



**Intervención de Juan Luis Cebrián, CEO y
Presidente de la Comisión Ejecutiva de
PRISA**

**Junta General de Accionistas
Madrid, 30 de Junio de 2012**

Sras. y Sres. accionistas.

Celebramos hoy esta Junta General en medio de las más adversas circunstancias que pudieran imaginarse para la economía europea y, muy especialmente, la de nuestro país. La crisis se ha instalado de manera perdurable entre nosotros, probablemente porque no se trata en realidad de una crisis, sino de un cambio de paradigma en los modelos de crecimiento y distribución de la riqueza, así como en la división internacional del trabajo. Asistimos a un reordenamiento de lo que tan pomposamente dio en llamarse orden mundial, un cambio que implica la traslación del poder económico y político, que residía en la zona del Atlántico Norte, hacia las costas del Pacífico y anuncia un menor peso del continente europeo en la toma de decisiones. Desde hace más de cuatro años, las principales potencias mundiales, reunidas en torno a la mesa del G-20, pugnan por dar respuesta a las numerosas interrogantes que esta nueva situación ha generado. Los esfuerzos de la burocracia internacional han resultado en gran parte inútiles. Frente a las promesas de los políticos para regular los mercados, son los mercados los que persisten en determinar el futuro de nuestros gobiernos. Aunque los acuerdos alcanzados en la madrugada del viernes por el Consejo de la Unión Europea permiten albergar algunas nuevas esperanzas, la realidad es que la ausencia de liderazgo político en Europa, la falta de consenso respecto a los objetivos a perseguir y los métodos para hacerlo, el exceso de retórica y las carencias en la toma de decisiones, amenazan con prolongar la actual situación. En España esta es especialmente lacerante. El número de desempleados supera los cinco millones, se ha producido una caída sustancial de la demanda, existe una abultada deuda de familias y empresas que ha terminado por contaminar a la deuda soberana, y ha sido preciso rescatar desde las instituciones europeas nuestro sistema financiero.

El crecimiento del producto interior bruto español fue inferior al uno por ciento el año pasado, y para este año y el que viene se prevé una seria recesión que podría incluso prolongarse durante el 2014 si no se toman las medidas adecuadas. La caída del consumo ha afectado seriamente a la evolución del mercado publicitario que, por lo demás, suele comportarse de acuerdo a la evolución del PIB. La inversión global en el sector ha disminuido en más de un treinta por ciento desde sus máximos en 2007; las previsiones indican que para finales del 2012 el mercado habrá caído un 37 por ciento por referencia a hace seis años. En el caso de la prensa el declive es prácticamente del cincuenta por ciento, y de un 36 por ciento en la televisión, cuando esta absorbe más del cuarenta por ciento del total de la facturación publicitaria en medios convencionales. Solamente Internet crece en este rubro, ocupando una cuota del dieciséis por ciento del mercado (más que la radio, el cine o las revistas), pero son los motores de búsqueda y las redes sociales quienes acaparan la mayor parte de esa inversión, en detrimento de los otros agentes.

En medio de tantas dificultades, compañías como la nuestra deben hacer frente a un desafío aún mayor: la irrupción de las nuevas tecnologías digitales que están transformando profundamente los modelos de negocio y el comportamiento de los usuarios de absolutamente todos nuestros productos.

Justo antes de comenzar esta asamblea hemos proyectado un breve video con declaraciones de reputados líderes mundiales de la comunicación, que asistieron a un simposio organizado recientemente en Madrid por el *Paley center for Media* en cooperación con Prisa. Dichas imágenes resumen fielmente la confusión y dudas que anidan entre algunos, pero transmiten también una visión optimista y esperanzada respecto al futuro de los medios gracias a la aparición de las nuevas tecnologías. Éstas, durante un tiempo consideradas como amenaza para nuestras actividades, son sin embargo una oportunidad evidente de ganar el futuro. No podemos adoptar actitudes defensivas ante su irrupción en el mercado, sino servirnos de ellas para progresar y crecer. Pero no es fácil afrontar una transformación semejante, que obliga a reestructurar todo el sector, cuando por culpa de la crisis los ingresos publicitarios se desploman, el crédito no fluye y aumenta la mortalidad empresarial.

