



Madrid, 10 de abril de 2019

Junta General de Accionistas 2019  
Paolo Vasile, consejero delegado

---

Buenos días,

Me gustaría empezar con una breve panorámica sobre nuestro mundo, el de la comunicación audiovisual.

Sin duda alguna, la velocidad a la que avanzan las tecnologías y las modas está provocando que se produzcan grandes movimientos en un periodo de tiempo relativamente breve.

Resulta habitual que, frente a situaciones nuevas, las reacciones sean de pánico indiscriminado o de euforia generalizada. Ambas posturas, desde mi punto de vista, igualmente letales para la gestión de una compañía.

Atribuir la responsabilidad de las dificultades y de los fracasos al famoso cambio, suele conducir a una melancólica y resignada gestión de las estrategias y puede representar una coartada para la falta de capacidad de reacción.

La euforia por lo nuevo, al revés, puede generar una peligrosa hiperactividad, exacerbada a menudo por un síndrome de emulación que puede llevar a la compañía a empeñarse en operaciones demasiado grandes o no suficientemente analizadas.

Para complicar todavía más las decisiones y para contribuir a un ambiente carente de serenidad (la serenidad es un elemento indispensable cuando se tiene que decidir qué hacer), se añade el florecimiento caótico de insinuaciones, previsiones, interpretaciones y lo que sea, de los profesionales del bla, bla, bla a veces incluso aficionados, sin ciencia ni conciencia, que al no tener ninguna responsabilidad que cumplir pueden decir cualquier cosa.

Y al final puede ser que los miedos y las fantasías se sobrepongan a la realidad y la oculten o por lo menos la confundan.

El objetivo de Mediaset España en estos últimos 20 años tan turbulentos y apasionantes ha sido siempre el de actuar con firme prudencia, teniendo siempre en mente una de nuestras reglas más importantes: nunca eufóricos, nunca deprimidos (Álvaro Augustin).

Siempre se nos han atribuido pocos méritos y muchas culpas, pero es normal: es lo que suele suceder a quien se dirige a todos y no a la élite; a quien quiere hacerse entender para poder hacer compañía a toda la gente, a quien intenta interpretar los gustos del público y no formar o condicionar el pensamiento de las personas, a los que piensan que es justo dejar hablar a los políticos y no hacer política. Lo que resulta más difícil de digerir, sin embargo, es que los profesionales del bla, bla, bla, pretendan establecer quiénes son nuestros enemigos, demostrando casi siempre que no comprenden en absoluto la diferencia entre un enemigo y un competidor. Un competidor puede ser más o menos grande, más o menos hábil, puede tener más o menos escrúpulos, pero será siempre un competidor.

El verdadero problema, en este y en otros tantos sectores industriales, el verdadero enemigo, puede ser el árbitro. Cuando no está sereno, cuando no es objetivo, cuando no ha entendido o no quiere entender, o finge no haber entendido, en qué consiste el partido de hoy, un partido que tiene reglas y límites completamente diferentes del de ayer.

El verdadero problema, el verdadero enemigo, puede ser la discriminación derivada de la asimetría, el metro diferente con el que se juzgan sujetos que pertenecen al mismo entorno competitivo: ojo de halcón para algunos, ceguera absoluta para otros.

El verdadero problema, el verdadero enemigo, es la discriminación que deriva de la asimetría: hay quien vive sometido y aplastado por unas normas concebidas para un mundo que ya no existe y quien no tiene reglas, quien no debe pagar ni impuestos, ni errores, ni horrores.

El árbitro asimétrico es el enemigo, el que piensa y actúa con nosotros como si viviéramos en los tiempos de la Inquisición, y con los demás, con nuestros nuevos competidores, como si estuvieran en un mundo sin reglas ni límites.

El árbitro asimétrico finge no haberse dado cuenta de que el mundo de los contenidos y el de la publicidad de hoy no es solo el del mercado televisivo: es

el del mercado audiovisual en todas las variantes que se han desarrollado en los últimos años a una velocidad y con una versatilidad extraordinaria.

