



## **Junta General de Accionistas 2017**

Juan Luis Cebrián, presidente ejecutivo

Madrid, 30 de junio de 2017

Señoras y señores accionistas:

El consejo de administración del Grupo Prisa comparece hoy ante ustedes para rendir cuentas del ejercicio cerrado a diciembre de 2016. Este ha sido un año caracterizado en España por la recuperación, al tiempo que se deterioraba seriamente la economía latinoamericana, con derrumbe del valor de sus monedas y una grave crisis política y económica en Brasil. Mientras estos acontecimientos afectaron negativamente al comportamiento de nuestros negocios al otro lado del Atlántico, la mejora de los datos macroeconómicos y la creación de empleo en nuestro país no bastaron para restaurar la capacidad adquisitiva perdida por las clases medias durante la última década. Ha aumentado la diferencia entre los estratos superiores y los más bajos de la población que, en términos generales, ha visto descender sus niveles de bienestar al tiempo que empeoraban los servicios sociales como consecuencia de los recortes en el gasto público. En este entorno tan incierto la inversión publicitaria, que supone más del 35 por ciento de nuestros ingresos consolidados, continuó descendiendo en España y se vio muy afectada en nuestras operaciones en América Latina, especialmente en Colombia, donde poseemos y gestionamos la principal radio del país. Pese a todo ello, el EBITDA del Grupo alcanzó los 281 millones de euros. De haberse aplicado la misma legislación fiscal que en dicho ejercicio PRISA habría obtenido al cierre del año pasado un beneficio neto de 17 millones de euros. Pero siguiendo con su errática y arbitraria política, el Gobierno decretó nuevas normas impositivas y contables a principios de diciembre pasado, cuya aplicación supuso la entrada en pérdida de muchas pequeñas y medianas empresas de nuestro país, incluida la nuestra. El resultado contable del grupo consolidado fue así de -68 millones. Estas cifras

no reflejan en absoluto, debido a los cambios legislativos, la mejora considerable de las operaciones de nuestras empresas durante el año pasado, fruto de una eficaz gestión. El Consejero Delegado se extenderá enseguida en la explicación de los resultados y está a su disposición para cuantas aclaraciones soliciten al respecto.

Dicha particularidad contable a la que me he referido, coherente con la inseguridad jurídica que el gobierno actual ha introducido en algunos sectores de nuestra economía, pondría de relieve una vez más lo acertado del pensamiento de John Kenneth Galbraith, cuando aseguraba que al fin y al cabo la economía no es sino una rama de la política.

Las acciones se han visto depreciadas, ya en este ejercicio, pese al anuncio de que el primer trimestre las cuentas de la compañía mejoraron sensiblemente, y lo han seguido haciendo hasta hoy, cuando el EBITDA del primer semestre arrojará un incremento de prácticamente del 30 por ciento respecto al mismo periodo del año pasado. El precio de la acción de Prisa se ha desplomado en los dos últimos meses, con un volumen de negociación que multiplica por siete la media del año anterior y una volatilidad originada por la existencia de un porcentaje muy escaso de acciones de libre disposición, pues el ochenta y cinco por ciento del capital de la compañía se haya concentrado de manera estable en pocas manos. Titulares falsos o tendenciosos en los llamados confidentiales, a veces reproducidos con increíble falta de rigor profesional por medios supuestamente independientes, y teorizaciones infundadas sobre escenarios muy peyorativos, han provocado una desconfianza hacia la empresa, tan grande como injustificada. Defender la transparencia es precisamente una de las obligaciones principales de la autoridad, sobre todo en empresas claves

para el sistema financiero, pero también en aquellas que resultan cruciales para la formación de una opinión pública independiente y en libertad, sin las que nuestro sistema político no podrá funcionar.

