

# **TRANSCRIPCIÓN CONFERENCE CALL**

28 DE FEBRERO DE 2023

## LUIS ENRÍQUEZ

Buenos días, bienvenidos a esta conferencia de resultados anuales 2022. Gracias por asistir. Hemos cambiado un poco la forma de presentación de los resultados. Vamos a empezar por lo que entendemos que es la parte de crecimiento a futuro de la compañía, que es la diversificación, que es donde estamos poniendo parte del asunto. Después de establecer que el resultado del 2022 cumple con los objetivos que habíamos marcado desde el principio del ejercicio, que es crecimiento a perímetro constante. Lo que significa que partiendo del EBITDA del 2021, si desconsideramos el EBITDA aportado de aquel año por la TDT, producción de contenido audiovisual, y descontamos la inversión de hecho que supone Relevo de este año 2022, el EBITDA que conseguimos es creciente, un poquito menos de un millón, respecto del que se deduciría del año 2021 desconsiderando las variaciones de perímetro. Con lo cual, a partir de ahí, y establecido el cumplimiento de los objetivos, pasamos a hacer una valoración de lo que ha sido la evolución, más allá de lo que ha sido el año 2022 y 2023, que luego hablaremos de los compromisos, la variación de los márgenes de la contribución en ingresos, porque en EBITDA no se puede medir dado que en el core business, en el negocio editorial, no podemos ubicar costes, sean pertenecientes (por ejemplo me estoy refiriendo a las redacciones) al ámbito on, con lo cual lo medimos por ingresos. La evolución de los ingresos desde el año 2018 hasta el año 2022 en todo lo que se refiere procedente del negocio print o del off, tiene una variación del 77% al 57%, mientras que el ámbito digital oscila entre el 17% hasta el 27% en el año 2022. Diversificación ex estructura, pasa del 4% al 15%. Eso son realidades. Eso es lo que hemos conseguido en la variación de la taxonomía de la compañía desde el año 2017 hasta el año 2022.

¿Dónde estamos en esto, en diversificación ex estructura y sin considerar audiovisual, en el año 2022? Por un lado tenemos Clasificados, que después de considerar la operación corporativa con Scout 24, tenemos Summauto, tenemos Pisos.com y la incorporación de Premium Leads, con una contribución de €5M en EBITDA en el año 2022. Este año 2022 ha estado marcado, como saben, como continuación de la crisis de los semiconductores, por el mercado de la automoción como esperábamos a partir de final del tercer trimestre en evolución normalizada, por lo menos recuperando la evolución normalizada.

Agencias, las agencias que incorporamos en su momento, con la pretensión de crear dentro del paraguas de Vocento la agencia independiente de marketing estratégico más importante de España. A la adquisición de Tango y ProAgency, hemos desarrollado Yellow Brick Road, que es una especie de sub agencia para influencers y redes sociales. Está trabajando tanto para fuera como para dentro del grupo. Sin ir más lejos, el desarrollo de Redes Sociales y la plataforma de Relevo. Tenemos servicios digitales, LDK. Es un proyecto que estamos desarrollando desde el año 2015. Es verdad que es un proyecto que hemos intentado ajustar a medida que hemos visto por fallo prueba y error, la dinámica que habíamos fundamentado en la acción comercial a partir de equipos de nuestros propios periódicos regionales, hasta comprobar que esto requiere una venta mucho más especializada, centralizada y en outbound. A partir de esa modificación, servicios digitales tiene un EBITDA pequeño, prácticamente plano de 200.000€, pero después veremos en los objetivos del 2023 hacia donde queremos encauzarlo.

Y Gastronomía, a partir del congreso que nosotros teníamos del Diario Vasco, Gastronomika, hemos incorporado MadridFusión, hemos incorporado otros activos, y con ello, la contribución en EBITDA, esta vez sí, de todos ellos ex estructura, es del 21%.

