



Junta General de Accionistas 2014

Juan Luis Cebrián,  
presidente ejecutivo

Madrid, 28 de abril de 2014

Señoras y señores accionistas, queridos amigos:

Está tan reciente la celebración de nuestra última Junta General, tras la firma de la refinanciación de la compañía, que causa rubor volver a dirigirnos a ustedes apenas cuatro meses después a fin de cumplir el precepto legal de aprobación de las cuentas del pasado ejercicio. Este es, no obstante, no solo un deber que nos compete, sino que obedece a una vocación de transparencia que hemos manifestado y servido desde la fundación de la empresa. Creo poder decir que pocas compañías de medios ofrecen más información, más abundante, concreta y de mejor calidad a sus accionistas que la que publicamos en los informes presentados a los organismos reguladores de los mercados, tanto la CNMV en España como la Security Exchange Commission en Nueva York.

Proponemos a su aprobación las cuentas del ejercicio 2013, un año que siguió marcado por la crisis. Pese a la discreta mejoría del último trimestre, el PIB español experimentó un retroceso del 1,2% por ciento y la eurozona entró prácticamente en recesión. Las políticas de consolidación fiscal llevadas a cabo por el gobierno contribuyeron a mejorar el crédito internacional de la economía española, que vio como el diferencial de los tipos de interés descendía casi abruptamente y regresaba la inversión extranjera a nuestro país. Pero el empleo no logró recuperarse, y no ha de hacerlo todavía en un largo plazo, las clases medias se han visto empobrecidas y la demanda interna continuó su declive. La retracción en el consumo siguió afectando todavía de forma muy severa al mercado publicitario, que descendió globalmente en un 10,1% y un 14,8% en lo que se refiere a la prensa. Al mismo tiempo la industria cultural y de medios continuó haciendo frente al desafío que la innovación tecnológica supone.

En un entorno tan adverso nuestro Grupo pudo firmar una exitosa operación de refinanciación –sobre la que informamos ya en la última Asamblea General de Accionistas– mientras el comportamiento de las cuentas de resultados de las diferentes empresas fue más que meritorio. PRISA facturó 2.726 millones de euros y tuvo un EBITDA consolidado de 296 millones, con un incremento del 2,3% en los ingresos y un descenso del 30,6% en el EBITDA respecto al año anterior, debido sobre todo a las dificultades generadas por el modelo de comercialización del fútbol. Al mismo tiempo continuamos con las tareas de estabilización de nuestro balance mediante la aplicación de importantes provisiones sobre los fondos de comercio y créditos fiscales, que llevaron finalmente al Grupo a una pérdida consolidada de 649 millones. Pese a lo abultado de esta realidad contable, el mercado reconoció positivamente los esfuerzos llevados a cabo por la compañía a fin de prepararse para un escenario de crecimiento futuro y la acción se ha visto revalorizada un 40% desde noviembre de 2013, y un 4% en lo que va de este año, incluso después de haber admitido

a cotización ciento setenta millones de acciones nuevas procedentes de los warrants entregados en el proceso de refinanciación aludido.

El Consejero Delegado les informará con mayor amplitud al respecto, pero permítanme que ponga de relieve que pese a las muchas dificultades que el sector y nuestra compañía vienen afrontando desde hace ya casi siete años, la capacidad y dedicación de nuestros equipos ejecutivos y lo acertado de su gestión están logrando no solo mantener el liderazgo de nuestra empresa, sino fortalecerlo. Tras las operaciones realizadas y con los proyectos en curso, que incluyen como todos saben importantes desinversiones y amortización acelerada de deuda, PRISA se encontrará en una saneada posición que garantice su continuidad y crecimiento.

En ese escenario, y en lo que llevamos de 2014, hemos procedido ya a la venta de 15 millones de acciones de Mediaset España por un valor de 121 millones de euros, y en pocos meses perfeccionaremos el contrato de cesión de nuestras operaciones en ediciones generales al Grupo Random House, por 72 millones de euros. Los resultados de la venta de Mediaset se aplicarán de inmediato a la reducción de deuda, mediante el procedimiento previsto en los acuerdos de refinanciación.

La venta de nuestras ediciones generales ha sido fruto de un largo proceso de negociación que duró más de dos años. Desde el punto de vista financiero resulta una operación interesante. Pero lo que más nos ha preocupado es el impacto en la comunidad cultural a la que servimos, y con la que nos encontramos indisolublemente unidos. Desde un principio tuvimos cuidado de garantizar la continuidad intelectual de los diversos proyectos en marcha, sabedores de la excelencia profesional, tanto de los equipos de Santillana como de los de Random House, y de acuerdo con las estrechas relaciones que desde hace décadas hemos mantenido con el Grupo Bertelsmann y la fundación que lleva su nombre. La cooperación entre dicha empresa y la nuestra a la hora de reclutar los mejores creadores y difundir sus obras quedará garantizada mediante un acuerdo de colaboración que garantice a los autores la mejor cobertura mediática posible. Por lo demás, y aunque se ha firmado un pacto de no competencia por tres años, *El País* podrá seguir editando libros como productos promocionales, y pondrá en marcha después del verano una editorial en red dedicada a obras de no ficción. Siempre es doloroso desprenderse de empresas tan emblemáticas como Alfaguara, fundada en su día por el Premio Nobel de Literatura Camilo José Cela, y que cumple ahora su cincuenta aniversario; o Taurus, gracias a cuyo catálogo y al talento de personas históricamente unidas a nuestro Grupo como Jesús Aguirre, los españoles de mi generación tuvimos acceso a lo mejor del pensamiento progresista de la época; por no hablar de Aguilar, un sello editorial unido inextricablemente a la sociedad de América Latina. El desarrollo del mercado global, no obstante, justificaba el paso que hemos dado, por el bien de los

autores, de sus lectores, y del futuro de la industria. Permitirá además a Santillana centrar su foco únicamente en el futuro de las actividades educativas, que es obviamente uno de los grandes vectores de crecimiento económico e influencia social del siglo XXI.

