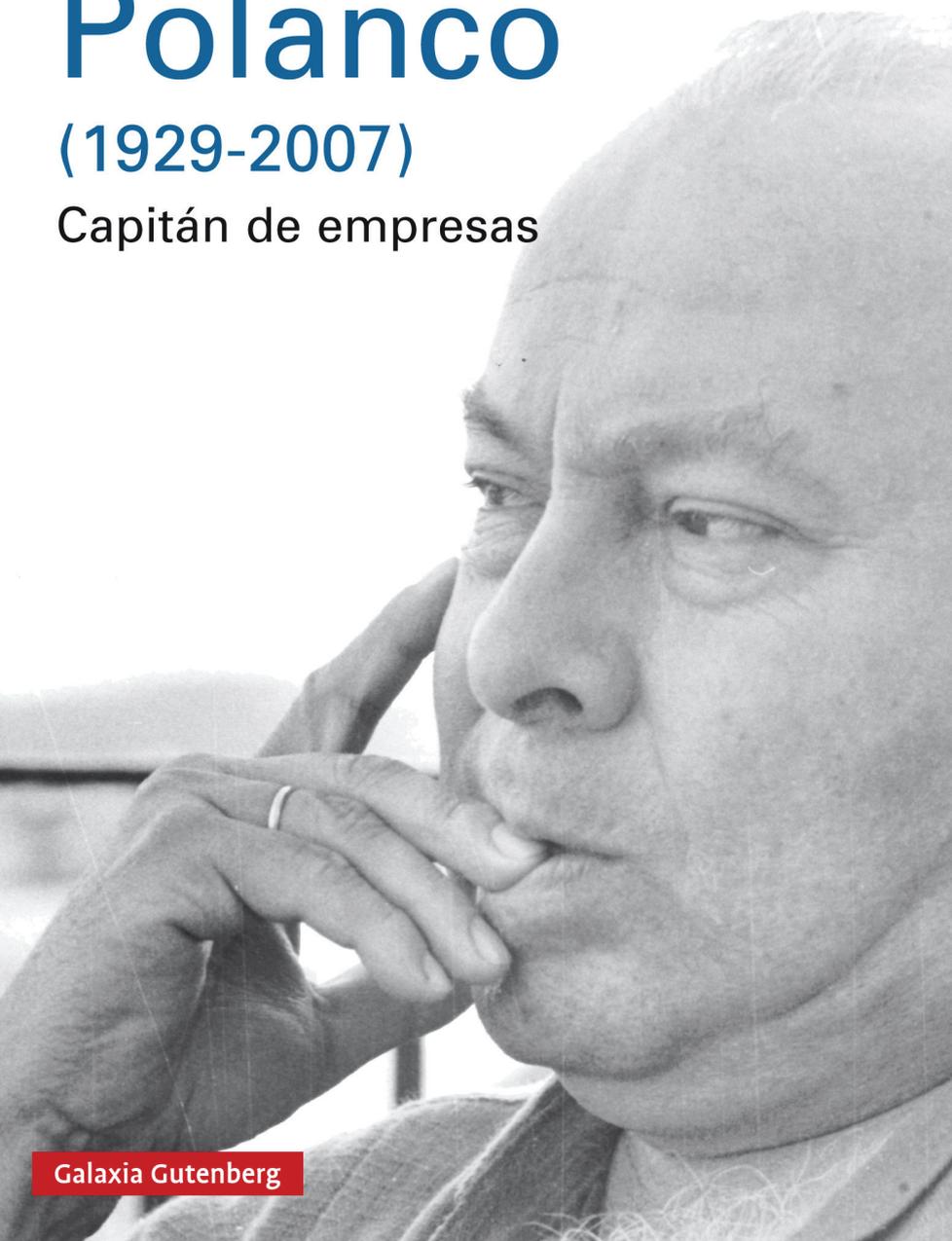


Mercedes Cabrera

# Jesús de Polanco

(1929-2007)

Capitán de empresas



---

MERCEDES CABRERA

Jesús de Polanco  
(1929-2007)

Capitán de empresas

Galaxia Gutenberg

También disponible en ebook  
Edición al cuidado de María Cifuentes

Publicado por:  
Galaxia Gutenberg, S.L.  
Av. Diagonal, 361, 2.º 1.ª  
08037-Barcelona  
info@galaxiagutenberg.com  
www.galaxiagutenberg.com

Primera edición: septiembre 2015

© Mercedes Cabrera, 2015  
Las fotografías reproducidas en esta edición han sido cedidas  
por cortesía de la familia Polanco, la Fundación Santillana y *El País*  
© Galaxia Gutenberg, S.L., 2015

