



**Junta General de Accionistas de PRISA**

**29 de junio de 2026**



## **Discurso del presidente de PRISA, Joseph Oughourlian**

### **Junta General de Accionistas 29 de junio de 2026**

Buenos días, señoras y señores, y bienvenidos a la Junta General de Accionistas de PRISA 2026. Gracias a todos por acompañarnos, tanto presencial como telemáticamente.

Hace un año terminé mi discurso ante ustedes asegurando que PRISA no es un juguete y que los focos de mi presidencia eran la estabilidad, el negocio y la integridad de la compañía.

Trece meses después, me presento ante ustedes con las promesas cumplidas.

Hoy PRISA cuenta con un sólido plan estratégico en marcha, con una hoja de ruta clara y compartida, y con unos sólidos resultados que acreditan que el trabajo realizado ha sido el adecuado.

Estos resultados, que a continuación desgranarán los CEOs de PRISA Media y Santillana y nuestro director financiero, confirman una clara mejoría en nuestros principales indicadores operativos y financieros en 2025 y en lo que llevamos de 2026. Quisiera destacar tan solo un par de indicadores para mí fundamentales. A cierre de mayo, los suscriptores de EL PAÍS son ya prácticamente 476.000, con un incremento del 13% sobre el mismo mes del año anterior. Y las suscripciones a los sistemas de enseñanza de Santillana rozan los 3,9 millones, con un aumento de casi el 20%.

Como ven, unos datos espectaculares que, junto al resto de resultados operativos, nos permiten proyectar que cerraremos el año con unos ingresos de más de 1.000 millones de euros, con un margen de EBITDA que estará entre el 18% y el 19% y con una ratio de apalancamiento deuda neta/ EBITDA que se situará por debajo de las 3,90 veces.

Estas cifras son la expresión tangible de una compañía que ha recuperado el pulso, que ha reforzado su estructura y que vuelve a crecer con ambición y prudencia a partes iguales.

Y, permítanme subrayarlo, esto no ha hecho más que empezar.

Porque si algo caracteriza a esta etapa es que no estamos gestionando la inercia del pasado, sino construyendo las bases del futuro.

Pero sería irresponsable abordar ese futuro sin reconocer el complicado escenario político, económico y social en el que nos movemos. Vivimos en un mundo que ya no da



por sentadas la paz ni la democracia. Un mundo en el que las tensiones geopolíticas se han intensificado, en el que la arquitectura multilateral se ha debilitado y en el que la incertidumbre forma parte de la cotidianeidad.

Vivimos también en un mundo en el que las grandes empresas tecnológicas han adquirido una capacidad de influencia que, en algunos ámbitos, rivaliza con la de los propios Estados. Plataformas que intermedian la información, que condicionan el acceso al conocimiento y que determinan, en gran medida, la conversación pública.

En definitiva, vivimos en un mundo más inestable, más inseguro y, en algunos aspectos, más regresivo que aquel que creíamos consolidado.

Y es precisamente en ese contexto donde el papel de PRISA adquiere toda su relevancia.

Porque si algo necesitamos en sociedades fragmentadas, polarizadas y sometidas a una sobreabundancia de información —no siempre veraz, no siempre responsable— es educación y es información. Es conocimiento estructurado y es periodismo comprometido con la verdad.

Esas son, precisamente, las dos actividades a las que, por vocación y por convicción, nos dedicamos en el Grupo PRISA.

SANTILLANA y PRISA Media están lideradas, además, por consejeros delegados que conocen extraordinariamente bien sus negocios y el mundo en el que nos movemos, un mundo que reclama de nosotros certidumbre y confianza, que nos pide que contribuyamos a diseñar un futuro compartido y un proyecto común.

Por ello, a lo largo del último año hemos acometido cambios profundos, especialmente en **PRISA Media**. Cambios necesarios, meditados y ejecutados con agilidad y rigor. Quiero, en este punto, reconocer de manera expresa la labor de **Pilar Gil**, cuya aportación ha sido clave para impulsar una nueva etapa en la gestión del área, con una mirada estratégica, profesional y alineada con los desafíos actuales del sector de los medios de comunicación. Su trabajo ha contribuido a consolidar estructuras, mejorar procesos y reforzar una visión que combina ambición editorial y responsabilidad empresarial. Gracias a este esfuerzo, ya estamos notando una clara mejoría en los resultados de PRISA Media.

También se ha producido un cambio relevante en **Santillana**. Desde el 1 de enero de 2026, **Alberto Polanco** es el nuevo CEO, sucediendo a **Francisco Cuadrado**, a quien quiero agradecer sinceramente su dedicación y su contribución a crear un gigante de la educación como es Santillana. Alberto es un claro ejemplo de cómo se cuida el talento en PRISA. Lleva 31 años trabajando con nosotros, se conoce como nadie la compañía y



su carrera ha estado jalonada de enormes éxitos, como su gestión en mercados tan exigentes como Colombia o México. Ahora, se enfrenta al reto de impulsar una nueva etapa de crecimiento, innovación y adaptación a las necesidades, sobre todo tecnológicas, del sistema educativo en los países donde operamos. Estoy convencido de que su experiencia y su conocimiento del sector serán determinantes para que Santillana siga siendo un referente.

Señoras y señores accionistas, llega ahora el momento de hablar sobre cómo vamos a afrontar el futuro. Y permítanme que lo haga resaltando lo que, sin duda, es uno de los grandes pilares de PRISA: **el valor extraordinario de sus marcas**. Pocas compañías pueden afirmar, con legitimidad y evidencia, que sus marcas forman parte del patrimonio cultural, cívico y educativo de las sociedades a las que sirven.

**EL PAÍS**, que celebra este año su 50 cumpleaños, vive un momento especialmente significativo. Por el aniversario, claro, y, sobre todo, por el éxito de esa celebración entre sus lectores y la extraordinaria repercusión institucional que ha tenido. Medio siglo después de su fundación, EL PAÍS sigue siendo una referencia indiscutible del periodismo en español, dentro y fuera de nuestras fronteras, y un pilar esencial del prestigio de PRISA. Aún estoy impactado por la respuesta de los lectores a los actos de cincuentenario que tuvieron lugar a principios del mes de mayo pasado. Más de 40.000 personas visitaron el festival que celebró el periódico en el Matadero de Madrid durante dos días y medio. Realmente impresionante. A

La **Cadena SER**, que celebró hace dos años su centenario, no es solo una emisora de radio. Es una institución que ha acompañado a generaciones de ciudadanos, que ha narrado la historia reciente de España con rigor, cercanía y credibilidad. Su liderazgo no se explica solo en términos de personas o de audiencias, sino por la confianza construida a lo largo de cien años. Y qué decir de Radio Caracol, Los40 y el sinfín de marcas radiofónicas que día tras día nos sitúan en la vida de millones de personas tanto en Latinoamérica como en España.

**Santillana**, por su parte, es una referencia educativa en todos los países de América Latina, que da servicio a 30 millones de estudiantes. Su presencia, su conocimiento de los sistemas educativos locales y su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y pedagógicos la convierten en un activo estratégico no solo para el grupo, sino para las sociedades en las que opera. Educación, conocimiento y futuro se dan la mano en esta división de una manera especialmente clara.

Pues bien, sobre estas sólidas bases se apoya el **Plan Estratégico 2026-2029**. No es un plan teórico, sino una hoja de ruta concreta, realista y exigente, diseñada para



fortalecer el negocio, reforzar nuestras marcas, acelerar la innovación, consolidar nuestra posición financiera y proyectar a PRISA hacia el futuro con ambición y prudencia.

Si el **Plan Estratégico anterior (2022-2025)** nos sirvió para que el Grupo recuperara las constantes vitales, el que hoy les traemos a ustedes, y sobre el que profundizará nuestro director financiero, nos va a permitir instalarnos en unos niveles de ingresos, EBITDA y generación de caja que nos convierten en una compañía realmente sostenible.

Tal y como remarqué en el Capital Markets Day que celebramos el pasado mes de marzo, con este Plan vamos a fortalecer el negocio, impulsar nuevas vías de ingresos y apoyarnos en la innovación, la inteligencia artificial y el talento interno para aprovechar las oportunidades de negocio que se nos presenten, muy especialmente en Latinoamérica y en el mercado hispano en Estados Unidos.

