

# Día del Inversor

## vocento

23.05.25

## Participantes



**Manuel Mirat Santiago**  
Consejero Delegado



**Joaquín Valencia von Korff**  
Director General Financiero



**Juan Pedro Díaz Armendáriz**  
Director General Comercial



**Iñigo Barrenechea Lombardero**  
Director General de  
Negocio Editorial



**Iñigo Iribarnegaray Olaso**  
Director General de  
Nuevos Negocios



**Fernando Castiella López-Aróstegui**  
Director General de  
RRHH Y Organización



**Fernando Gil López**  
Director General de  
Operaciones

# 10 lecciones aprendidas de transformaciones en medios

**1** Ritmo

Hay menos tiempo del que uno cree.

---

**2** Foco en estrategia  
y modelo de negocio

La suscripción digital es clave para el cambio.

---

**3** Alineación  
de liderazgo

Eficiencia y simplificación en la toma de decisiones.

---

**4** Rentabilidad

Un negocio de medios puede ser rentable y apoyar la creatividad.

---

**5** Claridad  
de contenido

Debe ser diferencial en cobertura, perspectiva y voz; los productos digitales deben apoyar el contenido.

---

# 10 lecciones aprendidas de transformaciones en medios

- 
- |           |  |  |
|-----------|--|--|
| <b>6</b>  | <b>Relación negocio - editorial</b>          | Redacción y negocio deben trabajar juntos, respetando la integridad editorial.   |
| <b>7</b>  | <b>Todo es Digital</b>                       | Redacción y productos deben concebirse y ejecutarse en formato digital.  |
| <b>8</b>  | <b>Segmentación de clientes</b>              | Identificar y atender las necesidades de grupos de consumidores (perfilados por edad, intereses...)  |
| <b>9</b>  | <b>Diversificación en el mix de ingresos</b> | La venta de publicidad tradicional debería tener un papel menor en el negocio de la prensa. “Lo que vale la pena leer es lo que vale la pena pagar”. |
| <b>10</b> | <b>Ecosistema atractivo</b>                  | Cada parte (consumidores, anunciantes, socios) debe obtener valor y querer participar con la empresa.  |
-

# Agenda del día

## Mercado

- 1 Tendencias internacionales que impactarán al negocio
- 2 Mercado de Prensa en España y Evolución de Cuotas de Vocento

## Vocento actual

- 3 Performance financiero de Vocento
- 4 Situación actual: diagnóstico

## Vocento futuro

- 5 Líneas de Acción del Plan Estratégico 2025-2029
- 6 Objetivos 2029
- 7 Potencial de crecimiento
- 8 Conclusiones
- 9 Q&A

# Agenda del día

## Mercado

- 1** **Tendencias internacionales que impactarán al negocio**
- 2 Mercado de Prensa en España y Evolución de Cuotas de Vocento

## Vocento actual

- 3 Performance financiero de Vocento
- 4 Situación actual: diagnóstico

## Vocento futuro

- 5 Líneas de Acción del Plan Estratégico 2025-2029
- 6 Objetivos 2029
- 7 Potencial de crecimiento
- 8 Conclusiones
- 9 Q&A

## 6 Tendencias Internacionales impactando el negocio de Vocento



Mantenimiento relativo de las audiencias, con los lectores migrando hacia digital y redes sociales



Los ingresos se estabilizarán en EEUU y UE, la **publicidad digital basada en datos/perfilada** tomará especial relevancia



Apuesta por el **crecimiento en suscripciones y el perfilado de audiencias**



Los **datos y GenAI** pueden ser **potenciales disruptores**



**Movimientos en la cadena de valor limitados** hacia una integración horizontal (hacia agencias de creatividad y marca)

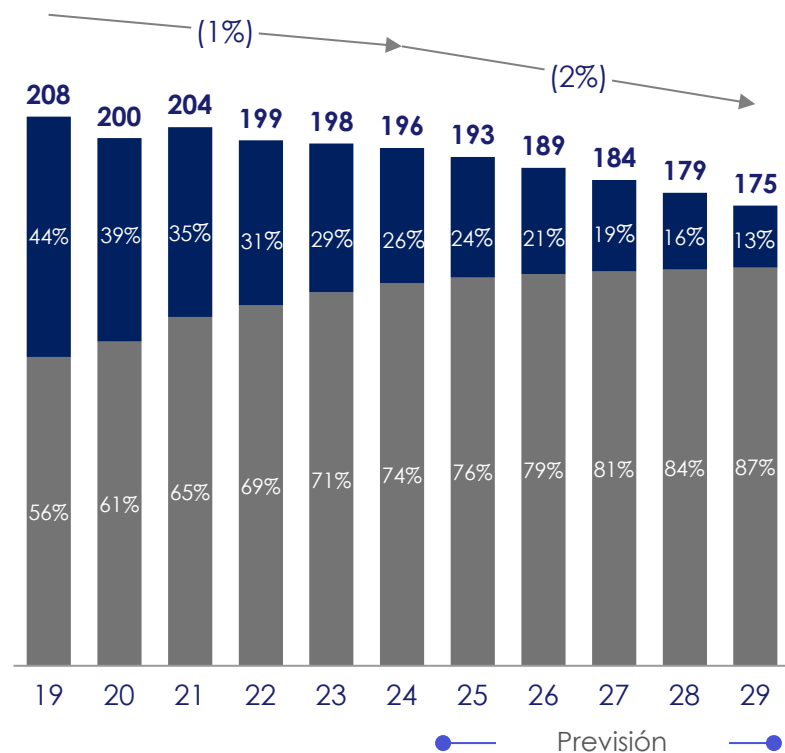


Foco en **eficiencia y mejora de la rentabilidad**

# La caída de audiencia en 'print' será parcialmente contrarrestada por la digital, llegando a suponer dos tercios de la audiencia en Europa y ~90% en EEUU

## Audiencia de periódicos en EEUU (impresa y digital)

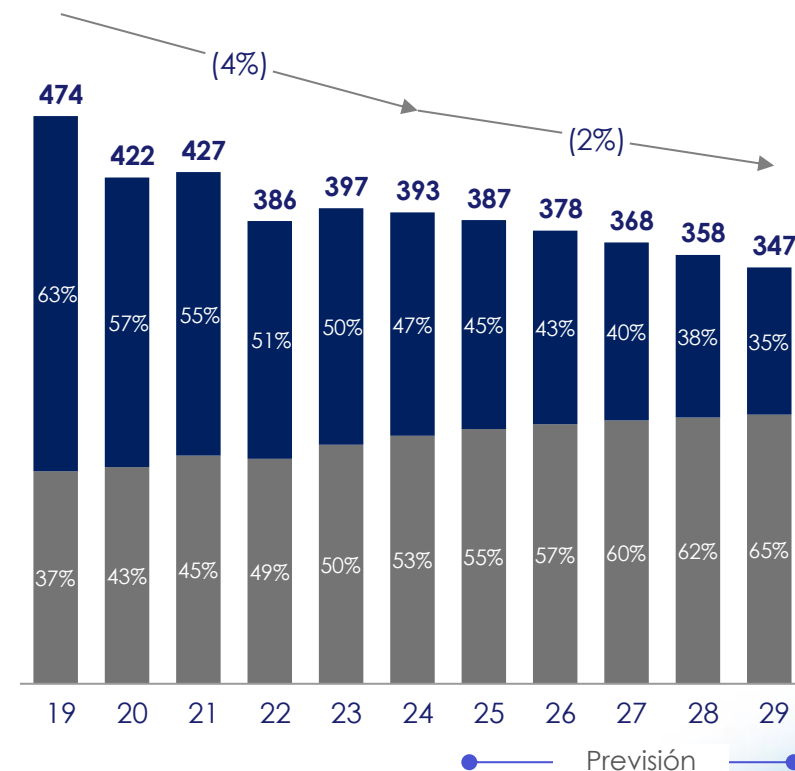
Número de lectores de prensa en Estados Unidos (mn)



**CAGR 19-24** (10,9%)  
**CAGR 24-29** (14,4%)  
 4,4%  
 0,8%

## Audiencia de periódicos en Europa (impresa y digital)

Número de lectores de prensa en Europa (mn)



**CAGR 19-24** (8,8%)  
**CAGR 24-29** (8,0%)  
 3,1%  
 1,7%

■ Lectores 'print' ■ Lectores digital

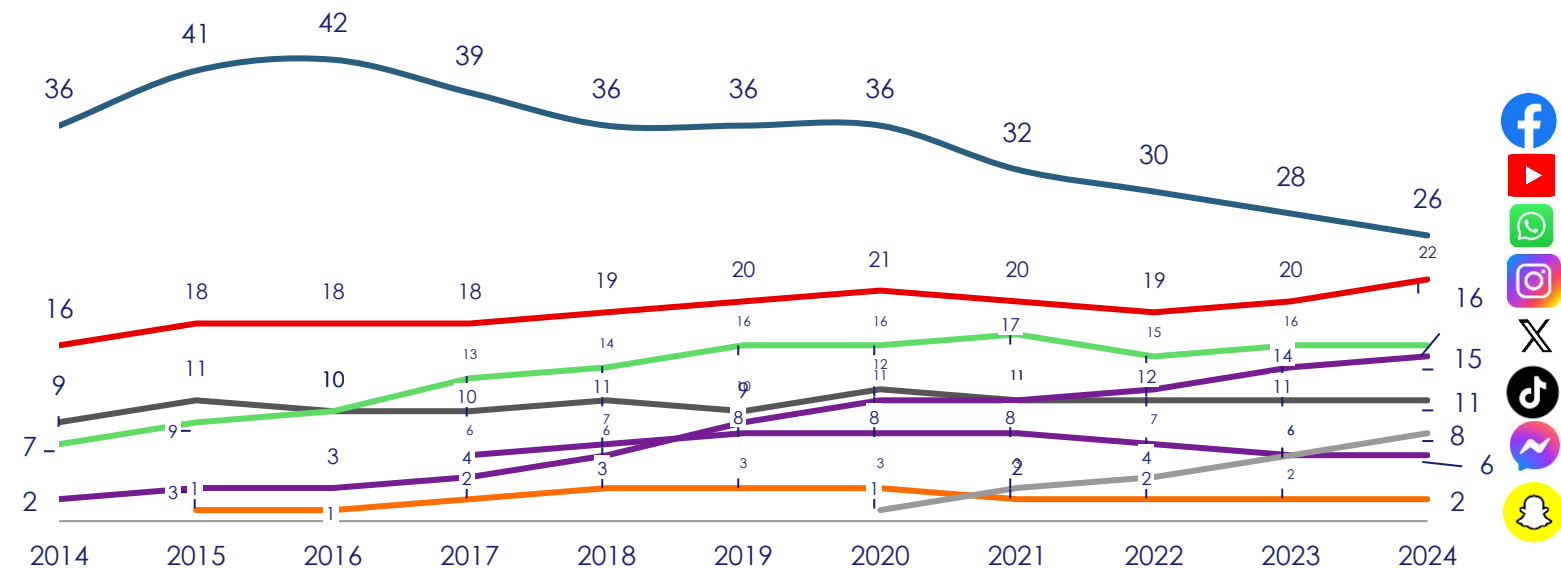
Nota 1: incluye lectores de periódicos digitales y lectores de periódicos electrónicos gratuitos (con publicidad). Fuente: Statista (Noviembre 2024).



# En las audiencias digitales, las redes sociales mantienen un alto nivel de relevancia en el consumo de noticias, aunque con mucha fragmentación

Se observa un descenso en el uso de Facebook para el consumo de noticias, y una creciente demanda de aplicaciones de video y mensajería

Proporción de usuarios que utilizaron redes sociales para el consumo de noticias en la última semana, en países seleccionados <sup>1</sup> (%)



## Mercado muy fragmentado, y transición hacia redes de video

El mercado de consumo de noticias está **muy fragmentado**, con múltiples plataformas compitiendo entre sí

Se observa un cambio tecnológico hacia las **plataformas basadas en video y audio** (ej., YouTube, TikTok)

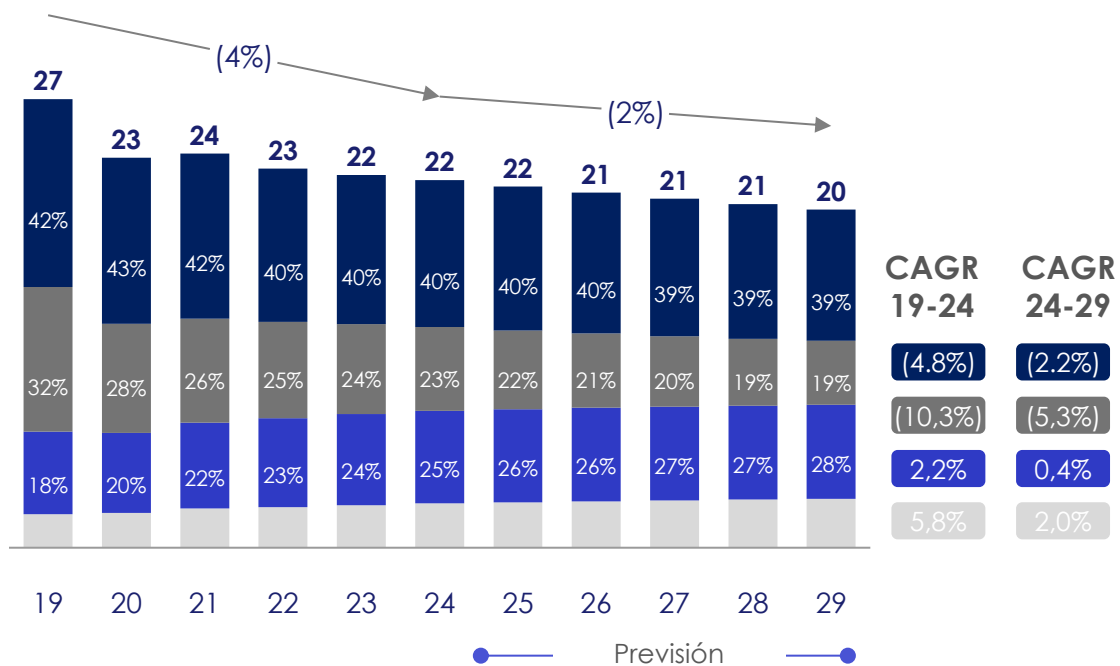
**Los vídeos de formato corto** adquieren relevancia, con el **60% de los usuarios** americanos consumiendo semanalmente noticias online en formato corto

Nota 1: Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, Francia, España, Italia, Dinamarca, Finlandia, Japón, Australia (14-24), Brasil, Irlanda (15-24). Tamaño de la muestra: ~2.000 (2015-2024); 2. En Julio 2024. Fuente: Digital News Report 2024 (Instituto Reuters).