¿Qué va a pasar en el año 2023? La evolución de Clasificados tendrá una cuota del 15%, evidentemente creciente respecto al ejercicio anterior, que como digo la recuperación de la automoción va a normalizar las cifras que teníamos previstas en el business plan de la integración de Scout 24.

Hemos incorporado la Agencia Rosas, que según los estudios de Scopen que adjuntamos a la presentación, en este momento es la agencia de creatividad más importante de España. La incorporamos porque completa algo el portfolio que tenemos previsto, a la hora de completar la agencia estratégica de márketing más importante de España.

Después en Servicios Digitales habrá un crecimiento vinculado con los fondos Next Generation en la red.es de Kit Digital, y la contribución de esos fondos a la digitalización de Pymes. Eso llevará a Local Digital Kit a una contribución de un 3%.

Y después en Gastronomía, crecimiento gracias a la constitución de lo que ya veníamos comentando y que presentaremos mañana del MACC. Es la Universidad en Gastronomía, el grado superior de Gastronomía, en ADE y en Ingeniería Agrícola. También se ha aprobado en el Parlamento de Andalucía la constitución de una Universidad Digital, de la que tenemos el 25%, un ámbito minoritario, pero en todo caso eso contribuye al EBITDA en el momento en el que se ponga en marcha. ¿Qué pretendemos con todo esto? Y ya sí, incluyendo la incorporación de Rosas, el 20% que tenemos de contribución de la diversificación a la compañía, se convierta en un 33%, es decir, un tercio del margen de esta compañía en el año 2023, procederá de diversificación.

Pasando a la compra de Rosas, ¿qué es lo que pretendemos? Una vez que tenemos Tango al frente, una vez que tenemos ProAgency, que tenemos Antrópico (que es una Agencia orientada a Sostenibilidad), hemos querido incluir la mejor agencia independiente de España. Con sede en Barcelona, que es perfectamente complementario con los nuestros, con un equipo que lidera una compañía que completa muy bien lo que tenemos pensado. ¿Qué es lo que nos falta para redondear la construcción de este grupo de agencias, que liderará y coordinará Antonio Méndez (el emprendedor que puso en marcha Tango)? La Consultoría de Negocio Estratégico de Marketing. Supongo que con esto, tendríamos todas las patas a partir de las cuales desarrollar la agencia independiente. Que si bien está vinculado con la publicidad. Está alejado de la volatilidad de los ingresos publicitarios que son los que están marcando la evolución del negocio core editorial. Los datos de la compra están ahí, el papel de Jordi Rosás en todo esto está perfectamente explicado, los márgenes y cualquier duda que tengan de todo esto después las respondemos. Pero esta es la orientación que pretendíamos en la creación de empresas que formarán la agencia independiente.

Después tenemos servicios digitales para Pymes. ¿Por qué nos embarcamos en esto en su momento? Por la cercanía de los periódicos con el entorno de las Pymes. Son nuestro mejor cliente, las Pymes en España. Tenemos los líderes en prensa regional, a partir de ahí se nos convierte en un vínculo entre esas empresas, medianas y pequeñas, y el ámbito digital. Nosotros sabemos y tenemos buen desarrollo de lo que debe ser una política adecuada en SEO, una proyección adecuada en Redes Sociales, tienen que estar configuradas los sites de las Pymes, y todo estos son recursos que las Pymes no tienen. Nos convertimos en una especie de proveedor global de todas esas miles de pequeñas y medianas empresas, que necesitan una especie de desarrollo externo para que su vida digital pueda seguir desarrollándose, y no se pueden permitir uno propio. Tenemos el viento de cola de los fondos europeos. Esto ya tenía sentido antes de los fondos europeos, y lo tendrá después. ¿Qué vamos a buscar? Probablemente más allá del crecimiento orgánico, oportunidades que existan en el mercado de crecimiento inorgánico, para poder acelerar la presencia en algo que entendemos que tiene todo el sentido para un grupo como Vocento. Insisto por las cabeceras regionales y lo que va a ser el futuro de esas Pymes en el universo digital.