Permítanme que me detenga un momento en la gran oportunidad que supone para nosotros el buen uso de la eclosión de la Inteligencia Artificial. En Santillana, y Alberto profundizará en este tema posteriormente, la aplicación de la IA a nuestros sistemas de enseñanza nos abre unas posibilidades de negocio muy atractivas, sobre las que ya estamos trabajando. Algo similar sucede en el caso PRISA Media. El uso de la IA, siempre con un control humano, nos ofrece una herramienta muy válida para lograr nuestro objetivo: ofrecer un periodismo de máxima calidad a nuestros lectores.

Les puedo garantizar que hoy somos una compañía más sólida y mejor preparada para crecer. Y lo vamos a hacer con disciplina, realismo y una gran ambición.

No quiero eludir una cuestión vital para nosotros: **la deuda**, que sigue siendo un desafío relevante para el grupo. Afortunadamente, la refinanciación que cerramos con éxito el año pasado nos permitió dar un gran paso adelante, estar en condiciones de elaborar un Plan Estratégico como el que acabamos de poner en marcha y mirar al futuro de frente, con ambición y optimismo. La deuda de PRISA ha descendido un 18% en los últimos cuatro años. Además, en 2026 volveremos a generar caja positiva. Para nosotros, la disciplina financiera es, y seguirá siendo, una prioridad absoluta.

Permítanme, antes de concluir, expresar varios agradecimientos. Por supuesto, a los profesionales del Grupo, que con su talento, compromiso y esfuerzo diario hacen posible que PRISA siga siendo una compañía relevante. Y, de manera muy especial, a ustedes, **los accionistas**, por su apoyo constante, por su confianza incluso en los momentos más difíciles y por su convicción de que este proyecto merece seguir adelante.



Señoras y señores, PRISA afronta el futuro desde una posición mucho más sólida que hace un año. Hemos reforzado la estabilidad financiera, hemos mejorado nuestro desempeño operativo y hemos incrementado nuestra credibilidad.

Pero no nos conformamos.

Esto no ha hecho más que empezar.

Lo mejor está por llegar.

Sabemos que los desafíos son enormes. Que la competencia es intensa. Que el entorno seguirá siendo incierto.

Y también sabemos que contamos con activos únicos: nuestras marcas, nuestro talento, nuestra vocación y nuestro compromiso con la sociedad.

En un mundo que tiende a la fragmentación, PRISA aspira a ser un punto de encuentro o de reencuentro. Un espacio en el que se defienden la verdad y la educación de calidad. Un actor relevante en la construcción de un futuro más informado, más justo y más compartido.

Esa es nuestra misión. Y ese es nuestro compromiso con ustedes.

Muchas gracias.

**Discurso del CFO de PRISA, Javier Ruiz**  
**Junta General Ordinaria de Accionistas de PRISA, 29 de junio de 2026**

**DISCURSO CFO, JAVIER RUIZ**  
**Junta General de Accionistas 29 de junio de 2026**

Gracias Presidente.

Señoras y señores accionistas,

Muy buenos días.



Es un honor comparecer hoy ante ustedes en esta Junta General Ordinaria para compartir, con la transparencia y el rigor que exige este foro, la evolución financiera de PRISA, los principales hitos del ejercicio 2025 y, sobre todo, la hoja de ruta que estamos construyendo para los próximos años.

Permítanme comenzar agradeciéndoles su presencia y su compromiso continuado con la compañía. En un entorno exigente como el actual, el respaldo de nuestros accionistas no es un mero gesto formal; es una muestra de confianza que valoramos profundamente y que refuerza nuestra responsabilidad como gestores.

En la Junta de Accionistas del pasado ejercicio caracterizábamos **el entorno macroeconómico** como volátil, incierto, complejo y ambiguo. Hoy podemos afirmar que ese diagnóstico no solo se mantiene, sino que **se ha acentuado**: persisten las tensiones geopolíticas en Oriente Medio y Europa del Este; el proteccionismo comercial se ha intensificado, generando episodios de elevada sensibilidad en los mercados financieros; y la política monetaria continúa siendo restrictiva, con tipos de interés que han evolucionado al alza en gran parte del periodo.

El resultado es una **incertidumbre que ya no es coyuntural, sino estructural**: los mercados financieros reaccionan con rapidez extrema, la visibilidad sobre el crecimiento económico es limitada y el margen para errores estratégicos se ha reducido de forma significativa.

**A este contexto macroeconómico se suman retos específicos para nuestros negocios**: cambios profundos en los hábitos de consumo informativo, una transformación acelerada de los modelos educativos, presión sobre la inversión publicitaria y una mayor sensibilidad de hogares y administraciones públicas al ciclo económico.

**En un escenario así, la principal responsabilidad de una compañía como PRISA es preservar la estabilidad financiera**. No solo para resistir episodios adversos, sino para **proteger el proyecto empresarial** y, sobre todo, su **propósito esencial de contribuir al progreso de las personas y de la sociedad** en la que operamos.

Por eso, como también señalábamos en esta Junta el año pasado, **la estabilidad financiera no ha sido una reacción a la incertidumbre actual, sino el hilo conductor de nuestra gestión en los últimos años**. En 2025 hemos seguido profundizando en esa estrategia, con prioridades claras y una asignación rigurosa de los recursos, convencidos de que solo desde una base financiera sólida es posible sostener el crecimiento y la transformación de PRISA.



**2025 ha sido, en esencia, un año de preparación que nos permite abordar con solidez nuestro nuevo Plan Estratégico 2026-2029.** Un año en el que PRISA ha demostrado que el foco sostenido en la disciplina financiera y en el fortalecimiento de los negocios genera resultados tangibles. Así, el Grupo cerró el ejercicio con un **EBITDA de 163 millones de euros**, manteniendo la resiliencia operativa incluso considerando impactos relevantes como el retraso del pedido de venta pública de Ensino Medio en Brasil, que ya está registrándose en 2026.

El desempeño del año se apoya en dinámicas de negocio sólidas. Destaca el **crecimiento del negocio privado de Santillana, con un incremento importante en los modelos de suscripción**, así como la buena evolución de Prisa Media, impulsada tanto por la mejora de los ingresos publicitarios como por el **crecimiento sostenido de suscriptores en El País**. Son **tendencias que refuerzan la calidad y la recurrencia de nuestros ingresos**, y que reflejan el avance en la adaptación de nuestros modelos de negocio.

**Desde el punto de vista financiero**, 2025 vuelve a evidenciar el progreso en la hoja de ruta que venimos ejecutando en los últimos años. La **generación de caja operativa creció respecto a 2024** como veremos más adelante en detalle y **la caja total del ejercicio fue positiva**. Asimismo, la **refinanciación de la deuda acometida** durante el año ha supuesto un hito relevante, al proporcionar mayor **estabilidad y visibilidad a nuestra estructura financiera**. La deuda neta se situó en 757 millones de euros a cierre de ejercicio y seguimos comprometidos con su reducción, apoyados además en una posición de **liquidez robusta**.

En conjunto, **2025 no ha sido solo un año de resistencia en un entorno exigente**, sino un año en el que PRISA ha seguido avanzando con determinación, **reforzando su perfil financiero, mejorando la calidad de sus ingresos y consolidando las bases para un crecimiento sostenible y de largo plazo**.

**Entrando ya en el análisis detallado del ejercicio 2025, los ingresos ascendieron a 904 millones de euros en comparación con 920 millones de euros en 2024.** La devaluación de las monedas latinoamericanas supuso menores ingresos por 47 millones de euros. Además, la evolución de nuestros ingresos se vio afectada por el retraso temporal a 2026 de la entrega del pedido de Novedad de Ensino Medio en el negocio de Brasil Público. Aunque tuvo un desempeño extraordinario, el 77% de la entrega de este pedido se registra en 2026, afectando a los ingresos y resultados del año. Además, en 2024 se registraron 10 millones de euros extraordinarios tras el laudo arbitral favorable en relación con la venta de Media Capital a Cofina.



