En movimiento

INFORME ANUAL 2016

Perfil de la compañía

Televisa es una empresa de medios líder en la producción de contenido audiovisual en español, un operador de cable importante en México, y un sistema de televisión de paga vía satélite líder en México.

Televisa distribuye el contenido que produce a través de varios canales de televisión abierta en México y en más de 50 países, a través de 26 marcas de canales de televisión de paga y canales de televisión, operadores de cable y servicios adicionales por internet ("OTT", por sus siglas en inglés).

En Estados Unidos, el contenido audiovisual de Televisa es distribuido a través de Univision Communications Inc. ("Univision") la empresa de medios de habla hispana líder en Estados Unidos. Univision transmite el contenido audiovisual de Televisa a través de varias plataformas a cambio del pago de una regalía. Además, Televisa cuenta con una participación accionaria e instrumentos con derechos de suscripción de acciones ("warrants") que una vez intercambiados representarían aproximadamente el 36% sobre una base de dilución y conversión total del capital de Univision Holdings, Inc., la compañía controladora de Univision.

El negocio de cable de Televisa ofrece servicios integrados, incluyendo video, servicios de datos de alta velocidad y servicios de voz a clientes residenciales y comerciales, así como servicios administrados a empresas de telecomunicaciones locales e internacionales a través de cinco Operadores de Sistemas Múltiples en México. Televisa posee una participación mayoritaria en Sky, un sistema líder de televisión de paga directa al hogar vía satélite que opera en México, República Dominicana y Centroamérica. Televisa también tiene intereses en la publicación y distribución de revistas, la producción y transmisión de radio, deportes profesionales y entretenimiento en vivo, producción y distribución de películas, y juegos y sorteos.

Contenido

02 Televisa en breve
04 Carta a los accionistas
08 Datos financieros relevantes
10 Contenidos
14 Cable
16 Sky
18 Otros Negocios
20 Univision
22 Fundación Televisa
24 Comentarios de la Administración a los resultados financieros y operativos
32 Consejo de Administración
34 Estados financieros

Integración de una plataforma de medios y distribución de contenidos

Nuestro mundo está cambiando rápidamente y los sectores en donde participamos están cambiando a un ritmo aún mayor. Los medios de comunicación y las telecomunicaciones siguen convergiendo y los hábitos de consumo, las preferencias de contenido y la manera en que las personas se comunican están evolucionando a un ritmo acelerado.

Hemos sido uno de los principales productores de contenido en español durante muchas décadas. Hoy, somos también un participante exitoso y en crecimiento en la industria de las telecomunicaciones en México. Desde hace muchos años asumimos el cambio y este nos sigue presentando con oportunidades.

Televisa en breve

Nuestra compañía en un vistazo

Contenidos

En 2016 Televisa produjo más de 90,000 horas de contenido para la televisión abierta y la televisión de paga.

Publicidad

Televisa opera cuatro canales de televisión abierta en la Ciudad de México: 2, 4, 5 y 9, y complementa su cobertura geográfica de sus canales a través de estaciones afiliadas a lo largo del país. Adicionalmente, Televisa comercializa publicidad en sus canales de televisión de paga y plataformas de internet.

23.4%
Contribución a ventas netas de los segmentos

Venta de Canales

Televisa produce y distribuye 26 marcas de televisión de paga y 52 señales. En Estados Unidos, comercializa sus canales de televisión de paga a través de Univision. En 2016, se produjeron más de 27,000 horas de contenido para los canales de televisión de paga.

4.4%
Contribución a ventas netas de los segmentos

44+
millones de suscriptores de televisión de paga

Venta de Programas y Licencias

Televisa exporta sus programas y formatos a televisoras alrededor del mundo. En Estados Unidos, Televisa distribuye su contenido a través de Univision bajo un Acuerdo de Licencia de Programación (PLA, por sus siglas en inglés). Este año, el PLA, generó a Televisa regalías de US$324.6 millones de dólares. En 2018, la tasa de regalías aumentará de 11.84% a 16.45% sobre la mayoría de los ingresos audiovisuales de Univision.

9.1%
Contribución a ventas netas de los segmentos

80+
países alrededor del mundo

36.9%
contribución a ventas netas de los segmentos

37.9%
contribución a USO*

Sky

Televisa tiene una participación de 58.7% en Sky, un sistema líder de televisión de paga directa al hogar vía satélite. Sky opera en México, Centroamérica y la República Dominicana. En 2016, a Sky se añadieron más de 742,000 suscriptores.

Base de suscriptores: 8 millones

Sky opera en:

MÉXICO

CENTROAMÉRICA

REPÚBLICA DOMINICANA

22.1%
contribución a ventas netas de los segmentos

25.4%
contribución a USO*

Cable

A través de siete operaciones en México, Televisa es un participante relevante en la industria de cable del país. Televisa opera a través de dos divisiones de negocio:

- **La división de Operadores de Sistemas Múltiples** ("MSOs", por sus siglas en inglés) la cual ofrece servicios de video, datos de alta velocidad y voz a clientes residenciales y comerciales, incluyendo pequeñas y medianas empresas y hoteles.
- **La división de Redes** la cual provee servicios de telecomunicación, incluye servicios de voz, datos y servicios administrados a operadores nacionales e internacionales y a compañías, corporativos y entidades gubernamentales en México y en Estados Unidos.

La cobertura de la división MSOs permite a Televisa aprovechar una extensa red de telecomunicaciones con cobertura en ciudades como Ciudad de México, Monterrey, Tijuana, Zapopan, Querétaro, Cancún, Mérida, Mexicali y San Luis Potosí, entre otras.

La red de Televisa está conformada por más de 80,000 kilómetros de cable coaxial y más de 33,000 kilómetros de fibra óptica.