Preimpresión: María García  
Impresión y encuadernación:  
Depósito legal: DL B 17389-2015  
ISBN Galaxia Gutenberg: 978-84-16252-85-5

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede realizarse con la autorización de sus titulares, aparte las excepciones previstas por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear fragmentos de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 45)

---

## Índice

Presentación .....	9
JUVENTUD .....	17
1. Jesús, católico y falangista .....	17
2. Un emprendedor.....	30
SANTILLANA .....	39
3. Pancho .....	39
4. A la conquista del mercado educativo.....	51
5. Entre las dos orillas del Atlántico .....	60
6. La consolidación de Santillana .....	74
EL PAÍS.....	87
7. Una larga espera.....	87
8. <i>El País</i> .....	107
9. Un consejo de administración enfrentado .....	119
10. La guerra de los accionistas.....	131
11. Presidente de PRISA .....	148
PRISA .....	169
12. Jesús del Gran Poder.....	169
13. La aventura americana .....	176
14. Un grupo editorial .....	190
15. La radio, la SER .....	210
16. El «periódico gubernamental» .....	224
17. El difícil camino hacia la televisión privada .....	237
18. Canal Plus .....	246

UN HOLDING . . . . .	267
19. Una revolución en PRISA. . . . .	267
20. El gran Timón. . . . .	278
21. Los años de la crispación . . . . .	287
22. Un empresario de la vieja escuela . . . . .	303
23. El 20 aniversario de <i>El País</i> . . . . .	320
24. Del satélite y el cable. . . . .	330
25. El caso Sogecable . . . . .	343
EL PRIMER GRUPO DE COMUNICACIÓN, OCIO Y ENTRETENIMIENTO EN ESPAÑOL . . . . .	357
26. La batalla de las plataformas digitales. . . . .	357
27. La Bolsa . . . . .	371
28. Adquirir tamaño. . . . .	382
29. Internacionalización, reorganización y endeudamiento . . . . .	397
30. La vuelta de los socialistas . . . . .	413
31. La salud quebrada y el relevo generacional . . . . .	429
EL ADIÓS A POLANCO . . . . .	447

---

## Presentación

«Yo soy pura y simplemente un empresario», afirmó Jesús de Polanco en el homenaje que le rindieron los editores españoles y latinoamericanos en la Feria del Libro de Guadalajara, en México, en 1998. Un empresario editor de libros y de periódicos, y de los medios de comunicación, de la radio y de la televisión. «Nosotros somos lo que somos», les dijo a los directivos del Grupo PRISA reunidos en Lisboa, en junio de 2007: un grupo de comunicación, ocio y entretenimiento en español, que aspiraba, eso sí, a ser el primero. Ni más, ni menos. «Estamos a lo que estamos», añadió. No pretendían ser ninguna otra cosa. Eran, además, un grupo «familiar», no ya porque su familia controlara la mayoría accionarial o por la composición de los órganos directivos, sino porque ese carácter familiar constituía la garantía de su continuidad y, sobre todo, de su independencia. Había funcionado durante treinta y un años y no había razones de ningún tipo que aconsejaran cambios.

Jesús de Polanco fue para muchos «Jesús del Gran Poder», como le llamó a comienzos de los años ochenta su buen amigo, el jesuita José María Martín Patino, quien echó a rodar ese apelativo que otros, sin embargo, pronto comenzaron a utilizar para atacarle. De acuerdo con la imagen que fue cuajando, Polanco había puesto en pie su imperio mediático gracias a la protección y los favores del poder político, sobre todo de los socialistas, durante su larga estancia en el Gobierno en los años ochenta y primeros noventa. No era sino un empresario arrimado al poder, que trasegaba información privilegiada, contrataba personas que habían estado en los aledaños de los gobiernos, y conseguía decisiones políticas favorables a cambio del apoyo de sus medios de comunicación. Un hombre poderoso, capaz de aupar y derribar gobiernos, con un origen espurio de su éxito empresarial y de su preeminencia social, y que, no obstante, se permitía dar lecciones de neutralidad, profesionalidad y pluralismo.

Este libro es una historia de su trayectoria empresarial. Es un relato de sus iniciativas, desde la editorial Santillana a *El País* y la presidencia de PRISA, la entrada en la SER, y la apuesta por la televisión de pago con Canal Plus y después con la plataforma Canal Satélite Digital, todo ello en el contexto de las transformaciones de la economía y del mundo empresarial en España, de la vida política y de la cultura, desde los años sesenta del siglo pasado hasta los primeros de éste. Polanco vivió no sólo la transición de la dictadura de Franco a la democracia, sino un trascendental cambio en la sociedad española y una revolución en el mundo de los medios de comunicación a nivel mundial. De todo ello fue no sólo testigo, sino parte.