El repentino florecimiento de tan vasta oferta de contenidos habrá sido imprevisto, sí... pero no invisible. Y sin embargo, parece que el árbitro no se ha dado cuenta, parece que no ha visto que ahora ya no solo son las televisiones las que proponen noticias, entretenimiento, películas, series y publicidad, es más, endurece hasta un nivel inverosímil sus controles sobre la televisión generalista, transformando los necesarios mecanismos de regulación en opresión injustificada.

No conocemos lo que tanto anima al árbitro asimétrico, pero sabemos a quién, seguro “inconscientemente”, favorece.

Por otro lado, no somos nosotros quienes decidimos si el mercado es audiovisual o no: lo establece con claridad el público que se mueve con agilidad entre los contenidos y soportes nuevos y tradicionales; y el mundo financiero que, en el último año, ha penalizado con dureza el valor de capitalización de las compañías televisivas de toda Europa por operar en un entorno diverso y mucho más amplio, con muchos más actores.

Por lo tanto, una vez asumido el nuevo entorno competitivo, Mediaset España ha empezado a operar con una nueva mentalidad, concretando su actividad iniciada hace años con la creación, junto con los mejores talentos, de una serie de empresas de producción de los contenidos más solicitados por el público, ya sea para nuestras televisiones como para los nuevos operadores internacionales recientemente desembarcados en nuestro país.

Así es como ha nacido Mediterráneo, la sociedad que reúne y gestiona las participaciones en las empresas de producción con la tarea de proporcionar buena parte de los contenidos para nuestras televisiones y, sobre todo, de desarrollar la distribución internacional de nuestros productos con acuerdos de producción, coproducción y venta.

Mediterráneo significa producción y distribución de series, películas, documentales, información, deportes, contenidos digitales y entretenimiento. Las fórmulas son de lo más variadas: desde la producción exclusiva, como es el caso de la miniserie basada en el *best seller Patria* para HBO, hasta la coproducción de la serie *Brigada Costa del Sol* con Netflix, pasando por la venta

de *El pueblo*, una comedia rural realizada por los autores de *La que se avecina* que se podrá disfrutar primero en Amazon y después en Mediaset España.

A todo esto se añade nuestra consolidada distribución internacional: vendemos nuestros productos y nuestro catálogo en más de 190 territorios y todos los días nuestros responsables de ventas amplían el perímetro de acción a nuevos países y nuevas fórmulas.

Paralelamente a la consolidada extensión de nuestros productos de la televisión al mundo digital, hemos creado una nueva división de “Internet nativo”, es decir, un equipo de profesionales de la comunicación digital que tiene como objetivo la creación y organización de contenidos de Internet originales, no vinculados a la televisión, pero que se benefician en cualquier caso de la fuerza y la capacidad de comunicación de nuestra compañía.

En este sentido, ha sido particularmente útil la experiencia consolidada durante estos años en el ámbito de la producción cinematográfica: a la escrupulosa y exhaustiva selección de proyectos y a la contribución del gran talento en términos de realización de los profesionales de Telecinco Cinema, hemos añadido una estrategia de comunicación que permite a nuestras películas estrenarse con una enorme visibilidad.

En 2018 también hemos puesto en marcha, en colaboración con Televisión Española y Atresmedia, una plataforma HbbTV común para dotar a nuestros canales de las funciones más modernas que ofrece la convivencia y la integración de la televisión terrestre digital con Internet. Gracias a la rápida difusión de la Smart TV, millones de telespectadores ya tienen la posibilidad de disfrutar de las funciones más avanzadas: hoy, quien haya sintonizado un programa ya empezado puede verlo desde el principio, puede acceder a una serie de informaciones adicionales sobre los contenidos, los personajes, los eventos deportivos, etc. Además, todos los programas están disponibles para su reproducción en los siete días consecutivos a su primera emisión.