En medio de semejante panorama, merece la pena señalar la fortaleza operativa de Prisa, que facturó más de 2.700 millones de euros y obtuvo un EBITDA recurrente de casi 500 millones, aunque finalmente se vio reducido a 437, como consecuencia fundamentalmente del dinero destinado a una reestructuración de personal que supuso la salida de casi dos mil profesionales de las plantillas de nuestras diversas empresas. La solidez de las cuentas del grupo se debe en gran parte a dos hechos que nos diferencian de la mayoría de nuestros competidores. El primero es nuestra pujante presencia multinacional, que nos convierte en una compañía singular e irrepetible, sin alternativa en el corto plazo en el universo del mercado en lengua española y portuguesa. El 32 por ciento de los ingresos y la mitad de nuestro EBITDA tienen su origen fuera de España. Nuestras empresas en Latinoamérica contribuyen a una cuarta parte de los ingresos globales del grupo, y generan un 38 por ciento del total del margen. El segundo factor diferencial es que contamos con dos unidades de negocio que se comportan claramente contra el ciclo. Me refiero a la televisión de pago y la educación. Entre ambas configuran casi un 60 por ciento de nuestros ingresos, mientras que la publicidad es menos de una cuarta parte de los mismos.

Las dos unidades mencionadas son precisamente las que más fortaleza demostraron durante el año pasado y continúan haciéndolo durante el presente ejercicio.

En lo que se refiere a la televisión de pago el 2011 acabó con 1.838.432 abonados netos, casi cincuenta y cuatro mil más que en 2010, con un pago mensual medio de 41 euros, que es uno de los más altos del sector en todo el mundo.

La caída de la tasa de cancelaciones y el crecimiento de suscriptores que cuentan con el servicio de I-plus, coadyuvaron a un crecimiento del 13 por ciento en el margen de nuestras operaciones de televisión de pago. El liderazgo de Canal + España en la televisión de pago de nuestro país se vió reforzado. La presencia de Telefónica en su accionariado, y la reciente disposición de dicha compañía a suscribir obligaciones convertibles de PRISA, que tanto valoramos, ponen de relieve que la convergencia

inevitable entre el mundo de las telecomunicaciones y el de los medios supone en nuestro caso la búsqueda de alianzas estratégicas de primer orden, que garanticen un desarrollo de nuestras operaciones acorde con el signo y las necesidades de los tiempos. En ese mismo universo se enmarca la cuestión, espinosa y debatida, de los derechos de emisión de los partidos de Copa y Liga de los clubes de fútbol españoles, cuya actividad es financiada en su mayor parte precisamente por nuestra empresa. La irrupción violenta y arbitraria del poder político en el mercado de derechos deportivos, tanto cuando ocupó la Moncloa el Partido Popular a finales del siglo pasado como a comienzos de este con los socialistas, y en connivencia en ambos casos con la Generalitat de Cataluña, provocó durante más de quince años una situación de inestabilidad insoportable para los operadores de televisión y para los propios clubes. Las llamadas guerras del fútbol fueron en realidad airados intentos del poder por controlar el universo mediático de nuestro país. De aquellas maniobras vergonzantes se deriva en gran parte la desastrosa situación de las televisiones públicas autonómicas y la configuración de un modelo audiovisual que no ha hecho sino empeorar con el tiempo. Por eso quiero reconocer públicamente aquí la transparencia, neutralidad y ánimo de cooperación con todos los afectados del sector que está demostrando en este caso el actual gabinete. Dicha actitud ha de favorecer la transparencia del mercado y el acuerdo en la búsqueda de una solución favorable para todos los implicados.

Hay razones para el optimismo, y espero que no se desaproveche esta coyuntura, pero todavía a fecha de hoy no existe una visibilidad concreta sobre como han de retransmitirse los encuentros de la temporada que comienza el próximo mes de Agosto. Por lo demás el fútbol, que generó su propia burbuja, en ocasiones al hilo de la inmobiliaria, no puede considerarse ajeno a la situación general del país y es obvio que las consecuencias de la crisis tienen que verse también reflejadas en su economía. En cuanto a la televisión en abierto nuestra cadena portuguesa, TVI, mantuvo una vez más su primer puesto en audiencia, rentabilidad e influencia. Pese a las adversas condiciones del mercado portugués, tras la intervención del país por las autoridades europeas el EBITDA de Media Capital, holding propietario de TVI llegó a los 39 millones.