Cuando recibió el doctorado *honoris causa* en la Universidad de Brown, en 1997, dijo que se había dedicado toda su vida al «hermoso oficio» de vender libros, y quizás con eso había purgado su ambición juvenil de escribirlos; igual que había purgado su primera vocación de periodista contribuyendo a fundar *El País*. No era un escritor ni un intelectual, tampoco un periodista. No fue un político. De joven tuvo carnet como católico y falangista, según le recordaron sus enemigos. No lo ocultó. Sus viajes y sus negocios por los países latinoamericanos le llevaron a conocer a algunos exiliados españoles que se dedicaban al mundo editorial. Le contaron otra historia reciente de España, que le hizo reconsiderar lo que hasta entonces había creído. Descubrió pronto su vocación como empresario, y eso es lo que fue. Sus negocios rozaron siempre la política, porque eran sectores regulados que, si bien fueron liberalizándose, continuaron siendo muy sensibles a las coyunturas políticas porque incidían en la formación de la opinión pública. Los editoriales de *El País* pesaban, y lo que se decía en la SER también. Los políticos le buscaban y le temían. Él cuidaba sus contactos y procuraba que las decisiones de los gobiernos le fueran favorables; incluso hacía valer para ello su poder y su capacidad de presión. Se le atribuyeron frases desafiantes y actitudes prepotentes ante los políticos españoles. Pudo llegar a creer que era imbatible, y sufrió las consecuencias.

Jesús de Polanco estaba orgulloso de lo que hacía, era muy consciente de su poder y le gustaba. No tanto por el dinero, sino por la posibilidad de «hacer cosas», como él decía, y de demostrar su capacidad de liderazgo. Siempre arriesgó, aunque era un empresario de la vieja escuela, como le denominó un periodista en los tiempos en que triunfaban Mario Conde y Javier de la Rosa. La suya había sido una cultura empresarial basada en la austeridad y el crecimiento mediante

la reinversión de beneficios. El recurso al crédito era necesario para aprovechar las oportunidades, pero las deudas había que liquidarlas lo antes posible. Lo hizo con Santillana y con *El País*, y fue la clave de su éxito. Lo aplicó también a la radio y saneó la SER, y para Canal Plus supo buscar socios financieros y aliados estratégicos. Luego llegó el desbordamiento y la cultura del «apalancamiento». Una empresa que no estuviera «apalancada» parecía una empresa sin futuro. Polanco dirigía la construcción de aquel gran grupo de información, ocio y entretenimiento con la pasión de quien disfrutaba con las innovaciones. Estaba convencido de que «ganar en dimensión» constituía, al mismo tiempo, la mejor garantía de independencia, también para *El País*. Predicó, contra viento y marea y en todo momento, el difícil equilibrio entre la expansión y la contención, aunque al final de su vida PRISA se había convertido en otra cosa.

Cuando Jesús de Polanco murió, en julio de 2007, los periódicos recogieron profusamente la noticia en sus primeras páginas, e incluyeron comentarios y glosas a su persona y a su obra. No faltaron los críticos y las descalificaciones, ni tampoco los comentarios sobre las incertidumbres de su herencia. Por la capilla ardiente pasaron políticos de todos los partidos, empresarios y banqueros, presidentes de empresas mediáticas, periodistas, escritores e intelectuales. *El País* le consagró como «un empresario para la democracia», uno de los más destacados capitanes de empresa en el mundo de la prensa y la comunicación, que había sabido liderar la transición tecnológica y cultural del sector en la España democrática. Luego el recuerdo desapareció.

Durante su vida, sin embargo, se escribió mucho sobre él, porque fue un personaje controvertido, especialmente en algunos momentos. Hubo editoriales y artículos en la prensa, y también fue protagonista en unos cuantos libros que se pusieron de moda con la intención de desentrañar la supuesta trama económica en la España socialista al final de los gobiernos de Felipe González. Casi todo lo que se podía leer parecía más bien «obra de enemigos», le dijo en 2001 Pilar Urbano, cuando trató de convencerle para escribir su biografía, la de un «Jesús de Polanco dueño de un puñado de claves de la Historia». Polanco nunca quiso hacerlo, ni siquiera cuando se lo sugirieron algunos amigos, como Juan Cruz o Juan Arias. Tampoco fue partidario de conceder entrevistas, y lo hizo sólo a mediados de los años noventa, cuando consideró necesario salir al paso de lo que se decía sobre él. Nunca quiso repetir la experiencia.

