están suficientemente explicados y justificados en dicho Informe.

Hemos acometido una profunda renovación de personas y responsabilidades, tanto en los órganos de gobierno, como en el equipo ejecutivo, para impulsar el crecimiento sostenido de nuestra compañía.

No debemos perder la perspectiva de lo que es y representa PRISA, un grupo de empresas que está presente en 23 países, da trabajo directo a casi 9.000 empleados y llega a más de 60 millones de personas a través de sus marcas globales como EL PAÍS, SANTILLANA, LOS40, W RADIO, CARACOL RADIO o el diario AS.

Tenemos la suerte de contar con dos aliados imbatibles: el español, un idioma que hablan más de 550 millones de personas en el mundo, y el portugués, que solo en Brasil y en Portugal es hablado por más de 215 millones.

La historia de PRISA ha estado siempre ligada a su vocación latinoamericana, desde los primeros pasos de Santillana, hasta las últimas apuestas de carácter informativo en Colombia o México. Esta relación, sin lugar a dudas, la mantendremos y profundizaremos en los próximos años.

Aunque la relevancia de PRISA va mucho más allá de las magnitudes y de los números, o de su extensa presencia geográfica.

Su auténtico motor son sus principios y su misión: ayudar al progreso social, a la consolidación de una sociedad más libre y democrática, más justa y equilibrada.

Para apoyar estos principios, PRISA cuenta con dos argumentos incuestionables: su liderazgo en el mundo de la educación y en el mundo de la información.

En un escenario tan complejo como el actual, tanto desde el punto de vista social, como político, es especialmente trascendente la existencia y la fortaleza de una compañía con los valores que defiende y representa PRISA.

En una coyuntura en la que fenómenos como el populismo o la posverdad parecen imponerse, donde se utilizan nuestros perfiles personales en las redes sociales para manipular nuestra opinión, para transmitir noticias falsas, para interferir en definitiva en el desenvolvimiento democrático, PRISA pretende asentar uno de sus principios básicos: las sociedades, los ciudadanos, son más libres cuanto mejor formados e informados están.

Si añadimos la lacra de la corrupción que planea sobre los países en los que estamos presentes, resulta aún más necesaria la labor de los medios de comunicación profesionales y serios, en su

función de contrapoder, de garante de los equilibrios sociales, de la libertad y, en suma, de los principios democráticos.

Nuestros medios siempre han asumido este papel. Hemos mantenido y defendido siempre una línea acorde con nuestros principios fundacionales, en los momentos más complicados y arriesgados, y ahora también con respecto a los acontecimientos en torno a la intentona secesionista en Cataluña.

Yo les aseguro que seguirán haciéndolo. La defensa de la verdad y la independencia informativa han sido, son y serán los rasgos distintivos, los ejes de actuación prioritarios de los medios de PRISA.

Por otro lado, PRISA viene apostando, desde sus orígenes, por la divulgación y la concienciación sobre temas sociales, culturales y tecnológicos de toda índole. Hemos abierto innumerables foros para debatir sobre el modelo de la sociedad que queremos. En ellos hemos dado voz a todos los colectivos implicados en asuntos como la defensa de la libertad, de los derechos humanos, de la igualdad entre hombres y mujeres, del desarrollo sostenible y un larguísimo etcétera.

Somos un grupo de empresas para las que la Responsabilidad Social Corporativa forma parte de nuestro quehacer diario.

Como ven, afrontamos una etapa ilusionante, llena de retos y oportunidades.

El reto de saber evolucionar en el entorno digital en el que desarrollamos nuestras actividades, adaptando y fortaleciendo nuestro modelo de negocio, manteniendo los valores y principios de nuestra identidad como elemento diferencial. Y para conseguirlo, necesitamos atraer, estimular, desarrollar y motivar el talento de nuestro equipo humano.

Es por ello que estamos proponiendo a esta junta la aprobación de un plan de incentivos a medio plazo para un determinado colectivo de nuestro equipo ejecutivo. Un incentivo que esté en sintonía con los intereses de los accionistas.

Permítanme antes de finalizar remarcar varios mensajes:

El mensaje de reconocimiento a todos ustedes por apostar por PRISA, por estar presentes hoy aquí a pesar de los complicados momentos por los que hemos atravesado.

Reconocimiento también a la profesionalidad e implicación demostrada por nuestros empleados y directivos.