Continuaremos por lo demás, y a buen ritmo, con el proceso anunciado de desinversiones, sin que eso signifique que vayamos a incurrir en precipitación alguna, en defensa de la más alta valoración posible de los activos de los que vayamos a desprendernos y de las mejores condiciones para la recompra de deuda de la compañía.

Y al mismo tiempo, es el momento ya de preguntarse por el futuro, incluso si la recuperación anunciada de la economía española fuera a ser tan tímida como muchos temen. De hecho, en lo que llevamos de año todavía no es visible un sólido crecimiento del mercado publicitario español, y los efectos de la crisis, junto al cambio tecnológico, siguen afectando severamente a la circulación de la prensa impresa. No obstante, y a partir de finales de 2013, es del todo palpable el hecho de que hemos tocado fondo, al menos en lo que a nuestro sector se refiere, y podemos contemplar con moderado optimismo el inmediato porvenir. Hemos llevado a cabo en los dos últimos años importantes y dolorosas reestructuraciones de personal, y una política de reducción de costes muy eficaz. Cuando la recuperación llegue de forma sostenida, veremos aumentar los márgenes y mejorar las expectativas de beneficio de nuestras empresas españolas. En nuestro caso, por lo demás, y habida cuenta de la composición de la implantación latinoamericana del Grupo, este es cada vez menos dependiente de la economía española.

En 2013 los ingresos del Grupo provenientes del extranjero fueron de 937 millones de euros, lo que supone un 34 por ciento de los ingresos totales, pero si eliminamos del cómputo Canal+, que por su propia naturaleza es una operación que en nuestras manos no aspira a ser global, el 60 por ciento de los ingresos y el 91 por ciento del EBITDA vinieron de fuera. Hay que decir que Portugal, pese a la crisis, siguió contribuyendo de manera muy positiva a estas cifras sobre todo a través de nuestra operación de televisión en abierto, TVI. En cualquier caso, excluidas las operaciones de la península Ibérica, y sin consolidar las cuentas de Canal+, el porcentaje de EBITDA previsto en los presupuestos del 2014 que se generará fuera de España es del 85%. Aunque dichos guarismos estén sometidos al riesgo de cambio de las monedas (que nos ha afectado muy negativamente durante 2013) esa realidad nos permite definir a PRISA como un grupo Iberoamericano de empresas, antes que español. El 80 por ciento de los ingresos de Santillana vienen ya hoy de LatAm, así como el 44 por ciento de los ingresos de nuestra radio. De los 12 millones de usuarios únicos digitales de *El País*, residen en aquella región cerca de la mitad, y el 17 por ciento de nuestra circulación impresa.

Nada de esto se debe a ningún evento casual sino a una política sostenida por nosotros desde hace décadas que permite definirnos como el único grupo mediático, educativo y cultural verdaderamente transnacional en América Latina. Somos líderes en educación en prácticamente todos los países del área, y en radio en Colombia y Chile, mientras seguimos creciendo en México y Argentina. La reciente edición digital de *El País* en Brasil, lanzada el pasado mes de noviembre, es un ejemplo más de nuestra decisión de profundizar en aquellos mercados. La edición de El PAÍS en la red le convierte en uno de los periódicos más leídos e influyentes en México, y pugna por puestos similares en la red en Colombia y Perú. La mayoría de nuestras iniciativas de crecimiento están centradas de esta forma en el continente Latinoamericano, que incluye a los más de cincuenta millones de hispanohablantes de los Estados Unidos. No se trata solo de aprovechar las ingentes oportunidades comerciales que un mercado de casi quinientos millones de personas ofrece, gracias a la unidad de su lengua, sino de representar también los valores tan intangibles como ciertos de calidad profesional, independencia editorial e impulso a la modernización de las sociedades que nuestras empresas significan. No debemos perder por eso de vista el carácter institucional que muchas de ellas representan y que puede resultar crucial en medio de la confusión e indefinición política de nuestro país.

Se mire por donde se mire nuestro futuro está en América, aunque desde luego será tanto más brillante cuanto más se fortalezca nuestro mercado interno. En esto no nos diferenciamos mucho de las multinacionales españolas de otros sectores, capaces de resistir mejor la crisis gracias a su implantación fuera de nuestras fronteras. Pero junto a nuestra vocación americana, seguimos teniendo fe en Europa, y estamos seguros de que la zona euro, en un plazo más breve que largo, saldrá efectivamente del marasmo en el que se ha visto sumida en los últimos años. Nuestra presencia en el diario *Le Monde*, ahora también dueño de la revista *Le Nouvel Observateur*, es solo un símbolo de nuestro indeclinable compromiso europeo que por lo demás no solo no difiere, sino que es coherente con nuestra visión latinoamericana. Ya Jorge Luis Borges definió a América como una Europa echada a navegar.