En el caso de Santillana su margen creció un 4 por ciento, siendo Brasil el primer mercado de la compañía. Durante el año invertimos además en nuevos modelos de servicios educativos que utilizan herramientas digitales. Basados en la experiencia de los *sistemas do ensino* brasileños realizamos una experiencia piloto en México que incluía la utilización de tabletas y pizarras electrónicas tanto por parte de los maestros como de los alumnos. El éxito de aquel test nos ha animado a extender las operaciones a Brasil y Colombia, y a ampliar las de México durante este ejercicio. Impulsamos así la transformación tecnológica del sector, aprovechando además la aparición en el mercado de tabletas y teléfonos inteligentes de bajo coste que van a facilitar el desarrollo y utilización de banda ancha en los países emergentes. Santillana sigue siendo el líder absoluto de las empresas educativas en español dirigidas a la enseñanza primaria y media.

La SER se vio enormemente afectada por el declive del sector publicitario en España, compensado solo en parte por el crecimiento en América Latina. Los ingresos de aquel continente supusieron ya más de una tercera parte de la facturación total de nuestra radio.

Dicho porcentaje aumentará en el presente ejercicio, pues se mantienen las tendencias de crecimiento en las empresas americanas y persiste el declinar en las operaciones españolas. Para hacerse una idea del deterioro baste decir que la publicidad local en lo que va de 2012 ha sufrido mermas del 25 y hasta el 30 por ciento de sus carteras. Tenemos claro que es necesario cambiar profundamente la estructura de costes de nuestra empresa española y revisar en un futuro inmediato la situación de las emisoras americanas. Por lo demás la audiencia de la SER en nuestro país, como la de Radio Caracol en Colombia o Iberoamericana en Chile, sigue siendo apabullante frente a una competencia incapaz de hacer frente a la solidez de nuestros programas, el reconocimiento de nuestros comunicadores, la independencia de la antena, y la capacidad que tienen en definitiva nuestras diferentes cadenas de contribuir a la formación de las opiniones públicas y al diálogo plural y efectivo con todos los sectores sociales de los diversos territorios en donde operamos. Debido a todo ello resulta más lamentable la huelga llevada a cabo por gran parte de la plantilla de la SER, cuyos promotores, en defensa legítima de los intereses del colectivo laboral, parecen haber olvidado no obstante los derechos de los oyentes y usuarios. El carácter de utilidad pública de una radio como la nuestra es evidente, aunque no lo establezca así la legislación, y llama la atención que las centrales sindicales se hayan negado a negociar servicios mínimos durante la jornada de huelga. Poner una mordaza, siquiera temporal, al primer programa radiofónico de información y debate político de nuestro país es una decisión de gran calado cuyas consecuencias, creo, no fueron bien sopesadas por quienes la tomaron.

El sector más perjudicado por la crisis publicitaria ha sido empero el de los periódicos, tanto diarios, como semanales o mensuales. A estos daños es preciso añadir los provocados por las caídas en la difusión. Se debe esta última a la distribución en Internet, por un lado, y por el otro, en el caso de El PAÍS, a las restricciones en el consumo que hacen que muchos lectores de dos o más cabeceras se contenten ahora con adquirir solo una. El diario insignia de PRISA sigue siendo de lejos el líder del sector, y el deportivo AS continúa acortando distancias con su principal competidor, que encabeza la lista. En cualquier caso el nuestro es desde hace años el deportivo más vendido en Madrid y el más difundido en Cataluña de cuantos se producen fuera de aquella Comunidad Autónoma.

La crisis de la prensa no es coyuntural y no nos afecta única o prioritariamente a nosotros. Es en este capítulo en el que se aprecia más directa y hasta dramáticamente el cambio al que nos obligan las nuevas tecnologías. Nuevamente, las estructuras de coste de las empresas, originadas en momentos de abundancia, son incompatibles con las circunstancias actuales del mercado y las previsiones sobre la evolución del mismo. Los ingresos por publicidad en Internet crecen siempre con factores de dos dígitos y es probable que este año, de mantenerse la tendencia actual, casi un 20 por ciento del total de la facturación publicitaria de El PAÍS provenga de Internet. Sin embargo esto