# Los ingresos de prensa en Estados Unidos y Europa esperan ralentizar su caída en los próximos años, frenada parcialmente por digital

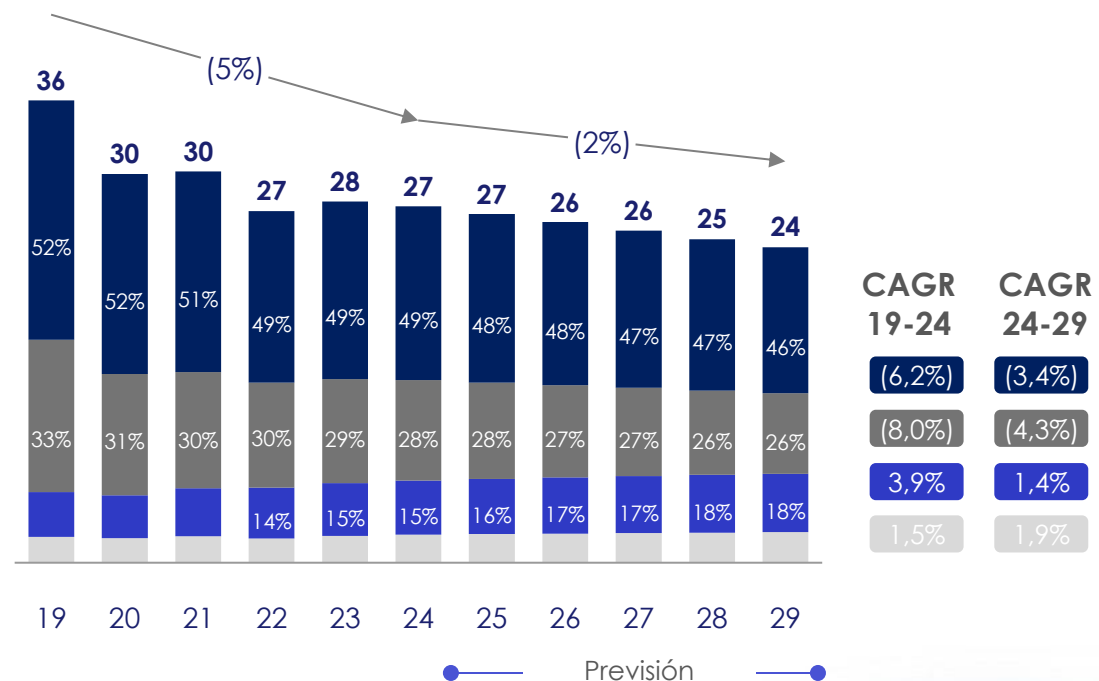
Los ingresos de prensa en EEUU (circulación y publicidad)

\$ Bn



Los ingresos de prensa en Europa (circulación y publicidad)

\$ Bn



■ Circulación impresa ■ Publicidad impresa ■ Publicidad digital ■ Circulación digital

# Algunos 'players' (WSJ, The Boston Globe, LeMonde) apuestan claramente por un modelo de suscripción con un alto nivel de cierre de contenido...

## 3 modelos de muro de pago

Modelo	Descripción	Grado de cierre/ apertura
<b>1</b> Muro de pago dinámico	Se adapta y personaliza el muro de pago según perfil y actividad del cliente	<p>Más Cerrado ← ● WSJ ● LE FIGARO ● → Más abierto</p>
<b>2</b> Muro de pago poroso	Se define un número fijo de artículos gratis al mes hasta requerir pago o suscripción	<p>Más Cerrado ← ● The Boston Globe ● The Washington Post ● → Más abierto</p>
<b>3</b> Modelo Freemium	Se divide el contenido entre gratuito y premium, sin límite por cantidad	<p>Más Cerrado ← ● Le Monde ● EL PAÍS ● → ABC ● → Más abierto</p>

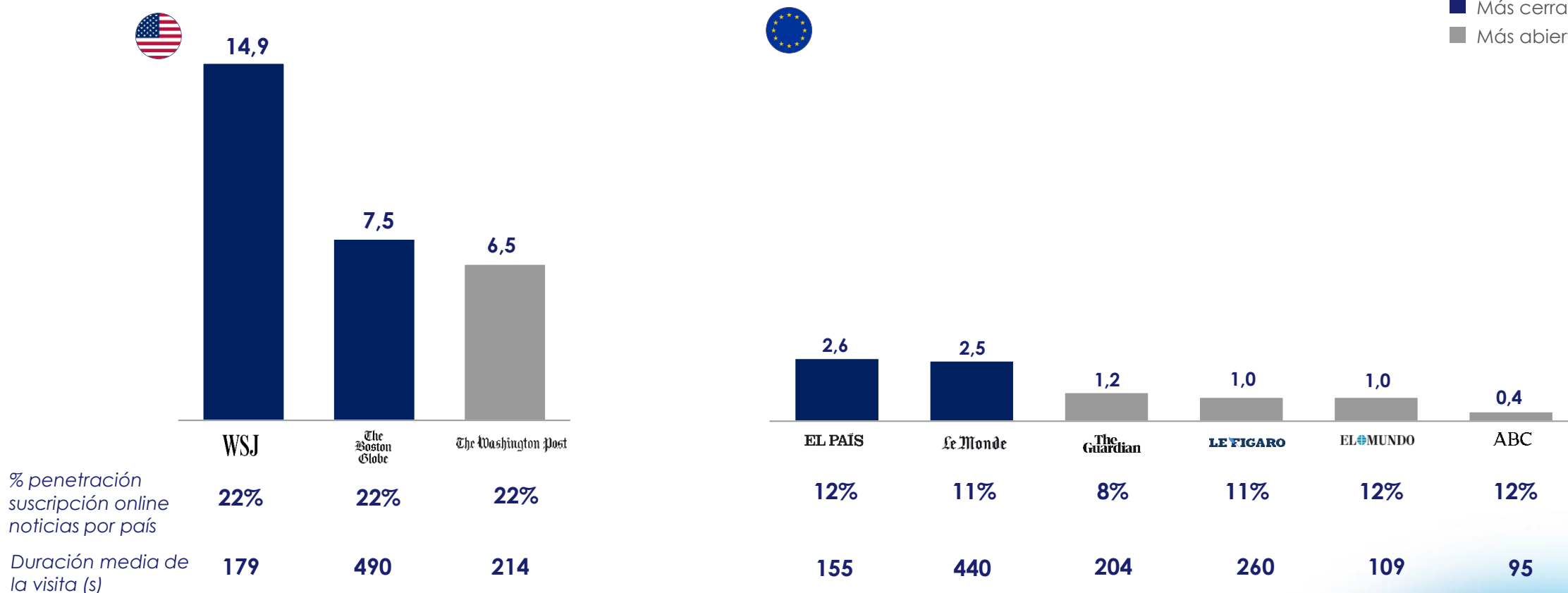
# ... de esta manera logran una mayor penetración de suscripciones digitales y un 'engagement' elevado

## Ratio de penetración de suscriptores digitales y visitantes únicos en periódicos digitales

Suscriptores digitales / promedio de visitantes únicos (%)

### Grado de cierre

- Más cerrado
- Más abierto



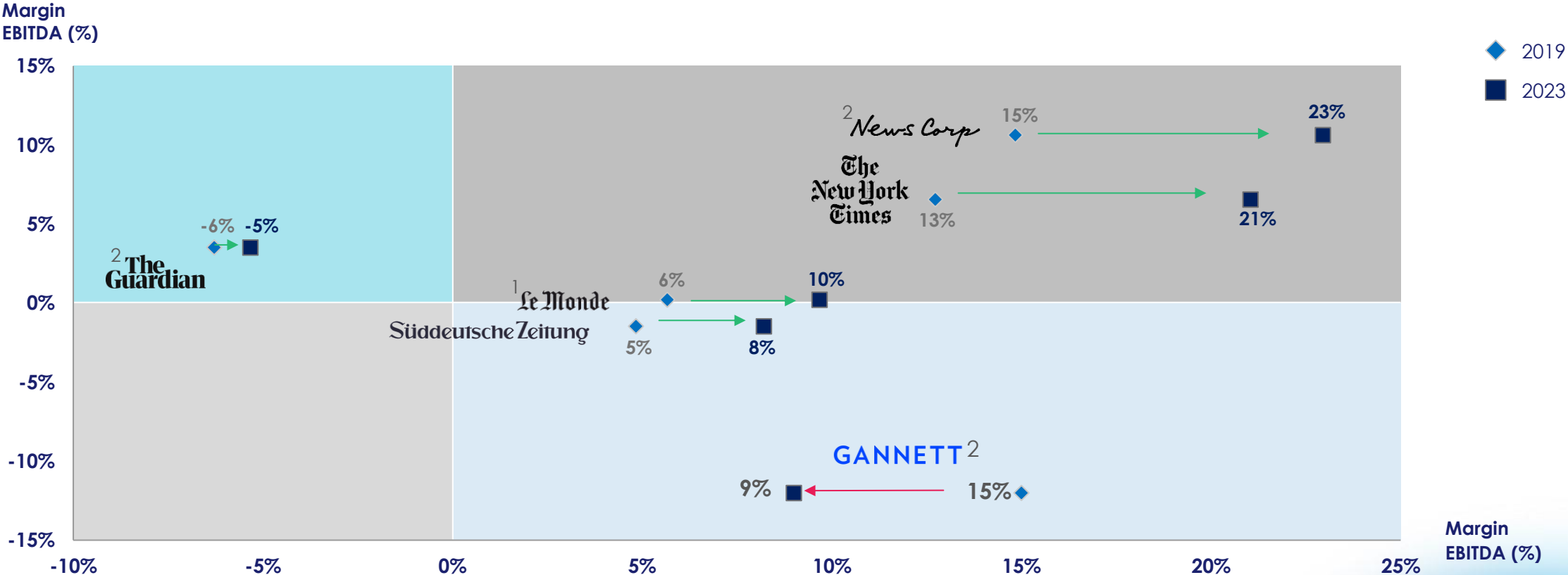
Nota: datos para suscriptores y promedio de visitas: últimos datos disponibles en 2024, excepto The Guardian: 2023

Fuente: compañías, Reuters, Factiva, Similarweb, GfK . La ratio suscriptores digitales / promedio de visitantes únicos se calcula como cociente de suscriptores digitales y número de visitantes únicos mensuales (e.g. para ABC: 55 mil suscriptores / 15 millones de visitantes = 0,4%)

# Incluso en un entorno global de bajo crecimiento del mercado, algunos competidores están logrando adaptarse y crecer en margen de EBITDA

Evolución de los ingresos y el margen de EBITDA (segmento prensa, 2019-2023)

CAGR 19-23



Nota 1: datos de 2018-2023, Nota 2. Datos de 2020-2023  
Fuente: S&P Capital IQ, Orbis

# Agenda del día

## Mercado

## Vocento actual

## Vocento futuro

- 
- 1
 Tendencias internacionales que impactarán al negocio
  - 2
**Mercado de Prensa en España y Evolución de Cuotas de Vocento**
  - 3
 Performance financiero de Vocento
  - 4
 Situación actual: diagnóstico
  - 5
 Líneas de Acción del Plan Estratégico 2025-2029
  - 6
 Objetivos 2029
  - 7
 Potencial de crecimiento
  - 8
 Conclusiones
  - 9
 Q&A

# Tendencias en el mercado español de prensa

## Prensa en España



- El mercado de prensa español ha venido decreciendo al 6,5% anual (2017-24), y se espera que se estabilice, ralentizando su caída hasta el -0,4% (2026-28)
- Esta evolución combina crecimientos sostenidos en publicidad digital y en suscripciones digitales, mientras que la venta de ejemplares impresos y la publicidad 'print' se prevé que siga evolucionando negativamente, si bien a tasas algo más moderadas

## Suscripciones digitales



- Los ingresos por suscripciones digitales aumentarán de forma sólida en los próximos años (2024-28E +6,2% CAGR), lo que permitirá a los participantes en el mercado beneficiarse de dicho crecimiento
- Además, para Vocento supone una oportunidad de negocio, puesto que su liderazgo en 'print' (cuota del 26%) no se corresponde con la cuota obtenida en suscripciones digitales (13%). Esto es aún más evidente en la prensa regional

