



Junta General de Accionistas 2015

Discursos de:

Juan Luis Cebrián, presidente ejecutivo

José Luis Sainz, consejero delegado

Madrid, 20 de abril de 2015

## **Junta General de Accionistas 2015**

### **Discurso de Juan Luis Cebrián, presidente ejecutivo**

Señoras y señores accionistas, queridos amigos.

Quiero en primer lugar agradecer al Teatro Real y a su presidente, nuestro compañero de Consejo, Gregorio Marañón, las facilidades que nos han prestado para celebrar esta Asamblea en tan espléndido marco.

El año 2014 marcará un hito en el devenir de nuestra empresa. Las cuentas de ese ejercicio que traemos a su consideración cierran el perverso ciclo en el que nos hemos visto envueltos desde hace más de siete años y anuncian una nueva etapa en la vida de la compañía. Para nada quiero caer en el triunfalismo de los políticos que consideran que lo peor ha pasado, ni en el exagerado optimismo de quienes creen que un crecimiento del tres por ciento de nuestro PIB en este año bastará para compensar la pérdida de más de siete puntos de la riqueza nacional y olvidar el sufrimiento y el sacrificio que la crisis iniciada con la caída de Lehman Brothers ha causado a la sociedad occidental: gigantescas caídas de empleo, destrucción de empresas, recortes presupuestarios en servicios sociales básicos y tantas otras cosas como hemos padecido. Pero en lo que respecta a PRISA el Consejo de Administración que hoy comparece ante ustedes tomó durante el pasado año decisiones fundamentales, algunas de ellas muy difíciles, y se sucedieron hechos significativos que nos permiten contemplar el futuro con un mayor optimismo que años atrás.

Me excusarán el relato de lo sucedido en el reciente periodo, aunque es preciso recordar que el tsunami financiero mundial nos pilló en medio de una reestructuración de la compañía que trataba de escapar de un endeudamiento ya por entonces muy alto, al tiempo que enfrentábamos una transformación interna como consecuencia del deceso de nuestro presidente ejecutivo y primer accionista en aquella época: Jesús de Polanco. Desde entonces acá hemos estado luchando por la supervivencia de un grupo de empresas de considerable tamaño que a su vez constituía, y constituye, el punto de encuentro de algunas instituciones de indudable referencia para la formación de la opinión pública de nuestro país y de muchos otros de Iberoamérica. Por si fuera poco hemos tenido que asumir un cambio tecnológico de dimensiones históricas y planetarias, acelerado por la profundidad de la propia crisis económica mundial. Eso explica que durante todo este tiempo nuestros ejecutivos dirigieran el foco primordial de su preocupación a las cuestiones financieras. Ahora en cambio es momento de volver la mirada hacia el desarrollo de los negocios.

Seguiremos desde luego trabajando para nuestros acreedores hasta una estabilización definitiva del balance, pero son los accionistas e inversores, que tanto han sufrido en los pasados ejercicios, así como los trabajadores y empleados de nuestras empresas quienes deben beneficiarse cuanto antes del indudable valor de la compañía, en gran parte oculto debido a las circunstancias y al comportamiento muchas veces errático de los mercados.

Durante 2014 tuvieron lugar un par de hechos que sirvieron de punto de apoyo para iniciar el nuevo derrotero: la ampliación de capital suscrita a finales del verano por Roberto Alcántara a través de Occher, gracias a la cual pudimos iniciar la recompra de deuda con descuentos, y el acuerdo en junio para la venta de Canal+, objetivo en el que andábamos inmersos precisamente en el momento en que nos sorprendió la crisis. Los fondos provenientes de dicha ampliación de capital (100 millones a un precio por acción de 0,53 euros), más los originados por la venta de otros activos como acciones de Mediaset España y las ediciones generales de Santillana, nos permitieron reducir nuestro endeudamiento en 780 millones de euros, obteniendo un descuento medio del 25 por ciento. Nos adelantamos así casi en un año al cumplimiento de los requisitos del plan de refinanciación. La deuda neta bancaria de la compañía se redujo en más de 720 millones pasando de 3.306 millones de euros en diciembre de 2013 a 2.582 millones de euros un año después. En 2015 hemos continuado con nuestra política de recompras al descuento. De modo que una vez se consumen el contrato con Telefónica sobre la venta de Canal+, y la suscripción de una nueva ampliación de capital por más de setenta millones aprobada por el Consejo en uso de las autorizaciones que esta Junta le había otorgado, durante el presente ejercicio habremos reducido la deuda del Grupo en al menos 3.500 millones respecto a la cifra record de 5.100m€ que alcanzó en 2008, coincidiendo con el derrumbe de los resultados operativos por el impacto de las crisis. La magnitud de estas cifras explica por sí misma la del sacrificio que conllevó su corrección. De acuerdo con el plan de refinanciación vigente, en adelante no tenemos otros hitos a cumplir con nuestras instituciones acreedoras hasta diciembre de 2018. No obstante es deseo del Consejo y mía propia tomar nuevas decisiones que permitan adelantar la solución definitiva a los desequilibrios del balance.