La contribución que hacen las empresas de PRISA a la convivencia democrática no solo en España, sino en muchos países de América Latina, forma parte indudable del dividendo social de la compañía, con el que un amplio porcentaje de nuestros accionistas, minoritarios o no, está absolutamente comprometido. Eso no quiere decir, naturalmente, que el solo dividendo social justifique la aprobación de la gestión. Nos encontramos firmemente empeñados en restaurar la rentabilidad de nuestra empresa, dañada por su todavía fuerte endeudamiento, y necesitada de hacer frente a un desafío tecnológico de magnitudes gigantescas, comparables al que supuso la invención de la imprenta o la de la máquina de vapor. Por lo mismo quiero reiterar nuestra decisión de proceder a las desinversiones necesarias, y a cuantas operaciones de otro género sean precisas, para hacer frente a las obligaciones crediticias, siempre y cuando contemos con la complicitad y ayuda de nuestros propios acreedores. Estos no pueden de ninguna forma mostrarse insensibles al historial de cumplimiento que la compañía atesora, ni a los esfuerzos de accionistas, gestores, empleados y trabajadores de la empresa por restaurar el equilibrio de nuestro balance. Gracias a ellos, al apoyo de los accionistas y al tesón y profesionalidad de nuestros equipos, en los últimos ocho años hemos amortizado deuda por valor de 3.435 millones de euros, pagado 1.194 millones de intereses y gastos a nuestros acreedores; vendimos activos por 2.743 millones, ampliamos capital en 1.120 millones y hemos reducido el gasto corriente de la compañía en cerca de 400 millones si comparamos el año 2016

con el 2009. En resumen, siempre hemos cumplido, y seguiremos haciéndolo, con nuestras obligaciones crediticias, incluso acortando el plazo de los vencimientos establecidos, como lo hemos hecho hasta ahora. La única condición para ello es que los gestores y el Consejo de Administración puedan trabajar con tranquilidad y confianza. Porque a nadie se le escapa que además de una empresa cotizada somos una empresa de ideas, con amplia influencia en el devenir político y social de los países en que operamos, lo que genera el apetito, desordenado o no, de otros agentes sociales no motivados únicamente por razones económicas, sino por ejercer sus propios designios.

La confianza de la sociedad en la gestión de la compañía es tanto más necesaria cuando la crisis profunda que vive el modelo tradicional de los medios de comunicación, como consecuencia del cambio tecnológico, nos está afectando muy de veras, al igual que a todos nuestros colegas y competidores dentro y fuera de España. Caídas del 70 por ciento en publicidad y de más del cincuenta por ciento en la circulación de los periódicos han supuesto una reducción de ingresos en El País de más de doscientos millones anuales, pese a que el diario ha mantenido sus cuotas en el mercado tradicional. La buena noticia es que al mismo tiempo multiplicaba casi exponencialmente su presencia en las redes, donde tiene 47 millones de usuarios únicos. El País es hoy el periódico número 13 en el ranking mundial de diarios y el primer periódico en español en todo el mundo. Pese a las limitaciones que padecemos para invertir en nuevas tecnologías podemos presumir de que nuestro diario estrella es una de las principales plataformas del mundo hispano hablante y está situado mejor que ningún otro para competir y ganar en la economía digital. La empresa tiene un futuro brillante en este terreno si somos capaces de invertir en tecnología y

en capital humano de perfil acorde con los nuevos tiempos. Por eso procederemos a equilibrar cuanto antes el balance y construir en breve plazo una estructura de capital estable, coherente con la estrategia emprendida y con nuestras propias necesidades.

Para aumentar la rentabilidad del grupo será inevitable también reducir su perímetro, y modificar una estructura de costes fruto de un pasado imposible de mantener en la nueva economía digital. En este sentido la política de remuneraciones para los próximos tres años, puesta a su consideración en esta Junta, no es sino un marco de referencia, pero es mi voluntad y la del Consejo ajustar la remuneración de sus miembros a las circunstancias de la propia empresa. Los consejeros ejecutivos ya decidimos renunciar al treinta por ciento de nuestro incentivo variable anual en 2016 y lo hicimos en el 2012 en su totalidad. Estos no son hechos aislados ni coyunturales, deben entenderse como un signo del porvenir en este y los próximos ejercicios. Pretendemos revisar igualmente la política salarial de la alta dirección. En cualquier caso hay que saber ajustarse a las condiciones generales del mercado y a las particulares de la compañía, es preciso insistir en que hay que remunerar el talento y la responsabilidad como es debido.