## Publicidad digital

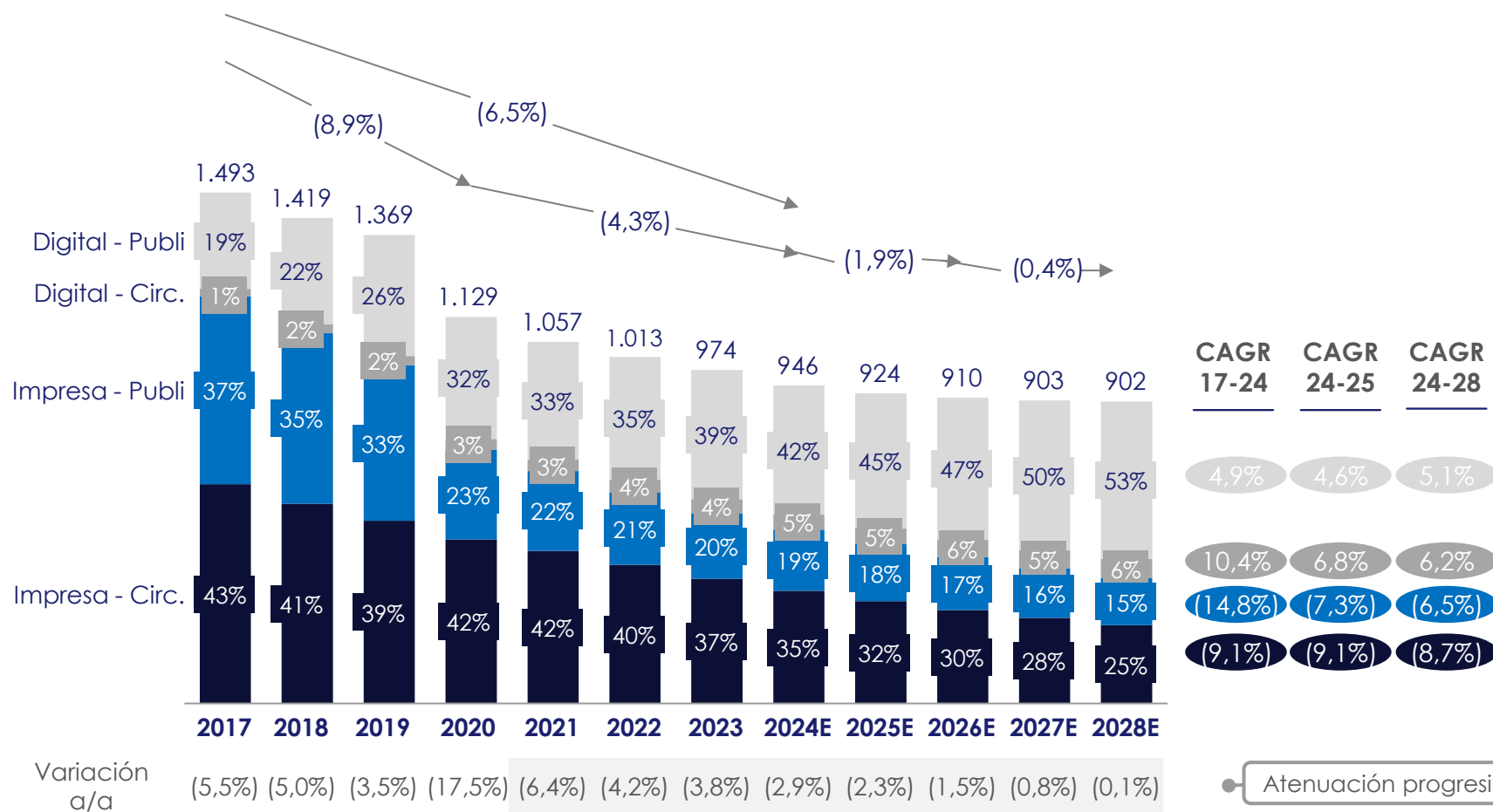


- El mercado de publicidad digital presenta igualmente una oportunidad de crecimiento relevante (2024-28E +5,1% CAGR)
- Vocento ha perdido cuota en los últimos años y tiene un potencial claro para recuperarla

# Mercado – Ingresos: se espera que el mercado español de prensa continúe en contracción, si bien a un ritmo menor, gracias al impulso del negocio digital

Evolución observada (2021-24) y esperada (2024-28) de ingresos de la industria de los periódicos

€m



- La **publicidad digital es el segmento de mayor relevancia** por su crecimiento y tamaño
  - Se ha observado una deceleración del crecimiento el último año
- Las **suscripciones digitales representan el segmento con mayor crecimiento**, y una apuesta clara por parte de algunos 'players' relevantes del mercado
- El **segmento impreso mantiene su contracción**, aunque con cierta desaceleración en la publicidad

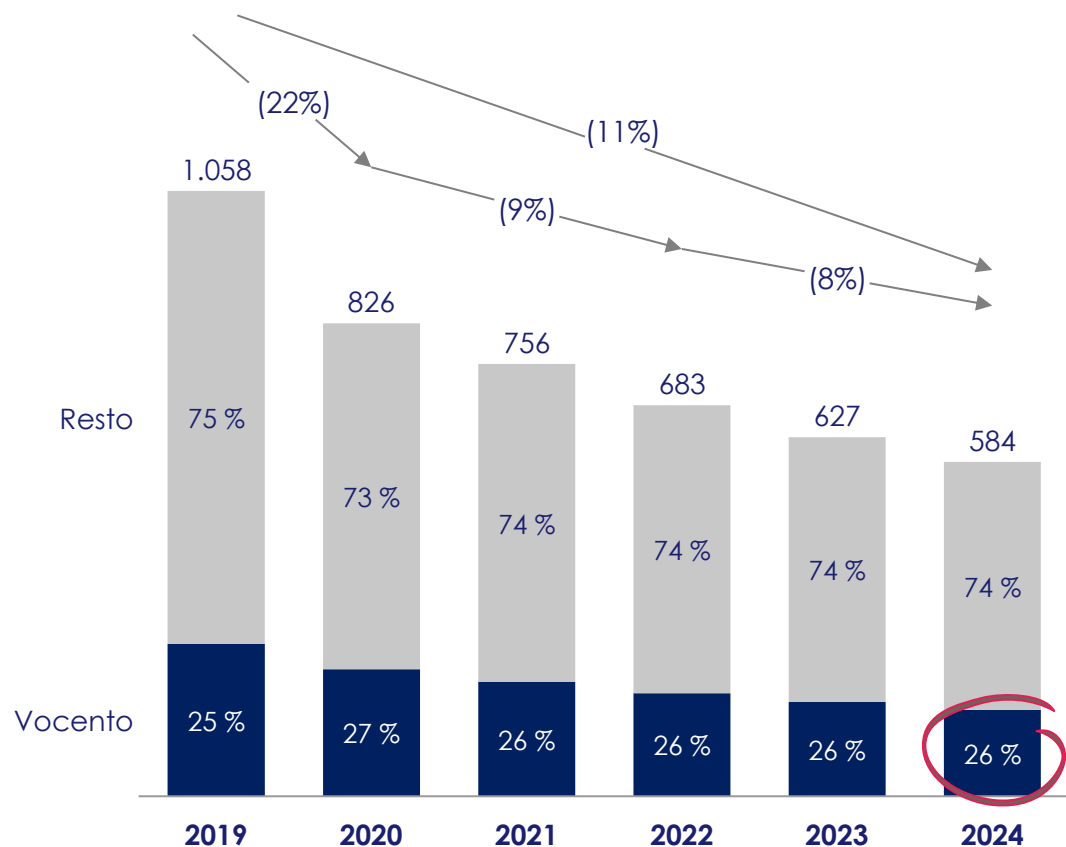
CAGR	CAGR	CAGR
17-24	24-25	24-28
4,9%	4,6%	5,1%
10,4%	6,8%	6,2%
14,8%	7,3%	6,5%
9,1%	9,1%	8,7%

Fuentes: Entertainment and Media Outlook 2024-28 (y ediciones anteriores) – PwC, AMI, Cuentas anuales públicas, Informes de prensa

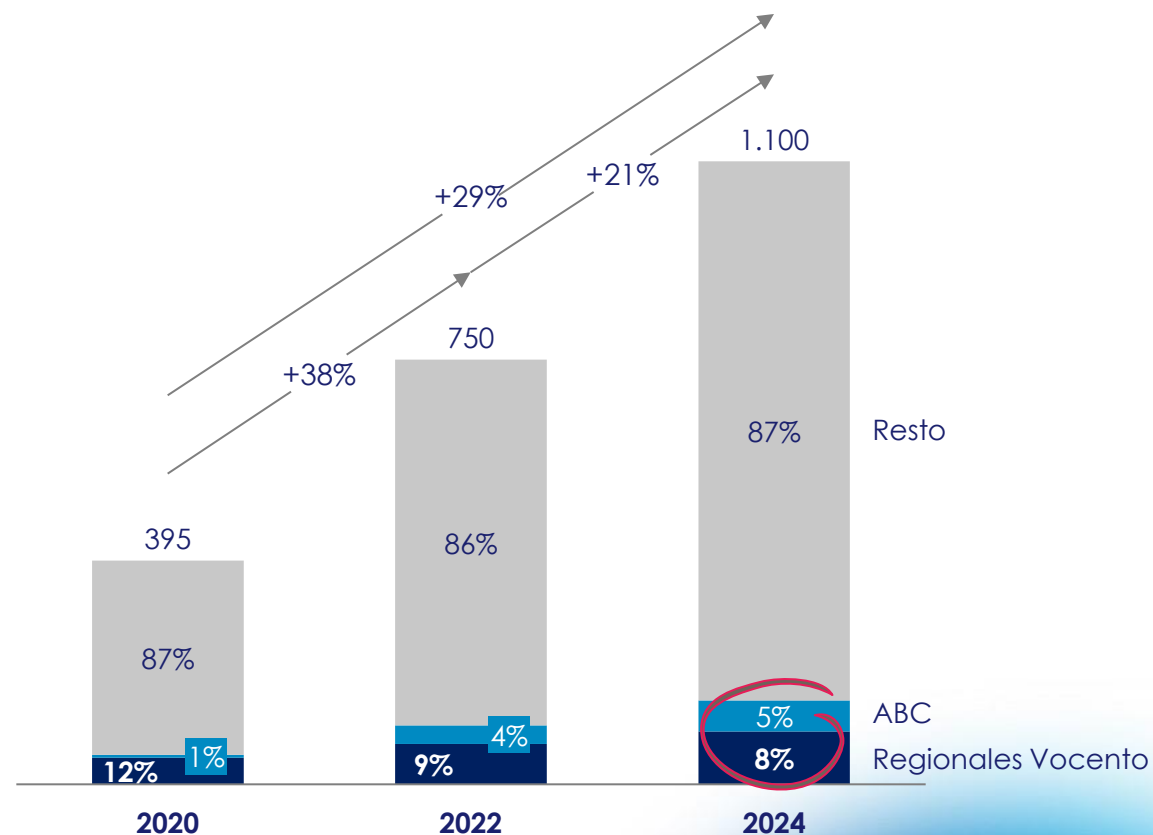


# Mercado – Venta de periódicos: Vocento es líder y ha mantenido su cuota en circulación impresa, mientras que digital es una oportunidad de crecimiento

**Evolución circulación prensa impresa<sup>1</sup> España**  
(‘000 de ejemplares diarios)



**Evolución suscriptores digitales prensa online<sup>2</sup> en España**  
(‘000 suscriptores)

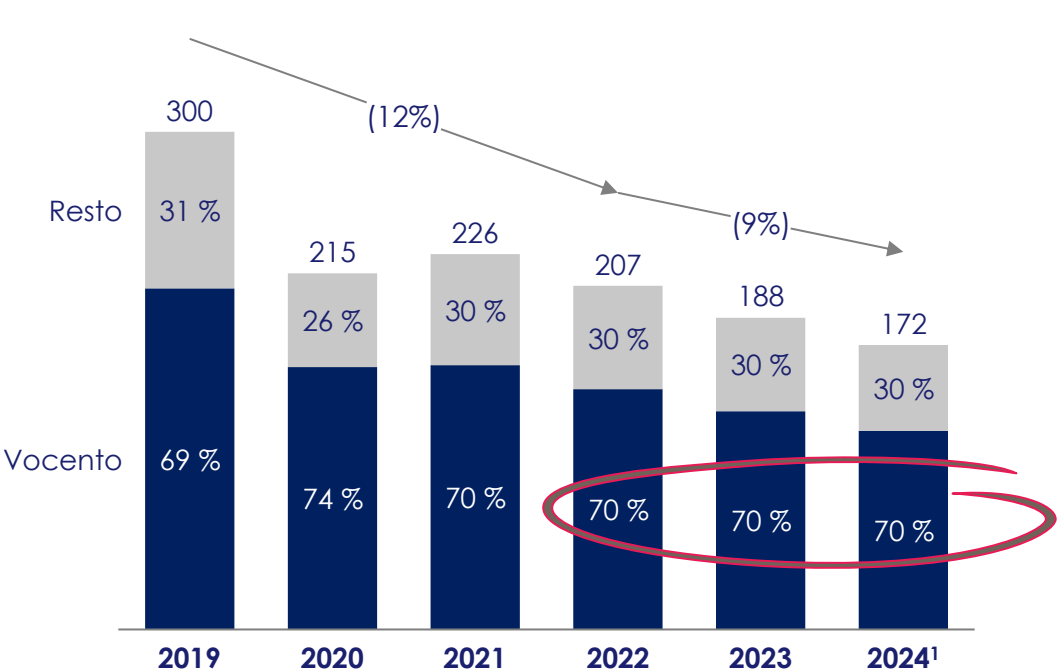


Nota 1: datos ajustados a 12 meses, información disponible de Enero a Noviembre de 2024. Fuente: OJD, prensa generalista nacional y regional. Nota 2: fuente Vocento.

# Mercado – Venta de periódicos regionales: si nos enfocamos en la prensa regional, las tendencias son similares, partiendo Vocento de una posición más dominante en ‘print’

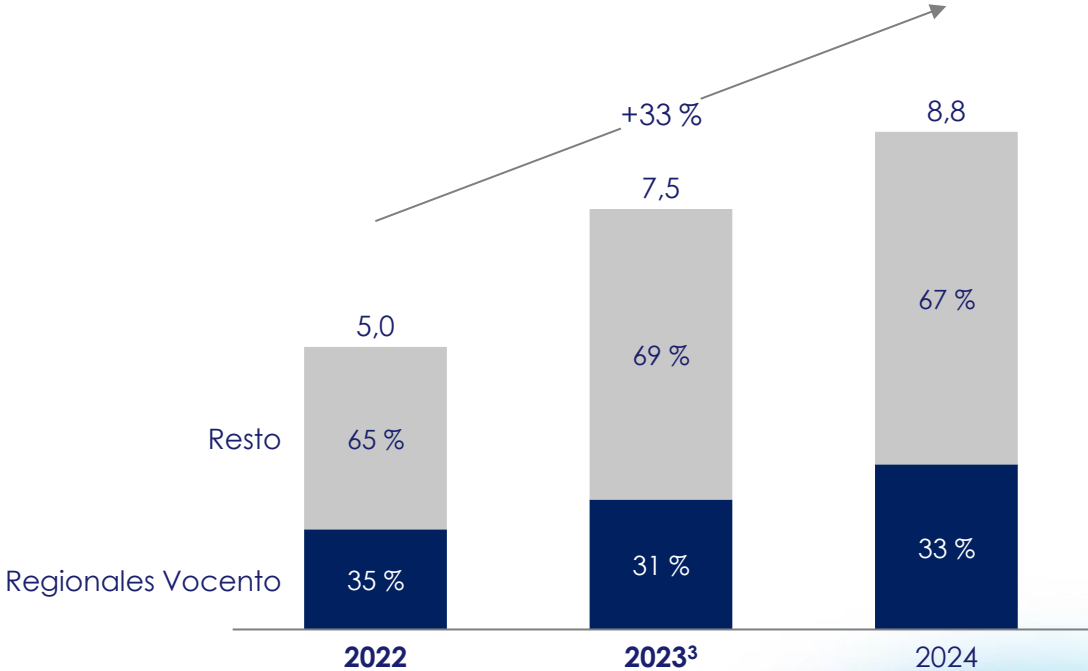
## Circulación Impresa

Evolución circulación prensa impresa regional en España  
(‘000 de ejemplares diarios)