También en 2014 se produjeron otros movimientos en la estructura de capital que se añadieron a la ampliación suscrita: la conversión de acciones B en A y la de warrants en manos de tenedores de deuda, así como el canje de los bonos mandatorios convertibles. Como consecuencia de todo ello el número total de acciones de la compañía alcanza en este momento los 2.158 millones. Para reducir su volatilidad en el mercado el Consejo ha decidido proponer a esta Junta una agrupación de las mismas. La ecuación de canje supone la transformación de cada 30 acciones actuales en una nueva. Pasaremos así a tener un total de 71,9 millones de acciones cotizadas al cierre del pasado viernes a 9,78 euros cada una.

Otra novedad significativa fue el recambio en el equipo de gestión forzado por la marcha voluntaria de nuestro consejero delegado, Fernando Abril-Martorell.

Fernando había expresado desde que se incorporó a nuestra empresa que su compromiso con la misma era por tres años y aunque si de nosotros dependiera podría haberse prolongado en su puesto durante décadas, al abandonarnos fue coherente con sus propios designios, que en todo momento quisimos respetar. Es preciso en esta ocasión poner de relieve su impagable e insustituible contribución a resolver la complejidad de la financiación de PRISA.

Sin su trabajo, inteligencia y dedicación dicha labor no hubiera concluido con éxito. Para mi personalmente fue un privilegio poder trabajar con alguien como él, cuya lealtad a prueba de bombas no empañó nunca su independencia de criterio y cuya exigencia, incluso dureza, como jefe de equipo, sirvió para capturar la admiración de sus colaboradores y la cohesión entre ellos. Aceptó, a petición mía, continuar como miembro del Consejo tras el abandono de sus funciones ejecutivas, pero se ha visto obligado a presentar su renuncia por incompatibilidad con su nuevo cargo de presidente ejecutivo de Indra, en cuyo desempeño le deseamos toda clase de venturas. Igualmente tuvimos que comunicar la dimisión del vocal del Consejo Emmanuel Roman, cuyo mandato hubiera expirado el próximo mes de Noviembre. Roman es uno de los directivos de instituciones financieras más respetado en los mercados internacionales y sus muchas obligaciones a este respecto no le permitían seguir prestando ni el tiempo ni la atención debida a nuestra empresa. Mucho lamentaremos estas dos ausencias.

A consecuencia de la marcha de Abril-Martorell se incorporó por cooptación nuestro nuevo Consejero Delegado José Luis Sainz. José Luis viene trabajando con nosotros desde hace más de treinta años, es lo que se dice un clásico, un hombre de la casa, como él mismo se define, que se la conoce al dedillo, pues durante décadas ha tenido puestos de responsabilidad en casi todas las divisiones de negocio. Trabajador incansable, la amplitud de su inteligencia corre pareja con la de su anatomía y en el poco más de medio año que lleva al frente de nuestras operaciones ha demostrado con creces lo acertado de su nombramiento. Desde que se produjo, su dirección constituye un motor formidable para nuestro desarrollo y una garantía de futuro.

El relevo en el puesto de consejero delegado dio paso a un cambio en la organización con el potenciamiento de las responsabilidades de nuestro Director Financiero, Javier Lázaro, y la incorporación de Andrés Cardó y de Manuel Mirat como consejeros delegados de PRISA Radio y PRISA Noticias. Junto a ellos, la llegada hace ahora un año de Antonio Caño como director de El PAÍS y la reciente designación de Vicente Jiménez como director general de la SER, nos permiten contar con un equipo de gestión fortalecido para la nueva etapa que les he anunciado.

Las cuentas que traemos a su aprobación reflejan una facturación consolidada de 1.413 millones, y un resultado de explotación ajustado de 262 millones.

Por debajo de estas cifras hemos llevado a cabo una limpieza general del balance, en el que necesitábamos provisionar entre otras cosas el exceso del fondo de comercio relacionado con nuestra presencia en Canal+, lo que arroja una pérdida contable de 2.237 millones.