Junto al objetivo latinoamericano, el otro gran centro estratégico de atención es nuestra política de transformación digital, que debe ser acelerada cuanto antes. Está previsto que para 2014 los ingresos digitales del Grupo, junto a los que proceden de los nuevos sistemas de enseñanza digital, supongan cerca del 8%. Sin embargo este dato no aclara la realidad en toda su amplitud. *El País* tiene el 21 por ciento de sus ingresos publicitarios procedentes de la red. Y su audiencia ya no es posible medirla principal ni prioritariamente por el número de ejemplares vendidos, que desciende considerablemente pese a haber ganado cuota de mercado, lo que pone de relieve que nos encontramos ante una revolución del sector, y no ante un problema exclusivamente nuestro. Las webs de

PRISA cuentan hoy con 32 millones de usuarios únicos, de los cuales *El País Sites* suponen cerca de 15 millones, lo que le sitúa en el puesto 35 del ranking mundial de diarios por su audiencia digital.

A nadie se le ocultan las dificultades que la transformación de nuestros modelos de negocio encierra. La gestión de las incertidumbres es una de las características de la economía de nuestro tiempo. No existen parámetros seguros en los que basar las decisiones, ni objetivos o métodos comúnmente aceptados. Pero hay experiencia suficiente de los diferentes ensayos llevados a cabo en este terreno como para adoptar estrategias que limitan el riesgo, y cuya urgencia en la implementación está fuera de dudas. Para ello, contamos con los mejores equipos humanos imaginables, tanto a nivel ejecutivo como en lo que se refiere a la composición de nuestros órganos de gobierno y a las alianzas con los diversos gigantes tecnológicos que venimos estableciendo.

Este desafío es también generacional, y hay que resaltar la diferencia de comportamiento de alguno de nuestros usuarios, según sean o no nativos digitales, diferencia evidente también en el desempeño de nuestros profesionales. Combinar la continuidad con el cambio, transmitir un legado de excelencia y calidad como el que nuestras empresas representan, sin perder las oportunidades de innovación, ahora identificadas con el signo de la ruptura, es tarea imprescindible aunque nada fácil. Para acometer semejante reto estamos obligados a cambios organizacionales y a reestructurar los equipos humanos a fin de que trabajen de forma más coordinada y eficiente. Ese, y no otro, es el sentido del relevo en la dirección de *El País*, que se producirá el próximo 4 de mayo en la persona de Antonio Caño. Vaya por delante el reconocimiento de la muy excelente labor realizada por Javier Moreno al frente del periódico durante los ocho últimos años. No pienso sin embargo agradecerle los servicios prestados, porque los va a seguir prestando, al frente de la coordinación, impulso y control de todos los contenidos informativos del Grupo, tanto en América como en España, bajo la dependencia directa del consejero delegado de PRISA Noticias y de mí mismo. Como los ditirambos excesivos suenan a veces a epitafios profesionales, no me quiero exceder en su elogio. Pero es ingente la tarea que él ha llevado a cabo, y que a Caño le toca continuar, sobre todo en lo que se refiere a transformación digital y universalización del periódico, al tiempo que se mantenía y profundizaba el legado moral e intelectual del mismo. Antonio Caño lleva trabajando con nosotros más de treinta años y tiene entre otras muchas cosas el haber sido responsable de la expansión de *El País* en América Latina. Ha sabido rodearse de un equipo de jóvenes y avisados profesionales (abusados, dirían nuestros colegas mexicanos), formados en la escuela de *El País* y la Universidad Autónoma de Madrid, a los que deseo un temprano éxito que estoy seguro han de cosechar.

En el terreno de la renovación de los equipos se han producido también cambios significativos en el Consejo de Administración, que precisan de la ratificación de esta Junta. Tres de los consejeros que se incorporaron en diciembre de 2010, tras la ampliación de capital que entonces aprobamos, han adelantado por diferentes razones personales el fin de su periodo estatutario, que hubiera vencido el año que viene. Me refiero a Harry Sloan, Martin Franklin y Nicolas Berggruen. Harry reside de manera habitual en Los Angeles y la distancia física le impedía asistir con la frecuencia necesaria a nuestras reuniones. En cuanto a Martin y Nicolas, que continúan como importantes accionistas, sus motivaciones son diferentes. El primero se veía obligado a renunciar a alguno de los consejos en los que está presente (incluidas las compañías que él mismo dirige) por exigencias de la Security Exchange Commission. Nicolas, cuya incorporación al consejo de PRISA no me fue fácil obtener en su día, habida cuenta de su reluctancia a estar presente en este tipo de instituciones, quiere dedicar todo su empeño y esfuerzo personal a las muy admirables tareas que desde el Instituto Berggruen para la Gobernanza Global está desarrollando. No quiero dejar de expresar públicamente mi gratitud a los tres, y de manera muy especial a Martin y Nicolas, que han prestado una ayuda inestimable a los trabajos del Consejo durante los últimos tres años. Por lo demás, ambos siguen como he dicho ligados al accionariado de PRISA y prestan personalmente, y de manera habitual, su consejo a este presidente que además tiene el honor de pertenecer al patronato del Instituto Berggruen. Espero igualmente que Harry pueda incorporarse a un futuro Consejo Internacional del Grupo.

