Estimados **accionistas:**

A lo largo de los últimos años hemos estado transformando a Televisa en una empresa diversificada e integrada de medios, cable y servicios de televisión de paga vía satélite. Esta transformación ha sido y seguirá siendo la clave para construir una historia sólida de crecimiento y rentabilidad. En el proceso, hemos puesto especial énfasis en seguir creando valor para nuestros accionistas.

Somos una compañía dinámica con cimientos fuertes para seguir creciendo

Hoy, Televisa es una empresa única en las industrias de medios, cable y televisión de paga vía satélite. Somos:

- Un productor de contenido en español líder en México y uno de los más grandes del mundo.
- Un productor y distribuidor de canales para plataformas de televisión de paga líder en México y uno de los más grandes de Latinoamérica.
- Uno de los principales productores de contenido en español para el mercado hispano en Estados Unidos, y un inversionista importante en Univision, la empresa de medios más importante en este segmento de mercado.
- Uno de los principales operadores de cable en México, y uno de los proveedores de servicios de voz y datos con mayor crecimiento.
- Uno de los principales sistemas de televisión de paga satelital en la región.

Nuestros resultados de 2015 reflejan lo que ha logrado Televisa. Las ventas netas aumentaron 10% a $88,000 millones de pesos impulsadas por el crecimiento de nuestros segmentos de Cable y Sky, los cuales experimentaron durante el año un crecimiento porcentual de doble dígito. A nivel consolidado, la utilidad de los segmentos operativos creció 11% alcanzando $36,000 millones de pesos, lo que equivale a un margen cercano a 40%.

Estamos reforzando nuestra oferta de contenidos para reflejar los cambios en los hábitos de consumo de contenido, y seguiremos siendo líderes en el nuevo entorno mediático

Ponemos especial atención a los sectores de medios y distribución fuera de México. Observamos cómo evolucionan y cómo reaccionan sus participantes.

En lugares como Estados Unidos y Europa, las empresas han enfocado sus esfuerzos en responder a los cambios en los hábitos de las audiencias. A pesar de que estos cambios están ocurriendo en México a un ritmo más lento, estamos invirtiendo tanto en nuestro contenido como en nuestra plataforma de distribución para asegurarnos de que seguimos excediendo las expectativas de nuestras audiencias.

Entre otras iniciativas, estamos invirtiendo en fortalecer nuestra programación en nuestros canales de televisión abierta. Hoy, los dramas representan únicamente un tercio de la audiencia que alcanzamos, el resto sintoniza programas de comedia, concurso, deportes, musicales, reality shows, y noticieros, entre otros géneros. No cabe duda que nuestras audiencias cuentan con un mayor número de opciones de entretenimiento, y que la competencia se intensifica cada día. Por lo mismo, estamos trabajando arduamente en aumentar el atractivo de nuestra oferta actual de contenido y en desarrollar aún más nuestra experiencia en la producción de otros géneros de contenido.

Continuamos enfrentando de forma exitosa retos y desafíos, los cuales nos han fortalecido

En los últimos años hemos enfrentado de forma exitosa retos significativos, incluyendo cambios al entorno regulatorio, un ambiente competitivo más intenso, y un ambiente macroeconómico adverso. Estos retos han fortalecido nuestro negocio y formado a la empresa que somos hoy. La reestructura de nuestro negocio de venta de publicidad, la cual iniciamos en 2015, es un reto más. Esta reestructura está diseñada para mejorar las perspectivas de crecimiento del segmento de contenidos de Televisa y crear en el largo plazo más valor para nuestros inversionistas.

Como resultado de la reestructura, aumentamos los precios de nuestro inventario de publicidad, realineamos nuestra oferta tarifaria y cambiamos al

equipo que lidera este negocio así como su mandato. Los resultados iniciales revelan que los canales de televisión abierta de Televisa siguen siendo el medio de publicidad más eficiente y económico en México.