## Audiencias Digitales

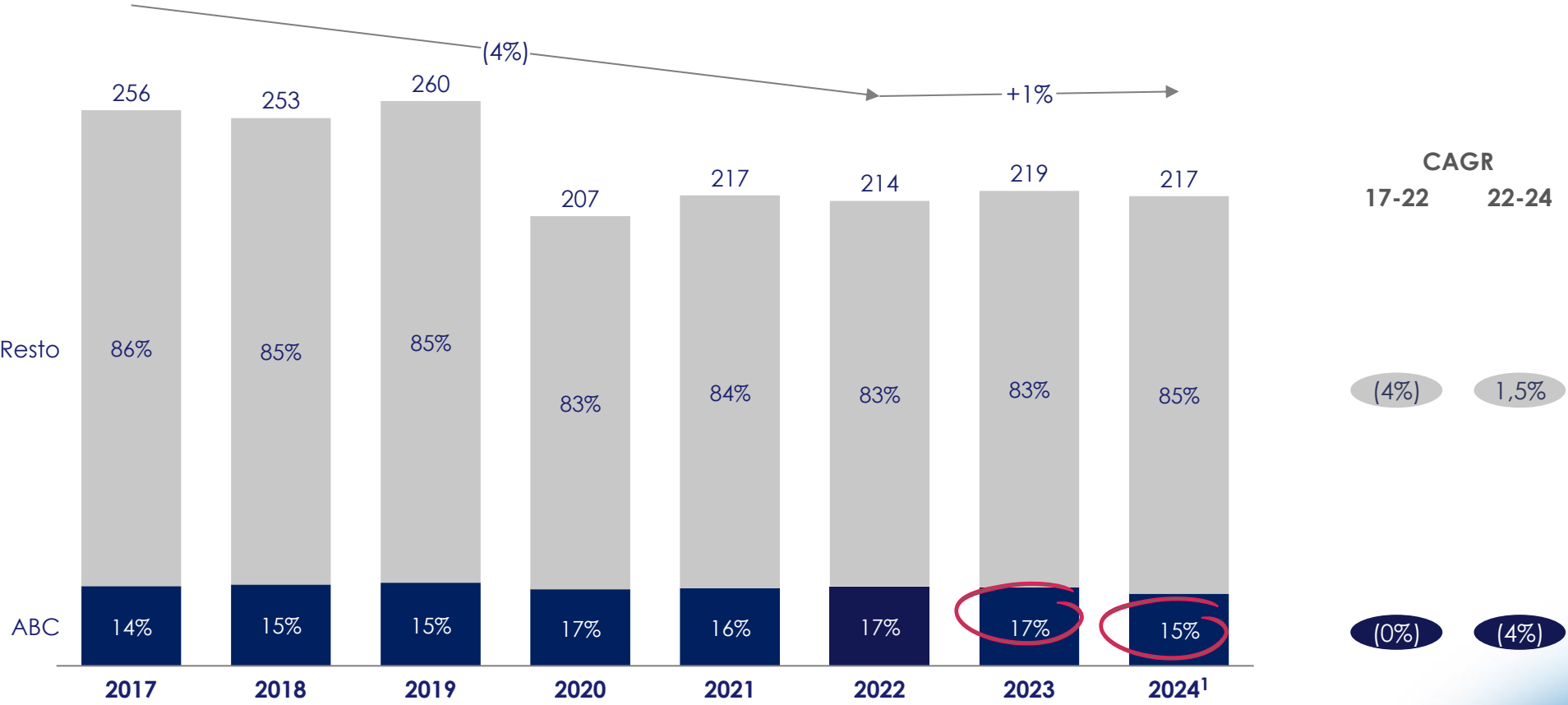
Evolución audiencia regional en España  
(Audiencia media diaria<sup>2</sup> según GfK, M de visitas)



Nota 1: datos ajustados a 12 meses, información disponible de Enero a Noviembre de 2024;  
 Nota 2: mercados construidos teniendo en cuenta top 578 medios en audiencia (con Audiencia > 10,000 Usuarios al día); Fuente: GfK . Nota 3. Solo dos meses disponibles para elaborar el mercado. Fuente OJD.

# Mercado - Publicidad en cabeceras nacionales: ABC ha perdido cuota publicitaria en el último año...

Ingresos por publicidad en cabeceras Nacionales (€m)

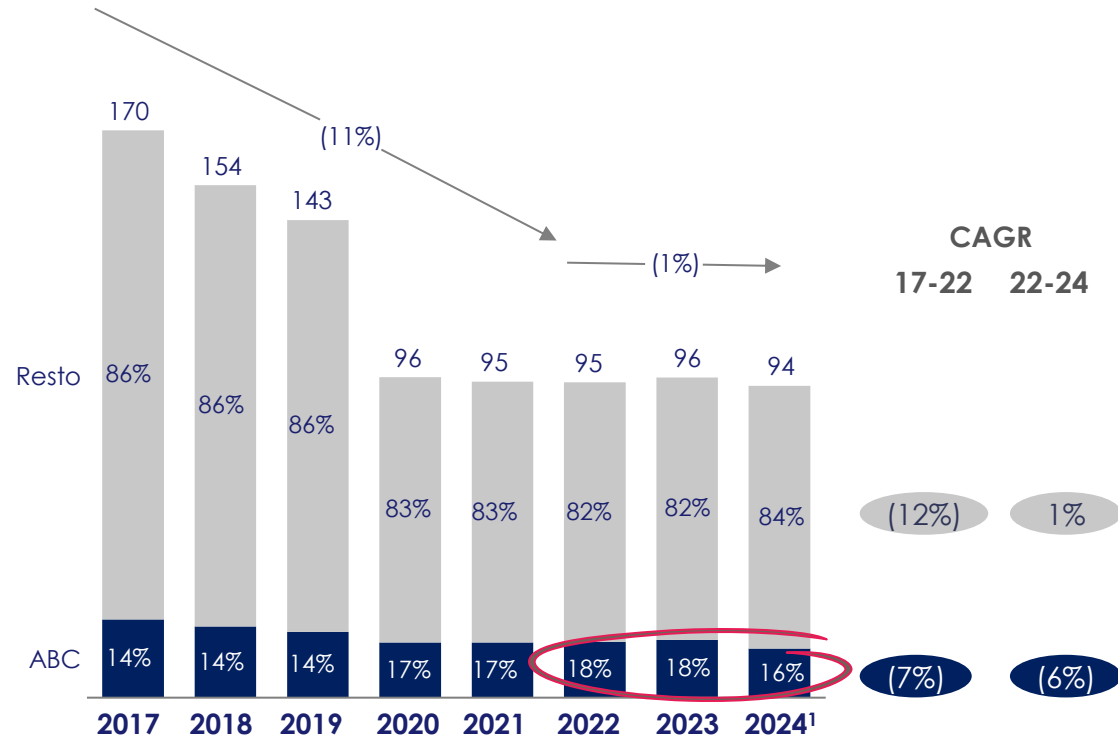


Nota 1: datos hasta noviembre de 2024 y ajustado proporcionalmente para dar una visión anual Resto incluye El País, El Mundo, La Razón,, 20 Minutos y La Vanguardia. Fuente: AMI

# ...con una evolución similar en publicidad impresa y en digital

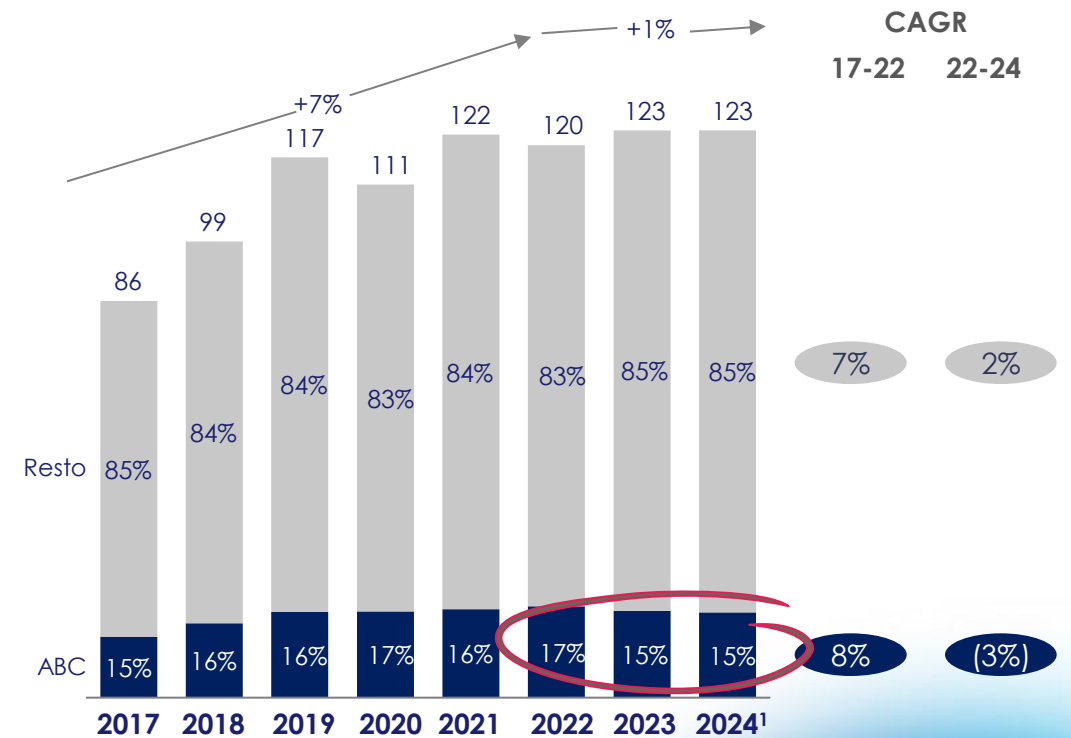
## Publicidad Impresa

Evolución publicidad impresa nacional (€m)



## Publicidad Digital

Evolución publicidad digital nacional (€m)

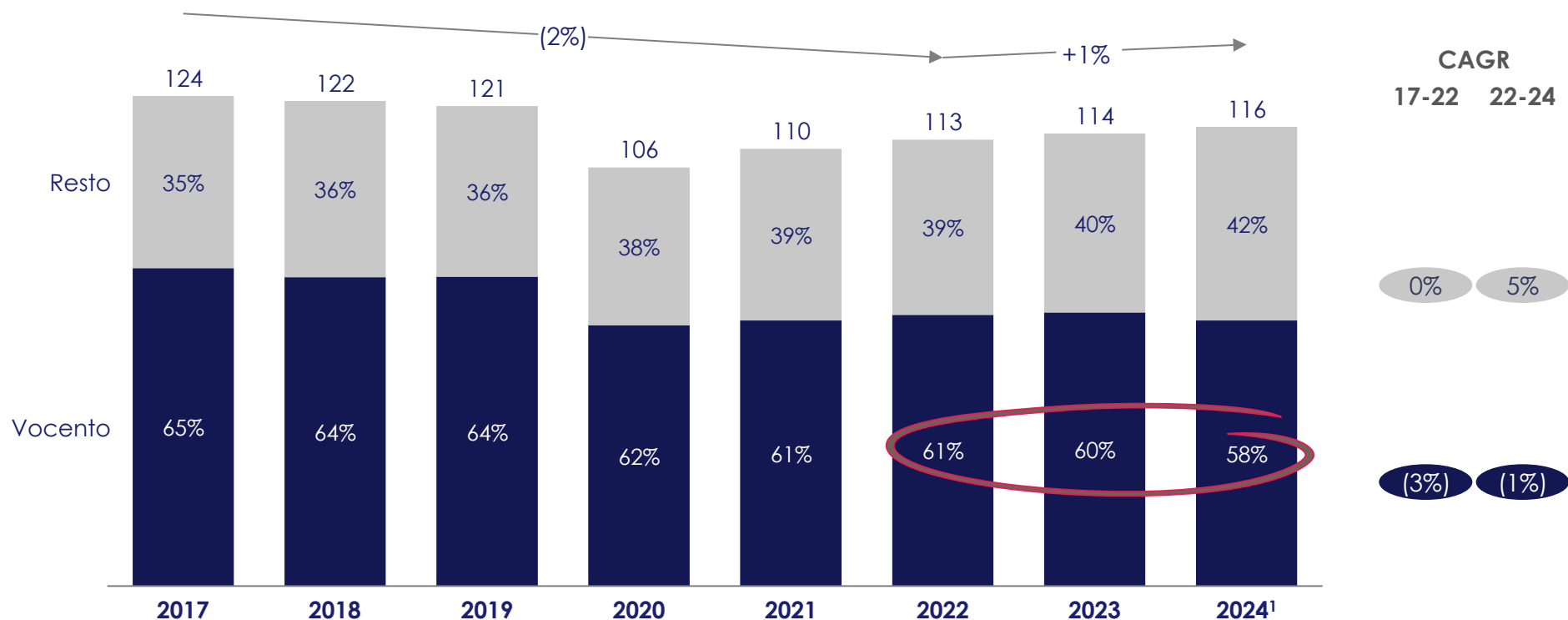


Nota 1: datos hasta noviembre de 2024 y ajustado proporcionalmente para dar una visión anual. Resto incluye El País, El Mundo, La Razón, 20 Minutos y La Vanguardia. Fuente: AMI

# Mercado-Publicidad en cabeceras regionales: también hay una clara oportunidad para recuperar cuota en el ámbito regional,...