El mercado comprendió desde un principio el significado de dichas operaciones y el precio de la acción, ya muy castigado, no se vio afectado por las mismas. El consejero delegado les ilustrará a continuación con más detalle sobre ello, así como sobre el desarrollo de las operaciones.

Quiero poner de relieve que el desequilibrio patrimonial producido al cierre de las cuentas por dichas pérdidas contables ya ha sido corregido mediante los instrumentos contemplados en el plan de Refinanciación.

También durante el ejercicio de 2014 el Consejo trabajó activamente en la reforma de los Estatutos de la Compañía y del Reglamento de esta Junta, para adaptarlos a la nueva ley de sociedades de capital y aproximarlos lo más posible a las recomendaciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Sobre ambos documentos debe pronunciarse esta asamblea, a la que informaremos también de los cambios en el Reglamento del Consejo. De todo ello se da cuenta por lo demás con amplitud en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, puesto a disposición de los accionistas. A fecha de hoy de las cincuenta y dos recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno aprobado por la CNMV PRISA cumple íntegramente cuarenta y ocho y parcialmente tres. La única que no sigue es la número cuarenta y nueve relativa a que el Comité de Retribuciones y Nombramientos esté integrado por mayoría de consejeros independientes. Es opinión del Consejo que la pertenencia de los consejeros dominicales al Comité de Nombramientos es más adecuada para el correcto funcionamiento de la sociedad. Destaca por lo demás la ingente y ejemplar tarea llevada a este respecto por el presidente del Comité de Gobierno Corporativo Ernesto Zedillo. Dicho Comité, junto con el de Nombramientos y Retribuciones, que preside Gregorio Marañón, coordinador también de las reuniones de los vocales independientes, y el de auditoría, en cuya cabeza fue reemplazado Juan Arena por Alain Minc, constituyen un apoyo formidable a las tareas del Consejo y las mías propias, y una garantía de transparencia absoluta para nuestros accionistas, inversores, y el mercado en general.

Los hechos relatados y las recientes decisiones han transformado profundamente el perfil de nuestra empresa. Esta se encuentra ahora, como digo, en situación de volver a centrarse en la evolución de los negocios y en su crecimiento. Pero todavía no hemos terminado las tareas previas. Aunque ha sido mucho lo conseguido necesitamos en el plazo más breve posible contar con una estructura de capital que garantice la estabilidad y continuidad de la compañía, de modo que las numerosas oportunidades de desarrollo no se vean limitadas por el endeudamiento ni intervenidas nuestras decisiones por los acreedores.

Es preciso también que alcancemos cuanto antes un nivel de deuda sostenible. Una vez resolvamos estos desequilibrios podremos abordar un plan estratégico que nos permita crecer sin incurrir en nuevos errores y de forma coherente con la historia de la Compañía y los valores intangibles e institucionales que representa.

Una estructura de capital sólida y una deuda sostenible son por último condiciones inapelables para continuar con la transformación tecnológica el otro gran desafío que se yergue ante nosotros.

Hace casi un lustro desde esta misma tribuna anuncié nuestro propósito de que en el año 2015 los ingresos de la transformación digital del grupo alcanzaran por lo menos un quince por ciento del total. Espero que este objetivo se vea cumplido y aun superado, pero no será suficiente porque el mercado evoluciona más rápidamente de lo previsto. Todas nuestras actividades se han visto ya afectadas de manera profunda por la carrera digital, que no ha hecho más que comenzar. Cambian los productos, los perfiles profesionales, el comportamiento de los clientes y usuarios, los competidores, el marco jurídico y regulatorio y las dimensiones de los mercados. Nos hallamos ante una realidad nueva que obliga a deshacerse de lastres que arrastramos durante décadas, sin dejar por eso de servir los compromisos y valores, la visión y la misión que dieron origen a esta empresa. Contamos con la ayuda de los mejores ejecutivos imaginables y con el esencial apoyo del Consejo que decidió crear en su seno una comisión de trabajo para la Transformación digital, a fin de iluminar nuestras decisiones estratégicas en este terreno. La presidencia de la misma recae en John Paton, un experto en estos procesos mundialmente reconocido. A las reuniones de dicha comisión asistimos regularmente tanto el consejero delegado como el presidente de la compañía, convencidos de que en ese terreno nos jugamos el futuro de la misma. No es tarea fácil la que nos espera ni hay mucho tiempo para realizarla. Se trata de producir un cambio cultural de dimensiones seculares ante el que se alzan resistencias de todo tipo, que no por lógicas son menos disturbiantes. Como meta inmediata, nos hemos propuesto la transformación digital de nuestra cabecera más representativa, *El País*, sabedores de que si somos capaces de coronar la experiencia con éxito, servirá de ejemplo para acelerar la culminación del proceso en todas las unidades de negocio.