RGUs

(Incluye:Cablevisión, Cablemás, Cablecom, Telecable y TVI)

Video: 4,205,864
Banda ancha: 3,411,790
Voz: 2,113,282
Total RGUs: 9,730,936

32.1%
contribución a ventas netas de los segmentos

34.0%
contribución a USO*

Negocios no consolidados

Univision: Televisa tiene 10% de interés económico directo en Univision, la empresa de medios de habla hispana líder en Estados Unidos, siendo la quinta cadena en ese país, independientemente del idioma. Una vez intercambiados los instrumentos con derechos de suscripción de acciones ("warrants") Televisa contará con aproximadamente el 36% del capital de Univision sobre una base de dilución y conversión total.

Ocesa Entretenimiento: Televisa posee el 40% del capital de OCESA, una empresa de entretenimiento en vivo en México, Centroamérica y Colombia.

Durante 2016 se organizaron cerca de 2,969 eventos en México y Colombia, siendo Los Rolling Stones, la gira más exitosa.

Otros negocios

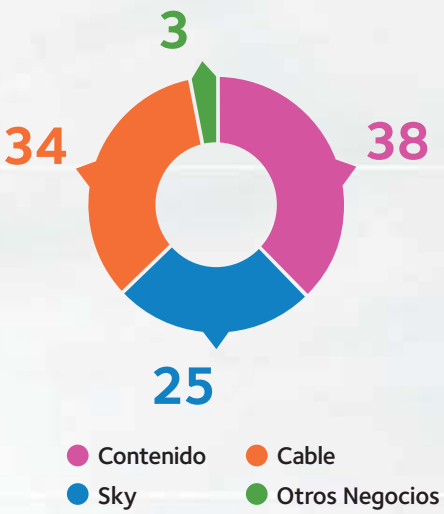
Editorial: La editorial líder en la publicación de revistas en español. En 2016 publicó 136 títulos.
Juegos y sorteos: Casinos y negocios de lotería en línea.
Fútbol: Un equipo de la liga mexicana de fútbol de primera división y el estadio Azteca en la Ciudad de México.
Radio: Red de estaciones propias de radio, complementada por estaciones de radio afiliadas, propiedad de terceros.
Distribución de largometrajes: Distribuye películas en México y Latinoamérica.
Distribución de publicaciones: Distribuye publicaciones en México y Latinoamérica.

8.9%
contribución a ventas netas de los segmentos

2.7%
contribución a USO*

Ventas netas de los segmentos
porcentaje

Utilidad de los segmentos operativos
porcentaje



** Utilidad de los segmentos operativos (USO) se define como la utilidad operativa antes de gastos corporativos, depreciación y amortización, y otros gastos, neto. La conciliación entre utilidad total de los segmentos operativos y utilidad de operación consolidada se presenta en la Nota 25 de nuestros estados financieros consolidados al cierre del año.*

9.4% incremento en los ingresos consolidados y 9% en USO, en 2016.

US$325 millones de dólares en regalías de Univision. El doble del monto recibido hace apenas seis años.

Los ingresos y USO de Sky han crecido en la última década a una tasa compuesta promedio de 11% y 10%, respectivamente.

11.9% crecimiento en los ingresos de Cable e incremento de 150 puntos base en el margen de USO en 2016.

Estimados Accionistas:

Al analizar el 2016, me doy cuenta de lo mucho que logramos durante el año. En nuestro negocio de venta de publicidad, en la televisión de paga y en nuestra creciente presencia en los mercados de voz y datos en México.

Nuestra nueva estrategia de ventas de publicidad comenzó a rendir frutos

La reestructura de nuestra estrategia de ventas de publicidad a mediados del 2015 fue difícil, pero necesaria. Entre otras medidas, reorganizamos el liderazgo del equipo y reestructuramos nuestras tarifas. Cambiamos significativamente la manera en que manejamos este negocio durante más de 20 años.

Desde el inicio, llevamos a cabo la reestructura con convicción y disciplina. Dimos el paso correcto. Nuestros resultados del 2016 muestran que los canales de televisión abierta de Televisa siguen siendo la forma más eficiente para que nuestros clientes implementen sus campañas publicitarias y alcancen sus metas de mercadotecnia.

Univision logró resultados financieros sólidos y las regalías alcanzaron US$324.6 millones de dólares

Univision continuó atendiendo a las audiencias hispanas como ninguna otra empresa. En la más reciente temporada, y durante 24 años consecutivos, el principal canal de televisión abierta de Univision cerró como el número uno entre los hispanos en Estados Unidos. Univision alcanza los niveles de audiencia más altos entre los hispanos en muchos frentes. La empresa transmite el noticiero número uno, el canal de entretenimiento de televisión de paga número uno, y el canal de deportes número uno.

Durante 2016, Univision por primera vez reportó ingresos superiores a US$3 mil millones de dólares. Como resultado de esto, las regalías para Televisa alcanzaron US$324.6 millones de dólares en el año. Esta cantidad es equivalente al doble del monto recibido por Televisa hace apenas seis años, por el mismo concepto.

Sky llegó a 8 millones de suscriptores de televisión de paga

Durante el año, Sky añadió más de 742 mil suscriptores, llegando a 8 millones de usuarios. Desde el 2010, cuando lanzó su paquete de pre-pago VeTV, Sky ha sumado 5 millones de suscriptores. El incremento en los ingresos y en la rentabilidad también han sido sobresalientes. En los últimos diez años los ingresos y la utilidad del segmento operativo de Sky han aumentado a una tasa de crecimiento anual compuesto de 11% y 10%, respectivamente.

La desagregación de la red local es ahora obligatoria en México para el agente económico preponderante en el sector de telecomunicaciones. Sky es una de las marcas más respetadas en el país y cuenta con la escala operativa necesaria para lanzar nuevos servicios y, como tal, está muy bien posicionada para beneficiarse de esto. Los recientes cambios en la regulación mexicana relacionados con la desagregación de la red local aún tienen que ponerse a prueba, pero las posibilidades de que Sky logre lanzar servicios de triple-play de manera eficaz y rentable aumentan cada día.