Tres nuevos miembros se han incorporado en consecuencia al Consejo de Administración y sometemos su ratificación a esta asamblea: Claudio Boada, Roberto Alcántara y John Paton. Sobre las aptitudes y calidad profesional de Boada podría extenderme largo y tendido. Miembro de una prestigiosa saga de financieros, ligado él mismo a través de una larga experiencia profesional a la banca y a las organizaciones empresariales, su presencia en nuestro Consejo y en la Comisión de Auditoría constituye un refuerzo inestimable. Roberto Alcántara y John Paton, al margen de sus cualidades personales, simbolizan además mejor que muchos los nuevos derroteros de nuestra compañía. Roberto es un exitoso empresario mexicano, curtido en el negocio del transporte aéreo y terrestre, así como en el financiero, que ha adquirido un importante compromiso inversor con nuestra compañía de acuerdo con el actual accionista de referencia. Como miembro de la Comisión Ejecutiva en sustitución de Martin Franklin, tendrá además oportunidad de contribuir con su talento y experiencia de manera más habitual a las tareas de nuestra empresa y de forma relevante a su refinanciación. Quiero poner de relieve en este trance el explícito acuerdo de Roberto con los intangibles que PRISA y el diario *El País* significan en el mundo Iberoamericano, y que es una de las principales motivaciones de su acercamiento a nosotros. En cuanto a John Paton, escocés

de nacimiento, canadiense de adopción, y brillante ejecutivo en los Estados Unidos, es uno de los periodistas y gestores más avezados en el mundo de la transformación digital de la prensa. Él, junto con nuestra querida Arianna Huffington, contribuyen de manera inestimable al esfuerzo de comprensión de los medios digitales que nuestros ejecutivos y administradores vienen realizando. Es un auténtico lujo contar con su presencia en los órganos de administración tanto de PRISA como de *El País*. A todos ellos mi gratitud personal y la del resto del Consejo de Administración

Señoras y señores accionistas:

No quiero terminar este discurso sin hacer referencia a la muy preocupante situación del mercado cultural y de los medios en España, sobre todo en lo que respecta a la piratería. El gobierno ha puesto en marcha una encomiable iniciativa legislativa tendente a reforzar el reconocimiento de los derechos de propiedad intelectual en el nuevo entorno tecnológico. Confiemos en que la reforma garantice e impulse un modelo sostenible. Deberá crear medidas eficaces de persecución contra la piratería digital de obras y creaciones, así como de las emisoras ilegales y de las emisiones y retransmisiones deportivas que vulneran descaradamente la norma.

La irrupción de los grandes operadores de software y de telecomunicación está alterando además nuestros tradicionales modelos de negocio. En medio de ese panorama el IVA cultural al 21 por ciento es una agresión a los derechos morales de nuestra sociedad y a su capacidad de desarrollo en el futuro inmediato. Y la repetida incapacidad de las autoridades para poner orden en el mundo de los derechos del fútbol permite cuestionarnos su voluntad política de hacer cumplir la ley en este terreno.

En un entorno tan difícil para el futuro de la industria de los medios y cultural es preciso que los gobernantes dejen de mirar para otro lado y adopten las medidas pertinentes que defiendan los derechos de las empresas, los autores y los usuarios.

Nada más señoras y señores accionistas. Agradecer nuevamente su asistencia a esta Asamblea y hacer extensiva mi gratitud y la del Consejo a todos nuestros accionistas, clientes, anunciantes, trabajadores, y a cuantos equipos humanos integran nuestra empresa, por su apoyo y dedicación a la misma.

Muchas gracias.

Juan Luis Cebrián,  
presidente ejecutivo





Junta General de Accionistas 2014

Fernando Abril-Martorell,  
consejero delegado

Madrid, 28 de abril de 2014

Buenos días, sras. y sres. accionistas:

El Presidente, en su discurso, ha compartido con ustedes el contexto, aún difícil, en el que se han desarrollado nuestros negocios durante 2013, ha mencionado la firma del acuerdo de refinanciación en diciembre y las decisiones recientes de desinversiones en cumplimiento de dicho acuerdo y ha indicado las líneas de desarrollo estratégico que no son otras que intensificar la transformación digital y aprovechar la oportunidad de crecimiento en Latinoamérica.

Yo a continuación me voy a ceñir a explicarles con más detalle las cuentas del ejercicio 2013 que hoy sometemos a su aprobación y sus aspectos más relevantes así como a avanzarles qué tendencias observamos en estos primeros meses del 2014.

Siendo esta la tercera Junta General que celebramos en menos de un año, discúlpenme si reitero algunos de estos aspectos y omito otros puesto que o bien se han tratado ya de forma suficiente en alguna de las dos Juntas precedentes, o bien su intensidad o influencia en nuestra sociedad ha disminuido en los últimos meses.

Respecto a 2012, los ingresos consolidados han crecido un 2,3% hasta los 2,726 millones de euros.