En un mercado global son precisas soluciones globales. *El País* es la marca con mayor reconocimiento, prestigio e influencia de todas cuantas poseemos y el resultado de los esfuerzos ya desplegados pone de relieve la rentabilidad de los mismos. Conscientes de ello, desde *El País* hemos impulsado la creación de un grupo de diarios de calidad europeos para cooperar en el terreno editorial, comercial y técnico, y esperamos alcanzar en breve alianzas con las más importantes compañías tecnológicas del mundo que nos ayuden a esos planes de transformación.

Formamos parte igualmente de organizaciones europeas, como el *European Publisher Council*, y norteamericanas, como el *Paley Center for Media*, que tratan de dar respuesta a interrogantes comunes a todos cuantos operan en nuestro sector. La transformación digital es hoy nuestro objetivo más importante, el más inmediato y el más difícil de conseguir.

Deseo también desmentir los análisis y rumores que inducen a creer que la venta de Canal+ significa nuestro abandono del mercado audiovisual. Seguimos teniendo la principal cadena de televisión portuguesa, hemos comenzado a desarrollar una operación de televisión en Internet y continuamos con Plural, que es una de las mayores productoras de ficción de la Península Ibérica.

Se están abriendo además nuevas oportunidades en países de América Latina como México y Colombia, y también en España el gobierno ha anunciado un próximo concurso para licitar ocho canales de TDT. Estamos estudiando la oportunidad de presentarnos al mismo pues nos parece inadmisibles la presunción de que habrían de utilizarse dichos canales principalmente para reforzar el duopolio actual. Resulta además muy cuestionable que el gobierno proceda a licitar dichas concesiones en medio de una campaña electoral como la que se avecina y de la que con toda probabilidad saldrá un gabinete de diferente perfil al de la actual mayoría absoluta. La sospecha de que el proceso pueda ser utilizado como un método de premios y castigos al comportamiento de los diferentes medios de opinión es inevitable.

Junto a la digitalización el otro vector estratégico de nuestro desarrollo seguirá siendo el mercado del español y el portugués. Somos de hecho un grupo iberoamericano. Gracias a nuestra actividad en América Latina hemos sido capaces de bandear la crisis mejor que otros colegas y competidores, y aunque algunos países del subcontinente pasen ahora pasando por momentos difíciles nuestra fe en su futuro es absoluta. Latinoamérica, incluida la población hispana de los Estados Unidos, constituye nuestra plataforma natural de crecimiento y haremos cuanto esté en nuestras manos para aumentar allí la presencia, ya muy evidente, de nuestras actividades.

Señoras y señores accionistas:

Charles Darwin explicó que en el proceso evolutivo no sobreviven los más fuertes ni los más inteligentes, sino aquellos que son capaces de adaptarse al cambio. Adaptarse al cambio, más aún, liderarlo, es desde luego nuestra obligación y también nuestra necesidad. Sabemos que queda aún mucho por andar pero estamos preparados para hacerlo. Contamos con el apoyo de nuestros accionistas, empleados, trabajadores y clientes, usuarios de nuestros medios y anunciantes. Y esperamos, más pronto que tarde, poder unirnos con ellos al brindis coral por el futuro que esta misma noche sonará en este edificio a los compases de *La Traviata*.

Muchísimas gracias a todos.

Juan Luis Cebrián, presidente ejecutivo



## **Junta General de Accionistas 2015**

### **Discurso de José Luis Sainz, consejero delegado**

Señoras y señores, queridos amigos:

Me gustaría agradecer al Consejo de Administración de PRISA y a su presidente, Juan Luis Cebrián, la confianza depositada en mí para desempeñar el cargo de consejero delegado, y hacerlo sustituyendo a Fernando Abril-Martorell, amigo y compañero de todos nosotros, que ha realizado un extraordinario trabajo en un entorno económico especialmente difícil para el Grupo y para la sociedad española.

Es un honor presentarme hoy ante ustedes siendo lo que tradicionalmente se denomina “un hombre de la casa”, miembro del equipo directivo que ha contribuido durante años a la construcción de este Grupo, y con el que cuento para abordar nuestros retos futuros.