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

Por segundo año consecutivo, nuestros tres negocios principales alcanzaron márgenes de utilidad en el segmento operativo por arriba del 40%.

La rentabilidad de nuestro segmento de cable continuó mejorando mediante la integración

En nuestro segmento de cable, 2016 estuvo marcado por importantes mejoras en la capacidad de nuestra red y por un gran número de iniciativas de integración para combinar las operaciones de nuestras cinco empresas de cable.

Durante 2016 invertimos cerca de US$1,000 millones de dólares en este segmento, y una parte muy importante de estos recursos se destinaron a la reconstrucción de la red en la mayoría de los mercados en donde proporcionamos servicio. Hoy en día, cerca del 80% de nuestra red ha sido actualizada para cumplir con los estándares de la industria de cable y ahora podemos ofrecer hasta 100 megabits de velocidad en dichos mercados.

La integración de nuestras diversas operaciones de cable, que comenzó en 2015, se intensificó en 2016 y fue un proceso acompañado de ciertos retos. Las inevitables interrupciones en el suministro de nuestros servicios contribuyeron a aumentar el número de bajas de clientes durante el año, pero los beneficios de la integración se reflejaron claramente en el aumento de la rentabilidad. Durante 2016, los márgenes alcanzaron un récord, ampliándose 380 puntos base desde el 2014.

Nuestro segmento de televisión por cable siguió ganando participación en el mercado de servicios de voz y de datos

Durante el año, nuestros activos de cable continuaron ganando participación en los mercados de voz y datos mediante la oferta de mejores servicios, en condiciones atractivas para nuestros clientes. Nuestra participación en el servicio de voz fija aumentó a cerca de 10% y nuestra participación en los servicios de datos alcanzó aproximadamente 21%.

La oportunidad para nosotros sigue siendo significativa. Según la OECD, México es el país con la menor penetración de servicios de datos entre los 35 países que la integran y, según el Instituto Federal de Telecomunicaciones ("IFT") de México, aproximadamente la mitad de los usuarios de servicios de datos disponen de una conexión DSL.

La oportunidad para nuestro segmento de cable no sólo está en la creciente adopción de estos servicios, en particular de datos, sino también en los usuarios de datos mediante DSL que buscarán mayor velocidad y migrarán a operadores de cable.

Hemos llevado a cabo actualizaciones muy importantes a la red, de modo que tenemos mucho espacio para crecer. Hoy en día, tenemos más de 2.1 millones de clientes de voz, 3.4 millones de clientes de datos y 4.2 millones de clientes de video, lo cual corresponde a una fracción de los cerca de 13 millones de hogares a los que llegamos a través de nuestras empresas de cable.

2016 también se caracterizó por una mayor competencia y una creciente incertidumbre macroeconómica

Durante 2016, se intensificó la competencia en todos nuestros negocios. El nuevo canal de televisión abierta que fue lanzado en el otoño de 2016, capturó ya una parte de la audiencia y está compitiendo agresivamente para lograr una mayor participación de mercado.

Asimismo, el IFT reportó que el otro operador de televisión de paga en México mediante DTH, sumó cerca de 1.4 millones de clientes durante el año, lo cual equivale a un crecimiento del 45%.

Adicionalmente, el operador dominante de telecomunicaciones redujo el precio de su servicio double-play básico en más de 60%, pasando de $999 pesos mensuales, en el momento en que lanzamos nuestra oferta del producto insignia IZZI, a $389 pesos mensuales.

Aunado a una mayor competencia, la economía mexicana se desaceleró hacia el final del año. A principios de 2016 las expectativas de crecimiento del PIB eran de cerca del 3%, pero el crecimiento real fue menor, llegando sólo a 2.3%. Sky y Cable se vieron afectadas durante el cuarto trimestre en el ritmo de nuevas suscripciones debido a la creciente incertidumbre económica.

Adicionalmente, el peso se depreció aún más tras haber sufrido un pronunciado declive en 2015. La cotización del peso cayó de 14.76 pesos por dólar a finales del 2014 a 17.22 a finales del 2015 y a 20.64 pesos por dólar al cierre de 2016. En este entorno, ha sido muy importante y valioso para nosotros tener cerca de US$1,000 millones de dólares en ingresos denominados en dólares o ligados al dólar y más de US$4 mil millones de dólares en activos denominados en dólares.

Continuamos prosperando en un entorno complicado

A pesar de un entorno más competitivo, un menor dinamismo en la economía y un peso más débil, durante 2016 logramos un incremento en los ingresos consolidados y en la utilidad de los segmentos operativos de 9.4% y 9.0%, respectivamente.

Durante los últimos diez años, Grupo Televisa ha alcanzado un crecimiento sólido, logrando una tasa de crecimiento promedio en los ingresos consolidados de 9.4%. Anticipamos que en 2017, los ingresos consolidados se acercarán aún más a los 100 mil millones de pesos, tres veces más que en 2005.

A lo largo de este período de tiempo, el incremento de los ingresos ha estado acompañado por un crecimiento en rentabilidad. Por segundo año consecutivo, en 2016 nuestros tres negocios principales, Contenidos, Sky y Cable, alcanzaron márgenes de utilidad en el segmento operativo por arriba del 40%.

Entusiasmados por nuestro futuro

Nos entusiasman los años por venir, ya que nos presentan varias oportunidades. Nuestro perfil de flujo de efectivo está mejorando, nuestras ventas de publicidad anticipada son un muy buen comienzo de año, y nuestra relación con Univision sigue evolucionando cada día.

