





03

Compromisos y retos de futuro

03

Compromisos y retos de futuro

PRISA siempre se ha caracterizado por el compromiso con todos sus grupos de interés, internos y externos, en el desarrollo de su actividad. Desde su nacimiento, ha venido perfeccionando y reinventando todos aquellos aspectos que pudieran mejorar sus productos y empresas. Desde los orígenes de Santillana y *El País*, como primeras compañías que conforman el Grupo que hoy conocemos, PRISA ha demostrado su compromiso con la calidad, la innovación, el servicio al cliente y el rigor como garantía de todos sus productos. Ese compromiso, que mantiene y seguirá manteniendo como prioridad, es su verdadero activo. El reto principal de futuro es trabajar siempre para seguir en esta línea.

Prueba del compromiso de PRISA con la sociedad es la felicitación que este año ha obtenido del **Pacto Mundial de Naciones Unidas**. PRISA, adherida a este Pacto desde 2008, presentó en noviembre de 2010 su Informe de Progreso, documento con el que las entidades firmantes ponen de manifiesto su compromiso con los Diez principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción, que Kofi Annan propuso en 1999. La calidad de la información adjuntada, las iniciativas llevadas a cabo por el Grupo y el buen grado de implantación que existe en la gestión de las empresas de PRISA de la RSE merecieron la enhorabuena de este organismo.

Por otra parte, desde que PRISA empezara a cotizar en Bolsa, asumió el compromiso permanente de generar valor para el accionista. Crecer como compañía en la mejora constante de su oferta de contenidos, mantener los niveles óptimos de calidad y servicio en sus productos, y potenciar la expansión en nuevos mercados ha sido, y continua siendo, la prueba de este compromiso con sus accionistas. Demostración de ello es el reconocimiento de los inversores, que valoran a PRISA como una empresa de prácticas responsables. Por ello, fue incluida, desde su creación en 2008, en el **FTSE4GOOD**, índice bursátil internacional cuyo objetivo es medir el desempeño de las compañías que cumplen con los estándares de Responsabilidad Social Empresarial reconocidos globalmente. En junio de 2011, por tercer año consecutivo, este índice renovó el certificado de permanencia al Grupo como muestra de reconocimiento permanente.

En cuanto a la estrategia para 2012, será necesario seguir trabajando en el Plan Global de Transformación, que mejorará sensiblemente la posición de PRISA para afrontar el actual contexto económico, y potenciar su eficiencia y productividad.

Para aumentar la competitividad del Grupo, el modelo de gestión de Recursos Humanos ha cambiado radicalmente. Se está creando un centro global de servicios que unificará todas las políticas, metodologías y herramientas necesarias para facilitar la gestión laboral de todas las empresas de PRISA. Esta reforma, basada en la tecnología y la comunicación, irá acompañada de profundos cambios internos que proporcionarán nuevas oportunidades profesionales y formativas a todos nuestros empleados.

El principal proyecto de innovación de PRISA es la construcción de una plataforma digital común a todas las empresas y medios del grupo. La plataforma busca optimizar el sistema de creación y publicación de contenidos a través de la puesta en marcha de sistemas de gestión renovados. En el año 2011 se definió el plan de acción de la plataforma digital, definiendo los proyectos considerados como pioneros. Se lanzaron a producción varios componentes tales como el sistema de acceso vía redes sociales en As.com, el sistema de testeo multivariante (MVT) también en As.com, así como un renovado sistema de video *online*. Se ha potenciado la introducción de herramientas de análisis del comportamiento de los usuarios así como el centro de registro dinámico, que permitirá conseguir de manera eficiente un mayor número global de usuarios registrados. Por último, se lanzó un nuevo sistema de información y control sobre las ventas digitales, Columbus.

Desde el punto de vista de los ingresos, el Área Digital de PRISA concentrará su actividad en la firma de acuerdos con terceros, todos ellos actores clave para el negocio digital. Asimismo trabajará para incrementar el número de usuarios registrados hasta 9,6 millones y la calidad de la información aportada por estos. Los objetivos de audiencia para el Grupo en 2012 se sitúan en el ámbito de los 70 millones de navegadores únicos.