La firma del acuerdo de refinanciación de la deuda en diciembre de 2013 y la ejecución rigurosa del mismo durante el año pasado, la confianza depositada en el Grupo por nuevos inversores y el cambio de tendencia de la economía española, nos permiten afrontar el futuro con mayor optimismo.

A veces no somos conscientes del liderazgo que ejercen nuestras marcas en todo el mundo, especialmente en los países de habla española y portuguesa, 700 millones de personas que constituyen un formidable mercado. *El País* es el periódico de referencia de Latinoamérica, y el único medio global de la región. Y ahora también, *AS*, aprovechando la fuerza de la liga española, de sus dos clubes insignia y de la presencia de innumerables jugadores americanos en el fútbol europeo...

Se estima que dos de cada tres niños latinoamericanos estudian con libros o sistemas de enseñanza de Santillana. Y además, cuando se pregunta a un argentino, a un mexicano, a un brasileño, todos piensan que Santillana es una compañía local, suya, de su país. ¿Cabe mayor éxito? La alfabetización y la educación es en estos países el principal destino de sus inversiones, su mayor activo, por encima de las infraestructuras y los servicios.

El desarrollo y consolidación internacional de nuestras empresas se configura como uno de los principales desafíos para los próximos años, en un Grupo donde más del 80% de su resultado y más del 60% de sus trabajadores están fuera de España. Ajustaremos progresivamente nuestra organización a esa realidad.

El segundo eje de crecimiento será la transformación digital de nuestros negocios. Llevamos años inmersos en este proceso pero creo que estamos en el buen camino.

No lideraremos la innovación tecnológica, ningún medio tradicional lo hará, pero sí podemos y debemos liderar la información, el entretenimiento y la educación en los países en los que estamos presentes. Eso requiere una organización distinta y unos equipos motivados y convencidos de que el futuro pasa por acelerar el ritmo de transformación. “Deprisa, deprisa” como el título de la afamada película de Carlos Saura, fue el lema bajo el que se convocó la reunión de directivos de PRISA celebrada hace apenas un mes y que fue un buen ejemplo de lo dicho hasta ahora.

Durante 2014 la actividad ordinaria de los negocios ha tenido un comportamiento más estable que en ejercicios anteriores y, sin embargo, el resultado neto del ejercicio se ha visto significativamente afectado por los cambios en el perímetro del Grupo. En concreto, por el acuerdo de venta de la participación del 56% de Canal + a Telefónica, contabilizada como operación en discontinuación pendiente de ejecución.

Este hecho ha tenido dos efectos en la cuenta de resultados: por un lado, los ingresos y gastos ya no muestran las operaciones de Canal+ ni en 2014 ni en 2013, que se ha ajustado a efectos de homogeneidad de la información. Por otra parte, hemos registrado una pérdida en los resultados de discontinuidad de 2.203 M€, reflejo de la diferencia entre los activos y pasivos relacionados con esta participación y el valor de la transacción. Esta es la principal explicación para la abultada pérdida neta de 2.237 M€ que muestra el resultado consolidado.

También cabe destacar el impacto positivo en los ingresos financieros de la compra de deuda por un importe de 200 millones de euros.

El resultado operativo del Grupo, una vez ajustado el cambio de perímetro y las operaciones extraordinarias, fundamentalmente indemnizaciones de personal, arroja un EBITDA de 262 millones y un EBIT de 134 millones, niveles similares a los de 2013.

Como hechos más relevantes de la Cuenta de Resultados, cabe destacar los siguientes:

- la mejora de la publicidad en España y Portugal en los últimos trimestres.
- la evolución de Latinoamérica, en donde nuestras operaciones de radio y educación siguieron creciendo en moneda local.
- el crecimiento de los ingresos procedentes de la transformación digital del grupo en todas las áreas de negocio, alcanzando 164 millones de euros y un 12% de los ingresos totales.
- y finalmente, el mantenimiento del esfuerzo en la reducción de costes, control del CAPEX y asignación de los recursos disponibles a las áreas de 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 2014 un impacto negativo de 80 millones de euros en ingresos y 23 millones en el EBITDA. Sin él, los ingresos del Grupo crecieron el 1.4% y el EBITDA un 6,9%, alcanzando 285 millones de euros.

Aunque la mayor parte de los ingresos por naturaleza han crecido, la evolución negativa del tipo de cambio ha hecho que finalmente la cifra consolidada caiga un 4%.