Por primera vez en muchos años las inversiones de capital disminuirán en 2017. La reducción de las inversiones de capital es posible gracias a la conclusión de la fase principal de reconstrucción de la mayoría de nuestros sistemas de cable. A partir del 2018, esta reducción en inversiones vendrá además acompañada del incremento en las regalías que recibimos de Univision. Nuestra participación de los ingresos audiovisuales de Univision se incrementará de 11.84% el día de hoy a 16.45% en 2018. No hay un costo incremental para nosotros derivado del aumento de las regalías, por lo que su contribución al flujo de efectivo es muy relevante. Ambos eventos modificarán la trayectoria de los flujos de efectivo de Televisa de manera favorable.

Adicionalmente, en diciembre del año pasado cerramos la negociación de la venta de publicidad anticipada para 2017 con un incremento de 8.9% en los depósitos de los clientes. El crecimiento en la venta de publicidad durante el 2017 seguirá estando estrechamente vinculado con el crecimiento de la economía y es probable que nuestros resultados trimestrales sean volátiles. Sin embargo, el resultado de las ventas anticipadas de 2017 es un muy buen y alentador comienzo.

Finalmente, durante 2017 tenemos previsto producir contenido de forma más coordinada con Univision. Además de producir contenido más afín a los corazones y a las mentes del público en ambos mercados, buscaremos sinergias en la producción de contenido por parte de ambas empresas. México y el mercado hispano de Estados Unidos representan una audiencia combinada de más de 175 millones de televidentes y es, por mucho, la región más relevante para el contenido de Televisa. Los resultados no serán inmediatos, pero tenemos confianza de que esta iniciativa permitirá a ambas empresas competir más eficazmente en sus respectivos mercados.

Gracias

Nos hemos fijado metas muy agresivas para el año entrante, desde mejorar los niveles de audiencia de nuestro contenido y expandir su alcance internacionalmente, hasta aumentar el número de clientes de video, voz y datos. La oportunidad que tenemos frente a nosotros es inmensa y esperamos compartir con ustedes muchos éxitos más en los años venideros.

Durante los últimos dos años hemos llevado a cabo cambios muy importantes en nuestro Consejo de Administración y a nivel directivo. Soy muy afortunado de contar con su experiencia, pasión y apoyo. Quiero expresarles mi agradecimiento a ellos y a todos los empleados de Grupo Televisa por su constante dedicación, y a nuestros clientes y audiencias por su lealtad.

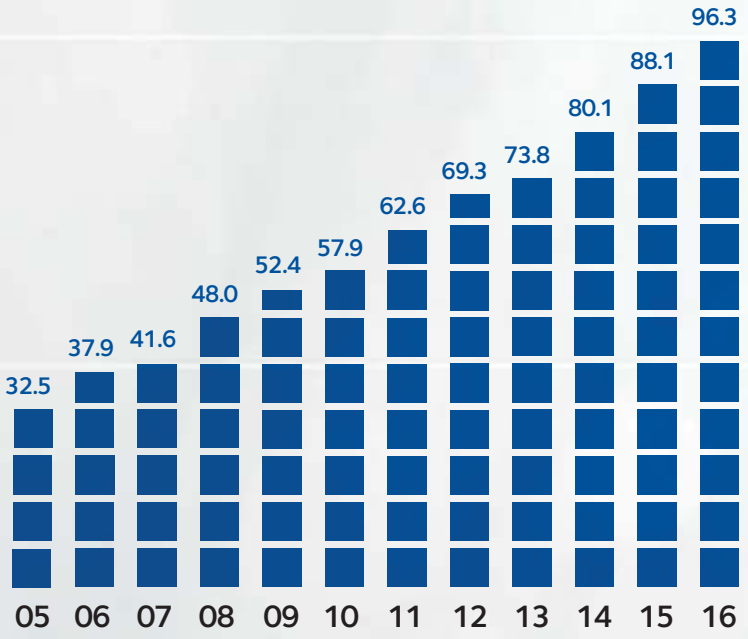
En nombre de todos en Grupo Televisa, les doy las gracias a ustedes nuestros accionistas por su confianza en nosotros.

Atentamente,

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

Ventas netas consolidadas

miles de millones de pesos (reportado)

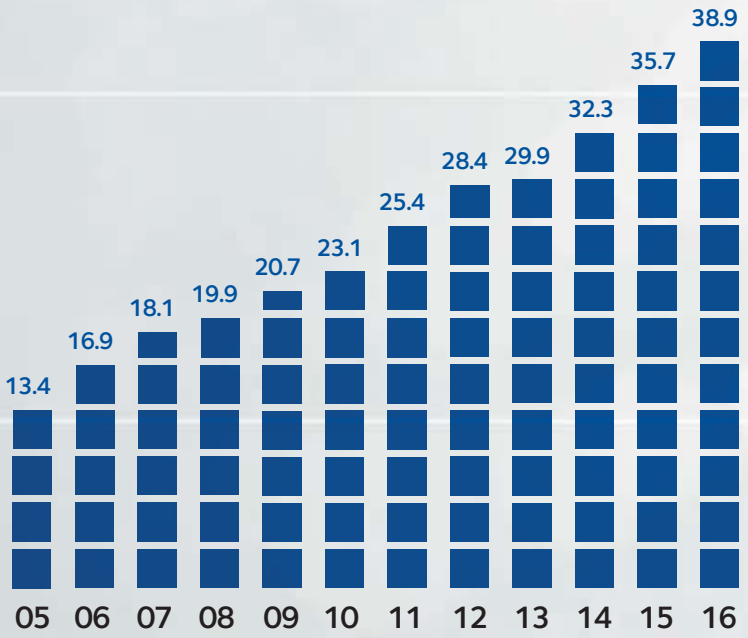


9.4%

crecimiento en ventas netas en 2016

Utilidad de los segmentos operativos

miles de millones de pesos (reportado)



9.0%

crecimiento en utilidad de los segmentos operativos en 2016

Datos financieros

	2016	2015	Var. %
Ventas netas consolidadas	$ 96,287	$ 88,052	9.4
Utilidad de los segmentos operativos[1]	38,923	35,695	9.0
Margen de utilidad de los segmentos operativos	39.2%	39.6%	
Utilidad de operación	16,598	18,745	-11.5
Margen	17.2%	21.3%	
Utilidad neta de la participación controladora	3,721	10,899	-65.9
Utilidad por CPO	1.28	3.77	
Acciones en circulación al cierre del año (millones)	341,268	338,468	
Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre del año	$ 47,546	$ 49,397	-3.7
Inversiones temporales al cierre del año	5,498	5,331	3.1
Inversiones a largo plazo al cierre del año	6,792	6,007	13.1
Deuda total al cierre del año	126,998	110,411	15.0
Deuda neta al cierre del año	67,162	49,676	35.2

En millones de pesos, excepto utilidad por CPO y acciones en circulación.