Y luego está la Gastronomía. Tenemos grandes congresos internacionales como son MadridFusión, o como es San Sebastián Gastronomika. Foros especializados locales y regionales por toda España, tenemos los contenidos alojados en uno de los, si no el que más, site de Gastronomía más importante de España que es 7 Caníbales. Tenemos eventos populares que vinieron a la compañía a través de la compra de GSR, y ahora tendremos un núcleo de formación completa junto con la Universidad de Comillas, que insisto presentaremos mañana y que pondrá a disposición de los estudiantes en el mundo, el primer grado de Gastronomía. Consecución que hemos llevado a término con la meca del plan de estudios y que será la primera promoción será la del septiembre del 2023.

Volviendo a lo que a partir de aquí sería la presentación tradicional de lo que solemos exponer de la evolución del negocio en el año 2022. Es un poco más de lo mismo que hemos visto en los trimestres anteriores. Los ingresos suben un 5,2%, es uno de los objetivos que tenemos marcados. Hemos sido una compañía con una reestructuración intensísima, con un control de costes muy exhaustivo. Pero no se puede vivir sólo del control de costes. Tenemos que crecer. Y es uno de los mandatos del Consejo de Administración, y ahí está ese 5% de incremento. En suscripciones, a partir de la identificación de una mala evolución en el primer trimestre, nos pusimos a trabajar en una cierta gestión centralizada, y el resultado es evidente. Un 28% que supera el 25% que teníamos de estimación a principio de año y

en el primer trimestre. ¿cuál es la evolución que estamos viendo en los primeros meses de ejercicio? Mejor que lo que estamos viendo aquí, con lo cual los objetivos que nos habíamos marcado para el año que viene se van a mantener sin ningún problema.

En cuanto a publicidad, mucho mejor comportamiento de la publicidad local que la nacional, fundamentalmente por la parte digital, mejor comportamiento local por la dificultad que tiene la nacional, y a la que nos enfrentamos cada día. Como decía al principio, los ingresos de diversificación que están un 25% arriba.

En cuanto al EBITDA, cumplimos el objetivo que nos habíamos marcado a pesar de los ya conocidos problemas de costes en la vertiente energética. Hay que recordar que tenemos dos plantas de impresión. Problemas de costes en la gestión de papel y materias primas. Somos un grupo de prensa regional, tenemos 12 periódicos, con lo cual para nosotros el impacto del coste de papel probablemente sea más acusado que para algunos otros grupos que sólo tienen digitales, porque seguimos teniendo mucha parte del negocio vinculado con distribución, y vinculado con la distribución de ejemplares.

Perspectiva para el año 2023 en el conjunto de la compañía, crecimiento a perímetro constante. Es decir, habrá crecimiento sin incorporar hipotéticas incorporaciones o hipotéticas adquisiciones en el año 2023.

A partir de ahí, la deuda de poco menos de €9M ex NIIF, esto es después de liquidar el dividendo de €5,5M por los resultados 2022, con los objetivos que nos habíamos marcado y habíamos comunicado al mercado, tenemos un pay out mínimo del 40%, y con una generación de caja menor de la que estamos acostumbrados, que se ve muy afectada por toda la parte de adquisición de materias primas, la hipotética amenaza de desabastecimiento de papel, que estuvo sobrevolando la compañía en los meses de marzo, abril y mayo. De ahí, el incremento de los costes de papel, y el incremento del stock, nos dificulta algo el manejo del circulante, y nos impide tener una generación de caja parecida a los €20M o más que solemos tener en ejercicios anteriores.

Todo el desarrollo de la estrategia ESG de la compañía ha sido reflejada en la Política de Sostenibilidad para el Plan 23/26, y a partir de aquí entramos en más detalles financieros. Con lo cual les dejo con Joaquín Valencia, y cualquier duda posterior aclararla.