Una resolución temprana del problema de la deuda, una reducción del perímetro consolidado, la implementación de una política de remuneraciones acorde con la situación, la recuperación del entusiasmo y coherencia del equipo profesional, implican en su conjunto la necesidad de un cambio de ciclo. Así lo ha entendido nuestro consejero delegado José Luis Sainz cuando la compañía ha llegado a un acuerdo con él para poner en marcha su plan de sucesión. José Luis ha estado ligado a PRISA y sus empresas durante décadas, ha

desempeñado con brillantez y dedicación absoluta toda clase de tareas en el Grupo y ha protagonizado durante los últimos tres años una etapa de relanzamiento singular. No obstante, junto con él hemos considerado que lo mejor para PRISA en los tiempos que corren es que deje a partir del mes de septiembre sus tareas como consejero delegado. Desde el dolor de la despedida quiero expresar aquí públicamente mi agradecimiento por su labor, mi admiración por sus capacidades, y mi lealtad a su persona. Por lo mismo espero poder seguir contando con su colaboración desde instancias ajenas a la empresa.

Para sustituirle el Consejo de Administración ha designado al hasta ahora Consejero Delegado de Prisa Noticias, Manuel Mirat. Abogado y economista, ha desempeñado también, y también con éxito, muchas y diferentes atribuciones en nuestra empresa a lo largo de los últimos veinte años. Es el primer responsable de la transformación digital del diario El País y el coordinador principal de nuestra compañía con las grandes tecnológicas. Su perfil como experto innovador y visionario del futuro se encuentra en la base de la elección para que sustituya al Consejero Delegado saliente. El equipo de gestión de PRISA verá con toda seguridad en su nombramiento un signo de los tiempos que se avecinan y que se resumen en dos palabras: continuidad y cambio. Continuidad en la excelencia de nuestros productos, que lideran pese a las dificultades descritas, todos los sectores en los que se desempeñan, configurando el primer grupo de medios y educación en lengua española. Y cambio frente a la necesaria innovación tecnológica, de gestión y de modelos de negocio que tenemos que llevar a cabo para enfrentar el inmediato futuro.

Señoras y señores accionistas:

Vivimos tiempos difíciles. Ni una sola de nuestras actividades va a dejar de verse afectada por los cambios tecnológicos. Pero son tiempos de oportunidad, aunque parezca una vulgaridad decirlo. Y la estamos aprovechando. Nuestra compañía sigue siendo líder en todos los sectores en que opera. Y ante las turbulencias sociales, la desorientación cultural y los abusos del poder nuestros medios son un referente insustituible para millones de usuarios y lectores a ambos lados del Atlántico. No por casualidad. Antes les hablaba de que nuestra materia prima es el talento. También lo es la independencia. Sobre ambas cosas se ha edificado el pasado de esta empresa y se ha de basar el inmediato desarrollo futuro. El éxito en la transformación digital de El País, ya reconocido internacionalmente por nuestros colegas y competidores, nos sirve de modelo y de guía para emprender acciones parecidas en las otras empresas, y así decidimos proceder en su día. Estamos preparados, y creemos que el mercado también, para empezar a facturar por nuestros contenidos en la red y desarrollar una política de big data que nos permita incrementar sustancialmente los ingresos digitales. Vamos a vivir también en el futuro próximo un proceso de consolidación de las empresas de medios, y queremos no solo estar presentes en él sino capitanearlo en lo posible. Requisito indispensable es por lo mismo equilibrar el balance y estabilizar el accionariado. De otro modo defraudaríamos a los miles de accionistas, trabajadores y colaboradores de nuestras empresas, que han padecido dolorosos procesos de reestructuración, tan dolorosos como necesarios. A ellos y sobre todo a los millones de usuarios y clientes de nuestros productos, les debemos inmensa gratitud por la fortaleza de su apoyo, y lealtad, inquebrantable ante las adversidades y conspiraciones. Y muy pronto, en este ejercicio mismo, verán

recompensada su pertinaz solidaridad con nuestro grupo de empresas y lo que significan desde todos los puntos de vista.



## **Junta General de Accionistas 2017**

José Luis Sainz, consejero delegado

Madrid, 30 de junio de 2017

Señoras y señores accionistas, queridos amigos:

Como ha mencionado el presidente en su discurso, nos encontramos en un momento crucial para PRISA. En los próximos meses se adoptarán decisiones trascendentales que afectarán al tamaño y perímetro del Grupo, a la reducción drástica de la deuda y a la adopción de una organización capaz de afrontar los retos que propone el nuevo paradigma social y económico en el que nos desenvolvemos.