Los gastos crecieron un 8,6% hasta los 2,430 millones, lo que determinó que el EBITDA cayera un 30,6% hasta los 296 millones.

El EBIT cayó hasta los 801 millones negativos por los distintos impactos extraordinarios de saneamientos de activos que luego explicaremos con más detalle.

El neto arrojó un importe negativo de 649 millones debido a que el resultado operativo fue insuficiente para compensar los saneamientos extraordinarios y los gastos financieros.

Repasemos los aspectos más significativos de estos números para lo que me referiré a partir de ahora a importes ajustados de efectos extraordinarios.

Empezando por los ingresos:

- La cifra consolidada ajustada crece el 1,8% hasta los 2,709 millones.
- Hay un fuerte crecimiento de los ingresos de otros operadores en Tv de pago por el cambio de modelo de explotación que comenzó en la temporada 2012/2013.
- Se produce un buen comportamiento de los ingresos en moneda local por publicidad y educación en Latinoamérica, crecen el +15,3%
- Los ingresos de publicidad en España y Portugal han caído un 7,5% respecto a 2012, si bien su comportamiento ha ido de peor a mejor a lo largo del ejercicio en línea con la ralentización del deterioro económico en los últimos cuatro meses del año como veremos más adelante.
- Tenemos un impacto negativo importante por la devaluación de las monedas latinoamericanas respecto al euro. En concreto 87 millones de euros, que equivalen al 11,5% de los ingresos de Latinoamérica y al 3,3% de los ingresos totales del Grupo.

En circulación de prensa los ingresos disminuyeron un 16,3%, manteniendo el ritmo de deterioro de ejercicios anteriores.

Como acabamos de ver, la publicidad también tuvo un comportamiento negativo en España y Portugal cayendo el 7,5%

En Latinoamérica sin embargo, el crecimiento en moneda local, excluyendo por tanto el impacto negativo de los tipos de cambio, fue muy bueno, superando el 10,5%. Los primeros meses de este año, y a pesar de cierta ralentización de aquellas economías, el crecimiento en moneda local también está siendo muy bueno.

Como ya dije, a lo largo del año, la evolución de la publicidad en España y Portugal ha sido menos negativa.

Así la caída fue de un 15,2% en el 1T, un 12,8% en el 2T, un 4,2% en el 3T y en el 4T creció el 1,8%. Esta mejora paulatina se ha producido en todos los medios (prensa, radio, tv e internet). En la pantalla tienen ustedes ese comportamiento trimestral desglosado para prensa, radio en España y Televisión en Portugal.

En el negocio de educación, los ingresos crecieron el 0,6% respecto a 2012. En España cayeron el 11,8%. Sin embargo en Latinoamérica crecieron el 4%. También aquí se ha producido un fuerte impacto negativo por el tipo de cambio. Si miramos el crecimiento de Latinoamérica a tipo de cambio constante, el crecimiento del 4% se transforma en un 17,2%, y el del conjunto del negocio pasaría del referido +0,6% a un 10,8%.

Por último en relación a los ingresos en Televisión de pago, el fuerte crecimiento de los ingresos de abonados de otras operadoras (+ 138%) más que compensa la caída del 4% en los ingresos de los abonados de satélite.

Pero, como ya he dicho, este crecimiento es consecuencia del cambio del modelo de explotación del fútbol producido en verano del 2012, y tiene su contrapartida en los mayores gastos de ese contenido también a partir de esa misma fecha.

Respecto a los gastos de explotación, el resumen es que se ha producido, al igual que en años anteriores, un gran control de los mismos si excluimos el fútbol.

Así, los gastos totales ajustados han crecido un 9,3% hasta los 2,386 millones de euros. Si excluimos el fútbol, los gastos han decrecido el 4,6%, con caídas del 9% en compras, del 6,8% en gastos de personal y del 0,3% en servicios exteriores.

Este esfuerzo en gastos también se ha mantenido en inversiones, donde un año más, se ha intentado priorizar al máximo para no perjudicar aquellas áreas de mayor crecimiento y en concreto Sistemas de enseñanza en Latinoamérica.

El EBITDA cayó el 32,5% hasta los 323,2 millones de euros.

Este comportamiento se explica porque el impacto, muy negativo, del nuevo modelo de explotación del fútbol y la caída de la circulación y la publicidad en España, no han podido ser compensados por el buen crecimiento de educación y publicidad en Latinoamérica, lastrado por los tipos de cambio, ni por el excelente comportamiento en el resto de costes.

Permítanme que analicemos estos números de una forma distinta que creo refleja mejor el comportamiento operativo del grupo durante el 2013 y se adecúa también mejor a lo que será el grupo en el futuro.

En realidad, en 2013 hemos tenido un doble reto en nuestros negocios en España, la crisis económica que parece haber tocado fondo ya, y la transformación acelerada de nuestros negocios a los entornos digitales (medios, hábitos de clientes etc.). Por otro lado en Latinoamérica seguimos creciendo bien, estamos invirtiendo en desarrollar nuevos negocios, aunque este año con un impacto importante del tipo de cambio. Estas realidades distintas motivan decisiones de gestión también distintas.

Además y como he explicado reiteradamente a lo largo de mi exposición, el nuevo modelo de explotación del fútbol en la televisión de pago y su impacto diferencial tan grande en ingresos, gastos y EBITDA, distorsionan la evolución del resto de negocios.