## JOAQUÍN VALENCIA

Muchas gracias Luis, intento dar algún detalle más sobre la evolución del negocio.

Empezando por el mercado publicitario, el 4,1% de crecimiento que ha mencionado Luis es un crecimiento claramente mejor que el mercado. Así que ahí mejoramos la cuota publicitaria. Sobretudo hacemos especialmente bien en la parte online, donde crecemos al 5,2% y dentro de la publicidad local, que es la que se comportaba especialmente bien, crecer al 12,6%. El objetivo para el 2023, es que se mantenga el crecimiento tanto en la publicidad local como en clasificados, creemos que la dinámica va a ser un poco como hemos tenido durante todo este año.

Las suscripciones digitales que Luis ha mencionado, es un poco la gasolina que luego entra en nuestro margen digital. Hemos cerrado el año con 115.000 suscriptores y el objetivo para el 2026 de más de 250.000, igual que el crecimiento de más del 25% para el 2023. Claramente la dinámica de los segundos seis meses han sido muy distinta que la de los primeros seis meses. Mostrando que las medidas tomadas han sido las correctas. Este incremento de los suscriptores de pago a su vez tiene un reflejo en el margen digital. El margen total de lectores ha caído, sobretudo porque el papel se ha visto muy afectado por las materias primas, el margen digital ha aumentado, y sigue ganando peso el margen total de lectores. En el 2026 ya el margen digital será superior al margen de papel, y en el 2027

ya recuperamos el margen del 2022 a nivel absoluto. La parte digital va ganando cada vez más relevancia.

Luis ha mencionado un poco Relevo. Está yendo totalmente de acuerdo con el plan. Tenemos 35 empleados. Hemos superado el objetivo del 2022, 0,5M de usuarios en Redes Sociales, el objetivo del 2023 es llegar a 1,5M de usuarios. Y eso supone unos objetivos que ya comunicamos en su momento. Un break even en el 2025, esto es un negocio que a medio plazo nos va a dar en torno a €4M de EBITDA.

En cuanto a la evolución total del EBITDA y comparado con el 2021, claramente nos hemos visto afectados por la coyuntura macro, con un incremento de coste de papel y de planchas de €4,5M. Tenemos un impacto del coste de la energía de €2M, que son casi €7M de un impacto exógeno que hemos tenido que compensar con incremento de otros ingresos, y de reducción de costes. Esto se ha conseguido con mucha gestión. Y con una buena contribución de diversificación sobre todo en el último cuatrimestre.

La cuenta de resultados hasta EBITDA yo creo que se ha explicado ya. Por debajo de EBITDA solamente mencionar que tenemos un impacto positivo de €3M por la enajenación del edificio de El Comercio. El año pasado tuvimos €10,8M que fueron por la venta de la sede de El Diario Vasco, y acabamos con un resultado neto de €12,9M, que contribuyen los €9,1M que vienen por la venta de Net TV y el negocio de contenidos. Como ha dicho Luis, mantenemos el compromiso del pay out del 40% que supone este dividendo del 5,5M que tendrá que aprobarlo la Junta General y es lo que se va a proponer en la Junta.

En cuanto a la generación de caja, y para pararnos un momento ahí, claramente está por debajo de lo que generamos habitualmente, y han entrado en juego tres factores importantes. Como ha dicho también Luis antes. Hemos tenido que rellenar nuestro nivel de existencias, hemos tenido que rellenar más toneladas a un precio de casi el doble. Esto ha supuesto un coste de aproximadamente €5M, un one off por tener que rellenar el nivel de existencias. Un efecto que esperamos no vuelva a suceder, porque al tenerlas ya rellenar, no hay que seguir rellenándolas más. El segundo efecto importante es el de Relevo. Es una apuesta con un impacto en caja de aproximadamente €5,5M, esto es una apuesta que también es transitoria. En cuanto Relevo entre en positivo, este drenaje de caja ya no lo tendremos. Y luego el tercer efecto que tenemos es el efecto de la energía, que en términos de caja han sido €3M. Estos efectos conjuntamente han sido €16M, si se suman a los €4,5M que hemos generado, nos sitúan más normales de lo que generamos normalmente. Esta es la explicación de porqué este año estamos con una generación de caja bastante más baja.

