

28 junio 2002

INFORME ANUAL QUE SE PRESENTA DE ACUERDO CON LA CIRCULAR 11-33 DE LA COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES, POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2001.



GRUPO TELEVISA, S.A.

Av. Vasco de Quiroga No. 2000
Colonia Santa Fe
01210 México, D.F.
México

"TLEVISA"

Valores Representativos del Capital Social de la Emisora

Características

Acciones Serie "A", ordinarias

Mercado en el que se encuentran registrados

Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

Acciones Serie "D", preferentes de voto limitado y dividendo superior

Acciones Serie "L", de voto restringido

Certificados de Participación Ordinarios, no amortizables ("CPOs"),
emitidos con base en una Acción Serie "A", una Acción Serie "D"
y una Acción Serie "L"

Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

Acciones Globales de Depósito (*Global Depository Shares; GDSS*),
emitidos con base veinte CPOs

New York Stock Exchange

Otros Valores de la Emisora Inscritos en el Registro Nacional de Valores

Pagarés de Mediano Plazo, con vencimiento en 2007, inscritos en la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores y colocados a través de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

Títulos de deuda denominados "Senior Notes", con vencimiento en 2005, inscritos en la Sección Especial del Registro Nacional de Valores, y colocados en el extranjero.

Títulos de deuda denominados "Senior Notes", con vencimiento en 2011, inscritos en la Sección Especial del Registro Nacional de Valores, y colocados en el extranjero.

Certificados Bursátiles inscritos en la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores, para su colocación a través de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

Títulos de deuda denominados "Senior Notes", con vencimiento en 2032, inscritos en la Sección Especial del Registro Nacional de Valores, y colocados en el extranjero.

La inscripción en el Registro Nacional de Valores no implica certificación sobre la bondad del valor o la solvencia del emisor.

INDICE

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Glosario de Términos y Definiciones
2. Resumen Ejecutivo
3. Factores de Riesgo
4. Otros Valores Inscritos en el Registro Nacional de Valores
5. Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el Registro Nacional de Valores

II. LA COMPAÑÍA

1. Historia y Desarrollo de la Compañía
2. Descripción del Negocio
 - A. Actividad Principal
 - B. Canales de Distribución
 - C. Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos
 - D. Principales Clientes
 - E. Legislación Aplicable y Régimen Tributario
 - F. Recursos Humanos
 - G. Información del Mercado
 - H. Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación.
 - I. Estructura Corporativa
 - J. Descripción de sus Principales Activos
 - K. Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales
 - L. Acciones Representativas del Capital Social
 - M. Dividendos

III. INFORMACIÓN FINANCIERA

1. Información Financiera Seleccionada
2. Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía
 - A. Resultados de la Operación
 - B. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital

IV. ADMINISTRACIÓN

1. Estatutos Sociales y Otros Convenios
2. Administradores y Accionistas
3. Auditores
4. Operaciones con Personas Relacionadas y Conflicto de Intereses

V. MERCADO ACCIONARIO

1. Estructura Accionaria
2. Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores

VI. ANEXOS

1. Estados Financieros Consolidados Dictaminados al 31 de Diciembre de 2000 y 2001
2. Carta de Responsabilidad

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

A menos que se indique lo contrario, los siguientes términos, tal y como se utilizan en este documento, tienen los siguientes significados:

Términos	Definiciones
"BMV"	Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.
"Cablevisión"	Empresas Cablevisión, S.A. de C.V. y/o sus subsidiarias, incluyendo Cablevisión, S.A. de C.V., según el contexto en que se emplea.
"CETES"	Certificados de la Tesorería de la Federación.
"CIE"	Corporación Interamericana de Entretenimiento, S.A. de C.V.
"CNBV"	Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
"Cofetel"	Comisión Federal de Telecomunicaciones.
"Compañía", "Grupo" o "Televisa"	Grupo Televisa, S.A., y sus subsidiarias.
"Comsat"	Comsat Corporation.
"CPOs"	Certificados de Participación Ordinarios.
"EBITDA"	Utilidad de operación antes de depreciación y amortización.
"Estados Unidos"	Estados Unidos de América.
"FCC"	Comisión Federal de Comunicaciones de los Estados Unidos.
"Grupo Acir"	Grupo Acir Comunicaciones, S.A. de C.V.
"Grupo Alameda"	Grupo Alameda, S.A. de C.V., actualmente Televisa Comercial, S.A. de C.V.
"IBOPE"	Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística, incluyendo su afiliada en México.
"IMPAC"	Impuesto al Activo.
"IMCP"	Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
"Indeval"	S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores.
"Innova"	Innova, S. de R.L. de C.V.
"INPC"	Índice Nacional de Precios al Consumidor.
"INRA"	International Research Associates Mexicana, S.A. de C.V.
"IPC"	Índice de Precios y Cotizaciones.
"ISR"	Impuesto sobre la Renta.
"IVA"	Impuesto al Valor Agregado.
"Liberty Media"	Liberty Media International, Inc.
"Libor"	Tasa de interés interbancaria de Londres.
"Megavisión"	Red Televisiva Megavisión, S.A.
"MACF"	Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C. Abogados Externos de la Compañía.
"Mindshare"	Mindshare de México, S.A. de C.V.
"Multivisión"	MVS Multivisión, S.A. de C.V.

"News Corp."	News Corporation Limited.
"PanAmSat"	PanAmSat Corporation.
"Pegaso"	Pegaso Telecomunicaciones, S.A. de C.V.
"PIB"	Producto Interno Bruto.
"PCGA"	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México.
"PWC"	PricewaterhouseCoopers, S.C.
"Auditores Externos de la Compañía."	Auditores Externos de la Compañía.
"RNV"	Registro Nacional de Valores.
"\$" o "Pesos"	La moneda del curso legal en México.
"SCT"	Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
"Servicios DTH"	Servicios de Televisión Directa al Hogar Vía Satélite.
"SHCP"	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
"Sistema Radiópolis"	Sistema Radiópolis, S.A. de C.V.
"Televicentro"	Grupo Televicentro, S.A. de C.V.
"Telmex"	Teléfonos de México, S.A. de C.V.
"TV Azteca"	TV Azteca, S.A. de C.V.
"TIIE"	Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio.
"UDIs"	Unidades de Inversión.
"Univision"	Univision Communications, Inc.
"U.S. \$" o "Dólares"	La moneda de curso legal de los Estados Unidos de América.
"Vendor"	Vendor, S.A. de C.V.
"Venevisión"	Corporación Venezolana de Televisión (Venevisión) C.A.

2. RESUMEN EJECUTIVO

Este resumen no pretende contener toda la información que pueda ser relevante para tomar decisiones de inversión sobre los valores emitidos por la Compañía. Por lo tanto, el público inversionista deberá leer todo el documento, incluyendo la información financiera y las notas relativas, antes de tomar una decisión de inversión. Los términos "Compañía", "Grupo" y "Televisa", como se usan en este documento, se refieren a Grupo Televisa, S.A. y sus subsidiarias, como una entidad consolidada, excepto donde, por el contexto en que se emplea, deba entenderse que el término hace referencia necesariamente a Grupo Televisa, S.A. en lo individual. Se recomienda prestar especial atención a la sección de "Factores de Riesgo" de este documento, para determinar la conveniencia de efectuar una inversión en los valores emitidos por la Compañía. Toda la información financiera se presenta en Pesos constantes al 31 de diciembre de 2001, a menos que se indique de otra manera.

La Compañía

Generalidades

La Compañía es la empresa de medios de comunicación más grande en el mundo de habla hispana y es uno de los principales participantes en la industria del entretenimiento a nivel mundial. Las actividades de la Compañía incluyen la

producción y transmisión de programas de televisión, la venta de programación para televisión restringida, la distribución internacional de programas de televisión a través de licencias de programación, la prestación de servicios de televisión por cable, el desarrollo y operación de Servicios DTH y la publicación y distribución de revistas. La Compañía también participa en la producción y transmisión de programas de radio, la promoción de eventos deportivos y eventos especiales, los servicios de mensajes electrónicos personalizados, la producción y distribución de películas, la prestación de servicios de doblaje y subtitulado y la operación de un portal de Internet. La Compañía produce el mayor número de programas de televisión en español en el mundo, y sus programas se distribuyen a nivel mundial y son doblados a varios idiomas. La Compañía considera que también es el líder mundial en la publicación y distribución de revistas en español, en términos de circulación. La Compañía también tiene una participación accionaria en Univision, la cadena de televisión de habla hispana líder en los Estados Unidos.

Estrategia de la Compañía

La Compañía pretende utilizar su posición como la empresa de medios de comunicación líder en el mundo de habla hispana y como el principal medio de publicidad en México, para contribuir a maximizar su desempeño financiero y diversificar sus fuentes de ingresos. La Compañía pretende llevar a cabo lo anterior incrementando sus ingresos por concepto de publicidad, mejorando continuamente sus márgenes de operación, concentrándose en las actividades de distribución que tienen un alto potencial de crecimiento, e incrementando sus ventas de programación a nivel internacional. La estrategia de la Compañía consiste en aprovechar su posición como el mayor productor de programas de televisión en español a nivel mundial y como la empresa líder en la publicación y distribución de revistas en español, así como en lo siguiente:

- **Continuar produciendo y promoviendo programación de alta calidad.** La Compañía busca continuar produciendo el tipo de programación de alta calidad que ha posicionado a muchos de sus programas en los primeros lugares de los índices de audiencia y la participación de audiencia en México. Además, la Compañía tiene planeado continuar realizando inversiones en áreas innovadoras tales como la televisión de alta definición, y desarrollando iniciativas para la creación de nuevos programas, y en materia de horarios de programación y promociones al aire. La Compañía también tiene planeado continuar optimizando la estructura de sus horarios y mejorar la promoción de su programación con el fin de adaptarla mejor a los hábitos de los televidentes e incrementar su capacidad de retención.
- **Incrementar sus ingresos por concepto de publicidad en México, realizando mayores esfuerzos en materia de mercadotecnia.** La Compañía espera una mejoría en sus ingresos por concepto de publicidad como resultado de su nueva estructura de tarifas y la reorganización de su fuerza de ventas. La Compañía también tiene la intención de incrementar sus ingresos mediante la

ampliación de su cartera de clientes y el desarrollo de nuevos e innovadores planes de publicidad en el mercado nacional.

- ***Continuar realizando actividades de distribución para el sector de medios de comunicación que tengan un alto potencial de crecimiento, e incrementando sus ventas de programación en los mercados internacionales.*** La Compañía pretende mantener y mejorar su posición como la empresa de medios de comunicación líder en el mundo de habla hispana. La Compañía busca aprovechar la influencia que tiene el contenido original y exclusivo de su programación, así como sus asociaciones a largo plazo con otros grupos internacionales de medios de comunicación. La Compañía ha mejorado su posición de liderazgo en los mercados de televisión restringida, incluyendo los Servicios DTH y los servicios de televisión por cable, y ha incrementado de manera importante sus ventas de programación al creciente mercado de habla hispana en los Estados Unidos, principalmente a través de Univision.
- ***Concentrarse en sus actividades principales.*** En los últimos años, la Compañía ha vendido sus participaciones accionarias en diversas empresas no estratégicas, y continúa evaluando otros activos no esenciales a fin de optar entre la venta o la asociación con socios estratégicos respecto de dichos activos. La Compañía continuará explorando oportunidades estratégicas para realizar inversiones o adquisiciones en el ámbito de sus actividades principales.
- ***Continuar mejorando sus márgenes de flujo de efectivo.*** El margen de flujo de efectivo de la Compañía ha mejorado consistentemente desde 1995 para alcanzar 27.4% durante 2001, principalmente como resultado de diversas iniciativas en materia de control de costos y gastos, incluyendo la reducción de su personal, la concentración de sus oficinas y la venta de sus operaciones no estratégicas. La Compañía tiene la intención de continuar mejorando sus márgenes a través del incremento de sus ingresos y el mantenimiento de su enfoque en el control de sus costos y gastos, así como la eliminación de activos poco productivos y el discontinuar negocios insuficientemente rentables desde el punto de vista de la Compañía.

Las oficinas principales de la Compañía se encuentran ubicadas en Avenida Vasco de Quiroga No. 2000, Colonia Santa Fe, 01210, México, D.F., y su número telefónico es el 5261-2000.

Resumen de la Información Financiera Consolidada

La tabla que se presenta a continuación muestra un resumen de la información financiera consolidada de la Compañía por cada uno de los períodos indicados. Dicha información debe ser considerada y leerse en conjunto con los estados financieros auditados de la Compañía. La información que se incluye a continuación en relación con cada uno de los años que terminaron el 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001, se deriva de los estados financieros auditados de la Compañía por dichos años y las notas a los mismos, los cuales se incluyen al final de este documento. La información que se muestra a continuación también debe leerse en conjunto con la sección "Información Financiera - Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía".

	Años terminados el 31 de diciembre de		
	1999	2000	2001
	(millones de Pesos con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2001) ⁽¹⁾		
Información del Estado de Resultados:			
Ventas netas.....	\$ 18,972	\$ 20,418	\$ 19,665
Utilidad de operación.....	4,004	4,930	4,106
Costo integral de financiamiento – neto ⁽²⁾	1,031	998	413
Utilidad (pérdida) por operaciones continuas.....	1,486	(667)	1,429
Utilidad (pérdida) neta.....	1,210	(825)	1,346
Utilidad (pérdida) por operaciones continuas por CPO ⁽³⁾ ...	0.42	(0.27)	0.48
Utilidad (pérdida) neta por CPO ⁽³⁾	0.39	(0.27)	0.45
Información del Balance General (al final del año):			
Efectivo e inversiones temporales.....	\$ 6,819	\$ 7,879	\$ 5,625
Activo total.....	49,169	47,011	48,151
Porción circulante de deuda a largo plazo ⁽⁴⁾	895	361	335
Deuda a largo plazo ⁽⁵⁾	9,909	11,352	12,820
Depósitos y anticipos de clientes.....	9,173	10,351	10,801
Capital social ⁽⁶⁾	6,972	7,018	6,978
Capital contable (incluye interés minoritario).....	23,522	18,361	18,729
Otra Información Financiera:			
EBITDA ⁽⁷⁾	\$ 5,203	\$ 6,170	\$ 5,387
Inversiones de capital.....	970	1,566	1,330

Notas al resumen de la información financiera consolidada:

- (1) Excepto información por CPO.
- (2) Incluye intereses pagados, intereses ganados, utilidad o pérdida en tipo de cambio, resultado por posición monetaria y resultado monetario registrado en la provisión de impuesto sobre la renta diferido. Ver Nota 18 a los estados financieros.
- (3) Para un análisis adicional de la utilidad (pérdida) por operaciones continuas por CPO y de la utilidad (pérdida) neta por CPO (así como el importe correspondiente por acción Serie "A" no negociable como unidad de CPO), ver Nota 23 a los estados financieros.
- (4) La porción circulante de deuda a largo plazo incluye \$58.6 millones de Pesos, \$59.4 millones de Pesos y \$12.8 millones de Pesos, de otros documentos por pagar al 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001, respectivamente. Ver Nota 9 a los estados financieros.

- (5) La deuda a largo plazo incluye \$67.4 millones de Pesos, \$74.9 millones de Pesos y \$6.2 millones de Pesos, de otros documentos por pagar al 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001, respectivamente. Ver Nota 9 a los estados financieros.
- (6) Neto de recompra de acciones al 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001 de \$339.6 millones de Pesos, \$184.8 millones de Pesos y \$225.7 millones de Pesos, respectivamente.
- (7) EBITDA significa la utilidad de operación antes de depreciación y amortización de la Compañía. El EBITDA de la Compañía no refleja los resultados de las operaciones discontinuadas durante los años indicados. El EBITDA no constituye una medida financiera conforme a los PCGA. Esta medida no representa el flujo de efectivo de los años indicados y no debe considerarse como una medida alternativa de la utilidad neta, como un indicador del desempeño operativo o como una medida alternativa del flujo de efectivo como fuente de liquidez. La forma en que la Compañía calcula su EBITDA puede ser distinta a la forma en que otras empresas calculan dicha medida, y es diferente al EBITDA ajustado como es definido en el contrato de crédito por U.S.\$100.0 millones de Dólares (con vencimientos hasta 2006). Ver la sección "Información Financiera – Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital – Deuda." La Compañía también tiene entendido que esta medida es utilizada comúnmente por analistas financieros y otras personas dentro de la industria de los medios de comunicación. Sin embargo, debe quedar entendido que las partidas excluidas para efectos del cálculo de esta medida, tales como la depreciación y la amortización, representan componentes importantes para entender y evaluar el desempeño financiero de la Compañía.

3. FACTORES DE RIESGO

El público inversionista debe considerar cuidadosamente los factores de riesgo que se describen a continuación. Los riesgos e incertidumbres que se describen a continuación no son los únicos a los que se enfrenta la Compañía. Los riesgos e incertidumbres que la Compañía desconoce, así como aquellos que la Compañía considera actualmente como de poca importancia, también podrían llegar a afectar sus operaciones y actividades.

La realización de cualquiera de los riesgos que se describen a continuación podría tener un efecto adverso significativo sobre las operaciones, la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía. En dicho supuesto, el precio de cotización de los valores emitidos por la Compañía podría verse disminuido y los inversionistas podrían perder la totalidad o una parte de su inversión.

Este documento contiene estimaciones y/o proyecciones sobre la Compañía y sus resultados de operación futuros, mismas que están sujetas a ciertos riesgos, incertidumbres y consideraciones. Los resultados, desempeño y logros que efectivamente alcance la Compañía, pueden variar significativamente de los expresados en dichas estimaciones y/o proyecciones, como resultado de diversos factores, entre los que se incluyen los riesgos que se describen a continuación y demás factores descritos en otras partes del presente documento.

Factores de Riesgo Relacionados con Políticas Gubernamentales y Acontecimientos Económicos y Políticos en México y en el Extranjero

Situación Económica y Política

La Compañía realiza la mayoría de sus operaciones y tiene la mayoría de sus activos en México. Por tanto, sus actividades podrían verse afectadas por la situación general de la economía nacional, la devaluación del Peso, la inflación, el aumento de las tasas de interés y los acontecimientos políticos en México.

En 2001, el crecimiento del producto interno bruto en México fue menor a las estimaciones del gobierno mexicano, debido principalmente a la desaceleración de la economía de los Estados Unidos y a la disminución de las exportaciones como resultado de la apreciación del Peso frente al Dólar. En caso de que la economía mexicana entrara en recesión o de que la inflación y las tasas de interés se incrementaran significativamente, el negocio, la situación financiera y los resultados de operación de la Compañía podrían verse afectados.

Cualquier cambio en la política económica, así como una inestabilidad cambiaria, podrían afectar en forma adversa la economía de México, y consecuentemente el negocio, la situación financiera y los resultados de operación de la Compañía.

Ley Federal de Competencia Económica

La Ley Federal de Competencia Económica y el Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica podrían afectar algunas de las actividades de la Compañía, incluyendo la capacidad de la Compañía para introducir nuevos productos o servicios, incursionar en nuevos negocios y llevar a cabo adquisiciones. Asimismo, la ley y el reglamento pueden afectar en forma adversa la capacidad de la Compañía para determinar los precios de sus productos y servicios. Se requiere la aprobación de la Comisión Federal de Competencia para que la Compañía adquiera o venda otros negocios, o para que celebre contratos de asociación de importancia. La Comisión Federal de Competencia podría no aprobar cualquier adquisición o asociación que la Compañía pretendiera realizar en el futuro. Ver "La Compañía – Descripción del Negocio – Legislación Aplicable."

Para una descripción de la fusión propuesta entre la subsidiaria de radio de la Compañía, Sistema Radiópolis, y Grupo Acir Comunicaciones, la cual fue objetada por la Comisión Federal de Competencia, y de la demanda de amparo presentada por la Compañía y los accionistas de Grupo Acir en relación con dicha objeción, ver "La Compañía – Descripción del Negocio – Actividad Principal – Radio."

Falta de Renovación o Revocación de las Concesiones

Conforme a la ley, la Compañía requiere de concesiones otorgadas por la SCT para transmitir su programación en sus canales de televisión y radio, sus sistemas de

televisión por cable y sus Servicios DTH, así como para su sistema de mensajes electrónicos personalizados. Las fechas de vencimiento de las concesiones para las estaciones de televisión de la Compañía varían de 2003 a 2010. Las concesiones de los canales 2, 4, 5 y 9 vencen en 2009. En el pasado, la SCT siempre ha renovado las concesiones otorgadas a aquellos concesionarios que cumplan con los procedimientos y requisitos legales necesarios para dicha renovación; sin embargo, no puede asegurarse que las concesiones seguirán siendo renovadas en el futuro o que la legislación actual no será modificada. En el supuesto de que la Compañía se vea imposibilitada para obtener la renovación de las concesiones correspondientes a cualquiera de sus estaciones más importantes antes de su vencimiento, sus operaciones se verían afectadas en forma adversa. La SCT puede revocar las concesiones de la Compañía, en cuyo caso el gobierno tendría el derecho de adquirir los activos afectos a la concesión, previo pago de su valor. Ver "La Compañía – Descripción del Negocio – Legislación Aplicable y Régimen Tributario."

Impuesto Especial a los Servicios de Telecomunicaciones

En enero de 2002, el Congreso aprobó diversas reformas fiscales. Como resultado de dichas reformas, sujeto a ciertas excepciones, los ingresos provenientes de servicios de telecomunicaciones y televisión restringida proporcionados por Cablevisión, Skytel e Innova, las empresas de televisión por cable, mensajes electrónicos personalizados y Servicios DTH de la Compañía, respectivamente, quedaron gravados por un impuesto especial del 10%. Actualmente, la Compañía está en proceso de evaluar el impacto potencial de este impuesto en los resultados de operación y la situación financiera de la Compañía, así como la diversas medidas a implementar para mitigar tal impacto. En febrero de 2002, Cablevisión, Innova, Skytel y otras empresas de la industria de las telecomunicaciones y televisión restringida iniciaron un juicio de amparo argumentando la inconstitucionalidad de dicho impuesto. No obstante, Cablevisión e Innova incrementaron sus tarifas en enero de 2002 a fin de mitigar, en parte, el efecto de dicho impuesto en sus resultados de operación y su situación financiera. Skytel sigue evaluando la posibilidad incrementar sus tarifas, entre otras medidas. Ver las secciones "La Compañía – Descripción del Negocio – Actividad Principal – Televisión por Cable" y "– Asociaciones con Empresas de Servicios DTH – México." Los referidos incrementos en tarifas podrían afectar en forma adversa la demanda por estos servicios, lo cual podría resultar en la pérdida de suscriptores y en la disminución de ingresos atribuibles a estos servicios, así como la capacidad de los mismos para atraer nuevos suscriptores.

Acontecimientos Internacionales

Aunque la situación económica de otros países emergentes y de los Estados Unidos difiera de la situación económica en México, las reacciones de los inversionistas a los eventos que ocurren en tales países pueden tener efectos adversos en la economía de México, el valor de mercado de los instrumentos emitidos por empresas mexicanas, incluyendo los emitidos por la Compañía, y el negocio de la Compañía.

Específicamente, la grave crisis financiera, económica y política por la que atraviesa Argentina, así como la inestabilidad política que se vive en Venezuela, podrían afectar en forma adversa el valor de mercado o el precio de cotización de los valores emitidos por la Compañía, o su negocio.

La rentabilidad de la Compañía está influida por diversos factores, incluyendo los cambios en las preferencias del auditorio y las reducciones en los presupuestos para publicidad. Históricamente, la publicidad en los medios de comunicación está relacionada con la situación general de la economía y, por tanto, está sujeta a los riesgos que derivan de los cambios en las condiciones económicas nacionales y globales, así como de las variaciones en los niveles de confianza y gasto de los consumidores, mismos que pueden declinar como resultado de diversos factores que están fuera del control de la Compañía, como es el caso de ataques terroristas o actos de guerra. Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 resultaron en una recesión de la economía de los Estados Unidos y de otros lugares del mundo, incluyendo México. No puede determinarse con certeza cuánto tiempo durará esta situación económica. En caso de que los ataques terroristas o la situación de debilidad de la economía de Estados Unidos continúen o se intensifiquen, o de que se materialice una recesión global, el negocio, la situación financiera y los resultados de operación de la Compañía podrían verse afectados.

Factores de Riesgo Relacionados con la Compañía

Control por Parte de un Solo Accionista

Aproximadamente el 51.19% de las acciones Serie "A" de la Compañía en circulación, la cual confiere el derecho de nombrar a la mayoría de los consejeros y constituye la única serie de acciones con derecho a voto en relación con los asuntos corporativos de carácter general, son propiedad, directa o indirectamente, de Televicentro. Televicentro ejerce el control de las actividades de la Compañía a través de su facultad para nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración de la misma y determinar el resultado de las votaciones con respecto a prácticamente todos los asuntos que requieren de la aprobación de sus accionistas. Por ejemplo, Televicentro tiene la facultad de hacer que la Compañía decrete dividendos. Las acciones representativas del capital social de Televicentro son propiedad de las siguientes personas: Emilio Azcárraga Jean es propietario del 55.29%, el Fideicomiso de la SINCA Inbursa es propietario del 24.70%, la familia Aramburuzabala es propietaria del 16.21% y la familia Fernández es propietaria del 3.80%. La participación de las familias Aramburuzabala y Fernández se concentran en un fideicomiso, conocido como el Fideicomiso de Inversionistas. El Fideicomiso de la SINCA Inbursa fue constituido por SINCA Inbursa, S.A. de C.V., Sociedad de Inversión de Capitales, con Banco Inbursa, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Inbursa, como fiduciario. El Fideicomiso de la SINCA Inbursa ha convenido en votar su participación accionaria del 24.70% en el mismo sentido en que vote el señor Emilio Azcárraga Jean, en tanto este último sea propietario de cuando menos el 27% de las acciones representativas del capital social de Televicentro. Mientras continúe siendo el

accionista mayoritario de Televicentro, el señor Azcárraga tendrá la facultad de designar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración de Televicentro. Salvo por algunas resoluciones que requieren de la aprobación de los demás accionistas o sus representantes en el Consejo de Administración de Televicentro, en términos generales, los consejeros designados por el señor Emilio Azcárraga Jean tendrán el poder de dirigir el voto de las acciones representativas del capital social de la Compañía, propiedad de Televicentro. La venta de acciones representativas del capital social de la Compañía por un valor total que exceda de U.S.\$30 millones de Dólares en un periodo de 12 meses requiere del voto favorable de la mayoría de los miembros del Consejo de Administración de Televicentro, e incluyendo los consejeros designados por los accionistas minoritarios de Televicentro. Además de su participación accionaria indirecta en la Compañía, los señores Emilio Azcárraga y María Asunción Aramburuzabala Larregui son propietarios de CPOs emitidos por la Compañía y son miembros de su Consejo de Administración. El señor Azcárraga es también el Presidente del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la Compañía, así como su Presidente y Director General. Ver "Administración – Administradores y Accionistas."

La inversión del Fideicomiso de la SINCA Inbursa en Televicentro fue autorizada por la Comisión Federal de Competencia en julio de 1999. La resolución de autorización requiere que el Fideicomiso de la SINCA Inbursa disponga de su participación en Televicentro dentro de un plazo que expira en agosto de 2002. En determinadas circunstancias, dicho plazo puede prorrogarse por un periodo adicional de tres años. Aún cuando, el Fideicomiso de la SINCA Inbursa ya ha solicitado dicha prórroga, no puede asegurarse que ésta será concedida o que la Comisión Federal de Competencia no impondrá condiciones adicionales en relación con dicha prórroga. En caso de que la referida prórroga no se conceda, el Fideicomiso de la SINCA Inbursa y los demás accionistas de Televicentro tendrán que explorar alternativas para la disposición de la participación del Fideicomiso de la SINCA Inbursa en Televicentro. Tal disposición podría consistir en la venta de dicha participación a otro accionista de Televicentro o a algún tercero, y podría involucrar también una oferta pública secundaria de los valores de la Compañía por parte de Televicentro y/o sus accionistas, entre otras alternativas. Cualquier venta de valores de la Compañía por parte de Televicentro o sus accionistas podría tener un efecto adverso en el mercado de los mismos y/o podría resultar en un cambio de control de la Compañía. Adicionalmente, ante cualquier cambio de control de la Compañía, ésta se vería obligada a recomprar la totalidad de los instrumentos de deuda en manos del público inversionista a un precio equivalente al 101% de la suma principal más los intereses devengados no pagados, y no puede asegurarse que la Compañía contará con los recursos suficientes para efectuar dicha recompra. En caso de que se exigiera que la Compañía realizará la referida recompra y que ésta no contara con recursos suficientes para llevarla a cabo, se verificaría una causa de incumplimiento bajo los documentos respectivos, que, a su vez, ocasionaría el vencimiento anticipado de los instrumentos de deuda en circulación y otras obligaciones de la Compañía.

Televicentro controla la capacidad de la Compañía para captar capital.

Televicentro puede ejercer su voto para impedir que la Compañía obtenga capital a través de ofertas de acciones. Televicentro ha informado a la Compañía que en el supuesto de que esta última lleve a cabo una oferta primaria de acciones, Televicentro ejercitaría su derecho de preferencia para suscribir una cantidad suficiente de las nuevas acciones Serie "A" que le permita seguir manteniendo el control de la Compañía. En caso de que Televicentro no estuviere dispuesta a suscribir nuevas acciones, la Compañía se vería obligada a obtener recursos mediante una combinación de deuda u otro tipo de financiamiento, que podría no conseguir, o que de conseguirse pudiera ser en términos desfavorables.

Medidas para la Prevención de la Toma de Control

Ciertas disposiciones contenidas en los estatutos sociales reformados de la Compañía podrían hacer más difícil que algún tercero adquiriera el control de la Compañía. Estas disposiciones de los estatutos sociales de la Compañía podrían desalentar cierto tipo de operaciones que impliquen la adquisición de valores emitidos por la Compañía. Estas disposiciones podrían limitar también la capacidad de los accionistas de la Compañía de aprobar operaciones que pudieran ser de su mejor interés, así como desalentar operaciones en las que los accionistas de la Compañía pudieran recibir por sus acciones una prima respecto de su valor de mercado actual, pudiendo afectar con ello el volumen de operaciones bursátiles de los valores de la Compañía. Consecuentemente, tales disposiciones podrían afectar de manera adversa el precio de cotización de dichos valores. Los tenedores de valores emitidos por la Compañía, que los adquieran en contravención a las referidas disposiciones, no tendrán derecho a voto, a dividendos, distribuciones u otros derechos en relación con dichos valores, y estarán obligados a pagar una pena a la Compañía. Para una descripción de dichas disposiciones, ver "Administración – Estatutos Sociales y Otros Convenios – Medidas para la Prevención de la Toma de Control."

Competencia

La Compañía se enfrenta a competencia en todas sus actividades, incluyendo competencia en la venta de publicidad en televisión y otros medios de comunicación, sus inversiones estratégicas y sus asociaciones actuales. En particular, la Compañía enfrenta una competencia sustancial de parte de TV Azteca. Ver las secciones "La Compañía – Descripción del Negocio - Actividad Principal – Televisión – La Industria de la Televisión en México" y "- Televisión Abierta". Además, las industrias del entretenimiento y la comunicación en las que participa la Compañía están cambiando a ritmo acelerado como resultado de la existencia de nuevas tecnologías de distribución. El éxito futuro de la Compañía podría verse afectado por dichos cambios, cuya naturaleza es impredecible. Los acontecimientos futuros podrían limitar el acceso de la Compañía a nuevos canales de distribución, podrían obligarla a realizar importantes inversiones para obtener acceso a nuevos canales digitales u otros canales de

distribución, o podrían crear presiones competitivas adicionales en algunas o en todas sus actividades.

Actividades de la Compañía en los Estados Unidos; Contratos con Univision

La Compañía tiene celebrado un contrato con Univision, que, derivado de las modificaciones efectuadas al mismo en diciembre de 2001, obliga a la Compañía a otorgar a Univision el derecho exclusivo de transmitir la programación de televisión de la Compañía en los Estados Unidos, sujeto a ciertas excepciones. Ver "La Compañía – Descripción del Negocio – Actividad Principal - Univision."

La Compañía está obligada a ofrecer a Univision la opción para adquirir el 50% de la participación de la Compañía en ciertas empresas, siempre que se dediquen a la transmisión de televisión en español en los Estados Unidos. En el supuesto de que Univision ejerza dichos derechos, Univision reduciría la participación de la Compañía en proyectos de negocios potencialmente lucrativos relacionados con dichas empresas. En diciembre de 2001, la Compañía convino en asociarse con Univision para introducir la programación para televisión satelital y por cable de la Compañía en los Estados Unidos, incluyendo tres de sus canales actuales de videos musicales y dos de sus canales actuales de películas, así como para crear nuevos canales en los Estados Unidos que transmitan su programación. Ver "La Compañía – Descripción del Negocio – Actividad Principal - Univision." Tanto la actual asociación con Univision como cualquier empresa que pretenda constituirse en el futuro para la transmisión de televisión en español en los Estados Unidos, con o sin la participación de Univision, podrían enfrentarse directamente a la competencia de Univision, en la medida en que traten de captar telehogares de habla hispana en los Estados Unidos. La competencia directa entre Univision y estas empresas podría tener un efecto adverso significativo sobre la situación financiera y los resultados de operación de dichas empresas y sobre el valor de la inversión de la Compañía en Univision.

En el pasado, la Compañía ha tenido desacuerdos con Univision sobre la posibilidad de la Compañía para transmitir programación respecto de la cual Univision tenía derechos en los Estados Unidos. Como parte de las modificaciones efectuadas en diciembre de 2001 a los convenios entre la Compañía y Univision, se acordó que por un plazo de cinco años ambas partes tuvieran derechos limitados para transmitir por Internet cierta programación. Al vencimiento de dicho plazo, lo relativo a dichos derechos volverá a regirse por las disposiciones del contrato original. La Compañía considera que los términos del contrato original le permiten distribuir a nivel internacional, incluyendo a los Estados Unidos, desde México a través de su servicio de Internet, programas respecto de los cuales Univision considera que tiene derechos exclusivos en los Estados Unidos. Univision difiere de la posición de la Compañía.

La Compañía no puede asegurar a los inversionistas si, al vencimiento del referido plazo de cinco años, habrá de suministrar o no sus programas de televisión por Internet para su distribución en los Estados Unidos. Sin embargo, si la Compañía suministrara su programación vía Internet para su distribución en los Estados Unidos, es posible que

Univision iniciara un litigio en contra de la Compañía y que la Compañía no prevaleciera en dicho litigio.

Por otra parte, por virtud de las reglas y políticas de la FCC en cuanto a propiedad, la participación de la Compañía en Univision podría limitar su capacidad de invertir en otras empresas de medios en los Estados Unidos.

Asociaciones para la Prestación de Servicios DTH

La Compañía ha invertido una cantidad significativa y continuará invirtiendo en el desarrollo de Servicios DTH en México, en ciertos países de Latinoamérica y en España. En años recientes, la Compañía ha incurrido, y continuará incurriendo durante los próximos años, en pérdidas significativas y en un importante flujo de efectivo negativo como resultado de su participación en las asociaciones para la prestación de Servicios DTH. Ver Nota 12 a los estados financieros.

Las empresas de Servicios DTH en las que está asociada la Compañía se enfrentan a competencia de parte de otros Servicios DTH y otros medios de transmisión de televisión, incluyendo los sistemas de distribución multi-canal y multipunto. En el supuesto de que la Compañía o sus socios no pudieran invertir las cantidades necesarias para financiar las operaciones de las empresas que han formado, la Compañía o dichos socios podrían incurrir en incumplimientos con sus contratos de asociación. Si dichas empresas no lograran obtener financiamiento de terceros, éstas podrían fracasar, lo que probablemente daría como resultado la pérdida total de las inversiones de la Compañía y el que la Compañía se viera obligada a responder por las obligaciones de estas empresas de acuerdo con las garantías otorgadas.

La Compañía tiene una participación accionaria del 60% en Innova, la empresa de Servicios DTH en México. El resto de las acciones de Innova son propiedad de News Corp. y de Liberty Media. Aún cuando la Compañía tiene una participación accionaria mayoritaria en Innova, News Corp. tiene importantes derechos con respecto a la administración de Innova, incluyendo el derecho de vetar cualquier operación entre la Compañía e Innova. Por tanto, la Compañía no tiene el control de las operaciones de Innova. Además, los contratos que rigen los términos de la oferta privada de instrumentos de deuda emitidos por Innova en abril de 1997, contienen compromisos que limitan la capacidad de Innova para efectuar pagos de dividendos y realizar inversiones y ciertos otros pagos.

La Compañía tiene una participación accionaria minoritaria en las empresas de Servicios DTH en España, Colombia, Chile y Argentina. Ver la sección "La Compañía – Descripción del Negocio - Actividad Principal - Asociaciones en Empresas de Servicios DTH". Aún cuando la Compañía tiene algunos derechos con respecto a la administración de estas empresas, no tiene el control de las mismas.

4. OTROS VALORES INSCRITOS EN EL REGISTRO NACIONAL DE VALORES

Mediante oficio 9763, de fecha 29 de noviembre de 1991, se autorizó la inscripción en la Sección de Valores del RNV de las acciones Series "A" y "L" representativas del capital social de la Compañía, así como la oferta pública de acciones Serie "L".

Mediante oficio DGJ-0331-11000 de fecha 7 de diciembre de 1993, se autorizó la actualización de la inscripción de las acciones representativas de su capital social; la inscripción de acciones Serie "L" en la Sección Especial y de CPOs en las Secciones de Valores y Especial del RNV, y la oferta pública de los CPOs.

Mediante oficio DGDAC-1317-40517 de fecha 10 de noviembre de 1999, se autorizó la actualización de la inscripción de las acciones representativas de su capital social, así como de los CPOs, en la Subsección "A" de la Sección de Valores y en la Sección Especial del RNV.

Mediante oficio DGE-133-6139 de fecha 5 de abril de 2000, se autorizó la inscripción de Pagarés de Mediano Plazo en la Sección de Valores del RNV, para su emisión al amparo de un programa y su colocación a través de la BMV.

Mediante oficio DGDAC-548-8598 de fecha 8 de mayo de 2000, se autorizó la inscripción de títulos de deuda denominados "Senior Notes", con vencimiento en 2005, en la Sección Especial del RNV, para su colocación en el extranjero.

Mediante oficio DGA-822-1322 de fecha 30 de julio de 2001, se autorizó la inscripción de los títulos de deuda denominados "Senior Notes", con vencimiento en 2011, en la Sección Especial del RNV, para su colocación en el extranjero.

Mediante oficio DGE-612-14604 de fecha 6 de diciembre de 2001, se autorizó la inscripción de Certificados Bursátiles en la Sección de Valores, para su emisión al amparo de un programa y su colocación a través de la BMV.

Mediante oficio DGA-214-13214 de fecha 13 de febrero de 2002, se autorizó la inscripción de los títulos de deuda denominados "Senior Notes", con vencimiento en 2032, en la Sección Especial del RNV, para su colocación en el extranjero.

La Compañía ha entregado en forma completa y oportuna, los reportes sobre hechos relevantes, así como los reportes trimestrales y anuales, tanto a la BMV como a la CNBV desde su inscripción original, en apego a las Circulares 11-11 (derogada) y 11-33 emitidas por la propia CNBV.