PRISA encara este futuro con optimismo, ilusión y gran parte de los deberes hechos. Ha aprovechado la última década de crisis, de crisis profunda, para reestructurar sus negocios, reducir sus gastos, y no repetir errores del pasado, pero también para consolidar un modelo de crecimiento sobre dos palancas fundamentales, liderazgo en la creación y distribución de contenidos digitales, y la expansión internacional.

Todas las divisiones de PRISA ganan dinero y han recuperado los niveles de rentabilidad previos a la crisis. La formidable fortaleza de nuestras marcas y productos nos ha permitido gestionar las dificultades en mejores condiciones que nuestros competidores, incluso con las limitaciones derivadas de nuestra abultada deuda.

El punto de inflexión en la caída de resultados del Grupo tuvo lugar en 2014, peor año de la serie desde que comenzó la crisis en 2008. El primer año de recuperación fue 2015, en el que el EBITDA ajustado creció hasta 289 millones y, el segundo, 2016, con un EBITDA de 299 millones a tipo de cambio constante. Prevemos que la recuperación continúe en 2017, como así reflejan las cifras publicadas en el primer trimestre, confirmadas a la fecha y que apuntan un importante crecimiento a finales de año.

Todo ello en un escenario adverso, con caída de los ingresos en la península ibérica, ralentización del crecimiento latinoamericano, e impacto de la disrupción tecnológica en los negocios de media, especialmente en la prensa.

A la par de fuertes reestructuraciones en los negocios (incluidas ventas y cierres), se ha abordado un profundo cambio de perfiles profesionales aprovechando el esfuerzo en indemnizaciones y el cambio generacional.

PRISA es un grupo global, en el que cada vez cobra más peso la parte internacional. El 59% de nuestros ingresos, el 78% del EBITDA y el 63% de nuestros recursos humanos proceden de las operaciones internacionales.

El buen comportamiento de nuestros negocios de Educación y Radio en América ha permitido compensar la caída de ingresos de la península ibérica en la última década, que ha sido de 584 millones de euros (un 44%). El ajuste de gastos (425 millones) ha absorbido más del 70% de esta caída; y, en concreto, los gastos de personal se redujeron un 40% a través de ajustes salariales y despidos.

El EBITDA contable ha crecido en 2016 un 0,2%, alcanzando la cifra de 249 millones de euros y el EBIT un 10,5% y 133 millones

Del mismo modo, y gracias a la reducción progresiva del volumen de deuda, el resultado financiero ha mejorado en 22 millones de euros, un 20%.

El resultado neto ha empeorado respecto a 2015 debido a los impactos fiscales negativos generados por la aplicación del Real Decreto Ley de 3 de diciembre de 2016, que introdujo una serie de medidas tributarias de carácter permanente con relación al impuesto de sociedades.

A los ajustes provocados por esta Ley, hay que añadir la resolución del Tribunal Supremo en la que obliga a PRISA corporativo a aplicar la regla de Prorrata de IVA a los ejercicios fiscales comprendidos entre 2004 y 2011, en lugar de la deducibilidad plena del IVA soportado.

La suma de ambos impactos ha hecho que en lugar de crecer hasta 17 millones de euros, el resultado neto final haya sido de 68 millones negativos. El impacto, en cualquier caso, ha sido contable, no requiriendo movimiento de caja alguno.

Si profundizamos en la cuenta de resultados, ajustando las operaciones extraordinarias, fundamentalmente indemnizaciones, y descontando el tipo de cambio, cuyo peso ha sido significativo durante el periodo, las cifras arrojan un crecimiento de los ingresos del 2,6% hasta 1.433 millones, del EBITDA hasta 299 millones (un 3,6% más) y del EBIT, hasta 189 y un 9%, mejorándose los márgenes respecto al ejercicio anterior.

Como hechos más relevantes del Grupo en 2016 cabe destacar los siguientes:

- Todos los negocios tuvieron un buen comportamiento operativo a excepción de la Radio.
- Los ingresos digitales supusieron un 15% del total de ingresos y continuó su crecimiento, alcanzando 216 millones de euros.

El peso de la publicidad digital sobre el total de la publicidad representa ya un 40% en El País y un 66% en AS.

UNO y Compartir totalizaron 868.000 alumnos, cifra que se aproximará a 1 millón en 2017.

El número de navegadores únicos conectados a los distintos productos de PRISA asciende en mayo de 2017 a 150 millones y las páginas vistas superan los 1.400.

- La evolución del tipo de cambio impactó negativamente en el año, reduciendo los ingresos en 63 millones y el EBITDA en 17,7.