Una mención muy rápida, vamos dando pasos constantes en la estrategia de ASG, hemos definido el propósito de Vocento, con la ayuda de todos los integrantes de Vocento, que es: "ayudamos a construir una sociedad más inconformista a través de la innovación en el mundo de la comunicación. Y aparte de esto hemos aprobado una política de sostenibilidad y un plan de sostenibilidad 23/26. Que se apoya en tres ejes: uno ambiental (Vocento se compromete con el acuerdo de París y con la circularidad), un pilar social (una apuesta por el empleo de calidad de crear una cultura más diversa de mujeres en posiciones directivas) y el tercer pilar el Gobierno Corporativo (el grupo apuesta por reforzar la cultura de sostenibilidad implicando a toda la cadena).

Con esto cierro la exposición y abrimos el turno de preguntas.

## SECCIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

### VIRGINIA PÉREZ REPES – INTERMONEY VALORES

**V.P.:** Hola, buenos días a todos. Gracias por la presentación que me ha gustado, muy completa, muy detallada. Quería preguntar aun así ¿en el objetivo que habéis dado para 2023 de que mejore el EBITDA, quería si podemos cuantificarlo un poco? El EBITDA ex estructura, el 2022 han sido los €43M, si los negocios de diversificación, en lugar de un 21%, esos €9M van a pasar a contribuir, un 33%, un tercio, incluso si no hubiera un incremento del EBITDA, serían unos €14M. Así que un poco con los porcentajes que habéis dado me sale una mejora en Clasificados, que pasaría a tener un EBITDA de €6,5M, Agencias casi €4M, me sorprende muchísimo Local Digital Kit que pasa a un millón y pico, de 0,2-0,3 que tenáis se incrementa un millón más. Gastronomía que va bien. Mi duda es audiovisual esto es como un bono, siempre lo habéis dicho, la parte que os queda y que os pagan por radio se mantendría más o menos estable. El EBITDA que viene de diversificación se incrementa en €5M asumiendo que no crece ni el EBITDA total, mi duda es, ¿es porque periódicos estáis asumiendo una fuerte caída o al revés, es que la parte audiovisual, con ese porcentaje va a ser incluso mayor, y si además periódicos se mantiene más o menos estable vamos a tener un crecimiento del EBITDA a perímetro constante de €5-6M?

**L.E.:** Gracias Virginia. Como lo haces muy bien, los números que haces de diversificación son precisos, lo que pasa es que Relevo, en el segundo año, que será un año completo, tendrá algo más de EBITDA negativo, como estaba previsto, Relevo va en las cifras que habíamos previsto en el Business Plan. Un poco más corto de costes en el año 2022, un poco, y en línea con lo que habíamos previsto en el año 2023. La buena noticia es que estamos haciendo lo que queríamos hacer, información cualitativa, huir del click bait, hacer la información deportiva como entendemos que debe hacerse, una extensión, clarísimamente en la posición alta en la jerarquía en Redes Sociales. Entonces, tendrá algo más de impacto negativo. Ese algo más de impacto negativo será menos de €2M. A partir de ahí lo que tendremos es un año completo de consumo de stock a precio muy caro. Del mismo modo que hemos arreglado todo lo que ya habíamos dicho que habíamos arreglado en el tema del suministro de energía, ahora ya tenemos contratos suscritos a largo plazo que nos van a evitar, y que están en línea con lo que habíamos dicho del plan estratégico del año anterior, las materias primas nos van a seguir causando problemas, los precios de compra ya no están más altos que los precios de compra del último semestre del año pasado. Pero empezamos a consumir stock a precio top. Con lo cual eso nos va a causar algún problema. La parte de periódicos tendrá algo de rebaja a menos que hagamos, como decía antes Joaquín, gestión, que me ha gustado el término, tendrá algo de rebaja, o lo estamos previendo, respecto del año 2022, pero en cualquier caso, sin incluir Rosas, la evolución del EBITDA del grupo del año que viene será, creciente.