5. CAMBIOS SIGNIFICATIVOS A LOS DERECHOS DE VALORES INSCRITOS EN EL RNV

No ha habido ninguna modificación significativa a los derechos de ningún valor que la Compañía tenga inscrito en el RNV.

II. LA COMPAÑÍA

1. HISTORIA Y DESARROLLO DE LA COMPAÑÍA

Antecedentes Legales

Denominación

La Compañía es una sociedad anónima denominada Grupo Televisa, S.A., y su nombre comercial es "Televisa".

Constitución

La Compañía se constituyó originalmente como una sociedad anónima de capital variable, mediante escritura pública número 30,200, de fecha 19 de diciembre de 1990, otorgada ante la fe del Lic. Francisco Javier Mondragón Alarcón, notario público número 73 del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal bajo el folio mercantil número 142,164.

En la asamblea general extraordinaria de accionistas celebrada el 18 de octubre de 1993 se resolvió la transformación de la Compañía de sociedad anónima de capital variable a sociedad anónima, como consta en la escritura pública 32,510, de fecha 26 de octubre de 1993, otorgada ante la fe del Lic. Francisco Javier Mondragón Alarcón, notario público número 73 del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal bajo el folio mercantil número 142,164.

Objeto Social

De conformidad con el artículo cuarto de los estatutos sociales, la Compañía tiene por objeto, entre otras, las siguientes actividades:

- promover, constituir, organizar, explotar y tomar participación en el capital y patrimonio de todo género de sociedades mercantiles, civiles, asociaciones o empresas industriales, comerciales, de servicios o de cualquier otra índole, tanto nacionales como extranjeras, así como participar en su administración o liquidación;
- adquirir, enajenar y en general negociar con todo tipo de acciones, partes sociales, participaciones o intereses y cualquier título valor permitido por la Ley;
- emitir, suscribir, aceptar, endosar y avalar títulos de crédito o valores mobiliarios que la Ley permita;

- obtener o conceder préstamos, otorgando y recibiendo garantías específicas, emitir obligaciones y papel comercial, aceptar, girar, endosar o avalar toda clase de títulos de crédito y otorgar fianzas o garantías de cualquier clase respecto de las obligaciones contraídas o de los títulos emitidos o aceptados por terceros, con los cuales la sociedad tenga relaciones de negocios;
- adquirir, enajenar, tomar y otorgar el uso y goce por cualquier título permitido por la Ley de bienes muebles e inmuebles, así como derechos reales sobre ellos, que sean necesarios o convenientes para su objeto social o para las operaciones de las sociedades mercantiles o civiles en las que la sociedad tenga interés o participación;
- obtener, adquirir, utilizar, disponer y otorgar por cualquier título, patentes, certificados de invención, marcas, nombres comerciales, opciones y preferencias, derechos de autor y concesiones para todo tipo de actividades;
- prestar, recibir o contratar toda clase de servicios técnicos, consultivos, y de asesoría, así como la celebración de los contratos o convenios para la realización de estos fines;
- actuar como comisionista y mediar y aceptar el desempeño de representación de negocios de toda especie;
- realizar, supervisar y contratar por cuenta propia o de terceros, toda clase de construcciones, edificaciones, urbanizaciones, así como fabricar, comprar y enajenar por cualquier título, materiales de construcción; y
- llevar a cabo todos los demás actos de comercio a que puedan dedicarse, en los términos de la Ley y su objeto.

Duración

La duración de la Compañía es de noventa y nueve años.

Giro Principal

La Compañía tiene como giro principal el propio de una compañía controladora pura; sin embargo, sus empresas subsidiarias se dedican primordialmente a la industria del entretenimiento, particularmente, a la producción y transmisión de programas de televisión, la programación para televisión restringida, la distribución internacional de programas de televisión a través de licencias de programación, la prestación de servicios de televisión por cable, el desarrollo y operación de Servicios DTH, la publicación y distribución de revistas, la operación de un portal horizontal de Internet en español y otros negocios.

Domicilio y Teléfonos

Las oficinas principales de la Compañía se encuentran ubicadas en Avenida Vasco de Quiroga No. 2000, Colonia Santa Fe, 01210, México, D.F.

El número telefónico de la Compañía es el 5261-2000 y su número de fax el 5261-2421.

Adicionalmente, la Compañía cuenta con una página en Internet que contiene información general de la misma, y cuya dirección es www.televisa.com.mx. En dicha página existe información de la Compañía que no forma parte de este documento.

Historia

A principios de la década de los cincuenta se otorgaron concesiones para operar los canales 2 y 4 de televisión en la Ciudad de México, así como para varios canales a lo largo del territorio nacional. Dichas concesiones se otorgaron a un grupo de empresas propiedad de las familias Azcárraga y O'Farrill. Ambas familias continuaron fundando y adquiriendo canales de televisión (incluyendo el canal 5) así como empresas diversas. Posteriormente la familia Alemán adquirió una participación de esas empresas. A las familias Azcárraga, O'Farrill y Alemán se les considera como los Socios Fundadores.

En 1972, los Socios Fundadores crearon la empresa Televisa, S.A. de C.V. para producir programación y comercializar publicidad para sus canales de televisión, así como para operar una cadena regional de televisión propiedad de terceros. Televisa también fue creada para operar los otros negocios propiedad de los Socios Fundadores, entre los que se encontraban las operaciones de televisión por cable, radio y la producción y distribución de discos. En 1982, los Socios Fundadores adquirieron la cadena regional de televisión antes mencionada.

Hasta antes de 1991, los Socios Fundadores mantuvieron diferentes porcentajes de participación en Televisa y en las empresas concesionarias de sus canales de televisión. En 1991, los Socios Fundadores realizaron diversas operaciones encaminadas a reestructurar sus porcentajes de participación en Televisa y en las empresas concesionarias, con el objeto de consolidar ciertos negocios de Televisa y sus empresas afiliadas bajo una compañía controladora denominada Grupo Televisa, S.A. de C.V., y para comprar a algunos de los Socios Fundadores, la totalidad o parte de sus acciones del grupo.

Como parte de dicha reorganización, Emilio Azcárraga Milmo, difunto padre del actual Presidente del Consejo de Administración de la Compañía, junto con algunos de los Socios Fundadores constituyeron Grupo Televisa como la sociedad controladora de todas las empresas de la Compañía. Grupo Televisa adquirió total o parcialmente la participación de los Socios Fundadores vendedores en el grupo.

Ultimos Tres Años

En los últimos tres años, la Compañía ha tenido un desempeño y evolución importante en sus principales negocios. Además, se han efectuado inversiones relativas a las operaciones principales de la Compañía y en las plataformas del sistema de Servicios DTH.

La Compañía ha continuado con su programa de reducción de gastos de operación. En los últimos tres años se logró una reducción de aproximadamente U.S.\$120 millones de Dólares, principalmente en reducción de personal y gastos relacionados; el personal se ha reducido en 1,700 empleados aproximadamente.

Los márgenes de EBITDA en los últimos tres años se han mantenido entre el 27.4% y 29.0%.

En la División Televisión, la Compañía cuenta con un plan de comercialización enfocado a aumentar los ingresos a través de incrementos en las tarifas; en 2001, el 93% de los 200 programas con mayor popularidad fueron transmitidos por la Compañía.

Asimismo, la Compañía continúa manteniendo su liderazgo en la participación de audiencia a nivel nacional, la cual ha fluctuado entre el 70% y 78% en el horario estelar en los últimos tres años.

Las inversiones y desinversiones más importantes en el periodo de tres años que concluyó el 31 de diciembre de 2001 fueron las siguientes:

- Se efectuaron aportaciones de capital y préstamos a largo plazo para las plataformas del sistema de Servicios DTH en México, Argentina, Colombia, Chile y España, así como en la empresa que presta servicios técnicos a las distintas plataformas de Latinoamérica, por aproximadamente U.S.\$319.2 millones de Dólares.
- Adquisiciones en propiedades, planta y equipo por aproximadamente U.S.\$377.1 millones de Dólares.
- En diciembre de 2001, la Compañía invirtió U.S.\$375 millones de Dólares en el capital social de Univision y acordó vender sus operaciones del segmento de Discos a Univision, cuya venta fue concluida en abril de 2002.
- En octubre de 2001, la Compañía vendió el 50% de las acciones de voto limitado del negocio de Radio a Grupo Prisa, por un monto de U.S.\$50 millones de Dólares, y acordó una aportación de capital en este negocio por parte de Grupo Prisa en 2002 por U.S.\$10 millones de Dólares.

- En julio de 2000, la Compañía vendió su participación en Pegaso a Alejandro Burillo Azcárraga, quien era uno de los principales accionistas y funcionarios de la Compañía, por U.S.\$126.0 millones de Dólares.
- En 2000 y 1999, la Compañía recompró acciones por aproximadamente U.S.\$81.7 millones de Dólares.
- En 1999 la Compañía vendió acciones del capital social de Univision por un importe de U.S.\$196.6 millones de Dólares.
- En 1999 la Compañía adquirió Grupo Alameda en U.S.\$230 millones de Dólares.

Para una descripción más detallada de las inversiones y desinversiones de la Compañía en 2001, 2000 y 1999, ver la sección "Información Financiera - Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía – Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital – Liquidez" y Nota 2 a los estados financieros.

Estrategia de Negocios

La Compañía pretende utilizar su posición como la empresa de medios de comunicación líder en el mundo de habla hispana y como el principal medio de publicidad en México, para contribuir a maximizar su desempeño financiero y diversificar sus fuentes de ingresos. La Compañía pretende llevar a cabo lo anterior incrementando sus ingresos por concepto de publicidad, mejorando continuamente sus márgenes de operación, concentrándose en las actividades de distribución que tienen un alto potencial de crecimiento, e incrementando sus ventas de programación a nivel internacional. La estrategia de la Compañía consiste en aprovechar su posición como el mayor productor de programas de televisión en español a nivel mundial y como la empresa líder en la publicación y distribución de revistas en español, así como en lo siguiente:

- **Continuar produciendo y promoviendo programación de alta calidad.** La Compañía busca continuar produciendo el tipo de programación de alta calidad que ha posicionado a muchos de sus programas en los primeros lugares de los índices de audiencia y la participación de audiencia en México. En 2000 Y 2001, las cadenas de televisión de la Compañía transmitieron aproximadamente el 94% y el 93%, respectivamente, de los 200 programas de mayor audiencia en el país. La Compañía tiene planeado continuar realizando inversiones en áreas innovadoras tales como la televisión de alta definición. La Compañía ha desarrollado diversas iniciativas para la creación de nuevos programas, y en materia de horarios de programación y promociones al aire. Estas iniciativas para la creación de nuevos programas incluyen la mejora en la producción de las telenovelas, la reestructuración de la división de noticieros, nueva programación sobre temas de interés público, programas cómicos y de concurso, así como el desarrollo de nuevos formatos para las telenovelas y

otros tipos de programas. La Compañía ha optimizado la estructura de los horarios de su programación con el fin de adaptarla mejor a los hábitos de los televidentes de acuerdo a los distintos segmentos demográficos, incrementando al mismo tiempo la retención de dichos televidentes con gráficas más dinámicas y mejor espaciadas. La Compañía ha mejorado la distribución de los anuncios publicitarios tanto en términos de contenido creativo como de colocación estratégica. Además, la Compañía tiene planeado continuar ampliando y reforzando su exclusiva videoteca de películas en español y películas internacionales, sus derechos exclusivos para la transmisión de partidos de fútbol y otros eventos deportivos, y la producción de eventos culturales, musicales y espectáculos.

- ***Incrementar sus ingresos por concepto de publicidad en México, realizando mayores esfuerzos en materia de mercadotecnia.*** La Compañía espera una mejoría en las inversiones en publicidad y las tarifas de publicidad en el mercado nacional. A pesar de la desaceleración económica en México durante 2001, la cual ha continuado en 2002, la Compañía considera que los presupuestos para publicidad se mantendrán igual o se incrementarán marginalmente en 2002, en comparación con 2001.

En 1998, la Compañía introdujo una nueva estructura de tarifas para la venta de tiempo publicitario en televisión, la cual permite relacionar individualmente las tarifas de publicidad con la composición del teleauditorio y la demanda de los anunciantes. Durante 1999 y 2000, la Compañía continuó realizando cambios a su plan de comercialización, entre los que se incluyen, la implementación de precios diferenciados por trimestre, cambio que se introdujo en 1999. Además, la Compañía reorganizó su fuerza de ventas para formar equipos especializados en cada una de sus divisiones, que actualmente venden publicidad en forma independiente. La Compañía ha implementado una política de incentivos a sus vendedores con base en su desempeño personal, donde las comisiones variables representan un porcentaje más elevado de sus contraprestaciones totales. La Compañía considera que este plan de comercialización incrementará significativamente sus ingresos por publicidad consolidados, en comparación con los que se hubieran obtenido bajo el antiguo plan de comercialización, al fijar los precios del tiempo publicitario en televisión de manera más eficiente y transparente.

La Compañía también tiene planeado ampliar de manera significativa su cartera de clientes, dirigiéndose empresas medianas y regionales que anteriormente no se consideraban como prioritarias. A ese respecto, en mayo de 2001 la Compañía dio inicio a 4TV, un canal de televisión local enfocado a sus clientes de la Ciudad de México y el área metropolitana. Como parte del plan para atraer anunciantes medianos y regionales, la Compañía modificó el formato del canal 4, creando 4TV, el cual va dirigido a la audiencia de la Ciudad de México y el área metropolitana. Ver "Descripción del Negocio – Actividad Principal – Televisión – Televisión Abierta – Cadena del Canal 4." Actualmente,

la Compañía vende tiempo publicitario local en 4TV a anunciantes medianos y regionales a tarifas comparables con las de otros medios locales distintos de la televisión, tales como la radio, los periódicos y los anuncios espectaculares. Sin embargo, con la compra de tiempo publicitario local en 4TV, anunciantes medianos y regionales pueden tener acceso a un mayor auditorio que al que accederían a través de medios locales distintos de la televisión. La Compañía también está desarrollando nuevos e innovadores planes de comercialización compartida en el mercado nacional, que se sustenta en una mejor identificación de sus programas y ciertos productos. La Compañía también está estimulando a sus clientes a anunciar sus productos en forma conjunta a través de convenios de mercadotecnia y marcas compartidas.

- **Continuar realizando actividades de distribución para el sector de medios de comunicación que tengan un alto potencial de crecimiento, e incrementando sus ventas de programación en los mercados internacionales.** La Compañía pretende mantener y mejorar su posición como la empresa de medios de comunicación líder en el mundo de habla hispana. La Compañía busca aprovechar la influencia que tiene el contenido original y exclusivo de su programación, así como sus asociaciones a largo plazo con otros grupos internacionales de medios de comunicación a fin de satisfacer la creciente demanda de programas de entretenimiento en México y el mundo. La Compañía ha mejorado su posición de liderazgo en los mercados de televisión restringida y ha incrementado de manera importante sus ventas de programación al creciente mercado de habla hispana en los Estados Unidos, principalmente a través de Univision.
- **Servicios DTH.** La Compañía cuenta con una presencia importante como uno de los principales proveedores de Servicios DTH en el mundo de habla hispana. La Compañía considera que los servicios de satélite banda Ku DTH representan una oportunidad inmejorable para ampliar rápidamente los servicios de televisión restringida en los hogares que reciben televisión por cable y que desean tener acceso a un servicio de mejor calidad, así como en las áreas que actualmente no están cubiertas por los operadores de televisión por cable o los servicios de distribución multi-punto y multi-canal. Innova, sociedad en la que participa la Compañía, es la empresa líder en el mercado nacional de Servicios DTH, con una participación de mercado de aproximadamente 74%, con base en el número de suscriptores activos al 31 de diciembre de 2001. Al 31 de diciembre de 2001, Innova contaba con aproximadamente 692,000 suscriptores, en comparación con los más de 590,000 y 410,000 suscriptores con que contaba al 31 de diciembre de 2000 y 1999, respectivamente. La Compañía también continúa expandiendo sus plataformas de Servicios DTH en Colombia y Chile.

Entre los elementos de la estrategia relativa al negocio de Servicios DTH se encuentran los siguientes:

- ofrecer programación en exclusiva de la más alta calidad, incluyendo los derechos de transmisión de los cuatro canales de televisión abierta de la Compañía y otros canales producidos por sus socios;
- aprovechar sus relaciones con News Corp., Liberty Media y otros operadores locales, en términos de tecnología, redes de distribución, infraestructura y oportunidades de promoción recíproca;
- aprovechar la baja penetración de los servicios de televisión restringida en México y el resto del mundo, y
- proporcionar Servicios DTH de alta calidad con énfasis en el servicio al cliente.
- **Televisión por Cable.** Cablevisión es la subsidiaria de la Compañía que proporciona el servicio de televisión por cable en la Ciudad de México, y es el proveedor líder de televisión por cable en todo el país, con más de 403,000 y 452,000 suscriptores básicos, al 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente. Más de 77,000 y 95,000 suscriptores básicos de Cablevisión, al 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente, estaban suscritos también a alguno de los paquetes premium. La estrategia de Cablevisión se concentra en lo siguiente:
 - incrementar su base de suscriptores y el promedio mensual de ingresos por suscriptor, así como su índice de penetración, mediante la expansión y mejoramiento de su red y la realización de adquisiciones selectivas, continuando con la adquisición y oferta de programación de alta calidad, la promoción de los servicios de los paquetes básico y premium digitales y la introducción de nuevos productos y servicios;
 - incrementar y modernizar su red de televisión por cable, para proporcionar acceso de dos vías en banda amplia a 870 Mhz con capacidad para transmitir video, datos y voz a altas velocidades, a finales del 2003, e incrementar la capacidad, calidad y confiabilidad de su red de banda ancha bidireccional, para facilitar la entrada de nuevos servicios con los que se espera incrementar la base de suscriptores y el promedio de ingresos mensuales por suscriptor, reducir los costos de operación por suscriptor y facilitar el control de usuarios no autorizados o piratas;
 - incrementar la penetración del acceso bidireccional de alta velocidad a Internet y otros servicios multimedia, así como proveer una plataforma para ofrecer servicios de telefonía IP; y
 - continuar la distribución de los decodificadores digitales DCT 2000, y comenzar a distribuir los decodificadores digitales avanzados DCT 2700, sujeto a que se encuentren disponibles y a que tengan la capacidad de

proveer servicios interactivos avanzados, tales como tarjetas inteligentes de compras, funciones *picture-in-picture*, comercio electrónico desde el hogar y videojuegos.

La Compañía también introdujo nuevos productos en 2000 y 2001, tales como servicios de televisión interactiva y otros servicios de programación, incluyendo el servicio de acceso a Internet a través de la televisión y servicios de información de alta velocidad. La Compañía pretende introducir también VOD (video en demanda), aplicaciones de comercio electrónico y, sujeto a la obtención de las autorizaciones gubernamentales correspondientes y a la disponibilidad de la tecnología necesaria, servicios de telefonía IP.

- ***El Mercado Hispano de los Estados Unidos.*** En la actualidad, la población hispana de los Estados Unidos, que asciende aproximadamente a 32.8 millones de habitantes y representa el 12.0% de la población total de ese país, constituye uno de los segmentos de más rápido crecimiento de la población, con una tasa aproximada de crecimiento cinco veces superior a la de la población no hispana. Entre 1993 y 2000, el gasto total en publicidad orientada a la población hispana se incrementó a una tasa anual del 17.4%. Durante 1999, 2000 y 2001, prácticamente el total de la programación transmitida por Univision durante su horario estelar de las 19:00 a las 22:00 horas de lunes a viernes, consistió en programas producidos por la Compañía y esta última recibió regalías por un total de U.S.\$61.0 millones de Dólares durante 1999, U.S.\$76.5 millones de Dólares en 2000 y U.S.\$75.5 millones de Dólares en 2001, que representaron un incremento significativo con respecto a los U.S.\$45.4 millones de Dólares en 1998 y U.S.\$36.0 millones de Dólares en 1997. Para una descripción sobre los convenios celebrados recientemente con Univision, incluyendo las modificaciones al contrato de licencia de programación, que incrementarán el porcentaje de regalías de la Compañía con base en las ventas de tiempo neto, ver “–Descripción del Negocio – Actividad Principal - Univision.” La Compañía también publica y distribuye revistas en español en los Estados Unidos, y considera que puede incrementar sus esfuerzos de distribución en estas áreas ya sea directamente o a través de asociaciones con terceros.
- ***Concentrarse en sus actividades principales de negocio.*** El negocio principal de la Compañía consiste en la transmisión de televisión, y la producción y licencia de programación para televisión. En los últimos años, la Compañía ha vendido o discontinuado algunas de sus operaciones no estratégicas. En ese contexto, la Compañía vendió su inversión en Pegaso, su participación en el periódico Ovaciones y sus operaciones de discos, y discontinuó las operaciones de algunas de sus subsidiarias que se dedicaban principalmente a producción de obras teatrales, la promoción de corridas de toros y la venta de productos de consumo. La Compañía continúa evaluando alternativas estratégicas en relación con los activos no esenciales.

Actualmente, la Compañía está explorando diversas alternativas en relación con ciertas subsidiarias sobre las cuales puede disponer libremente, incluyendo la asociación con socios estratégicos respecto de dichas subsidiarias, o la venta o escisión de su participación en las mismas. En caso de optar por escindir tales subsidiarias, la Compañía podría también transferir recursos en efectivo por una cantidad significativa, para fondear requerimientos de capital y estrategias de adquisición de las entidades escindidas, que podrían incluir la mayor expansión en el mercado hispano de los Estados Unidos.

La Compañía continuará explorando oportunidades estratégicas para realizar inversiones o adquisiciones en el ámbito de sus actividades principales, así como operaciones que complementen dichas actividades.

- **Continuar mejorando sus márgenes de flujo de efectivo de operación.** El margen de flujo de efectivo de operación de la Compañía (que se define como la utilidad de operación antes de la depreciación y amortización) ha mejorado consistentemente desde 1995 para alcanzar 27.4% durante 2001. La Compañía tiene la intención de continuar mejorando sus márgenes a través del incremento de sus ingresos y el mantenimiento de su enfoque en el control de sus costos y gastos, así como la eliminación de activos poco productivos y el discontinuar negocios insuficientemente rentables desde el punto de vista de la Compañía.

Entre 1995 y 2000, además de reducir el número de sus empleados de tiempo completo y medio tiempo en un 29.5%, la Compañía concentró sus oficinas e instalaciones, redujo sus gastos inmobiliarios, reubicó algunas de sus operaciones de revistas de los Estados Unidos a México y adoptó otras medidas para reducir sus costos y gastos.

En respuesta a la reciente desaceleración económica en México, en 2001, la Compañía introdujo nuevas medidas de recorte de gastos. Estas medidas incluyen la introducción de controles de gastos más estrictos para el segmento de Televisión Abierta, continuar con la eliminación de activos poco productivos, particularmente en el segmento de Televisión Abierta, así como continuar con la reducción en el número de empleados de medio tiempo. Como resultado de estas medidas, en abril de 2001 la Compañía dejó de producir *ECO*, su programa de noticias internacionales, y continuó reduciendo el número de sus empleados en 750 para llegar a aproximadamente 13,700 empleados al 31 de diciembre de 2001. La intención de la Compañía es continuar implementando estas medidas de reducción de gastos a lo largo de 2002, así como introducir nuevas medidas, tales como una política de compensación a ejecutivos basada en su desempeño, y continuar concientizando a sus empleados respecto de los programas de control de gastos.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La Compañía es la empresa de medios de comunicación más grande en el mundo de habla hispana y es uno de los principales participantes en la industria del entretenimiento a nivel mundial. La Compañía produce el mayor número de programas de televisión en español en el mundo y estima que su videoteca de programación de televisión en español es la más grande del mundo. La Compañía transmite tanto programas propios como programas producidos por terceros, a través de sus cadenas de televisión, su sistema de televisión por cable y los sistemas de Servicios DTH en México, Latinoamérica y España en los que tiene una participación accionaria. La Compañía también otorga licencias para la transmisión de sus programas a otras estaciones de televisión, sistemas de televisión de pago por evento y sistemas de televisión por cable en todo el mundo en varios idiomas. La Compañía considera que también es el líder mundial en la publicación y distribución de revistas en español, en términos de circulación. La Compañía también participa en otros negocios, incluyendo la producción y transmisión de programas de radio, la promoción de eventos deportivos y eventos especiales, los servicios de mensajes electrónicos personalizados, la producción y distribución de películas, la prestación de servicios de doblaje y subtitulado y la operación de un portal de Internet. La Compañía también tiene una participación accionaria en Univision, la cadena de televisión de habla hispana líder en los Estados Unidos.

Los programas que se transmiten en las cadenas de televisión de la Compañía se encuentran entre los de mayor audiencia en el país. Durante 2000 y 2001, aproximadamente el 74% y 78% de los televidentes mexicanos cuyos televisores estuvieron encendidos durante el horario estelar; el 74% y 78% de los televidentes mexicanos cuyos televisores estuvieron encendidos durante el horario estelar de lunes a viernes; y el 76% y 73% de los televidentes cuyos televisores estuvieron encendidos durante el horario del inicio al cierre de transmisiones, respectivamente, estuvieron sintonizados en alguna de las estaciones o cadenas de la Compañía. Las operaciones de televisión abierta de la Compañía constituyen su principal fuente de ingresos, y en 2000 y 2001 dichas operaciones generaron aproximadamente el 63.9% y 63.0% de sus ingresos totales, respectivamente.

A. ACTIVIDAD PRINCIPAL

Televisión

La Industria de la Televisión en México

Generalidades. Actualmente existen nueve estaciones de televisión en operación en la Ciudad de México y aproximadamente otras 453 estaciones de televisión concesionadas que operan en el interior del país, la mayoría de las cuales retransmiten la programación originada en alguna de las estaciones de la Ciudad de México. La Compañía es propietaria y operadora de cuatro estaciones de televisión en la Ciudad de México, los canales 2, 4, 5 y 9. Estos canales están afiliados con 224 estaciones

repetidoras y 31 estaciones locales, además de que sus señales son transmitidas por 87 estaciones "complementarias", que son estaciones que facilitan la transmisión de señales por toda el área cubierta por las concesiones de la Compañía. Ver " – Televisión Abierta." Además, la Compañía es propietaria de una estación que transmite programas en inglés en México, en la frontera con el estado de California. TV Azteca, la principal competidora de la Compañía, es propietaria y operadora de los canales 7 y 13 en la Ciudad de México, que están afiliados con 176 estaciones repetidoras en el interior del país, número que incluye 72 estaciones complementarias. TV Azteca también tiene una participación accionaria minoritaria en CNI Canal 40, S.A. de C.V., un canal de ultra alta frecuencia que se transmite en el área metropolitana de la Ciudad de México. El gobierno federal opera dos estaciones de televisión en la Ciudad de México, los canales 11, con 5 repetidoras, y 22. Además, existen 14 estaciones independientes fuera de la Ciudad de México que no están afiliadas con ninguna otra estación. Ver la sección "Información del Mercado y Ventajas Competitivas - Televisión".

La Compañía estima que en México existen aproximadamente 19 millones de telehogares, que al 31 de diciembre de 2001 representaban aproximadamente el 87% del total de hogares del país. La Compañía considera que aproximadamente el 98% de los hogares en el área metropolitana de la Ciudad de México, cuentan con televisores, lo que representa el 22% del total de hogares que cuentan con televisores en el país al 31 de diciembre de 2001.

Indices y Participación de Audiencia. Toda la información relativa a índices y participación de audiencia en televisión que se incluye en este documento se basa en información proporcionada por IBOPE, una empresa independiente que proporciona el servicio de estudios estadísticos de mercado con sede en la Ciudad de México. IBOPE es una de las nueve sucursales latinoamericanas del Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística, la empresa de investigación de mercado más grande de Brasil. IBOPE opera en la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y otras 24 ciudades del país con una población superior a los 400,000 habitantes y la información estadística que se incluye en este documento deriva de datos obtenidos en encuestas nacionales. IBOPE ha indicado que sus encuestas tienen un margen de error del 5%.

Tal y como se utiliza en este documento, el término "participación de audiencia" durante un período significa el número de televisores sintonizados en un programa determinado, expresado como porcentaje del número de hogares que tienen encendidos sus televisores durante dicho período, sin importar el número de televidentes. El término "índice de audiencia" durante un período significa el número de televisores sintonizados en un programa determinado, expresado como porcentaje del número total de telehogares. El término "participación promedio de audiencia" durante un período significa el promedio diario de participación de audiencia durante dicho período. El término "índice promedio de audiencia" durante un período significa el índice promedio diario de audiencia durante dicho período, donde cada punto del índice representa el 1% del total de telehogares. El término "horario estelar" significa el horario comprendido entre las 16:00 y las 23:00 horas, los siete días de la semana; el

termino "horario estelar de lunes a viernes" significa el horario comprendido entre las 19:00 y las 23:00 horas, de lunes a viernes, y el término "horario del inicio al cierre de transmisiones" significa el horario comprendido entre las 6:00 y las 24:00 horas, los siete días de la semana. Los índices promedio de audiencia y la participación promedio de audiencia de las cadenas de televisión, las estaciones afiliadas y los programas de la Compañía se refieren únicamente a las estaciones convencionales de televisión. Los sistemas de televisión por cable, los sistemas de distribución multipunto y multi-canal, los sistemas de Servicios DTH, las videocaseteras y los servicios de videojuegos están excluidos.

Programación de Televisión

Programación Producida por la Compañía. La Compañía produce el mayor número de programas de televisión en español en el mundo. En 1999, 2000 y 2001, la Compañía produjo aproximadamente 43,000, 47,000 y 50,000 horas de programación, respectivamente, para su transmisión a través de sus cadenas y estaciones de televisión, su sistema de televisión por cable y sus sistemas de Servicios DTH, incluyendo la programación producida por sus estaciones locales. Como resultado del programa de reducción de costos de la Compañía para 2001, en abril de 2001 la Compañía concluyó las operaciones de *ECO*, el servicio internacional de noticias de la Compañía. Ver "– Historia y Desarrollo de la Compañía - Estrategia de Negocios –Continuar mejorando sus márgenes de flujo de efectivo de operación."

La Compañía produce una programación de gran variedad, que incluye telenovelas, noticieros, programas cómicos, programas infantiles, programas musicales y de concurso, debates y programas educativos. Las telenovelas de la Compañía se transmiten en varios idiomas en todo el mundo.

La programación de la Compañía incluye la transmisión de eventos especiales y deportivos en México, promovidos tanto por la Compañía como por terceros. Por ejemplo, la Compañía transmite partidos de fútbol tanto de sus propios equipos como de otros equipos y funciones de lucha libre. Ver la sección "– Otros Negocios – Promoción de Eventos Deportivos y Espectáculos". La Compañía también transmite una gran variedad de eventos culturales, conciertos y otros espectáculos en vivo o grabados, muchos de los cuales son promovidos por ella misma. En 2000, la Compañía transmitió los juegos olímpicos de verano y tuvo una extensa cobertura de las elecciones presidenciales de México. Actualmente, la Compañía está transmitiendo en México ciertos partidos del campeonato mundial de fútbol, a través de sus canales de televisión abierta y de su sistema de televisión por cable, pero no en su sistema de Servicios DTH.

La mayor parte de la programación de la Compañía se produce en sus 23 estudios ubicados en la Ciudad de México. Además, la Compañía cuenta con 17 unidades de transmisión a control remoto totalmente equipadas. Algunas de las estaciones locales de televisión que son propiedad de la Compañía producen sus propios programas.

Dichas estaciones operan 27 estudios y 25 unidades de transmisión a control remoto. Ver la sección “– Televisión Abierta – Estaciones Locales Afiliadas”.

En septiembre de 2001, la Compañía se asoció con Endemol, empresa líder a nivel internacional en el desarrollo y la producción de programación y otros contenidos para televisión y plataformas en línea, en la creación de una empresa conjunta para el desarrollo, producción, adquisición y licencia de programación en español y los formatos necesarios para la producción de dicha programación, incluyendo la programación y formatos de Endemol, en México y ciertos países de Centroamérica. Conforme al contrato de asociación y la documentación relacionada, Endemol otorgó en licencia a la empresa conjunta, los derechos para el uso de los formatos de Endemol, incluyendo el formato de *Big Brother*, y la Compañía convino en desarrollar programación basada en tales formatos. La programación basada en dichos formatos será producida por la empresa conjunta, utilizando los servicios técnicos y de producción y las instalaciones de la Compañía, por lo cual la empresa conjunta paga una contraprestación a la Compañía. La Compañía se ha comprometido a producir programación basada en los formatos de Endemol por un importe total mínimo de U.S.\$75 millones de Dólares, durante un plazo de cinco años. La Compañía también acordó transmitir la programación producida por la empresa conjunta, a través de sus canales de televisión abierta, televisión por cable y sistemas de Servicios DTH. En marzo de 2002, la Compañía inició la transmisión de *Big Brother* en sus canales de televisión abierta, televisión por cable y sistemas de Servicios DTH. Esta asociación está sujeta a ciertos riesgos e incertidumbres, por lo que no puede asegurarse que será rentable.

Programación Producida en el Extranjero. La Compañía también adquiere licencias para la transmisión de programas producidos por terceros en el extranjero. La mayor parte de esta programación extranjera proviene de los Estados Unidos e incluye series de televisión, películas y eventos deportivos. Durante 1999, 2000 y 2001, la programación producida en el extranjero representó aproximadamente el 37%, el 39% y el 38%, de la programación transmitida en las cuatro cadenas de la Compañía, respectivamente. La mayor parte de la programación extranjera es subtitulada o doblada en los estudios de la Compañía.

Promoción del Talento. Actualmente la Compañía opera una escuela en la Ciudad de México para el desarrollo de sus actrices, actores y personal de apoyo técnico. La Compañía proporciona instrucción gratuita a este personal, ya que un número importante de los actores y las actrices que forman parte del elenco de las producciones de la Compañía son egresados de dicha escuela. Además, la Compañía desarrolla y promueve el trabajo de escritores y directores a través de distintos concursos y otorgamiento de becas.

Televisión Abierta

A través de los canales 2, 4, 5 y 9 en la Ciudad de México, la Compañía opera cuatro cadenas de televisión que pueden ser vistas a través de sus estaciones afiliadas

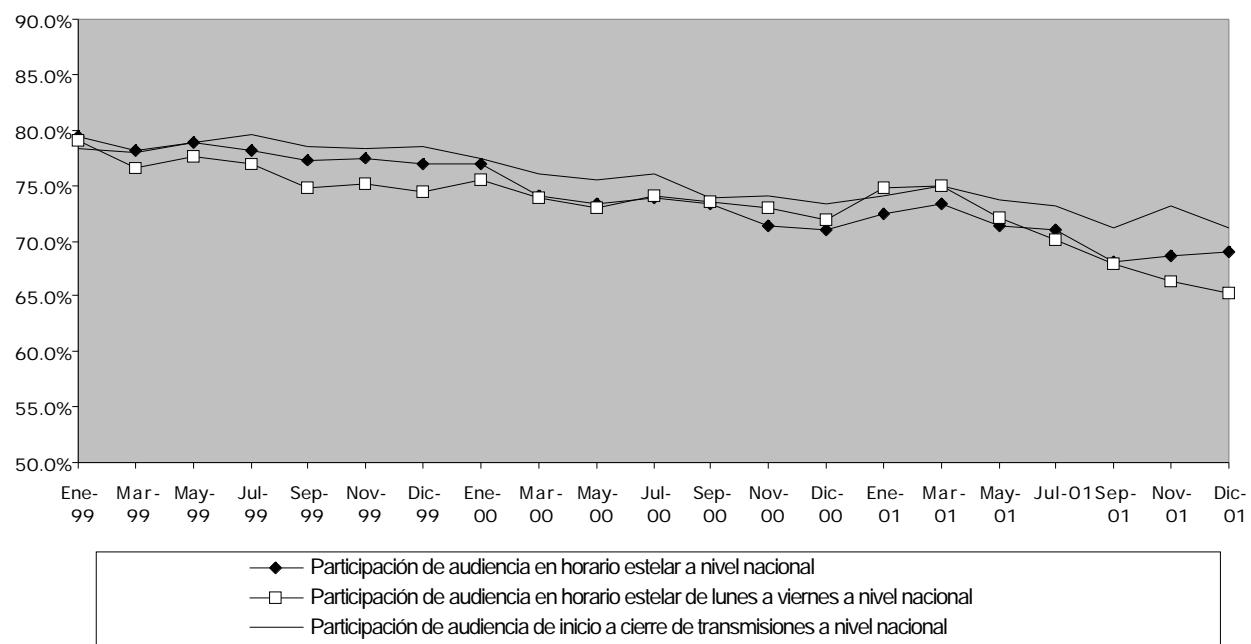
en todo el país. La siguiente tabla muestra el número total de estaciones de televisión que se encontraban en operación en todo el país y estaban afiliadas con cada una de las cuatro cadenas de la Compañía al 31 de diciembre de 2001. El número total de estaciones no incluye 87 estaciones complementarias adicionales, las cuales facilitan que los canales 2, 4, 5 y 9 puedan ser vistos a través de toda la cobertura del área concesionada a la Compañía en México.

	Estaciones Ancla Propias	Afiliadas Propias	Afiliadas con Participación Mayoritaria	Afiliadas Independientes	Total de Estaciones
Canal 2.....	1	121	5	1	128
Canal 4.....	1	2	---	---	3
Canal 5.....	1	59	---	6	66
Canal 9.....	1	17	---	13	31
Total.....	<u>4</u>	<u>199</u>	<u>5</u>	<u>20</u>	<u>228</u>

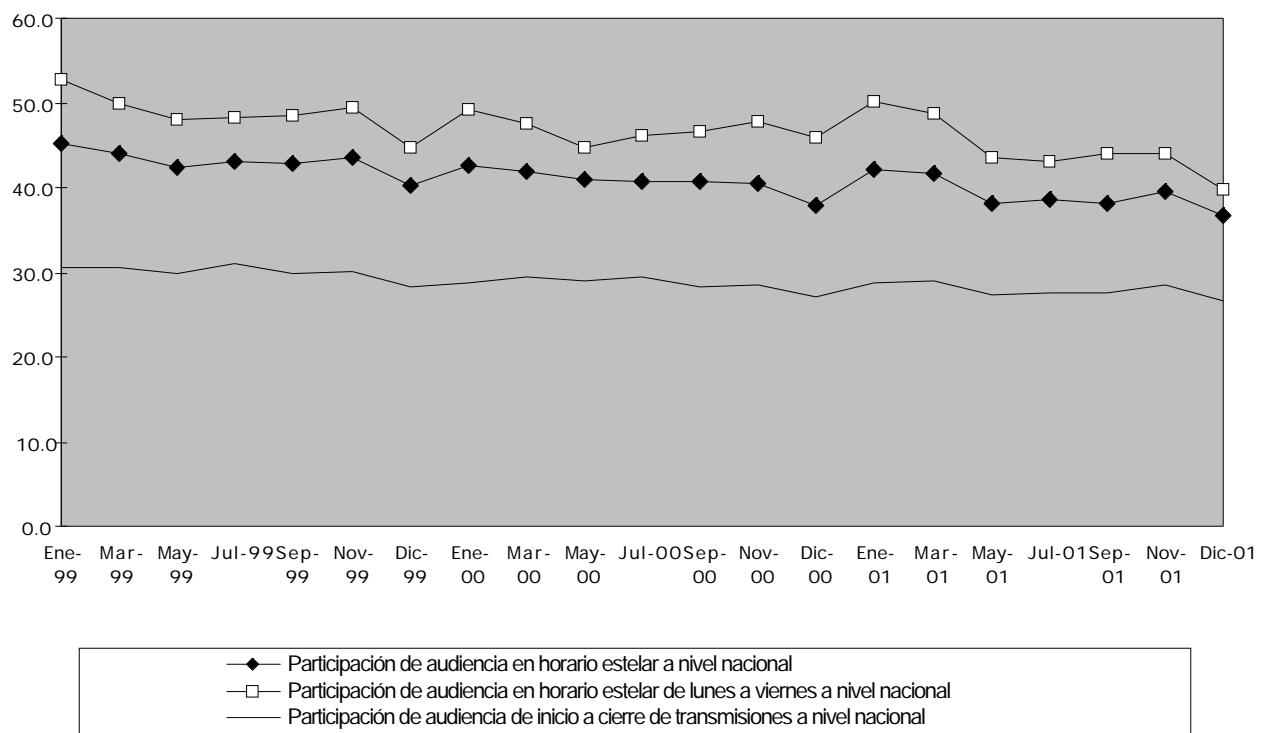
Los programas transmitidos por las cadenas de televisión de la Compañía se encuentran entre los de mayor popularidad en México. De acuerdo con los estudios estadísticos realizados por IBOPE, en 1999, 2000 y 2001, las cadenas de la Compañía transmitieron 187, 189 y 186 de los 200 programas de televisión de mayor popularidad en todo el país, y produjo 8, 14 y 18 de los 25 programas de mayor popularidad. En cada uno de los períodos antes mencionados, prácticamente el resto de los 25 programas de mayor popularidad consistieron en partidos de fútbol y películas transmitidas por las cadenas de televisión de la Compañía.