El año 2012 verá la puesta en marcha de numerosas propiedades en el entorno de la nueva plataforma digital de PRISA. Desde el equipo de Change Management, y en coordinación con la dirección de Recursos Humanos y la de Comunicación Corporativa del Grupo, se lanzará el Plan Global de Transformación de PRISA, que busca integrar nuevos modos de liderazgo y trabajo en equipo desarrollando las capacidades de los empleados en el marco de los valores de PRISA, pero dando especial peso a la innovación.

Otra gran novedad será la externalización de la infraestructura tecnológica de la nueva plataforma digital de publicación y distribución sobre un modelo *cloud* híbrido y flexible que permita adaptarse de forma rápida y gestionada a la demanda muy fluctuante que representa el entorno de los medios.

SANTILLANA

Sin duda, la producción de contenidos educativos y de lectura general de calidad, así como la innovación y las nuevas tecnologías serán objetivos primordiales de la compañía a nivel estratégico.

Dentro del área educativa, los principales retos de 2012 para SANTILLANA se concentran en los siguientes puntos:

- Editar los mejores libros de texto y materiales del profesor en todos los países en los que operamos.
- Continuar investigando todos los aspectos relacionados con el uso que el profesor hace de los libros de texto.
- Lograr una mayor eficacia, economía y unidad en el proceso de edición, realización y producción de los materiales didácticos.
- Conseguir una transición amable entre la edición de materiales en papel y los materiales digitales: Libroweb, Libromedia, Libroclick, etc.
- Estar siempre al día de las disposiciones administrativas, de las tendencias pedagógicas, de las nuevas herramientas tecnológicas, etc.
- Producir y distribuir contenidos personalizados impresos bajo demanda, que nos garanticen buen desempeño comercial y bajos costes de logística y almacén.
- Ser capaces no sólo de generar contenido digital propio sino, además, integrar contenidos de otros proveedores especializados en formatos o dispositivos, o contenidos generados por el propio usuario.
- Contar con un repositorio de contenidos dotado de una potente herramienta de búsqueda que nos permita descubrir, recuperar, reformular, reutilizar, etc., el contenido actualmente disponible en el Grupo.
- Producir tanto contenidos digitales dirigidos a lo que podemos denominar mundo tradicional (libros de texto, actividades, tareas, bibliotecas), como al mundo emergente (tutor *online*, tareas *online*, aprendizaje adaptativo, evaluación y remediales, etc.).

- Todos nuestros productos digitales han de ser concebidos para su uso en multidispositivo y multiplataforma.
- En 2012 continuaremos en el desarrollo e investigación de nuevos contenidos y servicios educativos digitales orientados al ámbito del hogar y la familia.

Para PRISA Ediciones los retos tienen que ver con el aumento y la diversificación de nuestra oferta digital (tanto de novedades como del fondo editorial), en formato *e-book*, con la convicción de que sólo una oferta legal amplia conseguirá frenar la piratería, que hoy día alcanza en España el 49 %.

Además, se apostará por la creación de productos 100 % digitales apegados a las líneas editoriales de sellos de tanto prestigio como Alfaguara, Aguilar o Suma de Letras, y se explorarán nuevas posibilidades de edición basadas en el formato ePub 3.0, que permite introducir animaciones y cierto nivel de interactividad.

En paralelo, se está desarrollando un *market place* con los siguientes objetivos:

- Dar a conocer y acercar el catálogo de contenidos y servicios digitales a nuestros clientes (familia + alumnos + profesores).
- Proporcionar una excelente experiencia de compra *online*.
- Monetizar los contenidos y servicios digitales de Santillana generando nuevos ingresos en la cuenta de resultados.
- Ser pioneros en el lanzamiento, potenciar la imagen innovadora de Santillana y mantener su liderazgo de mercado.
- Integración y presencia de producto digital en otras tiendas líderes (Apple Store, Amazon, Android market, Copia, Google editions, Kobo, Telefónica, B&N, etc.)