Más allá de estos factores, es importante subrayar que los fundamentales del Grupo siguen siendo sólidos.

En Santillana, el negocio privado —particularmente los modelos de suscripción— continúa mostrando una evolución positiva, apoyada en la calidad pedagógica de nuestros sistemas, en la fidelización de los colegios y en una clara tendencia a la digitalización del proceso de aprendizaje.

En PRISA Media, el avance hacia un modelo más diversificado y menos dependiente de la publicidad tradicional sigue dando resultados. EL PAÍS cerró el ejercicio con un crecimiento de suscriptores de doble dígito, consolidando su posición como medio de referencia en español a nivel global y la publicidad mostró una evolución positiva pese a la debilidad del mercado.

El análisis detallado del crecimiento de nuestros negocios en 2025 lo abordarán a continuación Pilar y Alberto, por lo que no me detendré más en ese aspecto.

**El EBITDA del Grupo alcanzó los 163 millones de euros**, reflejando, entre otros factores, los ya comentados efectos negativos del tipo de cambio, aproximadamente 13 millones de euros, el efecto extraordinario del laudo de Cofina y el retraso puntual del pedido de Novedad de PNLD de Ensino Medio en Brasil. Además, en 2025, se registraron costes extraordinarios asociados a la reorganización de Prisa Media posicionando a la compañía en un punto de inflexión idóneo para acelerar su crecimiento y avanzar decididamente en su transformación. Si analizamos el desempeño subyacente, la realidad es que PRISA ha logrado preservar su rentabilidad operativa. **El margen de EBITDA se situó en torno al 18%**, un nivel consistente con compañías de nuestro sector y que demuestra una adecuada gestión de costes, así como una creciente eficiencia operativa.

Estos márgenes no son casuales. Son el resultado de una revisión constante de procesos y de inversiones selectivas, siempre con un objetivo claro: asegurar la rentabilidad del Grupo a largo plazo.

Pasemos ahora a repasar nuestros resultados por debajo del resultado operativo.

Uno de los aspectos más relevantes del ejercicio 2025 ha sido la evolución del resultado financiero.

**El resultado financiero mejoró un +16% en la comparativa interanual**, tanto por el **menor gasto de intereses**, que disminuyeron un -14% gracias a la bajada de los tipos de interés como por el **impacto contable positivo del acuerdo de refinanciación**, que supuso una mejora de +5 millones de euros a final de año.



El resultado de puesta en equivalencia empeoró respecto a 2024 debido fundamentalmente a ajustes fiscales realizados en Radiópolis en 2025. Por otro lado, el gasto en impuestos crece, en línea con los mayores withholding taxes por el incremento en la distribución de dividendos al cash pooling procedentes de Santillana. Con todo ello, el **resultado neto reportado supuso -27 millones de euros en el ejercicio 2025**. Nuestro objetivo es mejorar este resultado, apoyándonos en la mejora operativa y en el fortalecimiento del desempeño financiero.

Más allá de las magnitudes contables, hay un indicador que para nosotros es clave: la generación de caja operativa.

**En 2025, PRISA generó 58 millones de euros de caja operativa, un incremento del 6% respecto al ejercicio anterior.** Esta mejora se apoya en una mayor eficiencia en la gestión del capital circulante, en una racionalización de las inversiones y en la propia evolución de los negocios.

**En cuanto a la generación de caja total, fue positiva en 1 millón de euros en 2025** (frente a 88 millones positivos en 2024). Hay que tener en cuenta que en 2025 se registraron los costes de la refinanciación acordada en mayo y los fondos de la ampliación de capital por importe de 40 millones de euros, que se realizó en el primer trimestre y que fueron utilizados para cancelar la deuda Junior existente. Ambos conceptos, totalizaron 16 millones de euros frente a los 99 millones de euros de los fondos de las obligaciones convertibles de 2024. Además, en 2025 hubo un menor nivel de desinversiones y se pagó una sentencia desfavorable por operaciones de DTS anteriores a su venta en 2015.

Es cierto que el flujo de caja total del ejercicio estuvo condicionado por los eventos no recurrentes que ya hemos comentado. Pero el mensaje de fondo es claro: **la caja total fue positiva y los negocios de PRISA generan caja operativa de forma recurrente.**

Esta capacidad de generación de caja es la base sobre la que se asienta toda nuestra estrategia financiera.

Permítanme detenerme en la evolución de la deuda, uno de los aspectos que más interés suscita entre ustedes.

**A cierre de 2025, la deuda financiera neta del Grupo se situó en 757 millones de euros.** Esta cifra supone una reducción de aproximadamente un 18% desde 2022.

Esta reducción es el resultado de una estrategia coherente basada en el crecimiento de los negocios, aportaciones de capital y una gestión activa del balance. Entre 2022 y



2025, PRISA contó con 270 millones de euros de aportaciones de capital, una muestra clara del compromiso de nuestros accionistas con el proyecto.

**La ratio de deuda neta sobre EBITDA a diciembre de 2025 se situó en 4,26 veces**, frente a niveles significativamente superiores en ejercicios anteriores. Además, el Grupo siguió **fuerte en cuanto a la liquidez**, superando los 218 millones de euros y sin enfrentar vencimientos relevantes hasta 2029, gracias a la refinanciación acordada en mayo de 2025. **Refinanciación** que, además de extender plazos de vencimiento, ha reducido el coste medio ponderado respecto a la refinanciación anterior, ha simplificado la estructura de la deuda a dos tramos y ha supuesto el pago íntegro de la deuda Junior, el tramo más caro de nuestra deuda. Además, se flexibilizaron nuestros compromisos financieros, suavizando las ratios financieras y con una mayor capacidad de financiación local en Latinoamérica.

**Por otro lado, ante las tensiones de subidas de tipos de interés, en la segunda parte de 2025 y en lo que llevamos en 2026, se han contratado coberturas de tipos de interés sobre un nominal de 600 millones de euros que nos permiten cubrir el riesgo del Euribor**, tipo de interés de referencia de la deuda.

En resumen, el Grupo ha continuado intensificando sus esfuerzos para mejorar su perfil de endeudamiento y su solidez financiera, y mantendrá este enfoque como una prioridad a lo largo del horizonte temporal definido en el Plan Estratégico.

Y en relación con el Plan Estratégico, en el Capital Markets Day de este año presentamos al mercado **nuestra estrategia financiera a medio plazo**, que me gustaría recordar hoy ante esta Junta. Nuestro plan tiene como objetivos fundamentales:

- **Crecimiento medio anual de los ingresos superior al 5%**, alcanzando 1.120 millones de euros a nivel consolidado en 2029.
- **Crecimiento del EBITDA por encima del 10% anual**, es decir 240 millones de euros en 2029, con un margen del 21%.
- **Disciplina en el Capex, situado en torno al 4,5%** de los ingresos, apoyándonos en tecnología e inteligencia artificial, y
- **Foco absoluto en la generación de caja**, con una conversión cercana al 40% del EBITDA y alcanzando un flujo de caja operativo de 100 millones de euros en 2029.

Todo ello con un objetivo financiero central: reducir la **ratio de deuda neta sobre EBITDA por debajo de 3 veces antes de 2029**, sin comprometer la inversión ni el crecimiento.



Como han visto, el **Plan financiero es un plan centrado en el crecimiento, la rentabilidad y la estabilidad financiera.**

Permítanme ahora referirme brevemente a uno de los puntos del orden del día que sometemos hoy a su aprobación: la propuesta de agrupación de acciones, o contra split.

Como saben, **actualmente la acción de PRISA cotiza en niveles en torno a los 0,30 euros por título. Se trata de un nivel de precio que, en nuestra opinión, no refleja adecuadamente ni la dimensión de la compañía** ni sus ambiciones de futuro.

**Por ello, proponemos llevar a cabo un contra split en una proporción de 10 acciones actuales por 1 nueva acción.** Supondrá multiplicar por diez el precio unitario de la acción, situándose su cotización en el entorno de los 3 euros por título.