[1] Utilidad de los segmentos operativos ("USO") se define como la utilidad de operación antes de gastos corporativos, depreciación y amortización y otros gastos, neto. La conciliación entre utilidad total de los segmentos operativos y utilidad de operación consolidada se presenta en la Nota 25 en nuestros estados financieros consolidados.

+90

mil horas de contenidos producidas en 2016

Contenidos

en movimiento

Publicidad

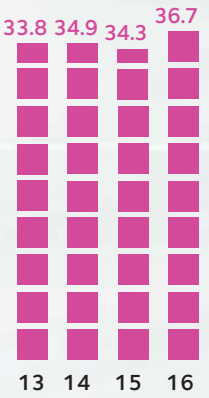
Durante 2016 seguimos implementando nuestra nueva estrategia de ventas de publicidad de manera disciplinada y comprometida, y los resultados han sido alentadores.

Con cuatro canales de televisión abierta en la Ciudad de México -2, 4, 5 y 9- que Televisa opera a través de una combinación de estaciones propias y de una red de estaciones afiliadas a lo largo del país, un portafolio sólido de cadenas de televisión de paga y nuevas plataformas de medios, Televisa es uno de los mayores proveedores de alternativas de publicidad en el mercado mexicano.

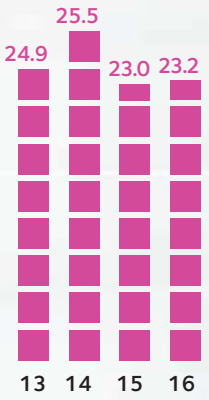
Los ingresos por publicidad ahora representan el 63.3% de nuestros ingresos de Contenidos y 23.4% de nuestras ventas netas por segmento.

Estamos trabajando continuamente para mejorar nuestro contenido, a fin de ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos de mercadotecnia. Durante 2016 las ventas de publicidad registraron un crecimiento del 0.8%.

Ingresos de Contenidos
miles de millones (reportado)



Ingresos de Publicidad
miles de millones (reportado)



Venta de Canales

Televisa Networks es uno de los productores y distribuidores de contenido para plataformas de televisión de paga más exitosos en México.

Somos uno de los productores líderes a nivel mundial de contenido original en español para plataformas de televisión de paga. Comercializamos 26 marcas de televisión de paga a través de 52 señales locales e internacionales que alcanzan a más de 44 millones de suscriptores alrededor del mundo.

A lo largo de los años hemos desarrollado un amplio portafolio de canales de televisión de paga que mejoran cada día y que captan a muchos de los usuarios que migran de la televisión abierta a la televisión de paga.

Los canales de televisión de paga de Televisa se mantuvieron entre los más vistos en plataformas de televisión de paga en México. En 2016, Televisa produjo más de 27,000 horas de contenido para este propósito,

Los ingresos por venta de canales aumentaron 22.4% en 2016, beneficiándose parcialmente por la depreciación del peso.

Venta de Programas y Licencias

Televisa continúa produciendo contenido innovador que se difunde ampliamente y llega a audiencias alrededor del mundo.

Mediante nuestro Acuerdo de Licencia de Programación (PLA, por sus siglas en inglés) con Univision, en Estados Unidos llegamos a un segmento demográfico muy importante: el mercado hispano.

El PLA le otorga a Univision acceso exclusivo a la mayoría de nuestro contenido audiovisual en cualquier formato, para su distribución en Estados Unidos. Como contraprestación, recibimos de Univision un pago de regalías de 11.84% sobre todos sus ingresos audiovisuales. Este año recibimos de Univision US$324.6 millones de dólares en regalías.

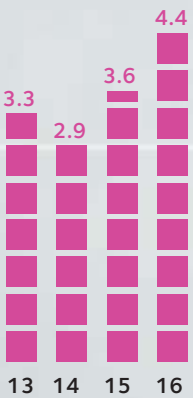
El PLA también contempla un incremento en la tasa de regalías del 11.84% actual al 16.13% a partir de enero de 2018. La tasa de regalías aumentará de nuevo a 16.45% a partir del 1o de junio de 2018.

El contenido producido por Televisa se ha distribuido mundialmente durante muchas décadas y tiene una base de seguidores más allá de México y de Estados Unidos. Durante 2016 exportamos más de 93,473 horas de nuestra programación a 80 países.

A partir del 31 de diciembre de 2016 contamos con 264,671 medias horas de programación televisiva en nuestra biblioteca, disponibles para licenciar. Durante 2016, los ingresos por la venta de programas y licencias se incrementaron en 17.6%.

Ingresos de Venta de Canales

miles de millones (reportado)



El contenido producido por Televisa se ha distribuido mundialmente durante muchas décadas y tiene una base de seguidores más allá de México y de Estados Unidos.

Con cuatro canales de televisión abierta, Televisa es uno de los mayores proveedores de alternativas de publicidad en el mercado mexicano.

Los ingresos en 2016 de nuestro segmento de Cable crecieron

11.9%

Cable

en movimiento

Durante 2016 continuamos invirtiendo para crear una de las redes más avanzadas en México, con capacidad para prestar servicios de televisión de paga, banda ancha y telefonía fija de alta calidad.