Los países más afectados fueron los de la costa pacífica y, sobre todo, Brasil y Argentina.

- Mantenimiento del esfuerzo en reducción de costes (se ejecutó un plan extraordinario de 47 millones).
- La generación de caja se mantuvo en consonancia con los planes del Grupo.
- La deuda consolidada se redujo a 1.486 millones de euros.

Si analizamos individualmente cada uno de los principales negocios, podríamos hacer las siguientes consideraciones:

En el caso de Educación los ingresos en moneda local crecieron un 5%, hasta 677 millones de euros y el EBITDA un 14%, llegando a los 195 millones. Es el mejor resultado alcanzado en su historia, que contrasta con los malos resultados reportados por algunos de sus principales competidores internacionales.

Entre las campañas del área Sur destacan Brasil, que ha mantenido sus ingresos gracias al buen comportamiento de la venta institucional en comparación con la venta regular, que cayó un 14% por el traspaso de alumnos a la enseñanza pública.

Y Perú, que ha contribuido positivamente como resultado de licitaciones no previstas de primaria y secundaria. Ha aportado 33 millones de euros de ingresos y una mejora de EBITDA de 15 millones de euros.

Las campañas del área norte, (principalmente España y México) han disminuido ligeramente. En España, durante 2016 se ha aplicado la segunda fase de la reforma educativa aprobada en 2013. Aunque la cifra de negocio ha descendido respecto al magnífico 2015, las ventas han superado las previsiones así como la cuota de mercado conseguida.

México ha disminuido sus resultados consecuencia de una menor venta institucional y el retraso en la reforma de la Ley de Educación.

Cabe destacar el fuerte ajuste de gastos en la mayor parte de los países, por encima de 20 millones de euros.

Los sistemas de enseñanza digital representan ya casi el 20% del total de los ingresos y contribuyen cada vez más a la rentabilidad del área.

En Brasil, UNO continúa creciendo pese a las dificultades propias de un país en crisis, el retorno de alumnos a la enseñanza pública y el alto nivel de competencia. Para potenciar esta línea de negocios se llegó a un acuerdo con Farías Brito, un prestigioso editor, que en 2016 aportó 40.000 alumnos adicionales.

Las dificultades económicas en México y, sobre todo, en Brasil están retrasando el desarrollo de UNO, con un crecimiento del 3% en número de alumnos, frente al modelo mixto y más barato que supone Compartir, que crece a un ritmo del 10% y está presente en 15 países.

En septiembre de 2016 se completó la operación de compra de NORMA. El coste de la operación fue de 14,3 millones de euros. El proceso de integración está siendo muy rápido y el comportamiento de las ventas durante 2017 es mejor que lo presupuestado, con crecimientos por encima del 10% en lo que va de año.

En la Radio, el EBITDA se redujo un 22%, hasta los 58 millones de euros, mostrando dificultades en España y especialmente en Colombia.

En lo que se refiere a España, los ingresos de publicidad cayeron un -3,5%, tanto en la publicidad nacional (-5,0%) como en la local (-3,2%). Esta caída obedece a la incertidumbre política, y al recorte de inversión institucional en los mercados locales y autonómicos.

Tras años de crecimiento sostenido, la caída del EBITDA en Colombia fue de 14 millones. Hemos vivido una especie de tormenta perfecta: caída histórica del mercado publicitario, superior al 12%, ausencia de publicidad política en comparación con 2015, inestabilidad macroeconómica, y recortes de publicidad institucional. Pero también problemas de gestión interna, que se han saldado con un equipo de gestión nuevo y la adopción de medidas drásticas en reducción de gastos y políticas comerciales.

El comportamiento de la publicidad en España en 2017 está siendo muy distinto, con un importante crecimiento de la publicidad nacional (superior al 9% a mayo) y ajuste de los gastos, y también en Colombia, donde se espera recuperar el resultado de 2015 a finales de este año.

El resto de países tuvo un buen comportamiento, Chile creció un 5,8%, Argentina, tras la integración de operaciones con el grupo Albavisión un 40% y, por último, México, que creció en ingresos y rentabilidad, tras la asociación de nuevas emisoras a la red llevada a cabo el año anterior.