Déjenme subrayar un aspecto fundamental: **estamos ante una operación estrictamente técnica**, habitual en los mercados, **que no altera en absoluto el valor económico de la inversión de nuestros accionistas.**

Se reduce el número de acciones en circulación, sí, pero exactamente en la misma proporción en la que aumenta su precio. Por tanto, **el valor total de la inversión permanece invariable.**

El contra split se plantea, principalmente, por dos motivos. En primer lugar, mejorar la percepción de la acción en el mercado, situándola en niveles de cotización más habituales y comparables con los de otras compañías del sector. Y, en segundo lugar, reducir la volatilidad relativa, ya que, en valores con precios bajos, pequeños movimientos absolutos pueden traducirse en grandes variaciones porcentuales. Además, se trata de una práctica habitual en el mercado, utilizada por numerosas compañías en procesos de normalización bursátil, y coherente con la evolución reciente de la compañía y su proceso de normalización financiera.

No quisiera acabar estas palabras sin hacer una mención expresa de la firme apuesta de PRISA por la Sostenibilidad. Llevamos ya muchos años llevándola a la práctica como parte fundamental de nuestra estrategia, con la máxima de que la Sostenibilidad se demuestra con los hechos. Por eso, esta Junta vuelve a contar con una certificación sostenible, un reconocimiento externo que nos impulsa a medir, mejorar y rendir cuentas, y que refleja la coherencia y la gestión responsable con la que seguimos construyendo la compañía.

Y este enfoque responsable es, precisamente, una de las bases sobre las que se apoya la evolución que hoy presenta la compañía.

Señoras y señores accionistas,



PRISA es hoy una compañía **más sólida, más disciplinada y con una hoja de ruta financiera firme**. Hemos pasado la fase de recuperación y estamos en una fase de claro crecimiento.

Tenemos marcas líderes, negocios fuertes, una base financiera más estable y un plan ambicioso y factible que va a seguir creando valor. Y estamos preparados para afrontar los desafíos que vengan porque este es un proyecto **empresarial, educativo y periodístico esencial**.

Así que gracias a todos por su confianza y esfuerzo. Merece la pena.

### **Discurso de la consejera delegada de PRISA Media, Pilar Gil**

#### **Junta General de Accionistas 29 de junio de 2026**

Buenos días, queridos accionistas.

Hace un año, citando a Lydia Cacho, les aseguré que me negaba a imaginar un mundo sin periodistas porque sería un mundo habitado por el silencio y la mentira.

Hoy, al frente de nuestros 1.800 informadores, **lo afirmo con mayor rotundidad**.

Ustedes saben tan bien como yo que la verdad existe y que es importante transmitirla porque **solo desde el conocimiento podemos tomar decisiones informadas y libres**.

Como gestores, como periodistas, como ciudadanos.

Si se acuerdan, también les hablé de Leila Guerriero y de **nuestra obligación de contar siempre la historia de los otros**.

A eso nos hemos dedicado en España y en América desde que fui nombrada consejera delegada.

Les pongo, como ejemplo, la exclusiva de la Cadena SER sobre los errores del protocolo de cribado en el cáncer de mama y **las historias de esas 2.300 mujeres a quienes se puso en riesgo**.



O la historia de María Eugenia Sampallo Barragán, un bebé robado por la dictadura argentina **que contó su historia en exclusiva a la propia Leila y a los lectores de EL PAÍS.**

**Contarles las historias de los otros, hacer que se sepa la verdad.**

Ese es nuestro trabajo.

Y lo estamos llevando a cabo con convicción, calidad y una absoluta libertad.

Porque, como les dijimos el año pasado, **la estabilidad financiera es nuestro superpoder y nuestra garantía de independencia.**

Y así nos lo reconocen millones de ciudadanos en todo el mundo que confían en nosotros.

Para merecer esa confianza, se necesita **talento, compromiso y exigencia.**

Por eso, lo primero que hice como consejera delegada fue acometer una profunda reorganización **con talento interno** que mejoró de forma drástica la gestión de la compañía y también el trabajo de sus redacciones.

Nos toca hacer el mejor periodismo mientras transformamos el Grupo y lo conducimos hacia **un futuro que es cada vez más social, más audiovisual y más multiformato.**

Un futuro en el que las mentiras se viralizan rápido y **los ciudadanos reclaman confianza y claridad.**

Un futuro que también necesita **estrategia.** Así que la elaboración del Plan estratégico fue nuestra siguiente prioridad.

Reforzamos nuestra organización en **cuatro verticales: información, deportes, música y estilo de vida...**

**Y activamos las seis palancas de transformación que nos están permitiendo crecer con solidez y agilidad:**

- la **confianza** en nuestras marcas,
- la apuesta por **América**
- la llegada a **nuevas audiencias**
- el **impulso audiovisual y del talento** de nuestros comunicadores
- la **publicidad digital y la data**
- **Y la diversificación.**



Me gustaría centrarme hoy en lo que estamos consiguiendo en 2026, pero antes permítanme repasar de forma breve los principales datos del ejercicio 2025, nuestro punto de partida del Plan estratégico.

Pueden verlos en la diapositiva, pero no me voy a detener...

En resumen, 2025 fue un año de mayor rentabilidad, un progreso sólido en los principales indicadores operativos y un impulso adicional en nuestra transformación.

Y, sobre todo, **un año más de firmeza y compromiso con lo que nos define: un periodismo riguroso y de alta calidad en cabeceras de máxima confianza.**

Y, ahora, quiero ya enfocarme en el futuro y en lo que estamos consolidando en 2026.

En un entorno en el que la caída de tráfico provocada por las inteligencias artificiales es un mal común, los medios de PRISA están consiguiendo **crecer un 13%** porque, en tiempos inciertos, los ciudadanos buscan medios con credibilidad demostrada.

Por eso crecemos en todos los formatos:

En vídeo hemos subido más de un **32% en visualizaciones promedio**, el mayor crecimiento desde que tenemos datos.

Y pasa lo mismo en el audio: promediamos más de **100M de horas de escucha**, nuestro mejor dato histórico.

Les contamos en marzo que teníamos 182 millones de seguidores en redes, y ya son **200 millones** que están generando **1,600M de visualizaciones al mes.**

**Crecemos porque los ciudadanos nos buscan y nos encuentran en todos los formatos.**

Y por supuesto, **rentabilizamos esta audiencia a la que conocemos bien.**

A mediados de febrero, con una nueva dirección general comercial, apostamos por un compromiso total de datos y eficacia con los anunciantes mientras incrementamos de forma drástica nuestra ambición y nuestra velocidad.

**Estamos creciendo y ganando cuota por encima del mercado en España.** En abril y mayo, estamos liderando el crecimiento del mercado publicitario de medios con un



incremento en publicidad del 5,9% (2,6 millones de euros más que el año anterior). En el mes de mayo, los datos de Prensa que reportamos a AMI muestran un crecimiento del +14,8% y en radio, teniendo en cuenta los datos de mercado de i2P hemos tenido una ganancia de 1,9 puntos de cuota hasta alcanzar el 40,7% de cuota.

**Lo mismo en América: en Colombia**, por ejemplo, hemos incrementado los ingresos de este año en **un 15% en moneda local**.

Y, por supuesto, seguimos trabajando la diversificación de **ingresos digitales**, que representan ya, a mayo, **el 30% de la cifra de negocio**.

Y avanzamos también en eficiencia, como, por ejemplo, en México, donde acabamos de completar **la consolidación de Radiópolis**, integrando equipos, eliminando duplicidades e incorporando nuevas herramientas de optimización

Y es que en PRISA Media **no tenemos miedo al cambio**.

Se lo voy a contar siguiendo los cuatro verticales que estructuran el Plan Estratégico:

**En el vertical de información**, estamos orgullosos de nuestras exclusivas y nuestro trabajo diario, del fortalecimiento de nuestras radios en Colombia y España, que consolidan su liderazgo, de EL PAÍS y su absoluta independencia y, por encima de todo, de los lectores y los oyentes que nos demuestran su confianza y su valoración de nuestro enfoque global y nuestra llegada hiperlocal.

Les recuerdo una frase del director de EL PAÍS que repetimos mucho:

**“Nuestro trabajo es viralizar la verdad”**.

**No hemos cambiado y no vamos a cambiar**: nuestro trabajo siempre ha sido y será **fiscalizar el poder, investigar, descubrir la verdad y publicarla. Aunque duela**.

