



AA Aplicación 6.12

LA REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS EN PRISA

Marta Perucha Sopena
Universidad Rey Juan Carlos

Desde sus orígenes hace casi 60 años, el Grupo Prisa ha ido creciendo hasta convertirse en un grupo diversificado con diferentes líneas de negocio. El Grupo se dedica a la creación y distribución de contenidos culturales, educativos, de información y entretenimiento en los mercados de habla hispana y portuguesa. La compañía está presente en 23 países, en los que tiene acceso a más de 700 millones de personas. Prisa ha tomado diferentes decisiones estratégicas que incluyen adquisiciones y desinversiones, modificando su cartera de negocios a lo largo de su historia. Así, el grupo ha desarrollado diferentes estructuras a lo largo del tiempo, eliminando algunas unidades de negocio y creando otras nuevas como, por ejemplo, Prisacom. La diversificación que ha llevado a cabo en los últimos años es la relacionada, ya que prácticamente todos los negocios en los que ha entrado giraban en torno a la educación, los medios de comunicación y el entretenimiento.

En 2017 Prisa se encuentra inmersa en una nueva reestructuración, que se habría iniciado con el comienzo de la crisis económica del grupo tras la OPA que lanzó en 2007 sobre Sogecable. En 2016 se podía leer en prensa que "Prisa orientaba su negocio hacia la educación con la compra de Carvajal". Así, Prisa se centraría en la división de Educación, que representa desde hace unos años el eje principal del grupo, por delante de la radio y la prensa. Sin embargo, en noviembre de 2016 se confirmaba una noticia que había sorprendido a muchos: el grupo ponía a la venta Santillana, el negocio que en 2015 le había reportado el 45% de sus ingresos y que era su negocio más rentable, del que Prisa poseía el 75% del capital. La razón que motivó al grupo a poner a la venta total o parcialmente este negocio fue la necesidad de liquidez para hacer frente a sus deudas.

Y es que, desde que Prisa pactó su refinanciación en 2013, disminuyó de tamaño. A pesar de que en esa operación no se contemplaba la venta de activos relevantes, el grupo también puso a la venta Media Capital. Y es que el conglomerado se encuentra en una situación de crisis económica desde hace una década. Por este motivo, Prisa contrató a Deloitte para reestructurar sus negocios, después de haber vendido en los últimos años sociedades como Digital Plus o Ediciones Generales. Así, Deloitte se encargaría de analizar los recursos que el grupo destina a cada proyecto e intentar mejorar su eficiencia a través de la digitalización de procesos y la eliminación de duplicidades. International Media Group, socio de Prisa, habría presionado al grupo para que efectuara 250 despidos, lo que explicaría el acuerdo con Deloitte.

Prisa registró unos ingresos más bajos en todos sus negocios en 2016, a pesar de su plan de reducción de gastos y de sus recortes de plantilla en diferentes divisiones, como por ejemplo, en su División de Radio. Mientras mantiene a la venta Santillana, el grupo tiene la intención de crecer en el negocio de medios de comunicación tanto en España como en América Latina cuando disminuya su deuda hasta niveles aceptables. Así, Prisa no se plantearía más desinversiones tras la venta de Santillana. Por tanto, el grupo ha puesto a la venta Santillana para obtener liquidez con el objetivo de disminuir su nivel de endeudamiento y poder crecer en otros negocios.





Y es que, como indica el presidente de Prisa, Juan Luis Cebrián, actualmente el crecimiento de la compañía en el negocio de medios de comunicación, que se pretende llevar a cabo mediante fusiones, adquisiciones y desarrollos orgánicos, se ve limitado por la deuda que afronta el grupo. Según Cebrián, Prisa tiene empresas potentes tanto en el negocio de medios como en el de educación, pero no tiene la capacidad financiera necesaria para desarrollar ambos. Además, esta reestructuración de la cartera que supondría vender Santillana e invertir en otros negocios vendría acompañada de una reestructuración de capital, ya que según Cebrián la estructura actual no es compatible con un futuro estable. Así, ha asegurado que Prisa está preparando una operación económica muy importante en Internet, lo que podría ser la adquisición de una publicación digital o una venta.

Por otro lado, esta reestructuración también se ve acompañada de reorganizaciones de plantilla, ya que Prisa se estaría planteando cómo reorganizar las plantillas de El País, Cadena SER y AS. Aunque descartan un ERE, habrá bajas incentivadas y cambios de empresas sin perder antigüedad y sueldo. Así, realizarán, por ejemplo, prejubilaciones y las salidas serán estudiadas y negociadas para evitar despidos masivos como los que realizó el grupo en años anteriores. Por otro lado, Prisa creará un área transversal para Servicios Comunes. El objetivo de esta reestructuración es ahorrar costes para detener el descenso del beneficio. Con la creación de esta Área Transversal se pretende unificar los servicios comunes que poseen El País, Cadena SER y AS, construyendo un área que dé servicio a toda la compañía. Un ejemplo de ello es el caso de los informáticos del grupo, que ahora forman parte de una sociedad llamada Prisa Tecnología y que trabajarán conjuntamente para dar servicio a toda la compañía. Según un portavoz oficial de Prisa, esta operación también se llevará a cabo en otras áreas como son Recursos Humanos y Administración. Esta nueva área sería una empresa llamada PRISA Gestión de servicios (PGS), y también incluiría la parte de finanzas (junto con Administración), Tráfico y Control de Gestión. La decisión de reorganización en el grupo podría venir impulsada por Media Group International, y los recortes de personal podrían deberse a una reducción de gastos.

Además, en 2017 Prisa está llevando a cabo una reestructuración informativa. Dentro del área de Noticias, el grupo busca reorientarla hacia la información económica. Así, el grupo ha creado El País Economía a partir de El País, Cinco Días y Retina, fortaleciendo la sección económica en El País y reorientando Cinco Días hacia temas relacionados con compañías, mercados e inversión. Dentro de esta reestructuración, Prisa Noticias ha alcanzado un acuerdo con Wolters Kluwer para generar contenidos de información jurídica. Si nos centramos en El País, vemos que la empresa está llevando a cabo una profunda reestructuración de las corresponsalías. Así, se transfieren profesionales de unas corresponsalías a otras.

En julio de 2017 se anuncia la venta de la participación de Prisa en Media Capital (94'7%) al grupo Altice NV por 440 millones de euros. Prisa había entrado en el accionariado del grupo en 2005, adquiriendo una participación del 33%, que aumentó hasta el 94% dos años más tarde mediante dos OPA consecutivas. Según estimaciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, esta venta supondrá una pérdida contable de aproximadamente 69 millones de euros en las cuentas consolidadas de Prisa y de 81 millones en las cuentas individuales. El dinero procedente de esta venta se destinaría a pagar parte de las deudas de Prisa que vencen en 2018.

Así, a mediados de 2017, Prisa continúa inmersa en este proceso de reestructuración y habrá que esperar para ver si estas operaciones resultan exitosas o no.





Fuentes:

- www.prisa.com
- Resultados del Grupo Prisa enero-diciembre de 2016
- Artículos de prensa digital:
 - Voz Pópuli
 - El Mostrador
 - El Confidencial Digital
 - Dirconfidencial
 - El País
 - El Mundo

Fecha de publicación: 4 de septiembre de 2017



Fundamentos de dirección estratégica de la empresa
Thomson Reuters-Civitas, 2ª edición, 2016