no es suficiente, ni de lejos, para compensar las pérdidas en la edición en papel, por lo que no es pensable que se puedan recuperar cuando la situación económica general mejore. La experiencia demuestra que las transformaciones producidas por las nuevas tecnologías ni son evolutivas ni, en muchos casos, predecibles. Pero también sabemos que una acertada gestión del cambio puede encaminarnos hacia nuevos modelos de comercialización que permitan rentabilizar nuestros productos en la red. EL PAÍS ha llevado a cabo un esfuerzo descomunal en este terreno, ha recuperado el liderazgo, que nos arrebataron después de que en su día decidiéramos cobrar por los servicios en Internet, y tiene un plan definido y preciso para llevar a cabo la transformación requerida. Por el momento es el único diario global en español, posición que hemos logrado después de muchos años de esfuerzo, y es reconocido universalmente no solo como el periódico español de referencia, sino como el diario de referencia en nuestra lengua, capaz de codearse con los líderes mundiales del sector. Ello se debe a treinta y seis años de un trabajo profesional coherente basado en el servicio al lector, la independencia de criterio y la profesionalidad de los redactores. Algo parecido a lo que sucede con Le Monde, de París, en donde seguimos ostentado un quince por ciento del capital a través de la sociedad que controla el periódico. Tras una profunda reestructuración en su seno, el grupo Le Monde equilibró sus cuentas el año pasado por primera vez en décadas y todo hace suponer que en el presente ejercicio repetirá sus buenos resultados. Le Monde y EL PAÍS son dos verdaderos pilares de sus respectivas sociedades. En un momento de crisis institucional tan preocupante como la que vive España, EL PAÍS está llamado a desempeñar nuevamente el papel esencial que jugó en la Transición, demostrando que su calidad informativa, la pluralidad de voces que en él se expresan y los criterios de su línea editorial, son capaces de cooperar al esclarecimiento de la actual situación. Y por tanto de contribuir al restablecimiento de la credibilidad en el aparato institucional de nuestra democracia. Todo eso, tanto en la edición en papel como en sus diferentes versiones y servicios en la red, donde ya se distingue como la mejor web informativa de cuantas existen en nuestro idioma, con casi treinta millones de navegadores únicos mensuales que acceden a nuestras páginas desde las aplicaciones para iPad y teléfonos inteligentes, o a través de las computadoras convencionales.

Esta renovación digital de EL PAÍS, que ha integrado definitivamente sus operaciones de ese género con las del papel, llega acompañada de otros ejemplos valiosos como el reciente lanzamiento de El Huffington Post, versión española de la famosa cabecera norteamericana que constituye uno de los éxitos más logrados del nuevo periodismo. La alianza con nuestros socios americanos nos ha permitido incorporar tecnología y conocimiento que no hubieran estado a nuestro alcance de otra manera, o por lo menos no en el tiempo record en que lo hemos conseguido. La presencia de Arianna Huffington en el consejo de Administración de El PAÍS constituye además una aportación impagable a la reflexión que todos hemos de hacer sobre el futuro del periodismo y las empresas de medios.

Dicha reflexión se concreta por lo demás en las actividades digitales de todas nuestras unidades de negocios. El número de usuarios únicos de nuestras diferentes web creció más de un 65 por ciento el pasado año. Y continúa haciéndolo a gran ritmo. Según datos de Omniture y comScore tenemos casi setenta millones de navegadores únicos y

treinta y cuatro millones de usuarios, de los que prácticamente la mitad están en América Latina. La transformación digital es una prioridad absoluta para nuestra empresa, y aun a sabiendas de las dificultades que encierra estamos dedicando a ella nuestros mejores equipos humanos y una considerable suma de inversiones, pese a las dificultades financieras que venimos atravesando. No nos cabe duda de que el inmediato futuro de nuestros negocios está directamente relacionado con actividades en la red. Y de que más antes que después este esfuerzo se verá recompensado no solo por los éxitos de audiencia que ya cosechamos sino por los resultados económicos que inevitablemente han de producir. Aunque todavía los ingresos de Internet apenas llegan al 3 por ciento del total de la facturación del grupo estoy convencido de que la meta que hace año y medio anuncié de lograr que constituyeran entre un quince y un veinte por ciento en el año 2015 es absolutamente alcanzable. Si como muestra basta un botón, en solo un año desde que lanzamos la empresa de cupones Planeo, hemos vendido más de casi 200.000 cupones y solo durante el mes de Junio su facturación ha alcanzado los setecientos mil euros. Es nuestra operación digital que crece a mejor ritmo, y la más exitosa de cuantas llevamos a cabo en el comercio electrónico.