Es lo que los ciudadanos esperan de nosotros y lo vamos a cumplir llegando a **800.000 suscriptores de EL PAÍS en el año 2029**, la cifra a la que nos comprometimos en el plan estratégico.

Lo afirmo con certeza porque acabamos de celebrar el 50º aniversario del periódico invitando a los suscriptores a contarnos qué es lo que les une a nosotros y nos han devuelto **muchísima emoción y también una gran seguridad**: estamos haciendo bien nuestro trabajo y los lectores lo saben y lo valoran.

**Suscriptores de distintos países, edades y circunstancias eligen EL PAÍS cada día para estar conectados con el mundo, con la verdad y con una idea de progreso**.



Lo eligen, lo valoran y están dispuestos a compartirlo con nosotros y con el mundo. Dispuestos incluso a participar en nuestra campaña de marketing como habrán podido ver estas últimas semanas.

Se lo repito: **qué responsabilidad y qué privilegio liderar esta compañía.**

Qué orgullo también para ustedes, señoras y señores accionistas. Más de **40.000 asistentes** han pasado por los más de **90 eventos** que hemos organizado este pasado mes de mayo con motivo del 50 aniversario. Premios Nobel, académicos y filósofos internacionales y, sobre todo, **nuestras firmas y nuestros redactores**, las voces que cada día cuentan la realidad a los lectores y que nos han hecho cerrar el mes de mayo con **más de 475.000 suscriptores**, en el top 3 del liderazgo de audiencias digitales y líder en audiencia media diaria.

Pasa lo mismo con la radio.

Sigue creciendo, **en oyentes del directo y en oyentes bajo demanda.**

- En Colombia, tenemos un **53,3% de share.**
- En Chile, las 4 emisoras más oídas son de PRISA Media.
- **En España**, la cadena SER, cerró 2025 con el mejor dato histórico en 12 años: **4.892.000 oyentes.**

Es decir, **crecemos defendiendo con la máxima exigencia la línea editorial de EL PAÍS y la de la SER.** Crecemos en **una compañía que cree y practica la independencia.**

Además, ahora, por fin, **la regulación europea está de nuestro lado.**

Se ha empezado a aplicar la EMFA que crea un marco común europeo para defender:

- la independencia editorial,
- el pluralismo mediático,
- la transparencia en la propiedad de medios,
- y la protección a periodistas frente a injerencias políticas.

Y se ha empezado a sentir la presión sobre las grandes plataformas gracias a la **Digital Services Act, la DSA.**

- **las plataformas ya no pueden actuar sin supervisión y**



- **la UE considera la distribución de noticias un asunto de estrategia democrática.**

Tan esencial como eso.

Nuestro segundo vertical es el **deporte** y no esperamos al plan estratégico para avanzar de forma tangible.

Nombramos un director general del área y un nuevo director editorial del AS, el líder en información deportiva en español, para **hacer realidad el desembarco en América y la necesaria transformación digital.**

- Hemos alcanzado **un acuerdo con Claro Sports** que nos permite llegar en audiovisual a más de 90 millones de hogares en toda América.
- Hemos lanzado una **potente plataforma audiovisual en Colombia, con 18 horas diarias** en directo.
- Hemos **adquirido el Post United**, una comunidad con más de **14 millones de seguidores** y más de **1.000.000 de views** al mes, imprescindible en la generación Z.
- Y seguimos transformando nuestro ecosistema deportivo con **crecimientos de engagement de +100%.**
- Por no hablar de **la cobertura coordinada del mundial.** Con más de **60 periodistas desplazados y 37 horas de vídeo** en directo.

Sobre todo, estamos apostando por la transformación y les puedo dar ya algunos datos: en los últimos meses, hemos crecido...

- Un **61% en impresiones,**
- Un **95% en engagement**
- Y un **153% en interacciones**

La **música es nuestro tercer vertical**, y les recuerdo que **Rosalía eligió estrenar su Lux en directo** con nosotros el pasado mes de noviembre, en LOS40 Music Awards Santander.

Agotamos las entradas **en 90 minutos y reunimos a 14.000 asistentes** en un evento que lanzó el recinto más innovador de España: el Roig Arena de Valencia.



El impulso de los eventos musicales ha sido continuo, incluyendo un récord de asistentes a la gira de verano de LOS40 y Dial que sumó más de **300 mil personas** en 35 ciudades. Y siempre combinando la experiencia del público y el negocio. Para darles un dato, las “Fiestas Ochenteras” de LOS40 Classic consiguen rentabilidades superiores al 66%.

Y pronto contaremos novedades para **estilo de vida**. Un vertical que reúne más de **1.500 contenidos al mes en todos nuestros soportes** y que nos permite alcanzar audiencias diversas y dispuestas a disfrutar de nuestras recomendaciones de ocio, los mejores consejos de bienestar, experiencias presenciales y todo tipo de planes.

De estilo de vida paso a esa conversación que sale todos los días en reuniones, universidades y hasta en las familias: **la inteligencia artificial**.

Estamos tranquilos y preparados.

Tenemos un **comité ejecutivo para garantizar la gobernanza** y los principios corporativos, hemos **formado ya a una tercera parte de los empleados**, hemos **desarrollado nuestras propias herramientas** y **estamos trabajando de la mano de las mejores compañías tecnológicas**.

La inteligencia artificial nos va a ayudar a acelerar e impulsar y, desde luego, nunca nos va a sustituir.

**No somos ingenuos.**

**No vamos a dejar de vigilar a las bigtech.**

Hace unas semanas, en el marco del congreso de WAN Ifra de Marsella, el editor de The New York Times, **A.G. Sulzberger**, **hizo un potentísimo discurso en el que invitaba a defender por qué el periodismo importa**, invertir en periodismo y defender el uso ético de la inteligencia artificial mientras unimos fuerzas **para seguir defendiendo el valor de nuestro trabajo y de la democracia**.

Y en eso estamos.

Mientras, aprovechamos las bondades de la tecnología para seguir **mejorando la experiencia de usuario** porque debemos llegar más y mejor a todos los ciudadanos.

Hace un par de meses **lanzamos la nueva versión de la app de la SER, que combina el directo, los podcasts y el descubrimiento de vídeos** en un escaparate joven y moderno, ideal para incrementar la escucha.



Estamos dando servicio a **540.000 usuarios que visitan la app 28 veces al mes** y que cada vez pasan más tiempo con nosotros. Por ejemplo, **el visionado de reels se ha incrementado un 188%**. Es decir, la radio se ve y se escucha, en directo y bajo demanda, cada vez más horas.

La actualización es constante en todas las marcas. Por ejemplo, la app de AS incluye **boletines personalizados para cada equipo de fútbol** y la de EL PAÍS acaba de renovar su sección de juegos.

Voy terminando ya y lo hago volviendo a las personas que hacemos PRISA Media.

La gestión del equipo ha sido clave estos últimos meses. Aparte de **reforzar nuestras capacidades, hemos asegurado la calidad de nuestras relaciones laborales** y acordado tres convenios colectivos en España y uno en Colombia con tres objetivos fundamentales:

- la sostenibilidad económica del negocio,
- el fortalecimiento de nuestra propuesta de valor para el talento
- y el mantenimiento de nuestra competitividad.

Y todo con un **compromiso total con el cumplimiento normativo y la seguridad jurídica de las personas**, con el estándar más alto de rigor, transparencia y responsabilidad.

Este grupo tiene una base extraordinaria de talento y compromiso, y estamos desarrollando una cultura corporativa basada en cuatro pilares: **el trabajo en equipo, el respeto, la integridad y la responsabilidad**.

Vamos a **defender lo correcto y lo justo, sea o no lo fácil**.

Porque somos **valientes, rigurosos, honestos, fiables y resolutivos**. Y nos debemos a **la sociedad a la que servimos**.

Tenemos **las marcas líderes, las audiencias más numerosas y exigentes y el mejor equipo del periodismo en español**.

Estamos preparados para el presente y para el futuro.

Para seguir **trabajando a favor de la democracia, la independencia y la igualdad de oportunidades**.

Para **ser tan extraordinarios como nuestros lectores y oyentes de España y América, de todo el mundo**.