- Educación, que representa el 50% del total fue también la que más contribuyó al crecimiento, 60 millones de euros en moneda local.
- La publicidad en España mantuvo las cifras del año anterior por primera vez desde 2007 y se consolidó la recuperación de la publicidad en Portugal, ya iniciada en 2013.

La mejoría del mercado español ha continuado durante el primer trimestre de 2015 y todo parece indicar que lo hará también en los próximos meses. A ello contribuirán el mejor comportamiento del consumo privado y las campañas electorales autonómicas y locales.

- La difusión en España continuó cayendo, en términos absolutos y en porcentaje sobre los ingresos totales del Grupo, representando apenas un 8% del total de las ventas.

Como mencioné anteriormente, el Grupo ha continuado realizando un esfuerzo significativo en el control de gastos, reduciendo costes operativos en el periodo por un total de 55 millones de euros.

Desde el inicio de la crisis, España ha reducido sus costes de personal en 125 millones de euros, lo que representa un 40% del total.

En el supuesto de que se consolide la mejoría económica, la fuerte reducción del apalancamiento operativo, y el esfuerzo en amortizaciones y ajustes de activos, deberían traducirse en un rápido crecimiento de los resultados.

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

En el caso de PRISA Educación:

- La venta de libros (regular más institucional) mostró un crecimiento positivo en moneda local.
- Los sistemas de enseñanza digital registraron un fuerte aumento (45%), representando ya el 16% del total de los ingresos y contribuyendo cada vez más a la rentabilidad del área.
- El tipo de cambio impactó negativamente, 67 millones en ingresos y 20 millones en Ebitda.

En 2015, el resultado esperado de la venta regular (privada) y de los sistemas digitales debería más que compensar la caída prevista de las ventas institucionales por ser este año el más bajo del ciclo en Brasil.

La evolución de los sistemas digitales es satisfactoria, alcanzando 630.000 alumnos y con la previsión de llegar a casi un millón al final de 2015.

En la parte superior, vemos la evolución de UNO:

Como saben esta iniciativa es 100% digital y probablemente una de las más innovadoras del sector. Al finalizar 2014 tenía 261.000 alumnos. Fue lanzada en México en 2011 y después en Colombia y Brasil en 2012:

- En México, este sistema está próximo a alcanzar su velocidad de crucero. En 2014 la compañía renovó los primeros contratos firmados en 2011, consiguiendo tasas de renovación superiores al 80% que le permiten establecer los cimientos de un negocio estable.
- Brasil va más retrasada en términos de penetración, pero cuenta ya con 120.000 alumnos y márgenes que mejorarán a medida que se consolide la curva de lanzamiento.

En la parte inferior de la página se puede ver la evolución de *Compartir*. Esta iniciativa, lanzada en 2013, acabó 2014 con 371.000 alumnos. Está presente ya en 13 países, y representa la transición natural desde el mundo papel a la “educación online”. Sus previsiones de crecimiento son buenas, tanto en los nuevos países como en los que ya había sido lanzada.

El área de Educación ha iniciado 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 en los próximos años (nuevas asignaturas, modelos de evaluación continua, etc.) y que hemos agrupado bajo la denominación “Educación del siglo XXI”. También nuevas iniciativas fuera del K-12, tanto no curriculares como de formación universitaria.

En lo que se refiere a la radio, en España los ingresos de publicidad se mantuvieron en 2014 al mismo nivel que el año anterior gracias a la recuperación de los últimos meses.

- La publicidad local, que representa casi el 60% del total creció un 4%. Lleva 20 meses de crecimiento ininterrumpido.
- La publicidad nacional tuvo un comportamiento flojo a lo largo del año excepto en el último cuatrimestre, que alcanzó un crecimiento del 20%.

Las estrictas medidas adoptadas en gastos para afrontar la crisis han comenzado a dar sus frutos, con un crecimiento del EBIDTA en España del 45%.

En Latinoamérica la publicidad creció en moneda local un 3,6%, con signos de ralentización en Colombia y Chile, afectados por el entorno macroeconómico y político, y un rendimiento excepcional de México, con un crecimiento de las ventas del 25%, a lo que ha contribuido significativamente la asociación de nuevas emisoras a la red. Los márgenes de estos tres países se mantuvieron próximos al 40%.

La combinación de las tendencias descritas dio lugar a un crecimiento de los ingresos del 1% y del EBITDA del 7%.

La radio tiene nuevos retos por delante. Entre ellos, la incorporación de plataformas de audio digitales en los automóviles y otros canales de distribución. No existen barreras de entrada ni licencias que conseguir y mucho menos el concepto de distribución local del contenido.