A todos ellos quiero agradecerles el esfuerzo inmenso que han realizado en estos años de reajustes.

Desde aquí les animo a seguir trabajando creativamente, con agilidad y la mente abierta, para encontrar en las nuevas demandas de nuestra sociedad cambiante, las oportunidades que nos hagan más grandes y fuertes.

Y transmitirles también un mensaje de optimismo: nuestra posición de liderazgo en negocios tan relevantes como la educación y la información en el mundo de habla hispana y portuguesa, y nuestra decidida apuesta por la transformación digital, nos abre de par en par la ventana al éxito.

Señoras y señores accionistas, quiero acabar estas palabras dando las gracias a los lectores y a los oyentes; a los padres y a los profesores que día a día confían en nosotros para mantenerles informados y para ayudarles en la educación de sus hijos y de sus alumnos.

Muchas Gracias



## **Junta General Ordinaria de Accionistas 2018**

Manuel Mirat, consejero delegado

Madrid, 25 de ABRIL de 2018

Señoras y señores accionistas (amigos), muy buenos días:

Cuando en septiembre de 2017 asumí las funciones de Consejero Delegado de PRISA sabía que me enfrentaba a un enorme reto profesional, que se ha acrecentado con la confianza depositada en mí por el Consejo de Administración para desempeñar la responsabilidad de primer ejecutivo desde comienzos de este año.

Mi recorrido en el grupo se ha desarrollado básicamente con Juan Luis Cebrián al frente del mismo, por lo que le guardo gran afecto y aprecio personal así como reconocimiento por los aciertos y contribución que a lo largo de su dilatada trayectoria sin duda ha tenido.

En los siete meses transcurridos desde entonces se han sucedido no pocos acontecimientos relevantes, acontecimientos que les detallaré a continuación, y que han cementado mi convencimiento de que nos encontramos ante una oportunidad extraordinaria para consolidar un horizonte de futuro tan ilusionante y atractivo para todos como el que PRISA merece. Ya hemos dado los primeros y más relevantes pasos, con el objetivo prioritario de incrementar significativamente los resultados operativos y, lo que es más importante, generar valor para nuestros accionistas.

Soy consciente del extraordinario esfuerzo y de los múltiples sacrificios que llevan haciendo durante mucho tiempo los accionistas de PRISA, por mantener firme el rumbo de este proyecto empresarial. Por ello, ofrezco desde aquí mi firme compromiso y el de todos los profesionales del Grupo de devolverles con resultados ese sólido respaldo. Se trata de una exigencia ineludible para todos nosotros.

Quiero ahora trasladarles los datos básicos de los resultados del año pasado, que traigo ante ustedes para su aprobación.

PRISA cerró 2017 con unos ingresos de 1.166 millones y un EBITDA ajustado de 230 millones, lo que significa un incremento del 0,3% respecto al ejercicio precedente. El resultado neto, descontando los extraordinarios, alcanzó los 29 millones de euros. El resultado neto contable registró un saldo negativo de 102,9 millones como consecuencia de los saneamientos efectuados en diferentes activos del grupo, de las pérdidas por el registro de la venta de Media Capital y del impacto fiscal extraordinario resultante de la aplicación del nuevo decreto-ley de Sociedades.

Permítanme ahora que les detalle los acontecimientos relevantes en la vida de PRISA de los que les hablé al principio.

Entre el pasado mes de septiembre y el día de hoy, hemos descartado la venta de Santillana, hemos reestructurado la deuda, hemos cerrado una ampliación de capital de 563 millones de euros y hemos llevado adelante una profunda renovación del equipo directivo.

El mantenimiento de Santillana dentro del perímetro de la compañía es absolutamente fundamental. No solo porque supone el 55% de los ingresos y el 78% del EBITDA del Grupo, sino porque la Educación representa, para nosotros, una de las áreas de negocio con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad.

Junto a esta decisión, afrontamos dos importantísimas operaciones que afianzan la sostenibilidad financiera del Grupo. La primera consiste en un pacto con nuestros acreedores



para refinanciar y modificar las condiciones de nuestros compromisos financieros. Este acuerdo recoge una extensión del vencimiento de la deuda de 2018 hasta 2022 y no contempla amortizaciones obligatorias hasta diciembre de 2020, con un calendario de repago posterior ajustado a niveles de generación de caja de los negocios del grupo.