Mitele, nuestra plataforma OTT, se ha renovado y actualizado por completo. Ahora cuenta con un formato adaptado a todos los dispositivos, ya sea el ordenador, el móvil, la tablet o Smart TV, desde donde también será posible acceder a toda nuestra librería. En resumen, la televisión tradicional ha evolucionado y ahora su recorrido es más largo y más actual que nunca.

No sabemos lo que nos depara el futuro, pero lo que sí sabemos es que el pasado ya es historia: Mediaset España era un canal de televisión, hoy es un grupo audiovisual multiplataforma, le guste o no a los árbitros, a los profesionales del bla, bla, bla y a los artistas del pelotazo.

## MEDIASET ESPAÑA, GRUPO DE TELEVISIÓN LÍDER

Mediaset España ha cerrado 2018 como el grupo audiovisual líder de audiencia en consumo lineal y digital por octavo año consecutivo. Nuestros canales de televisión generalistas y temáticos han vuelto a contar con el respaldo mayoritario de los espectadores, con la oferta de contenidos más vista en todo tipo de géneros.

Hemos sido un año más el referente televisivo en información, deporte, cine y entretenimiento, donde de nuevo han destacado nuestras propuestas de ficción y nuestros formatos de producción propia. Con ellos nos hemos situado como uno de los principales creadores y productores de contenidos de España.

Telecinco, que este año ha sumado su séptima victoria absoluta de audiencias, acumula ya casi dos décadas de liderazgo de la televisión comercial en nuestro país. Además, lo ha hecho con la mayor ventaja desde 2011 sobre la segunda televisión. La fortaleza de Telecinco es evidente a lo largo de todo el day time y de forma destacada en el prime time, donde mejora aún más su sólido rendimiento.

**Cuatro** ha sido un año más la tercera televisión comercial entre los menores de 55 años y la referencia entre los *millennials* con un excelente perfil comercial, un target muy apreciado por nuestros anunciantes, en el que la cadena ha aumentado su distancia sobre su inmediato competidor.

El conjunto de canales temáticos se ha situado de nuevo como referencia entre los grupos de televisiones temáticas en abierto a nivel nacional. **Factoría de Ficción** suma siete años de liderazgo, con un posicionamiento extraordinario en jóvenes, entre los que repite como el tercer canal por delante incluso de canales generalistas.

**Divinity** es la cuarta temática más vista y el canal femenino líder entre las mujeres jóvenes y urbanas, con un target comercial que destaca y hace aún más versátil su reconocida marca entre los anunciantes.

**Energy** ha recogido este año los frutos de su conversión a televisión temática de ficción internacional para el público joven masculino, alcanzando unos datos históricos en target comercial con registros al alza.

**Boing** por su parte ha vuelto a situarse como el canal infantil líder de la televisión comercial por sexto año consecutivo.

**Be Mad**, nuestro canal HD que aglutina todo el contenido digital nativo de Mtmad junto con una cuidada oferta de contenido divulgativo, se mantiene por encima de los canales de reciente creación en su target objetivo de público joven.

**Informativos Telecinco** ha sido por sexto año la referencia informativa en televisión, con la edición de Pedro Piqueras como la más vista en todas las cadenas. El rigor, la imparcialidad y la independencia han sido, de nuevo, las claves de su conexión con el público.

La **producción propia** ha aumentado aún más su peso dentro de la oferta de nuestro canal principal, alcanzando una cuota superior al 96% de la programación de Telecinco, con un mix de contenidos de ficción y entretenimiento, en especial de nuestra red de productoras participadas con las que nos posicionamos como uno de los principales creadores de contenidos a escala nacional.

El formato estrella de la televisión en 2018 ha sido **‘Supervivientes’**, el programa de entretenimiento más visto con casi un 30% de share.

En materia de realities, la marca **‘Gran Hermano VIP’** ha vuelto a brillar con un extraordinario seguimiento por parte de los públicos más jóvenes y con un modelo de programación circular que -al igual que en ‘Supervivientes’- otorga una fidelidad única y una gran personalidad a la parrilla de Telecinco.