**V.P.:** Vale, aclarado, fenomenal, muchas gracias.

**L.E.:** Gracias a ti.

### JUAN PEÑA – GVC GAESCO

**J.P.:** Hola, buenos días a todos, muchas gracias por la presentación. Al hilo de lo que comentaba Virginia y lo que respondías tu Luis, habéis hablado de la evolución del EBITDA en cuanto a los impactos macro que habéis tenido. Pero en cuanto a caja, esperáis para 2023 volver a los niveles, de esta generación de caja ordinaria en torno a los €20M que tenáis, por que en teoría no habrá compras de papel tan caro y la energía se habrá estabilizado un poco en teoría, ¿cómo veis esta evolución?

En segundo lugar profundizando un poco en cuanto al crecimiento orgánico de los negocios de diversificación, me interesa sobretodo Clasificados, porque es verdad que Automotor se está recuperando, pero es verdad que a lo mejor inmobiliario lo tiene un poco más complicado, según estamos viendo la situación macro, saber un poco cómo lo veis, cómo veis un poco estas perspectivas.

Por último también la parte inorgánica, en Agencias habéis anunciado una operación en Agencias, habéis anunciado un objetivo que comentabas en la parte de negocio y márketing en agencias, quería preguntaros, ¿en qué operación estáis pensando a parte de esa? Y si estas operaciones requerirían acudir al mercado de capitales o tendríais capacidad actual de afrontarlas.

**L.E.:** Gracias a ti Juan. Si me olvido de algo te vuelvo a preguntar. En cuanto a la caja, muy difícil alcanzar de momento todavía los niveles del 2020 o más que solíamos tener. Porque insisto, la situación del papel no va a mejorar mucho.

**J.V.:** Y la apuesta en Relevo la seguimos teniendo.

**L.E.:** Si, se va a seguir teniendo el desgaste que como decía será un poco más bajo de €2M respecto al año 2022. Quizá en niveles de alcanzar el doble dígito estaría bien. Recuérdame por favor la siguiente.

**J.P.:** La siguiente la del crecimiento orgánico en negocios de diversificación y sobre todo la parte de Clasificados. Cómo veáis el tema de Inmobiliario teniendo en cuenta cómo está el tema macro, y si en autos esperáis de verdad fuerte recuperación.

**L.E.:** En autos sí esperamos fuerte recuperación. De hecho ya la estamos viendo, y de momento Clasificados se está comportando como un reloj, va por los raíles desde prácticamente el primer trimestre del año 2022. Una vez que explotó la crisis de los semiconductores, a partir de ahí, toda la reconstrucción del plan estratégico se está comportando como un reloj. Si tendrá, como digo, motor un incremento sustancial, tendrá incremento la parte de pisos, no tan grande desde luego. No esperamos una reducción en lo que se refiere a Pisos.com, no hemos visto nada de eso en los últimos dos trimestres del año, y no lo estamos viendo en los primeros meses. Pisos va a estar en una línea creciente y en congruencia con el plan estratégico, la diferencia vendrá a partir del comportamiento de motor.