La segunda operación, no menos trascendental, consiste en la ampliación de capital por un importe efectivo total de 563,2 millones, que ha tenido una recepción muy favorable. En este punto, quiero poner de relieve y agradecer el apoyo y la decidida apuesta de los accionistas por el futuro de esta compañía.

De los 563,2 millones de euros de la ampliación, un total de 450 millones se dirigirán a reducir deuda. Los 113,2 restantes se destinarán al desarrollo de los diferentes negocios del Grupo, en proporción a las necesidades específicas de cada uno de ellos.

De forma complementaria, también está sobre la mesa la venta de Media Capital. La operación con el grupo Altice sigue su curso, pendiente de la resolución de la Autoridad de Competencia de Portugal, que se espera para las próximas semanas.

Durante este tiempo, hemos acometido asimismo una profunda renovación del comité de dirección y del cuadro directivo, apoyados en todo momento por el Consejo de Administración.

Este conjunto de movimientos ha sido paralelo a una favorable evolución en el mercado bursátil, lo que es, antes de nada, una exigencia adicional para el equipo de gestión. El valor de los títulos de PRISA se ha incrementado un 17%, al cierre de la sesión de ayer, con relación al que tenía antes de la ampliación.

Así, una vez puesto en orden y fortalecida la estructura económica del Grupo después de haber atravesado momentos muy complicados, nos toca ahora afrontar el presente y el futuro. Y lo hacemos con la ambición que merece una compañía de referencia en España y Latinoamérica, entre cuyos objetivos ineludibles está no sólo aumentar la rentabilidad y el valor para los accionistas, sino también contribuir a la mejora de la sociedad a través del trabajo riguroso y responsable de sus marcas y de sus profesionales, en campos tan sensibles como la Educación y la Información.

Santillana es, sin lugar a duda, un activo clave y de particular relevancia, tanto estratégica como por su peso económico y financiero, tal y como les he comentado antes. Su notoriedad, así como su presencia y penetración en todos los mercados en los que opera, constituye su gran fortaleza. Su cuota combinada en los territorios en los que desarrolla su actividad alcanza el 25%. Santillana es la compañía líder en su sector en España e Iberoamérica.

La indudable ventaja competitiva que la penetración geográfica de su negocio concede a Santillana no es, sin embargo, la única. Su posición destacada en el proceso de desarrollo digital de los países en los que está presente es otro de los grandes activos de Santillana. Baste un dato para ponerla de manifiesto. Casi un millón de alumnos estudian ya con los más avanzados sistemas tecnológicos de Santillana aplicados a la educación, lo que representa el 23% de los ingresos de la compañía.

Esta apuesta por la digitalización de la oferta educativa no es únicamente una realidad, sino que supone también una oportunidad singular de crecimiento, ya que estamos logrando mejorar claramente las cuotas de mercado en este terreno, al margen de nuestra sólida presencia en la educación tradicional.

En definitiva, las mejoras en las dinámicas de educación ayudarán sin duda a consolidar nuestro crecimiento a futuro con una clara prioridad en el mercado brasileño y muy enfocados en seguir liderando y creciendo en el desarrollo digital.

Al igual que sucede con la educación, el rasgo distintivo de nuestra actividad en el campo de la Información es el liderazgo. Nuestro objetivo irrenunciable consiste en reforzar la posición de clara primacía en el mundo de habla hispana y portuguesa. Conservaremos y respetaremos por ello las bases fundacionales de nuestro proyecto, que han sido, son y serán la defensa de la independencia, de los principios progresistas, de las ideas reformistas, defendidas siempre y ante todo desde la credibilidad y el rigor.

Contamos en este empeño con una marca tan influyente y reconocida a nivel mundial como EL PAÍS. Ninguna otra tiene su fortaleza en el mundo de la información en habla hispana. Estamos pues en obligación de construir en torno a ella una plataforma que desarrolle todos sus potenciales tanto en América Latina como en España, consolide su influencia y amplíe las bases económicas necesarias para sostener todo proyecto informativo responsable.

A ello se suma que somos la primera empresa de radio en el mercado de habla hispana. Ocupamos el número uno del ránking en España de forma ininterrumpida desde hace 25 años. Disfrutamos también de una posición de privilegio en Colombia, México y Chile.