Como decía al principio de mi intervención tanto la coyuntura económica como la realidad de nuestro balance y los cambios tecnológicos nos obligan a seguir trabajando no solo en reducción de costes y planes de eficiencia, sino en la elaboración de nuevos modelos de negocio que permitan mejorar la rentabilidad, garantizar nuestra capacidad de invertir y ajustar la estructura de las empresas a las nuevas realidades. Durante el ejercicio de 2010 y 2011 se destinaron 95 millones de euros en indemnizaciones a personal. Entre bajas de este y externalizaciones de algunos servicios se redujo la plantilla en casi dos mil personas, tal y como habíamos anunciado que nos proponíamos hacer. Los ahorros consecuentes, que ya han comenzado a contabilizarse, están en torno a los 65 millones anuales. La persistente realidad de la crisis, y las otras circunstancias apuntadas, nos obligan a continuar con esta política de reducción de gastos, aunque el número de personal afectado será considerablemente inferior a las cifras resultantes en 2011. Esperamos y deseamos poder llevar a cabo las reestructuraciones necesarias de acuerdo con la representación sindical de los trabajadores. Somos conscientes de la preocupación existente al respecto en algunas empresas, y partimos de la base de que en las actividades a las que nos dedicamos el capital humano es el primer y principal recurso. La disminución de actividad, por un lado, y las nuevas tecnologías por el otro harán inevitable la reestructuración de algunas plantillas, al tiempo que se necesitará la incorporación de nuevos perfiles profesionales capaces de manejarse con habilidad en el entorno digital. La implementación de esta política no se ha puesto en marcha aún, salvo en temas muy puntuales, a la espera de la nueva legislación laboral que ayer aun no había sido publicada en el Boletín Oficial del Estado. No obstante, coherentemente con esta política, desde primero de año todos los ejecutivos de la empresa con sueldos superiores a los cien mil euros renunciaron de forma voluntaria e indefinida a un siete por ciento de su salario fijo, después de que ya hubieran experimentado una merma del ocho por ciento en sus sueldos durante los años 2009 y 2010. El Consejo de Administración redujo también en un cinco por ciento su remuneración y dietas. En lo que se refiere a las plantillas eventualmente afectadas en el futuro, presentaremos nuestras propuestas a los colectivos interesados a fin de entablar las negociaciones

pertinentes, una vez queden diseñados los nuevos modelos de producto y los cambios organizativos. Repito que es comprensible la preocupación de los trabajadores del sector de medios en nuestro país cuando miles de periodistas han ido al paro en los últimos años, y es del todo lógico que utilicen los medios legales a su alcance en la defensa de sus puestos de trabajo y en la obtención de mejores condiciones laborales. Pero no creo que en los tiempos que corren, y dada la situación del mercado, la confrontación social sea la mejor forma de luchar por sus reivindicaciones. En cualquier caso nuestras empresas han estado, están y estarán en todo momento abiertas a la negociación y al diálogo, lo que no significa que vayan abdicar de los derechos y capacidades que el ordenamiento legal les confiere.

Los cambios han de afectar también a la estructura de capital, y a ello se deben algunas de las propuestas que traemos para la aprobación de esta Junta. El principal objetivo económico de la compañía en el corto plazo es la restauración de su balance mediante un desendeudamiento lo más rápido posible, al tiempo que debemos reforzar nuestras capacidades de circulante con especial atención a la generación de caja. También hemos procedido, en las cuentas que hoy traemos a su aprobación, a provisionar un posible deterioro en los Fondos de Comercio por valor de 252,94 millones, imputables en su gran mayoría al aumento del riesgo país en Portugal y a las caídas publicitarias en aquel país, que están afectando a nuestra cadena de televisión lusa. He de repetir que el comportamiento de Media Capital es encomiable. Su nueva consejera delegada, Rosa Culler, ha llevado a cabo una política de contención de costes y generación de ingresos cuyos resultados se verán este mismo año, pese a las adversas circunstancias del país vecino.