Las siguientes gráficas presentan una comparación entre la participación promedio de audiencia durante el horario estelar, durante el horario estelar de lunes a viernes y durante el horario del inicio al cierre de las transmisiones, de todas las estaciones de la Compañía durante el periodo comprendido de enero de 1999 a diciembre de 2001. Dichas estadísticas se recabaron bimestralmente.

Participación Promedio de Audiencia
enero de 1999 a diciembre de 2001



Indices Promedio de Audiencia
enero de 1999 a diciembre de 2001



Cadena del Canal 2. El canal 2, en conjunto con sus estaciones afiliadas, es la cadena líder de televisión en México y la cadena líder de televisión en español en todo el mundo en términos del potencial de audiencia que puede recibir su señal. El canal 2, conocido como "*El Canal de las Estrellas*", se transmite diariamente vía satélite a los Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa y el norte de África. Ver las secciones “– Programación de Televisión” y “– Negocios Internacionales de Televisión”. La programación del canal 2 se transmite a todo el país a través de 128 estaciones concesionadas, las 24 horas del día, los siete días de la semana. La Compañía estima que la cadena del canal 2 llega a más de 19 millones de telehogares, que representan más del 98% de los telehogares del país. En 1999, 2000 Y 2001, la cadena del canal 2 aportó la mayoría de las ventas de tiempo publicitario de la Compañía a nivel nacional.

La siguiente tabla muestra la participación promedio de audiencia de la cadena del canal 2 durante el horario estelar, durante el horario de lunes a viernes y durante el horario del inicio al cierre de las transmisiones durante los períodos que se indican:

	Años terminados el 31 de diciembre de		
	1999 ⁽¹⁾	2000 ⁽¹⁾	2001 ⁽¹⁾
Horario estelar	38.1%	33.7%	33.3%
Horario estelar de lunes a viernes	40.1%	36.8%	36.2%
Horario del inicio al cierre de transmisiones	35.2%	31.5%	31.8%

(1) Fuente: Encuestas de IBOPE a nivel nacional.

La programación de la cadena del canal 2 está orientada a la familia promedio de habla hispana. Dicha programación incluye telenovelas, noticieros, programas de concurso, cómicos y de interés general, películas y eventos deportivos. Las telenovelas, que tienen una duración de entre 120 y 200 episodios de media hora cada uno, representan la mayor parte de la programación que se transmite durante el horario estelar. Prácticamente toda la programación del canal 2, con excepción de las películas en español, es producida por la Compañía y es presentada de estreno en televisión.

Por lo general, las 127 estaciones afiliadas a la cadena del canal 2 retransmiten la programación y el tiempo publicitario que reciben del canal 2, sin interrupción. Estas estaciones se conocen como estaciones “repetidoras”.

Cadena del Canal 5. La programación del canal 5 se transmite a todo el país a través de 66 estaciones repetidoras en el interior del país. La Compañía estima que la cadena del canal 5 llega a aproximadamente 18 millones de hogares, que representan aproximadamente el 91% de los telehogares del país. La siguiente tabla muestra la participación promedio de audiencia de la cadena del canal 5 durante el horario estelar, durante el horario estelar de lunes a viernes y durante el horario del inicio al cierre de las transmisiones durante los períodos que se indican:

	Años terminados el 31 de diciembre de		
	1999 ⁽¹⁾	2000 ⁽¹⁾	2001 ⁽¹⁾
Horario estelar	18.5%	18.8%	18.4%
Horario estelar de lunes a viernes	16.6%	18.2%	18.1%
Horario del inicio al cierre de transmisiones	20.9%	21.6%	21.0%

(1) Fuente: Encuestas de IBOPE a nivel nacional.

La mayor parte de la programación del canal 5 se produce en el extranjero, principalmente en los Estados Unidos. La programación del canal 5 consiste en dibujos animados y otros programas infantiles, películas, series de televisión, deportes, cápsulas informativas y el servicio de ventas por medios electrónicos que se transmite después de la media noche. La mayoría de estos programas se producen en idioma inglés y se subtitulan o doblan al español en las instalaciones de producción de la Compañía.

Cadena del Canal 4. El canal 4 se transmite en la zona metropolitana de la Ciudad de México, y, de acuerdo con los estimados de la Compañía, cubre más de 15 millones de telehogares en todo México, incluyendo aproximadamente 4 millones de telehogares en la Ciudad de México y 2 millones de telehogares adicionales en la zona metropolitana de la Ciudad de México, lo que representa aproximadamente el 77% del total de telehogares en México. Como se describió anteriormente, en mayo de 2001 la Compañía modificó el formato del canal 4, para crear 4TV, un canal de televisión local transmitido principalmente en la zona metropolitana de la Ciudad de México, con el fin de incrementar la base de clientes de la Compañía, al dirigirse a anunciantes medianos y regionales. El canal 4 continúa transmitiéndose fuera de la zona metropolitana de la Ciudad de México, a través de las estaciones complementarias de la Compañía. Actualmente, la Compañía vende tiempo publicitario local en 4TV a anunciantes medianos y regionales a tarifas comparables con las de otros medios locales distintos de la televisión, tales como la radio, los periódicos y los anuncios espectaculares. Sin embargo, con la compra de tiempo publicitario local en 4TV, anunciantes medianos y regionales pueden tener acceso a un mayor auditorio que al que accederían a través de medios locales distintos de la televisión.

La siguiente tabla muestra la participación promedio de audiencia de la cadena del canal 4 durante el horario estelar, horario estelar de lunes a viernes y horario del inicio al cierre de las transmisiones durante los períodos que se indican, incluyendo la participación de audiencia de las estaciones locales:

	Años terminados el 31 de diciembre de		
	1999 ⁽¹⁾	2000 ⁽¹⁾	2001 ⁽¹⁾
Horario estelar	9.8%	8.8%	6.8%
Horario estelar de lunes a viernes	9.2%	9.3%	5.8%
Horario del inicio al cierre de transmisiones	10.9%	10.1%	9.2%

(1) Fuente: Encuestas de IBOPE a nivel nacional.

La cadena del canal 4 se dirige al auditorio de adolescentes y adultos jóvenes. Sus programas consisten, principalmente, en series y películas extranjeras, subtituladas o dobladas al español. El canal 4 también transmite noticieros, programas cómicos, eventos deportivos y programas especiales producidos por Televisa, así como el servicio de ventas por televisión que se transmite después de medianoche. Las estaciones regionales transmiten programas de la videoteca de la Compañía que adquieren bajo licencia, así como su propia programación. Además, en un intento atraer una mayor parte del teleauditorio de la Ciudad de México, 4TV comenzó a transmitir también dos nuevos noticieros locales relacionados con la zona metropolitana de la Ciudad de México.

Cadena del Canal 9. La programación del canal 9 se transmite a través de 31 estaciones repeditoras, de las cuales aproximadamente una tercera parte están ubicadas en la zona centro del país. La Compañía estima que la cadena del canal 9 llega a más de 14 millones de telehogares, que representan aproximadamente el 73% de los telehogares del país. El canal 9 se transmite en 24 de las 26 ciudades del interior del país que están cubiertas por las encuestas a nivel nacional. La siguiente tabla muestra la participación promedio de audiencia de la cadena del canal 9 durante el horario estelar, horario estelar de lunes a viernes y horario del inicio al cierre de las transmisiones durante los periodos que se indican:

	Años terminados el 31 de diciembre de		
	1999 ⁽¹⁾	2000 ⁽¹⁾	2001 ⁽¹⁾
Horario estelar	11.7%	12.5%	11.9%
Horario estelar de lunes a viernes	10.5%	9.3%	10.3%
Horario del inicio al cierre de transmisiones	11.5%	12.2%	11.1%

(1) Fuente: Encuestas de IBOPE a nivel nacional.

La programación del canal 9 está orientada a la familia y consiste en películas, deportes, programas cómicos y de debate, noticieros y repeticiones de programas de gran popularidad transmitidos originalmente en el canal 2.

Estaciones Locales Afiliadas. La mayoría de las 224 estaciones de televisión y de las 87 estaciones complementarias afiliadas a las cadenas de los canales 2, 4, 5 y 9 son estaciones repeditoras, y reciben su programación de las estaciones ancla correspondientes localizadas en la Ciudad de México; por lo general no cuentan con personal de programación y ventas. Las 31 estaciones locales restantes reciben sólo una parte de su programación de las estaciones ancla de la Compañía (principalmente de los canales 4 y 9), complementando el resto de su programación principalmente con inventarios de la videoteca de la Compañía adquiridos bajo licencia, así como con producciones locales. La programación local incluye noticieros, programas de concurso, musicales y culturales, además de programas que ofrecen asesoría profesional. En 1999, 2000 y 2001, las estaciones locales propiedad de la Compañía produjeron más de 24,700, 27,900 y 35,000 horas de programación, respectivamente. A las estaciones afiliadas que no son propiedad de la Compañía, generalmente se les

paga, por concepto de afiliación a las cadenas de televisión de la Compañía, un porcentaje fijo de la venta de publicidad.

Generalmente, las estaciones repetidoras afiliadas a las cadenas de televisión de la Compañía no venden tiempo publicitario adicional al que es vendido por las cadenas; sin embargo, las estaciones afiliadas que no son repetidoras, regularmente las afiliadas a la cadena de los canales 4 y 9, venden tiempo publicitario durante la transmisión de sus producciones locales, a través de su propio departamento de ventas.

Estaciones de Televisión en la Frontera. La Compañía es propietaria actualmente de una estación de televisión en la frontera de México con los Estados Unidos que transmite programación en inglés, como una afiliada de la cadena Fox Television, de conformidad con contratos de afiliación con Fox y al amparo de permisos renovables otorgados por la FCC a la estación y a Fox Television. La estación, XETV, la cual tiene licencia para operar en Tijuana y atiende el mercado televisivo de San Diego, es operada por Entravision Communications Corporation (Entravision), una transmisora de los Estados Unidos, bajo un contrato de programación y mercadotecnia conjuntas entre la Compañía y Entravision, cuyo término inicial expira a finales de 2004. El permiso otorgado por la FCC a XETV expira en junio de 2003, el permiso otorgado a Fox expira en 2006, y el contrato de afiliación con Fox para el canal XETV vence en 2008. A partir del 1 de marzo de 2001, la Compañía convirtió dos de las estaciones fronterizas adicionales de que es propietaria y operadora en afiliadas de la cadena Fox Television a estaciones que transmiten totalmente en español.

Nuevo Plan de Comercialización. En el cuarto trimestre de 1998, la Compañía reorganizó su fuerza de ventas para formar equipos independientes especializados en cada una de sus divisiones de negocios. La división de televisión abierta adoptó una nueva estructura de tarifas, la cual permite relacionar de mejor manera los precios de cada programa en lo individual con los niveles de audiencia y la demanda de los anunciantes. En el cuarto trimestre de 1999 se implementaron cambios adicionales al plan de comercialización, con el objetivo de maximizar las tarifas y no los depósitos por pagos anticipados. Entre los cambios implementados, la Compañía introdujo la diferenciación de precios por trimestre, cambio que la Compañía continuó implementando en 2000 y 2001. Asimismo, los incentivos para la fuerza de ventas, anteriormente relacionados con la cantidad de depósitos de pagos anticipados, ahora están relacionados con los resultados totales que se obtengan al cierre del año. Para una descripción más detallada del nuevo plan de comercialización de la Compañía, incluyendo las modificaciones adicionales de los métodos de venta de publicidad, ver la sección "Información Financiera - Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Resultados de Operación – Televisión Abierta".

Actualmente, la Compañía vende sólo una porción de su tiempo publicitario disponible. La Compañía utiliza el resto del tiempo publicitario disponible para cumplir con la obligación legal de poner a disposición del Ejecutivo Federal el 12.5% del total de su tiempo comercializable para la transmisión de anuncios y programas de interés

social, así como para promover los productos y empresas filiales de la Compañía. En 1999, 2000 y 2001, se vendió, para la transmisión de publicidad durante el horario estelar, el 57%, el 58% y el 46% del tiempo disponible para publicidad a nivel nacional en las cadenas de la Compañía, respectivamente, y, para la transmisión de publicidad del inicio al cierre de las transmisiones, el 26%, el 27% y el 22% del tiempo disponible para publicidad a nivel nacional, respectivamente. Ver la sección "Información Financiera - Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Resultados de Operación – Televisión Abierta". Actualmente, cada una de las divisiones de negocio de la Compañía realiza la venta de publicidad en forma independiente. Ver las secciones "Información Financiera - Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Resultados de Operación – Programación para Televisión Restringida", " – Publicaciones", " – Televisión por Cable" y " – Radio".

Programación para Televisión Restringida

La Compañía proporciona programación para servicios de televisión por cable y Servicios DTH, tanto en México como en otros países de Latinoamérica. Actualmente, la Compañía transmite esta programación a través de las empresas de Servicios DTH en las que participa en México, España, Colombia y Chile, y tiene la intención de transmitirla en los Estados Unidos, a través de la asociación convenida recientemente con Univision. Ver " – Univision." Esta programación incluye programas producidos por la Compañía, tales como telenovelas, videos musicales, deportes y noticieros, así como otros programas producidos por terceros. Ver la sección " – Asociaciones en Empresas de Servicios DTH – Programación". En 1999, 2000 y 2001, la Compañía produjo aproximadamente 10,600 horas, 10,400 y 5,900 horas de programación para su transmisión a través de servicios de televisión restringida, respectivamente. La disminución en el número de horas de programación producida, se debe principalmente a la eliminación de algunos programas no productivos, en relación con el programa de reducción de costos de la Compañía. Ver " – Programación – Programación Producida por la Compañía."

Licencias de Programación

La Compañía otorga licencias tanto sobre la programación que produce, como sobre sus derechos para la transmisión de programas producidos por terceros, a estaciones de televisión en México y a otras estaciones de televisión y sistemas de televisión restringida en los Estados Unidos, Latinoamérica, Asia, Europa y África. Los contratos de licencia exigen el pago de regalías dependiendo del tamaño del mercado para el que se otorga una determinada licencia, o en función del porcentaje de las ventas de tiempo publicitario generadas por la programación. En 1999, 2000 y 2001, la Compañía dio en licencia más de 60,000, 68,000 y 64,000 horas de programación, respectivamente. La mayor parte de la programación otorgada bajo licencia en los Estados Unidos corresponde a Univision. Ver las secciones " – Univision" y "Información Financiera - Comentarios y Análisis de la Administración sobre los

Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Resultados de Operación – Licencias de Programación". En diciembre de 2001 la Compañía modificó el contrato de licencia de programación que tenía celebrado con Univisión, como se describe en la sección “– Univision.” Al 31 de diciembre de 2001, la Compañía tenía en su videoteca más de 157,000 medias horas de programación de televisión disponible para ser otorgadas bajo licencia.

Negocios Internacionales de Televisión

El negocio internacional de televisión de la Compañía se concentra principalmente en:

- su participación en la cadena de televisión de habla hispana de los Estados Unidos, Univision (ver la sección “– Univision”);
- su participación en las asociaciones estratégicas de Servicios DTH;
- la expansión de la cobertura en el extranjero; y
- el otorgamiento de licencias para la transmisión de su programación a estaciones de televisión alrededor del mundo. Ver las secciones “– Licencias de Programación”, “– Univision” y “– Asociaciones en Empresas de Servicios DTH”.

Expansión de la Cobertura de la Programación. Actualmente, la programación de la Compañía puede ser vista en los Estados Unidos, Latinoamérica, Asia, Europa y África. La Compañía pretende continuar incrementando sus ventas de programación en el extranjero a través de sus Servicios DTH.

La Compañía tiene una participación accionaria de aproximadamente 22% en Megavisión, la tercera cadena más importante de Chile en términos de participación de audiencia durante el horario estelar.

Publicaciones

La Compañía considera que es la empresa líder en la publicación y distribución de revistas en México y la primera editora y distribuidora de revistas en español a nivel mundial, en términos de circulación.

Editoriales

Con una circulación total de aproximadamente 133 millones de ejemplares en 1999, 140 millones de ejemplares en 2000 y 132 millones de ejemplares en 2001, la Compañía publica más de 40 títulos que se distribuyen en 18 países, incluyendo México, Colombia, Chile, Argentina, Ecuador, Perú y Panamá. Ver la sección “–

Distribución de Publicaciones de Títulos Propios y de Terceros". Las principales revistas de la Compañía en México incluyen *TV y Novelas*, una revista semanal de entretenimiento y telenovelas, así como *Tele-Guía*, una guía semanal de televisión, las cuales en 2001 tuvieron un promedio de circulación de aproximadamente 489,000 ejemplares y 226,000 ejemplares por edición, respectivamente, y de acuerdo con los cálculos de la Compañía ocupan el primer y segundo lugar en términos de circulación en México. Además, la Compañía publica otras revistas de gran popularidad tales como: *Vanidades*, una revista quincenal para mujeres; *Eres*, una revista quincenal para adolescentes; *Muy Interesante*, una revista mensual científica y cultural; y *Furia Musical*, una revista que se publica quincenalmente y promueve a artistas de bandas musicales y onda grupera. Las principales publicaciones de la Compañía en América Latina y los Estados Unidos incluyen *Vanidades* y *TV y Novelas USA*. A través de una asociación con The Hearst Corporation, la Compañía publica y distribuye las ediciones en español de las revistas *Cosmopolitan*, *Buenhogar*, *Harper's Bazaar* y *Mecánica Popular*, y, a través de un contrato de licencia con Hachette Filipacchi, publica la edición en español de *Quo*, una popular revista para caballeros.

La Compañía también publica y distribuye las ediciones en español de las revistas *Smart Business* y *PC Magazine*, conforme a un contrato de licencia con Ziff-Davis Publishing Company, y, a través de una asociación con Luike Motorpress, publica y distribuye la edición en español de *Automóvil Panamericano*, una popular revista de mecánica automotriz. Además, la Compañía también publica la edición en español de la revista *Golf Digest*, en virtud de un contrato de licencia con The New York Times Magazine Group, y, conforme a un contrato de licencia con National Geographic Society, publica la edición en español de *National Geographic* para toda Latinoamérica y los Estados Unidos.

En 2000, la Compañía adquirió el 35% de Editorial Televisa, propiedad de un accionista minoritario. Como parte de esta operación Editorial Televisa se fusionó con la Compañía, lo que dio al Grupo el control de la división de publicaciones.

En 2000, la Compañía dejó de participar en el periódico *Ovaciones*, como parte de su esfuerzo por orientarse a su línea principal de negocios.

Distribución de Publicaciones de Títulos Propios y de Terceros

La Compañía estima que distribuye más del 55%, en términos de volumen, de las revistas que circulan en México, a través de su subsidiaria Distribuidora Intermex, S.A. de C.V., la distribuidora de revistas más grande de Latinoamérica. La Compañía estima que su red de distribución llega a más de 300 millones de personas de habla hispana en 18 países, incluyendo México, Colombia, Chile, Argentina, Ecuador, Perú y Panamá. La Compañía también considera que su red de distribución llega a más de 20,000 puntos de venta en México, y a más de 80,000 puntos de venta en el extranjero. La Compañía también es propietaria de empresas distribuidoras de revistas en 6 países. Las publicaciones de la Compañía también se venden en los Estados Unidos, el Caribe y otros países a través de distribuidores independientes. Tradicionalmente, la

red de distribución de la Compañía distribuye principalmente las publicaciones de la división editorial de la propia Compañía, y en 2001, aproximadamente el 60% de las publicaciones distribuidas por esta red consistieron en publicaciones editadas por la división editorial de la Compañía. Adicionalmente, la red de distribución de la Compañía distribuye publicaciones editadas tanto por empresas en las que participa la Compañía como por terceros. Recientemente la Compañía inició la distribución de discos compactos, videocassettes, billetes de lotería y otros productos de consumo.

Televisión por Cable

La Industria de la Televisión por Cable en México

La televisión por cable ofrece múltiples canales de entretenimiento, noticias y programación informativa a sus suscriptores, quienes pagan una cuota mensual en base al paquete de canales que reciben. Ver la sección "- Servicios de Televisión por Cable". La Compañía estima que, al 31 de diciembre de 2000, existían aproximadamente 58 operadores de sistemas de televisión por cable en México, los cuales proporcionaban servicio a aproximadamente 2.3 millones de suscriptores.

Sistema de Televisión por Cable en la Ciudad de México

La Compañía tiene una participación accionaria del 51% en Cablevisión, la empresa operadora del sistema de televisión por cable más grande del país, en términos de número de suscriptores y telehogares atendidos, y la cual proporciona sus servicios en la Ciudad de México y su área metropolitana. Al 31 de diciembre de 2001, Cablevisión tenía aproximadamente 452,000 suscriptores básicos, comparados con los más de 403,000 y 390,000 suscriptores básicos al 31 de diciembre de 2000 y 1999, respectivamente. Más de 77,000 y 95,000 suscriptores básicos de Cablevisión, al 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente, estaban suscritos también a alguno de los paquetes premium. Actualmente, Cablevisión es la operadora de sistemas de televisión por cable más grande de la Ciudad de México y la única que proporciona el servicio de acceso de alta velocidad a Internet.

Hasta abril de 2002, la Compañía operó Cablevisión a través de una asociación con América Móvil, S.A. de C.V., la empresa más grande de telefonía celular en Latinoamérica y una afiliada de Telmex, la cual era propietaria del 49% de las acciones de Cablevisión. En abril de 2002, América Móvil vendió su participación accionaria del 49% en Cablevisión, a través de una oferta pública en la BMV. El 9 de abril de 2002, los CPOs de Cablevisión, representativos, cada uno, de dos acciones serie "A" y una acción serie "B" de Cablevisión, comenzaron a cotizar en la BMV, bajo la clave de pizarra "CABLE."

Servicios de Televisión por Cable

Cablevisión ofrece a sus suscriptores un paquete básico integrado por 46 canales, incluyendo los nueve canales de televisión abierta que se transmiten en la Ciudad de

México. En enero de 2002, Cablevisión incrementó sus tarifas para reflejar la imposición de un impuesto especial a los servicios de televisión restringida y aumentó también el número de canales que ofrecía en su paquete básico de 44 a 46. Entre los otros canales que integran el paquete básico se encuentran canales como E! Entertainment, MTV para Latinoamérica, ESPN Internacional, Nickelodeon, el canal Discovery para Latinoamérica, Sony y varios canales de deportes y de películas extranjeras. Cablevisión también ofrece cuatro paquetes de canales Premium digitales. Anteriormente, Cablevisión ofrecía siete paquetes de canales Premium análogos. Estos paquetes se discontinuaron el 15 de enero de 2002, y como consecuencia de ello, los suscriptores de tales paquetes fueron transferidos al paquete básico o a uno de los paquetes de servicios Premium digitales. Los cuatro paquetes de servicios Premium digitales proporcionan acceso a canales tales como CNN Internacional, HBO, Cinemax, Cinecanal, Movie City y 30 canales de pago por evento. Al 31 de diciembre de 2001, más de 95,000 de los aproximadamente 452,000 suscriptores del servicio básico de Cablevisión también recibían uno o más de los paquetes de servicios Premium. A partir del 1º de enero de 2002, los servicios de televisión por cable y otros servicios ofrecidos por Cablevisión están sujetos a un impuesto especial del 10%. Ver la sección "Información General – Factores de Riesgo – Impuesto Especial a los Servicios de Telecomunicaciones."

Sistemas de Pago por Evento

Cablevisión ofrece actualmente 30 canales de pago por evento en cada uno de los cuatro paquetes de servicios Premium digitales. Los canales de pago por evento exhiben películas y programas especiales, incluyendo eventos deportivos y musicales.

Ingresos de la Televisión por Cable

Los ingresos de Cablevisión provienen de las cuotas de los suscriptores de los servicios de televisión por cable, así como de la venta de tiempo publicitario a anunciantes locales y nacionales. Los ingresos que se reciben de los suscriptores incluyen las cuotas mensuales por los servicios de programación y renta, y, en menor medida, los cargos de instalación. En un intento por ampliar su base de suscriptores y como respuesta a la competencia de los Servicios DTH, desde 1998 Cablevisión ha ofrecido su paquete básico a tarifas reducidas, a pesar del incremento en tarifas realizado en enero de 2002. Ver "- Servicios de Televisión por Cable." Actualmente el gobierno mexicano no regula las cuotas que Cablevisión puede cargar por sus paquetes de servicios básico y digitales, sin embargo no puede asegurarse que el gobierno mexicano no regulará dichas cuotas en el futuro. Si la SCT determinare que el tamaño y naturaleza de la presencia de Cablevisión en el mercado fuera suficientemente significativa como para tener un efecto anticompetitivo, dicha dependencia pudiera regular las cuotas que Cablevisión cobra por sus distintos servicios.

Nuevas Iniciativas en Televisión por Cable

Como parte de sus esfuerzos para ampliar la base de suscriptores e incrementar sus ingresos, en 2000 Cablevisión comenzó a ofrecer servicio de acceso a Internet a través de la televisión. Cablevisión planea ofrecer los siguientes servicios de multimedia a sus suscriptores, sujeto a la expansión y modernización de su red actual, a la obtención de las autorizaciones gubernamentales correspondientes y, en el caso de servicios de telefonía, a la disponibilidad de la tecnología necesaria:

- servicios de programación que incluirán navegadores de video, "VOD" (video en demanda) y videojuegos, a partir de 2003;
- tarjeta inteligente de compras al estar disponible el decodificador DCT 2700; y
- a partir de 2003, servicios de telefonía IP.

A fin de que los suscriptores puedan obtener acceso a estos servicios de comunicación multimedia, necesitan tener acceso a una red de cable con capacidad bidireccional y que opere a una velocidad de al menos 870 MHz y a un decodificador digital. A fin de estar en posibilidad de proporcionar estos nuevos servicios, Cablevisión se encuentra en proceso de expandir y modernizar su red de cableado actual. Cablevisión espera que para finales de 2003 más del 72% de su red actual estará operando a 870 MHz y tendrá capacidad bidireccional. Asimismo, Cablevisión continúa con la instalación de decodificadores digitales, proceso que inició desde la segunda mitad de 2000.

La Compañía espera que la introducción de estos nuevos productos y servicios incrementará tanto la base de suscriptores de Cablevisión como su promedio mensual de ingresos por suscriptor en el futuro. Asimismo, la Compañía se encuentra explorando la posibilidad de celebrar contratos con Cablevisión para dar a sus clientes de Internet, el acceso a EsMas.com.

En mayo de 2000, Cablevisión celebró un contrato de asociación con Argos Comunicación, S.A. de C.V. y ciertos accionistas de Argos. Argos es un productor importante de programas de televisión en México, con énfasis en telenovelas. En los términos del contrato de asociación, Argos producirá programación y/o contenido para ser transmitido por Cablevisión, sujeto a las autorizaciones gubernamentales correspondientes. No puede asegurarse que esta asociación será rentable.

En junio de 2001, Cablevisión celebró un convenio con Andrés Bustamante para establecer La Casa de la Risa, S.A. de C.V., una compañía productora y televisora. La Casa de la Risa creó y opera un canal de comedia para televisión restringida, ***Ponchivisión La Tele con Patas***. Cablevisión cuenta con una licencia no exclusiva para transmitir la programación de dicho canal a través de su red de televisión por cable en México. Cablevisión inició la transmisión de este canal en noviembre de 2001. Actualmente, Cablevisión se encuentra negociando convenios con otras proveedores

de servicios de televisión restringida en México, para otorgar en licencia la programación de *Ponchivisión* por una contraprestación. No puede asegurarse que Cablevisión celebre tales convenios de licencia de programación, ni que esta asociación y los convenios relacionados con ella serán rentables.

Radio

Estaciones de Radio

La Compañía es propietaria y operadora de 17 estaciones de radio en México, incluyendo tres estaciones de AM y tres estaciones de FM en la Ciudad de México, cinco estaciones de AM y dos estaciones de FM en Guadalajara, una estación de AM en San Luis Potosí y una estación de FM en Mexicali, y estaciones repetidoras en Monterrey y Veracruz. Algunas de las estaciones de la Compañía operan con señales de transmisión de alta potencia que les permite llegar más allá de las áreas de servicio que atienden. Por ejemplo, las señales de XEW-AM y XEWA-AM cubren la parte sur de los Estados Unidos, y la XEW-AM puede ser escuchada en la mayor parte del sur de México. La Compañía estima que sus estaciones de radio llegan a aproximadamente la mitad de la población del país. Actualmente, la Compañía está explorando la posibilidad de ampliar la cobertura de su programación y publicidad para radio a través de afiliaciones con terceros y de adquisiciones. "Ver "- Asociación; Adquisición Propuesta."

De acuerdo con INRA, en 1999, 2000 y 2001, la XEW-AM se ubicó en decimoquinto, noveno y decimosexto lugar entre las 34 estaciones que transmiten en AM en el área metropolitana de la Ciudad de México, mientras que la XEQ-FM se ubicó en tercero, segundo y decimoquinto lugar entre las 28 estaciones que transmiten en FM en el área metropolitana de la Ciudad de México, respectivamente. El INRA lleva a cabo encuestas diarias de puerta en puerta en el área metropolitana de la Ciudad de México para determinar las preferencias de los radioescuchas. En el interior del país, el INRA realiza encuestas periódicas. La Compañía considera que no existe ningún otro sistema de encuestas rutinarias independientes de este tipo en el país. INRA ha indicado que sus encuestas tienen un margen de error del 1.7%.

Las estaciones de radio de la Compañía utilizan varios formatos de programación, diseñados para captar diversas audiencias y satisfacer las necesidades de los anunciantes, así como para promover el talento, contenido y programación de los negocios de la Compañía, incluyendo la producción de discos, televisión, deportes y noticias.

Asociación; Adquisición Propuesta

En octubre de 2001, la Compañía celebró diversos contratos con Grupo Prisa, grupo líder en el mundo de las comunicaciones de habla hispana. Por virtud de dichos contratos, Grupo Prisa adquirió una participación del 50%, con derechos de voto limitado, en la subsidiaria de radio de la Compañía, Sistema Radiópolis, S.A. de C.V., a

un precio de U.S.\$50 millones de Dólares, e hizo una aportación de capital de U.S.\$10 millones de Dólares. Una parte del precio de compra se pagó en octubre de 2001, y el saldo será cubierto el 31 de julio de 2002. Debido a que la Compañía mantiene una participación del 50% de las acciones con plenos derechos de voto de esta subsidiaria y tiene el derecho de elegir a la mayoría de sus consejeros, continuará consolidando el 100% de los resultados de operación de dicha subsidiaria conforme a los PCGA. Ver "Información Financiera - Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Resultados de Operación – Radio."

En términos de los contratos relativos a la referida asociación, la Compañía tiene el derecho de designar a la mayoría de los miembros del consejo de administración de la empresa conjunta. Salvo por determinados asuntos para los que se requiere del voto unánime del consejo o de los accionistas, tales como operaciones corporativas extraordinarias, la remoción de consejeros y la modificación de los estatutos sociales de la empresa conjunta, entre otros, la Compañía controla el resultado de la mayoría de los asuntos que requieren ser aprobados por el consejo o los accionistas. Asimismo, la Compañía tiene el derecho de nombrar al Director de Finanzas de la empresa conjunta. Grupo Prisa tiene el derecho de nombrar al Director General, sujeto a la aprobación de la Compañía, así como de operar y administrar las operación diaria de la empresa conjunta.

Con anterioridad, en septiembre de 2000, la Compañía llegó a un acuerdo preliminar con los accionistas principales de Grupo Acir Comunicaciones, S.A. de C.V., para fusionar su subsidiaria de radio, Sistema Radiópolis con Grupo Acir. En diciembre de 2000, la Comisión Federal de Competencia objetó dicha fusión. En mayo de 2001, en respuesta al recurso presentado en contra de la resolución emitida en diciembre de 2000, la Comisión Federal de Competencia confirmó su objeción a dicha fusión; Sistema Radiópolis y Grupo Acir presentaron demanda de amparo en contra de dicha resolución ante los tribunales federales. No puede asegurarse que los tribunales concedan el amparo y, en consecuencia, se autorice proceder con la fusión, o que, en caso de aprobarla, se llegue a un acuerdo definitivo con Grupo Acir para llevar a cabo la fusión. Ver "Información General – Factores de Riesgo - Factores de Riesgo Relacionados con Políticas Gubernamentales y Acontecimientos Económicos y Políticos en México y en el Extranjero – Ley de Competencia Económica." En caso de que se permita a la Compañía proceder con la operación, el financiamiento para la misma provendrá, entre otras fuentes, de los recursos en efectivo con que cuenta la Compañía y de deuda adicional que contrataría la Compañía o alguna de sus subsidiarias. Ver "Información Financiera – Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera – Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital."

Publicidad en Radio

La Compañía vende tiempo publicitario tanto local como nacional en sus estaciones de radio. La fuerza de ventas de radio de la Compañía vende tiempo publicitario en

radio bajo el esquema de compra libre. Ver la sección “– Televisión – Televisión Abierta – Nuevo Plan de Comercialización”.

Discos

Hasta hace poco la Compañía operaba de una de las disqueras más importantes del país, y era propietaria de varias marcas de discos, incluyendo *Melody* y *Fonovisa*, que producen cassettes y discos compactos de varios artistas mexicanos y otros populares artistas de habla hispana. En abril de 2002, la Compañía vendió su división de discos a Univision. Los resultados de operación relativos a la división de discos de la Compañía se reflejan actualmente dentro de las operaciones discontinuadas. Ver “Información Financiera - Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Resultados de Operación - Operaciones Discontinuadas” y “- Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital – Adquisiciones e Inversiones.”

Otros Negocios

Internet

En mayo de 2000, la Compañía lanzó EsMas.com, un portal horizontal de Internet en español que integra diversos sitios. EsMas.com aprovecha el extenso y único contenido de la Compañía en noticias, deportes, música, publicaciones y otras fuentes de entretenimiento, y ofrece una gran variedad de servicios, entre los que se incluyen correo electrónico, mecanismos de búsqueda, grupos de discusión (*chat rooms*) y comercio electrónico. En opinión de la Compañía, EsMas.com se había colocado como uno de los portales líderes en México.

Actualmente estas operaciones tienen su sede en la Ciudad de México. La Compañía tiene planeado orientarse inicialmente a usuarios ubicados en México y posteriormente explorará la posibilidad de atraer usuarios en el resto del mundo. Actualmente, la Compañía controla el 100% de este negocio. La Compañía no descarta la posibilidad de llevar a cabo asociaciones o alianzas estratégicas futuras con proveedores regionales de servicios y acceso a Internet. El monto total de gastos e inversiones realizados en EsMas.com fue de U.S.\$58.4 millones de Dólares en 2000 y U.S.\$11.4 millones de Dólares en 2001.

En julio de 2001, la Compañía adquirió submarino.com.mx, sitio de ventas electrónicas líder en México, mismo que cuenta con una amplia variedad en CDs, DVDs, libros, juguetes y productos electrónicos. Desde noviembre de 2000, submarino.com.mx había venido operando el canal vertical de ventas de EsMas.com. Asimismo, es la intención de la Compañía el dar acceso a su portal, a través de sus subsidiarias, como Cablevisión, o empresas conjuntas en las que la Compañía tiene participación, como Innova y Skytel.

En relación con una serie de operaciones efectuadas con Univision en diciembre de 2001, como se describe en la sección "- Univision," se modificó el contrato de licencia de programación existente en forma tal que, por un plazo de cinco años, la Compañía tiene el derecho de difundir cierta programación limitada a través del Internet. Para una descripción sobre la posible disputa con Univision al término de dicho plazo de cinco años, sobre la transmisión de programación por Internet, ver "Información General – Factores de Riesgo – Factores de Riesgo Relacionados con la Compañía, Actividades de la Compañía en los Estados Unidos; Contratos con Univision."

La Compañía podrá llevar a cabo asociaciones o alianzas estratégicas futuras con proveedores regionales de servicios y acceso a Internet; sin embargo, no puede asegurarse nada a ese respecto.

Promoción de Eventos Deportivos y Espectáculos

La Compañía promueve una amplia variedad de eventos deportivos y otras producciones culturales, musicales y de otros géneros en México. La mayoría de estos eventos y producciones se transmiten a través de las estaciones de televisión, el sistema de televisión por cable, las estaciones de radio y los sistemas de Servicios DTH de la Compañía. Ver las secciones "- Televisión – Programación de Televisión", "- Televisión por Cable – Servicios de Televisión por Cable", "- Televisión por Cable – Sistemas de Pago por Evento" y "Asociaciones en Empresas de Servicios DTH – México".

Fútbol. La Compañía es propietaria de dos de los equipos de primera división de fútbol de México, el América y el Necaxa. Dichos equipos figuran entre los más exitosos, y en la temporada de Verano 2002 ambos alcanzaron la final de la primera división, obteniendo el América el campeonato. Cada equipo juega dos temporadas regulares de 18 partidos cada una, la primera de las cuales comienza en julio y termina en diciembre, mientras que la segunda comienza en enero y termina en mayo. Los mejores equipos de cada temporada califican para los partidos de post-temporada hacia el campeonato. En 1999, 2000 Y 2001, la Compañía transmitió 91 horas, 80 Y 84 horas de los partidos locales de estos equipos, respectivamente.