Se han publicado algunos libros sobre *El País* y el Grupo PRISA, o sobre la «guerra digital». El primero, coordinado por Gerard Imbert y José Vidal Beneyto, *El País o la referencia dominante* (Barcelona, Editorial Mirte, 1986), trató de analizar aquel fenómeno a los diez años de su aparición. Una década más tarde vio la luz el de Juan Cruz, *Una memoria de «El País»*. 20 años de vida en una redacción (Barcelona, Plaza y Janés, 1996). José Antonio Martínez Soler escribió *Jaque a Polanco. La guerra digital: un enfrentamiento en las trincheras de la política, el dinero y la prensa* (Madrid, Temas de Hoy, 1998). En 2004, María Cruz Seoane y Susana Sueiro publicaron una importante obra de investigación, *Una historia de El País y del Grupo PRISA. De una aventura incierta a una gran industria editorial* (Barcelona, Plaza y Janés, 2004), de referencia imprescindible. En algunas tesis doctorales más recientes sobre la evolución de los medios de comunicación, el periódico o el Grupo PRISA han sido objeto de atención, y Jesús de Polanco aparece en muchas memorias de protagonistas de esta etapa de la historia de España.

He contado con la bibliografía existente y con la consulta puntual de la prensa, pero han sido tres fuentes de información las que me han ayudado esencialmente a enhebrar esta historia. La primera han sido las actas de los consejos de administración y de las juntas generales de accionistas del Grupo PRISA, muy útiles sobre todo para la primera época, desde que surgió el proyecto en 1972 hasta que terminó la «guerra de los accionistas» diez años más tarde. En aquel tiempo, las actas recogían los debates e intervenciones en el Consejo, que fueron largos y movidos. Pero incluso cuando dejaron de ser tan explícitas, constituyen un buen indicador de la manera de pensar y actuar de Polanco. Sus discursos en las juntas de accionistas tienen su impronta. Además, solía responder a las preguntas de los asistentes, unas réplicas cuya espontaneidad probablemente sus directivos temían, pero que por eso mismo permiten apreciar sus opiniones y estados de ánimo. Quiero agradecer aquí la amabilidad y la ayuda que me brindaron todos en la sede actual de PRISA, y muy especialmente la atención de Antonio García-Mon, secretario general del grupo y de su Consejo de administración.

La segunda fuente de información que he manejado ha sido el archivo personal que se conserva en la sede de Timón y de la Fundación Santillana. Para mí ha resultado decisivo. Contiene una información rica, difícil de abarcar y valorar, a medias personal e institucional; una

documentación en papel para una época en la que lo escrito fue ocupando cada vez menor espacio en beneficio de lo hablado, en persona o por teléfono. Pese a ello, me ha resultado imprescindible para familiarizarme con el personaje, y para poner fecha a las opiniones y conversaciones. Porque no se dice a veces lo mismo de algo cuando se recuerda, años más tarde. He pasado muchas horas consultando ese archivo, aunque no toda la documentación conservada ha podido quedar reflejada en este libro. Aprovecho también para dar las gracias por su trabajo a Isabel Jaráiz, que lo ordenó hace unos años, y a todos los que trabajan en la sede de Timón y la Fundación Santillana, a Jesús Martínez, a Virginia Anaya y a María Bensadón, y, sobre todo, a Sandra Arpón, sin cuya ayuda mi trabajo habría sido mucho más difícil y, sobre todo, menos agradable.

La tercera fuente de información han sido las conversaciones que he tenido con personas que conocieron a Jesús de Polanco. Es probable que no sean todas las que podían haber sido y, lamentablemente, algunos con quienes me hubiera gustado hablar ya no estaban. Por ejemplo, Pancho, Francisco Pérez González, una de las personas más próximas a Jesús de Polanco, y que falleció en 2010. Aunque sólo sea una compensación, he podido consultar parte de las «Memorias provisionales» que había encargado al periodista Juan G. Ibáñez. No pude hablar con Javier Baviano, ni con Jesús de la Serna, ni con Javier Pradera. Los papeles de Pradera, que ha ordenado Natalia Rodríguez Salmones, me han servido de mucho, y Natalia ha hecho conmigo, además, de portavoz de sus recuerdos.