También en las cuentas del 2011 hemos anotado una provisión extraordinaria de 183 millones cara a posibles resoluciones desfavorables por diversos contenciosos con la hacienda pública durante los últimos años. Se trata de conceptos aún sometidos a discusión ante los tribunales pero un criterio de prudencia nos ha llevado a realizar dichas provisiones. De ahí que el resultado consolidado contable de la compañía arroje un neto negativo de 451 millones de euros. Ajustado de estos efectos extraordinarios Prisa habría obtenido un pequeño beneficio neto consolidado de 1,62 millones.

Como decía, en el corto plazo la tarea más importante que nos aguarda es reestructurar y sanear definitivamente el balance del grupo, recuperando el equilibrio financiero. En diciembre del año pasado firmamos con nuestros bancos acreedores una refinanciación de la compañía que permitirá llevar hasta finales de 2014 los primeros vencimientos de los préstamos. Posteriormente en enero de este año, los accionistas de referencia de Prisa ejercieron sus derechos de suscripción sobre setenta y cinco millones de warrants, al precio de dos euros por acción, demostrando así su compromiso con el futuro de la empresa. Por último abordamos las operaciones de capital que traemos hoy a su consideración. De todo ello les va a informar seguidamente Fernando Abril Martorell, Consejero Delegado Adjunto del Grupo, al que se incorporó en abril de 2011.

Su exposición abarca lo sucedido en el balance desde 2007, año de comienzo de la crisis, hasta nuestros días. Aunque ya lo he comentado en otras ocasiones, no está de más reiterar una explicación sobre el proceso de endeudamiento de la compañía y por qué se produjo. Como consecuencia de los acuerdos con Telefónica en 2003 para la fusión de Vía Digital surgieron dos hechos: 1.200 millones de deuda en Sogecable y una reducción de nuestro porcentaje en dicha empresa hasta el 16,4 por ciento. Ante la debilidad estratégica que ello suponía en marzo de 2006 lanzamos una OPA parcial que nos garantizara el control de Sogecable, lo que generó un endeudamiento adicional de otros mil millones de euros. Anteriormente habíamos adquirido una participación de control en Media Capital.

La confrontación con nuestros socios de RLT en la empresa portuguesa nos obligó a hacer una opa obligatoria en la misma, que aumentó el endeudamiento en 642 millones de euros. En conjunto las obligaciones con bancos alcanzaron así más de los tres mil millones. En diciembre del mismo año 2006, los órganos ejecutivos de la compañía comenzaron a tomar conciencia sobre la imposibilidad de pagar esa deuda con el flujo corriente de las operaciones. Además ya para entonces las recurrentes guerras del fútbol volvían a someternos a una pinza entre el poder político y el aventurerismo económico de la que era necesario escapar. Por todo ello se empezó a tomar en consideración la venta de Digital Plus. Sin duda cometimos errores, y hubo una tardanza mayor de la debida en la adopción de decisiones, que solo se implementaron a partir de septiembre de 2007. Se trataba de tomar el control mayoritario de la televisión de pago para inmediatamente vender la empresa y sanear nuestro balance. La caída de los mercados en 2008 provocó, contra nuestras previsiones, que todos los accionistas de Sogecable acudieran a vender en la opa obligatoria en la que incurrimos, generándose así dos mil millones más de deuda en el balance de Prisa. A partir de entonces, y tras la crisis global generada por la quiebra de Lehman Brothers, dimos comienzo a las operaciones de recapitalización que nuestro consejero delegado adjunto va a exponer.

Antes de cederle la palabra quisiera poner de relieve la importancia que revistió para Prisa el hecho de que un ejecutivo del prestigio y la capacidad de Fernando Abril viniera a sumarse a nuestro equipo. Quiero además agradecerle hoy públicamente la respuesta positiva a mi llamado.