En ficción, Telecinco ha contado asimismo con la serie extranjera más vista de la televisión. Nuestra apuesta por **‘The Good Doctor’** nos ha reportado más de tres millones de espectadores.

Cifras muy similares ha alcanzado también **‘Vivir sin permiso’**, convertida en la serie nacional más vista del año con datos muy satisfactorios entre los públicos más jóvenes.

El prime time de Telecinco se ha completado con una escogida **propuesta cinematográfica** que, al igual que en la ficción, ha ofrecido este año las películas nacionales y extranjeras más vistas de la televisión, entre las que han destacado ‘Un monstruo viene a verme’, producida por Telecinco Cinema, y ‘Jurassic World’.

En day time, Telecinco tampoco ha tenido rival. Su indiscutible hegemonía se ha sustentado un año más sobre una oferta absolutamente asentada y demandada por los espectadores a través de formatos ya clásicos en constante evolución, convertidos en sólidos pilares. ‘**El programa de Ana Rosa**’ ha liderado con solvencia las mañanas, donde suma nada menos que 14 años de victorias consecutivas, con la cuota de pantalla más alta del day time.

Por la tarde, el espectáculo que a diario realiza el equipo del singular universo de ‘**Sálvame**’ ha llevado a Telecinco a liderar la franja con un target comercial muy destacado y una versatilidad que hace del formato uno de los programas más atractivos para nuestros clientes.

‘**Pasapalabra**’ culmina la franja vespertina como el concurso líder de la tarde por undécimo año.

El último espacio nacido en 2018, ‘**Ya es mediodía**’, también se ha ido consolidando como referencia de su franja con una evolución ascendente

En **materia deportiva**, Mediaset España a través de Telecinco, Cuatro y Mitele ha sido de nuevo el grupo con mayor peso en las grandes citas en abierto. Este año hemos ofrecido el Mundial de Fútbol de Rusia, convertido en el de mayor notoriedad publicitaria, con la totalidad de los encuentros, 64 partidos, gratis y en abierto.

Tanto los partidos disputados por España como todos los emitidos en Telecinco han superado los registros obtenidos en el anterior Mundial de Brasil 2014. Este campeonato, además, se ha convertido en el más digital de la historia acumulando más de 3 millones de navegadores únicos en nuestro *site* con casi 14 millones de vídeos consumidos en directo.

Uno de los públicos más exigentes y con mayor oferta de entretenimiento audiovisual a su alcance, los *millennials*, ha vuelto a respaldar en 2018 la propuesta de programación de **Cuatro**, orientada a complementar y reforzar los mejores *targets* de Mediaset España. La cadena ha alcanzado sus cifras más altas en espectadores comerciales, impulsándola como el tercer canal privado en target comercial y entre el público menor de 55 años.

Un año más, **Cuatro** ha reafirmado su compromiso con la producción propia con la puesta en marcha de nuevos formatos originales y la adaptación de formatos. Una variada oferta de entretenimiento que nos ha llevado a transitar por géneros como el *factual*, el *dating show*, los reportajes o la investigación. ‘Gipsy Kings’, ‘Volando voy’, ‘Planeta Calleja’, ‘Chester’, ‘First Dates’, ‘Cuarto Milenio’ o ‘Ven a cenar conmigo’ son algunas de las propuestas con mayor éxito de su parrilla.

Al margen de nuestros canales nacionales, hemos mantenido nuestra apuesta por trasladar los contenidos de Mediaset España hasta los espectadores hispanohablantes del continente americano a través de **CincoMAS**, nuestro canal internacional, que en 2018 ha continuado su proceso de expansión mundial.

### MEDIASET ESPAÑA, GRUPO DE COMUNICACIÓN NACIONAL LÍDER EN CONSUMO DE VÍDEO EN INTERNET

En el ámbito digital, Mediaset España ha cerrado 2018 como el medio de comunicación líder en consumo audiovisual con dos mil quinientos millones de vídeos servidos. Hemos alcanzado la primera posición en vídeos vistos con las webs de nuestros canales, las plataformas de contenidos en directo y a la carta Mitele y Mtmad, donde ofrecemos todo nuestro contenido nativo digital.