Esta iniciativa es una prioridad. Esperamos que sea un proceso de varios años, y estamos agradecidos con nuestros clientes de publicidad por su continua participación.

Sky, nuestra operación de televisión de paga vía satélite directa al hogar, continúa excediendo nuestras expectativas

Sky es un activo estratégicamente posicionado para seguir cosechando éxitos. Desde 2010, su base de suscriptores se ha expandido a una tasa promedio compuesta de 19%. Sky ha excedido nuestras expectativas cada año desde que lanzamos nuestra oferta de prepago de televisión de paga, logrando tasas de crecimiento sólidas a pesar de enfrentar un entorno competitivo complicado.

7.3 millones

suscriptores de Sky a finales de 2015.

Con más de 7.3 millones de suscriptores a finales de 2015, Sky tiene más clientes que cualquier otra plataforma de televisión de paga en México. Las perspectivas para Sky son alentadoras. La mayor parte de su base de suscriptores se compone de una clase media en expansión, la cual seguirá ganando importancia en los próximos años. Gracias a las inversiones que Sky ha hecho en capacidad satelital y en mejoras a su oferta de canales, Sky se encuentra bien posicionado para satisfacer las necesidades de los clientes que opten por paquetes de televisión de paga más completos..

El negocio de Cable de Televisa es una de las historias de cable más atractivas en todo el mundo

En los últimos diez años hemos invertido de forma importante en mejorar la infraestructura de cable de México y planeamos seguir haciéndolo. Como resultado, hoy tenemos una red que se extiende en más de 135,000 kilómetros, de los cuales 95% tiene capacidad bidireccional y 57% tiene un ancho de banda de 1 GHz.

El impresionante éxito de nuestro negocio de Cable en México se ha forjado a lo largo de 10 años, y nuestro trabajo sin duda está dando grandes resultados. Solamente en el último trimestre, nuestros servicios de voz crecieron de forma orgánica 47% año contra año. Hoy en día tenemos 9.2% de los suscriptores de voz en el país cuando en el 2012 solo contábamos con 3.7%. Nuestros servicios de datos, en los que tenemos una participación de 20.5%, se han expandido a una tasa orgánica promedio de 25% en los últimos 10 trimestres. En 2015, agregamos de forma orgánica 581,000 nuevos suscriptores de datos. En video, nuestra base de suscriptores también sigue creciendo. En 2015 agregamos de forma orgánica 211,000 clientes, lo que representa una tasa de crecimiento de 6%.

México cuenta con una de las industrias de cable más atractivas en el mundo: la penetración por hogar de los servicios de video y datos es baja, 56% y 48% respectivamente. Las velocidades de datos también son bajas, solo 4 megabits por segundo, pero la demanda por mayores velocidades en México se está desarrollando rápidamente ya que

los consumidores quieren estar cada vez más conectados. Televisa se encuentra bien posicionado para capitalizar estas oportunidades en el largo plazo.

Contamos con una relación única con Univision, la empresa de medios de habla hispana líder en Estados Unidos.

Estamos orgullosos de nuestra sociedad con Univision. Contamos con una participación accionaria y en warrants que, una vez ejercidos y sujeto a aprobación regulatoria, representarían aproximadamente 36% del interés económico de Univision sobre una base de dilución y conversión total. Univision es una empresa con una historia diferenciada, cimientos sólidos para seguir creciendo, y una audiencia basada en Estados Unidos con un perfil demográfico muy atractivo.

Además de nuestra participación accionaria y en warrants en Univision, recibimos una parte de la mayoría de los ingresos audiovisuales de Univision. A cambio de esto, Univision cuenta con acceso exclusivo, para Estados Unidos, a prácticamente todo el contenido que producimos. Para nosotros, este es un flujo valioso de dólares que se origina en Estados Unidos bajo un acuerdo cuyo término lo determinan circunstancias que están generalmente bajo el control de Televisa. En 2015, recibimos U.S.$311 millones de dólares en regalías de Univision, el doble de lo que recibimos hace cinco años. Estos ingresos seguirán beneficiando a Televisa, y a partir de 2018 la tasa de regalías aumenta aproximadamente en 38% sobre la tasa actual.