En la pantalla pueden ver a la izquierda los datos ajustados de ingresos, gastos y EBITDA según les acabo de explicar. En la parte central esos mismos datos excluyendo la televisión de pago, y a la derecha los datos sin televisión de pago y sin el impacto de tipo de cambio.

En todos los casos se reflejan en líneas distintas los números de España y los Internacionales.

Si nos centramos en la parte de la derecha, los aspectos a resaltar son los siguientes:

- El comportamiento es totalmente divergente entre España y Latinoamérica. Los ingresos y los gastos de Latinoamérica sin efecto de tipo de cambio suben un 12% y un 11,3% respectivamente, y el EBITDA también crece, un 13,8%.
- En España tanto los ingresos como los gastos (sin Canal Plus) caen el 10,5% y el 9,2 respectivamente y el EBITDA también cae un 24%.
- Latinoamérica representa a tipo de cambio constante un 63% de los ingresos y un 85% del EBITDA.
- El EBITDA del Grupo crecería un 6,1% lo que supondría el primer crecimiento del EBITDA, visto así, desde el comienzo de la crisis.

En definitiva, la ralentización del deterioro de la economía española desde mitad del año pasado, la fortaleza de los negocios de Latinoamérica (medidos en moneda local), el esfuerzo plurianual sostenido en gastos e inversión y la reestructuración y/o desinversión de negocios en pérdidas (VeMe, Imprentas, Distribución etc.) empiezan a tener reflejo en los resultados operativos. Estos junto con el acuerdo de refinanciación logrado en diciembre estabilizan la situación del Grupo.

Con este análisis no quiero decir ni mucho menos que todo esté resuelto, ni Canal+ tiene un escenario de negocio fácil, ni su proceso de venta está siendo sencillo, ni tampoco quiero decir que los impactos de tipo de cambio no sean reales, pero sí que, atendiendo a la evolución del perímetro core del Grupo, el que quedará tras la ejecución paulatina del acuerdo de refinanciación, se observa esa estabilización de la que les estoy hablando.

Como pueden ver en la pantalla, el grupo ha tenido que sanear 2,276 millones de euros en los últimos años fundamentalmente por el menor valor de algunos de los activos (Canal

Plus y Media Capital) y por la reversión de créditos fiscales ligados a deducciones a la actividad exportadora tras perder algunas reclamaciones ante la Hacienda Pública por este concepto.

La parte inferior de la cuenta de resultados refleja el importe de estos saneamientos extraordinarios efectuados durante el 2013:

- El empeoramiento del plan de negocio nos obliga a dotar 847 millones adicionales del fondo de comercio de Canal Plus, otros 60 millones de deterioro lo son por créditos fiscales por Deducción a la actividad exportadora que tomamos en años pasados, y 16 millones de euros por otros saneamientos.

También existe un impacto importante de gastos financieros, reflejo en parte de los incurridos para el cierre de la refinanciación, como de la aceleración de aquellos otros pendientes de amortizar de refinanciaciones y otras operaciones financieras previas.

Una vez analizadas las cuentas, repasemos brevemente algunos parámetros operativos de los distintos negocios:

En Prensa, el sector sigue transformándose aceleradamente: por un lado, la circulación no atenúa el ritmo de caída y la publicidad impresa sigue cayendo aunque menos. Por otro lado el tráfico de internet y los navegadores únicos de nuestros medios siguen creciendo con mucha fuerza, el 20,8% , suponen ya 66,7 millones y la publicidad digital creció más del 15% en 2013 y ya representa el 21% del total en El País y el 51% en el As.

En el primer trimestre de este año las tendencias negativas se atenúan algo más: caen menos la circulación y la publicidad impresa. La publicidad digital crece con fuerza.

Esperamos que si se consolida la recuperación económica, estas tendencias negativas se moderen aún más o incluso cambien de signo a lo largo del año.

El control de costes y el incremento de la eficiencia han permitido que el área de prensa haya generado un EBITDA positivo de 25 millones, y eso a pesar de la caída de ingresos mencionada.

En radio, destaca el excelente comportamiento del negocio en Latinoamérica, donde además de mantener las posiciones de liderazgo que pueden ver en la pantalla, los ingresos en moneda local crecieron un 10% y el EBITDA más del 13%.

En España, los resultados de 2013 siguen reflejando la caída de ingresos publicitarios, pero el gran esfuerzo en costes ha sentado las bases para un crecimiento rentable a medida que los mercados se recuperen. Durante el primer trimestre también se observa una mejor tendencia aunque con altibajos.

En Santillana, ya hemos destacado anteriormente en la exposición el buen comportamiento de los ingresos y del EBITDA en América Latina medido en moneda local. Y esto a pesar del esfuerzo de inversión y de gasto que se ha realizado durante los últimos tres años en sistemas de enseñanza que ha lastrado la rentabilidad. Durante este año esperamos una mejora de la rentabilidad al bajar el esfuerzo inversor.

Aunque las tendencias durante estos primeros meses son buenas aún es pronto para poder extrapolarlas al resto del año, dada la estacionalidad en el negocio.

En España, la nueva ley de educación ha supuesto una disminución de las ventas al no haber novedades. En el 2014 y pese a las incertidumbres que la implantación de la reforma genera esperamos unos mejores resultados.