La Compañía es propietaria del Estadio Azteca, el cual cuenta con capacidad para más de 105,000 espectadores sentados y ha sido la sede de dos campeonatos mundiales de fútbol. Los dos equipos propiedad de la Compañía juegan sus partidos como locales en este estadio. La Compañía tiene los derechos exclusivos para transmitir los partidos como locales de estos equipos, así como los partidos de otros siete equipos de fútbol de primera división.

Promociones. La Compañía produce y promueve una gran variedad de conciertos y otro tipo de espectáculos, incluyendo concursos de belleza, festivales musicales y espectáculos en centros nocturnos, de populares artistas mexicanos y extranjeros. En 2001, el Estadio Azteca fue la sede de la edición anual del "Teletón", evento que logró

recaudar más de \$207.4 millones de Pesos (nominales) en beneficio de niños discapacitados.

En abril de 2002, la Compañía celebró un contrato con Clear Channel Communications, Inc., la empresa líder en comercialización y producción de espectáculos a nivel mundial, para extender al mercado hispano de los Estados Unidos las operaciones de En Vivo, su empresa conjunta de entretenimiento en México. En Vivo, se constituyó en 2001 para la producción y presentación de diversos eventos especiales, incluyendo conciertos musicales, obras de teatro y presentaciones, eventos deportivos, festivales, ferias, exhibiciones, danza y rodeos en México. La Compañía y Clear Channel, son propietarias, cada una, del 50% de esta empresa conjunta, la cual administran y operan de manera conjunta. Como resultado de este acuerdo, la Compañía producirá y promoverá giras mundiales de artistas de habla hispana y otros eventos especiales en vivo dirigidos predominantemente a la audiencia de habla hispana en los Estados Unidos.

Sistema de Mensajes Electrónicos Personalizados

La Compañía es propietaria del 51% de las acciones representativas del capital social de "Skynet", empresa que cuenta con licencia para prestar servicios de mensajes electrónicos personalizados a nivel nacional. El otro 49% de las acciones de Skynet es propiedad de una subsidiaria de Mobile Telecommunications Technologies Corp., una empresa estadounidense de mensajes electrónicos personalizados. Las concesiones de Skynet, que vencen en 2006 y 2019, le permiten proporcionar servicios de mensajes electrónicos personalizados en la frecuencia de 931 Mhz. Al 31 de diciembre de 2001, Skynet tenía aproximadamente 143,000 suscriptores, en comparación con los aproximadamente 206,000 que tenía al 31 de diciembre de 2000. A partir del 1º de enero de 2002, los servicios de mensajes electrónicos ofrecidos por la Compañía están sujetos a un impuesto especial del 10%. Ver la sección "Información General – Factores de Riesgo – Impuesto Especial a los Servicios de Telecomunicaciones."

Producción y Distribución de Películas

La Compañía produce películas de estreno en español, muchas de las cuales se encuentran entre las películas de mayor éxito en México, en términos de la venta de boletos en taquilla. En 1999 y 2000, la Compañía coprodujo una película en cada año. En 2001, la Compañía inició la coproducción de nueve películas. La Compañía celebra convenios de coproducción, caso por caso, principalmente con compañías productoras de los Estados Unidos. La Compañía continuará considerando participar en coproducciones con terceros en el futuro, aunque no puede asegurarse nada a este respecto.

La Compañía distribuye sus películas a las salas cinematográficas en México, y posteriormente lanza dichas películas en videocassette para su transmisión a través de las estaciones de televisión abierta y televisión por cable. En 2001, la Compañía lanzó dos películas de estreno en comparación con una película que lanzó en cada año de

2000 y 1999, a través de salas cinematográficas, incluyendo películas de su videoteca. Asimismo, la Compañía distribuye sus películas en el extranjero. Como resultado de los altos costos involucrados en la producción de películas, en los últimos años la Compañía ha optado por concentrarse en la coproducción y distribución de películas.

En diciembre de 1999, la Compañía celebró un convenio con CIE, en virtud del cual esta última ofreció a la Compañía un derecho de preferencia para adquirir los derechos para la distribución de las películas de estreno de CIE a través de salas cinematográficas y la transmisión de dichas películas en sus canales de televisión por cable. La Compañía adquirió los derechos de distribución de 15 y 19 de las películas de CIE durante 2000 y 2001, respectivamente.

La Compañía también distribuye en México películas de largometraje producidas en el extranjero. Actualmente, la Compañía tiene los derechos exclusivos para distribuir en México las películas de estreno producidas por *Warner Brothers*. El contrato con *Warner Brothers* vence el 31 de diciembre de 2002. Desde el mes de febrero de 1997, la Compañía también cuenta con los derechos exclusivos para distribuir en México las películas producidas por *New Line Cinema* de conformidad con un contrato de licencia que vence en 2002, así como las películas producidas por *Polygram* de conformidad con un contrato de licencia que vence en 2008. En 1999, 2000 y 2001, la Compañía distribuyó 44, 61 y 57 películas de estreno, incluyendo, en 2001, varias películas de gran éxito en taquilla tales como *Lo Que Ellas Quieren*, *Harry Potter y la Piedra Filosofal*, *El Exorcista* y *Como Perros y Gatos*. La Compañía también distribuye en México películas de productores nacionales y extranjeros independientes.

Al 31 de diciembre de 2001, la Compañía contaba con una filmoteca de más de 560 películas en español y 25 películas en formato de videocassette, muchas de las cuales se han transmitido a través de sus canales de televisión, su sistema de televisión por cable y los Servicios DTH de la Compañía. La Compañía también es titular de los derechos sobre 20 películas producidas por terceros.

Doblaje y Subtitulado

La Compañía proporciona servicios de doblaje y subtitulado al español, tanto para la programación extranjera que es transmitida en sus cadenas de televisión, como para terceros entre los que se incluyen varias de las grandes compañías de producción de los Estados Unidos. Los servicios de doblaje incluyen la traducción de libretos y diálogos, la sobreposición de voz sobre narraciones y canciones, la preparación de pistas para su distribución internacional, efectos especiales de sonido y la conversión entre diferentes formatos de grabación. Las instalaciones de doblaje de la Compañía incluyen diez estudios de grabación de diálogo, cinco estudios de postproducción, tres estudios de regrabado y nueve salas privadas de proyección. La capacidad de producción de las instalaciones es de 216 horas mensuales de doblaje. En 1999, 2000 y 2001, la Compañía produjo 2,200, 1,750 y 1,600 horas de doblaje en estas instalaciones, respectivamente. La disminución en el número de horas de doblaje desde 1999 refleja principalmente la intención de la Compañía de dar en licencia

contenido de doblaje excesivo de periodos anteriores, disponible en la videoteca de la Compañía, en lugar de producir más contenido.

Inversiones en Asociadas

La Compañía tiene inversiones en otras empresas. Ver la Nota 5 a los estados financieros.

Asociaciones en Empresas de Servicios DTH

Antecedentes

En noviembre de 1995, la Compañía, Organizações Globo y News Corp. celebraron un convenio para la formación de varias asociaciones para el desarrollo y operación de Servicios DTH en Latinoamérica y la cuenca del Caribe, al que posteriormente se adhirió Liberty Media.

En octubre de 1997, la Compañía y sus socios formaron Sky Multi-Country Partners ("MCOP"), una sociedad estadounidense, en la que la Compañía, News Corp. y Globo son titulares del 30%, cada una, y en la que Liberty Media es propietaria indirecta del 10%, para realizar inversiones en las plataformas de Servicios DTH en Latinoamérica fuera de México y Brasil, y proveerles programación y otros servicios. Asimismo, la Compañía, News Corp., Globo y Liberty Media tienen una participación en Sky Latin America Partners (en la misma proporción que su tenencia en MCOP), una sociedad estadounidense formada para la prestación de servicios administrativos, y DTH TechCo Partners, una sociedad estadounidense formada para la prestación de servicios técnicos desde sus instalaciones en Florida.

Las empresas de Servicios DTH en banda Ku comenzaron a operar en México y Brasil en el cuarto trimestre de 1996, en España y Colombia en el segundo semestre de 1997, en Chile en el cuarto trimestre de 1998 y en Argentina durante el cuarto trimestre del 2000. La Compañía tiene participaciones accionarias en empresas de Servicios DTH en México, España, Colombia y Chile. La Compañía no tiene ninguna participación accionaria en la empresa que opera en Brasil. La Compañía no puede otorgar ninguna garantía de que sus empresas de Servicios DTH resultarán exitosas. Ver la sección "Información General - Factores de Riesgo – Asociaciones para la Prestación de Servicios DTH". Para una descripción de las aportaciones de capital realizadas por la Compañía y los préstamos otorgados por la misma a estas asociaciones, ver la sección "Información Financiera - Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital – Adquisiciones e Inversiones".

México

A través de Innova, la Compañía opera "Sky", la empresa de Servicios DTH en México. La Compañía tiene una participación accionaria del 60% en Innova, y News Corp. y Liberty Media tienen una participación del 30% y el 10%, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2001, los Servicios DTH de Innova contaban con aproximadamente 692,000 suscriptores, comparados con aproximadamente 590,00 suscriptores al 31 de diciembre de 2000.

Sky ofrece cinco paquetes básicos de programación: "Sky Fun" (con 76 canales de video y 32 canales de audio); "Sky Nova" (con 82 canales de video y 32 canales de audio); "Sky Star" (similar a Sky Nova pero con diferentes canales de películas, y que incluye 82 canales de video y 32 canales de audio); "Sky Plus" (con 92 canales de video y 32 canales de audio); y "Sky Universe" (con 102 canales de video y 32 canales de audio), cada uno con 29 canales de pago por evento. Sky también ofrece los siguientes paquetes de canales Premium: HBO/Cinemax (5 canales) y Movie City/Cinecanal (5 canales). Sky ofrece también veinte canales "a la carta" y otro seis canales "a la carta" adicionales de entretenimiento para adultos. Además, Sky transmite eventos especiales tales como conciertos, deportes y películas en sus canales de pago por evento. Para información sobre las concesiones de Innova, ver la sección "- Legislación Aplicable y Régimen Tributario – Comunicaciones Vía Satélite." A partir del 1º de enero de 2002, los servicios de televisión restringida ofrecidos por la Compañía a través de Sky, están sujetos a un impuesto especial del 10%. Ver la sección "Información General – Factores de Riesgo – Impuesto Especial a los Servicios de Telecomunicaciones." En un esfuerzo por mitigar el impacto que este nuevo impuesto tendrá en sus ventas netas, en enero de 2002, Innova incrementó las tarifas de sus diversos paquetes de servicios, redujo el presupuesto de 2002 para gastos corporativos e inversiones de capital, y disminuyó el número de sus empleados.

España

"Vía Digital", la empresa española de Servicios DTH, comenzó sus operaciones en España en septiembre de 1997, y al 31 de diciembre de 2000 y 2001 contaba con más de 633,000 y 800,000 suscriptores, respectivamente, y ofrecía 60 canales de video, 19 canales de pago por evento, 40 canales de audio y 12 canales con servicios interactivos.

Al 31 de diciembre de 2001, la Compañía era propietaria del 10% de las acciones representativas del capital social de Vía Digital, y Telefónica de España, DirecTV, Grupo Recoletos, S.A. y varias empresas de televisión y periódicos españoles eran propietarios, directa o indirectamente, del 67.4%, 6.9%, 5.0% y 10.7% de dichas acciones, respectivamente. La Compañía no está obligada a realizar aportaciones de capital futuras a Vía Digital. Sin embargo, en el supuesto de que la Compañía no realice aportaciones de capital a Vía Digital en el futuro, su participación accionaria se verá reducida. La Compañía y las demás empresas de televisión que participan en Vía Digital suministran programación a la misma, y Telefónica de España es responsable

de los aspectos técnicos del servicio. Actualmente, la Compañía provee programación a cinco de los canales de Vía Digital.

Conforme a los términos del contrato de asociación para Vía Digital, la Compañía tiene derecho de nombrar a un miembro del consejo de administración de Vía Digital por cada 4% del capital que sea de su propiedad, pero no tiene derechos de voto con respecto a las resoluciones de sus órganos corporativos. La concesión para la plataforma de Servicios DTH en España vence en 2003.

Colombia

La plataforma de Servicios DTH en Colombia comenzó sus operaciones en diciembre de 1997, y al 31 de diciembre de 2000 y 2001 contaba con más de 41,000 y 39,000 suscriptores, respectivamente, y ofrecía 52 canales de video, 24 canales de pago por evento y 45 canales de audio. Al 31 de diciembre de 2001, MCOP era propietaria de la mayoría del capital social de esta empresa. La Compañía tiene derechos de voto con respecto a ciertas operaciones extraordinarias que requieren la aprobación de una mayoría calificada de accionistas. La concesión para la plataforma de Servicios DTH en Colombia no tiene fecha de vencimiento.

Chile

La plataforma de Servicios DTH en Chile comenzó a operar en octubre de 1998, y al 31 de diciembre de 2000 y 2001 contaba con más de 73,000 y 63,000 suscriptores, respectivamente, y ofrecía 68 canales de video, 24 canales de pago por evento y 35 canales de audio. Al 31 de diciembre de 2001, la Compañía era propietaria del 30% de las acciones representativas del capital social de esta empresa, a través de MCOP. Al 31 de diciembre de 2001, la Compañía no tenía ningún socio local en esta empresa. La Compañía tiene derechos de voto con respecto a ciertas operaciones extraordinarias que requieren la aprobación de una mayoría calificada de accionistas. La concesión para la plataforma de Servicios DTH en Chile no tiene fecha de vencimiento.

Argentina

La plataforma de Servicios DTH en Argentina comenzó a operar durante el cuarto trimestre del 2000. Al 31 de diciembre de 2001, la Compañía es propietaria del 30% de las acciones representativas del capital social de esta empresa, a través de MCOP, y no tenía socios locales en dicha empresa. Como resultado de la crisis económica en Argentina, MCOP está en proceso de concluir las operaciones de dicha empresa y proceder a su liquidación.

Programación

La Compañía y News Corp. constituyen la principal fuente de programación y otorgan a sus empresas de Servicios DTH en Latinoamérica, los derechos exclusivos

para transmitir en sus respectivos territorios todos sus programas actuales y futuros (incluyendo sus servicios de pago por evento en sistemas de Servicios DTH), sujeto a ciertos contratos celebrados previamente con terceros en los territorios de las empresas de Servicios DTH en las que está asociada la Compañía en Latinoamérica y México asociaciones de, y excluyendo el canal *Fox Sports (Americas)*. Además de programas de deportes, noticias y entretenimiento general, la Compañía proporciona a su empresa de Servicios DTH en México los derechos exclusivos para transmitir sus cuatro canales de televisión abierta, los cuales son los canales de televisión más populares de México. El Servicio DTH de la Compañía es el único servicio de televisión restringida que ofrece todas las señales de televisión abierta de la Ciudad de México, así como canales de Guadalajara y Monterrey. La Compañía también ha estado desarrollando algunos canales para su transmisión en televisión restringida, incluyendo Cablevisión. Los Servicios DTH de la Compañía también son titulares de los derechos exclusivos para la transmisión en México del canal *Fox Kids*, *Fox News* y el Canal *Fox*, uno de los principales canales de televisión restringida en México. La Compañía espera que, a través de sus relaciones con la Compañía y con News Corp., Innova continuará estando en posición de negociar términos favorables para la adquisición de programas tanto de proveedores nacionales independientes como de proveedores internacionales de los Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.

Univision

Al 31 de mayo de 2002, la Compañía mantiene acciones y opciones ("*warrants*") de Univision que representan, en su conjunto, una participación accionaria en esa empresa de aproximadamente 14.8% sobre bases de dilución total.

Univision es la empresa de medios de habla hispana líder en los Estados Unidos. Las operaciones de Univision y sus subsidiarias incluyen: Univision Network, la cadena de televisión en español con mayor audiencia en los Estados Unidos; Univision Television Group (propietaria y operadora de 16 estaciones de alta potencia y 6 estaciones de baja potencia, incluyendo estaciones de alta potencia en 11 de los 15 principales mercados hispanos de los Estados Unidos); TeleFutura, integrada por TeleFutura Network y TeleFutura Television Group (propietaria y operadora de 14 estaciones de alta potencia y 14 estaciones de baja potencia, incluyendo estaciones de alta potencia en 8 de los 11 principales mercados hispanos de los Estados Unidos); Galavisión, la principal cadena de cable en español de los Estados Unidos; Univision Music Group, y Univision Online, Inc. La señal de Univision Network cubre el 97% de los telehogares de habla hispana en los Estados Unidos, a través de las estaciones de Univision Television Group y las estaciones afiliadas de Univision Network. La señal de TeleFutura Network cubre aproximadamente el 72% de los telehogares de habla hispana en los Estados Unidos, a través de las estaciones de TeleFutura Television Group y las estaciones afiliadas de TeleFutura Network.

Univision celebró un contrato con Raycom Media, Inc., vigente a partir del 1º de febrero de 2002, para administrar las dos estaciones propiedad de Raycom Media, Inc. en Puerto Rico. Conforme a dicho contrato Univision proveerá programación a dichas

estaciones. Asimismo, Univision celebró un contrato de opción, con vencimiento el 31 de diciembre de 2004, para adquirir las referidas estaciones por U.S.\$190.0 millones de Dólares.

Al 31 de diciembre de 2001, Univision tenía una participación accionaria de aproximadamente 32% en Entravision Communications Corporation, la cual, a través de sus subsidiarias, es propietaria y operadora de numerosas estaciones de radio y televisión en los Estados Unidos.

La Compañía y Venevisión han convenido en proveer programación a Univision al amparo de contratos de licencia de programación que vencen en diciembre de 2017. Conforme a dichos contratos de licencia de programación, mismos que fueron modificados en diciembre de 2001, la Compañía y Venevisión otorgaron a Univision una licencia exclusiva para transmitir en los Estados Unidos, únicamente a través de las cadenas de Univision, Galavisión y TeleFutura, toda la programación para televisión en español, incluyendo programación subtitulada en español, respecto de la cual la Compañía y Venevisión son titulares de los derechos de distribución en los Estados Unidos, incluyendo algunas coproducciones, con sujeción a ciertas excepciones. A cambio de dicha licencia, Univision paga a la Compañía y a Venevisión regalías basadas en las ventas netas de tiempo publicitario, sin importar la cantidad de programación que Univision utilice. En diciembre de 2001, se modificó el contrato de licencia de programación de la Compañía para incrementar las regalías.

Univision tiene también ciertos derechos en relación con algunos eventos especiales y otros programas de televisión producidos o coproducidos por la Compañía o Venevisión. La Compañía acordó proveer a Univision 8,531 horas de programación por cada año de vigencia del contrato y que dicha programación sería de la misma calidad que la de la programación producida por la Compañía en 2000. La Compañía convino también en que una porción de las 8,531 horas de programación sería de telenovelas.

Conforme al contrato con Univision, la Compañía está obligada a ofrecer a Univision la opción para adquirir el 50% de la participación de la Compañía en ciertas empresas relacionadas con la transmisión de programas en español en los Estados Unidos.

La Compañía celebró otros acuerdos con Univision en diciembre de 2001, incluyendo un convenio para asociarse con Univision para introducir la programación para televisión satelital y por cable de la Compañía en los Estados Unidos, incluyendo tres de sus canales actuales de videos musicales y dos de sus canales actuales de películas, así como para crear nuevos canales en los Estados Unidos que transmitan su programación. No puede asegurarse que esta asociación será rentable. Asimismo, la Compañía llegó a ciertos acuerdos con Univision respecto a las estaciones de Puerto Rico a las que ésta provee de programación, incluyendo un convenio para la celebración de contratos de licencia de programación, así como una opción para participar en la adquisición por Univision de ciertas estaciones en Puerto Rico.

La Compañía tiene celebrado un contrato de derechos de programación internacional con Univision que, derivado de la modificaciones efectuadas al mismo en diciembre de 2001, obliga a Univision a otorgar a la Compañía y a Venevisión el derecho de transmitir fuera de los Estados Unidos los programas producidos por Univision para su transmisión en las cadenas de Univision y Galavisión. La Compañía tiene el derecho exclusivo para transmitir dichos programas en México, y Venevisión, para transmitirlos en Venezuela. Además, la Compañía y Venevisión tienen, en lo individual, el derecho a transmitir dichos programas en cualquier otro lugar (fuera de los Estados Unidos, pero incluyendo Puerto Rico), siempre y cuando dichos programas hayan salido al aire a más tardar el 2 de octubre de 1996. Los derechos otorgados a la Compañía y a Venevisión con respecto a estos programas se revertirán a Univision al vencimiento del contrato de licencia de programación respectivo. Tratándose de los programas producidos después del 2 de octubre de 1996, la Compañía y Venevisión tienen el derecho exclusivo de transmisión y comercialización de dichos programas en México y Venezuela, respectivamente, pero Univision se ha reservado los derechos de transmisión de dichos programas en el resto del mundo. Tratándose de los programas producidos después del 26 de septiembre de 1996, la Compañía y Venevisión únicamente cuentan con los derechos de comercialización de dichos programas en sus respectivos territorios. Los derechos otorgados a la Compañía y a Venevisión con respecto a estos programas se revertirán a Univision en el momento en que la Compañía o Venevisión, según sea el caso, dejen de ser propietarias de cuando menos 13'578,084 acciones y títulos optionales de Univision, salvo dicha participación cambie como resultado de una fusión o un evento similar que involucre a Univision, en cuyo caso tales derechos continuarán hasta el vencimiento del contrato de licencia de programación respectivo. Univision ha otorgado a la Compañía y a Venevisión ciertos derechos de preferencia para transmitir en México y Venezuela, respectivamente, programación que no haya sido transmitida en las cadenas de Univision y Galavisión. En caso de que Univision no llegare a un acuerdo con la Compañía o con Venevisión para otorgar una licencia para la transmisión, en México y Venezuela, respectivamente, los programas transmitidos en la cadena TeleFutura, entonces Univision no podrá transmitir dichos programas ni otorgar licencia a terceros para la transmisión de los mismos, en México o Venezuela.

La Compañía realizó una inversión de U.S.\$375.0 millones de Dólares en Univision, por 375,000 acciones preferentes de voto limitado representativas del capital social de Univision, las cuales en febrero de 2002 se convirtieron en 10'594,500 acciones comunes Clase "A" del capital social de Univision. Además, a cambio de la renuncia a ciertos derechos corporativos que tenía la Compañía bajo los documentos constitutivos de Univision, la Compañía recibió opciones para adquirir 9,000,000 de acciones comunes de Univision adicionales. Debido a que el ejercicio de tales opciones está condicionado al cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Comunicaciones de los Estados Unidos (*U.S. Communications Act*) relativas a la tenencia accionaria por extranjeros, no puede asegurarse que las referidas opciones podrán ser ejercidos. En abril de 2002, la Compañía vendió su negocio de discos a Univision a cambio de 6,000,000 de acciones comunes Clase "A" del capital social de Univision. Actualmente, la Compañía es propietaria de 39,289,534 acciones y opciones de Univision, que

representan aproximadamente el 14.8% de su capital social sobre bases de dilución total. La Compañía tiene el derecho de exigir a Univision que registre, para oferta pública, las acciones de Univision propiedad de la Compañía.

Asimismo, la Compañía tiene el derecho de designar a un miembro propietario y uno suplente del consejo de administración de Univision. En el primer trimestre de 2002, la Compañía nombró a Emilio Azcárraga Jean, Presidente del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la Compañía y su Presidente y Director General, como su consejero propietario en Univision, y a Alfonso de Angoitia Noriega, Vicepresidente Ejecutivo de Administración y Finanzas de la Compañía, como su consejero suplente. Posteriormente, Univision designó al señor Azcárraga Jean como Vicepresidente de su Consejo de Administración.

B. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para una descripción sobre los canales de distribución y sobre las formas de comercialización correspondientes a las diferentes líneas de negocio de la Compañía, ver "- Actividad Principal."

C. PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS

Propiedad Industrial e Intelectual

Los signos distintivos que identifican a las producciones de la Compañía se encuentran protegidos por reservas de derechos de uso exclusivo de títulos de difusiones y publicaciones periódicas, así como, en su mayoría, por marcas registradas.

La Compañía cuenta con aproximadamente 2,250 reservas, entre las cuales se incluyen las siguientes: *"Primero Noticias"*, *"Hoy"*, *"Mujer...Casos de la Vida Real"*, *"Al Derecho y al Derbez"*, *"Al Fin de Semana"*, *"En Familia"*, *"Cubo de Donalú"*, *"La Dueña"* y *"El Vuelo del Aguila"*.

Asimismo, entre las aproximadamente 1,400 marcas y diseños de la Compañía, están el logotipo de Televisa, *"El Canal de las Estrellas"*, *"América"*, *"Necaxa"*, *"ECO"*, *"Ritmo Son"*, *"Bandamax"*, *"Fábrica de Sueños"*, *"Nuestra Belleza México"*, *"Eres"*, *"Es Más"*, *"Es Mas.Com"*.

La infraestructura contractual entre la Compañía y diversos sindicatos y sociedades de gestión colectiva, así como los autores y artistas, en lo individual, permite que la Compañía detente la titularidad de los derechos de uso y explotación de sus producciones, por lo que puede comercializarlos libremente.

Contratos Significativos

El gobierno mexicano ha otorgado a la Compañía diversas concesiones que la facultan para transmitir su programación a través de sus estaciones de televisión y radio y los sistemas de televisión por cable y de Servicios DTH, así como para operar su negocio de mensajes electrónicos personalizados. Tales concesiones se describen en la sección “– Legislación Aplicable y Régimen Tributario.” En caso de que la Compañía fuera incapaz de obtener la renovación de cualquiera de las concesiones correspondientes a sus estaciones de televisión más importantes, o de que dichas concesiones fueran revocadas, el negocio de la Compañía se vería afectado en forma adversa. Ver “Información General – Factores de Riesgo – Falta de Renovación o Revocación de las Concesiones.”

La Compañía opera el negocio de Servicios DTH en México, a través de una asociación con News Corp. y Liberty Media; y, en Latinoamérica, con excepción de México y Brasil, a través de asociaciones con New Corp., Globo y Liberty Media. Ver “– Actividad Principal – Asociaciones en Empresas de Servicios DTH.”

Para una descripción de los contratos relativos a las operaciones de financiamiento de la Compañía, ver “– Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía – Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital.”

Los contratos con partes relacionadas celebrados por la Compañía se describen en la sección “Administración – Operaciones con Partes Relacionadas y Conflictos de Intereses.”

Para una descripción de los convenios principales entre la Compañía y Univision, ver “– Actividad Principal – Univision.”

Para una descripción de la asociación de la Compañía con Grupo Prisa, ver “– Actividad Principal – Radio.”

D. PRINCIPALES CLIENTES

Los principales clientes, de cada segmento de negocios de la Compañía, son:

Televisión: Central Impulsora, S.A. de C.V., Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma, S.A. de C.V., Cervecería Modelo, S.A de C.V., Compañía Procter & Gamble México, S. de R. L. de C.V., Corporación Novavisión, S. de R.L. de C.V., CPIF Venture Inc., Danone de México, S.A. de C.V., EFFEM México Inc. y Compañía en N.C. de C.V., Pepsi Cola Mexicana, S.A. de C.V., Publisport, S.A. de C.V., Sabritas, S. de R.L. de C.V., Sony Electrónicos de México, S.A. de C.V., Bristol Myers de México, S. de R.L. de C.V., Cosbel, S.A. de C.V., Dirección General de Comunicación Social del Gobierno del D. F., Grupo Famsa, S.A. de C.V., Grupo Warner Lambert México, S. de R.L. de C.V., Kimberly Clark de México, S.A. de

C.V., Mattel de México, S.A. de C.V., Nestle México, S.A. de C.V., Sancela, S.A. de C.V., Teléfonos de México, S.A. de C.V., The Coca-Cola Export Corporation y Univision Communications Inc., entre otros.

Editoriales y Distribución de Publicaciones: Bancomer, S.A., Diltex, S.A. de C.V., Teléfonos de México, S.A. de C.V., Kimberly Clark de México, S.A. de C.V., Cosbel, S.A. de C.V., Active International México, S.A. de C.V., Fabricas de Calzado Andrea, S.A. de C.V., Volkswagen de México, S.A. de C.V., Distribuidora Liverpool, S.A. de C.V., Wyeth, S.A. de C.V., Schering Plough, S.A. de C.V., Estee Lauder Cosméticos, S.A., Copamex Comercial, S.A. de C.V., Productos Roche, S.A. de C.V., Comercial Hecal, S.A. de C.V., Sara Lee Moda Femenina, S.A. de C.V., Productora de Cosméticos, S.A. de C.V., General Motors de México, S. de R.L. de C.V., Levi Strauss de México, S.A. de C.V., BDF México, S.A. de C.V., Aventis Pharma, S.A. de C.V., Colgate Palmolive, S.A. de C.V., Sanborns Hermanos, S.A., Nueva Wal Mart, S.A. de C.V., Comercial Cultural, S.A. de C.V., Téllez Rosete José Luis, Publicaciones Tijuana, S.A. de C.V., Distribuidora de Impresos, S.A. de C.V., Distribuidora de Publicaciones, S.A. de C.V., Correa Castilla Carmen, D.D.E.S.A., Gigante, S.A. de C.V., González Mora José Luis, Tamez García Almirza, Publicaciones Morelian, S.A. de C.V., Distribuidora de Revistas y Periódicos, S.A. de C.V., Distribuidora Gómez Corchado, S.A. de C.V. y Distribuidora Afasa, S.A. de C.V.

Televisión por Cable: Por la naturaleza del negocio en lo que se refiere a ingresos por servicios de televisión por cable no existe un cliente que en lo individual represente una concentración importante de ingresos para la Compañía. En lo que compete a los ingresos de publicidad, ningún cliente representa más del 6% de los ingresos obtenidos por este concepto en este segmento.

Radio: Que Plan, S.A. de C.V., Comercial Mexicana, S.A. de C.V., Gigante, S.A. de C.V., Teléfonos de México, S.A. de C.V., Cervecería Modelo, S.A. de C.V., Industrias Vinícolas Pedro Domecq, S.A. de C.V., Pronósticos para la Asistencia Pública, Propimex, S.A. de C.V., Cementos Apasco, S.A. de C.V., Embotelladora AGA de México, S.A. de C.V., Banco Nacional de México, S.A., Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma, S.A. de C.V., Instituto Electoral del Distrito Federal, Enertec México, S. de R.L. de C.V., Nueva Wal Mart de México, S. de R.L. de C.V., Mexbrisa, S.A. de C.V., Iusacell, S.A. de C.V. y Distribuidora Liverpool, S.A. de C.V.

Otros Negocios: Ferrocarril Mexicano, S.A. de C.V., Integer, S.A. de C.V., IBM de México, S.A., Grupo Nacional Provincial, S.A., Banco Nacional de México, S.A., BBVA Bancomer, S.A., Hewlett Packard de México, S.A. de C.V., Schering-Plough, S.A. de C.V., Grupo Acir Nacional, S.A. de C.V., Secretaría de Gobernación, Novedades Editores, S.A. de C.V., Club Compuprice, S.A. de C.V., Macromedia, Galindo Muza Ernestina, Cinemas de la República, S.A. de C.V., Cinépolis del País, S.A. de C.V., Cinemark de México, S.A. de C.V., Cinemat Estrellas de Oro, S.A. de C.V., Coyoacan Films, S.A. de C.V., Nuvisión, S.A. de C.V., Cadena Cinemex, Distribuidora Romari, S.A. de C.V., Globe TV International, GBR

Entertainment, Twentieth Century Fox International Televisión, Unit International Pictures, S. de R.L., Universal Televisión & Networks Group, Promotora Deportiva Guadalajara, S.A. de C.V., B.R. Fútbol, S.A. de C.V., Club de Fútbol Monterrey, A.C., Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul, A.C., Club de Fútbol Atlante, S.A. de C.V., Southampton Football Club, LTD, Confederación Sudamericana de Fútbol, Central Parking System México, S.A. de C.V. y Producción Internacional de Eventos, S.A. de C.V.

Ninguno de los clientes relacionados anteriormente representa, en lo individual, más del 10% de las ventas consolidadas de la Compañía, por lo que no existe dependencia con ninguno de ellos.

E. LEGISLACIÓN APLICABLE Y SITUACIÓN TRIBUTARIA

Televisión

Disposiciones Aplicables a la Industria de la Televisión en México

Concesiones. Para instalar y operar una estación de televisión en México, una transmisora debe obtener de la SCT una concesión para realizar transmisiones en un determinado canal, para lo cual la SCT publica en el Diario Oficial de la Federación los canales o frecuencias susceptibles de explotación. Las solicitudes de concesión se presentan ante la SCT, quien tras un proceso formal de revisión de todas las solicitudes y un plazo para oposición de terceros, otorga a uno de los solicitantes dicha concesión por un plazo que puede ser de hasta 30 años, aunque normalmente dicho plazo es de 12 años. La SCT tiene la facultad de negar una concesión cuando existan causas para ello (tales como el incumplimiento de los requisitos para el otorgamiento de dicha concesión), así como de revocar o dar por terminada en cualquier momento una concesión en caso de que ocurra cualquiera de los siguientes supuestos:

- el incumplimiento en construir las instalaciones de transmisión dentro de un plazo determinado;
- el cambio de ubicación de los activos destinados a la transmisión o cambio en la frecuencia asignada, sin autorización previa del gobierno;
- la transmisión de la concesión, los derechos derivados de la misma o los activos de transmisión, sin autorización previa del gobierno;
- transmisión o gravamen de la concesión, los derechos derivados de la misma, el equipo de transmisión o los activos dedicados a la explotación de la concesión, en favor de un gobierno, entidad o persona física extranjera, o la admisión de ellas como socios en el negocio del concesionario;
- la interrupción de las transmisiones por un periodo superior a 60 días sin causa justificada; y

- cualquier reforma a los estatutos sociales del concesionario en contravención de las leyes aplicables.

Las concesiones de la Compañía nunca han sido revocadas. La Compañía considera que ha operado sus concesiones en cumplimiento sustancial de sus términos y de las disposiciones legales aplicables. De acuerdo con la ley, en el supuesto de que una concesión se revocara por cualquier causa (tal como la transmisión de la concesión a una persona de nacionalidad extranjera), el concesionario estaría obligado a vender sus activos de transmisión al gobierno federal, contra el pago de la retribución correspondiente. En términos generales, los activos afectos a la concesión incluyen: el título de concesión, los derechos derivados de la misma, el equipo transmisor y los bienes afectos a esa actividad. Ver "Información General – Factores de Riesgo – Falta de Renovación o Revocación de las Concesiones."

Las concesiones pueden ser renovadas a su vencimiento hasta por un plazo de 30 años (aunque actualmente lo más común es que se renueven por plazos de 10 años). Las concesiones para los canales 2, 4, 5 y 9 vencen en 2009. Las fechas de vencimiento de las concesiones para las demás estaciones de televisión de la Compañía varían de 2003 a 2010. Ver "Información General – Factores de Riesgo – Falta de Renovación o Revocación."

Supervisión de Operaciones. La SCT inspecciona periódicamente las operaciones de las estaciones concesionadas, y las empresas concesionarias deben presentar informes anuales ante dicha dependencia.

De acuerdo con la ley, la programación de televisión no está sujeta a censura judicial o administrativa, pero está sujeta a varias disposiciones que prohíben el uso de lenguaje obsceno o de programas ofensivos o que atenten contra la seguridad nacional, el orden y la moral públicos. La Secretaría de Gobernación requiere que la programación destinada a adolescentes y adultos sea transmitida en los horarios autorizados. Los programas clasificados para adultos únicamente pueden transmitirse después de las 22:00 horas; los programas clasificados para adolescentes y adultos pueden transmitirse después de las 21:00 horas; y los programas clasificados para todo público pueden transmitirse en cualquier horario. Además, se requiere la autorización previa de la Secretaría de Gobernación para transmitir o distribuir en México señales que incluyen programación proveniente del extranjero.

La programación de televisión debe promover la identidad cultural, social e ideológica de México. Cada concesionario debe transmitir diariamente sin cargo alguno al Estado hasta 30 minutos, de forma continua o discontinua, programación sobre temas culturales, educativos, de orientación familiar y otros aspectos sociales, la cual es proporcionada por la Secretaría de Gobernación. El tiempo mínimo en que podrá dividirse no será menor de 5 minutos. Además, durante los procesos electorales federales, los partidos registrados tienen derecho a comprar tiempo para la transmisión de mensajes orientados a la promoción del voto conforme a las normas y

procedimientos que señala la legislación electoral aplicable. Las tarifas aplicables a los partidos políticos no pueden ser superiores a las de la publicidad comercial.

Cadenas de Televisión. Las disposiciones legales aplicables a la propiedad y operación de estaciones de televisión también son aplicables a la propiedad y operación de cadenas de televisión, tales como las de los canales 2, 4, 5 y 9.

Restricciones en Materia de Publicidad. La Ley Federal de Radio y Televisión y su Reglamento regulan el contenido de los comerciales que pueden transmitirse por televisión. Los comerciales de bebidas alcohólicas cuya graduación exceda de 20 grados únicamente pueden transmitirse después de las 22:00 horas y los comerciales de propaganda para tabaco únicamente pueden transmitirse después de las 21:00 horas. La cantidad de este tipo de comerciales no debe ser excesiva y debe combinarse con comerciales de nutrición e higiene y deben observar las disposiciones que señala la Ley General de Salud y el Reglamento de Salud en materia de control sanitario de la publicidad. Además, el gobierno federal debe aprobar cualquier publicidad sobre lotería y otros juegos.

El Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión también regula el tiempo que puede destinarse a la propaganda comercial, misma que no puede exceder del 18% del tiempo total de transmisión de cada estación. Sin embargo, la Secretaría de Gobernación podrá autorizar temporalmente el aumento en la duración de los períodos de propaganda comercial antes mencionados.

Para la venta de publicidad comercial, la Compañía es libre de fijar sus políticas tarifarias. Sin embargo, en el cobro de los diversos servicios que le sean contratados para su transmisión al público, las difusoras comerciales no pueden aplicar tarifas o devoluciones que sean menores a las tarifas mínimas establecidas por la SCT. No existen restricciones en cuanto a las tarifas máximas que la Compañía puede establecer.

Impuesto a la Transmisión. Además del pago del impuesto sobre la renta, desde 1969 todas las estaciones comerciales de radio y televisión en México están sujetas al pago de un impuesto que, en base a una autorización especial, se paga poniendo a disposición del gobierno el 12.5% del tiempo total de transmisión diaria. Este tiempo no es acumulable, por lo que el gobierno pierde sus derechos sobre el tiempo que no haya utilizado. Generalmente, el gobierno utiliza prácticamente todo el tiempo puesto a su disposición en pago del impuesto antes mencionado.

Inversión Extranjera. Existen ciertas restricciones aplicables a la adquisición por parte de extranjeros de acciones de sociedades mexicanas dedicadas a ciertos sectores económicos, incluyendo las industrias de la televisión abierta y radio, la televisión por cable, la radio y los sistemas de Servicios DTH. De acuerdo con la Ley de Inversión Extranjera, la Ley Federal de Telecomunicaciones y la Ley Federal de Radio y Televisión, los inversionistas extranjeros no pueden participar en el capital social de empresas mexicanas que sean titulares de concesiones de transmisión (salvo

a través de esquemas de "inversión neutra" que pueden instrumentarse a través de la emisión de CPOs como los que son propiedad de algunos accionistas de la Compañía). Ver las secciones "— Televisión por Cable — Inversión Extranjera" y "— Comunicaciones Vía Satélite — Disposiciones de las Leyes Mexicanas Aplicables a los Servicios DTH".