Compras, ¿en qué estamos pensando? En redondear el perímetro de los núcleos de negocios que tiene conformar el grupo de Agencias, fundamentalmente será en consultoría. Consultoría puede tener varias perspectivas, no tiene porqué ser una compañía. Hay varias posibilidades. Lo que queremos es ofrecer a los clientes un perímetro de servicios completo y global. Para hacer eso, a lo mejor en la parte de estrategia justo no nos hace falta una compañía, o a lo mejor encontramos al profesional adecuado con su compañía, como nos ha pasado con Jordi Rosas, es bastante amplio. En cualquiera de los casos, no haría falta ir al mercado de capitales a pedir recursos. Como dijimos en la presentación, vamos a buscar en el ámbito de servicios digitales. Tampoco la dimensión de las compañías nos llevarían a tener que ir a buscar recursos. Lo podríamos hacer con el músculo de la compañía.

**J.P.:** Perfecto, entendido, muchas gracias.

**L.E.:** Gracias Juan,

**FERNANDO CORDERO – BANCO SANTANDER**

**F.C.:** Buenas tardes, gracias por tomar mi pregunta. Sólo una y es relacionada con vuestra estrategia de M&A 2023, y especialmente relacionada con complementar vuestra actual oferta de producto

alrededor de Local Digital Kit. Entiendo el racional del servicio de cliente, desde el punto de vista de vuestros contactos ya existentes con la base de Pymes en vuestra prensa local. Pero tengo un poco más de duda en cuanto a sinergia de producto en cuanto a en qué medida esos servicios digitales que queréis complementar vía crecimiento orgánico, en dónde están enfocados. Y me refiero a son servicios digitales orientados más a la propia comunicación de las Pymes o estamos hablando de servicios digitales con un abanico más amplio de producto, para entender un poco, como decía, no sólo la sinergia de cliente, sino también la sinergia de producto.

**L.E.**: Gracias Fernando. El producto que nosotros queremos ofrecer es fundamentalmente orientado a la venta, no ya solo a la comunicación, que también, si no a la venta. Materializar la apuesta de las Pymes en España, por incremento de su Top Line. A partir de ahí, ¿dónde vamos a contribuir a su desarrollo? Primero en la generación de una legión de páginas web atractivas después en las landing correspondientes al aterrizaje de búsquedas, política de SEO, política de search, consecución de leads, es decir, les vamos a proporcionar lo que se llama performance, la capacidad que tengan de explotar al máximo la contribución que el mundo digital pueda tener a su negocio, fundamentalmente orientado a venta. Vamos a hacerlo con soluciones específicas que nosotros en LDK tenemos delimitadas en cuatro paquetes, más o menos caros, a la hora de proporcionarles ciertos servicios. Pero hay compañías que también se dedican a esto más grandes que tienen un desarrollo tecnológico mayor que el nuestro, de momento, y que pueden hacer esa oferta de servicios mucho más personalizada para cada Pyme. Pueden adaptarse mejor y ampliar el nivel del alcance de contratación de Pymes. Es por ahí por donde queremos desarrollar la historia. Queremos ser una especie de proxy entre las Pymes y el nuevo mundo digital haciendo lo que nosotros ya hacemos para nosotros mismos, y dándoselo a esas Pymes. Es decir, que todas aquellas que no tengan posibilidades de tener su propio servicio de desarrollo digital, su marketing digital, sus redes sociales, aportarles todo a partir de un cierto fee.

Acabo de recordar una pregunta de antes. La evolución de LDK que decía Virginia se debe fundamentalmente al respaldo de la concreción de los fondos Next Generation, sobre la base de contratos que ya tenemos ejecutados, y que se embolsarán en el año 2023.

¿No sé si he contestado a la pregunta, Fernando?

**F.C.**: Si, mi punto sobre todo es descartar el que estéis buscando complementar producto más allá de lo que comentas de productos digitales dedicado tanto a la comunicación comercial como al proceso de venta de las Pymes. Porque fuera del ámbito, me cuesta entender la sinergia del producto.

**L.E.**: No, es tal cual lo que dices.

**F.C.**: Perfecto, muchas gracias.

**L.E.**: A ti. Muchas gracias a todos y buen día.