En Canal Plus los resultados de 2013 son malos como ya hemos repetido con anterioridad. El deterioro del mercado debido a la atonía del consumo ha impedido rentabilizar el esfuerzo inversor en el nuevo contrato de fútbol firmado en la mitad de 2012. Y esto a pesar de los esfuerzos de contención del resto de los costes.

Además, y en los últimos meses del año se ha producido un cambio en la dinámica competitiva al introducirse por parte de algún operador importantes subsidios y empaquetamientos muy atractivos en precio.

No obstante y como pueden ver en la pantalla, los parámetros operativos básicos se han comportado razonablemente bien:

- Aunque los abonados han caído nuestra cuota de mercado ha vuelto a subir
- El ingreso medio por cliente se ha mantenido
- El número de nuestro abonados Premium con iPlus se ha incrementado
- Y el crecimiento de usuarios y de descargas de Yomvi, nuestro servicio OTT, ha sido espectacular.

Por último, Media Capital, nuestra Televisión en abierto en Portugal ha mantenido su liderazgo en audiencia y lo que es más meritorio ha tenido un comportamiento operativo muy bueno a pesar del entorno económico. El férreo control de gastos y el éxito en la diversificación de ingresos han sido la clave. En los primeros meses de este año se observan, al igual que en España, signos de recuperación pero más contundentes, que de mantenerse y dado el enorme apalancamiento operativo generado estos pasados años mejorarían la rentabilidad respecto a 2013.

Bien, estos son los datos de 2013 y los aspectos más relevantes de los mismos.

Me gustaría recordar rápidamente los ejes prioritarios de gestión que les avancé en la Junta General de accionistas de junio pasado, y que tienen ustedes en la pantalla y que son los que han guiado la gestión durante el año:

- en prensa: mantener el control de costes y eficiencia, avanzar en la transformación digital, desarrollar las marcas y expandirlas internacionalmente.
- en radio: mejorar la eficiencia en España, mejorar el posicionamiento en música, avanzar en el desarrollo digital y fortalecer el negocio en LatAm.
- en educación: desarrollar los sistemas de enseñanza digitales e implantar el nuevo modelo educativo en España.
- en televisión de pago: optimizar las ofertas comerciales de acuerdo a nuestro contenido Premium y la situación competitiva, acelerar la innovación tecnológica en Yomvi, y seguir luchando contra la piratería.
- en Media capital: mantener el liderazgo de audiencias y avanzar en la diversificación de ingresos y la expansión internacional.
- en las áreas corporativas el control de los costes de estructura y la ejecución del plan de refinanciación.

Estos ejes, específicos de cada área, siguen siendo las prioridades de gestión para este ejercicio, y en todos ellos se han producido avances desde junio del año pasado, y en alguno de ellos mucho.

Además del enfoque en los procesos de desinversión en Canal Plus y Telecinco, de gran dimensión ambos, durante el año se ha avanzado en otros que aunque de menor contribución también nos ayudan a mejorar la eficiencia de las operaciones y a concentrarnos en actividades más estratégicas.

Me refiero a la venta del negocio de Ediciones Generales en Santillana para centrarse en educación, de emisoras locales de radio en España y revistas en Portugal ambas por falta de rentabilidad, y acuerdos de venta o cierre de imprentas de prensa asociados a acuerdos para compartir capacidad de impresión con otros operadores.

También me gustaría decirles que estos resultados operativos se han conseguido en un entorno muy difícil:

- en los negocios en transformación porque hay que mantener la rentabilidad de la parte tradicional ralentizando su declive y bajando costes, pero al mismo tiempo proyectando y lanzando iniciativas nuevas y transformadoras con la máxima eficacia, con poco margen para el fallo, dada la escasez de recursos.
- En los negocios en crecimiento, los que van mejor, porque los objetivos son muy exigentes y nuestras posiciones de liderazgo lo son en entornos muy competitivos con jugadores poderosos, es decir todo va bien pero nada va sólo.

Por todo esto, quiero agradecer a todos los empleados del grupo y al equipo de dirección el importante esfuerzo realizado durante 2013 para conseguir estos resultados.

En línea con este esfuerzo, me gustaría explicar brevemente la propuesta número 9 del orden del día que se refiere al Plan de incentivos.

En la Junta General de Junio de 2013, se sometió para su aprobación un Plan de incentivos a largo plazo. Era la propuesta número 11. Aquel Plan, que sustituía al vigente hasta la fecha, incorporaba a unos 100 ejecutivos del Grupo, tenía un plazo de medición de tres años, estaba basado en los planes que aprobara el Consejo de Administración y guardaba proporción en sus cantidades con los objetivos de generación de caja en esos tres años a partir de niveles de cumplimiento mínimo del 80%.

En aquel momento la expectativa era cerrar el acuerdo de refinanciación de la deuda financiera antes del verano y poder establecer de forma más precisa objetivos para los próximos tres años.

Dado que el acuerdo de refinanciación se cerró en diciembre, no fue posible establecer esos objetivos a tiempo por lo que el acuerdo aprobado en la Junta no entro en vigor y quedó sin efecto. Esto ha tenido dos consecuencias:

- En 2013 no se ha devengado ninguna cantidad por Planes de incentivo a largo plazo, ya que el acuerdo de la Junta de 2013 no entró en vigor y además había sustituido al vigente con anterioridad.
- En esta Junta General se propone para su aprobación un nuevo Plan de incentivos a largo plazo 2014-2016 (propuesta número 9).