Por último, en el ámbito del hogar, Santillana trabaja en el diseño de una plataforma *on line* de ayuda y apoyo al estudio de nuestros hijos. Un servicio educativo que ofrecerá respuestas y ejemplos prácticos para que los

estudiantes completen con éxito sus tareas y deberes escolares, y resuelvan las dudas que les plantean las distintas materias.

El futuro para el mundo de las ediciones generales está ligado a la crisis económica y al nuevo panorama del mercado actual tras la irrupción del *e-book*. La selección de títulos, la política de autor, las campañas de marketing y la diversificación de canales de distribución deben hacerse considerando esta situación.

La necesidad de inversión en un mercado que hasta ahora es marginal (el *e-book*) y la contracción en los últimos años del libro en papel nos colocan en la necesidad de optimizar al máximo nuestros recursos. La política de precios en el mercado de e-books, hasta ahora errática, debe ser coherente y dar confianza a los lectores.

Aprovechar mejor las redes sociales es fundamental para generar el fenómeno de boca-oreja, que es el factor diferencial para hacer de un libro un verdadero éxito.

Nuevos y potentes jugadores, como Amazon y Apple, tienen mucho que decir en las nuevas condiciones del mercado, sin dejar de apoyar a la librería tradicional, que todavía es el principal canal de venta de nuestros libros.

Siguiendo con nuestra filosofía de publicar obras de calidad (en papel y en digital) dentro de un amplio abanico de géneros y temáticas que ofrezcan a los lectores buenas experiencias de lectura, nuestros retos se centrarían en:

- Continuar aumentando y diversificando nuestra oferta digital, tanto de novedades como del fondo editorial, en

formato *e-book*, a través de la implicación en el proceso de todas las filiales latinoamericanas, bajo la convicción de que sólo con una oferta legal de títulos cada vez más amplia conseguiremos luchar con las alarmantes cifras de piraterías que hoy día alcanzan en España el 49 %.

- Apostar por la creación de productos 100 % digitales apegados a las líneas editoriales de sellos de tanto prestigio como Alfaguara, Aguilar o Suma de Letras, con la garantía de calidad que ello ofrece.
- Explorar nuevas posibilidades de edición basadas en el formato ePub 3.0, que permite introducir animaciones en los libros electrónicos y cierto nivel de interactividad con un coste muy inferior al de las aplicaciones.
- Continuar desarrollado libros ilustrados en formato *Fixed Layout* que ofrece una solución ideal para los libros de Alfaguara Infantil o El País-Aguilar.
- Sondar una nueva forma de crear contenidos y descubrir talento.

PRISA Noticias

Las empresas periodísticas, y muy especialmente las de medios impresos, se encuentran en un cambio de modelo productivo profundo, donde la innovación y las nuevas tecnologías no son cosa del futuro sino una realidad. La integración de las estructuras periodísticas digitales con las tradicionales es un hecho, fomentado por el desarrollo de una nueva plataforma en *El País* que ha sido correspondida con el liderazgo en la audiencia en español.

La creación de una estructura transversal digital para PRISA Noticias con el fin de fomentar nuevas iniciativas digitales y nuevos ingresos para las compañías ha sido otro de los hitos de 2011. En 2012, PRISA Noticias aspira a ser un grupo de empresas líder en RSE, en nuevas tecnologías, en la aplicación de un modelo de relaciones laborales y profesionales motivador e integrador y a liderar la audiencia en Internet en español. Igualmente aspira a la apertura a nuevos mercados, en español y portugués, fuera de sus fronteras. Y por último, a que sus medios sean referencia de credibilidad y defensa de los valores de convivencia y participación en defensa del bien común.



Desde PRISA Noticias se seguirá trabajando para aumentar su presencia en la sociedad con las bases del periodismo: informar, educar y entretener. Así, más allá de la función informativa, el periódico está presente en multitud de iniciativas sociales (*La hora del Planeta*, talleres con niños en hospitales, etc.) y aportando conocimiento a la sociedad (debates, conferencias, etc.).