La Radio continuará realizando acuerdos de integración comercial y/o de gestión en mercados donde nuestra presencia no esté suficientemente consolidada y desinversiones en países donde el tamaño del mercado o de nuestras operaciones no sea suficiente para una explotación rentable. Así por ejemplo, durante 2016 se ha vendido el negocio de sindicación de contenidos en USA (GLR Networks) y RLM, sociedad de gestión y representación de artistas.

PRISA Radio, con una audiencia diaria de 25 millones de oyentes, ha mantenido el liderazgo en audiencia en los países en donde opera, implantando un importante proceso de transformación que afecta a los principales formatos musicales, a la programación deportiva y a la producción de contenidos para ser

escuchados en internet, que llega a 160 millones de descargas. Destaca el lanzamiento de Podium Podcast, excelente plataforma de contenidos, que generará resultado positivo pese a estar en su primer año de funcionamiento.

En prensa, los ingresos por venta de ejemplares cayeron un 5% por menor difusión de EL PAIS y AS, corregida en parte por el aumento de precios. Aunque continúa el descenso de las ventas, la pendiente ha disminuido significativamente, sobre todo durante los fines de semana, a lo que ha contribuido la reordenación de la oferta de suplementos.

El País terminó 2016 con una difusión media de 194.000 ejemplares, liderando el mercado de prensa. Sólo dos periódicos de información general tienen una difusión superior a 100 mil unidades (el año pasado eran 5). AS alcanzó una difusión de 126.000 ejemplares, a sólo 13.000 de Marca.

La publicidad de papel cayó un 9%, compensada por los mayores ingresos de publicidad online (15%) y de los eventos (61%), sobre todo por la celebración del 40 aniversario de El País.

Sorprende el progresivo abandono del soporte papel por una parte de los anunciantes, que han concentrado sus inversiones en otros cuya eficacia no deja de ser dudosa.

El EBITDA creció un 2%, confirmando la tendencia iniciada en 2015. El plan de ajuste de gastos realizado durante 2016, superior a 10 millones de euros, contribuyó a alcanzar un EBITDA positivo de 17 millones.

Casi el 50% del tráfico de EL PAIS y AS tiene origen internacional. El primero se ha convertido en el líder indiscutible de su categoría y en un referente mundial. Lo acreditan sus datos, 80 millones de navegadores a mayo (un 41% más que en diciembre de 2016) y su posicionamiento entre los cinco primeros medios del ranking en la mayor parte de los países latinoamericanos.

El País es el primer medio informativo digital de España, con 18,7 millones de usuarios únicos a mayo. También ocupa la primera posición en el ranking mundial de información en español.

Destaca el consumo de vídeo, que en mayo alcanzó un récord histórico con 106 millones de reproducciones (5 veces la del año pasado).

AS se ha convertido en el líder digital de la categoría deportes en aquellos países donde ha lanzado ediciones locales, en México, Colombia y Chile. Y es el primero en Latinoamérica. Por delante, los nuevos proyectos en otras áreas geográficas y su despliegue audiovisual.

Como pueden ver, crecimientos extraordinarios en todas las magnitudes.

Y qué decir sobre los rumores continuos de consolidación sectorial. Está claro que no es posible mantener los modelos empresariales actuales y que la rentabilidad se ha desplomado; muchos periódicos sobreviven gracias a las subvenciones, financiaciones indirectas o estar en manos de fundaciones. La caída estructural de la difusión debería forzar el proceso de consolidación definitiva de las compañías de distribución y de las plantas de impresión (lo que aún queda). Sólo apostamos por operaciones que tengan sinergias efectivas, básicamente las que impliquen reducción de gastos y éstas tienen que ver con las ya citadas, con las compras y con nuevos modelos de venta de publicidad.

Media Capital es una de las compañías de PRISA que mejor ha afrontado la crisis, manteniendo un resultado estable pese a las fuertes caídas de publicidad. Ha sido posible gracias a la capacidad del equipo directivo para potenciar nuevas líneas de ingresos, publicidad BTL, las llamadas telefónicas de valor añadido y el desarrollo de canales temáticos.

En 2016, los ingresos de Media Capital se mantuvieron estables. Los menores ingresos por las llamadas (22%) han sido compensados por el crecimiento de la publicidad de TVI (4%), de la radio (6%) y de internet (14%), y por mayores ingresos por venta de canales a plataformas de pago.

El EBITDA ha crecido un 2%, alcanzando un total de 43 millones de euros.