En la parte de Música, se ha suscrito un importante acuerdo con SFX, principal compañía de gestión y producción de conciertos de música electrónica en el mundo, para realizar más de 100 en las principales ciudades latinoamericanas en los próximos 4 años.

En Prensa:

- Los ingresos de circulación, que representan el 43% del total, continuaron cayendo, un 13.4%.

En los últimos 10 años el número de puntos de venta ha caído de 32.000 a 25.000. También ha cambiado su tipología, perdiendo peso los puntos de venta tradicionales en favor de otros en los que la presencia de la prensa es marginal, una referencia más. No sólo nos vemos afectados por la transformación digital y la gratuidad, sino también por la debilidad de los canales de distribución y venta tradicionales.

Urge por tanto adoptar propuestas para el sostenimiento de la red e implicar a las autoridades locales.

- Aunque los ingresos publicitarios descendieron un -1.4%, la publicidad digital creció un 17% y ya representa un 31% del total. Cabe mencionar el caso de AS, donde dichos ingresos representan ya más del 55% del total.

Las nuevas iniciativas de negocio relacionadas con la gestión de eventos siguen creciendo, alcanzando un total de 7 millones de euros en el año.

*El País* lidera la transformación digital en España, tanto en tráfico como en ingresos, incrementando año tras año el número de usuarios únicos y su presencia internacional. Casi el 45% del total de la audiencia online procede del extranjero, mayoritariamente de Latinoamérica. Ha lanzado nuevos productos, *Verne* y *Materia*, la edición digital en catalán y me gustaría subrayar el éxito de la edición digital de Brasil, que crece sin parar.

En el caso de AS, el tráfico internacional llega al 40%, destacando la apertura de ediciones locales en Chile y Colombia durante 2014, y el previsible lanzamiento de la edición de México este año.

También hay que mencionar el éxito de *El Huffington Post* que ya ocupa la segunda posición entre los diarios de información general que sólo tienen versión digital y la octava en el ranking general.

Mediacapital es una de las compañías que mejor ha afrontado la crisis, manteniendo su resultado estable pese a las fuertes caídas de publicidad. Ello ha sido posible en gran medida por la capacidad del equipo directivo para desarrollar y potenciar nuevas fuentes de ingresos, entre ellas la publicidad BTL y las llamadas telefónicas de valor añadido.

La publicidad del Grupo creció un 11% alcanzando tanto en TV como Radio un rendimiento excepcional en 2014, muy por encima del mercado. Este año se mantiene el crecimiento pero a un ritmo inferior, sobre todo por la crisis sufrida por algunas de las empresas emblemáticas de Portugal.

Como el esfuerzo en control de costes ha continuado en 2014, el Grupo ha alcanzado un Ebitda total de 44 millones de euros, 7% más que en 2013.

Mediacapital tiene como primer objetivo mantener su liderazgo en audiencias de radio y televisión, posición que ostenta desde hace años tanto en *prime time* como en 24 horas.

Su capacidad de producción de contenidos le facilita la diversificación a otros mercados (Angola, Cabo Verde, Mozambique, Brasil) y el desarrollo de nuevos canales temáticos distribuidos a través de la televisión de pago.

Señoras y señores, como ha dicho el presidente del Grupo en su intervención, estamos a inicio de una nueva etapa en la que la mejora del entorno económico español (esperemos que el latinoamericano no se deteriore) y la mejora de la situación financiera de PRISA, nos permitirán concentrar nuestra actividad en el desarrollo los negocios. Debemos ser capaces de hacer crecer el resultado de las compañías aplicando los niveles de profesionalidad y eficiencia de los últimos años.

También es primordial que nuestros productos sean cada vez más líderes, y leales a los millones de personas que cada día acuden a nuestros medios en búsqueda de información, de rigor y credibilidad, de una forma de entender el mundo, y que son nuestros primeros y más exigentes jueces Forma parte de nuestras señas de identidad mantener este compromiso y también la calidad e independencia de nuestros medios.

Priorizaremos entre los distintos proyectos existentes y mantendremos la política de desinvertir en aquellas áreas no rentables o no estratégicas, concentrando los recursos en las que tengan expectativas de fuerte crecimiento.

Para llevar a cabo esta transformación, hemos realizado cambios importantes en la organización. Tras mi toma de posesión en octubre del año pasado, propusimos y fue aprobado por sus respectivos Consejos de Administración, el nombramiento de Andrés Cardó como consejero delegado de PRISA Radio y Manuel Mirat como consejero delegado de Prensa.