Cualquier ataque a la democracia, venga de donde venga, nos encontrará **aquí, de pie, trabajando, firmes y dispuestos**. Armados —solo y nada menos— de nuestra profesionalidad y nuestro compromiso con la verdad.

Sin miedo y con valentía.

Siempre.

Muchas gracias.

**Discurso consejero delegado de Santillana, Alberto Polanco  
Junta General de Accionistas 29 de junio de 2026**

Buenos días; señoras y señores accionistas.

Como saben, tras una trayectoria de **31 años en la compañía y 25 años recorriendo y viviendo distintos países latinoamericanos**, desde enero de este año tengo el honor de ser el consejero delegado del Grupo Santillana.

Hoy tengo el privilegio de dirigirme a ustedes para presentar **los resultados y el desempeño del Grupo Santillana en 2025, y compartir las líneas de actuación y los proyectos que marcarán nuestro futuro** y, por tanto, el de las sociedades en las que operamos en los próximos años.

Nuestro reto es **mantener el liderazgo de Santillana como plataforma de sistemas educativos líder en el mercado K-12 en Latinoamérica**.

Y lo vamos a conseguir **combinando la estrategia global de transformación con nuestro profundo conocimiento y experiencia local**, mientras **impulsamos un salto estratégico adicional y llevamos la compañía al siguiente nivel**, con un foco aún mayor en **Inteligencia Artificial y Datos**.

En Santillana estamos comprometidos con **seguir transformando y enriqueciendo la educación en los 19 países que operamos en América Latina**. Como saben, uno de esos países es **Venezuela**. Desde aquí, permítanme reiterar nuestro mensaje de máximo apoyo al pueblo venezolano y en particular a nuestro equipo de **colaboradores**. El compromiso de Santillana con la sociedad latinoamericana es firme, por lo que, como siempre hemos hecho, estamos trabajando en tratar de ofrecer nuestra mejor ayuda posible ante la dramática situación que atraviesa el país tras los terremotos que tuvieron lugar la semana pasada.



Desde Santillana, nuestros **55 años de experiencia y talento, nos llevan a seguir avanzando en la creación de valor sostenible, manteniendo siempre nuestra visión de largo plazo.**

Y así se ha notado una vez más en el ejercicio 2025.

Un año con un entorno macroeconómico marcado por los siguientes factores:

En primer lugar, **el crecimiento del PIB** considerando toda la región **fue moderado**, en torno al 2%. Aunque, en países como Brasil o México, nuestros principales mercados, se produjo una fuerte desaceleración del crecimiento económico.

Por su parte, **la evolución de la inflación en Latinoamérica** estuvo más contenida que otros años, pero se mantuvo en tasas altas, alrededor del 5,5%.

A su vez, **los tipos de interés tuvieron una evolución muy desigual**: mientras algunos países recortaron tasas de forma gradual, otros se vieron obligados a mantenerlas o subirlas. En Brasil, la Tasa Selic alcanzó el 15% anual.

Y en cuanto a **los tipos de cambio**, aunque las monedas presentaron menor volatilidad que otros años, mantuvieron posiciones muy débiles, en línea con el ejercicio 2024.

En este entorno, la región se mantuvo atrapada en una **dinámica de baja inversión y productividad** y el consumo privado mostró claros signos de desaceleración hacia finales de año.

No les sorprenderá que afirme que **América Latina está atravesando un momento decisivo para el futuro de su educación.**

Un momento de grandes retos como **las brechas de aprendizaje, el abandono escolar y la mejora de la calidad educativa**. Y, por supuesto, la educación sigue siendo **clave para la movilidad social y el desarrollo económico.**

En este escenario, **la inteligencia artificial es una realidad en las aulas, aunque requiere una mejor integración y una mayor capacitación docente.**

Por eso, Santillana ha dedicado **2025 a acelerar la transformación tecnológica, especialmente en inteligencia artificial y analítica de datos**, pasando de la mera experimentación a la **implementación a escala.**

Gracias a este avance, **impulsamos un aprendizaje más personalizado, perfeccionamos el seguimiento del progreso académico y tomamos decisiones basadas en datos para anticipar riesgos y mejorar resultados.**

**En Santillana defendemos con rotundidad una IA al servicio de una educación de mayor calidad.**



Y nuestra visión es clara: **la tecnología no sustituye al docente, sino que refuerza su papel**, permitiéndole centrarse en el acompañamiento y la atención personalizada.

Y, por eso, 2025 marca un punto de inflexión en **la consolidación de la inteligencia artificial y la analítica de datos como pilares de nuestros modelos educativos**.

En este entorno tan exigente es donde hay que entender los resultados económicos del Grupo en el año 2025, que prolongan la tendencia positiva de los últimos años, aunque fuertemente impactados por la devaluación de las monedas en Latinoamérica y por efectos temporales de decalaje entre los años 2025 y 2026 que les explicaré a continuación. Aun así, en su conjunto, Santillana logra cumplir las metas previstas en el Plan Estratégico que concluyó el año pasado.

Los resultados del ejercicio 2025 se han visto condicionados por un **retraso en la entrega del pedido del PNLD de Novedad en Ensino Medio en nuestro negocio público en Brasil**.

Un retraso derivado de causas ajenas a Santillana, que ha provocado que la mayor parte del impacto económico de este pedido público se registre en 2026 en lugar de 2025.

A pesar de esto, **el EBITDA del Grupo Santillana en 2025 supera los 120 millones de euros**, lo que compara con los casi 125 millones de euros en el ejercicio anterior.

Cabe destacar que el Grupo alcanza un crecimiento del **+6% en moneda constante**. Y, si ajustáramos el mencionado impacto del retraso en la entrega del pedido de novedad del PNLD, el EBITDA de Santillana habría alcanzado un crecimiento estimado del **23% en moneda corriente y del 32% en moneda constante**.

Centrándonos en el resultado bruto de explotación, el EBIT alcanza los **81 millones de euros**, prácticamente igualando los casi 83 millones del ejercicio anterior, con fuerte impacto de la devaluación de monedas; siendo el crecimiento en moneda constante del +9%.

A esta evolución favorable de los resultados del Grupo, sigue contribuyendo notablemente la buena dinámica de nuestro negocio privado, con crecimiento y mejora de márgenes.

Mantenemos nuestra **fuerte apuesta por la transformación hacia los modelos de suscripción**. Las ventas de sistemas educativos en 2025 constituyeron casi el **70% de las ventas en el mercado privado**.

Al cierre del ejercicio 2025 superamos los **3,5 millones de suscripciones, un crecimiento del +19%** respecto al ejercicio anterior.



Por otro lado, seguimos con nuestro **foco en la mejora de ARPUs**, con crecimiento de precios, en general, por encima de la inflación.

Y **también en la mejora del churn rate, con planes específicos de fidelización y upselling**, que tanto están contribuyendo al crecimiento sostenible de este modelo de negocio.

Además, en los países en los que el **mercado didáctico tradicional** todavía tiene recorrido, nuestro negocio sigue mostrándose estable y, como en ejercicios anteriores, hemos conseguido alguna venta institucional relevante, como, por ejemplo, **el caso de Argentina**.

En el negocio público de Brasil se refiere, **2025 ha sido un año extraordinario** para el Grupo con una cuota de casi el 50% en el pedido de novedad del PNLD de Ensino Medio del gobierno brasileño. Un hito histórico cuya contribución a nuestros resultados económicos se ha repartido entre 2025 y 2026.

También nuestro negocio de venta pública a Estados y Prefecturas en Brasil ha seguido evolucionando favorablemente, en línea con nuestras expectativas.

Y, por último, cabe destacar los **buenos resultados alcanzados en generación de caja** a pesar del fuerte impacto causado por el decalaje de cobros del pedido nuevo de PNLD, que en su mayoría pasaron a 2026.

El Grupo Santillana alcanza una generación de caja operativa de 45 millones de euros, un crecimiento del **+11% en comparación con el ejercicio anterior**. La ratio de conversión a caja desde EBITDA alcanzó así el 37,5%, incrementando en casi 5 puntos porcentuales en comparación con el 32,8% alcanzado en 2024.