El engagement de nuestros usuarios nos ha permitido casi duplicar el número de descargas de nuestras aplicaciones, hasta superar los 10 millones.

Mitele se ha situado como plataforma líder nacional en consumo de vídeo; mientras que Mtmad ha obtenido sus mejores resultados, superando los 57 millones de vídeos.

Hemos liderado el impacto social del año, acumulando el 48% de los comentarios sobre televisión en redes sociales con más de 36 millones de menciones, con Telecinco como líder absoluto.

La gestión de nuestras cuentas corporativas en redes sociales, con Mediasetcom como la más seguida del sector, nos ha convertido en una importante fuente de información directa para nuestros usuarios, con cuya interacción nos hemos situado en el top 3 de las compañías del IBEX 35.

## 12 MESES, REFERENTE DE COMUNICACIÓN SOCIAL EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Un año más y ya son 19, Mediaset España ha cumplido con su objetivo de comunicación social para contribuir a crear una sociedad más sana, justa e igualitaria, a través de la reconocida marca 12 Meses, referente indudable del mercado audiovisual español. Las causas de este año han girado en torno a la promoción de hábitos saludables para minimizar el impacto de las enfermedades cardiovasculares. Con la colaboración del prestigioso cardiólogo Valentín Fuster y su Fundación hemos desarrollado la campaña ‘La Tribu del Corazón’, dirigida tanto a adultos como a niños, para promocionar aquellas acciones que contribuyen a mantener un corazón sano.

## TELECINCO CINEMA, LÍDER DEL CINE ESPAÑOL POR QUINTO AÑO CONSECUTIVO

Telecinco Cinema ha reafirmado una vez más en 2018 su posición como referencia en la producción cinematográfica en España al liderar por quinto año consecutivo la taquilla española. La capacidad de nuestra filial para producir historias universales de distinto género nos ha permitido alcanzar el 31,2% de la cuota de mercado. Hemos logrado este liderazgo de taquilla con tan sólo cuatro películas de estreno: **‘Superlópez’**, **‘El cuaderno de Sara’**, **‘Yucatán’** y **‘Ola de Crímenes’**, que juntas han sumado una recaudación cercana a los 30 millones de euros, oferta a la que se ha sumado la taquilla obtenida en 2018 por el fenómeno **‘Perfectos Desconocidos’**, que pese a llegar a las salas de cine en 2017, se ha situado como la tercera película más taquillera del cine español el pasado año.

Entre nuestros próximos estrenos, en apenas un par de días llegará a los cines una de nuestras más divertidas apuestas: **‘Lo dejo cuando quiera’**, comedia a la que a finales de año se sumará **‘Si yo fuera rico’**. Además, estamos a punto de comenzar el rodaje en Madrid del thriller **‘Way Down’**, una superproducción internacional en colaboración con nuestros homólogos franceses TF1 y con el protagonista de **‘The Good Doctor’**, Freddie Highmore, a la cabeza; estamos en pleno rodaje de la película de acción y aventuras **‘Malnazidos’**, la comedia de acción **‘Operación Camarón’** y en fase de postproducción con **‘Un elefante, una bicicleta, un mundo prohibido’**, una cinta muy especial sobre el drama de la inmigración visto a través de los ojos de un niño.

## MEDIASET ESPAÑA, LÍDER DEL MERCADO PUBLICITARIO

En el ámbito de los ingresos publicitarios del nuevo mercado audiovisual (Televisión + Digital) que enmarca nuestra actividad, Mediaset España ha alcanzado una facturación global de 943,8 millones de euros, el 30,6% de este nuevo escenario tan sumamente competitivo en el que la convergencia de los soportes lineales y digitales es cada vez mayor.