El negocio de Cable de Televisa incluye cinco empresas: Cablevisión, Cablemás, Cablecom, Telecable y TVI. Nuestro negocio de Cable ofrece servicios de televisión de paga y servicios convergentes en 29 estados en México, incluyendo las principales ciudades del país.

Además, nuestra división de Redes ofrece servicios de telecomunicación a través de una red de más de 30,000 kilómetros de fibra a operadores de telecomunicación nacionales e internacionales, a empresas y gobierno en México y en Estados Unidos. Nuestra red cubre varias de las ciudades y regiones económicas más importantes del país y está conectada con Estados Unidos, lo que nos permite ofrecer conectividad de alta capacidad entre Estados Unidos y México.

Durante 2016 seguimos actualizando nuestra red, que ahora llega a 12.7 millones de hogares en el país. Nuestra red ha sido actualizada para cumplir con los estándares de calidad de la industria de cable, combinando fibra-coaxial híbrida, fibra profunda e implementaciones de redes ópticas pasivas de gigabit, también conocidas como GPON.

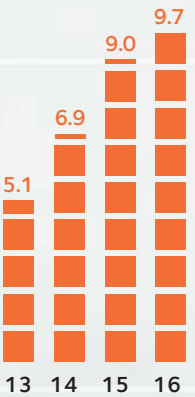
Se han instalado protocolos de acceso a internet y redes básicas de gran escala; adicionalmente, en varias regiones, se colocaron núcleos de IP para apoyar el tráfico de telefonía de nuestros clientes empresariales y residenciales. Ahora somos capaces de ofrecer una velocidad de hasta 100 megabits por segundo.

Nuestra oferta insignia se compone de un paquete double-play que incluye llamadas ilimitadas a casi todos los rincones del planeta y 10Mbps de velocidad de internet. Además, este paquete double-play se puede convertir a un paquete triple-play mediante la inclusión de televisión de paga. A finales de 2016, nuestros paquetes estaban disponible en las ciudades más importantes de México.

Respaldado por una red con tecnología de vanguardia y por el éxito de la oferta de nuestros paquetes, los ingresos de nuestro segmento de cable crecieron 11.9% en 2016 después de sumar más de 700 mil unidades generadoras de ingresos.

Al cierre del 2016, Televisa proporcionaba servicios de vídeo a 4.2 millones de suscriptores, servicios de banda ancha a 3.4 millones de suscriptores y servicios de voz a 2.1 millones de suscriptores en todo México.

RGUs
millones



Sky
en movimiento

Sky ha sumado cerca de 5 millones de clientes en los últimos seis años, cerrando 2016 con más de 8 millones de usuarios. Sky es una de las operaciones de televisión de paga más exitosas en la región.

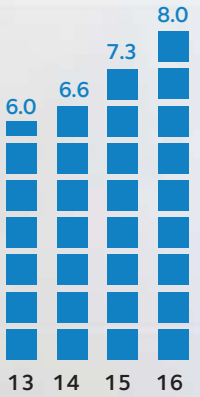
Sky, nuestra operación de televisión vía satélite directa al hogar (DTH), llega a todos los rincones de México, a República Dominicana y a Centroamérica. Sky ofrece paquetes de televisión de paga, incluyendo contenido exclusivo que va desde deportes hasta conciertos y eventos especiales.

En febrero de 2016 Sky lanzó VeTV Plus, un nuevo producto dirigido a hogares de bajos ingresos dispuestos a gastar más en servicios de televisión. Durante 2016 el éxito de VeTV Plus contribuyó a aumentar los ingresos de Sky. Creemos que conforme la economía mejore, los consumidores exigirán cada vez más ofertas premium de televisión de paga, mismas que Sky puede proporcionar.

2016 fue otro año de fuerte crecimiento para Sky, con más de 742,000 nuevos suscriptores y un incremento de ingresos de 14.0%, principalmente debido al éxito de su paquete de prepago de bajo costo VeTV e impulsado por la transición de la televisión analógica a la digital.

A finales de 2016, Sky llegó a más de 8 millones de suscriptores convirtiéndose en una de las compañías de televisión de paga DTH más competitivas del continente.

Suscriptores
millones



742,000

nuevos suscriptores de Sky en 2016

Otros negocios

Los Otros Negocios de Televisa sirven como complemento a nuestros segmentos principales de negocios, y proporcionan una mayor diversificación de oportunidades.

El segmento de Otros Negocios de Televisa incluye: editorial, juegos y sorteos, radio, fútbol y distribución de largometrajes y de publicaciones.

Editoriales

Televisa publica 136 títulos de revistas en 15 países alrededor del mundo. Estos títulos abarcan una amplia variedad de intereses que van desde salud, belleza, moda y cultura pop, hasta tecnología, viajes, deportes y ciencia. Algunos de nuestros títulos buscan capitalizar el éxito del contenido audiovisual de Televisa y vincularse con nuestro público a un nivel más profundo.

Como resultado de los retos estructurales en la industria editorial, incluyendo cambios en los hábitos de lectura, la amplia disponibilidad de contenido en línea, una mayor penetración de banda ancha y la creciente competencia de plataformas emergentes, seguimos mejorando la eficiencia de nuestras operaciones, aprovechando las sinergias existentes en el desarrollo de contenido y nuestras actividades de apoyo administrativo, incluyendo compras, impresión y distribución.

En México estamos en el proceso de reestructurar nuestras operaciones, migrando de una organización basada en títulos y marcas, a la creación de equipos dedicados a nuestros clientes, con la finalidad de responder mejor a sus necesidades. Nuestras instalaciones ahora incluyen la tecnología necesaria para desarrollar vídeos en línea, que complementan nuestros contenidos y han abierto una nueva forma de ofrecer un inventario de publicidad a nuestros clientes. Hemos implementado una campaña agresiva de publicidad con el objetivo de aumentar la presencia de marca de nuestros títulos, así como ampliar nuestra base de suscriptores. Hemos comenzado a implementar iniciativas similares en el resto de nuestras operaciones en América Latina.