En materia de telecomunicaciones (televisión vía cable o Servicios DTH), se permite la inversión extranjera directa hasta en un 49%.

Radio

Las disposiciones legales aplicables a la operación de estaciones de radio en México son exactamente iguales a las aplicables a las estaciones de televisión. Las concesiones de radio de la Compañía vencen entre 2003 y 2009. Ver "Información General – Factores de Riesgo – Falta de Renovación o Revocación."

Televisión por Cable

Concesiones. A partir de la promulgación de la Ley Federal de Telecomunicaciones en junio de 1995, se requiere de una concesión de red pública de telecomunicaciones, otorgada por la SCT, para prestar servicios de televisión por cable y otros servicios de comunicaciones multimedia. Las solicitudes de concesión se presentan ante la SCT, quien tras un proceso formal de revisión otorga dicha concesión al solicitante por un plazo inicial de hasta 30 años y que puede renovarse por plazos iguales. En septiembre de 1999, Cablevisión obtuvo de la SCT, la concesión de red pública de telecomunicaciones, que vence en 2029, y la concesión para transmitir televisión restringida vía aire a través de dos canales UHF, que vence en 2010. Bajo la concesión de red pública de telecomunicaciones, Cablevisión puede prestar servicios de televisión por cable, transmisión de audio restringido, específicamente programación musical, acceso bidireccional a Internet y transmisión ilimitada de datos, en la Ciudad de México y las zonas aledañas del Estado de México. La cobertura de la actual concesión de red pública de telecomunicaciones es mucho mayor a la de la anterior concesión para operar televisión por cable, misma que venció en agosto de 1999, y que cubría únicamente la prestación de servicios de televisión por cable y programación de audio. Una concesión puede revocarse o cancelarse antes del vencimiento de su plazo en ciertas circunstancias que incluyen las siguientes:

- la interrupción del servicio sin autorización;
- la interferencia por el concesionario con el servicio prestado por otro operador;
- el incumplimiento de las obligaciones o condiciones estipuladas en la concesión;
- el cambio de nacionalidad del concesionario;
- la negativa del concesionario de interconectarse con otros operadores;

- la cesión, la transmisión o el gravamen de la concesión, los derechos derivados de la misma o los activos utilizados para su explotación, sin autorización;
- la liquidación o quiebra del concesionario; y
- la participación de un gobierno extranjero en el capital social del titular de la concesión.

Por otra parte, la SCT puede establecer, respecto de una concesión en particular, causas adicionales para su revocación. Bajo la legislación vigente, al vencimiento de una concesión, el gobierno federal tiene el derecho de adquirir los activos afines a la concesión a su valor de mercado.

Los operadores de televisión por cable, incluyendo a Cablevisión, están sujetos a la Ley Federal de Telecomunicaciones y, desde febrero de 2000, al Reglamento del Servicio de Televisión y Audio Restringidos. Conforme a la legislación aplicable, los operadores de televisión por cable se consideran redes públicas de telecomunicaciones y deben conducir sus negocios con apego a los ordenamientos aplicables, los cuales incluyen, además de la Ley Federal de Telecomunicaciones y el Reglamento de Televisión y Audio Restringidos, la Ley Federal de Radio y Televisión y su Reglamento.

Conforme a las leyes aplicables, el gobierno mexicano, a través de la SCT, puede embargar temporalmente o expropiar los activos del concesionario en el caso de desastre natural, guerra, desordenes públicos o atentados contra la paz interna u otras razones relativas a la preservación del orden público, o razones económicas. En tal caso, el gobierno mexicano estaría obligado a compensar al concesionario, tanto por el valor de los activos como por las ganancias relacionadas.

Supervisión de Operaciones. La SCT inspecciona periódicamente las operaciones de los sistemas de televisión por cable, y la Compañía debe presentar informes anuales ante la SCT.

De acuerdo con la ley, la programación de la televisión por cable no está sujeta a censura judicial o administrativa, pero está sujeta a varias disposiciones administrativas en cuanto a contenidos, incluyendo la prohibición de usar lenguaje obsceno u ofensivo o programas que atenten contra la seguridad nacional o el orden público.

Asimismo, la ley requiere que los operadores de televisión por cable, incluyendo Cablevisión, transmitan programas que promuevan la cultura nacional, aunque no se requiere una cantidad específica de tal programación.

Además de transmitir programas que promuevan la cultura nacional, cada concesionario debe separar un número específico de sus canales, basado en el número total de canales que transmitan, para transmitir programación que les proporcione el gobierno mexicano. Actualmente, Cablevisión transmite programas del

gobierno mexicano en tres de sus canales, canal 11, canal 22 y canal 5, éste último utilizado por el Congreso.

Restricciones en Materia de Publicidad. La ley regula el tipo de comerciales que pueden transmitirse en los sistemas de televisión por cable, y estas restricciones son similares a las aplicables a la televisión convencional. Ver la sección “— Televisión — Disposiciones Aplicables a la Industria de la Televisión en México — Restricciones en Materia de Publicidad”.

Participación al Gobierno. Anteriormente y de conformidad con el Reglamento del Servicio de Televisión por Cable, los concesionarios estaban obligados a pagar al gobierno federal, como contraprestación, hasta un 15% de sus ingresos. Con la entrada en vigor del nuevo Reglamento del Servicio de Televisión y Audio Restringidos, dicha disposición desaparece y los operadores de cable, incluyendo Cablevisión, ya no tienen que pagar contraprestación alguna al gobierno federal.

Pérdida de Activos. De acuerdo con la ley, al vencimiento de la concesión o sus prórrogas, todos los activos del concesionario se revertirán al gobierno sin cargo alguno, con la excepción de que los activos regulados por la Ley de Telecomunicaciones pueden ser adquiridos por el gobierno a su valor de mercado.

Inversión Extranjera. Conforme a la ley, la inversión extranjera puede participar hasta en un 49% en el capital de las compañías operadoras de redes públicas de telecomunicaciones, salvo en caso de que dicha inversión se realice a través de esquemas de “inversión neutra” previstos en la Ley de Inversión Extranjera. Sin embargo, actualmente los extranjeros pueden ser propietarios de hasta la totalidad de una compañía titular de una red pública de telecomunicaciones para la prestación de servicios de telefonía celular, siempre que se obtengan las autorizaciones requeridas por parte de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.

Aplicación de la Legislación Actual al Acceso a Internet y los Servicios de Telefonía

Cuando la Compañía comience a ofrecer acceso bidireccional a Internet y servicios de telefonía, podría llegar a requerírsele que permitiera a otros concesionarios conectar su red a la de la Compañía, de tal manera que los clientes de la Compañía estuvieran en posibilidad de elegir la red mediante la cual los servicios fueran transmitidos.

En la medida que un concesionario tenga capacidad disponible en su red, como red pública de telecomunicaciones, estaría obligado por ley a ofrecer a terceros el acceso a su red. Actualmente, Cablevisión no tiene capacidad disponible en su red para ofrecerla a terceros y no espera que tendrá dicha capacidad en el futuro, debido al rango de servicios que planea prestar a través de su red.

Comunicaciones Vía Satélite

Disposiciones de las Leyes Mexicanas Aplicables a las Comunicaciones Vía Satélite. Conforme a la Ley de Telecomunicaciones, las concesiones para ocupar y explotar posiciones orbitales geoestacionarias y órbitas satelitales asignadas a México, dentro de sus bandas de frecuencia, emisión de señales y derechos de recepción, se otorgan a través de un procedimiento de licitación pública y pueden adjudicarse a sistemas extranjeros de satélites con capacidad para cubrir el territorio nacional, siempre y cuando se cumplan ciertos requisitos de reciprocidad. Estas concesiones se otorgarán únicamente a sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas que no estén controladas por inversionistas extranjeros. Los concesionarios estarán obligados a poner en órbita un satélite dentro de los cinco años siguientes a la fecha de la concesión. El 24 de mayo de 1996, la Compañía obtuvo una concesión para operar Servicios DTH en México, a través de satélites nacionales, por un plazo de 30 años, y el 27 de noviembre de 2000, obtuvo una concesión por 20 años para prestar el mismo servicio pero a través de satélites extranjeros.

Las concesiones para comunicaciones vía satélite se otorgan para un plazo específico determinado por la SCT. Estas concesiones pueden revocarse o cancelarse conforme a lo descrito en la sección “— Disposiciones de las Leyes Mexicanas Aplicables a los Servicios DTH”.

El 15 de febrero de 1997, el Grupo de Telecomunicaciones Básicas de la OMC, México se comprometió a proporcionar acceso al mercado nacional y a reconocer como nacionales a todos los servicios de comunicación que se proporcionen dentro de su territorio, con la excepción de que hasta el año 2002 únicamente los satélites autorizados por México podrán utilizarse para prestar servicios dentro de su territorio.

Asimismo, el 28 de abril de 1996 los gobiernos de México y los Estados Unidos celebraron el Acuerdo Sobre la Transmisión y Recepción de Señales de Satélite para la Prestación de Servicios de Satélite a Usuarios en los Estados Unidos y México (el “Acuerdo en Materia de Satélites”). El Acuerdo en Materia de Satélites establece que los satélites de los Estados Unidos estarán autorizados para proporcionar servicios a, desde y dentro del territorio de México en cumplimiento con las disposiciones legales aplicables en México, siempre que se otorgue reciprocidad a los operadores mexicanos de satélites en los Estados Unidos. Las condiciones particulares aplicables a servicios específicos que se transmitan y reciban a través de señales de satélites autorizados por cada uno de los gobiernos se desarrollan en protocolos posteriores que formarán parte del Acuerdo en Materia de Satélites. Actualmente están en vigor protocolos entre los Estados Unidos y México en relación con la prestación de Servicios DTH, servicios fijos y servicios de satélites móviles.

Disposiciones de las Leyes Mexicanas Aplicables a los Servicios DTH. Los Servicios DTH se rigen principalmente por la Ley de Telecomunicaciones. Conforme a la ley, las concesiones para transmitir Servicios DTH se otorgan después de la presentación de una solicitud formal ante la SCT. Estas concesiones se otorgan por un

plazo inicial de 30 años y pueden renovarse hasta por un plazo igual. Las concesiones pueden revocarse antes de su vencimiento por causas tales como:

- la falta de uso de la concesión dentro de los 180 días siguientes a la fecha de otorgamiento de la misma;
- la quiebra del concesionario;
- el incumplimiento de las obligaciones o condiciones estipuladas en la concesión;
- la cesión o afectación de la concesión; o
- el incumplimiento en el pago de los derechos exigidos por la ley.

Al vencimiento de la concesión, el gobierno mexicano tiene derecho de preferencia para adquirir los activos del concesionario. En el caso de desastre natural, guerra o desordenes públicos, el gobierno mexicano, puede embargar temporalmente o expropiar los activos del concesionario, debiendo, sin embargo, compensarlo.

Conforme a la Ley de Telecomunicaciones, los titulares de concesiones para Servicios DTH pueden fijar libremente sus tarifas, pero están obligados a notificar dichas tarifas a la SCT.

La Ley de Telecomunicaciones prohíbe expresamente los subsidios recíprocos y, si un concesionario tiene un poder de mercado significativo, la SCT puede determinar las tarifas que dicho concesionario puede cobrar.

De acuerdo con la Ley de Telecomunicaciones, la inversión extranjera puede participar hasta en un 49% del capital en circulación de los titulares de concesiones para Servicios DTH, siempre y cuando el control del concesionario recaiga en inversionistas mexicanos. Los inversionistas extranjeros pueden incrementar su participación accionaria en un concesionario a través de los esquemas de inversión neutra previstos en la Ley de Inversión Extranjera (tales como las acciones sin derecho de voto).

Ley Federal de Competencia Económica

La Ley Federal de Competencia Económica y el Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica podrían afectar algunas de las actividades de la Compañía, incluyendo la capacidad de la Compañía para introducir nuevos productos o servicios, incursionar en nuevos negocios y llevar a cabo adquisiciones. Asimismo, la ley y el reglamento pueden afectar en forma adversa la capacidad de la Compañía para determinar los precios de sus productos y servicios. Se requiere la autorización de la Comisión Federal de Competencia para que la Compañía adquiera y venda otros negocios, o para celebrar contratos de asociación.

En mayo de 2001, en respuesta al recurso presentado en contra de la resolución emitida en diciembre de 2000, la Comisión Federal de Competencia confirmó su objeción a la fusión de Sistema Radiópolis con Grupo Acir. En consecuencia, la Compañía y los accionistas de Grupo Acir presentaron demanda de amparo en contra de dicha resolución ante los tribunales federales. No puede asegurarse que los tribunales concedan el amparo y, en consecuencia, se autorice a proceder con la fusión. Ver “– Actividad Principal – Radio.” Asimismo, no puede asegurarse que la Comisión Federal de Competencia apruebe cualquier otra adquisición o asociación que la Compañía pretenda realizar en el futuro. Ver “Información General – Factores de Riesgo - Factores de Riesgo Relacionados con Políticas Gubernamentales y Acontecimientos Económicos y Políticos en México y en el Extranjero – Ley Federal de Competencia Económica.”

Impuesto Especial a los Servicios de Telecomunicaciones

En enero de 2002, el Congreso aprobó diversas reformas fiscales. Como resultado de dichas reformas, sujeto a ciertas excepciones, los ingresos provenientes de servicios de telecomunicaciones y televisión restringida proporcionados por Cablevisión, Skytel e Innova quedaron gravados por un impuesto especial del 10%. Actualmente, la Compañía está en proceso de evaluar el impacto potencial de este impuesto en los resultados de operación y la situación financiera de la Compañía, así como la diversas medidas a implementar para mitigar tal impacto. Ver las secciones “La Compañía – Descripción del Negocio – Actividad Principal – Televisión por Cable” y “– Asociaciones con Empresas de Servicios DTH – México”, e “Información General – Factores de Riesgo – Impuesto Especial a los Servicios de Telecomunicaciones.” Los referidos incrementos en tarifas podrían afectar en forma adversa la demanda por estos servicios, lo cual podría resultar en la pérdida de suscriptores y en la disminución de ingresos atribuibles a estos servicios, así como la capacidad de los mismos para atraer nuevos suscriptores.

F. RECURSOS HUMANOS

Al 31 de diciembre de 2001, la Compañía tenía aproximadamente 13,700 empleados, de los cuales aproximadamente la mitad estaban sindicalizados. La Compañía considera que sus relaciones laborales son buenas.

Conforme a la ley, los contratos colectivos de trabajo celebrados entre la Compañía y sus trabajadores sindicalizados de televisión, radio y televisión por cable, se revisan anualmente en el mes de enero de cada año. La Compañía también ha celebrado contratos colectivos de trabajo con actores, músicos y otros empleados, que también se revisan anualmente.

Como resultado de las medidas de recorte de gastos introducidas por la Compañía en la primera mitad de 2001, en abril de 2001 la Compañía continuó reduciendo el número de sus empleados en 750 para llegar a los aproximadamente 13,700 empleados al 31 de diciembre 2001. Ver las secciones “ – Historia y Desarrollo de la

Compañía – Estrategia de Negocios – Mejorar sus márgenes de flujo de efectivo de operación” e “Información Financiera – Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Resultados de la Operación – Partidas Especiales.”

G. INFORMACIÓN DE MERCADO

La Compañía compite en México con diversas empresas de medios de comunicación y entretenimiento, tanto nacionales como extranjeras.

Televisión

Las estaciones de televisión de la Compañía compiten en la venta de publicidad y en la captación de servicios de personal con reconocido talento y capacidad, con otras estaciones de televisión (incluyendo las estaciones de TV Azteca) en sus respectivos mercados, al igual que con otros medios que venden publicidad, tales como la radio, los periódicos, los anuncios espectaculares, la televisión por cable y los sistemas de televisión multicanal multipunto y los Servicios DTH. En términos generales, la Compañía compite con 200 estaciones en todo el país, entre las que se incluyen las estaciones de nuestro principal competidor, TV Azteca, quien es propietaria y operadora de los canales 7 y 13 en la Ciudad de México, que están afiliados con 87 y 89 estaciones repetidoras fuera de la Ciudad de México, respectivamente, números que a juicio de la Compañía incluyen 72 estaciones complementarias. Como se describe en la sección “Actividad Principal — Televisión — Televisión Abierta”, TV Azteca adquirió una participación minoritaria en CNI Canal 40, un canal UHF que transmite en el área metropolitana de la Ciudad de México. De acuerdo con las encuestas realizadas por IBOPE, en 1999, 2000 y 2001, la participación promedio de audiencia de las dos cadenas de TV Azteca en todo el país fue del 22.0%, 26.3% y 29.5% durante el horario estelar, respectivamente, y del 21.5%, 24.6% y 27.0% durante el horario del inicio al cierre de las transmisiones, respectivamente. Ver “- Actividad Principal – Televisión – La Industria de la Televisión en México.”

Adicionalmente, existen 21 canales en México con los que compite la Compañía, incluyendo el canal 11, que tiene 5 repetidoras, y el canal 22 en la Ciudad de México, los cuales son operados por el gobierno mexicano, así como otros 14 canales independientes. Los canales de televisión de la Compañía son los líderes en sus mercados respectivos. Ver “- Actividad Principal – Televisión – Televisión Abierta.”

Las estaciones de televisión en inglés y español de la Compañía que se encuentran ubicadas en la zona fronteriza compiten con las estaciones de televisión en inglés y español de los Estados Unidos, y las producciones en español de la Compañía compiten con otros programas en inglés y español que se transmiten en los Estados Unidos.

La Compañía es uno de los principales proveedores de programación en español en los Estados Unidos y el resto del mundo, por lo que se enfrenta a la competencia de otros productores de programas de televisión en español y otros tipos de programas.

La Compañía también compite con los vendedores de videocassettes al menudeo.

Publicaciones

Cada una de las revistas de la Compañía compite por lectores y por ingresos por publicidad con otras revistas del mismo género y con otros medios de comunicación impresos y no impresos. La competencia por publicidad se basa en los niveles de circulación, la posición socioeconómica de los lectores y las tarifas publicitarias.

Televisión por Cable

Actualmente existen aproximadamente 58 operadores de sistemas de televisión por cable en México. Cablevisión es actualmente la operadora de sistemas de televisión por cable más grande en la Ciudad de México y uno de los pocos operadores en los alrededores de la propia Ciudad de México. Cablevisión también compite con varios prestadores de Servicios DTH en México, incluyendo Innova. Ver la sección "Actividad Principal — Televisión por Cable — Sistemas de Pago por Evento" y "Actividad Principal — Asociaciones en Empresas de Servicios DTH". Cablevisión también enfrenta la competencia de Multivisión, un operador de sistemas de distribución multi-canal y multi-punto (MMDS) en la Ciudad de México y el área metropolitana. Los MMDS, que se conocen comúnmente como sistemas de cable inalámbricos, son sistemas de transmisión de microondas que operan desde un transmisor maestro similar al utilizado por los servicios de televisión por cable. El transmisor maestro generalmente recibe programación desde una antena parabólica y posteriormente la transmite a través de transmisores de microondas instalados en una antena ubicada en una torre o la azotea de un edificio, hasta antenas pequeñas ubicadas en el hogar de cada uno de los suscriptores. Los sistemas MMDS requieren de una línea de transmisión despejada, ya que las señales microondas no pueden atravesar obstáculos sin ayuda de un mecanismo que retransmita las señales bloqueadas por dichos obstáculos, tales como cerros y edificios altos. Multivisión inició operaciones hace más de trece años y ofrece a sus suscriptores 31 canales básicos y un canal de pago por evento, pero no transmite los canales de televisión abierta, incluyendo los canales 2, 4, 5 y 9. Algunos de los canales que transmite Multivisión compiten directamente con los canales de Cablevisión. Sin embargo, la participación de Multivisión en el mercado de televisión restringida ha declinado consistentemente desde 1999. Ver la sección "Actividad Principal — Televisión — Programación de Televisión" y "Actividad Principal — Televisión por Cable". Además, en virtud de que Cablevisión opera en base a concesiones no exclusivas, otras empresas podrían obtener autorización para instalar servicios de televisión por cable y sistemas MMDS en las zonas donde Cablevisión opera actualmente. Asimismo, la autorización del gobierno mexicano para llevar a cabo la venta de acciones de Cablevisión a Telmex (acciones que actualmente son propiedad de América Móvil) quedó sujeta a varias condiciones, incluyendo el que se

proporcione a otras empresas acceso a la red de cable de Cablevisión en la medida en que la misma se utilice para prestar servicios de telefonía local. En septiembre de 2001 Telmex transfirió su posición accionaria del 49% en Cablevisión a América Móvil, la cual se constituyó como consecuencia de la escisión de los negocios de telefonía inalámbrica y de telecomunicaciones de Telmex. A su vez, América Móvil vendió, en abril de 2002, su participación del 49% en Cablevisión a través de una oferta pública en la BMV.

Asimismo, en relación con los servicios de acceso a Internet y a otros productos y servicios de multimedia nuevos, la Compañía considera que Cablevisión competirá con diversas compañías de medios y telecomunicaciones en México, incluyendo proveedores de servicios de Internet y Servicios DTH, y otras compañías de comunicación personal y telefonía, incluyendo la Compañía y sus afiliadas.

Radio

El negocio de radio es altamente competido en México. Las estaciones de radio de la Compañía compiten por ingresos publicitarios con otras estaciones de radio en sus respectivos mercados, al igual que con otros medios de publicidad tales como la televisión, los periódicos, las revistas y los anuncios espectaculares. Entre los principales competidores en el negocio de la radio, se encuentra Grupo Radio Centro, S.A. de C.V., quien es titular y opera 14 estaciones de radio en México, 11 de las cuales se localizan en la Ciudad de México. Ver las secciones "Información General – Factores de Riesgo - Factores de Riesgo Relacionados con Políticas Gubernamentales y Acontecimientos Económicos y Políticos en México y en el Extranjero – Ley Federal de Competencia Económica," y “– Historia y Desarrollo de la Compañía – Estrategia de Negocios - Concentrarse en sus actividades principales de negocio" y "- Actividad Principal – Radio."

Al igual que las estaciones de televisión, la competencia por penetración de mercado en la industria de la radio en México se registra en zonas geográficas bien definidas. Las estaciones de radio de la Compañía se encuentran ubicadas en áreas muy competidas. Sin embargo, la fuerza de la señal de transmisión de algunas de las estaciones de la Compañía les permite alcanzar audiencias más allá del área de mercado donde es posible escuchar la señal de sus competidores.

Sistema de Mensajes Electrónicos Personalizados

El sistema de mensajes electrónicos personalizados a nivel nacional de la Compañía compite con otra empresa de mensajes electrónicos personalizados a nivel nacional, así como con empresas locales de mensajes electrónicos personalizados ubicadas en algunas ciudades del país.

Producción y Distribución de Películulas

La producción y distribución de películas es un negocio altamente competido en México. Los distintos productores compiten para obtener los servicios de talentos reconocidos y para obtener los derechos sobre libretos y derechos de autor. La Compañía compite con otros productores de películas, tanto mexicanos como extranjeros, así como con distribuidores de películas en México. Ver la sección "Actividad Principal — Otros Negocios — Producción y Distribución de Películulas". Las películas de la Compañía también compiten con otras formas de entretenimiento y esparcimiento.

Servicios DTH

Innova actualmente compite, y prevé que competirá, entre otros, con DirecTV, con sistemas de cable (incluyendo Cablevisión), sistemas MMDS, cadenas nacionales (incluyendo las cuatro cadenas de la Compañía) y estaciones locales y regionales, salas cinematográficas, tiendas de renta de videocassettes, estaciones de radio, señales clandestinas de televisión en banda C y banda Ku recibidas por los televidentes mexicanos en el "mercado gris" y otras actividades de entretenimiento y esparcimiento en general.

El principal competidor de Innova en México es Grupo Galaxy Mexicana, S.A., que opera DirecTV y está controlada por una sociedad en la que participan Hughes DTH Communications, Inc., Organización Cisneros y Grupo Clarín de Argentina, según reportajes de prensa. DirecTV, que es el nombre comercial con el que se conoce este sistema, actualmente ofrece en México 76 canales de video, 53 canales de audio y 26 canales de pago por evento.

Otras entidades han anunciado la formación de asociaciones o coinversiones y han obtenido licencias para proporcionar Servicios DTH en Latinoamérica; sin embargo, éstas todavía no operan.

Los Servicios DTH que la Compañía ofrece en España compiten con Canal Satélite Digital, una cadena de servicios de televisión digital. Canal Satélite Digital, que está controlada por Sogecable, una subsidiaria de Grupo Prisa, la empresa de medios de comunicación más grande de España, también cuenta entre sus accionistas al conglomerado francés Canal Plus. La Compañía estima que Canal Satélite Digital cuenta actualmente con 87 canales (68 de video y 19 de pago por evento).

H. INFORMACIÓN FINANCIERA POR LÍNEA DE NEGOCIO, ZONA GEOGRÁFICA Y VENTAS DE EXPORTACIÓN

El cuadro siguiente presenta información de ventas por línea de negocios:

	Años terminados el 31 de diciembre de		
	1999	2000	2001
	(millones de Pesos con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2001)		
Ventas Netas:			
Televisión Abierta.....	\$ 12,063.9	\$ 13,288.9	\$ 12,704.6
Programación para Televisión Restringida.....	462.1	500.9	514.3
Licencias de Programación.....	1,303.6	1,527.2	1,404.9
Editoriales.....	1,918.3	1,732.7	1,604.3
Distribución de Publicaciones.....	860.4	903.5	897.1
Televisión por Cable.....	790.6	928.3	1,082.2
Radio.....	323.9	353.9	246.7
Otros Negocios.....	1,531.6	1,563.2	1,725.9
Total de Ventas Netas por Segmento.....	\$ 19,254.4	\$ 20,798.6	\$ 20,180.0
Operaciones Intersegmentos.....	(282.7)	(380.7)	(515.4)
Ventas Netas Consolidadas.....	<u>\$ 18,971.7</u>	<u>\$ 20,417.9</u>	<u>\$ 19,664.6</u>

El cuadro siguiente presenta información de ventas por área geográfica por los años que terminaron el 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001:

	Ventas Netas		
	(millones de Pesos con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2001)		
1999:			
México	\$ 16,035.6		
Otros Países	2,936.1		
	<u>\$ 18,971.7</u>		
2000:			
México	\$ 17,439.2		
Otros Países	2,978.7		
	<u>\$ 20,417.9</u>		
2001:			
México	\$ 16,960.7		
Otros Países	2,703.9		
	<u>\$ 19,664.6</u>		

Las ventas netas se atribuyen al segmento geográfico con base en el país de los clientes.

I. ESTRUCTURA CORPORATIVA

Televisa es una sociedad controladora, que realiza sus actividades a través de sus subsidiarias. Para una descripción detallada de las actividades de la Compañía, ver la sección “– Actividad Principal.”

Subsidiarias Significativas

El cuadro siguiente muestra las subsidiarias significativas de Televisa al 31 de diciembre de 2001, incluyendo a Innova, la empresa conjunta a través de la cual Televisa opera el negocio de Servicios DTH en México:

<u>Subsidiaria o Empresa Conjunta</u>	<u>Porcentaje de Participación de Televisa</u>
Corporativo Vasco de Quiroga, S.A. de C.V.	100.0%
Editora Factum, S.A. de C.V.	100.0%
Empresas Cablevisión, S.A. de C.V.	50.9%
Cablevisión, S.A. de C.V.	50.9%
Galavisión DTH, S.A. de C.V.	100.0%
Innova, S.A. de C.V.	60.0%
Editorial Televisa, S.A. de C.V.	100.0%
Grupo Distribuidoras Intermex, S.A. de C.V.	100.0%
Sistema Radiópolis, S.A. de C.V.	50.0%
Telesistema Mexicano, S.A. de C.V.	100.0%
Televisa, S.A. de C.V.	100.0%
Telecentro, S.A. de C.V.	100.0%
Televisa Internacional, S.A. de C.V.	100.0%
Televisa Comercial, S.A. de C.V.	100.0%
Televisión Independiente de México, S.A. de C.V.	100.0%

J. DESCRIPCIÓN DE SUS PRINCIPALES ACTIVOS

Instalaciones de Transmisión, Producción y Oficinas

Las propiedades de la Compañía consisten principalmente en instalaciones de transmisión, producción y oficinas, la mayoría de las cuales están ubicadas en México. Actualmente, no existen gravámenes significativos que afecten los inmuebles propiedad de la Compañía. La Compañía no tiene planes importantes de construir nuevas instalaciones o de ampliar o mejorar sus instalaciones actuales. Las oficinas principales de la Compañía están ubicadas en la zona de Santa Fe, en la Ciudad de México.

Cada una de las estaciones de televisión operadas por la Compañía cuenta con instalaciones de transmisión propias que se encuentran ubicadas en la Ciudad de México, la mayoría de las cuales son propiedad de la Compañía. Las operaciones de producción de televisión se concentran en dos lugares distintos en la Ciudad de México: 14 estudios en San Angel y 9 estudios en Avenida Chapultepec. La Compañía es dueña de tales estudios. Las estaciones locales de televisión que son cien por

ciento propiedad de la Compañía o en las que ésta tiene una participación accionaria mayoritaria, tienen un total de 27 estudios de producción. La Compañía es propietaria de otros activos que se utilizan en sus operaciones, incluyendo un centro de capacitación, instalaciones técnicas y oficinas. A través de un fideicomiso, el cual fue renovado en 1993 por un periodo de 30 años y que puede prorrogarse por periodos adicionales, la Compañía es propietaria del Estadio Azteca, el cual cuenta con capacidad para 105,000 espectadores sentados. En conjunto, estas propiedades, excluyendo el Estadio Azteca, representan aproximadamente 348.6 mil metros cuadrados de espacio, de los cuales más de 280.8 mil metros cuadrados se localizan en la Ciudad de México y sus alrededores.

Los negocios de televisión por cable, radio, discos, doblaje y Servicios DTH, también se encuentran ubicados en la Ciudad de México. El equipo de transmisión y producción de las estaciones de radio ubicadas fuera de la Ciudad de México también es propiedad de la Compañía.

La Compañía es propietaria o arrendataria de propiedades en los Estados Unidos y Latinoamérica en relación con las operaciones que realizan en esos lugares. En relación con sus operaciones de televisión y noticieros en los Estados Unidos, la Compañía es propietaria de un inmueble en San Diego, California y renta tres inmuebles en Los Angeles, California. En relación con sus operaciones editoriales, la Compañía es propietaria de un inmueble en cada uno de los siguientes lugares: Virginia Gardens, Florida, Cali, Colombia, Barranquilla, Colombia, Bogotá, Colombia, Lima, Perú, Buenos Aires, Argentina y Guayaquil, Ecuador. En conjunto, dichas propiedades representan más de 37.9 mil metros cuadrados de espacio, de los cuales aproximadamente 8.8 mil metros cuadrados se localizan en California; 13.3 mil metros cuadrados, en Florida; 12.4 mil metros cuadrados, en Colombia; 2.7 mil metros cuadrados, en Perú; 353 metros cuadrados, en Argentina, y 147 metros cuadrados, en Ecuador.

Satélites

Actualmente, la Compañía utiliza capacidad de transpondedores en tres satélites: el satélite Telstar 7, que cubre todo México, los Estados Unidos y Canadá; el satélite PAS-3R, que cubre todo Norteamérica, Europa Occidental, Latinoamérica y el Caribe; y el satélite Galaxy IVR, que cubre los Estados Unidos y México. La Compañía utilizó la capacidad de transpondedores en el satélite Solidaridad II hasta septiembre de 2000, cuando comenzó a utilizar la capacidad de los transpondedores del satélite Telstar 7. Los derechos de la Compañía respecto del satélite Telstar 7 expiran en diciembre de 2002. Actualmente, las empresas de Servicios DTH en Latinoamérica están utilizando capacidad de transpondedores en dos satélites: el satélite PAS-6B, para una parte de los Servicios DTH en Colombia y Chile, y el satélite PAS-9 para los Servicios DTH en México. El satélite PAS 9 proporciona cobertura de Centroamérica, México, la parte sur de los Estados Unidos y el Caribe. Para una descripción de las garantías otorgadas por la Compañía con respecto a las obligaciones contraídas por sus

empresas de Servicios DTH en relación con el uso de transpondedores, ver la Nota 12 a los estados financieros.

El 20 de septiembre de 1996, PanAmSat convino en proporcionar a la Compañía servicios satelitales a través de tres a cinco transpondedores de banda Ku instalados en el satélite PAS-3R, de los cuales tres pensaban destinarse al envío de señales de televisión a España. Además, la empresa de Servicios DTH de España está utilizando capacidad de 11 transpondedores en dos satélites Hispasat, propiedad del gobierno español, el cual cubre toda España. De conformidad con el contrato para el uso de transpondedores en el satélite PAS-3R, la Compañía está obligada a efectuar pagos con respecto a cinco transpondedores, a una tarifa anual de U.S.\$3.1 millones de Dólares por transpondedor. Actualmente, la Compañía tiene capacidad disponible en dos transpondedores de 36 Mhz banda C en el satélite Galaxy IVR, que cubre a México, los Estados Unidos y Canadá, debido a un intercambio de tres de los cinco transpondedores de banda Ku en el satélite PAS-3R descrito anteriormente. Por cada uno de los transpondedores de 36 Mhz y banda C, la Compañía paga anualmente una tarifa de aproximadamente U.S.\$3.7 millones de Dólares.

La Compañía considera que con el reciente lanzamiento de varios satélites nacionales e internacionales y el lanzamiento programado de otros satélites en los próximos años, incluyendo los satélites que serán lanzados por PanAmSat, estará en posibilidad de garantizar su acceso a los servicios satelitales para cubrir sus necesidades.

Activos Afectados en Garantía

Al 31 de diciembre de 2001, la Compañía tenía vigentes créditos con garantía sobre activos por un monto equivalente de aproximadamente \$350 millones de Pesos, como sigue: equipo técnico en arrendamiento financiero (\$106 millones de Pesos, con vencimientos entre 2002 y 2005); inversiones en acciones de empresas asociadas (\$191 millones de Pesos, con vencimientos entre 2002 y 2003); e inmuebles (\$53 millones de Pesos, con vencimientos entre 2008 y 2010). Ver Nota 9 a los estados financieros.

Adicionalmente, en relación con la venta de una empresa asociada (PanAmSat) en 1997, la Compañía otorgó una garantía colateral para ciertas obligaciones indemnizatorias, consistente al 31 de diciembre de 2001, de un depósito a corto plazo por U.S.\$86.1 millones de Dólares. Esta garantía colateral será reducida a un monto mínimo una vez concluido el periodo de exigibilidad de dichas obligaciones. Ver Nota 5 a los estados financieros.

Seguros

La Compañía cuenta con pólizas de seguros con cobertura amplia para sus oficinas, equipo y otros activos importantes para sus operaciones. Sujeto a ciertas

limitaciones, dichas pólizas cubren la interrupción de operaciones ocasionada por desastres naturales u otros acontecimientos similares.

K. PROCESOS JUDICIALES, ADMINISTRATIVOS O ARBITRALES

Fonovisa, Inc., la subsidiaria de grabación musical de la Compañía en los Estados Unidos, efectuó pagos por una cantidad aproximada de U.S.\$10.0 millones de Dólares a lo largo de un periodo de diez años, en presunta violación de las leyes de los Estados Unidos. En consecuencia, la Compañía declaró utilidades por un monto inferior al debido. La Compañía ha adoptado las medidas necesarias para cerciorarse de que estos pagos han dejado de efectuarse. En relación con este asunto, la Compañía se declaró culpable de un cargo por falsedad en la presentación de declaraciones de impuestos del ejercicio de 1992, y pagó una multa de U.S.\$700,000 Dólares. Este asunto no ha tenido ni se espera que pueda tener un efecto adverso significativo sobre la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía. En abril de 2002, la Compañía vendió a Univision, su división de discos, incluyendo Fonovisa. Como consecuencia de la referida venta, la Compañía no se dedica más al negocio de grabación y distribución de discos. Ver “- Actividad Principal – Discos.”

En mayo de 2001, en respuesta al recurso presentado en contra de la resolución emitida en diciembre de 2000, la Comisión Federal de Competencia confirmó su objeción a la fusión de Sistema Radiópolis con Grupo Acir. En consecuencia, la Compañía y los accionistas de Grupo Acir presentaron demanda de amparo en contra de dicha resolución ante los tribunales federales. No puede asegurarse que los tribunales concedan el amparo y, en consecuencia, se autorice a proceder con la fusión. Ver “– Descripción del Negocio – Actividad Principal – Radio.”

Existen algunas otras acciones legales y reclamaciones pendientes en contra de la Compañía, relativas al curso normal de sus negocios. La administración de la Compañía no considera que dichos procedimientos sean sustanciales. Ver Nota 12 a los estados financieros.

L. ACCIONES REPRESENTATIVAS DEL CAPITAL SOCIAL

El capital social autorizado y emitido de la Compañía está fijado en la suma de \$1,560'718,950.90 Pesos (nominales), y representado por un total de 9,133'000,000 de acciones, divididas de la siguiente forma:

- 4,590'700,000 acciones de la Serie “A”, ordinarias;
- 2,271'150,000 acciones de la Serie “D”, preferentes de voto limitado y dividendo superior; y
- 2,271'150,000 acciones de la Serie “L”, de voto restringido.

En la asamblea general extraordinaria de accionistas celebrada el 28 de abril de 1999, así como en las asambleas especiales de titulares de acciones de las Series "D" y "L" celebradas en esa misma fecha, se aprobó la división de acciones (*split*) mediante emisión y entrega de acciones a los accionistas, libres de pago, de diez acciones por cada una de las acciones de las que eran titulares a esa fecha, sin que ello implicara un aumento del capital social.

En la asamblea general extraordinaria de accionistas celebrada el 19 de octubre de 2000 se aprobaron diversas emisiones y cancelaciones de acciones, cuyo efecto neto fue la cancelación de 137'000,000 millones de acciones de la Serie "A". Como resultado de ello, en la referida asamblea se aprobó también reducir el capital social en la cantidad de \$23'411,656.00 Pesos (nominales), para pasar de \$1,584'130,606.90 Pesos (nominales) a la suma de \$1,560'718,950.90 Pesos (nominales) en que quedó fijado desde entonces. Ver Nota 13 a los estados financieros.

M. DIVIDENDOS

La Compañía no pagó dividendos a sus acciones Serie "A", Serie "L" ni Serie "D" en 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001. Actualmente la Compañía no tiene la intención de pagar dividendos en 2001. Las decisiones relativas al pago de dividendos y al monto de los mismos están sujetas a la aprobación de los accionistas de la Serie "A", generalmente, por recomendación del Consejo de Administración. Grupo Televicentro, S.A. de C.V. es propietaria de la mayoría de las acciones de la Serie "A", y, mientras lo siga siendo, tendrá, consecuentemente, la capacidad de determinar si han de pagarse dividendos, así como el monto de los mismos. Ver "Administración - Administradores y Accionistas – Accionistas". Por otra parte, parte de los créditos vigentes de la Compañía contienen obligaciones de no hacer, que restringen, entre otras cosas, el pago de dividendos.