Ingresos por publicidad nacional y regional servida en cabeceras regionales en las Comunidades con presencia de Vocento<sup>2</sup>

(€m)

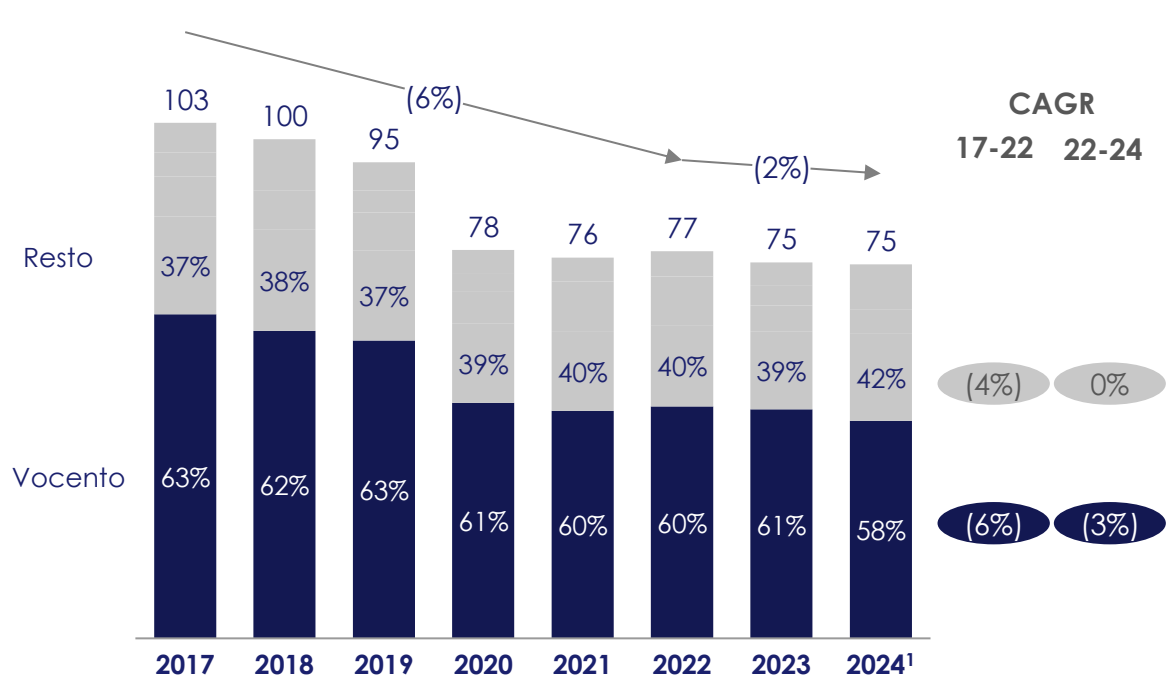


Nota 1: datos hasta noviembre de 2024 y ajustado proporcionalmente para dar una visión anual. Nota 2: publicidad nacional y local de cabeceras regionales en las Comunidades con presencia de Vocento (Asturias, Castilla y León, Cantabria, Extremadura, La Rioja, Murcia y País Vasco – Se ha excluido Andalucía por falta de datos independientes de ABC Sevilla). Fuente: AMI

# ... dada la posición competitiva e implantación de las cabeceras regionales de Vocento en 'print' y en digital

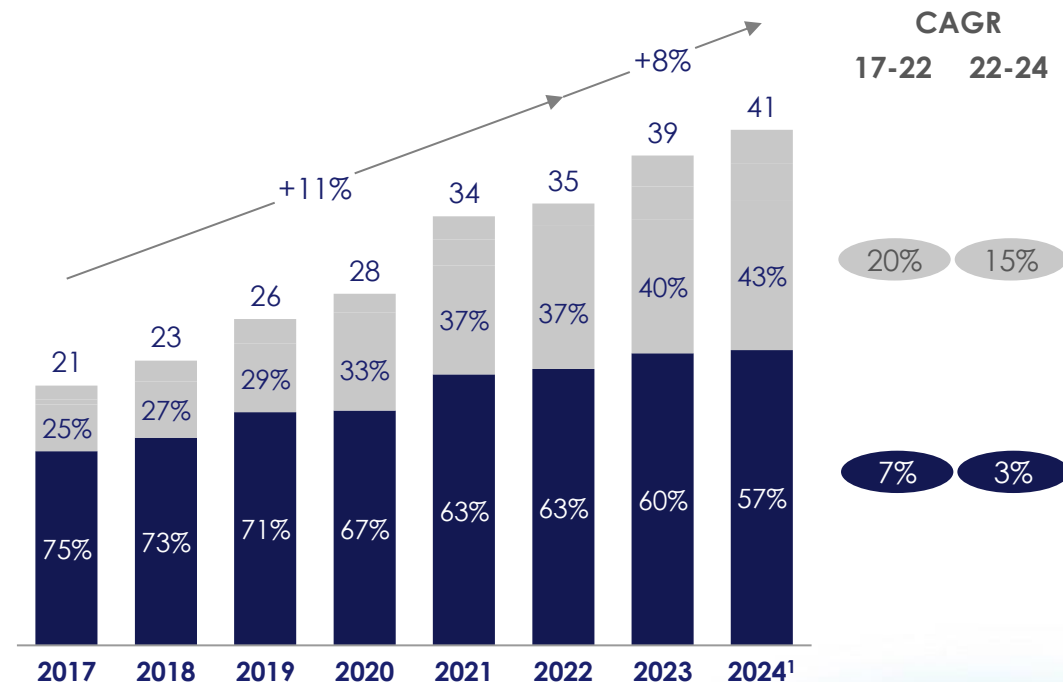
## Publicidad Impresa

Evolución publicidad impresa nacional y regional servida en cabeceras regionales en comunidades donde está presente Vocento<sup>2</sup> (€m)



## Publicidad Digital

Evolución publicidad digital nacional y regional servida en cabeceras regionales en comunidades donde está presente Vocento<sup>2</sup> (€m)



Nota 1: datos hasta noviembre de 2024 y ajustado proporcionalmente para dar una visión anual. Nota 2: Publicidad nacional y local de cabeceras regionales en las Comunidades donde está presente Vocento (Asturias, Castilla y León, Cantabria, Extremadura, La Rioja, Murcia y País Vasco – Se ha excluido Andalucía por falta de datos independientes de ABC Sevilla). Fuente: AMI.

# Agenda del día

## Mercado

- 1 Tendencias internacionales que impactarán al negocio
- 2 Mercado de Prensa en España y Evolución de Cuotas de Vocento

## Vocento actual

- 3 **Performance financiero de Vocento**
- 4 Situación actual: diagnóstico

## Vocento futuro

- 5 Líneas de Acción del Plan Estratégico 2025-2029
- 6 Objetivos 2029
- 7 Potencial de crecimiento
- 8 Conclusiones
- 9 Q&A

# Vocento ha compensando parcialmente la caída en Prensa con los negocios más rentables de diversificación

## Ingresos



Vocento alcanzó **€345m ingresos en 2024**, con una caída de €18m vs 2023

El negocio de **prensa se contrajo €19m** entre 2023 y 2024

- **Circulación impresa cayó €6m**, en línea con el mercado, contrarrestado parcialmente por el **crecimiento en suscripciones digitales**
- **Publicidad** 'print' y digital menguaron €9m
- **Otros ingresos** de prensa cayeron €5m por menores ingresos en impresión

Los negocios de **diversificación han crecido** desde 2020: Agencias €+14m, Gastro €+12m, Clasificados €+7m

## Costes



Los **costes operativos** del grupo alcanzaron **€354m en 2024** (el 52% son costes de personal e indemnizaciones)

## EBITDA



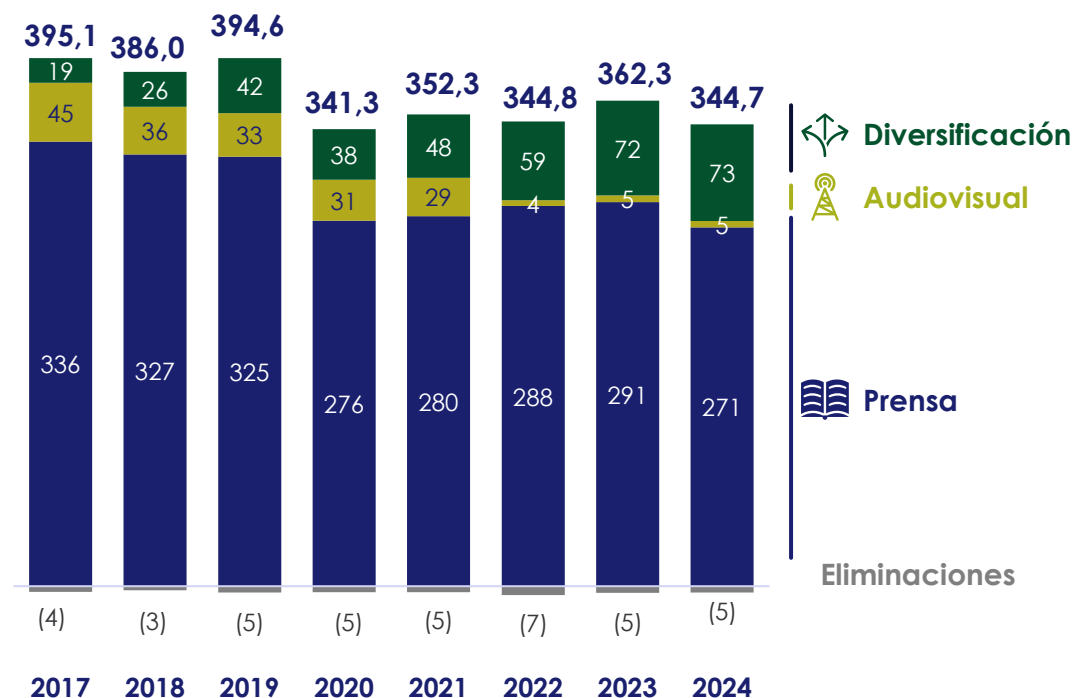
**El EBITDA del grupo en 2024 fue €-9m**, afectado por numerosos efectos coyunturales (indemnizaciones, publicidad, Agencias, impresión)

- EBITDA ex. Indemnizaciones fue €11m, vs €40m en 2023
- Los negocios de **diversificación han sido una fuente EBITDA** durante los últimos años. En 2024 representaron **30%<sup>1</sup> del EBITDA ex indemnizaciones generado**

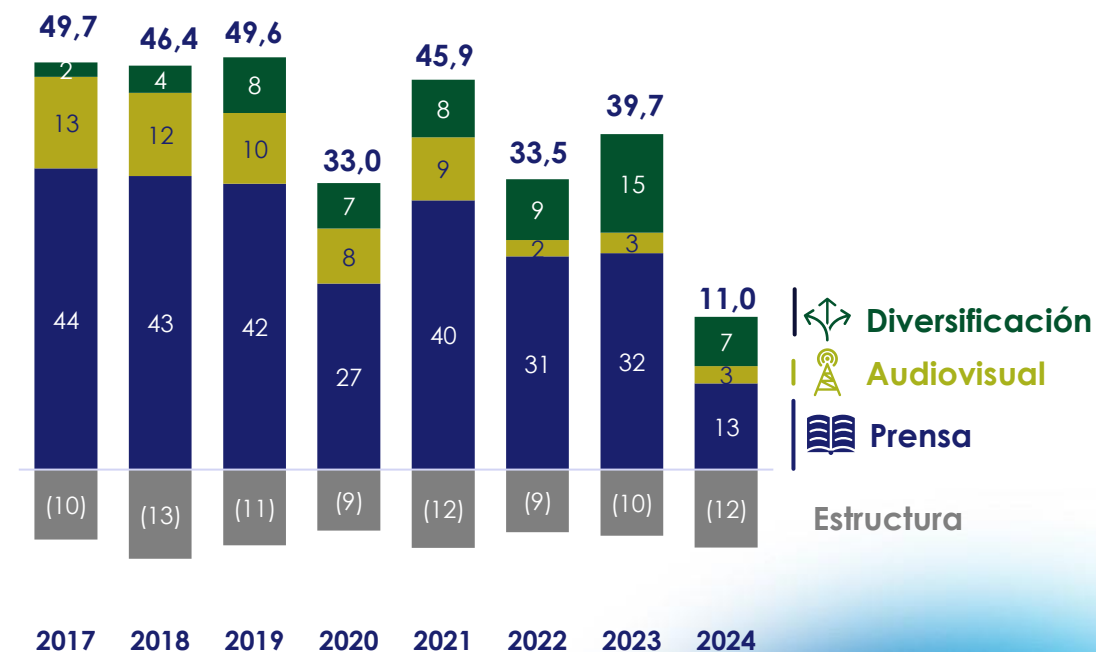


# Resultados históricos Vocento: caída de ingresos en '24, principalmente por prensa, tras una tendencia de ligero crecimiento desde '20

Ingresos  
€m



EBITDA (excluyendo indemnizaciones)  
€m



# Agenda del día

## Mercado

- 1 Tendencias internacionales que impactarán al negocio
- 2 Mercado de Prensa en España y Evolución de Cuotas de Vocento

## Vocento actual

- 3 Performance financiero de Vocento
- 4 Situación actual: diagnóstico**

## Vocento futuro

- 5 Líneas de Acción del Plan Estratégico 2025-2029
- 6 Objetivos 2029
- 7 Potencial de crecimiento
- 8 Conclusiones
- 9 Q&A

# Retos para Vocento en las líneas de ingresos y en el modelo operativo con impacto en costes

## Retos en Ingresos



**Modelo de suscripciones** más definido y adaptado a casuísticas de cada cabecera, para aprovechar la oportunidad de crecimiento en suscriptores y su impacto en márgenes



**Modelo comercial de publicidad** dividido entre nacional-local y con potencial en la visión única de clientes



**Oferta de publicidad** con productos más modulares a necesidades de clientes y mayor integración con el negocio de agencias para venta cruzada



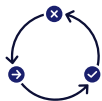
**Mejor explotación del dato** para incrementar valor de publicidad



**Estructura organizativa más ágil** evitando silos y duplicidades



Oportunidad de **centralización de funciones centrales** para captura de eficiencias (ej.: sistemas y finanzas)



**Mejora de capacidades avanzadas de tecnología y datos** (ej. muro de pago dinámico, analítica de audiencias), y del acceso a información de gestión

## Retos en Modelo operativo

# Agenda del día

## Mercado

- 1 Tendencias internacionales que impactarán al negocio
- 2 Mercado de Prensa en España y Evolución de Cuotas de Vocento