Sí pude hablar con Carlos Fernández Arias, que conoció a Jesús en el colegio en los años cuarenta, y le acompañó luego en la editorial Escelicer y en los primeros tiempos de Santillana. También con Adolfo Valero, que entró en la editorial en 1968 y fue desde entonces, allí y en Timón, una de las personas de mayor confianza de Jesús de Polanco. Con Emiliano Martínez he tenido largas conversaciones, y su ayuda ha sido inestimable. Fue una persona crucial en la consolidación de Santillana, de la que se convirtió en director, y luego lo fue de todo el grupo editorial. Ambos, Adolfo Valero y Emiliano Martínez, constituyeron el primer núcleo de personas próximas y leales en todo momento a Jesús de Polanco, que les incorporó más tarde a PRISA como consejeros. También provino de aquella primera etapa y se convirtió en miembro de Timón y consejero de PRISA, Ricardo Díez-Hochleitner, con quien hablé largo rato cuando comenzaba esta investigación. José María

Guelbenzu me contó cosas de su prolongado paso por Taurus y Alfguara. No pude hablar con Jaime Salinas, y tuve que conformarme con la conversación, publicada, que sostuvo con Juan Cruz sobre el oficio de editor. Juan Cruz fue, precisamente, una de las primeras personas con la que conversé sobre Jesús de Polanco. Le conoció muy bien, no sólo por su trabajo en *El País* y en el grupo editorial, sino porque compartió con Polanco la pasión por Canarias y le acompañó en momentos personales difíciles.

Con José María Aranaz tengo una deuda impagable, por muchos motivos, por su paciencia y por las horas que me ha dedicado. Estuvo al lado de Polanco desde los primeros tiempos de PRISA, y fue después secretario del Consejo de administración durante años. Lleva en la cabeza la historia del grupo y guarda una excelente memoria personal de Jesús. También les debo mi agradecimiento, por lo que me contaron, a Matías Cortés y a Gregorio Marañón, a Diego Hidalgo, a Manuel Varela y a Agnes Noguera, actual consejera de PRISA e hija de otro veterano, Álvaro Noguera. Todos eran consejeros de PRISA y estuvieron muy cerca de Jesús de Polanco a lo largo de toda su trayectoria empresarial.

Hablé también con Enrique Balmaseda, persona de confianza de Jesús durante un período de tiempo corto, pero en un momento importante, entre 1996 y 1997. Juan Arenas, que llegó a Timón a finales de los ochenta, me ofreció su interpretación de Jesús como empresario y hombre poderoso, y me permitió consultar las actas de la Comisión directiva de Timón entre los años 1986 y 1994. Muchas gracias. Javier Díez Polanco, sobrino de Jesús, me habló a lo largo de varias conversaciones de sus tiempos en Santillana, en Chile, y después en PRISA y en Sogecable. Daniel Gavela me proporcionó un magnífico retrato de Polanco, tras los muchos años que estuvo a su lado, en PRISA, en la SER y después como director de la Cuatro. La ayuda de Miguel Satrustegui, que entró en PRISA en 1990 y fue secretario del Consejo de administración desde el año 2000, me resultó inestimable para entender los cambios en la cultura empresarial del grupo durante esos años. De *El País*, de Jesús y de su padre, José Ortega, hablé con Andrés, su hijo, parte también de la historia del periódico. Lluís Bassets me brindó recuerdos de *El País*, y me ayudó a entender las transformaciones en el mundo de la prensa y de los medios. Joaquín Estefanía, periodista desde el comienzo de esta historia, segundo director del periódico y testigo imprescindible, conoció bien a Polanco; me lo demostró en una larga

conversación. Por supuesto, también me dedicó unas cuantas horas Juan Luis Cebrián, el primer director de *El País*, insustituible entonces para que el periódico saliera adelante como lo hizo; la persona con la que, como él dice, pasó más tiempo Jesús de Polanco. A todos ellos, gracias. También a Plácido Arango, uno de sus mejores amigos, que nunca quiso hacer negocios con Jesús, como él mismo me dijo, pero siempre estuvo a su lado.

Fueron conversaciones lo que sostuve con todos ellos. No quise grabarlas, y tomé notas. Por eso no he querido atribuirles explícitamente nada de lo que aparece en este libro. Ellos quizás se reconozcan en algún momento, pero la responsabilidad de lo que se dice es exclusivamente mía. Lo mismo digo de quienes han tenido la paciencia de leer el original, entero o en partes, y me han hecho correcciones y comentarios, muy especialmente Miguel Martorell, y también Carlos y Zita Arenillas. He tenido, además, la mejor editora, María Cifuentes.

Dejo para el final mi agradecimiento a Ignacio de Polanco. Fue él, en un almuerzo en Santillana del Mar junto con Emiliano Martínez, hace de esto ya unos cuantos años, quien me sugirió la posibilidad de escribir este libro. Tardé en decidirme, y desde entonces sólo he recibido por su parte apoyo y ánimos; ninguna prisa, ninguna interferencia.