La televisión es el medio por excelencia que otorga el mayor recuerdo para los impactos publicitarios con un peso del 38,6% sobre el mercado total, una línea en la que siempre hemos trabajado para dar mayor notoriedad a las marcas. El espectador tiene más relación con los programas de producción propia, en los que nosotros no tenemos rival. Y esto nos ha permitido refrendar no solo nuestro liderazgo del mercado publicitario con una cuota de mercado del 43,3%, sino además como soporte de las campañas publicitarias más eficaces en términos de recuerdo y notoriedad.

Mediaset España ha emitido 98 de los 100 spots más vistos de 2018, todos ellos en Telecinco, el canal líder en eficacia y permanencia y en *rating* publicitario en *prime time*.

Hemos ampliado la oferta de productos cualitativos con formatos exclusivos y con posicionamiento premium. Hemos impulsado la publicidad digital con una política comercial para nuestros contenidos online.

Podemos dar garantía a nuestros clientes de que su comunicación ha sido real y está en un entorno seguro.

El entorno digital de Mediaset España ha seguido evolucionando para adaptarse a los cambios de hábitos de consumo de la audiencia y a los avances tecnológicos que nos rodean. En 2018 hemos desarrollado proyectos en el entorno de la analítica avanzada y el *big data*, con la incorporación de profesionales de ingeniería informática, matemáticos y estadísticos en el área digital.

## NUEVOS AVANCES TECNOLÓGICOS

Nuestro centro de producción, que cuenta con las mayores instalaciones a nivel nacional, ha concluido su renovación técnica, con avances tecnológicos pioneros en materia de imagen, sonido y operatividad remota con las que la compañía ha mejorado sus capacidades de producción.

Todas las inversiones en tecnología nos permiten realizar una apuesta decidida para revolucionar la televisión en abierto en España.

En esta línea de innovación, está previsto el lanzamiento de nuevos proyectos disponibles en televisores conectados con tecnología HbbTV y Smart TV, con calidad UHD, así como en dispositivos móviles y tabletas, que suponen un paso adelante sobre el concepto de OTT, consolidándonos frente a futuros competidores. Supondrá una revolución que va a permitir interactuar con el televisor desde los dispositivos móviles a modo de mando a distancia, abriendo la puerta a multitud de nuevos formatos publicitarios.

Estas iniciativas se ven reforzadas por la importante inversión en tecnología BigData e Inteligencia Artificial que la compañía ha llevado a cabo desde 2017 y que ha dado como resultado la creación de nuestro MediasetData, que permitirá a los anunciantes una segmentación siempre más profunda para sus campañas, y a la audiencia unas posibilidades de personalización de contenidos innovadoras en España.

Todos estos avances se engloban dentro de un ambicioso plan de transformación digital y su área de innovación, denominada LabMediaset. Se trata de proyectos pioneros en España que sin duda reforzarán a la televisión como medio preferido de consumo de contenido audiovisual por audiencia y anunciantes.

### LA REMUNERACIÓN MÁS ELEVADA DEL IBEX 35

En materia de distribución de dividendo, por último, la histórica elevada remuneración al accionista volverá a producirse este año, tras el anuncio en enero de un nuevo plan de recompra de acciones propias por valor de 200 millones de euros (hasta un máximo del 9,9% del capital social de la sociedad).

A este plan, se suma la propuesta a la Junta de Accionistas, a vuestra aprobación, de la distribución de un dividendo total de 100 millones de euros, con el que la remuneración ofrecida por Mediaset España a sus accionistas, se sitúa sin duda como una de las más elevadas dentro de las compañías del Ibex 35.

En fin, aun con todas sus dificultades y sus contradicciones, el 2018 ha sido un año muy bueno para Mediaset España. Como recordaréis, el 2017 había sido el

mejor de los últimos nueve años, y como habéis podido ver ahora, en 2018 hemos conseguido crecer todavía más.

Aumentan las dificultades, aumentan los imprevistos, aumentan los competidores, pero gracias a la experiencia y al entusiasmo de la gran familia de Mediaset España nos sentimos capaces de afrontar cualquier situación.