PRISA Radio

El objetivo para 2012 es incrementar cualitativamente nuestra relación con las ONG's y otros organismos locales y nacionales relacionados con las causas sociales y medioambientales. Como empresa líder, tiene una responsabilidad con la sociedad y tratará de estar mucho más presentes en proyectos directos que tengan una repercusión social real, sensibilizando a la gente de las problemáticas, invitándoles a la acción, y apoyando mediante nuestra antena a las causas que requieran de nuestra actuación.

- Dar continuidad a los proyectos educativos en Primera Infancia, Fortalecimiento familiar y Salud Sexual y reproductiva. Fortalecer el Premio Nacional de Paz 2012. Renovar alianzas para visibilizar historias de vida, recuperación de víctimas de conflicto armado y población desplazada.
- Ejecutar el Proyecto de promoción del sector rural – Programa Radial “Un campo para el campo”.
- Desarrollar un proyecto en alianza con entidades del Estado y sector privado para tratar temas Medioambientales a lo largo de la programación y en particular en Planeta Caracol (Rio+20).
- Se llevarán a cabo estos objetivos mediante convenios de cooperación y asistencia técnica que nos permita cofinanciar los proyectos y desarrollar contenidos que se emitirán en nuestros espacios informativos y de entretenimiento.

Chile

- Mantener liderazgo en la radiodifusión nacional, la participación de mercado y rentabilidad, en un año que se visualiza muy competitivo, con nuevos actores que se incorporan a la industria.

- Continuar las políticas de crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa.
- Implementar un plan digital, clave para la proyección futura de la compañía y de nuestras marcas.

Miami

- Desarrollo del plan estratégico, que contempla un crecimiento de nuestra participación del mercado, un incremento importante de los ingresos, manteniendo el ajuste del gasto.
- Crecimiento de la oferta de contenidos, a través del mejoramiento de los productos vigentes y el desarrollo de nuevos; sean estos sinergias de los contenidos que se producen en nuestras estaciones o internacionalmente, con el objeto de crecer nuestra red de emisoras afiliadas a nivel nacional.
- Continuar el desarrollo de nuestras plataformas digitales, Caracol 1260 y GLR Networks
- Desarrollar la nueva categoría de publicidad panregional de radio, dentro de las Agencias de publicidad, con el fin de competir a los presupuestos del cable o las revisatas panregional.

PRISA Música

Tiene varios objetivos para el 2012: Lanzamiento del proyecto *Imagine* con Telefónica; estrechar la relación de PRISA con la industria de la música; Premios 40 América; mapa radial PRISA Radio España; aumentar los países de entrada de Los 40 Principales por la vía de la franquicia; flexibilizar los conceptos de explotación comerciales para adecuarlos a la nueva demanda del anunciante; realizar un mapa de productos digitales de la música en el Grupo y crear un nuevo Sistema de Información de la música de PRISA. Algunos de estos retos ya tienen un plan de acción asociado y otros están en el proceso de definición estratégica.

PRISA TV

Desde siempre la actividad de PRISA TV ha estado marcada por el compromiso de llevar a sus espectadores los mejores contenidos con la tecnología más avanzada. Un compromiso que este año se ha traducido en

una profunda transformación digital. Hemos incorporado nuestros contenidos Premium al entorno *online* y ofrecemos a nuestros clientes una nueva experiencia de usuario, que se va a multiplicar con nuestra estrategia de asociarnos con los líderes del entretenimiento digital.

En 2012 seguiremos apostando por nuevos entornos y nuevos contenidos con la mejor calidad y la tecnología más avanzada.

PRISA TV continuará con nuevos desarrollos en todos los entornos, nuevos contenidos y el uso de la tecnología de vanguardia que siempre ha caracterizado el compromiso con sus clientes, y que le ha posicionado como una compañía líder en el entretenimiento audiovisual.

Media Capital

En lo que respecta a la estrategia de responsabilidad social, el Grupo Media Capital tiene siempre en mente la búsqueda permanente de nuevas respuestas para el mercado y sus necesidades, sin olvidar los objetivos estratégicos del negocio y la relación con la sociedad de la que forma parte. Debido a la actual situación social y económica por la que el país pasa, 2012 será, tal como 2011, un año en el que serán reafirmados y reforzados los ejes básicos de la política de Responsabilidad Social del GMC.