Juegos y sorteos

Play City, el negocio de casinos de Televisa, incluye 17 establecimientos en todo el país, con cerca de 6,500 máquinas de juegos electrónicos. En 2016 establecimos récords históricos en Utilidad del Segmento Operativo y visitantes, ambos impulsados por la combinación de una mayor superficie de suelo, mejores estándares de calidad y una nueva oferta de productos. La utilidad del segmento operativo tuvo un crecimiento de dos dígitos por séptimo año consecutivo.

Multijuegos, el negocio de lotería de Televisa, cerró el año con resultados positivos y ha comenzado los preparativos para activar la nueva plataforma que incluirá nuevos productos digitales y especializados.

Radio

Como uno de los líderes en la radio de habla hispana en México, Televisa transmite noticias, música y programas de entretenimiento a través de una red de 99 estaciones. De estas estaciones, 17 son propiedad de Televisa y 82 son afiliadas, propiedad de terceros.

Nuestras estaciones de radio utilizan distintos formatos de programas, orientados a diversos segmentos de la audiencia y anunciantes específicos, y promocionan el talento, el contenido y la programación de nuestros otros negocios, incluyendo televisión, deportes y noticias. Producimos algunos de los formatos de radio con mayor audiencia, incluyendo W Radio (Noticias-entrevistas), Deportes (Deportes), Ke Buena (Música mexicana), Los 40 (Música pop), y Ke Buena AM (Música en español). Nuestra transmisión exclusiva de partidos de fútbol y eventos deportivos han situado a las estaciones de radio de Televisa entre las estaciones de radio de deportes con mayor audiencia en México.

Los programas de entretenimiento y de información de Televisa se transmiten a más del 70% de la población mexicana. Cuatro de nuestras estaciones más populares – Los 40, Ke Buena, W Radio y Ke Buena AM - son también accesibles vía Internet.

Nuestro negocio de Radio siempre está en proceso de innovación, expandiendo su oferta de programas y servicios, para beneficio de nuestra audiencia y de nuestros clientes de publicidad.

Play City, el negocio de casinos de Televisa, incluye 17 establecimientos en todo el país, con cerca de 6,500 máquinas de juegos electrónicos.

Televisa publica 136 títulos de revistas en 15 países alrededor del mundo.

LOS 40

W RADIO

W DEPORTES

Ke buena

univision

El canal de televisión en español más visto de los Estados Unidos.

El mercado de Estados Unidos es una parte integral de la estrategia de Televisa para seguir ampliando su alcance global, y nuestra asociación con Univision es clave para el éxito de esta expansión.

Univision

En Estados Unidos, Televisa tiene una participación accionaria e instrumentos con derechos de suscripción de acciones ("warrants") que, una vez intercambiados representarían, a la fecha de este reporte, aproximadamente el 36% sobre una base de dilución y conversión total del capital de Univision Holdings Inc. la compañía controladora de Univision Communications Inc. y la principal empresa de medios de comunicación en el mercado hispano en Estados Unidos. Incluye:

- Univision Network, uno de los principales canales en Estados Unidos, independientemente del idioma, y el canal de televisión en español más visto en dicho país, disponible en aproximadamente el 92% de los hogares hispanos con televisión.
- UniMás, un canal líder de televisión abierta en español disponible en aproximadamente 86% de los hogares hispanos con televisión.
- Univision Cable Networks, incluyendo Galavisión, el canal de televisión de paga en español con mayor audiencia en Estados Unidos, así como UDN (Univision Deportes Network), el canal de deportes en español por cable con mayor audiencia de Estados Unidos, Univision Tlnovelas, un canal de televisión de paga que trasmite telenovelas en español las 24 horas del día, Fusion, una red digital y de TV que transmite contenido en inglés de estilo de vida y de noticias las 24 horas del día, y ForoTV, un canal de televisión por cable en español dedicado a noticias internacionales las 24 horas del día; así como un conjunto adicional de canales de televisión de paga: De Película, De Película Clásico, Bandamax, Ritmoson y Telehit.
- Univision Television Group, que tiene 59 canales de televisión en los principales mercados hispanos de Estados Unidos y Puerto Rico.
- Diversas propiedades digitales que incluyen aplicaciones y páginas web en línea y para teléfonos celulares, incluyendo Univision.com, el sitio web en español más visitado por los hispanos en Estados Unidos, Univision Now, un servicio de vídeo directo al consumidor, Uforia, una aplicación de música con contenido musical multimedia, The Root, el programa líder en noticias, opinión y cultura para afro-americanos, una participación en The Onion, la marca nacional líder en comedia y sátira de noticias, y Univision Radio, el principal grupo de radio en español en Estados Unidos, que es dueña de, y opera 67 estaciones de radio, incluyendo estaciones en 16 de los 25 principales mercados hispanos en Estados Unidos y Puerto Rico.
- Los activos de Univision también incluyen una participación minoritaria en el canal de televisión de paga El Rey, que proporciona 24 horas de entretenimiento general en inglés.
- Con sede en la ciudad de Nueva York, Univision tiene operaciones en Miami y estaciones de televisión y radio, así como oficinas de ventas en las más importantes ciudades de Estados Unidos.

Uno de los principales canales en Estados Unidos, independientemente del idioma.

59

canales de televisión en los principales mercados hispanos de Estados Unidos y Puerto Rico

Fundación Televisa

Estamos profundamente comprometidos con el fortalecimiento y la inversión en el desarrollo de las comunidades en México. Durante los últimos 16 años, a través de Fundación Televisa ("Fundación") hemos creado y apoyado programas que ofrecen oportunidades educativas, promueven la identidad cultural y fomentan la participación con la comunidad. Fundación ofrece una amplia gama de herramientas y oportunidades que ayudan a darle forma a la vida de millones de mexicanos.