El objetivo de Media Capital ha sido mantener su liderazgo en audiencias de radio y de televisión, posición que mantiene sólidamente tanto en prime time como en 24 horas.

Además de TVI, se producen seis canales de pago, dos de los cuales se pusieron en marcha en 2016, uno de *realities* y otro de telenovelas, distribuido en Angola, Mozambique y Cabo Verde, por Multichoice, empresa sudafricana.

Apostamos por la producción audiovisual tanto para la televisión convencional como para los nuevos canales digitales y el consumo OTR. Esta línea de negocio se vio afectada por cambios organizativos tras el fallecimiento, a mitad de año, de su directora General, Elena Sánchez, a la que me gustaría rendir homenaje en esta reunión. La estrategia está bien cimentada, y los resultados se empezarán a notar a lo largo de 2017.

Permítanme añadir algunos datos sobre el proceso de refinanciación de la deuda y refuerzo del capital durante el año pasado.

En 2016 se cancelaron 88 millones de deuda con los fondos restantes de la venta de DTS, con un descuento medio del 14,8%, y otros 20 millones de euros a la par.

Con parte de los fondos procedentes del aumento de capital de IMG, se amortizaron 33 millones del préstamo participativo con un descuento medio del 23,2%.

Además, en abril de 2016, la Junta de accionistas de Prisa aprobó un acuerdo con algunos de sus principales acreedores para llevar a cabo una emisión de bonos necesariamente convertibles en acciones de Prisa por un valor de 100 millones de euros.

Con estas operaciones la deuda de PRISA durante 2016 se redujo en 173 millones de euros hasta 1.486 millones, cubriéndose sin dificultades los *covenants*.

Señoras y señores accionistas, como ya ha anunciado el presidente en su discurso, dejaré la compañía el próximo mes de septiembre. Mi salida se enmarca en la aplicación de los planes de sucesión elaborados por el Consejo de Administración tras la comunicación que se hizo en la Junta de Accionistas del año pasado.

Los retos descritos esta mañana en relación al futuro de la compañía, requieren un accionariado robusto y alineado, sin fisuras, capaz de liderar el proceso, y un equipo de gestión suficientemente respaldado y con margen de maniobra para realizar su trabajo.

Durante estos tres años como consejero delegado, en un entorno en crisis y lleno de incertidumbres, hemos volcado nuestros esfuerzos en construir una nueva historia para PRISA, digital e internacional, en suma, global; en reestructurar los negocios, abandonando aquéllos no rentables o sin futuro y poniendo foco en los que realmente aporten valor, y todo ello, mejorando la Cuenta de Resultados.

Quiero agradecer a Juan Luis Cebrián, presidente de PRISA, la confianza que depositó en mí cuando me ofreció el cargo de consejero delegado, confianza que se ha mantenido firme hasta el día de hoy, facilitando mi trabajo y haciéndome sentir siempre apoyado. Ha sido una experiencia muy enriquecedora y un placer haber trabajado a su lado.

En segundo lugar, extender este agradecimiento al Consejo de Administración de PRISA, constituido por un formidable grupo de profesionales cuya experiencia y criterio han mejorado la reflexión, el análisis y la toma de decisiones de la Compañía.

También a ustedes, señores accionistas, sin cuyo apoyo, no sólo económico, no existiría PRISA y que han sufrido duramente el deterioro de sus inversiones en estos años.

Finalmente, querría dirigirme al extraordinario equipo de profesionales que forma PRISA, a los que han trabajado más próximos a mí, y a todos los que forman

esta gran familia. El principal activo de PRISA son las personas, su materia prima el talento que derrochan cada día para informar, interpretar la realidad, educarnos, emocionarnos, entretenernos... Y siempre con pasión, pese a que las condiciones en que realizan su trabajo se hayan deteriorado sensiblemente. Es difícil describir el vínculo que se genera en este tipo de compañías, con culturas organizativas tan fuertes y con un compromiso social como el de PRISA. Os voy a echar de menos.

Y Manuel, Manuel Mirat. Ya han escuchado su currículum. Yo les hablaré de su capacidad profesional, de su entusiasmo, de la empatía que genera a su alrededor, del magnífico trabajo realizado en Prensa y, sobre todo, de que tiene el perfil adecuado para los retos de la nueva PRISA. Confíen en él, apóyenle, ya que desarrollará un trabajo excelente.

Muchas gracias