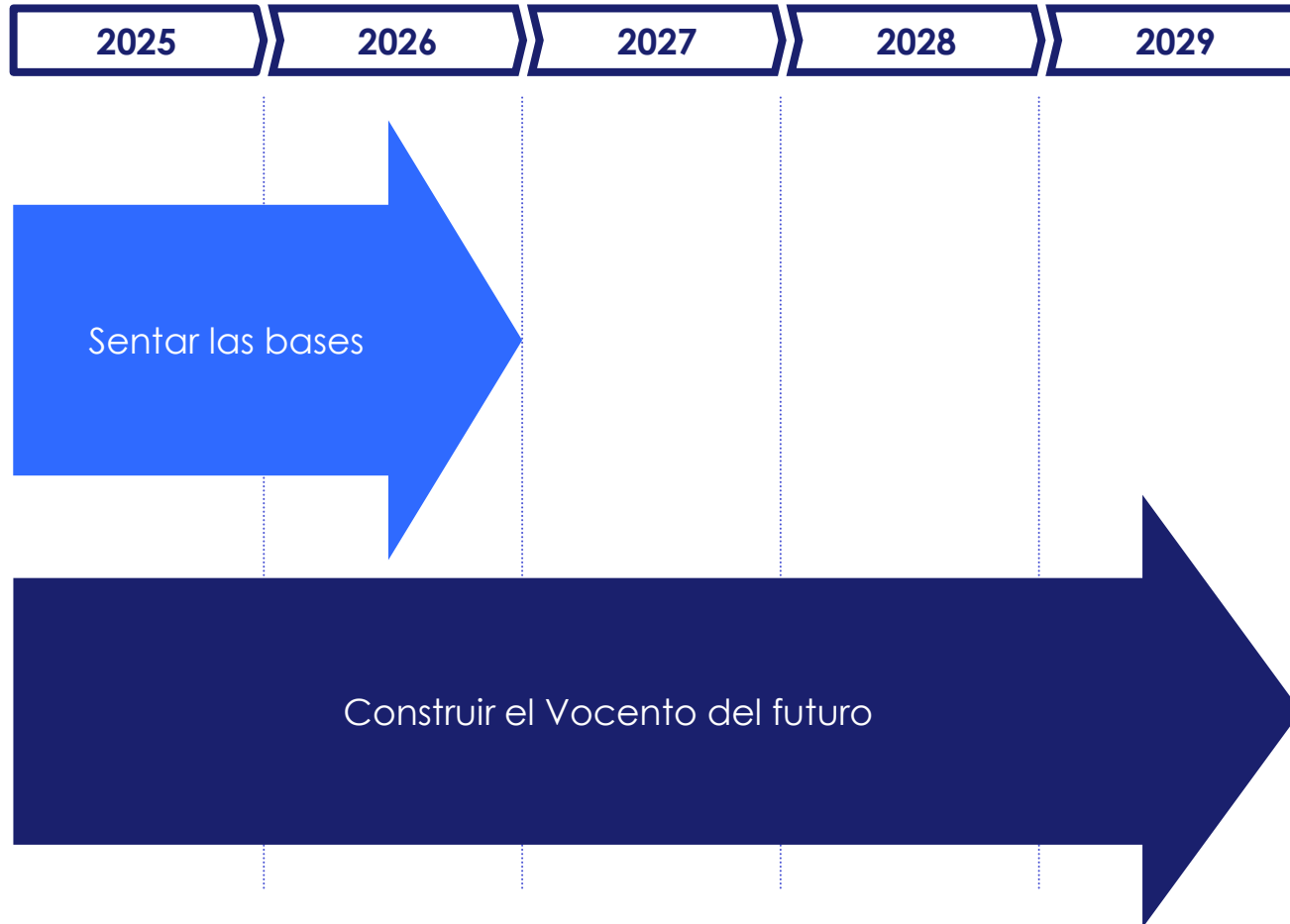
## Vocento actual

- 3 Performance financiero de Vocento
- 4 Situación actual: diagnóstico

## Vocento futuro

- 5 **Líneas de Acción del Plan Estratégico 2025-2029**
- 6 Objetivos 2029
- 7 Potencial de crecimiento
- 8 Conclusiones
- 9 Q&A

# El Plan Estratégico 2025-2029 se enfocará en ‘sentar las bases’ y evolucionar la estrategia del grupo a futuro



## Prioridades del Plan Estratégico

Recuperar el crecimiento, el pulso comercial y la cuota en el negocio prensa

Transformar, simplificar y hacer más eficiente el modelo operativo

Ajustar y mejorar la posición financiera del Grupo

Definir la propuesta de valor To-Be y aceleración del modelo de suscripción en cabeceras clave

Construir capacidades digitales / data que soporten el negocio a medio plazo

Profundizar en la diversificación y sus oportunidades de crecimiento/consolidación

# Detalles del Plan Estratégico: medidas a tomar por áreas

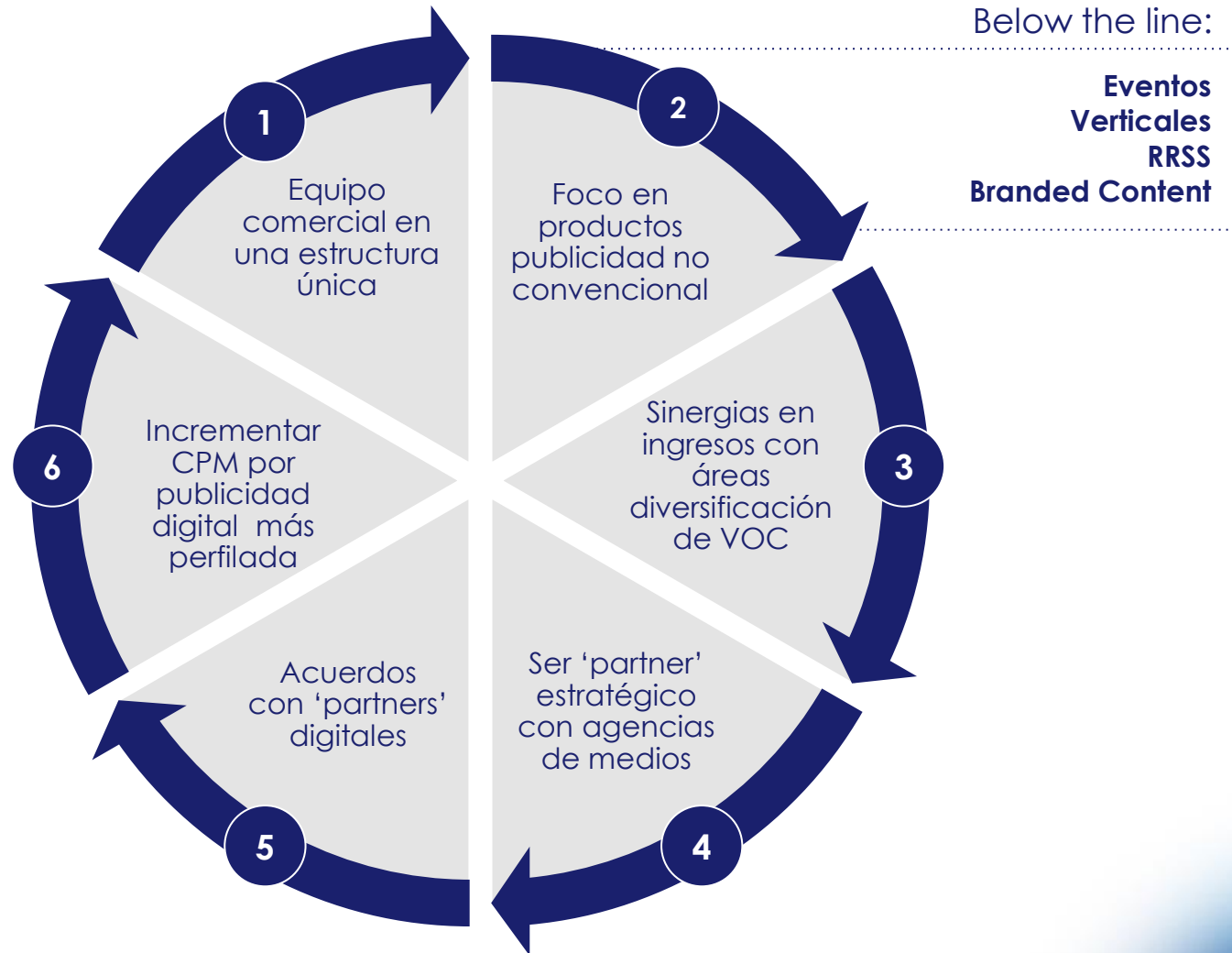
	Prioridades del PE	Objetivo	
	Recuperar el crecimiento, el pulso comercial y la cuota en el negocio prensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperar cuota de mercado de publicidad con una visión comercial unificada y transversal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>2025E:</b> recuperación de cuota e impacto en EBITDA €+6m</li> <li><b>2025-29E:</b> evolución mejor que mercado</li> </ul>
	Transformar, simplificar y hacer más eficiente el modelo operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar silos y duplicidades y buscar mayores eficiencias en funciones transversales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>2025E:</b> indem. €-10m y ahorro anualizado €5m</li> <li><b>2026E:</b> indem. €-8m y ahorro anualizado €4m</li> </ul>
	Ajustar y mejorar la posición financiera del Grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de los activos disponibles para la venta y generación de caja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>2025E:</b> entrada de caja por venta de activos<sup>1</sup> €22m y por venta de inmuebles<sup>2</sup> €20m</li> </ul>
	Definir la propuesta de valor 'To-Be' y aceleración del modelo de suscripción en cabeceras clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseñar la <b>propuesta de valor del Grupo:</b> producto digital, calidad editorial, comercial, y experiencia de usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>2029E:</b> duplicar suscriptores digitales vs 2024 y contribución de suscripciones digitales en EBITDA €+8m vs 2024</li> </ul>
	Profundizar en la diversificación y sus oportunidades de crecimiento/consolidación	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Crecimiento orgánico</b> en Clasificados, Agencias y Verticales y <b>búsqueda</b> de <b>oportunidades de crecimiento</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>2025E:</b> recuperación EBITDA<sup>3</sup> €+3/4m</li> <li><b>2025-29E:</b> ingresos +5%/6% y EBITDA ~13% CAGR</li> </ul>
	Construir capacidades digitales / data que soporten el negocio a M/P	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Transformar a Vocento en una compañía "data driven"</b> con una cultura de toma de decisiones en tiempo real basado en datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>2025-29E:</b> 15% del capex destinado a proyectos de data</li> </ul>

Nota 1: entrada de caja de €22m Pisos.com, ya ejecutado.

Nota 2: datos sin incluir impuestos, gastos de compra venta ni minoritarios. Nota 3: dato pro-forma (sin Pisos.com ni Servicios Digitales).



# Recuperar el crecimiento, el pulso comercial y la cuota en el negocio prensa: Estrategia





# Recuperar el crecimiento, el pulso comercial y la cuota en el negocio prensa: Plan de acción

## Equipo comercial en una estructura única:

- Foco en presupuesto global de grupo
- Integración de las direcciones generales comerciales regionales
- Foco en clientes nacionales para proyectos locales y viceversa

## Ser 'partner' estratégico con agencias de medios:

- En la actualidad somos 'partner' principal para las 4 primeras agencias nacionales

## Foco en productos publicidad no convencional:

- BTL: Eventos, Verticales, RRSS y 'Branded Content'
- Publicidad convencional tendrá un crecimiento plano
- Creación nuevos equipos transversales

## Acuerdos con 'partners' digitales:

- Desarrollo de una estrategia basada en la negociación con los principales 'players' del mercado. Objetivo cuantificable ya alcanzado en 2025 (€+4m)

## Sinergias en ingresos con áreas diversificación:

- Agencias (Yellow Brick Road / Tango / Melé)
- Nuevas propuestas al sector de la automoción con Vocento.Medios + Premium Leads + Sumauto

## Incrementar CPM por publicidad digital más perfilada:

- Trabajar con la tecnología necesaria para obtener la data cualificada de los usuarios y de su comportamiento y así segmentar los cluster de venta

**Crecimiento publicitario sobre un liderazgo de audiencias de Vocento: c.50m de usuarios únicos y lectores<sup>1</sup>**





## Recuperar el crecimiento, el pulso comercial y la cuota en el negocio prensa: foco en productos publicidad no convencional

Below the line

Eventos

Crear nuevos eventos basados en inversiones públicas y privadas en los territorios salud / gastronomía / deporte / música

Escalar eventos de éxito nacional / regional a otros lugares de VOC

Conceptualización, desarrollo y comercialización de eventos profesionales y económicos

Disminuir costes para maximizar la rentabilidad

Verticales

Creación de nuevos verticales de contenido transversales al grupo

Trabajar en sectores no explotados: deportes, música, salud y gastronomía

Encontrar dentro de estos nuevos territorios nichos de mercado que complementen la oferta comercial actual

RRSS

Nuevo equipo transversal y estratégico

Pieza clave como agente del cambio en equipos comerciales

Branded Content

Disminuir costes para maximizar la rentabilidad

Nuevos proyectos orgánicos

Generar producto local estandarizado para elevar el 'ticket' medio



## Recuperar el crecimiento, el pulso comercial y la cuota en el negocio prensa: objetivos 2029



**Recuperar cuota  
mercado prensa** <sup>25E</sup>

**Impacto en EBITDA**  
**€+6m** <sup>25E</sup>



**Evolución** <sup>25-28E</sup>  
**mejor que mercado**<sup>1</sup>



**>50%** <sup>29E</sup>  
**Peso digital  
publicidad Prensa**  
**(+15 p.p. vs 2024)**

## Transformar, simplificar y hacer más eficiente el modelo operativo: principios y ambición de los Plan de eficiencia

### Desafíos y palancas

- Eliminar **silos y duplicidades** en funciones transversales (publicidad, suscripciones, analítica o redacción)
- Ejecución continua de **políticas de eficiencia** que simplifiquen los procesos y permitan centrarse en el negocio
  - Planes de salida: los ahorros se concentran en los costes corporativos compartidos y en el área de prensa



- Ahorros vinculados a mesas de compra: aprovisionamientos, servicios profesionales externos y grandes eventos
- **Tecnología y gestión del dato** como clave para impulsar las áreas comerciales y de gestión
  - Automatización de procesos y tareas, así como una mejora de la productividad a través del uso de la tecnología de la IA

## Ambición 2029

Modelo organizativo sencillo, sin duplicidades, con una estructura corporativa optimizada y las capacidades necesarias para el negocio



## Definir propuesta de valor 'To-Be' y aceleración del modelo de suscripción: Plan de ejecución de suscripciones por cabeceras: nuevo producto editorial

### Apuesta por modelo de suscripción:

- Redefinición oferta de contenido
- Integración de contenidos de terceros
- Nuevo diseño
- Foco en experiencia de usuario
- Cambio cultural en redacción: organización y procesos
- Estrategia de suscripción basada en datos (ciclos de vida: captación, retención...)
- Pertenencia a Club y creación de comunidad de suscriptores



# Definir propuesta de valor 'To-Be' y aceleración del modelo de suscripción: Plan de ejecución de suscripciones por cabeceras



Despliegue  
modelo  
suscripción

Mejora  
rentabilidad





## Definir propuesta de valor 'To-Be' y aceleración del modelo de suscripción: Claves de crecimiento

### Número suscriptores

#### Captación

- **Propuesta personalizada** adaptada al lead, con impacto directo sobre la experiencia del usuario
- **Fortalecimiento del valor de la suscripción** mediante:
  - Ofertas cruzadas con otros negocios del Grupo
  - Apalancamiento en los eventos del grupo para fomentar la captación
  - Ofertas dinámicas según información del usuario
  - Muro de pago dinámico
  - ...