Hemos aprovechado la amplia gama de plataformas de medios de Televisa para promover campañas de sensibilización social y plataformas digitales para promover la participación cívica. Fundación ha desarrollado diversas plataformas educativas digitales que, a través de la innovación y la creatividad, permiten a los usuarios mejorar sustancialmente sus capacidades y habilidades. Estas herramientas gratuitas de auto-aprendizaje están ampliamente disponibles para muchos mexicanos que, de otra manera, carecerían de herramientas y de acceso a oportunidades. Muchos de estos esfuerzos han mejorado la calidad de vida de miles de personas.

La creación de alianzas estratégicas sólidas es prioritaria para Fundación. Estas alianzas han mejorado la efectividad de Fundación y han ampliado su alcance. Continuamente tratamos de colaborar con expertos en el ámbito académico, empresarial y financiero, así como con otras organizaciones, para beneficiar a un mayor número de personas. Durante estos 16 años hemos desarrollado alianzas con más de 400 organizaciones no gubernamentales, así como con instituciones públicas y privadas.

Consideramos que la mejor manera de mejorar la calidad de vida, aumentar las oportunidades económicas e incrementar el bienestar de las familias en México, es a través de la educación. Por lo tanto, ofrecemos una amplia gama de programas adaptados a cada etapa del desarrollo, incluyendo programas de estimulación temprana para niños desde su nacimiento hasta los 3 años de edad, acceso a educación básica y primaria de calidad para niños entre 4 y 15 años de edad, programas para aumentar las tasas de conclusión de secundaria y preparatoria para jóvenes entre 16 y 22 años de edad (incluyendo un programa educativo que enseña a los niños programación por computadora, el cual en 2016 alcanzó aproximadamente a 150 escuelas públicas en seis estados diferentes en México, y a más de 11,000 estudiantes y 350 maestros capacitados en el país), y programas que desarrollan competencias para la empleabilidad dirigidos a adultos de más de 23 años de edad. Estos programas, que se enfocan en mejorar la calidad de la educación en México, incluyen becas, infraestructura escolar, laboratorios multimedia, talleres de lectura, concursos de conocimientos y la promoción de la actividad empresarial y los valores universales.

Nuestro programa de emprendimiento "Posible" se ha convertido en la principal incubadora no gubernamental en América Latina con una matrícula de más de 83,000 personas en 2016 de las cuales 40% son mujeres.

Fundación también se enfoca en ampliar el alcance de la cultura mexicana. Promovemos nuestros valores culturales dentro y fuera de México, patrocinando y promoviendo diversas exposiciones, colaboraciones y proyectos de investigación y de edición digital que se benefician del acceso a nuestra colección de material audiovisual y fotográfico, una de las más importantes colecciones de artes visuales en América Latina, que incluye más de 70 exposiciones en diferentes países, aproximadamente 30 libros publicados y diversos formatos de contenido de video para 36 sitios web y 27 aplicaciones dentro de las redes sociales.

En 2016, Fundación Televisa participó en la implementación de diferentes proyectos culturales y educativos, que crean contenido de realidad virtual y aumentada, combinando secuencias aéreas, terrestres y submarinas en 360-3D. En particular, destacan dos proyectos que se llevaron a cabo: (i) la participación en el esfuerzo pionero que presentó un recorrido virtual de la exposición de Anish Kapoor en el Museo Universitario Arte Contemporáneo (MUAC) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en la Ciudad de México; y (ii) la implementación del programa de conservación de la naturaleza, conocido como "Entrelazando Vidas" que, entre otras actividades, se enfocó en los esfuerzos de conservación que el sector público y privado desarrollaron e implementaron de manera conjunta en el entorno natural del mar de Cortés.

En Estados Unidos, a través de Televisa Foundation, apoyamos a la comunidad Hispana. Nuestros esfuerzos están especialmente dirigidos a mejorar la calidad de vida de niños y jóvenes adultos hispanos, a través de programas de educación y cultura, incluyendo:

- Un programa para comunicar a las familias hispanas la importancia de la estimulación temprana para el desarrollo cognitivo saludable. Con este fin, proporcionamos información práctica y difundimos nuestro mensaje a través de Univision y otras plataformas de medios sociales, llegando a millones de personas a través de una red de asociaciones clave, incluyendo prestigiosas organizaciones internacionales como UNICEF (que en particular adoptaron el concepto como el de una campaña mundial). En 2016 el Banco Mundial reconoció este programa como un programa de alto impacto.

- Materiales didácticos y programas de formación docente de vanguardia para fortalecer la edu-

cación bilingüe de estudiantes jóvenes. Nuestra plataforma "Aprende con el Chavo" ha llegado a más de un millón de usuarios en Estados Unidos y nuestros cursos en línea han apoyado a más de 1,500 profesores en Estados Unidos.

- Un programa dirigido a mejorar el desarrollo de capacidades científicas y tecnológicas de los niños hispanos con énfasis en mujeres jóvenes. Este programa ha alcanzado reconocimiento y apoyo a través de una campaña nacional en Estados Unidos y la Organización de las Naciones Unidas lo ha reconocido como una de las cinco principales iniciativas mundiales para cerrar la brecha de género en el sector tecnológico.

El programa cultural de Televisa Foundation busca reforzar el sentimiento de identidad entre las familias hispanas y promueve las artes visuales mexicanas en Estados Unidos.

Finalmente, en 2016 Televisa Foundation organizó dos exposiciones:

- La Calle de Alex Webb en colaboración con Aperture Foundation, en Nueva York.
- Katharsis, imágenes de Lucha Libre, en Centro Cultural La Plaza, en Los Ángeles

Hemos aprovechado la amplia gama de plataformas de medios de Televisa para promover campañas de sensibilización social y plataformas digitales para promover la participación cívica.