



**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.