III. INFORMACIÓN FINANCIERA

1. INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA

La tabla que se presenta a continuación muestra un resumen de la información financiera consolidada de la Compañía por cada uno de los períodos indicados. Dicha información debe ser considerada y leerse en conjunto con los estados financieros auditados de la Compañía. La información que se incluye a continuación en relación con cada uno de los años que terminaron el 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001, se deriva de los estados financieros auditados de la Compañía por dichos años y las notas a los mismos, los cuales se incluyen al final de este documento. La información que se muestra a continuación también debe leerse en conjunto con la sección "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía."

	Años terminados el 31 de diciembre de		
	1999	2000	2001
(millones de Pesos con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2001) ⁽¹⁾			

Información del Estado de Resultados:

Ventas netas.....	\$ 18,972	\$ 20,418	\$ 19,665
Utilidad de operación.....	4,004	4,930	4,106
Costo integral de financiamiento – neto ⁽²⁾	1,031	998	413
Cargos por reestructuración y partidas no recurrentes ⁽³⁾	511	1,917	543
Utilidad (pérdida) por operaciones continuas.....	1,486	(667)	1,429
(Pérdida) utilidad por operaciones discontinuadas – neto ⁽⁴⁾	(29)	24	13
Pérdida acumulada por cambio contable – neto.....	---	---	(69)
Utilidad (pérdida) neta.....	1,210	(825)	1,346
Utilidad (pérdida) por operaciones continuas por CPO ⁽⁵⁾	0.42	(0.27)	0.48
Utilidad (pérdida) neta por CPO ⁽⁵⁾	0.39	(0.27)	0.45
Promedio ponderado de acciones en circulación (en millones) ⁽⁶⁾	9,051	8,825	8,877
Número de acciones en circulación (en millones al final del año).....	8,839	8,899	8,856

Información del Balance General (al final del año):

Efectivo e inversiones temporales.....	\$ 6,819	\$ 7,879	\$ 5,625
Activo total.....	49,169	47,011	48,151
Porción circulante de deuda a largo plazo ⁽⁷⁾	895	361	335
Deuda a largo plazo ⁽⁸⁾	9,909	11,352	12,820
Depósitos y anticipos de clientes.....	9,173	10,351	10,801
Capital social ⁽⁹⁾	6,972	7,018	6,978
Capital contable (incluye interés minoritario).....	23,522	18,361	18,729

Otra Información Financiera:

EBITDA ⁽¹⁰⁾	\$ 5,203	\$ 6,170	\$ 5,387
Inversiones de capital.....	970	1,566	1,330

Otros Datos:

Participación promedio de audiencia en horario estelar (televisión abierta) ⁽¹¹⁾	78.0%	73.7%	70.5%
Índice promedio de audiencia en horario estelar (televisión abierta) ⁽¹¹⁾	43.0	41.0	39.1
Circulación de revistas (millones de ejemplares) ⁽¹²⁾	133	140	132
Número de empleados (al cierre del año).....	14,700	14,600	13,700
Número de suscriptores de <i>Innova</i> (en miles, al cierre del año) ⁽¹³⁾	410	590	692
Número de suscriptores de <i>Cablevisión</i> (en miles, al cierre del año) ⁽¹⁴⁾	390	403	452
Número de usuarios registrados en <i>EsMas.com</i> (en miles, al cierre del año) ⁽¹⁵⁾	---	375	866

Notas al resumen de la información financiera consolidada:

- (1) Excepto información por CPO, promedio ponderado de acciones en circulación, número de acciones en circulación, participación promedio de audiencia, índice promedio de audiencia, circulación de revistas, número de empleados, número de suscriptores y número de usuarios registrados.

- (2) Incluye intereses pagados, intereses ganados, utilidad o pérdida en tipo de cambio, resultado por posición monetaria y resultado monetario registrado en la provisión de impuesto sobre la renta diferido. Ver Nota 18 a los estados financieros.
- (3) Ver Nota 19 a los estados financieros.
- (4) Ver Nota 22 a los estados financieros.
- (5) Para un análisis adicional de la utilidad (pérdida) de operaciones continuas por CPO y de la utilidad (pérdida) neta por CPO (así como el importe correspondiente por acción Serie "A" no negociable como unidad de CPO), ver Nota 23 a los estados financieros.
- (6) El capital social suscrito y exhibido de la Compañía se divide en Acciones Serie "A", Acciones Serie "L" y Acciones Serie "D". Los Certificados de Participación Ordinaria "CPOs" que cotizan en el mercado accionario de México incluyen una Acción Serie "A", una Acción Serie "L" y una Acción Serie "D". Los tenedores de las Acciones Serie "D", y por lo consiguiente, tenedores de CPOs tienen el derecho a recibir un dividendo acumulado preferencial. A partir del 1º de marzo de 2000 fue autorizada una división accionaria ("split") de 10 por 1, para cada una de las Acciones Serie "A", "L" y "D". Las acciones y los datos por CPO arriba mencionados, se presentan después de la división accionaria. Al 31 de diciembre de 1999 habían 2,271,150,000 CPOs y 2,456,550,000 Acciones "A" no negociables como unidades de CPO autorizadas y emitidas. Al 31 de diciembre de 2000 y 2001 habían 2,271,150,000 CPOs y 2,319,550,000 Acciones Serie "A" no negociables como unidades de CPO autorizadas y emitidas. Ver Notas 13 y 23 a los estados financieros. Para efectos de información financiera, bajo los PCGA, (i) al 31 de diciembre de 1999, había 2,161,908,350 CPOs y 2,353,697,650 Acciones Serie "A" no negociables como unidades de CPOs autorizados, emitidos y en circulación, (ii) al 31 de diciembre de 2000, había 2,201,056,125 CPOs y 2,295,458,982 Acciones Serie "A" no negociables como unidades de CPOs autorizados, emitidos y en circulación, y (iii) al 31 de diciembre de 2001, había 2,186,933,525 CPOs y 2,295,458,982 Acciones Serie "A" no negociables como unidades de CPOs autorizados, emitidos y en circulación. El número de acciones autorizadas, emitidas y en circulación para propósitos de información financiera al 31 de diciembre de 2001 no incluye 84,215,671 CPOs y 24,091,018 Acciones Serie "A" no negociables como CPOs adquiridas por Televisa Comercial, S.A. de C.V., o Televisa Comercial (anteriormente Grupo Alameda, S.A. de C.V.), una de las subsidiarias al 100% de la Compañía. Substancialmente, todos estos CPOs y Acciones Serie "A" están bajo custodia de un fideicomiso creado para efectos del plan de acciones a ejecutivos de la Compañía y están incluidas en el número de acciones en circulación para efectos legales. Ver Notas 13 y 23 a los estados financieros.
- El número de acciones autorizadas, emitidas y en circulación durante el periodo de tres años que terminó el 31 de diciembre de 2001, refleja la recompra por la Compañía de un total de 32,617,000 CPOs en el mercado abierto en 1999 y 2000 de acuerdo con su programa de recompra, la adquisición de 161,091,018 Acciones Serie "A" y 109,240,250 CPOs por Televisa Comercial en 1999, 2000 y 2001 (incluyendo recompras en el mercado abierto), la cancelación de acciones en la forma de 57,640,775 CPOs y 137,000,000 Acciones Serie "A" en octubre de 2000 y la emisión de acciones en la forma de 57,640,775 CPOs en octubre de 2000 en relación con la fusión de Editorial Televisa, S.A. de C.V. con y en la Compañía. Ver Notas 2 y 13 a los estados financieros.
- (7) La porción circulante de deuda a largo plazo incluye \$58.6 millones de Pesos, \$59.4 millones de Pesos y \$12.8 millones de Pesos, de otros documentos por pagar al 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001, respectivamente. Ver Nota 9 a los estados financieros.
- (8) La deuda a largo plazo incluye \$67.4 millones de Pesos, \$74.9 millones de Pesos y \$6.2 millones de Pesos, de otros documentos por pagar al 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001, respectivamente. Ver Nota 9 a los estados financieros.
- (9) Neto de recompra de acciones al 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001 de \$339.6 millones de Pesos, \$184.8 millones de Pesos y \$225.7 millones de Pesos, respectivamente.
- (10) EBITDA significa la utilidad de operación antes de depreciación y amortización de Televisa y sus subsidiarias restringidas y no restringidas. El EBITDA de la Compañía no refleja los resultados de las operaciones discontinuadas durante los años indicados. El EBITDA no constituye una medida financiera conforme a los PCGA. Esta medida no representa el flujo de efectivo de los años indicados y no debe considerarse como una medida alternativa de la utilidad neta, como un indicador del desempeño operativo o como una medida alternativa del flujo de efectivo como fuente de liquidez. La forma en que la Compañía calcula su EBITDA puede ser distinta a la forma

en que otras empresas calculan dicha medida, y es diferente al EBITDA ajustado como es definido en el contrato de crédito por U.S.\$100.0 millones de Dólares (con vencimientos hasta 2006). Ver la sección "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital – Deuda." La Compañía también tiene entendido que esta medida es utilizada comúnmente por analistas financieros y otras personas dentro de la industria de los medios de comunicación. Sin embargo, debe quedar entendido que las partidas excluidas para efectos del cálculo de esta medida, tales como la depreciación y la amortización, representan componentes importantes para entender y evaluar el desempeño financiero de la Compañía.

- (11) "Participación promedio de audiencia en horario estelar" durante un período significa la participación promedio de audiencia diaria en horario estelar a nivel nacional para todas las cadenas y estaciones de la Compañía durante dicho período, de acuerdo con las cifras publicadas por IBOPE, e "índice promedio de audiencia" durante un período significa el índice promedio diario a nivel nacional de todas las cadenas y estaciones de la Compañía durante dicho período, donde cada punto del índice representa el uno por ciento del total de telehogares, de acuerdo con las cifras publicadas por IBOPE. El término "horario estelar", tal y como se utiliza en este documento, significa de las 16:00 horas a las 23:00 horas, los siete días de la semana y "horario estelar entre semana" significa de las 19:00 horas a las 23:00 horas, de lunes a viernes. Para mayor información sobre la participación de audiencia, los índices de audiencia e IBOPE, ver la sección "La Compañía - Actividad Principal - Televisión - La Industria de la Televisión en México - Indices y Participación de Audiencia."
- (12) Incluye la circulación total de las revistas publicadas por la Compañía tanto en forma independiente como a través de asociaciones y otros convenios. No incluye las revistas distribuidas por cuenta de terceros.
- (13) Innova, S. de R.L. de C.V., el negocio de la Compañía que proporciona servicios de televisión directa al hogar vía satélite en México, inició operaciones el 15 de diciembre de 1996. La información presentada en este renglón representa el número total bruto de suscriptores activos de Innova para el servicio de paquete básico al final de cada año presentado. Los resultados de operaciones de Innova hasta diciembre de 2000 fueron incluidos en el estado de resultados consolidado de la Compañía en el renglón de "Participación en las pérdidas de afiliadas". Ver la sección "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Resultados de Operación." De conformidad con los PCGA, a partir de enero de 2001, la Compañía dejó de reconocer su participación en las pérdidas relativas a su inversión en Innova en su estado de resultados consolidado. Ver Nota 5 a los estados financieros.
- (14) Hasta abril de 2002, nuestro negocio de televisión por cable, Empresas Cablevisión, S.A. de C.V. era operado en conjunto con América Móvil, S.A. de C.V., o América Móvil. América Móvil vendió su 49% de participación en Cablevisión de acuerdo con una oferta efectuada en México el 11 de Abril de 2002. Ver la sección "La Compañía – Descripción del Negocio - Actividad Principal – Televisión por Cable." La información presentada en este renglón representa el número total de subscriptores al paquete de servicio básico de Cablevisión al final de cada año presentado.
- (15) La Compañía lanzó en mayo de 2000 EsMas.com. Desde mayo de 2000, los resultados de operación de EsMas.com. han sido incluidos en los resultados de operación del segmento de Otros Negocios. Ver la sección "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y la Situación Financiera de la Compañía – Resultados de Operación." Para una descripción de EsMas.com. ver la sección "La Compañía – Descripción del Negocio - Actividad Principal - Otros negocios – Internet." La información presentada en este renglón representa el número de usuarios registrados por cada año presentado. El término "usuario registrado" significa un visitante que ha completado un cuestionario que permite al visitante utilizar el servicio de correo electrónico proporcionado por EsMas.com.

2. COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA

A menos que se indique de otra manera, los siguientes comentarios deben ser considerados en conjunto con los estados financieros auditados de la Compañía incluidos en este documento. Dichos estados financieros han sido preparados de acuerdo con los PCGA. Toda la información financiera se presenta en Pesos constantes al 31 de diciembre de 2001, a menos que se indique de otra manera.

Los PCGA requieren que los estados financieros reconozcan los efectos de la inflación. Las cifras referidas en todos los periodos cubiertos por los estados financieros están expresadas en Pesos constantes con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2001, aplicando el factor derivado del INPC, excepto los estados financieros de las subsidiarias extranjeras, que están reexpresados a la tasa de inflación del país de origen y posteriormente se convierten aplicando el tipo de cambio a la fecha de los estados financieros, o bien, se determina un factor común de reexpresión para subsidiarias mexicanas y extranjeras, el cual resultó muy parecido al INPC. Consecuentemente, las variaciones porcentuales analizadas a continuación se presentan en términos reales ajustados por los efectos de la inflación (excepto aquellas en que expresamente se señale que se presentan en términos nominales), permitiendo así efectuar comparaciones de periodo a periodo.

Los estados financieros y la información abajo descrita, (salvo que se indique lo contrario) reflejan los resultados de operación y la situación financiera de la Compañía y sus subsidiarias consolidadas, por los años que terminaron el 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001.

A partir del 1º de enero de 2000 la Compañía adoptó los lineamientos establecidos en el Boletín D-4 revisado, "Tratamiento contable del impuesto sobre la renta, del impuesto al activo y de la participación de los trabajadores en la utilidad", así como la Circular 54 - Interpretaciones del Boletín D-4. Este Boletín modifica el tratamiento contable de los impuestos diferidos, el cual tiene un impacto a futuro en las tasas efectivas de impuestos. La adopción del Boletín D-4 tuvo un impacto significativo adverso sobre la participación de los accionistas de la Compañía, durante el periodo en que el Boletín fue adoptado, por lo que este efecto se refleja en los estados financieros a partir del primer trimestre de 2000. La adopción del Boletín D-4 a partir del 1º de enero de 2000, resultó en un incremento inicial en el pasivo de impuestos diferidos, y un decremento en el capital contable por \$2,565.8 millones de Pesos, de los cuales \$2,500.0 millones de Pesos afectaron el capital contable mayoritario.

Efectos de la Devaluación e Inflación

La siguiente tabla muestra los principales indicadores que afectan la información financiera presentada, para los períodos indicados:

	1999	2000	2001
Porcentaje de Depreciación (Apreciación) del Peso contra el Dólar ⁽¹⁾ ..	(3.4)%	2.2%	(5.7)%
Porcentaje de Inflación en México ⁽²⁾	12.3%	9.0%	4.4%
Porcentaje de Inflación en los Estados Unidos.....	2.7%	3.4%	1.6%
Producto Interno Bruto en México ⁽³⁾	3.7%	6.6%	(0.3)%

- (1) Basado en la variación en el tipo de cambio interbancario al principio y al final de año, los cuales fueron: \$9.825 por Dólar al 2 de enero de 1999; \$9.495 por Dólar al 31 de diciembre de 1999; \$9.401 por Dólar al 2 de enero de 2000; \$9.610 Pesos por Dólar al 31 de diciembre de 2000; \$9.729 por Dólar al 2 de enero de 2001; y \$9.178 por Dólar al 31 de diciembre de 2001.
- (2) Basado en los cambios al INPC con respecto al año anterior, reportados por Banco de México los cuales fueron 275.038 en 1998; 308.919 en 1999; 336.596 en 2000 y 351.418 en 2001.
- (3) Reportado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

La condición general de la economía de México, el impacto de la depreciación del Peso con respecto al Dólar, la inflación y las altas tasas de interés han afectado adversamente en el pasado y pueden afectar adversamente en el futuro los resultados de operación de la Compañía, como se describe a continuación:

Ingresos por Publicidad y otros Ingresos

La inflación en México afecta desfavorablemente a los consumidores. Consecuentemente, los clientes de la Compañía compran menos publicidad, lo cual reduce los ingresos de la Compañía por este concepto; asimismo, los consumidores pueden reducir su gasto en otros productos y servicios de la Compañía, incluyendo los servicios de Televisión Restringida. A menos que la Compañía incremente sus tarifas nominales de publicidad y los precios de sus otros productos y servicios a una tasa mayor que la tasa de inflación, sus ingresos por publicidad y otros ingresos disminuirán cuando se presenten en Pesos constantes.

Ingresos, Costos y Gastos de Operación Denominados en Dólares

La Compañía tiene importantes costos y gastos de operación denominados en Dólares, los cuales se derivan principalmente de sus operaciones en los Estados Unidos, la programación producida en el extranjero, el costo de materiales (incluyendo papel) y servicios relacionados con la publicación de revistas, la renta de transpondedores satelitales, gastos de corresponsalías en el extranjero, las refacciones, el mantenimiento de equipo técnico y las regalías a terceros. En 2000 y 2001, los costos y gastos de la Compañía denominados en Dólares ascendieron a U.S.\$359 y U.S.\$344 millones de Dólares, respectivamente, mientras que las ventas denominadas en Dólares fueron de U.S.\$429 y U.S.\$427 millones de Dólares en 2000

y 2001 respectivamente. Por tal motivo la Compañía es vulnerable a posibles devaluaciones del Peso mexicano, que incrementen el valor equivalente en Pesos de los costos y gastos denominados en Dólares americanos.

Depreciación y Amortización

La Compañía reexpresa sus activos no monetarios de México y el extranjero para reconocer los efectos de inflación. La reexpresión de estos activos en periodos de alta inflación, así como la devaluación del Peso mexicano con respecto al Dólar americano, incrementa el valor registrado de estos activos los cuales a su vez incrementan el gasto por depreciación.

Costo Integral de Financiamiento

La devaluación del Peso mexicano con respecto al Dólar americano genera pérdidas cambiarias relativas a los pasivos netos denominados en moneda extranjera, e incrementa los Pesos equivalentes de los intereses pagados sobre la deuda denominada en moneda extranjera. Las pérdidas cambiarias y el incremento en intereses pagados aumentan el costo integral de financiamiento.

Para reducir la exposición a estos efectos, la Compañía ha contratado, y continuará contratando, instrumentos financieros adicionales para cubrirse contra devaluaciones del Peso mexicano. La decisión de contratar instrumentos financieros para protección contra estos efectos, no asegura la disponibilidad o los términos de estos instrumentos. Ver la sección "Factores de Riesgo – Nivel de Endeudamiento" y " – Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital - Información sobre Riesgos de Mercado".

Para una descripción del refinanciamiento de la deuda de la Compañía durante el año 2000, así como la deuda contratada por la Compañía en el año 2001, ver "Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital – Refinanciamiento y Deuda".

A. RESULTADOS DE OPERACIÓN

Resumen de Resultados por Segmento de Negocio

Las siguientes tablas presentan las ventas netas y utilidad (pérdida) de operación por cada uno de los segmentos de negocio de la Compañía y los gastos corporativos no asignados en 1999, 2000 y 2001. La Compañía prepara su información por segmentos de acuerdo a la Norma internacional de Contabilidad No. 14 "Reporte por Segmentos", la cual es aplicable a las compañías mexicanas bajo la adopción del Boletín A-8. Esta norma requiere de la revisión de la estructura interna organizacional y del sistema de reportes para identificar los segmentos de negocio de la Compañía. En adopción a esta norma las operaciones de la Compañía se clasifican en ocho segmentos de negocio: Televisión Abierta, Programación para Televisión Restringida, Licencias de Programación, Editoriales, Distribución de Publicaciones, Televisión por Cable, Radio y Otros Negocios. (Ver –Nota 25 a los estados financieros). Los

resultados del segmento de Discos, el cual fue vendido por la Compañía a Univision en abril de 2002, han sido reclasificados como Operaciones Discontinuadas. (Ver –Operaciones Discontinuadas). Para efectos del reporte por segmentos, las operaciones intersegmentos están incluidas en cada uno de ellos ⁽¹⁾.

	Años terminados el 31 de diciembre de		
	1999	2000	2001
	(millones de Pesos con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2001) ^{(1) (2)}		
Ventas Netas:			
Televisión Abierta.....	\$ 12,063.9	\$ 13,288.9	\$ 12,704.6
Programación para Televisión Restringida.....	462.1	500.9	514.3
Licencias de Programación.....	1,303.6	1,527.2	1,404.9
Editoriales ⁽³⁾	1,918.3	1,732.7	1,604.3
Distribución de Publicaciones.....	860.4	903.5	897.1
Televisión por Cable.....	790.6	928.3	1,082.2
Radio ⁽⁴⁾	323.9	353.9	246.7
Otros Negocios ⁽⁵⁾	1,531.6	1,563.2	1,725.9
Total de Ventas Netas por Segmento.....	\$ 19,254.4	\$ 20,798.6	\$ 20,180.0
Operaciones Intersegmentos.....	(282.7)	(380.7)	(515.4)
Ventas Netas Consolidadas.....	<u>\$ 18,971.7</u>	<u>\$ 20,417.9</u>	<u>\$ 19,664.6</u>

	Años terminados el 31 de diciembre de		
	1999	2000	2001
	(millones de Pesos con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2001) ^{(1) (2)}		
Utilidad (Pérdida) de Operación:			
Televisión Abierta ⁽⁶⁾	\$ 4,196.7	\$ 4,598.6	\$ 4,015.7
Programación para Televisión Restringida ⁽⁷⁾	(496.7)	(90.7)	2.6
Licencias de Programación.....	91.5	363.0	290.5
Editoriales ⁽³⁾	335.3	323.5	234.5
Distribución de Publicaciones.....	20.5	41.4	8.1
Televisión por Cable.....	143.2	148.2	237.1
Radio ⁽⁴⁾	18.2	48.4	(8.2)
Otros Negocios ⁽⁵⁾	(156.0)	(366.0)	(539.5)
Total de Utilidad de Operación por Segmento.....	\$ 4,152.7	\$ 5,066.4	\$ 4,240.8
Gastos Corporativos.....	(148.2)	(136.8)	(135.2)
Utilidad de Operación Consolidada.....	<u>\$ 4,004.5</u>	<u>\$ 4,929.6</u>	<u>\$ 4,105.6</u>

- (1) Algunas de las cifras de estas tablas varían con relación a la Nota 25 a los estados financieros, debido a diferencias en el redondeo.
- (2) El total de Ventas Netas por Segmento, las Ventas Netas Consolidadas, la Utilidad de Operación por Segmento y la Utilidad de Operación Consolidada, no incluyen los resultados de operación del segmento de Discos, el cual fue vendido a Univision en abril de 2002. De acuerdo con los PCGA, los resultados del segmento de Discos al 31 de diciembre de 2001 y por los períodos anteriores y subsecuentes, han sido reclasificados como Operaciones Discontinuadas. Ver “– Operaciones Discontinuadas” y Nota 22 a los estados financieros.
- (3) Hasta julio de 2000, incluye ventas por \$87.0 millones de Pesos y una pérdida de operación de \$8.3 millones de Pesos provenientes de la operación del periódico *Ovaciones*, el cual fue vendido en julio de 2000.
- (4) En octubre de 2001, la Compañía llegó a un acuerdo definitivo con Grupo Prisa, uno de los líderes de comunicación de habla hispana para formar una alianza en México. Con base en este acuerdo, Grupo Prisa adquirió el 50% del capital neutro de Sistema Radiópolis, la subsidiaria del segmento

- de Radio de la Compañía por un monto de U.S.\$50.0 millones de Dólares y una contribución adicional de capital de U.S.\$10.0 millones de Dólares. De acuerdo con los PCGA, la Compañía seguirá consolidando el 100% de los resultados de esta subsidiaria debido a que aún posee el 100% de las acciones con derecho a voto, correspondiente al 50% del capital social de Sistema Radiópolis y subsidiarias. Ver “– Descripción del Negocio – Actividad Principal – Radio” e “–Interés Minoritario”.
- (5) A partir de mayo de 2000 incluye las operaciones de *EsMas.com*, las cuales ascendieron a unas ventas netas de \$22.8 millones de Pesos y \$94.9 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente y representaron el 1.5% y 5.5% de las ventas netas del segmento de Otros Negocios por esos períodos. Las operaciones de *EsMas.com* en 2000 y 2001 generaron pérdidas de operación por \$265.6 millones de Pesos y \$378.2 millones de Pesos, respectivamente.
- (6) Incluye los costos fijos relacionados con la producción de *ECO* por \$284.5 millones de Pesos y \$101.8 millones de Pesos por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente. La Compañía suspendió la producción de *ECO* en abril de 2001. Ver “–Televisión Abierta”.
- (7) Hasta abril de 2001, incluye costos de producción y programación y otros costos directos de operación de *ECO*. Ver “–Televisión Abierta” y “–Programación para Televisión Restringida”.
- (8) La Utilidad (Pérdida) de Operación y el Total de Utilidad de Operación por Segmento, no reflejan en ninguno de los períodos presentados los gastos corporativos no asignados. La Utilidad de Operación Consolidada refleja los gastos corporativos no asignados por todos los períodos presentados. Ver Nota 25 a los estados financieros.

Estacionalidad

Los resultados de operación de la Compañía son cíclicos. La Compañía genera un porcentaje considerablemente alto de las ventas netas, durante el cuarto trimestre del año debido a las fiestas decembrinas. Por ejemplo, en 1999, 2000 y 2001, la Compañía reconoció el 30.8%, 29.2% y 28.8% respectivamente, de estas ventas netas en el cuarto trimestre del año. En contraste, la Compañía incurre sus costos en una forma más proporcional a lo largo de todo el año, y por lo general, no varían en relación directa con las ventas de publicidad.

Resultados de Operación

La siguiente tabla muestra las ventas netas de la Compañía por segmentos de negocio como porcentaje del total de ventas netas por segmento:

Ventas Netas: ^{(1) (2)}	Años terminados el 31 de diciembre de		
	1999	2000	2001
Televisión Abierta.....	62.7%	63.9%	63.0%
Programación para Televisión Restringida.....	2.4	2.4	2.5
Licencias de Programación.....	6.8	7.3	7.0
Editoriales ⁽³⁾	10.0	8.3	7.9
Distribución de Publicaciones.....	4.4	4.4	4.4
Televisión por Cable.....	4.1	4.5	5.4
Radio ⁽⁴⁾	1.7	1.7	1.2
Otros Negocios ⁽⁵⁾	7.9	7.5	8.6
Total de Ventas Netas por Segmento.....	100.0%	100.0%	100.0%
Operación Intersegmentos.....	(1.5)	(1.8)	(2.6)
Ventas Netas Consolidadas.....	98.5%	98.2%	97.4%

- (1) Algunas de las cifras de esta tabla varían con relación a la Nota 25 a los estados financieros, debido a diferencias en el redondeo.
- (2) Los porcentajes han sido modificados por todos los periodos presentados debido a la reclasificación de las operaciones del segmento de Discos a Operaciones Discontinuadas. Ver nota 2 al pie de las tablas del apartado “– Resumen de Resultados por Segmento de Negocio”, “– Operaciones Discontinuadas” y Nota 22 a los estados financieros.
- (3) Ver nota 3 al pie de las tablas del apartado “–Resumen de Resultados por Segmento de Negocio.”
- (4) Ver nota 4 al pie de las tablas del apartado “–Resumen de Resultados por Segmento de Negocio.”
- (5) Ver nota 5 al pie de las tablas del apartado “–Resumen de Resultados por Segmento de Negocio.”

La siguiente tabla muestra la información del resultado de operación de la Compañía como porcentaje de las ventas netas: ⁽¹⁾

	Años terminados el 31 de diciembre de		
	1999	2000	2001
Costo de Ventas.....	57.2%	55.9%	58.2%
Gastos de Venta.....	7.6	7.2	7.6
Gastos de Administración.....	7.8	6.7	6.8
Depreciación y Amortización.....	6.3	6.1	6.5
Resultado de Operación.....	21.1	24.1	20.9
	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

- (1) Algunas de las cifras de estas tablas varían con relación a la Nota 25 a los estados financieros, debido a diferencias en el redondeo.

Resultados de Operación Consolidados

2001 Comparado con 2000. Las ventas netas de la Compañía disminuyeron \$753.3 millones de Pesos, o 3.7%, llegando a \$19,664.6 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001, en comparación con \$20,417.9 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Esta disminución refleja principalmente decrementos en las ventas netas de los segmentos de Televisión Abierta, Licencias de Programación, Editoriales, Distribución de Publicaciones y Radio. Esta disminución fue parcialmente compensada por incrementos en las ventas netas de los segmentos de Programación para Televisión Restringida, Televisión por Cable y Otros Negocios.

Los decrementos en las ventas netas de los segmentos de Televisión Abierta, Editoriales y Radio reflejan principalmente los ingresos no recurrentes por \$996.6 millones de Pesos obtenidos en 2000 derivados de la venta de tiempo publicitario y páginas de publicidad relacionados con las campañas políticas y los juegos olímpicos de verano. Excluyendo estos ingresos no recurrentes, las ventas netas de la Compañía hubieran aumentado \$243.3 millones de Pesos o 1.3%, llegando a \$19,664.6 millones de Pesos en 2001 en comparación con \$19,421.3 millones de Pesos en 2000. Estos decrementos también reflejaron la desaceleración económica en México, la cual afectó particularmente el mercado publicitario para televisión, principalmente en el cuarto trimestre de 2001. En el caso de los segmentos de Licencias de Programación, Editoriales y Distribución de Publicaciones, la apreciación del 4.5% del peso frente al

dólar en 2001 afectó desfavorablemente sus ventas denominadas en moneda extranjera.

El costo de ventas de la Compañía se incrementó en \$39.5 millones de Pesos, o 0.3%, llegando a \$11,442.2 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$11,402.7 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. El costo de ventas representó aproximadamente el 58.2% y el 55.9% de las ventas netas en 2001 y 2000, respectivamente. El incremento se deriva de mayores costos en los segmentos de Televisión Abierta, Distribución de Publicaciones, Televisión por Cable y Otros Negocios, así como al incremento del 6.0% en términos reales en los salarios del personal, el cual se implementó durante los meses de febrero y abril de 2001. Este incremento se compensó parcialmente por la disminución en los costos de los segmentos de Programación para Televisión Restringida, Licencias de Programación, Editoriales y Radio como resultado de la disminución en ventas netas.

Los gastos de venta se incrementaron en \$11.6 millones de Pesos, o 0.8%, llegando a \$1,489.2 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001, en comparación con \$1,477.6 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este incremento refleja principalmente el incremento del 6.0% en términos reales en los salarios del personal otorgado durante los meses de febrero y abril de 2001, así como al incremento en los gastos de venta en los segmentos de Editoriales, Distribución de Publicaciones y Otros Negocios debido al incremento en gastos de publicidad y promoción, así como en los costos de distribución. Este incremento fue parcialmente compensado por un decreto en los gastos de venta en los segmentos de Televisión Abierta, Televisión por Cable y Otros Negocios.

Los gastos de administración disminuyeron en \$20.4 millones de Pesos, o 1.5%, llegando a \$1,346.6 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$1,367.0 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decreto se originó principalmente por la disminución en el costo de personal debida a la reducción de la planta laboral, así como a una disminución en los gastos de viaje, arrendamientos y otros gastos de oficina como resultado del programa de reducción de costos y gastos de la Compañía y disminución en los gastos de administración en los segmentos de Televisión Abierta, Licencias de Programación, Distribución de Publicaciones y Otros Negocios. Este decreto se compensó parcialmente por el incremento de 6.0% en términos reales a los salarios del personal durante los meses de febrero y abril de 2001 así como por incrementos en los gastos de administración en los segmentos de Editoriales, Televisión por Cable y Radio.

El gasto por depreciación y amortización aumentó en \$40.0 millones de Pesos, o 3.2%, llegando a \$1,281.0 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con los \$1,241.0 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este aumento refleja los incrementos en la depreciación y

amortización relacionados con el segmento de Televisión por Cable y el negocio de Internet.

Por lo mencionado anteriormente, la utilidad de operación de la Compañía disminuyó en \$824.0 millones de Pesos, o 16.7%, llegando a \$4,105.6 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$4,929.6 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre 2000.

2000 Comparado con 1999. Las ventas netas se incrementaron \$1,446.2 millones de Pesos o 7.6%, llegando a \$20,417.9 millones de Pesos durante 2000, en comparación con los \$18,971.7 millones de Pesos de 1999. El incremento en ventas se debió principalmente a mayores ingresos de publicidad en Televisión Abierta, debido a un mayor volumen de tiempo publicitario vendido y un incremento en las tarifas publicitarias, así como mayores ingresos provenientes de los segmentos de Programación para Televisión Restringida, Licencias de Programación, Radio, Televisión por Cable y Distribución de Publicaciones. Este incremento fue parcialmente compensado por menores ventas de publicidad del segmento de Editoriales y menores ingresos del segmento de mensajes electrónicos personalizados, el cual se incluye en el segmento "Otros Negocios".

El costo de ventas aumentó 5.1%, llegando a \$11,402.7 millones de Pesos durante 2000, en comparación con los \$10,849.9 millones de Pesos en 1999. El costo de ventas representó aproximadamente el 55.9% y 57.2% de las ventas netas en 2000 y 1999 respectivamente. Este incremento se debió a mayores costos de programación en el segmento de Televisión Abierta, Televisión por Cable, Distribución de Publicaciones y Radio, así como por el inicio de operaciones del portal de Internet y por la transmisión del fútbol soccer y otros eventos deportivos. Este incremento fue parcialmente compensado por la disminución en los costos de venta en los segmentos de Programación para Televisión Restringida, Licencias de Programación, Editoriales y en el segmento de mensajes electrónicos personalizados, el cual se incluye en el segmento "Otros Negocios".

Los gastos de venta se incrementaron \$42.0 millones de Pesos o 2.9% en 2000, para alcanzar \$1,477.6 millones de Pesos, de \$1,435.6 millones de Pesos reportados en 1999, derivado de un incremento en la provisión de cuentas incobrables y gastos relacionados con el inicio de operaciones del portal de Internet.

Los gastos de administración disminuyeron \$116.0 millones de Pesos o un 7.8%; en 2000, para alcanzar \$1,367.0 millones de Pesos, de \$1,483.0 millones de Pesos reportados en 1999. Esta disminución se debió principalmente a la reducción de costos de personal.

La depreciación y amortización se incrementó \$42.3 millones de Pesos, o 3.5%, alcanzando \$1,241.0 millones de Pesos en 2000, de \$1,198.7 millones de Pesos en 1999. Este incremento se debió principalmente a la amortización de costos diferidos

relacionados con el inicio de operaciones del negocio de Internet, así como también a la depreciación del equipo técnico y oficinas adquiridas por las estaciones de frontera.

La utilidad de operación se incrementó 23.1% para alcanzar \$4,929.6 millones de Pesos en 2000, comparado con los \$4,004.5 millones de Pesos en 1999. Estos incrementos se deben principalmente al incremento en las ventas netas y a la reducción de los gastos de administración, compensado parcialmente por el incremento en costo y gastos de ventas.

Televisión Abierta

Las ventas netas de Televisión Abierta se derivan principalmente de la venta de tiempo publicitario en las cadenas nacionales de televisión, canales 2, 4, 5 y 9 y estaciones locales incluyendo una estación localizada en la frontera con Estados Unidos. La contribución de las ventas de Televisión Abierta al total de las ventas de la Compañía fue de 63.0%, 63.9% y 62.7% en 2001, 2000 y 1999, respectivamente. Ningún anunciate en Televisión Abierta registró más del 10% de la venta de publicidad de Televisión Abierta en estos periodos. La contribución de las ventas netas de las estaciones locales a las ventas netas de Televisión Abierta fue de 10.4% en 2001, 9.7% en 2000 y 9.0% en 1999.

La Compañía vendió un total de 1,340, 1,675 y 1,650 horas de tiempo publicitario en sus cuatro cadenas, durante sus transmisiones en el horario "Prime Time" en 2001, 2000 y 1999, respectivamente, mientras que desde el inicio hasta el cierre de las transmisiones vendió 2,144, 2,698 y 2,629 horas de tiempo publicitario por los periodos mencionados. El tiempo publicitario que no es vendido a los clientes, excluyendo el tiempo de transmisión que está a disposición del Gobierno Mexicano por requisitos legales, se utiliza para promover los programas, servicios y productos de la Compañía y aquellos negocios en los que ha hecho inversiones.

Descripción del Plan de Comercialización. En el cuarto trimestre de 1998, la Compañía introdujo su Plan de Comercialización para televisión nacional y estaciones locales con el cual se pretende asociar las tarifas con el índice de audiencia de los programas y con la demanda de los anunciantes. El nuevo plan de comercialización comprende tres formatos a elegir por los anunciantes: Plan de pago anticipado, compromiso anual documentado y compra libre. A los anunciantes que optan por el plan de pago anticipado o compromiso anual documentado se les fija la tarifa de publicidad para el siguiente año o trimestre. Aquellos anunciantes que eligen el plan de pago anticipado realizan un depósito anual adelantado en efectivo o en documentos, con lo cual obtienen la tarifa más baja para sus espacios publicitarios y tienen asimismo, preferencia tanto para elegir horario, como para anunciarse en eventos especiales. Los anunciantes bajo compromiso anual documentado establecen su convenio publicitario por un año o trimestre, sin la obligación de hacer pagos adelantados y con ello tendrán la segunda prioridad en lo que se refiere a la elección de horarios en programación regular y especial. Los anunciantes que optan por la compra libre están sujetos a incrementos de tarifas y a la disponibilidad de espacios

publicitarios. La Compañía ya no otorga bonificaciones en tiempos publicitarios como lo hacia bajo la estructura del Plan Francés, sin embargo ofrece descuentos a los anunciantes que eligen el plan de pago anticipado y el compromiso anual documentado con base en el crecimiento de su volumen contratado.

A partir del cuarto trimestre de 1999, la Compañía vende publicidad mediante un plan de depósitos por adelantado dirigido a sus principales clientes, recibidos al término del año anterior; sobre una base de compra libre durante el año en curso; y a través del posicionamiento de productos en los programas y eventos especiales de la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2001 la compañía había recibido \$10,480.0 millones de Pesos (nominales) de depósitos de publicidad para 2002, representando U.S.\$1,142.0 millones de Dólares al tipo de cambio del 31 de diciembre de 2001. Al 31 de diciembre de 2000 la compañía había recibido \$9,632.3 millones de Pesos (nominales) de depósitos de publicidad para 2001, representando U.S.\$1,002.3 millones de Dólares al tipo de cambio del 31 de diciembre de 2000. Los depósitos recibidos al 31 de diciembre de 2001 representan un incremento nominal del 8.8% o un 3.3% en términos reales, comparado con el año anterior, y los depósitos de publicidad recibidos al 31 de diciembre de 2000 representan un incremento nominal aproximado de un 23.3%, o un 11.7% en términos reales, en relación con el año anterior.