#### Gestión

- **Enfoque analítico** de la gestión del suscriptor (Entendimiento de gustos con data y encuestas)
- **Personalización del contenido y del 'funnel'** del usuario en la web
- **Generación de contenido de alto valor** para el suscriptor

#### Retención

- **Enfoque analítico** de la gestión del 'churn'
- **Gestión proactiva** en la renovación

**Data:** palanca de crecimiento adicional



## Definir propuesta de valor 'To-Be' y aceleración del modelo de suscripción: objetivos 2029

### Vocento se dirige hacia

---

- Modelo **adaptado a casuísticas de cada cabecera** (ej.: nivel de competencia y posicionamiento)

---

- **Modelo definido** según la estrategia definida por cabecera

---

- **Captación, gestión y retención del lead proactiva**, alcanzando una visión unificada del cliente del grupo

---

Objetivo de crecimiento de suscriptores 2024-2029E (+15% CAGR)  
alcanzable en base a evolución histórica (+21% CAGR 2021-2024)

VOCENTO

Ambición  
2029

~320k

Suscripciones  
digitales

Representando una cuota  
más cercana a la actual de  
'print', ~26%

€+8m

Mayor contribución  
suscripciones digitales  
EBITDA



## Profundizar en la diversificación y sus oportunidades de crecimiento



Crecimiento de ingresos en clasificados, verticales temáticos (Gastronomía) y agencias especializadas de publicidad



**+12%<sup>1</sup> CAGR**<sub>22-24</sub>  
Ingresos



Aportación creciente a la rentabilidad del grupo



**30%<sup>2</sup> peso**<sub>24</sub>  
EBITDA



### Objetivos:

- **Recuperación de EBITDA en 2025:** crecimiento significativo tras un mal 2024 (motivado por Agencias)
- Evolución de los negocios actuales con **crecimiento en Ingresos y EBITDA** en el periodo 25-29





## Profundizar en la diversificación y sus oportunidades de crecimiento: ejes de crecimiento en Clasificados



**Desarrollo y diversificación de productos:** nuevos proyectos que aborden las tres principales modalidades de adquisición de vehículos (nuevos, usados y renting)



**Aumento de número de clientes:** desarrollo de estrategias focalizadas en captación y reducción de 'churn'



**Incremento del ARPA:** proyecto "Data Carsight" que facilita el análisis de datos por cliente para mejorar la efectividad y la calidad de los 'leads', optimizando la conversión y maximizando oportunidades de negocio



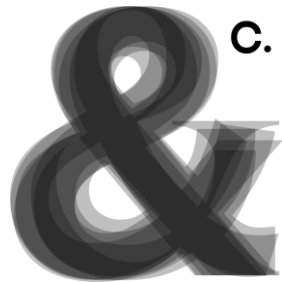
Continuar con la venta 'paquetizada' de soluciones completas de **Marketing Digital y Conversión (SEO/SEM/Leads)**



**Potenciar la venta de herramientas tecnológicas propias**



# Profundizar en la diversificación y sus oportunidades de crecimiento: ejes de crecimiento en Agencias





# Profundizar en la diversificación y sus oportunidades de crecimiento: ejes de crecimiento en vertical de Gastronomía

Eventos: Congresos	Eventos: Foros temáticos	Contenidos
		
Eventos: Internacional	Consultoría	Formación
		



**Internacionalización.** Mayor desarrollo de iniciativas fuera de España mediante la fortaleza de nuestras marcas (Madrid Fusión, Gastronomika o Spain Fusion)



**Consultoría.** Amplio campo de actuación tanto para empresas privadas como Instituciones



**Madrid Culinary Campus.** Una vez asentadas las bases del proyecto, búsqueda de una mayor escalabilidad



## Profundizar en la diversificación y sus oportunidades de crecimiento: objetivos 2029

**€+3m/€+4m** <sup>25E</sup>  
EBITDA

**+5%/6% CAGR** <sup>25-29E</sup>  
Ingresos

**~13% CAGR** <sup>25-29E</sup>  
EBITDA

**~40%<sup>1</sup>** <sup>29E</sup>  
Peso en EBITDA de  
Negocios Diversificación

. Nota 1: % sobre el total de Vocento sin Estructura.

# Agenda del día

## Mercado

## Vocento actual

## Vocento futuro

- 
- 1** Tendencias internacionales que impactarán al negocio

**3** Performance financiero de Vocento

**5** Líneas de Acción del Plan Estratégico 2025-2029
  - 2** Mercado de Prensa en España y Evolución de Cuotas de Vocento

**4** Situación actual: diagnóstico

**6** **Objetivos 2029**
  - 7** Potencial de crecimiento
  - 8** Conclusiones
  - 9** Q&A

# Hipótesis Proyecciones: Prensa crecerá ligeramente sobre el mercado fruto de la reorganización comercial y del desarrollo del nuevo modelo de suscripciones

## Principales hipótesis del PE

### Ingresos

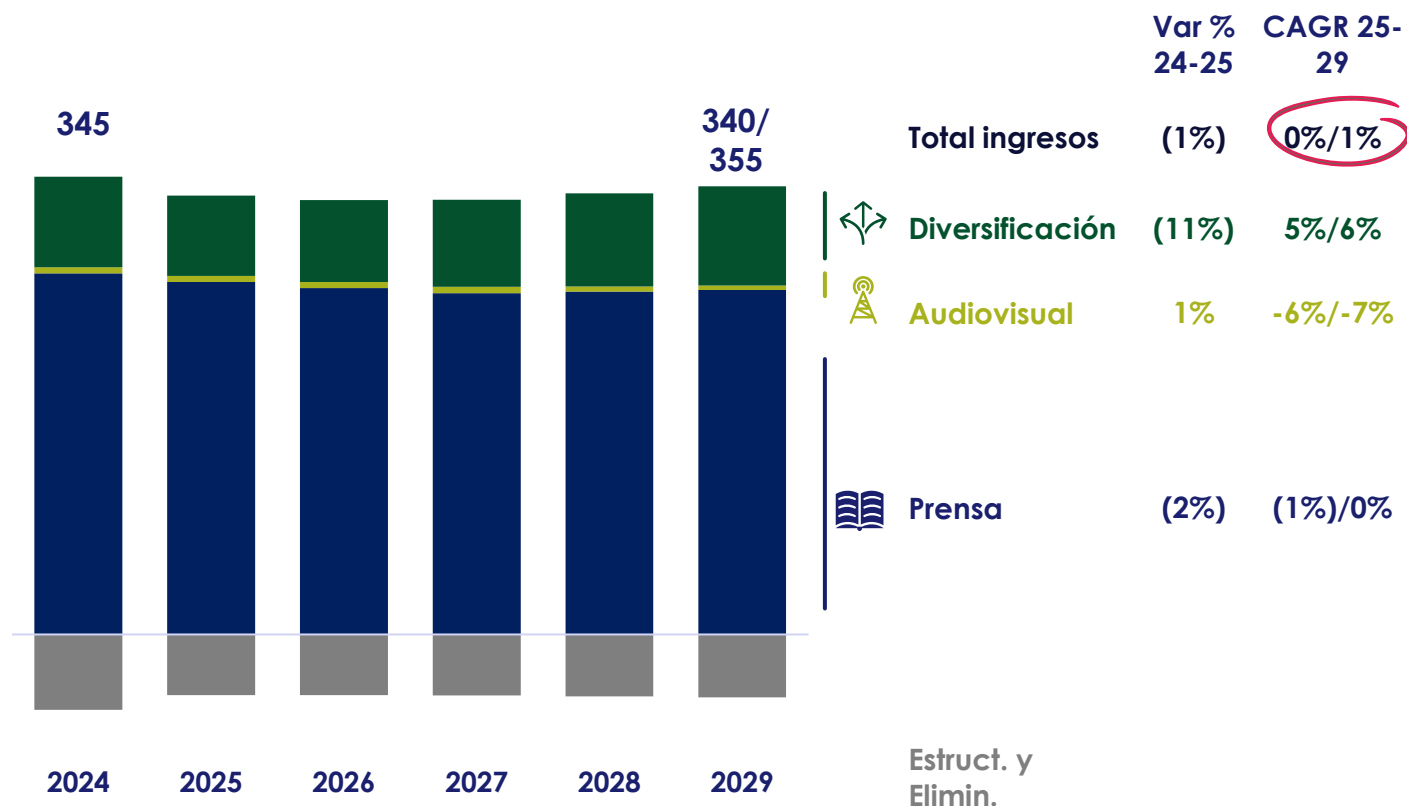
- Vocento evolucionará **ligeramente mejor que el mercado en difusión**, como resultado de la fortaleza de las cabeceras
- La redefinición de la propuesta de valor del producto y de la **estrategia de suscripción** por cabecera permitirá alcanzar **~320k suscriptores en 2029**, alcanzado una cuota en digital cercana a la actual cuota del 26% en 'print'
- En publicidad, tras **recuperar en 2025 los 2 puntos de cuota perdidos en 2024**, se evoluciona ligeramente sobre mercado por evolución del 'go-to-market' y del equipo comercial

### Costes

- Estabilización de costes de personal mediante **programa de eficiencias 2025/26**, a lo que se suman **nuevas eficiencias anuales** para contener la evolución a futuro
- Ahorros generados en gastos externos por **mesas de compras e internalización** de servicios
- **Caída en el coste de aprovisionamientos** derivado de la reducción de los precios de materias primas y de la difusión de la prensa impresa

# Ingresos: se prevé estabilidad en prensa, con digital contrarrestando caída en print, y diversificación como fuente de ingresos adicional, ...

Plan Estratégico - Evolución Ingresos Vocento  
(€m)

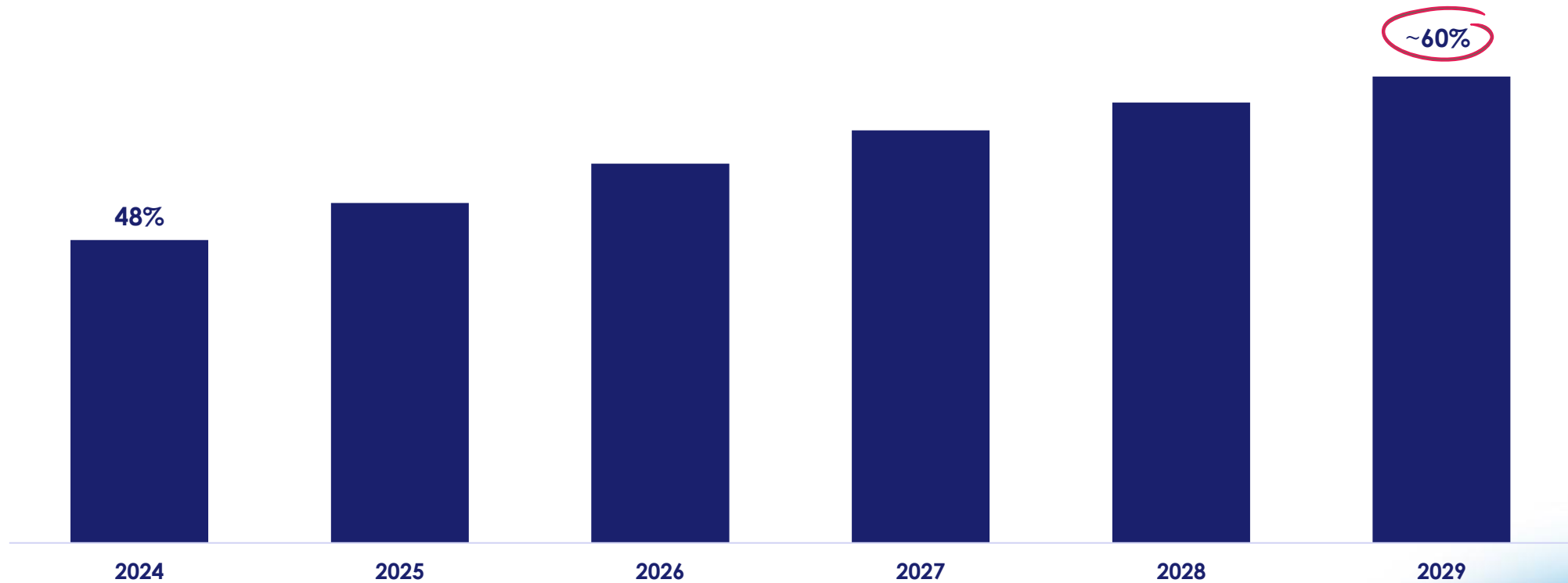


- **Crecimiento sólido en las tres áreas**
  - Pisos y Servicios Digitales "salen" en 2025
  - CAGR 25-29 en Clasificados, Gastronomía y Agencias del 5% al 6%
- Nuevo **modelo de suscripciones digitales** alcanzará una cuota similar a la cuota en print, con una penetración de suscripción sobre su audiencia similar a la de sus competidores (~10-20 suscriptores por 1.000 visitantes únicos)
- Implantación del **nuevo modelo comercial de publicidad** posicionará a Vocento en línea con competidores; se recuperaría la cuota de mercado proporcional a audiencia.
- Crecimiento en eventos y publicidad BTL

No incluye potencial mejora adicional de ayudas anunciadas desde el Gobierno central más €120m para fortalecer y digitalizar los medios de comunicación, de los cuales €65m son para la incorporación de tecnología digital en medios impresos

## ..., con un 'mix' de ingresos mas digital y diversificación

% de ingresos digitales y de diversificación<sup>1</sup>  
(% s total)

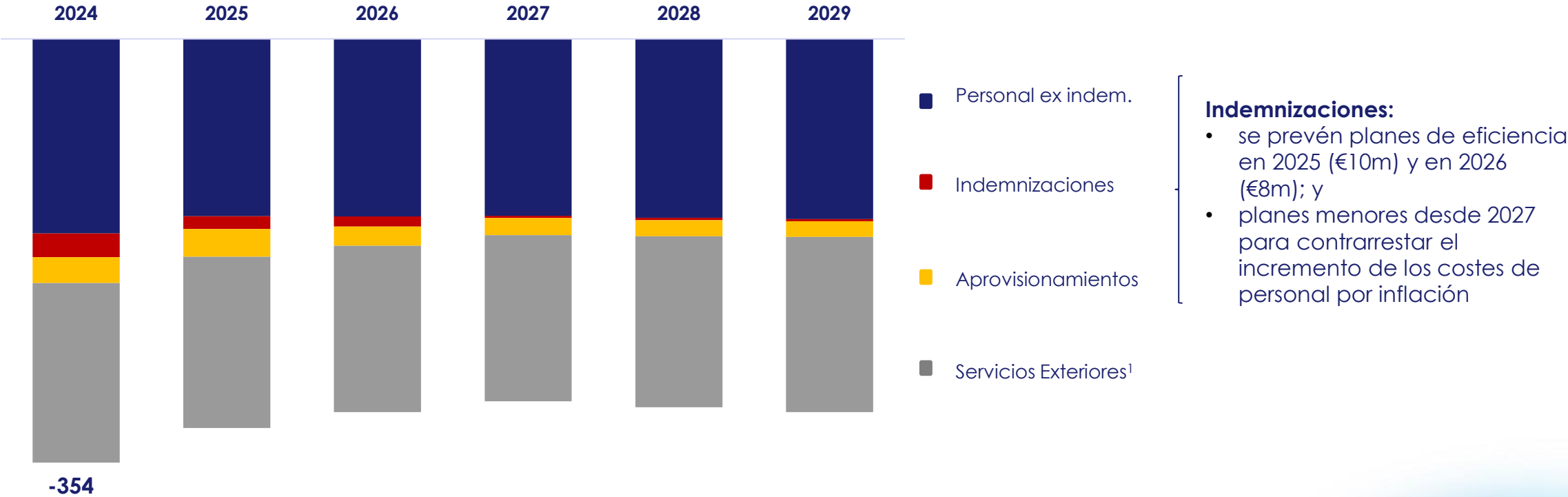


Nota 1: datos de 2024 pro-forma ajustados por Relevó, Pisos.com y Servicios Digitales.