Las características del Plan son muy similares a las del Plan 2013-2015:

- Consiste en la posibilidad de entregar un determinado número de acciones y una determinada cantidad en metálico a un grupo de ejecutivos del grupo, en función de su responsabilidad y su contribución a los resultados, como retribución variable ligada al cumplimiento de objetivos a largo plazo.
- El Consejo a propuesta del Comité de Nombramientos y retribuciones establecerá los objetivos que servirán como base para el cálculo del número de acciones y de los importes en efectivo. Es previsible que estos objetivos, que se fijarán de forma específica y por escrito, atiendan primordialmente a la generación de caja durante el periodo y que establezcan un nivel de cumplimiento mínimo del 80%, que se evaluará por el Consejo una vez cerradas y aprobadas las cuentas anuales correspondientes al ejercicio en el que finaliza el Plan (2016).
- El Plan por tanto durará tres años y su liquidación tendrá lugar dentro del ejercicio 2017
- Si se cumplieran en su integridad los requisitos y condiciones del Plan y en el nivel superior los objetivos, el importe máximo destinado a la cobertura, suma de metálico y valoración de las acciones, se estima en 23 millones de euros.
- Sin que el número máximo de acciones pueda exceder en ningún caso del 1% del capital de la compañía.
- Si el consejo no hace uso de la autorización de la Junta antes del 31 de diciembre de 2014 el presente acuerdo quedará sin efecto.
- 

Por último, me gustaría sumarme al agradecimiento a Javier Moreno por el gran esfuerzo dedicado durante estos años en la dirección de El País, y desear suerte a Antonio Caño y a su nuevo equipo.

Esto es todo.

Muchas gracias por su confianza.

Fernando Abril-Martorell,  
consejero delegado





Junta General de Accionistas 2014

Juan Arena,  
consejero  
y presidente del Comité de Auditoría

Madrid, 28 de abril de 2014

Señoras y señores accionistas:

Me dirijo a Vds. en mi condición de Presidente del Comité de Auditoría de Promotora de Informaciones, S.A. que es el Comité del Consejo que se ocupa de supervisar, con la ayuda de las auditorías interna y externa, la información financiera, los sistemas de control y los riesgos de la Compañía.

Como saben, PRISA es una empresa compleja que se estructura en 4 líneas de negocio: audiovisual, educación, radio y prensa, que opera en 22 países con regulaciones distintas, y además, al cotizar en las bolsas españolas y en la de New York Stock, debemos someternos a ambas legislaciones (española y americana), así como a nuestras normas internas; por tanto la actividad de control no solo es necesaria como en cualquier empresa, sino que además, es nuestro caso, adquiere una mayor dimensión.

El Comité está constituido por cuatro miembros. Todos ellos independientes.

Paso ahora a resumirles las principales actividades desarrolladas en 2013:

- Durante ese periodo hemos celebrado siete (7) reuniones.
- EL auditor externo ha asistido a todas ellas, para informar sobre la evolución de los aspectos más significativos de la auditoría, además una vez al año ha informado al Consejo y, siguiendo las mejores prácticas de Gobierno, en todas las reuniones ha contado con un espacio de tiempo en el que ha informado sin la presencia de los ejecutivos de la Compañía.
- El auditor informó en su momento sobre los resultados de la revisión limitada de los estados financieros semestrales cerrados a 30 de junio de 2013.
- Durante el ejercicio hemos realizado un seguimiento continuado del sistema de control interno sobre la información financiera del Grupo. Este sistema de control interno ha sido evaluado tanto por la Compañía como por el auditor externo y, en opinión de ambos, el sistema ha funcionado de forma efectiva en 2013.
- Asimismo, la Comisión es informada por el auditor interno, cuyos recursos hemos seguido ampliando y fortaleciendo en 2013, sobre las principales recomendaciones de control planteadas a raíz de la revisión del sistema de control del Grupo y sobre el seguimiento de las que se plantearon en el ejercicio anterior.
- Por otro lado, supervisamos el mapa de riesgos del Grupo, así como el funcionamiento y divulgación del Canal de Denuncias, que permite a los empleados, de forma anónima, la comunicación con plenas garantías de las irregularidades que adviertan en el funcionamiento del Grupo.
- En relación con la información financiera del ejercicio 2013, el Comité ha revisado las cuentas que el Consejo de Administración somete hoy a su aprobación.

Me complace informarles que el Informe de Auditoría de las cuentas del Grupo, elaboradas de acuerdo con las normas internacionales de contabilidad, es limpio y sin salvedades.

- Por último, el Comité ha propuesto al Consejo, el nombramiento de Deloitte como Auditor de cuentas para la supervisión de las correspondientes al 2014.

Nada más señoras y señores accionistas, Estas han sido, resumidamente, las tareas desarrolladas por la Comisión durante el pasado año y naturalmente Estamos a su disposición para las aclaraciones que consideren oportunas.

Muchas gracias por su atención.

Juan Arena,  
consejero  
y presidente del Comité de Auditoría