Nuestra apuesta por la cabecera deportiva AS también registra una tendencia claramente positiva. Es líder en el mercado latinoamericano (excluido Brasil), donde se ha acometido una ambiciosa estrategia de expansión, exclusivamente digital, con redacciones propias en los países más importantes de la región. Siguiendo esa política de avanzar en nuevos mercados, AS Arabia en formato digital es ya una realidad palpable.

Para completar el abanico de nuestros negocios, el proyecto incorpora un espacio de información económica igualmente ambicioso, con vocación de liderazgo en el mundo de habla hispana.

En el conjunto de esta área de negocio hemos realizado un tremendo esfuerzo para adaptarnos con éxito al desarrollo digital, y estoy convencido de que podemos ser uno de los actores más avanzados en el mundo en este terreno.

Pero hace falta más, mucho más.

Queremos aumentar nuestra cuota en los mercados en los que estamos presentes, con apuestas informativas y con una racionalización de activos que no sólo permitan mejorar la calidad de nuestros productos, sino también un crecimiento orgánico más rentable a futuro.

Adicionalmente, tenemos un amplio margen para aumentar el valor y la rentabilidad de la compañía mediante el crecimiento no orgánico en un sector como el de la Información, en el que las consolidaciones son aún una asignatura pendiente.

Nuestro plan de futuro no puede olvidar, por supuesto, el rigor en la gestión. Hemos puesto en marcha un nuevo plan de eficiencia que se centra prioritariamente en la estructura corporativa, aunque no de manera exclusiva. Estamos revisando de forma exhaustiva todas las unidades del grupo con el objetivo de identificar y extraer sinergias adicionales, y de mejorar la forma en la que operamos en la actualidad.

En conjunto, todo ello conforma una visión optimista para los próximos años que se basa, sobre todo, en la solidez y excelencia de nuestros equipos de profesionales. Los planes de futuro triunfan o fracasan por las personas, por el talento y por el liderazgo. Disponemos de directivos capaces de llevar a cabo el desarrollo de la compañía, capaces de crear las condiciones necesarias para que esta senda de futuro sea exitosa y capaces de explicarla y defenderla tanto interna como externamente. Y contamos también con la capacidad de atraer nuevo talento, cuando sea necesario para complementar el que ya tenemos.

El plan que les he esbozado ofrece bases muy sólidas que permitirán una significativa creación de valor para los accionistas.

Deseo informarles también que he propuesto al Consejo de Administración para su consideración, un conjunto de medidas para simplificar, dar transversalidad y dotar de mayor integración y eficiencia a los órganos de gobierno de las filiales más importantes. A su vez, el presidente y yo estamos trabajando con el Consejo medidas específicas para la mejor gobernanza de nuestros medios de comunicación, con el fin de que respalden en todo momento su independencia y la de sus directores.

Señoras y señores accionistas, permítanme ahora profundizar, ya en la recta final de mi discurso, una reflexión que esbocé hace unos minutos

PRISA como sociedad mercantil que es otorga la necesaria e imprescindible prioridad a su solidez económica y financiera y a la creación de valor para sus accionistas.

Pero también como toda compañía responsable que busca un valor sostenible, tiene un propósito, una ambición, a cuyo servicio nos debemos todos.

La importancia y la delicada naturaleza tanto de la educación como de la información exigen un compromiso que, ya desde los primeros días de la publicación de EL PAÍS, este grupo ha ejercido con convicción, siempre en defensa de las libertades y del progreso personal y colectivo de los países en los que tenemos presencia mediante la conformación de una opinión pública libre y plural.

Nuestro compromiso con Latinoamérica no es pasajero, sino que tiene un carácter estructural. Forma parte de nuestra identidad como Grupo y nos gusta reconocernos en esta doble identidad española y latinoamericana.

Estoy completamente seguro de que, con el esfuerzo colectivo, con el compromiso de nuestros profesionales y con la confianza de nuestros clientes y públicos a los que dirigimos nuestra oferta, y de una forma muy especial con la de todos ustedes, señoras y señores accionistas, podremos alcanzar nuestros objetivos, por ambiciosos que éstos sean, y podremos seguir contribuyendo al crecimiento de un grupo empresarial que tantos y tan buenos servicios ha ofrecido en el desarrollo de una sociedad mejor formada, más justa y más libre.

Me siento orgulloso de formar parte de este Grupo y mi compromiso es hacer todo lo necesario para que ustedes también lo estén.

Gracias