Estamos invirtiendo en el futuro para incrementar el valor de nuestros accionistas

En 2015 invertimos U.S.$1,600 millones de dólares en inversiones de capital, incluyendo aproximadamente U.S.$1,100 millones de dólares en nuestro segmento de Cable, U.S.$362 millones de dólares en nuestro segmento de Sky, y U.S.$166 millones de dólares en nuestros segmentos de Contenidos y Otros Negocios.

Estas inversiones significativas en nuestro segmento de Cable van enfocadas principalmente a mejorar nuestra red de cable y financiar el crecimiento en suscriptores. Dado que la industria de cable en México se encuentra en una fase similar a la que estaba la misma industria en Estados Unidos a principios de la década de los 2000, estamos dando prioridad a inversiones en nuestra infraestructura de cable hoy, con el fin de sentar las bases del crecimiento de los próximos años.

ESG, una parte integral de nuestro modelo de negocio

En el frente de ESG, me alegra reportar que en Televisa la sostenibilidad es una parte integral de nuestro modelo de negocio. Como parte de nuestro compromiso continuamos gestionando riesgos de gobierno corporativo, sociales y ambientales que puedan tener un impacto económico, con el fin principal de proteger el valor de nuestra marca y los intereses de la compañía para fortalecer más nuestro desempeño y atender con mayor puntualidad los temas relevantes para nuestros grupos de interés.

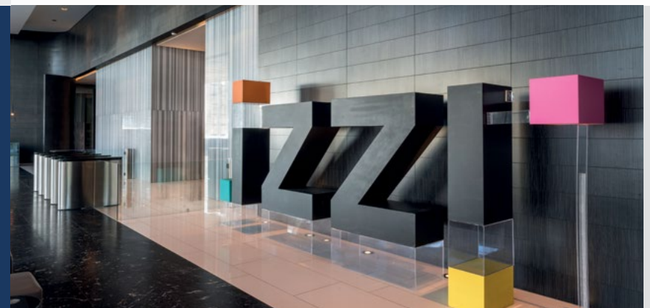
En 2015 nuevamente fuimos seleccionados a participar en la muestra del IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores y para 2016, entre otras acciones relevantes, nos hemos comprometido a hacer del Pacto Mundial y los Diez Principios de las Naciones Unidas, parte de nuestra estrategia y acciones cotidianas.

Gracias

El año pasado dimos la bienvenida a nuestro Consejo de Administración a tres muy reconocidos ejecutivos de la industria de medios y entretenimiento: Jon Feltheimer, Director General de Lionsgate; Michael Fries, Presidente y Director General de Liberty Global; y David Zaslav, Presidente y Director General de Discovery Communications.

Nuestro Consejo de Administración está integrado por ejecutivos que son líderes en sus campos y que cuentan con una amplia experiencia. En 2015, nuestro Consejo mantuvo sanas y productivas discusiones, que benefician a Televisa gracias a la visión de los miembros que lo componen. Estamos muy agradecidos con todos ellos.

Es un privilegio ser parte de Televisa y me gustaría agradecer a nuestro equipo por su arduo trabajo. En Televisa tenemos una enorme pasión por lo que hacemos, estamos dispuestos a aceptar el cambio con entusiasmo, tenemos la misión de ofrecer contenido y servicios de video, voz y datos de gran calidad, y un fuerte compromiso de hacerlo de forma que genere valor para nuestros inversionistas en el largo plazo.

Les agradezco a todos por ser parte de la historia de Televisa.

Emilio Azcárraga Jean
Presidente del Consejo de Administración, Presidente y Director General de Grupo Televisa