Hasta aquí el repaso de nuestro desempeño en el ejercicio 2025.

Y, ahora, **hablemos de lo importante. Hablemos de futuro**.

Un futuro con retos de gran envergadura y para el que estamos preparados.

**Contamos con los equipos, los recursos y el plan necesarios para dar un nuevo salto estratégico y llevar a la compañía al siguiente nivel, siempre fieles a nuestro propósito: crear oportunidades de vida a través de la educación.**

Hace unos meses presentamos al mercado un Plan Estratégico hasta 2029 que podemos resumir en dos conceptos que se retroalimentan: **“corazón inteligente” y “futuro con valor”**.

Desde nuestro corazón, es decir, desde nuestro negocio, visualizamos una Santillana que seguirá a la vanguardia en la transformación de la educación:



Primero, con un cambio de paradigma en nuestro enfoque: **pasamos del “profesor y la escuela” al “ecosistema educativo”**.

Además, **con un perfil más tecnológico, más foco en inteligencia artificial y los modelos avanzados de datos** como base para una mayor capacidad de crecimiento y una mayor capacidad para optimizar costes e inversiones en nuestra cadena de suministro.

También, **con una inercia transformadora que retroalimente nuestro modelo orgánico (procesos, cultura y talento)** tanto en el mercado privado como en el público.

Y con dos nuevas propuestas educativas revolucionarias para dar un salto en crecimiento como negocio:

Por un lado, **SUMUN**, una propuesta de vanguardia basada en IA y datos en tiempo real, que ofrece una experiencia de aprendizaje más personalizada y eficaz. Este nuevo sistema educativo surge de unificar experiencia, innovación, tecnología puntera y las buenas prácticas de colegios de éxito. Con este proyecto queremos llegar a las escuelas que buscan evidencias de mejora potenciando a directores, profesores, familias y estudiantes.

Y, por otro, **RICHMOND PRO**, que marca nuestra entrada en el segmento de educación superior y formación de idiomas, ampliando nuestro alcance más allá del mercado K-12 tradicional y abriendo nuevas oportunidades de crecimiento a nivel global.

Así, estamos consolidando una Santillana con mayor capacidad para crear valor con un crecimiento relevante de ventas apalancado en la resiliencia de nuestro negocio y el impulso de los nuevos proyectos.

Y con una mejora continua de rentabilidad y de generación de caja sobre la base de una Santillana más eficiente y tecnológica.

Nuestro Plan para los próximos 4 años apunta **hacia unos objetivos ambiciosos que todo el equipo de Santillana conseguirá con ilusión**.

Porque, para 2029, visualizamos una Santillana con **un nivel de facturación cercano a los 600 millones de euros, con un margen de EBITDA alrededor del 29% y una generación de caja operativa de 75 millones de euros**.

**Un crecimiento acumulado para el período del plan del +10% en EBITDA y del +13% en generación de caja**.

**Por supuesto**, ya lo estamos trabajando.

Hemos lanzado Sumun en Colombia y lo lanzaremos en Brasil a finales de 2026 y en México el próximo año.



Por su parte, Richmond Pro ya es una propuesta educativa en ELT de gran relevancia en mercados como México y Colombia y estamos convirtiéndolo en una solución de carácter global.

Al mismo tiempo, nuestro negocio privado sigue su camino de crecimiento en todas sus variantes, destacando la fuerte contribución de los modelos de suscripción basados en sistemas educativos, donde ya **casi alcanzamos los 4 millones de suscripciones**.

Y, como antes les explicaba, **seguimos incrementando ARPUs y reduciendo tasas de baja**, catalizadores clave para seguir construyendo rentabilidad de forma sostenible.

En el mercado público en Brasil, hemos completado la entrega del pedido de novedad del PNLD proveniente del año pasado; con esa **cuota histórica de casi un 50%**, hemos distribuido entre los estudiantes de enseñanza media de las escuelas brasileñas **más de 67 millones de ejemplares de nuestros libros de texto** y ya estamos dando los pasos adecuados para obtener buenos resultados en el pedido de novedad de primaria de este año.

Mientras tanto, en los últimos meses hemos completado avances importantes en nuestra cartera de soluciones educativas para Estados y Prefecturas en Brasil que nos permitirán seguir evolucionando y creciendo.

Todo ello, enmarcado en un continuo desarrollo y un proceso de mejora constante, **apoyados en la IA como motor de transformación y generación de valor en todas nuestras áreas estratégicas**.

**Su impacto va más allá del ecosistema educativo.**

También impulsa el desarrollo de producto de forma segura y la gestión de la cadena de suministro, mediante modelos de machine Learning, que optimizan procesos y mejoran la eficiencia.

**Nuestra visión de la sostenibilidad se refleja en nuestra producción de recursos educativos, acciones sociales y ambientales y en un uso adecuado y responsable de la tecnología.**

Y, por supuesto, apostamos por **una inteligencia artificial ética y segura, respaldada por políticas, comités de supervisión y procesos de gobernanza que garantizan su alineación con nuestro propósito**.

Es decir, **estamos dando los pasos adecuados para el correcto cumplimiento de nuestro Plan**.

**Y ya termino.**



Señoras y señores accionistas, creo que lo he dejado claro: **estamos convencidos de nuestro proyecto y de poder llevarlo a cabo con éxito**

2025 afianzó nuestro liderazgo en el sector educativo en Latinoamérica, impulsó propuestas innovadoras en el ámbito del dato y la inteligencia artificial y sentó las bases para afrontar un nuevo salto estratégico con horizonte en 2029.

Lo hacemos **gracias al compromiso de los casi 3.700 profesionales que conforman el grupo Santillana, que, cada día, demuestran que es posible transformar la sociedad creando oportunidades de vida para más de 30 millones de estudiantes.**

Y concluyo recordándoles que este plan estratégico que hemos arrancado en el ejercicio 2026 **aportará extraordinario valor a estudiantes, familias, docentes, y escuelas.**

Y también, **por supuesto, a ustedes, nuestros queridos accionistas.**

Muchas gracias.

**Intervención del secretario del Consejo sobre Gobierno corporativo, Pablo Jiménez de Parga**  
**Junta General de Accionistas 29 de junio de 2026**

A continuación, voy a informar sobre los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la Sociedad desde la celebración de la Junta General Ordinaria del pasado ejercicio, y sobre algunos asuntos que son sometidos hoy a la consideración de esta Junta de Accionistas.

- En materia de **composición del órgano de administración de la Compañía**, hago una breve introducción sobre lo que ha acontecido durante este último año y sobre las propuestas que se hacen a esta Junta de Accionistas.

En la Junta de Accionistas celebrada en mayo de 2025, el número de miembros del Consejo de Administración de PRISA se fijó en 14.

También en mayo de 2025, con posterioridad a la celebración de la Junta de Accionistas, la Consejera Ejecutiva D<sup>a</sup> Pilar Gil, hasta entonces Directora General Financiera de PRISA, fue nombrada Consejera Delegada de PRISA Media.



En diciembre de 2025, el Presidente Ejecutivo de Santillana y consejero ejecutivo de PRISA, D. Francisco Cuadrado, presentó su renuncia al cargo de consejero de PRISA y cesó en su cargo de Presidente Ejecutivo de Santillana.

El Sr. Cuadrado fue sustituido por D. Alberto Polanco, quien fue nombrado Consejero Delegado de Santillana y consejero ejecutivo de PRISA, con efectos desde el 1 de enero de 2026.

Así, actualmente, el Consejo de Administración de PRISA cuenta con dos consejeros ejecutivos: D<sup>a</sup> Pilar Gil, que es la Consejera Delegada de PRISA Media y D. Alberto Polanco, que es el Consejero Delegado de Santillana.

Con motivo de la celebración de esta Junta Ordinaria de Accionistas y de conformidad con el artículo 222 de la Ley de Sociedades de Capital, caducan los cargos de 9 consejeros, y se propone a esta Junta de Accionistas, bajo los puntos 5.1 y 5.5 del orden del día, lo siguiente:

- o Reducir el tamaño del Consejo, fijándose el número de consejeros en 11.
- o Reelegir a los dos consejeros ejecutivos, D. Alberto Polanco y D<sup>a</sup> Pilar Gil.
- o Reelegir a los consejeros independientes D. Fernando Carrillo y D<sup>a</sup> Teresa Quirós.
- o Y reelegir a los consejeros dominicales D. Joseph Oughourlian y D. Manuel Polanco.