Creo que las explicaciones del Consejero Delegado Adjunto son suficientemente claras y comprensibles respecto a las operaciones de capital que hoy sometemos a la aprobación de esta Junta. Deseo insistir en que todas ellas se enmarcan en una decidida voluntad de sanear de forma definitiva el balance del grupo, cotizado en los mercados de Madrid y Nueva York. Además serán complementadas con mejoras de eficiencia y ventas de activos. Aunque la coyuntura económica no es la mejor para encontrar los precios adecuados, llevaremos a cabo operaciones de este género en el menor plazo posible. Ya tomamos decisiones similares con motivo de la primera recapitalización que acometimos en 2010. En el presente ejercicio hemos llegado a acuerdos que suponen el cierre o cesión de numerosas plantas de impresión y estamos negociando desprendernos de actividades de considerable tamaño, sin que eso afecte de forma sustancial ni al perímetro de consolidación ni al futuro de la empresa. Por lo

demás, tenemos a punto análisis sobre los eventuales precios y condiciones fiscales, así como los potenciales compradores, que podrían justificar la venta de cualquiera de nuestros activos. Al mismo tiempo seguiremos implementando nuestra política de transformación digital y aumentando nuestro crecimiento orgánico en América Latina, pues no debemos renunciar a nuestra vocación de seguir progresando en el mercado global del español y del portugués, donde reside el mayor potencial de crecimiento de nuestra empresa.

No quisiera terminar mi intervención, ya excesivamente larga, sin poner de relieve nuestro compromiso con la sociedad de los países en los que operamos. Nuestras actividades persiguen el desarrollo de una convivencia democrática sostenible, basada en la defensa irrenunciable de la libertad de expresión y la existencia de una educación de calidad para todos los ciudadanos. Los principios de independencia, diversidad, solidaridad y transparencia que inspiraron la fundación de EL PAÍS informan igualmente el devenir de PRISA.

Nuestra contribución a la formación de jóvenes periodistas a través de la Escuela Universidad Autónoma EL País, nuestra presencia en la producción audiovisual en español y portugués, las actividades que financiamos de la Fundación Santillana, nuestra cooperación con muchas y variadas instituciones culturales en cuantos países estamos, responden a la voluntad de mantener vínculos perdurables con las sociedades a las que nos dirigimos. Todas nuestras empresas dedican su actividad profesional a la información, la educación y la cultura. Ese es el distintivo de nuestra voluntad de servicio.

Señoras y señores accionistas.

Sé que he dibujado un panorama difícil, y hasta extremadamente duro, para el porvenir inmediato. Pero no quisiera ser mal entendido. La economía española tiene fundamentos más que poderosos para hacer frente a la crisis por la que atravesamos y estoy seguro de que si el gobierno y las fuerzas de oposición son capaces de implementar políticas de consenso, que faciliten las reformas necesarias, podremos pasar página tras este periodo ya tan prolongado de confusión, empobrecimiento y miedo. También son importantes los desafíos de la nueva sociedad digital. Ante ellos, nuestros equipos tienen las ideas claras: hay que proceder a una transformación radical de nuestros métodos de trabajo que producirá, en un plazo no largo, una mayor eficiencia, basada sobre todo en la atención a nuestros muchos millones de clientes y en la personalización de los servicios que les ofrecemos. Para ello contamos con facilidades tecnológicas de última generación de las que nos venimos dotando, que simbolizan el cambio sustancial en el que estamos inmersos. Pero contamos, también y sobre todo, con el excelente capital humano de los equipos de trabajo del grupo que actúan en veintitrés diferentes países. Sabremos ser leales a su dedicación y recompensar la cultura del esfuerzo.

A ellos, y a nuestros miles de accionistas, tanto los tradicionales, que han sabido diluirse en beneficio de los intereses de la empresa, como los nuevos inversores, que no dudan en demostrar a diario su compromiso con la misma, nuestro más sincero

agradecimiento. Mi gratitud más especial a Ignacio y Manuel Polanco que han sabido, una vez más, anteponer los intereses de la empresa a los suyos particulares, y a quienes han suscrito las obligaciones convertibles. La presencia de HSBC, Santander y La Caixa pone de relieve el permanente apoyo de las instituciones financieras a nuestro Grupo. La incorporación de Telefónica, como ya he comentado, tiene un significado estratégico particular. Y más que a nadie, quiero agradecer su apoyo a los lectores, oyentes, y usuarios de nuestros medios, a los maestros y estudiantes que utilizan nuestros libros y sistemas, y a cuantos harán posible, incluso en las más adversas circunstancias, el pujante desarrollo de nuestra empresa.

Muchas, muchas gracias a todos.