# Costes: se estabilizarán por contención de costes de personal y otras partidas

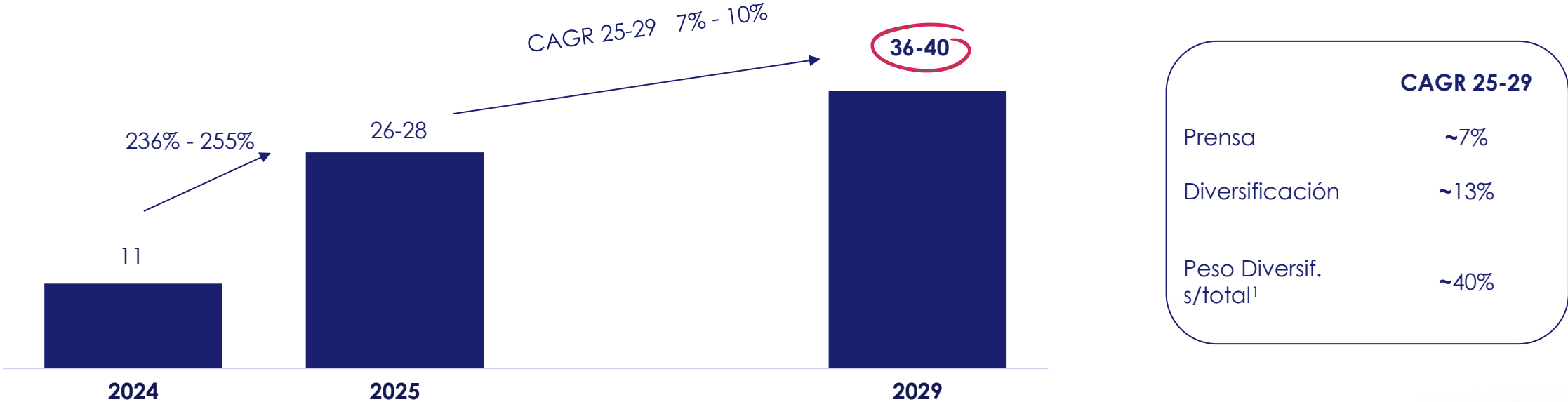
Plan Estratégico- Evolución costes Vocento  
(€m)



Nota 1: Impresión, talleres, distribución, comerciales, otros servicios exteriores y prov. por op. comerc.

# El EBITDA ex indemnizaciones del Grupo crecerá a 2029 a dígito alto

Plan Estratégico - Evolución EBITDA ex indemnizaciones Vocento (€m)

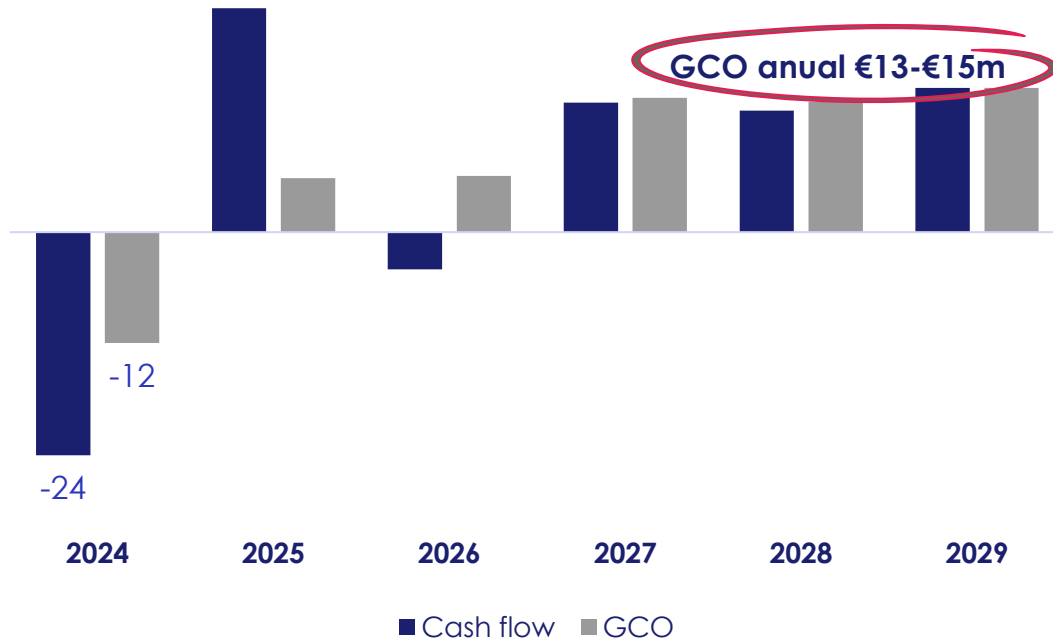


No incluye potencial mejora adicional de ayudas anunciadas desde el Gobierno central más €120m para fortalecer y digitalizar los medios de comunicación, de los cuales €65m son para la incorporación de tecnología digital en medios impresos

Nota 1: % sobre el total de Vocento sin Estructura.

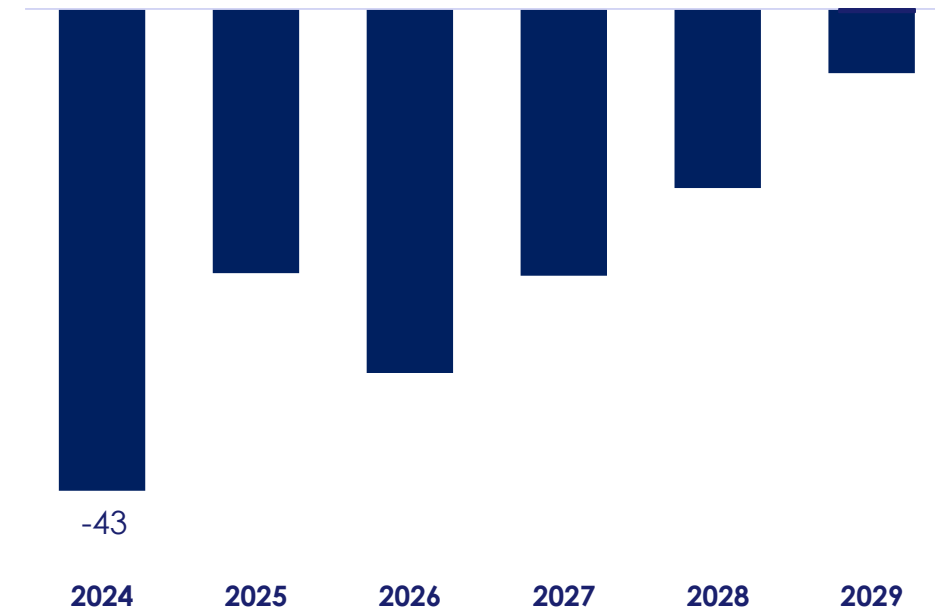
# Vocento prevé generar caja ordinaria a un ritmo de €13/15m p.a. desde 2026

Cash flow y GCO Vocento  
(€m)



El cash flow en 2026 viene marcado por el plan de eficiencia de ese año, la ausencia de venta de activos como en 2025, y algunas inversiones programadas.

DFN ex NIIF 16 Vocento  
(€m)



En ausencia de nuevas inversiones de crecimiento, **en 2029 se acaba con un endeudamiento muy moderado (< 0,2x EBITDA).**

# Plan de Sostenibilidad 23-26 como palanca generadora de valor para nuestros negocios y para nuestros grupos de interés

## Plan de Sostenibilidad 23-26



**Doble materialidad e Informe de Sostenibilidad 2024 ya según estándares CSRD**

# Agenda del día

## Mercado

## Vocento actual

## Vocento futuro

- 
- 1
 Tendencias internacionales que impactarán al negocio
  - 2
 Mercado de Prensa en España y Evolución de Cuotas de Vocento
  - 3
 Performance financiero de Vocento
  - 4
 Situación actual: diagnóstico
  - 5
 Líneas de Acción del Plan Estratégico 2025-2029
  - 6
 Objetivos 2029
  - 7
**Potencial de crecimiento**
  - 8
 Conclusiones
  - 9
 Q&A

# Aceleración de la diversificación: Verticales temáticas

## Lógica



**Acceder a nuevos formatos de publicidad** con mayor valor y crecimiento a futuro, ej., la inversión en grandes eventos (actos, patrocinios, ferias...) ha crecido a +12% CAGR 22-24



**Aprovechar la falta** actual en verticales temáticos para convertirse en un actor clave del segmento



**Explotar el conocimiento y las capacidades** desarrolladas con el vertical de Gastronomía en los últimos años



**Desarrollar sinergias** con el resto del grupo e impulsar la marca Vocento

## Ambición



**Lanzamiento de 2 – 3 verticales temáticos para acelerar el crecimiento del plan de negocio actual**

### Posibles áreas

a) Actualmente en desarrollo:

- WomenNow (TESA)
- Turismo - Turium (TESA)
- Bienestar - WeLife (TESA)
- Educación (UTAMED)



b) Otros potenciales:

- Ocio compartido
- Longevidad
- Salud
- Alimentación

# Verticales Temáticos: caso de éxito de Gastronomía

	Anteriormente	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
										
<b>Actividad</b>	Contenidos	Congreso	Congreso	Eventos		Consultoría	Eventos	Formación		
<b>Desembolso</b>		€6,5m	€0,7m			€2,8m				<b>€10,1m</b>
<b>Ingresos área</b>				€6,1m			€12,2m	€14,3m	€16,3m	
<b>EBITDA área</b>				€1,1m			€1,8m	€2,9m	<b>€2,8m</b>	

Desde 2018, y en 3 años<sup>1</sup>, se alcanza un EBITDA €2m, que actualmente son €3m; con una inversión de €10m

Nota 1: año final 2022, se excluye del cálculo 2020 y 2021 por impacto Covid.

# Verticales Temáticos: opciones para su desarrollo

## Alternativas de desarrollo



### Descripción



### Aspectos a destacar

#### Crecimiento orgánico

Desarrollo interno, tal vez combinado con compras puntuales para comprar las líneas de negocio del vertical

- Apalancar el conocimiento y capacidades actuales
- Menor inversión inicial ...
- ... que puede ampliar el número de temáticas a "incubar"
- Replicabilidad en nuevos verticales

- Necesidad de priorizar y enfocar en 2-3 temáticas
- Mayor incertidumbre en el impacto final
- Tiempos de ejecución

#### Crecimiento inorgánico

Integración de negocio existente que ya tiene varios verticales desarrollados

- Aceleración de tiempos
- Posibilidad de adquisiciones parciales para completar algunas dimensiones

- Dificultad de encontrar opciones atractivas y consolidadas en el mercado
- Nivel de inversión



# Agenda del día

## Mercado

## Vocento actual

## Vocento futuro

- 
- 1
 Tendencias internacionales que impactarán al negocio
  - 2
 Mercado de Prensa en España y Evolución de Cuotas de Vocento
  - 3
 Performance financiero de Vocento
  - 4
 Situación actual: diagnóstico
  - 5
 Líneas de Acción del Plan Estratégico 2025-2029
  - 6
 Objetivos 2029
  - 7
 Potencial de crecimiento
  - 8
**Conclusiones**
  - 9
 Q&A

# Vocento 2029 Un Grupo renovado y preparado para el futuro



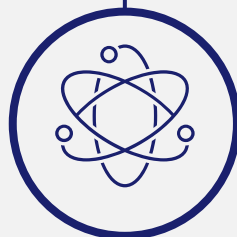
Compañía con un mayor conocimiento de sus audiencias, un mayor peso de digital y una menor exposición al negocio tradicional



Con una cultura de innovación constante, siendo un 'player' relevante en la publicidad premium y las suscripciones digitales



Preparados para capturar nuevas oportunidades en los negocios de diversificación



Más rentable, más ágil, más digital, capaz de adelantarse a los cambios del mercado

# Agenda del día

## Mercado

## Vocento actual

## Vocento futuro

- 
- 1** Tendencias internacionales que impactarán al negocio

**2** Mercado de Prensa en España y Evolución de Cuotas de Vocento
  - 3** Performance financiero de Vocento

**4** Situación actual: diagnóstico
  - 5** Líneas de Acción del Plan Estratégico 2025-2029

**6** Objetivos 2029

**7** Potencial de crecimiento

**8** Conclusiones

**9** Q&A

vocento

vocento

Comunicación innovadora  
para *inconformistas*