De aprobarse las propuestas anteriores, el Consejo de Administración de PRISA quedaría compuesto por 11 miembros: 5 consejeros independientes, 4 consejeros dominicales y 2 consejeros ejecutivos, no habiendo vacantes pendientes de cubrir. Además, el Consejo contaría con 6 consejeras, representativas del 54,55% del total de los miembros del Consejo.



Por tanto, la composición resultante del Consejo cumpliría con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV relativas a la composición del Consejo de Administración.

- Seguidamente me refiero a las propuestas que se someten a esta Junta de Accionistas en **materia retributiva**.

En el punto 6.1 del orden del día se propone la aprobación de un **incentivo a largo plazo, pagadero en acciones de la Compañía, dirigido a los consejeros ejecutivos de PRISA**.

El periodo de referencia de este plan retributivo es de 4 años, desde el ejercicio 2026 hasta al ejercicio 2029, ambos inclusive.

El Plan tiene el propósito de lograr la máxima motivación de los beneficiarios y alinear sus intereses con los de los accionistas de la Sociedad.

El Plan se enmarca en la ejecución del Plan Estratégico 2026-2029 del Grupo PRISA, por lo que persigue reforzar la estrategia corporativa a medio y largo plazo, fomentando una cultura de creación de valor sostenido y la retención del talento crítico.

Además, bajo el punto 6.2 del orden del día, se propone la aprobación de **una nueva Política de Remuneraciones de los consejeros, para los ejercicios 2026, 2027 y 2028**.

Esta nueva Política de Remuneraciones es continuista con los principios de la política de remuneraciones de la Sociedad aplicada durante los últimos ejercicios, si bien actualiza la retribución relativa a los consejeros ejecutivos como consecuencia de los cambios organizativos que han tenido lugar y de los contratos de prestación de servicios que los consejeros ejecutivos han suscrito. Asimismo, la nueva Política de Remuneraciones recoge el Plan de Incentivos a Largo Plazo para el periodo 2026-2029, pagadero en acciones, cuyos beneficiarios son los dos consejeros ejecutivos.



- Por otra parte, se someten a la consideración de la Junta de Accionistas una serie de **operaciones societarias y delegaciones a favor del Consejo de Administración.**

En el punto 7.1 del orden del día, se propone llevar a cabo una **reducción de capital social técnica, mediante la amortización de hasta 10 acciones propias en autocartera**, para facilitar el **contra split (o agrupación de acciones)** previsto en el punto 7.2 del orden del día.

La ecuación de canje propuesta es de 1 acción nueva por 10 acciones preexistentes. En este sentido, los accionistas recibirían 1 acción de nueva emisión con un valor nominal unitario de 1 euro, por cada 10 acciones preexistentes de 0,10 euros de valor nominal, sin modificar el importe del capital social de la Sociedad.

El contra-split tiene como objetivo que el precio de cotización de la acción de PRISA se fije de manera adecuada, limitando en la medida de lo posible la volatilidad de la acción en el mercado, todo ello sin que se estime que el valor pierda liquidez principalmente porque el número de acciones que permanecerán en circulación con posterioridad a la ejecución del contra-split es suficientemente elevado.

Este tipo de operaciones son una práctica recurrente y aceptada, utilizada por compañías de distintos sectores y tamaños, tanto en procesos de reordenación como de normalización bursátil.

Asimismo, en los puntos octavo y noveno del orden del día **se propone delegar en el Consejo de Administración la facultad de aumentar el capital social, de emitir obligaciones y demás valores de renta fija de análoga naturaleza, pagarés y participaciones preferentes.** Con estas propuestas se pretende renovar, por un nuevo periodo de cinco años, las autorizaciones similares que ya fueron aprobadas en la última Junta de Accionistas, celebrada en mayo de 2025.

A este respecto, el Consejo de Administración considera altamente conveniente disponer de las facultades delegadas admitidas en la normativa vigente para estar, en todo momento, en condiciones de captar en los mercados los fondos que resulten necesarios para una adecuada gestión de los intereses sociales. La finalidad de estas delegaciones es, por tanto, dotar al Consejo del margen de maniobra que demanda el entorno competitivo en que se desenvuelve, en el que, con frecuencia, el éxito de una operación depende de la posibilidad de llevarla a



cabo con prontitud, sin las dilaciones y costes que entraña la celebración de una Junta General Extraordinaria.

En este sentido, en febrero de 2023 y en abril de 2024, el Consejo de Administración, haciendo uso de las delegaciones que le fueron conferidas por la junta de accionistas, realizó dos emisiones de obligaciones necesariamente convertibles en acciones de nueva emisión de la Sociedad, por importe de 130 y de 100 millones de euros, respectivamente, lo que permitió reducir parte de la deuda financiera de la Sociedad y así paliar los efectos negativos de las continuas subidas de los tipos de interés.

Por otra parte, en marzo de 2025, el Consejo de Administración, también haciendo uso de la delegación que le fue conferida por la junta de accionistas, llevó a cabo un aumento de capital con cargo a aportaciones dinerarias y con exclusión del derecho de suscripción preferente, mediante un procedimiento de colocación privada acelerada, por un importe efectivo total de 40 millones de euros, para la cancelación vía recursos propios del tramo de la deuda financiera sindicada de PRISA que mayor gasto financiero por intereses suponía, al tratarse de una condición para la formalización de la nueva refinanciación de la deuda financiera sindicada actual del grupo PRISA exigida por los acreedores financieros de la Sociedad.

En esta Junta de Accionistas, bajo el punto décimo del orden del día, también **se propone renovar la autorización para la adquisición derivativa de acciones propias, dentro de los límites y requisitos legales.**

- Además, en el punto undécimo del orden del día, se propone a esta Junta General aprobar, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 515 de la Ley de Sociedades de Capital, **que las Juntas Generales Extraordinarias puedan convocarse, en su caso, con una antelación mínima de quince días.** Este acuerdo tendría vigencia hasta la celebración de la siguiente Junta General Ordinaria.
  
- En otro orden de cosas, me refiero al **Informe Anual de Gobierno Corporativo** relativo al ejercicio 2025, en el que se informa con detalle sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones contenidas en el Código de Buen Gobierno de la CNMV. El resultado es muy satisfactorio, y a 31 de diciembre de 2025, de las 64 recomendaciones del Código, la Sociedad cumplía íntegramente 56, parcialmente 3, no le aplicaban 5 y no había ninguna recomendación del Código de Buen Gobierno que se incumpliera.



- 
- Y ya para acabar, y en cumplimiento del artículo 337 de la Ley del Mercado de Valores, informo a esta Junta de Accionistas de que, en noviembre de 2025, la CNMV acordó la incoación de **un expediente sancionador a la Compañía**, por la posible comisión de una **infracción leve** consistente en faltar al deber de colaboración con la CNMV en sus actuaciones de supervisión.

-

La Compañía procedió **al pago voluntario de la multa propuesta** en el Acuerdo de Incoación (beneficiándose así de una reducción del 20% de su importe), **aceptando la terminación inmediata del procedimiento, pero sin reconocimiento de responsabilidad por la presunta infracción cometida ni aceptación de los hechos que darían lugar a la misma.**

En coherencia con lo anterior, con fecha 24 de febrero de 2026, el Consejo de Administración acordó la interposición de recurso contencioso-administrativo, ante la Sala de lo Contencioso-Administrativo de la Audiencia Nacional, contra la resolución sancionadora adoptada por la CNMV, de fecha 10 de febrero de 2026.

Con fecha 28 de mayo pasado, la Audiencia Nacional admitió a trámite el referido recurso, el cual se encuentra, a día de hoy, en tramitación.

De todas las cuestiones relativas a la gobernanza de la Compañía se informa con detalle en los informes preceptivos que el Consejo de Administración ha puesto a disposición de los accionistas al tiempo de convocarse esta Junta de Accionistas.