Aproximadamente el 60.6%, el 53.6% y el 58.2% de los depósitos recibidos al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999 fueron documentados a corto plazo, los cuales no generan intereses y el remanente consistió en depósitos en efectivo. El promedio de vencimiento de estos documentos fue de 4.0 meses por los recibidos hasta el 31 de diciembre de 2001, 3.6 meses por los recibidos hasta el 31 de diciembre de 2000 y de 2.8 meses por los recibidos hasta el 31 de diciembre de 1999.

Debido a la adopción de su Plan de Comercialización, la Compañía reestructuró su fuerza de ventas, lo cual dio como resultado que los otros segmentos de la Compañía que venden publicidad, específicamente, Programación para Televisión Restringida, Editoriales, Televisión por Cable y Radio cuenten actualmente con su propia fuerza de ventas, la cual vende publicidad en el formato de compra libre principalmente. Esto dio como resultado que se incrementaran los gastos de venta en los segmentos Televisión Abierta, Programación para Televisión Restringida y Radio, así como una disminución en las ventas de publicidad en los segmentos de Programación para Televisión Restringida, Televisión por Cable y Radio.

2001 Comparado con 2000. Las ventas de Televisión Abierta disminuyeron en \$584.3 millones de Pesos, o 4.4%, llegando a \$12,704.6 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$13,288.9 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decremento refleja principalmente los ingresos no recurrentes obtenidos en 2000 relacionados con las campañas políticas presidenciales y otras campañas federales y locales, los cuales ascendieron a \$758.1 millones de Pesos, así como a los ingresos derivados de los juegos olímpicos de verano que ascendieron a \$188.1 millones de Pesos.

Adicionalmente, la desaceleración económica en México afectó el mercado de la publicidad en 2001. Este decremento fue parcialmente compensado por incrementos trimestrales en las tarifas de publicidad en términos reales. Excluyendo el efecto de los ingresos no recurrentes obtenidos en 2000, las ventas netas de Televisión Abierta se hubieran incrementado en \$361.9 millones de Pesos, o 2.9%, llegando a \$12,704.6 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 comparados con \$12,342.7 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000.

La utilidad de operación de Televisión Abierta disminuyó en \$582.9 millones de Pesos, o 12.7%, llegando a \$4,015.7 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 comparado con \$4,598.6 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Esta disminución se debió principalmente al decremento en ventas netas, así como a un incremento en el costo de ventas relacionado con la nueva programación de Canal 4 orientada hacia nuevos clientes demográficos y a la cobertura de noticias después de los acontecimientos del 11 de septiembre. Este decremento fue parcialmente compensado por la disminución en los costos de producción de telenovelas y eventos especiales y al cierre de dos estudios de producción debido a la aplicación del programa de reducción de costos implementado en abril de 2001, así como a una disminución en los gastos de administración, principalmente por la reducción de la planta laboral como resultado del programa de reducción de costos y gastos de la Compañía.

2000 Comparado con 1999. Las ventas netas de Televisión Abierta tuvieron un incremento de \$1,225.0 millones de Pesos o 10.2%, alcanzando \$13,288.9 millones de Pesos en 2000, de \$12,063.9 millones de Pesos en 1999. Dicho incremento es atribuible a varios factores incluyendo, mayores ingresos por la venta de publicidad dado un mayor volumen de tiempo publicitario vendido debido principalmente a mayores ingresos por las campañas publicitarias de los partidos políticos para las elecciones locales y federales y los "Juegos Olímpicos de Sydney 2000", así como por un incremento en las tarifas de publicidad como parte de los cambios del plan de ventas de la Compañía.

La utilidad de operación de Televisión Abierta se incrementó \$401.9 millones de Pesos o 9.6%, como resultado de mayores ingresos y la disminución en los gastos de administración como parte del programa de reducción de costos y gastos de la Compañía. Este incremento fue parcialmente compensado por mayores costos de venta debido a mayores costos de transmisión y por costos de programación adicionales relacionados con telenovelas, noticieros, series y películas y eventos especiales (principalmente "Juegos Olímpicos de Sydney 2000"), así como un incremento en los gastos de venta como resultado de la reestructuración de la fuerza de ventas de la Compañía y un incremento en la provisión de cuentas incobrables.

Programación para Televisión Restringida

Las ventas de este segmento se derivan principalmente, de contratos de licencia de venta de señales con programación producida por la Compañía o por terceras partes,

la cual se vende a proveedores de servicios de televisión restringida en América Latina, los Estados Unidos y Europa, así como a otros sistemas de cable en México y a los sistemas de televisión satelital directa al hogar, en los cuales la Compañía tiene participación. En adición, este segmento tiene ingresos de publicidad proveniente de anunciantes de los sistemas de cable en México, los cuales se obtienen bajo contratos de compra libre y de forma independiente a las ventas de publicidad del segmento de Televisión Abierta.

La contribución de las ventas de televisión restringida representó el 2.5%, 2.4% y 2.4% del total de las ventas de la Compañía en 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

2001 Comparado con 2000. Las ventas netas de Programación para Televisión Restringida aumentaron \$13.4 millones de Pesos, o 2.7%, para llegar a \$514.3 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$500.9 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este incremento se debió principalmente a mayores ventas de señales a distribuidores de televisión de paga en México y en el extranjero. Este incremento se compensó parcialmente por una disminución en ventas de publicidad, por los ingresos no recurrentes reconocidos en 2000 provenientes de las campañas políticas y juegos olímpicos de verano por \$5.5 millones de Pesos y \$13.0 millones de Pesos, respectivamente, así como por el efecto de apreciación del peso frente al dólar en las ventas denominadas en moneda extranjera.

El resultado de operación de Programación para Televisión Restringida aumentó en \$93.3 millones de Pesos, o 102.8%, para llegar a una utilidad de \$2.6 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001, en comparación con una pérdida de \$90.7 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Esta variación refleja principalmente un decremento en los costos de producción de programas debido al cese de la producción de ECO en abril de 2001. Como se menciona anteriormente en "-Televisión Abierta," a partir de mayo de 2001 los costos fijos de ECO asociados a los estudios de producción y equipo técnico, se presentan en los resultados del segmento de Televisión Abierta, mientras que los costos de programación de ECO (hasta la fecha en que cesó su producción) siguen formando parte de los resultados del segmento de Programación para Televisión Restringida. El incremento en el resultado de operación de este segmento fue parcialmente compensado por incrementos en los gastos de administración y venta.

2000 Comparado con 1999. El incremento en ventas de Programación para Televisión Restringida de \$38.8 millones de Pesos u 8.4%, alcanzando \$500.9 millones de Pesos en 2000, de \$462.1 millones de Pesos en 1999, se debió principalmente al incremento en la venta de tiempo publicitario y a un mayor volumen de servicios de programación vendidos en el mercado nacional e internacional. Este incremento fue parcialmente compensado por menores ingresos recibidos por la venta de "Pago por Evento".

La pérdida de operación de Programación para Televisión Restringida disminuyó \$406.0 millones de Pesos u 81.8%, para llegar a \$90.7 millones de Pesos en 2000, de \$496.7 millones de Pesos en 1999, debido principalmente a un incremento en las ventas netas, menores costos de producción relacionados con "ECO", menores costos relacionados con series y películas, así como el decrecimiento en los gastos de administración.

Licencias de Programación

La Compañía vende derechos de programación de los programas que produce y transmite en México, principalmente telenovelas y programas unitarios. Las ventas de derechos se realizan básicamente en los Estados Unidos a la cadena Univision, así como en países latinoamericanos, de Europa y del Medio Oriente. Aproximadamente, el 52.8%, 51.6% y 50.8% de las ventas netas en este segmento en 1999, 2000 y 2001, respectivamente, correspondieron a ventas a Univision. Los ingresos obtenidos por derechos vendidos a Univision ascendieron \$61.0 millones de Dólares en 1999, \$76.5 millones de Dólares en 2000 y U.S.\$75.6 millones de Dólares en 2001.

La contribución de las ventas de Licencias de Programación representó el 7.0%, 7.3% y 6.8% del total de las ventas de la Compañía en 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

2001 Comparado con 2000. Las ventas netas de Licencias de Programación disminuyeron en \$122.3 millones de Pesos, u 8.0%, para llegar a \$1,404.9 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$1,527.2 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decrecimiento se debió principalmente a la disminución en ventas de exportación de programas a Europa, Asia y África, al efecto de apreciación del peso frente al dólar en ventas denominadas en moneda extranjera y a una disminución del 1.2% en las regalías pagadas a la Compañía por Univision debido a la desaceleración económica que afectó a Estados Unidos en 2001. Este decrecimiento fue parcialmente compensado por un incremento en las ventas de exportación de programas a América Latina.

La utilidad de operación de Licencias de Programación disminuyó \$72.5 millones de Pesos, o 19.9%, llegando a \$290.5 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$363.0 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decrecimiento se debió principalmente al decrecimiento en ventas netas y fue parcialmente compensado por una disminución en el costo de ventas, principalmente en costos de producción, así como una disminución en gastos de administración.

2000 Comparado con 1999. El incremento en las ventas de Licencias de Programación de \$223.6 millones de Pesos o 17.2%, en 2000 para alcanzar \$1,527.2 millones de Pesos, de \$1,303.6 millones de Pesos en 1999, se debió principalmente al incremento en las regalías pagadas a la Compañía por Univision, de conformidad con el Contrato de Programación bajo Licencia con Univision y al incremento en las ventas

netas por la exportación de programación a países de América Latina, Asia y África. Este incremento fue parcialmente compensado por el efecto en conversión de las ventas denominadas en moneda extranjera debido a que en 2000 la inflación en México fue superior a la devaluación del Peso frente al Dólar.

La utilidad de operación de Licencias de Programación tuvo un aumento de \$271.5 millones de Pesos o 296.5%, en 2000 llegando a \$363.0 millones de Pesos, de \$91.5 millones de Pesos en 1999, reflejando un incremento en las ventas netas y una reducción en los gastos de operación y en el costo de ventas, como parte del programa de reducción de costos y gastos de la Compañía.

Editoriales

Las ventas de Editoriales se derivan principalmente de la venta de páginas de publicidad en las revistas y, hasta julio de 2000, en el periódico que hasta esa fecha era propiedad de la Compañía, así como de la venta de las revistas a distribuidores. A partir de la adopción del Plan de Comercialización, el segmento de Editoriales vende su publicidad en forma independiente de los otros segmentos de la Compañía. Las tarifas de publicidad se basan en el título de la revista y en el lugar donde aparecerán los anuncios en la revista.

En octubre de 2000 la Compañía adquirió el remanente de 35% del capital del segmento de editoriales (Editorial Televisa) de un accionista minoritario.

En julio de 2000, la Compañía vendió su participación en Ovaciones al señor Alejandro Burillo Azcárraga, como parte de una serie de operaciones relacionadas con la venta de la participación en Televisor del señor Burillo a las familias Aramburuzabala y Fernández. Ver "Administración – Administradores y Accionistas" y "Operaciones con Partes Relacionadas y Conflicto de Intereses."

La contribución de las ventas de Editoriales representó del total de las ventas de la Compañía el 7.9%, 8.3% y 10.0%, en 2001, 2000 y 1999, respectivamente. El porcentaje de las ventas netas de Editoriales derivado de ventas de publicidad fue de 42.8% en 2001, 39.8% en 2000 y 39.3% en 1999. El remanente de las ventas netas de Editoriales en cada periodo presentado consistió en ingresos por ventas de revistas a distribuidores.

2001 Comparado con 2000. Las ventas netas de Editoriales disminuyeron \$128.4 millones de Pesos, o 7.4%, llegando a \$1,604.3 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$1,732.7 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decremento se debió principalmente a la disminución en el número de revistas vendidas en México y en el extranjero como resultado del incremento en los precios y la desaceleración económica, al efecto de apreciación del peso frente al dólar en ventas denominadas en moneda extranjera y al reconocimiento de \$87.0 millones de Pesos en 2000 derivados de la operación de Ovaciones, el cual fue vendido en julio de ese año. Este decremento fue parcialmente

compensado por un incremento en el número de páginas de publicidad vendidas en México y en el extranjero, así como al incremento en las tarifas de publicidad.

Excluyendo los ingresos provenientes de la operación de Ovaciones por el año terminado el 31 de diciembre de 2000, las ventas netas de Editoriales hubieran disminuido en \$41.4 millones de Pesos, o 2.5%, llegando a \$1,604.3 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 comparados con \$1,645.7 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000.

La utilidad de operación de Editoriales disminuyó en \$89.0 millones de Pesos, o 27.5%, llegando a \$234.5 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$323.5 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Esta disminución se debió principalmente al decremento en las ventas netas y a un incremento en gastos de administración y fue parcialmente compensado por un decremento en costo de ventas como resultado de una disminución en el tiraje de revistas en México y en el extranjero, así como por el efecto de apreciación del peso frente al dólar en costos y gastos denominados en moneda extranjera.

2000 Comparado con 1999. El decremento de \$185.6 millones de Pesos o 9.7% en las ventas de Editoriales durante 2000, para alcanzar \$1,732.7 millones de Pesos, de \$1,918.3 millones de Pesos en 1999, se debió principalmente a un menor volumen de revistas vendidas en el mercado internacional, por el efecto en conversión de las ventas denominadas en moneda extranjera debido a que en 2000 la inflación en México fue superior a la devaluación del Peso frente al Dólar, por un menor volumen de páginas de publicidad vendidas en el mercado internacional, así como por el decremento en las ventas de periódicos, ya que sólo se incluyen en 2000, seis meses de operación. Esta disminución fue parcialmente compensada por un mayor volumen de páginas de publicidad vendidas, así como por el incremento en el volumen de revistas vendidas en el mercado nacional.

La utilidad de operación de Editoriales disminuyó \$11.8 millones de Pesos o 3.5% en 2000, llegando a \$323.5 millones de Pesos, de \$335.3 millones de Pesos en 1999, reflejando el decremento en las ventas netas, así como el incremento en el costo de ventas como resultado de una mayor circulación de revistas en el mercado nacional, así como un aumento en el volumen de revistas impresas en México. Esta disminución fue parcialmente compensada por la disminución de gastos de operación debido al programa de reducción de costos y gastos de la Compañía.

Distribución de Publicaciones

Los ingresos de Distribución de Publicaciones, se derivan principalmente de la distribución de revistas publicadas por la Compañía, y a través de asociaciones, licencias y otros arreglos con editores independientes. Del volumen total de distribución de revistas aproximadamente 59.9% en 2001, 62.2% en 2000 y 64.2% en 1999 fue editado por el segmento Editorial.

La contribución de las ventas de Distribución de Publicaciones representaron el 4.4% del total de las ventas netas de la Compañía en 2001, 2000 y 1999.

2001 Comparado con 2000. Las ventas netas de Distribución de Publicaciones disminuyeron en \$6.4 millones de Pesos, o 0.7%, llegando a \$897.1 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$903.5 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decremento se debió principalmente a la disminución en el volumen de revistas de terceros distribuidas en el extranjero, al decremento en el volumen de distribución en México y en el extranjero de títulos editados por el segmento de Editoriales de la Compañía y al efecto de la apreciación del peso frente al dólar en ventas denominadas en moneda extranjera. Este decremento fue parcialmente compensado por la venta en el extranjero de tarjetas telefónicas y formas fiscales.

La utilidad de operación de Distribución de Publicaciones disminuyó en \$33.3 millones de Pesos, representando 80.4%, para llegar a \$8.1 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$41.4 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decremento refleja principalmente la disminución en ventas netas, así como un aumento en gastos de venta como resultado del incremento en los costos de distribución. Este decremento fue parcialmente compensado por una disminución en los gastos de administración debido a la continua aplicación del programa de reducción de costos y gastos de la Compañía.

2000 Comparado con 1999. El incremento de \$43.1 millones de Pesos o el 5.0% en las ventas de Distribución de Publicaciones durante 2000, alcanzando \$903.5 millones de Pesos, de \$860.4 millones de Pesos en 1999, se debió principalmente al aumento en las ventas netas por mayor distribución de revistas publicadas por terceros en el mercado nacional. Este incremento fue parcialmente compensado por menores ventas de distribución de revistas publicadas por terceros en el mercado internacional, así como por el efecto en conversión de las ventas denominadas en moneda extranjera.

La utilidad de operación de Distribución de Publicaciones se incrementó \$20.9 millones de Pesos o 102.0% en 2000, llegando a \$41.4 millones de Pesos, de \$20.5 millones de Pesos en 1999, como resultado del incremento en las ventas netas y menores gastos de operación como parte del programa de reducción de costos y gastos de la Compañía. Este incremento fue parcialmente compensado por el incremento en el costo de ventas debido a un mayor volumen de revistas publicadas por terceros.

Televisión por Cable

La Compañía es propietaria del 51% del capital social de Cablevisión, empresa que tiene la concesión para operar el sistema de cable de la Ciudad de México.

Los ingresos de Televisión por Cable se derivan del cobro de cuotas a suscriptores, cargos de instalación y de ventas de publicidad local y nacional. A partir de la adopción del Plan de Comercialización en el cuarto trimestre de 1998, el segmento de Televisión por Cable vende su publicidad en forma independiente del segmento de Televisión Abierta, con base en compra libre. Las tarifas de publicidad se basan en el día y la hora en que la publicidad es transmitida, así como el tipo de programación. Las tarifas de suscripción son incrementadas periódicamente, con base en la inflación y el efecto esperado del crecimiento en la base de suscriptores.

La contribución de las ventas del segmento representó el 5.4%, 4.5% y 4.1% del total de las ventas de la Compañía en 2001, 2000, y 1999, respectivamente.

2001 Comparado con 2000. Las ventas netas de Televisión por Cable aumentaron en \$153.9 millones de Pesos, o 16.6%, alcanzando \$1,082.2 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$928.3 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este incremento se debió principalmente al aumento en el número de suscriptores del servicio básico alcanzando aproximadamente 452,000 al 31 de diciembre de 2001, en comparación con los más de 403,000 que se tenían al 31 de diciembre de 2000, así como a un incremento en el número de suscriptores del servicio digital alcanzando más de 81,500 al 31 de Diciembre 2001, en comparación con los aproximadamente 49,000 al 31 de diciembre de 2000. Este incremento fue parcialmente compensado por una disminución en los ingresos de publicidad debido a menor tiempo comercializado.

La utilidad de operación de Televisión por Cable se incrementó en \$88.9 millones de Pesos, o 59.9%, alcanzando \$237.1 millones de Pesos por el año terminado el 31 diciembre de 2001 en comparación con \$148.2 millones de Pesos obtenidos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este incremento refleja principalmente el incremento en las ventas netas, así como una disminución en los gastos de venta. Este incremento fue parcialmente compensado por un incremento en el costo de ventas debido a mayores costos de señales y costos adicionales asociados con nuevas suscripciones, así como por un incremento en los gastos de administración.

2000 Comparado con 1999. El incremento en las ventas de Televisión por Cable de \$137.7 millones de Pesos o 17.4% en 2000, para llegar a \$928.3 millones de Pesos, de \$790.6 millones de Pesos en 1999, se debió principalmente al aumento en el número de suscriptores del servicio básico a más de 403,000 al 31 de diciembre de 2000, en comparación con los 390,000 al 31 de diciembre de 1999, así como por el incremento en el número de suscriptores de canales Premium en más de 77,000 al 31 de diciembre de 2000, en comparación con los 57,000 al 31 de diciembre de 1999, como resultado del lanzamiento del servicio digital a través de nuevos decodificadores, y a los incrementos en la tarifa del servicio básico del 22% y 21% en junio de 1999 y septiembre de 2000, respectivamente. Este incremento fue parcialmente compensado por menores ingresos de la venta de publicidad.

La utilidad de operación de Televisión por Cable tuvo un aumento de \$5.0 millones de Pesos o 3.5% en 2000, alcanzando \$148.2 millones de Pesos, de \$143.2 millones de Pesos en 1999, debido al incremento en las ventas netas. Este incremento fue parcialmente compensado por un incremento en los costos de venta, debido a mayores costos por señal, así como mayores gastos de operación asociados con un incremento en la provisión de cuentas incobrables y otros costos relacionados con los servicios y señales digitales.

Radio

Las ventas de Radio se generan principalmente por ventas de tiempo publicitario. A partir de la adopción del plan de comercialización en el cuarto trimestre de 1998, el segmento de Radio vende su publicidad en forma independiente del segmento de Televisión Abierta con base en la compra libre. Las tarifas de publicidad se basan en el día, hora y tipo de programación durante las cuales es transmitida.

La contribución de las ventas de Radio representó 1.2% en 2001, 1.7% en 2000, y 1.7% en 1999, del total de las ventas de la Compañía.

2001 Comparado con 2000. Las ventas netas de Radio disminuyeron en \$107.2 millones de Pesos, o 30.3%, alcanzando \$246.7 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$353.9 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Esta disminución se debió principalmente al decremento en las ventas de publicidad como resultado de la desaceleración que afectó a la economía mexicana y a la industria del radio durante 2001. La disminución se debe también a los ingresos no recurrentes reconocidos en 2000 provenientes de las campañas políticas y los juegos olímpicos de verano los cuales ascendieron a \$22.5 millones de Pesos y \$1.2 millones de Pesos, respectivamente.

Radio generó una pérdida de operación de \$8.2 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 comparada con una utilidad de operación por \$48.4 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. La variación se debió principalmente a la disminución en las ventas netas, la cual fue parcialmente compensada por una disminución en el costo de ventas y gastos de operación como resultado de la continua aplicación del programa de reducción de costos y gastos de la Compañía.

En octubre de 2001, la Compañía llegó a un acuerdo definitivo con Grupo Prisa, uno de los grupos líderes mundiales de comunicación de habla hispana para formar una alianza en México. Con base en este acuerdo Grupo Prisa adquirió el 50% del capital neutro de Sistema Radiópolis, la subsidiaria del segmento de Radio de la Compañía por un monto de U.S.\$50.0 millones de Dólares y una contribución de capital adicional por U.S.\$10.0 millones de Dólares. Una parte del precio de venta fue pagado en octubre de 2001 y el remanente será exigible para el 31 de julio de 2002. De acuerdo con los PCGA, la Compañía seguirá consolidando el 100% de los resultados

de esta subsidiaria debido a que aún posee el 100% de las acciones con derecho a voto, correspondiente al 50% del capital social de Sistema Radiópolis y sus subsidiarias.

2000 Comparado con 1999. El incremento en las ventas de Radio de \$30.0 millones de Pesos o 9.3% en 2000, llegando a \$353.9 millones de Pesos, de \$323.9 millones de Pesos en 1999, se debió principalmente a mayor tiempo publicitario vendido y al incremento en tarifas.

La utilidad de operación de Radio se incrementó \$30.2 millones de Pesos o 168.2% en 2000, alcanzando \$48.4 millones de Pesos, de \$18.2 millones de Pesos en 1999, como resultado de mayores ventas netas y la reducción de gastos de operación como parte del programa de reducción de costos y gastos de la Compañía. Este incremento fue parcialmente compensado por el incremento en los costos de programación.

Otros Negocios

El segmento Otros Negocios de la Compañía incluye la promoción de espectáculos deportivos y eventos especiales en México, el servicio de mensajes electrónicos personalizados (*paging*), servicios de doblaje, distribución de películas de largometraje y un portal de Internet.

En mayo de 2000 la Compañía lanzó EsMas.com, un portal horizontal de Internet de habla hispana como parte de su estrategia para convertirse en el líder del mercado de habla hispana. EsMas.com posee el extenso y exclusivo contenido de Televisa en noticias, deportes, música, editoriales y entretenimiento, y ofrece una variedad de servicios, incluyendo correo electrónico, buscadores, salas de conversación y comercio electrónico. La inversión de la Compañía en EsMas.com al 31 de diciembre de 2000 y 2001 fue de U.S.\$58.4 millones de Dólares y U.S.\$11.4 millones de Dólares, respectivamente.

En 1999, la Compañía discontinuó las operaciones de algunas de sus subsidiarias que se incluían en el segmento de Otros Negocios, tales como la producción de obras de teatro, promoción de corridas de toros y venta de productos de consumo. De conformidad con el Boletín A-7, los resultados de estos negocios han sido reclasificados como operaciones discontinuadas por todos los periodos presentados. (Ver — Operaciones Discontinuadas).

La contribución de las ventas de Otros Negocios representó el 8.6%, 7.5% y 7.9% del total de las ventas de la Compañía en 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

2001 Comparado con 2000. Las ventas netas se incrementaron en \$162.7 millones de Pesos o 10.4% llegando a \$1,725.9 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$1,563.2 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este incremento se debió principalmente al aumento en los ingresos obtenidos por distribución de películas, celebración de

eventos deportivos, ingresos por espectáculos de En Vivo, operación que fue lanzada por la Compañía en la primera mitad de 2001 y por ingresos de la operación de EsMas, el portal de internet de la Compañía. Estos incrementos fueron compensados por la disminución en las ventas de los negocios de mensajes electrónicos personalizados y doblaje.

La pérdida de operación de Otros Negocios se incrementó en \$173.5 millones de Pesos, o 47.4%, llegando a \$539.5 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$366.0 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este incremento refleja principalmente la pérdida de operación de EsMas.com y el decrecimiento en el nivel de operación del negocio de mensajes electrónicos personalizados, así como un incremento en los costos y gastos relacionados con la distribución de películas y espectáculos de En Vivo. Este incremento en la pérdida de operación fue parcialmente compensado por el incremento en las ventas, una disminución en los costos de venta relacionados con eventos deportivos y el decrecimiento en gastos de administración derivado de la venta a Innova del servicio de contestación de llamadas en junio de 2001.

2000 Comparado con 1999. El incremento en las ventas netas de otros negocios de \$31.6 millones de Pesos o 2.1% en 2000, alcanzando \$1,563.2 millones de Pesos, de \$1,531.6 millones de Pesos en 1999, se debió principalmente a mayores ingresos publicitarios provenientes de eventos de fútbol, por participación en torneos internacionales de los equipos de la Compañía, un aumento en la distribución de películas de largometraje y por las ventas del portal horizontal de Internet, EsMas.com. Este incremento fue parcialmente compensado por menores ingresos del negocio de mensajes electrónicos personalizados y del negocio de doblaje.

La pérdida de operación de Otros Negocios aumentó \$210.0 millones de Pesos o 134.7% en 2000, llegando a \$366.0 millones de Pesos, de \$156.0 millones de Pesos en 1999, debido principalmente a mayores costos relacionados con la puesta en operación del portal horizontal de Internet, EsMas.com, así como mayores costos relacionados con eventos deportivos. Este incremento fue parcialmente compensado por una reducción en el costo de ventas del negocio de mensajes electrónicos personalizados y menores gastos en la distribución de películas de largometraje. La Compañía espera que EsMas.com tenga pérdidas netas y flujos de efectivo adversos durante los próximos años de expansión del portal.

Costo Integral de Financiamiento

En períodos de altas tasas de inflación y fluctuaciones cambiarias, el costo integral de financiamiento puede llegar a tener un impacto significativo en los estados financieros de la Compañía. De acuerdo con los PCGA, las empresas deben reconocer en el estado de resultados todos los efectos financieros que produce la inflación en la operación y financiamiento de la empresa. Bajo el rubro de costo integral de financiamiento se incluyen:

- Intereses ganados.
- Intereses pagados (Incluye la actualización por inflación de la deuda denominada en UDIs con vencimiento en 2007).
- Ganancias o pérdidas cambiarias relacionadas con activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera.
- Resultado monetario del ejercicio que se deriva de los activos y pasivos monetarios.

En la medida en que la Compañía tenga pasivos monetarios que excedan sus activos monetarios en un periodo con inflación, la Compañía generará una ganancia monetaria.

Las ganancias o pérdidas cambiarias de la Compañía se afectan por la tenencia de activos y pasivos denominados en moneda extranjera. La Compañía reconoce una ganancia o pérdida cambiaria si el tipo de cambio del Peso fluctúa con relación a la moneda en la cual los activos o pasivos monetarios están denominados.

La Compañía adoptó la política de capitalizar el costo integral de financiamiento atribuible a los activos fijos en periodos preoperativos. El costo integral de financiamiento capitalizado, incluye los intereses pagados, la ganancia obtenida por la posición monetaria y los resultados cambiarios. Dicho importe se determinó con referencia al costo ponderado de la deuda de la Compañía en el periodo respectivo. Dicho monto será depreciado con base en la vida útil de los activos respectivos. (Ver Notas 1 (g), y 6 a los estados financieros). Debido a que la tasa de inflación durante 2001, 2000 y 1999 excedió a la de pago de intereses y a la de pérdida cambiaria del Peso frente al Dólar, durante éstos periodos, no se tiene costo integral de financiamiento sujeto a capitalizar, ya que dicho costo resultó en una ganancia.

2001 comparado con 2000. El Costo Integral de Financiamiento disminuyó en \$584.6 millones de Pesos, o 58.6%, para llegar a \$413.4 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$998.0 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decremento se debió principalmente a la disminución de \$248.4 millones de Pesos en intereses pagados (excluyendo la actualización de la deuda denominada en UDIs) como resultado tanto de la reestructuración de la deuda a largo plazo de la Compañía en el segundo trimestre de 2000, como a la baja en las tasas de interés durante 2001 en comparación con 2000. El decremento también refleja una utilidad cambiaria por \$109.1 millones de Pesos originada principalmente por la apreciación del 5.7% del peso frente al dólar en 2001 en comparación con una devaluación de 2.2% del peso frente al dólar en 2000, así como un decremento de \$100.5 millones de Pesos en cargos no recurrentes derivados de contratos de cobertura cambiaria denominados en moneda extranjera, una disminución de \$113.8 millones de Pesos en pérdida por posición monetaria originada por la menor inflación en 2001 y menor posición monetaria activa durante ese

año, un incremento de \$7.2 millones de Pesos en intereses ganados como resultado de un mayor saldo promedio de efectivo e inversiones temporales y una administración más eficiente de recursos, y por un decremento de \$8.8 millones de Pesos asociado a la actualización de la deuda de \$3,000 millones de Pesos denominada en UDIs, que fue emitida por la Compañía el 14 de abril de 2000.

2000 Comparado con 1999. El costo integral de financiamiento disminuyó \$32.8 millones de Pesos, representando 3.2% llegando a una pérdida de \$998.0 millones de Pesos en 2000, en comparación con una pérdida de \$1,030.8 millones de Pesos reportados en el mismo periodo del año anterior. Esta variación se debió principalmente al decremento de los intereses pagados por la cantidad de \$268.2 millones de Pesos en 2000, alcanzando \$1,461.8 millones de Pesos, de \$1,730.0 millones de Pesos en 1999, como consecuencia de la reestructura de la deuda denominada en moneda extranjera, por un incremento en los intereses ganados por un monto de \$72.3 millones de Pesos para alcanzar \$918.4 millones de Pesos en 2000, de \$846.1 millones de Pesos en 1999, en virtud de que se tuvo mayor flujo de efectivo disponible después de pagar la reestructuración de la deuda a largo plazo denominada en moneda extranjera. Estas variaciones fueron parcialmente compensadas por un incremento en la pérdida en cambios derivado de los contratos de cobertura de tipo de cambio por \$197.8 millones de Pesos (ver Notas 10 y 18 de los estados financieros), un incremento en la actualización de la deuda a largo plazo denominada en UDIs por \$170.6 millones de Pesos, cuyo monto se presenta en intereses pagados, y una mayor pérdida por posición monetaria derivada del efecto de actualización de las partidas no monetarias que integran la base para calcular los impuestos diferidos con base en la Circular 54, interpretación de los impuestos diferidos Boletín D-4.

Partidas Especiales

Los cargos por partidas especiales disminuyeron en \$1,374.1 millones de Pesos, o 71.7%, llegando a \$543.4 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$1,917.5 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Esta disminución refleja principalmente un cargo no recurrente por \$1,463.5 millones de Pesos relacionado con el refinanciamiento de la deuda de la Compañía en el segundo trimestre de 2000. Este decremento fue parcialmente compensado por un cargo de \$57.4 millones de Pesos en relación con la redención de la deuda Senior de la Compañía en mayo de 2001, así como un incremento de \$166.9 millones de Pesos relacionados con la reducción de la planta laboral como parte del programa de reducción de costos y gastos de la Compañía.

En respuesta a la desaceleración de la economía mexicana a principios de 2001, la Compañía estableció nuevas iniciativas para la reducción de costos y gastos. Estas medidas incluyeron el estricto control de costos y la baja de activos no estratégicos, en particular dentro del segmento de Televisión Abierta y reducciones adicionales en el número de empleados eventuales. Como resultado de estas iniciativas, la Compañía cesó la producción de ECO en abril de 2001 y llevó a cabo una reducción adicional en su fuerza de trabajo por 684 empleados de planta y 66 trabajadores independientes. La

Compañía pretende seguir ejerciendo estas medidas durante 2002, así como implantar otras nuevas, como el establecimiento de políticas de compensación para ejecutivos con base en resultados y formar una conciencia de reducción de costos en los empleados.

Otros Gastos – Neto

Otros gastos - neto se incrementaron en \$157.8 millones de Pesos, o 31.6%, para llegar a \$657.0 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$499.2 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000 y reflejan principalmente por 2001 la amortización y cancelación de crédito mercantil por \$402.2 millones de Pesos, un cargo por \$174.4 millones de Pesos por cancelación de documentos por cobrar, \$99.8 millones de Pesos en honorarios y otros gastos por servicios profesionales, donativos por \$118.8 millones de Pesos, \$91.4 millones de Pesos por cancelación de activos y \$49.1 millones de Pesos de otros conceptos. Estos conceptos fueron parcialmente compensados por una utilidad antes de impuestos de \$278.7 millones de Pesos derivados principalmente de la venta del 50% del capital neutro de Grupo Radiópolis a Grupo Prisa.

Otros gastos - neto de \$499.2 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000 en comparación con otros productos – neto de \$749.9 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 1999.

Otros gastos – neto por el año terminado el 31 de diciembre de 2000, principalmente reflejó la amortización y cancelación de crédito mercantil por \$210.7 millones de Pesos, un cargo por \$145.6 millones de Pesos por honorarios y servicios profesionales, \$55.9 millones de Pesos por donativos, \$98.2 millones de Pesos por amortización de los costos relacionados con los negocios de las plataformas DTH y \$82.4 millones de Pesos de otros conceptos. Estos conceptos fueron parcialmente compensados por una utilidad antes de impuestos de \$93.6 millones de Pesos derivados principalmente de la venta del interés de la Compañía en Pegaso Telecomunicaciones, S.A. de C.V. y Ovaciones.

Otros productos – netos de \$749.9 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 1999, principalmente reflejó una utilidad de \$1,987.1 millones de Pesos principalmente por la venta de acciones de Univision, neta de costos y gastos asociados. Esta utilidad fue parcialmente compensada por cargos de: \$532.1 millones de Pesos por la amortización y cancelación de crédito mercantil, \$270.6 millones de Pesos por amortización de los costos relacionados con los negocios de las plataformas DTH, \$66.0 millones de Pesos por provisión de cuentas incobrables distintas a clientes y \$368.5 millones de Pesos de otros gastos.

Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Activo y Participación de los Trabajadores en la Utilidades

El impuesto sobre la renta, impuesto al activo y la participación de los trabajadores

en las utilidades correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 2001 se incrementaron en \$193.4 millones de Pesos, o 55.7%, para llegar a \$540.6 millones de Pesos en comparación con \$347.2 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. El incremento refleja principalmente un aumento de \$2.7 millones de Pesos en la participación de los trabajadores en las utilidades de la Compañía y un decremento de \$463.6 millones de Pesos en el beneficio del reconocimiento de impuestos diferidos. Este incremento fue parcialmente compensado por una disminución de \$238.1 millones de Pesos en los impuestos sobre la renta y al activo causados en el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con esos impuestos causados el año anterior.

La tasa del impuesto sobre la renta para personas morales en México fue del 35% en 1999, 2000 y 2001, la tasa del impuesto al activo fue de 1.8% en 1999, 2000 y 2001. De acuerdo a las recientes modificaciones a la Ley del Impuesto Sobre la Renta, a partir de 1 de enero de 2002, la tasa del impuesto sobre la renta para personas morales en México, disminuirá del 35% actual al 32% esta disminución se llevará a cabo gradualmente en un periodo de tres años empezando en enero de 2003. Como resultado de estas disposiciones la Compañía espera que nuestro pasivo de impuesto diferido disminuirá en 2002. La Compañía y sus subsidiarias que causan el impuesto al activo, pueden acreditar éste individualmente contra el impuesto sobre la renta a pagar por cada una de ellas. Los impuestos sobre la renta y al activo de operaciones continuas, como porcentaje de la utilidad contable antes de provisiones, fueron el 20.8% en 2001, 19.3% en 2000 y 26.6% en 1999.

En 2001, 2000 y 1999, la Compañía no causó impuesto sobre la renta, con respecto a sus operaciones en México, principalmente como resultado de:

- El costo financiero derivado de la reestructuración de la deuda, la cual se realizó en 2000;
- Pérdidas fiscales operativas generadas en periodos anteriores;
- Diferencias temporales resultantes de compras de inventarios, mismas que fueron parcialmente compensadas tanto por los diferenciales en la acumulación para efectos fiscales de los efectos inflacionarios; y
- El acreditamiento del impuesto al activo consolidado contra el impuesto sobre la renta consolidado por pagar.

Básicamente, el gasto del impuesto sobre la renta que incurrió la Compañía en 2001, 2000 y 1999 \$519.1 millones de Pesos, \$293.7 millones de Pesos y \$865.0 millones de Pesos respectivamente, fueron generados por:

- Impuesto al activo;
- Impuestos atribuibles al interés minoritario correspondiente a terceros, y al 40%

de las utilidades fiscales de compañías subsidiarias que no tienen efecto en la consolidación fiscal; e

- Impuestos originados por sus operaciones en el extranjero.

Para una descripción y análisis de las principales diferencias entre el resultado contable y el fiscal, así como de las pérdidas fiscales consolidadas y no consolidadas en 2001, 2000 y 1999. Ver- Nota 21 a los estados financieros.

En mayo de 1999, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, emitió el Boletín D-4 revisado, "Tratamiento contable del impuesto sobre la renta, impuesto al activo y de la participación de los trabajadores en la utilidad". En julio de 2000, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos expidió la Circular 54, "Interpretación del Boletín D-4", que aclaró ciertas cuestiones relativas a la aplicación del Boletín D-4. El Boletín D-4, relativo al tratamiento contable de los Impuestos Diferidos, entró en vigor a partir del 1º de enero de 2000. La adopción del Boletín D-4 a partir del 1º de enero de 2000, resultó en un incremento inicial en el pasivo de impuestos diferidos, y un correspondiente decremento en el capital contable por \$2,565.8 millones de Pesos, de los cuales \$2,500.0 millones de Pesos corresponden al capital contable mayoritario. La Compañía anticipa que la adopción del Boletín D-4 continuará impactando la tasa efectiva de la Compañía en periodos subsecuentes. Ver Nota 21 a los estados financieros.