La mayor parte de la trayectoria de Andrés tiene que ver con Santillana, sobresaliendo su papel en la compra y desarrollo de Brasil Educación hasta convertirla en la compañía más grande del Grupo, después se incorporó al centro corporativo para asumir la transformación de la dirección comercial y hasta hace poco ha sido responsable de las áreas internacionales de Prensa y Radio.

Manuel inició su carrera en el Grupo en el área financiera, después dio un salto en el vacío para liderar PRISACOM como consejero delegado (espero que no se le haya olvidado esa fase por la cuenta que nos trae) y hasta su nombramiento ha sido el director general de DTS.

A ambos, dos excelentes profesionales, les deseo egoístamente que triunfen en sus nuevas posiciones.

También hemos reforzado la posición de Javier Lázaro como director financiero, dada la relevancia que estas operaciones seguirán teniendo en el Grupo y que requieren profesionales de su contrastada valía.



Mantendremos cuatro líneas de negocio, Prensa, Radio, Educación y Televisión. A lo dicho por Juan Luis Cebrián respecto a la televisión, añadir que nos volcaremos en el desarrollo de contenidos audiovisuales y canales digitales para ser distribuidos a través de la red, habiéndose creado recientemente para ello PRISA Vídeo.

Creemos firmemente en nuestro extraordinario equipo humano, por lo que está en marcha un plan que contempla la revisión de nuestras políticas de contratación, de fijación de objetivos y compensación y planes de carreras profesionales. En la reunión a la que me referí hace unos minutos, el 40% de los directivos o había cambiado de puesto o era nuevo.

Los procesos de trabajo han cambiado radicalmente. Ya no son lineales, son colaborativos, con presencia de nuevos perfiles profesionales (analistas, diseñadores, ingenieros), con nuevos modelos de comercialización (*branded content*, venta programática...) y, sobre todo, con el protagonismo absoluto del usuario, del cliente.

Por ello hemos potenciado áreas que tendrán una importancia creciente en los próximos años, incorporando profesionales con una acreditada trayectoria:

- Noelia Fernández, que ha desarrollado una brillante carrera en Yahoo donde a la fecha ejercía como vicepresidenta para la red de medios de comunicación en Europa, Oriente Medio y África, se hará cargo del Desarrollo negocio y de la Transformación Digital
- y Antonio Alonso, que con un largo curriculum del que me gustaría destacar su etapa en el Grupo CBS, donde ha desempeñado la posición de presidente y CEO de CBS Outdoor International, que será el nuevo Chief Revenue Officer (CRO) de PRISA, con especial atención a las áreas Comercial y de Márketing.

Mi más sincera bienvenida a ambos y repito lo dicho a los anteriores.

Con esta organización pondremos foco en la transformación digital. Solemos utilizar la expresión “ya estamos en ello”, como si fuese un camino fácil que pudiésemos controlar. No es posible. Asistimos a un cambio de paradigma hecho y liderado por personas y compañías con una cultura muy diferente a la nuestra.

Debemos incorporar la innovación tecnológica con rapidez y flexibilidad, y adaptar nuestros contenidos a los nuevos canales de distribución y modalidades de consumo.

Como objetivos a corto plazo, e impulsados por el Comité de Transformación Tecnológica al que se ha referido el presidente, hemos establecido planes bianuales para multiplicar el tráfico, los ingresos y el tiempo dedicado por los usuarios a nuestros productos, involucrando a todos los profesionales y, especialmente, a los periodistas.

Es urgente impulsar el desarrollo de las versiones para movilidad (tabletas y *smartphones*) de nuestros productos. Junto a la movilidad, la producción audiovisual.

Para finalizar con esta reflexión me gustaría resumir los ejes sobre los que hemos fijado nuestra estrategia:

1. PRISA se define como y será una compañía digital. Y dentro de esta filosofía, según se ha señalado ya, *El País* será el principal motor del cambio.
2. Las principales marcas del grupo se desarrollarán como productos globales.
3. Apuesta por la internacionalización de nuestras compañías. En especial, el mercado latinoamericano, incluidos los hispanohablantes de los Estados Unidos, más de 50 millones de personas.
4. Uso estratégico de los idiomas en los que expresamos. El español es el tercer idioma de la red, tras el chino y el inglés, y
5. Sobre todo y principalmente somos creadores de contenidos, lo que realmente es nuestro elemento diferencial.

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

Muchas gracias,

José Luis Sainz, consejero delegado