La Compañía tiene pérdidas fiscales por amortizar al 31 de diciembre de 2001 como sigue: no consolidadas de subsidiarias mexicanas y de subsidiarias extranjeras por \$1,467.2 millones de Pesos y \$1,189.2 millones de Pesos, respectivamente, las cuales expiran de 2002 a 2008 en las subsidiarias mexicanas, y de 2002 a 2021 en las subsidiarias extranjeras. Durante 2000 y 1999, la Compañía amortizó pérdidas fiscales consolidadas de operación por \$955.2 millones de Pesos y \$4,258.2 millones de Pesos, respectivamente. La Compañía no tenía pérdidas fiscales consolidadas de operación para amortizar en 2001. Durante 2001, 2000 y 1999, la Compañía amortizó pérdidas fiscales no consolidadas por \$507.0 millones de Pesos, \$1,849.5 millones de Pesos y \$2,077.7 millones de Pesos, respectivamente. Ver Nota 21 a los estados financieros.

La legislación mexicana obliga a todas las empresas a pagar a sus empleados, además de sus salarios, una participación en las utilidades del año, equivalente al 10% de la utilidad fiscal. La Compañía ha convenido en pagar anualmente un bono especial a sus empleados por concepto de la participación de las utilidades a los trabajadores. Si el importe a pagar por este bono especial es superior a la participación de las utilidades a los trabajadores, el remanente se registra dentro de los rubros de costo de ventas y gastos de administración y venta. En 2001, 2000 y 1999, se registró un importe de aproximadamente de \$76.5 millones de Pesos, \$78.2 millones de Pesos y \$49.6 millones de Pesos, respectivamente, como bono especial.

Participación en los Resultados de Inversiones

En este rubro se muestra la participación de los resultados "netos" de las empresas

en las que la Compañía mantiene intereses y que no se consolidan por no tener el control. En 2001, 2000 y 1999 este rubro muestra lo siguiente:

- Inversiones en servicios de televisión DTH en México, España, Colombia, Chile y Argentina; e
- Inversiones en Univision.

En 1999 y hasta julio de 2000, este rubro reflejaba también la inversión de la Compañía en Pegaso. En julio de 2000, la Compañía vendió su participación en Pegaso al señor Alejandro Burillo Azcárraga, quien era funcionario de la empresa y uno de sus principales accionistas. En 1999, este rubro reflejaba también una ganancia por el ejercicio de opciones para la compra de acciones de Univision, la cual fue parcialmente compensada con las pérdidas atribuibles a otras inversiones durante dicho periodo.

La Compañía registró pérdidas en inversiones por \$522.1, \$1,834.2 y \$795.9 millones de Pesos, en 2001, 2000 y 1999, respectivamente. Las pérdidas en las inversiones disminuyeron en \$1,312.1 o 71.5%, llegando a una pérdida de \$522.1 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con una pérdida de \$1,834.2 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decremento se debe principalmente a la decisión de la Compañía de dejar de reconocer pérdidas adicionales generadas por Innova, la empresa con la que la Compañía tiene una asociación de televisión directa al hogar (DTH) en México, lo cual resultó en una disminución de \$1,071.0 millones de Pesos en el reconocimiento de pérdidas de afiliadas por el año terminado el 31 de diciembre de 2001, así como una disminución de la participación en las pérdidas de las asociaciones DTH en España y América Latina y al reconocimiento de pérdidas en la asociación de la Compañía en Pegaso, empresa que opera un sistema de comunicación personal, las cuales fueron reconocidas hasta julio de 2000, mes en que esta inversión fue vendida. Las pérdidas en las inversiones durante 2000, incluyen pérdidas relacionadas con la asociación de DTH en México como resultado de cargos no recurrentes por aproximadamente \$269.7 millones de Pesos en relación con la migración de suscriptores a un satélite único y pérdidas relacionadas con la inversión en Pegaso por \$163.9 millones de Pesos. Las pérdidas en inversiones durante 1999, incluyen pérdidas relacionadas con las asociaciones en DTH y la inversión en Pegaso por \$1,042.5 y \$270.5 millones de Pesos, respectivamente, las cuales fueron compensadas parcialmente por una ganancia de \$414.5 millones de Pesos derivada del ejercicio de la opción para adquirir acciones de Univision.

Hasta diciembre de 2000, la Compañía reconoció el 60% de las pérdidas de Innova como participación en los resultados de inversiones dentro de su estado de resultados. Como resultado del reconocimiento de estas pérdidas desde la creación de Innova en diciembre de 1996, la inversión en esta empresa refleja una posición pasiva en el balance general de la Compañía por \$1,732.8 millones de Pesos y \$972.8 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente. Este pasivo representa el

excedente de las pérdidas reconocidas con relación a las aportaciones de capital y préstamos a largo plazo otorgados a Innova a esas fechas.

En 2001, la Compañía dejó de reconocer pérdidas adicionales en la plataforma de DTH en México debido principalmente a que el pasivo reconocido hasta la fecha representa pérdidas en exceso tanto de la deuda a largo plazo por arrendamiento financiero de transpondedores incurrida por esta asociación garantizada por la Compañía, como de los compromisos de la Compañía para fondear esta asociación en México.

En la medida que la Compañía proporcione fondos adicionales a Innova en exceso de su actual posición pasiva, tendría que reconocer la participación en sus pérdidas hasta absorber dichos excesos. Adicionalmente, en el caso de que Innova generara una utilidad neta en el futuro, la Compañía no podrá reconocer la participación en dicha utilidad sin antes reconocer su participación en las pérdidas no reconocidas previamente.

Operaciones Discontinuadas

Durante el primer trimestre de 1999, la Compañía descontinuó las operaciones de ciertas subsidiarias que estaban dedicadas principalmente a la producción de obras de teatro, corridas de toros y ventas de productos de consumo. Como resultado, los resultados de operaciones de estas subsidiarias, por todos los períodos presentados, se clasifican como operaciones discontinuadas, netas de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad. Ver Nota 22 a los estados financieros.

En diciembre de 2001, la Compañía acordó vender sus operaciones del negocio de Discos a Univision, y consumó esta venta en abril de 2002. Consecuentemente, la Compañía no se dedica al negocio de Discos a partir de esa fecha y, de conformidad con los PCGA, los resultados del segmento de Discos hasta el 31 de diciembre de 2001 y por los períodos anteriores y subsecuentes han sido presentados como operaciones discontinuadas. Ver Nota 22 a los estados financieros.

Efecto Acumulado por Cambios Contables

Durante el primer trimestre de 2001, la Compañía adoptó los lineamientos del Boletín C-2 "Instrumentos Financieros" emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Antes de adoptar el Boletín C-2, la Compañía reconocía ganancias o pérdidas por contratos de instrumentos financieros, no designados como de cobertura, hasta la fecha de su vencimiento. De acuerdo con este Boletín, la Compañía reconoció el valor razonable de ciertos instrumentos financieros, no designados como de cobertura, al 1º de enero de 2001, reflejando en el estado de resultados una pérdida acumulada de \$69.5 millones de Pesos (neto de un beneficio de impuestos por \$37.4 millones de Pesos).

Interés Minoritario

El interés minoritario refleja la porción de los resultados de operación atribuibles a los intereses en posesión de terceros, de los negocios en que la Compañía no es propietaria de su totalidad, Televisión por Cable, el negocio de mensajes electrónicos personalizados, Editoriales hasta septiembre de 2000 y desde octubre de 2001, Sistema Radiópolis.

El interés minoritario disminuyó \$155.2 millones de Pesos, o 85.1%, para llegar a \$27.3 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 de \$182.5 millones de Pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decremento principalmente refleja una disminución de la participación de la Compañía en la utilidad neta del negocio de mensajes electrónicos personalizados, la cual es reflejada en el segmento de Otros Negocios. Este decremento también refleja la adquisición del 35% del interés en Editorial Televisa, la subsidiaria a través de la cual opera el segmento Editorial, en octubre de 2000. El interés minoritario por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 refleja principalmente la participación en la utilidad neta del segmento Televisión por Cable, atribuible al 49% de participación que posee América Móvil en este segmento, así como la participación en la utilidad neta del negocio de mensajes electrónicos personalizados, atribuible al 49% de participación que posee una subsidiaria de Mobile Telecommunications Technologies Corp. en este negocio. Desde octubre 2001, el interés minoritario también refleja la participación en los resultados de Sistema Radiópolis atribuible al 50% de participación que posee Grupo Prisa en esta subsidiaria.

El interés minoritario fue de \$182.5 millones de Pesos en 2000 y \$246.3 millones de Pesos en 1999. Este decremento en 2000 refleja principalmente la adquisición del 35% del interés en el segmento editorial en julio de 2000.

Resultado Neto

Grupo Televisa generó una utilidad neta de \$1,345.7 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2001, en comparación con una pérdida neta de \$825.2 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Esta variación refleja principalmente un decremento de \$584.6 millones en el costo integral de financiamiento - neto, un decremento de \$1,374.1 millones en las partidas especiales, un decremento de \$1,316.2 millones en la participación en los resultados de inversiones y un decremento de \$93.9 millones en interés minoritario. Esta variación fue parcialmente compensada por un decremento de \$824.0 millones en el resultado de operación, un incremento de \$157.8 millones en otros gastos - neto, incrementos de \$138.9 millones y \$69.5 millones en la provisión para impuesto sobre la renta y efecto acumulado de cambio contable, respectivamente, y un decremento de \$7.7 millones en la utilidad neta por operaciones discontinuadas.

B. SITUACIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL

Liquidez

La Compañía generalmente depende de una combinación de; ingresos de operación, préstamos y del resultado neto de las disposiciones o aplicaciones de las necesidades de su capital de trabajo, inversiones de capital por mantenimiento, adquisiciones de propiedades, planta y equipo; así como en inversiones permanentes.

El Plan de Comercialización tiene un impacto considerable en la liquidez de la Compañía. Durante el cuarto trimestre de cada año la Compañía recibe la mayoría de los depósitos de sus clientes, relacionados con el Plan de Comercialización, situación que determina que su capital de trabajo y las inversiones de capital neto fluctúe durante todo el año, mostrando un saldo mayor de efectivo e inversiones temporales en el último trimestre de cada año. En 2001 la Compañía recibió una mayor cantidad de depósitos durante el cuarto trimestre en comparación con los recibidos durante el mismo periodo de 2000 en términos reales. En el cuarto trimestre de 2001, el porcentaje de depósitos recibidos en efectivo ha disminuido en relación con los recibidos en documentos. Sin embargo la Compañía podría requerir de vender activos o recurrir a préstamos a corto plazo para cubrir sus necesidades de capital de trabajo. Ver - "Televisión".

La Compañía espera financiar sus necesidades de efectivo del año 2002 a través de una combinación de fuentes de efectivo, y/o préstamos a corto plazo. La cantidad de préstamos a corto plazo para cubrir las necesidades de efectivo durante el año 2002, dependerá de los vencimientos de los documentos recibidos bajo el Plan de Comercialización y de los flujos que la Compañía recibiera por la compra libre de los anunciantes de televisión y las ventas de otros segmentos.

Flujo de Ingresos de Operación

El flujo de ingresos de operación, se deriva del resultado neto del año más/menos las partidas que no requieren utilización de recursos, por ejemplo la depreciación e impuestos diferidos, excluyendo los cambios en el capital de trabajo.

En 2001, la Compañía generó un flujo de ingresos de operación positivo por \$3,826.7 millones de Pesos comparado con el de 2000 por \$1,789.5 millones de Pesos. La variación se originó principalmente de:

Incremento en el flujo de ingresos de operación

- \$1,374.1 millones de Pesos de disminución en partidas especiales.
- \$584.6 millones de Pesos de decremento en costo integral de financiamiento, originado principalmente por disminución en intereses pagados y pérdida por

posición monetaria, así como por una utilidad en cambios en 2001 contra una pérdida de 2000.

- \$235.5 millones de Pesos de disminución en impuestos sobre la renta y al activo, así como en la participación de los trabajadores en la utilidad.
- \$218.6 millones de Pesos de incremento en partidas que no requieren utilización de efectivo como: la participación en los resultados de subsidiarias, disposición de inversiones, provisión y cancelación para cuentas incobrables e impuestos diferidos.
- \$448.4 millones de Pesos de incremento en otras partidas.

Estos incrementos en el flujo de efectivo de operación en 2001, fueron compensados por un decremento de \$824.0 millones de Pesos en el resultado de operación.

En 2000, la Compañía generó un flujo de ingresos de operación positivo por \$1,789.5 millones de Pesos comparado con el de 1999 por \$2,535.8 millones de Pesos. La variación se originó principalmente de los siguientes decrementos:

- \$1,405.9 millones de Pesos de incremento en partidas especiales derivado principalmente de los costos incurridos con el refinanciamiento de la deuda a largo plazo de la Compañía por \$1,463.5 millones de Pesos.
- \$499.2 millones de Pesos de otros gastos en 2000, comparados con \$749.9 millones de pesos de otros productos en 1999.
- \$164.1 millones de Pesos de pérdidas en otras partidas.

Estos decrementos fueron compensados por los siguientes incrementos en el flujo de operación:

- \$925.1 millones de Pesos de incremento en la utilidad de operación.
- \$1,147.7 millones de Pesos de incremento en partidas que no requieren utilización de efectivo como: la participación en los resultados de subsidiarias, disposición de inversiones, provisión y cancelación para cuentas incobrables e impuestos diferidos.

Adquisiciones e Inversiones

En 2002, la Compañía pretende:

- Invertir en la compra de inmuebles, planta y equipo aproximadamente U.S.\$140.0 millones de Dólares, que incluyen U.S.\$42.0 millones de Dólares

para la expansión y mejora del segmento de Televisión por Cable.

- Invertir U.S.\$60.0 millones de Dólares en DTH, en forma de préstamos a largo plazo o aportaciones de capital.

Durante 2001, la Compañía:

- Invirtió en la compra de inmuebles, planta y equipo aproximadamente U.S.\$141.8 millones de Dólares, en la adquisición de equipo técnico, de transmisión y de cómputo, de los cuales U.S.\$40.2 millones de Dólares fueron destinados para el segmento de Televisión por Cable;
- Invirtió U.S.\$115.9 millones de Dólares en DTH, (U.S.\$79.7 millones de Dólares en México en forma de préstamos a largo plazo y U.S.\$36.2 millones de Dólares en la plataforma Multi-Country en Sudamérica);
- Invirtió U.S.\$15.0 millones de Dólares en una compañía productora en México;
- Invirtió U.S.\$375.0 millones de Dólares en el capital de Univision; e
- Invirtió aproximadamente U.S.\$11.4 millones de Dólares en relación con la operación del portal de Internet, incluyendo la digitalización de su contenido y costos asociados con la operación del mismo.

Durante 2000, la Compañía:

- Invirtió en la compra de inmuebles, planta y equipo aproximadamente U.S.\$149.9 millones de Dólares, de los cuales U.S.\$29.7 millones de Dólares fueron destinados para la expansión y mejora del segmento de Televisión por Cable;
- Invirtió U.S.\$108.2 millones de Dólares en DTH, de los cuales U.S.\$48.6 millones de Dólares fueron en forma de préstamos a largo plazo y U.S.\$59.6 millones de Dólares en forma de aportaciones de capital;
- Invirtió aproximadamente U.S.\$58.4 millones de Dólares en la puesta en marcha del portal de Internet, incluyendo la digitalización de su contenido y costos asociados con la operación de este negocio; y
- Compró 18,493,000 CPOs en U.S.\$56.9 millones de Dólares, de acuerdo al programa de recompra de acciones

Durante 1999, La Compañía:

- Vendió, aproximadamente 2.6 millones de acciones en U.S.\$196.6 millones de Dólares de la tenencia accionaria que tenía en Univision;

- Invirtió U.S.\$95.1 millones de Dólares en DTH, de los cuales U.S.\$25.0 millones de Dólares fueron en forma de préstamos a largo plazo y U.S.\$70.1 millones de Dólares en forma de aportaciones de capital;
- Invirtió en la compra de inmuebles, planta y equipo aproximadamente U.S.\$85.4 millones de Dólares;
- Vendió su participación en Grupo Aeromar, S.A. de C.V., en aproximadamente U.S.\$ 5.5 millones de Dólares;
- Adquirió a Televisa Comercial por U.S.\$230.0 millones de Dólares. A la fecha de la adquisición, los activos de Televisa Comercial consistían de 9,511,765 CPOs y 10,288,235 acciones serie A, representando aproximadamente 4.19% de las acciones en circulación, y pérdidas fiscales acumuladas por aproximadamente \$8.7 mil millones de Pesos. Ver las secciones – "Impuesto sobre la Renta, Impuesto al Activo y Participación de Utilidades a los trabajadores";
- En julio de 1999, realizó una aportación de capital por U.S.\$30.0 millones de Dólares en la asociación en Pegaso;
- En agosto de 1999, aportó \$375.9 (nominal) millones de Pesos a los fondos de pensiones, jubilaciones y primas de antigüedad; y
- Recompró aproximadamente 14,124,000 de sus CPOs en el mercado bursátil dentro del programa de recompra de acciones propias con un costo de U.S.\$24.8 millones de Dólares.

Refinanciamiento

Durante 2000, la Compañía concluyó el refinanciamiento de su deuda. Como resultado de este refinanciamiento, la Compañía redujo sus costos de financiamiento, extendió los vencimientos de su deuda y reemplazó una porción de su deuda denominada en Dólares americanos por deuda denominada en Pesos indexados. En relación con este refinanciamiento, el 10 de mayo de 2000, la Compañía concluyó (a) una oferta para adquirir en efectivo las Notas Senior Serie A, las Notas Senior Serie B y las Obligaciones Descontadas en circulación; y (b) una solicitud de consentimiento para ciertas modificaciones a los contratos correspondientes.

La Compañía adquirió aproximadamente el 81% del monto total del principal de sus Notas Senior Serie A en circulación (excluyendo las Notas Senior Serie A mantenidas en nombre de la Compañía), aproximadamente el 97% del monto total del principal de sus Notas Senior Serie B en circulación y aproximadamente el 94% del monto total del principal de sus Obligaciones Descontadas en circulación. El monto total pagado por la Compañía por todas las Notas Senior Serie A, las Notas Senior Serie B y las

Obligaciones Descontadas recompradas de acuerdo con esta oferta fue de aproximadamente U.S.\$920.1 millones de Dólares, cuyo importe incluyó primas, honorarios, intereses acumulados y ciertos montos relativos a impuestos retenidos por un total de aproximadamente U.S.\$125.9 millones de Dólares. Después de dar efecto a las modificaciones de los contratos respectivos, substancialmente todas las restricciones y ciertos eventos considerados como incumplimiento fueron eliminados. Ver Nota 9 a los estados financieros.

El 14 de abril de 2000, la Compañía emitió \$3,000 millones de Pesos (nominal) en notas denominadas en UDIs de acuerdo con un programa de notas a mediano plazo en México. Adicionalmente, el 5 de mayo de 2000, la Compañía contrató un préstamo a tres años por U.S.\$400 millones de Dólares, cuyo importe fue utilizado, junto con los fondos provenientes de la emisión de notas denominadas en UDIs y efectivo disponible, para recomprar las Notas Senior Serie A, las Notas Senior Serie B y las Obligaciones Descontadas de conformidad con la oferta respectiva. Asimismo, la Compañía concluyó el 17 de mayo de 2000 una línea de crédito comprometida para capital de trabajo por U.S.\$100 millones de Dólares con un sindicato de bancos comerciales. Finalmente, en agosto de 2000, la Compañía emitió Notas Senior a la tasa del 8 5/8% por un monto principal total de U.S.\$200 millones de Dólares, con vencimiento en 2005, las cuales fueron registradas ante las autoridades de los Estados Unidos mediante una oferta de intercambio en el cuarto trimestre de 2000.

En relación con este refinaciamiento, la Compañía reconoció una pérdida antes de impuestos de aproximadamente \$1,463.5 millones de Pesos, la cual fue clasificada como una partida especial en el estado de resultados consolidado por el año que terminó el 31 de diciembre de 2000. Ver Notas 9 y 19 a los estados financieros.

Deuda

En septiembre de 2001 la Compañía emitió Notas Senior por U.S.\$300.0 millones de Dólares al 8% con vencimiento en 2011 con inversionistas institucionales. La Compañía utilizó el ingreso neto de esta colocación así como efectivo disponible, para refinanciar U.S.\$300.0 millones de Dólares, del crédito sindicado por \$400.0 millones de Dólares. El 30 de enero de 2002, la Compañía inició el intercambio de los títulos de las Notas Senior por títulos registrados ante la Comisión de Valores de los Estados Unidos. El 7 de marzo de 2002, la Compañía concluyó el intercambio de sustancialmente todos los títulos de Notas Senior por títulos registrados de Notas Senior con vencimiento en 2001.

En diciembre de 2001 la Compañía contrajo deuda por U.S.\$100.0 millones de Dólares a cinco años, para refinanciar U.S.\$100.0 millones de Dólares del crédito sindicado contratado a tres años por U.S.\$400.0 millones de Dólares.

En relación con la adquisición de acciones preferentes de Univision, el 21 de diciembre de 2001, la Compañía contrató un crédito puente por U.S.\$276.0 millones de Dólares pagaderos a un año. El importe neto de este préstamo, junto con U.S.\$99.0

millones de Dólares de su disponible, fueron utilizados por la Compañía para financiar esta adquisición. En relación con este financiamiento, en marzo de 2002, la Compañía fijó el precio de una oferta de Notas Senior por U.S.\$300 millones de Dólares con vencimiento a 30 años, a una tasa nominal de 8.50% anual. La Compañía utilizó una porción substancial de los recursos netos de esta emisión para pagar la totalidad del crédito puente de U.S.\$276 millones de Dólares. El 7 de junio de 2002, la Compañía presentó una solicitud de registro de esta emisión ante las autoridades de los Estados Unidos en relación con una propuesta de oferta para intercambiar estas notas por notas registradas bajo las leyes de valores de ese país. Ver Nota 26 a los estados financieros.

Para una mayor descripción de la deuda consolidada de la Compañía, pendiente de pago al 31 de diciembre de 2001, ver la Nota 9 a los estados financieros.

Intereses Pagados

La siguiente tabla muestra los intereses pagados al:

	31 de diciembre de ^{(1) (2)}		
	1999	2000	2001
Intereses pagados en Dólares.....	US\$ 52.7	US\$ 58.2	US\$ 59.7
Intereses capitalizados bajo las obligaciones descontadas...	57.6	25.0	1.5
Importes pagados por piramidación de impuestos.....	5.4	2.3	1.5
Total de intereses pagados en Dólares.....	<u>US\$ 115.7</u>	<u>US\$ 85.5</u>	<u>US\$ 62.7</u>
Total de intereses pagados en Dólares equivalentes a Pesos	\$ 1,315.2	\$ 891.7	\$ 587.1
Intereses pagados en Pesos.....	414.8	399.5	455.7
Actualización de los documentos denominados en UDIs.....	---	170.6	161.8
Total de intereses pagados ⁽³⁾	<u>\$ 1,730.0</u>	<u>\$ 1,461.8</u>	<u>\$ 1,204.6</u>

- (1) Cifras en millones de Dólares y millones de Pesos, los cuales fueron convertidos al tipo de cambio de cuando fueron reconocidos, y después actualizados al 31 de diciembre de 2001.
- (2) Los intereses pagados en estos períodos, incluyen cantidades efectivamente pagadas en Dólares como resultado de lo establecido en los contratos.
- (3) El total de los intereses pagados excluyen el efecto de la política de capitalización y cobertura en intereses.

Garantías

La Compañía garantiza, de manera proporcional y de acuerdo con su tenencia accionaria respectiva, los compromisos mínimos de sus asociaciones de DTH en relación con el uso de transpondedores, tanto por los de PanAmSat como por los de terceros, por períodos de hasta 15 años. El monto de los compromisos de dichas garantías es de aproximadamente U.S.\$298.1 millones de Dólares al 31 de diciembre de 2001. Adicionalmente, la Compañía ha garantizado obligaciones de DTH Tech Co. que provee de servicios técnicos a las plataformas de DTH de Latinoamérica, en la que la Compañía tiene un 30% de participación y de ciertas partes relacionadas por

préstamos directos y por arrendamientos financieros, por una cantidad total aproximada de \$248.9 millones de Pesos, de los cuales están relacionados, con garantías para instalaciones técnicas de DTH. Para una descripción de éstas y otras garantías, compromisos y contingencias, ver Notas 9 y 12 a los estados financieros.

Información sobre Riesgos de Mercado

Los riesgos de mercado se presentan por los cambios adversos en el valor de los instrumentos financieros, causados por los cambios en tasas de interés, en la fluctuación cambiaria y en los cambios en el valor de mercado de las inversiones. La siguiente información incluye las estimaciones hacia el futuro respecto a los valores de los instrumentos financieros. Toda la información se determinó sobre al base de principios de contabilidad mexicanos, sin considerar los efectos monetarios.

El siguiente análisis intenta presentar cambios hipotéticos en el valor razonable o el reconocimiento de utilidades o pérdidas derivadas de cambios en las tasas de interés, en la fluctuación cambiaria y en los precios del mercado de capitales y de deuda, y su efecto en los instrumentos financieros al 31 de diciembre de 2001.

La Compañía está expuesta a incrementos en las tasas de interés, a la fluctuación cambiaria y a precios de mercado del capital y de la deuda en los mercados de México y Estados Unidos. Los riesgos de mercado son monitoreados por la Vicepresidencia de Tesorería y Finanzas de la Compañía, con sujeción a la aprobación del Comité Ejecutivo. La Compañía monitorea la exposición de riesgo en tasas de interés evaluando las diferentes tasas de deuda en circulación, inversiones de corto plazo y tasas de interés de instrumentos financieros similares a los de la Compañía. El riesgo de fluctuación cambiaria se monitorea determinando la posición monetaria pasiva de la Compañía de sus operaciones en Dólares, así como por medio del presupuesto de flujo de efectivo relacionado con sus inversiones en Dólares y el pago de intereses y de capital de su deuda denominada en Dólares. El capital de riesgo es evaluado con base en el valor de las inversiones a largo plazo de sus empresas afiliadas en México y en el extranjero contra inversiones en el mercado nacional y extranjero.

Históricamente la Compañía no ha tomado acciones específicas para cubrir su exposición en tasas de interés, y, al 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001, la Compañía no era parte de ningún contrato de cobertura de riesgo asociado con tasas de interés. A través de los años, la Compañía ha celebrado contratos en forma selectiva, a fin de administrar su exposición a las fluctuaciones en el tipo de cambio del Peso frente al Dólar, incluyendo los forwards que se describen más adelante. Aún cuando el objetivo de la Compañía en cuanto al manejo de la fluctuación cambiaria en 2001 fue el de reducir la volatilidad en los ingresos y los flujos de efectivo asociada con las fluctuaciones en el tipo de cambio, la Compañía incurrió en pérdidas relacionadas con dichos forwards, como resultado de la apreciación del Peso con respecto al Dólar en 2000 y el primer trimestre de 2001. La Compañía no celebra operaciones en monedas extranjeras con fines especulativos.

Análisis de Sensibilidad y Valor Razonable

El siguiente análisis de sensibilidad tiene como propósito presentar el cambio hipotético en el valor razonable o la pérdida de ingresos que pudiera derivar de cambios en las tasas de interés, en el tipo de cambio y en los precios en los mercados de deuda y de capitales, con respecto a los instrumentos financieros de la Compañía al 31 de diciembre de 2000 y 2001. Este análisis comprende únicamente el riesgo de mercado y no refleja otros riesgos que la Compañía enfrenta en el curso normal de sus negocios, incluyendo el riesgo país y el riesgo crediticio. Los cambios hipotéticos reflejan la visión de la Compañía sobre cambios que razonablemente pudieran presentarse en el periodo de un año. Durante el primer semestre de 2002, las tasas de interés en México y en los Estados Unidos se han reducido constantemente y el Peso se ha depreciado frente al Dólar. Sin embargo, para efectos de este análisis de sensibilidad, se han hecho suposiciones conservadoras de las variaciones esperadas en el corto plazo respecto de tasas de interés en los Estados Unidos, tasas de interés en México, tipo de cambio del Peso frente al Dólar y la tasa de inflación en México, de 10%, 10%, 10% y 5%, respectivamente. El resultado de este análisis no pretende representar los cambios reales en el valor razonable o la pérdida de ingresos en que incurrirá la Compañía:

	Valor Razonable al 31 de diciembre de		
	2000	2001	2001
	(millones de Pesos con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2000 o millones de Dólares) ⁽¹⁾		
Activos:			
Inversiones Temporales ⁽²⁾	\$ 6,815.7	\$ 5,139.4	U.S.\$ 560.0
Documentos y cuentas por cobrar a largo plazo ⁽³⁾	33.8	6.5	0.7
Pasivos:			
Deuda denominada en Dólares:			
Instrumentos bursátiles a largo plazo ⁽⁴⁾	\$ 1,133.2	\$ 710.1	U.S.\$ 77.4
Crédito bancario cinco años ⁽⁵⁾	---	917.8	100.0
Documentos por pagar en 2005 ⁽⁶⁾	1,966.6	1,968.3	214.5
Documentos por pagar en 2011 ⁽⁷⁾	---	2,766.3	301.4
Deuda denominada en Pesos:			
Préstamo denominado en UDIs a largo plazo ⁽⁸⁾	3,289.9	3,540.7	385.8
Documentos por pagar a largo plazo a bancos mexicanos ⁽⁹⁾	597.6	707.7	77.1

- (1) Las cantidades en Pesos se han convertido a Dólares únicamente para la conveniencia del lector al tipo de cambio de \$9.178 por Dólar, el tipo de cambio interbancario al 31 de diciembre de 2001.
- (2) Al 31 de diciembre de 2001, las inversiones temporales consistían en depósitos bancarios de corto plazo a tasa fija (denominados principalmente en Pesos y Dólares en 2000 y 2001). Dada la naturaleza de corto plazo de estas inversiones, el incremento en las tasas de interés en Estados Unidos/Méjico no afectaría en forma significativa el valor razonable de estas inversiones.
- (3) Al 31 de diciembre de 2001, el valor razonable se aproxima al valor registrado de estas cuentas por cobrar, y dada la fecha de vencimiento de estas cuentas en 2003, el incremento en las tasas de interés en los Estados Unidos no afectaría en forma significativa el valor razonable de estas cuentas por cobrar.
- (4) Al 31 de diciembre de 2001, el valor razonable excedió del valor registrado de estos instrumentos por aproximadamente \$29.2 millones de Pesos (U.S.\$3.2 millones). El incremento en el valor razonable debido a un incremento hipotético del 10% en el precio de mercado estimado de estos

- instrumentos ascendería a \$71.0 millones de Pesos (U.S.\$7.7 millones) al 31 de diciembre de 2001.
- (5) Al 31 de diciembre de 2001, el valor razonable se aproxima al valor registrado de los saldos insoluto de este préstamo, y un incremento hipotético del 10% en las tasas de interés en los Estados Unidos reduciría el valor razonable de los saldos insoluto de este préstamo en aproximadamente \$8.1 millones de Pesos (U.S.\$0.8 millones) al 31 de diciembre de 2001.
- (6) Al 31 de diciembre de 2001, el valor registrado excedió del valor razonable de estos documentos por aproximadamente \$132.7 millones de Pesos (U.S.\$14.5 millones). El incremento en el valor razonable debido a un incremento hipotético del 10% en el precio de mercado de estos documentos, ascendería a aproximadamente \$196.8 millones de Pesos (U.S.\$21.4 millones) al 31 de diciembre de 2001.
- (7) Al 31 de diciembre de 2001, el valor registrado excedió del valor razonable de estos documentos por aproximadamente \$12.9 millones de Pesos (U.S.\$1.4 millones). El incremento en el valor razonable debido a un incremento hipotético del 10% en el precio de mercado de estos documentos, ascendería a aproximadamente \$276.6 millones de Pesos (U.S.\$30.1 millones) al 31 de diciembre de 2001.
- (8) Al 31 de diciembre de 2001, el valor registrado excedió del valor razonable de los saldos insoluto de este préstamo por aproximadamente \$222.6 millones de Pesos (U.S.\$24.3 millones). Al 31 de diciembre de 2001, una tasa de inflación hipotética del 10% para el año 2002, del 5.23%, incrementaría los saldos insoluto de este préstamo denominados en UDIs en aproximadamente \$173.5 millones de Pesos. La tasa de inflación pronosticada por el gobierno mexicano para el año 2002 es de 4.75%
- (9) Al 31 de diciembre de 2001, el valor razonable se aproxima al valor registrado de estos documentos. Al 31 de diciembre de 2001, un incremento hipotético del 10% en las tasas de interés en México reduciría el valor razonable de estos documentos en aproximadamente \$7.0 millones de Pesos (U.S.\$0.7 millones).

La Compañía está también sujeta al riesgo cambiario derivado de su posición monetaria neta en Dólares respecto de sus operaciones en México, como sigue:

	<u>Años terminados el 31 de diciembre de</u>	
	<u>2000</u>	<u>2001</u>
	(miles de Dólares)	
Inversiones de corto plazo denominadas en Dólares y documentos por cobrar de largo plazo	U.S.\$ 546,644	U.S.\$ 567,823
Instrumentos bursátiles denominados en Dólares y otros documentos por pagar	959,151	1,169,506
Forwards	412,507	601,683
Posición pasiva neta	80,000	---
	<u>U.S.\$ 492,507</u>	<u>U.S.\$ 601,683</u>

Al 31 de diciembre de 2001, una depreciación hipotética del 5.0% del Peso frente al Dólar resultaría en una pérdida de ingresos por \$27.0 millones y un incremento en la pérdida integral acumulada por \$249.1 millones. Esta tasa de depreciación se basa en el pronóstico del gobierno federal, al 31 de diciembre de 2001, respecto del tipo de cambio para 2002.

Riesgos en Paridad Cambiaria

En junio de 1999, la Compañía celebró contratos de cobertura del tipo de cambio futuro por montos de referencia de U.S.\$100 millones de Dólares y \$1,253.5 millones de Pesos, para cubrir el riesgo cambiario por los intereses en Dólares pagaderos

semestralmente en 2000 de los documentos por pagar Serie A y Serie B, y posteriormente a las ofertas de recompra y solicitudes de consentimiento de dichos títulos, para cubrir el riesgo cambiario por los intereses en Dólares pagaderos semestralmente hasta 2001 respecto del préstamo de mediano plazo por U.S.\$400 millones de Dólares a tres años (Ver Notas 1 (p) y 9). Al 31 de diciembre de 2001, estos contratos habían sido liquidados.

En julio de 1999, la Compañía celebró contratos de cobertura de tipo de cambio (*"forwards"*) por montos de referencia de U.S.\$45 millones de Dólares y \$585.7 millones de Pesos, con el propósito de cubrir el tipo de cambio de sus inversiones futuras en negocios de DTH. Los términos de dichos contratos son por períodos que fluctúan entre 14 y 26 meses. (Ver Notas 1(p) y 5). Al 31 de diciembre de 2001, estos contratos habían sido liquidados.

En el tercer trimestre de 1999, la Compañía celebró un contrato de intercambio de U.S.\$41 millones de los Documentos por Pagar Serie "A", los cuales fueron adquiridos por una institución financiera en el mercado abierto de acuerdo con este contrato. En los términos de dicho contrato, la Compañía recibió un 5.4% del monto nominal de los documentos adquiridos. Al vencimiento, la Compañía deberá pagar la diferencia entre el precio pagado por la institución financiera y el valor de mercado de los Bonos del Gobierno Federal Mexicano al 9.875% de interés anual, con vencimiento en 2007. Ver Nota 9 a los estados financieros.

IV. ADMINISTRACIÓN

1. ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS

Derechos Corporativos de las Series de Acciones en que se Divide el Capital Social

Acciones Serie "A". Las acciones de la Serie "A" confieren a sus tenedores el derecho a votar, a razón de un voto por acción, en todos los asuntos que se traten en las asambleas generales de accionistas, y el derecho de designar a la mayoría de los miembros del consejo de administración.

Acciones Serie "L". Los tenedores de acciones de la Serie "L" de voto restringido y con la limitante en otros derechos corporativos, tienen derecho de asistir y votar, a razón de un voto por acción, en las asambleas especiales de dicha serie y en las asambleas generales extraordinarias de accionistas que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos: (i) transformación de la Compañía; (ii) fusión con otra sociedad o sociedades, cuando la Compañía sea fusionada; y (iii) cancelación de la inscripción de las acciones de la Serie "L" de la Compañía o de otros valores que se emitan respecto de dichos valores, en el RNV, y en cualquier mercado de valores en México o en el extranjero en el que se encuentren registradas .

Los tenedores de acciones de la Serie "L", tienen derecho a designar, en la asamblea especial correspondiente, a dos consejeros propietarios y sus suplentes, quienes deberán ser consejeros independientes.

Acciones Serie "D". Los tenedores de acciones de la Serie "D" de voto limitado y dividendo preferente en términos del artículo 113 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, tienen derecho a asistir y a votar, a razón de asistir y votar, a razón de un voto por acción en las asambleas especiales de dicha serie y en las asambleas generales extraordinarias de accionistas que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos: (i) prórroga de la duración de la Compañía; (ii) disolución anticipada de la Compañía; (iii) cambio de objeto de la Compañía; (iv) cambio de nacionalidad de la Compañía; (v) transformación de la Compañía; (vi) fusión con otra sociedad; y (vii) cancelación de la inscripción de las acciones de la Serie "D" de la Compañía o de otros valores que se emitan respecto de dichos valores, en el RNV, y en cualquier mercado de valores en México o en el extranjero en el que se encuentren registradas.

Los tenedores de acciones de la Serie "D", tienen derecho a designar, en la asamblea especial correspondiente, a dos consejeros propietarios y sus suplentes, quienes deberán ser consejeros independientes.

Fideicomiso de CPOs

La Compañía tiene constituido un fideicomiso con Nacional Financiera, S.N.C., el cual ha emitido CPOs con base en una acción de la Serie "A", una acción de la Serie "L" y una acción de la Serie "D", cada uno.

Los tenedores de CPOs mexicanos están facultados para ejercer el derecho de voto respecto de las acciones Serie "A", Serie "L" y Serie "D" afectas al Fideicomiso de CPOs. El fiduciario vota las acciones por instrucciones de dichos tenedores mexicanos. Los tenedores de CPOs extranjeros únicamente pueden votar las acciones Serie "L" afectas al Fideicomiso de CPOs y no pueden ejercer el derecho de voto respecto de las acciones Serie "A" y Serie D afectas al Fideicomiso de CPOs. El derecho de voto de las acciones Serie "A" y "D" sólo puede ser ejercido por el fiduciario, el cual deberá votar dichas acciones Serie "A" y Serie "D" en el mismo sentido en que la mayoría de las acciones Serie "A" y Serie "D" en circulación de que son titulares tenedores mexicanos (directamente o a través del Fideicomiso de CPOs) son votadas en la asamblea respectiva.

El fiduciario del Fideicomiso de CPOs vota las acciones Serie "A" y Serie "D" respecto de las cuales no recibe instrucciones de voto, en el mismo sentido en que la mayoría de las acciones Serie "A" y Serie "D" en circulación son votadas en la asamblea respectiva. El fiduciario vota las acciones Serie "L" respecto de las cuales no recibe instrucciones de voto, en el mismo sentido en que la mayoría de las acciones Serie "L" son votadas en la asamblea respectiva. El fiduciario debe recibir las instrucciones de voto con cinco días hábiles de anticipación a la fecha de la asamblea de que se trate.

La mayoría de las acciones Serie "A" en circulación son propiedad de Televicentro. Debido a que el fiduciario está obligado a votar las acciones Serie "A" de que son titulares tenedores extranjeros en el mismo sentido que la mayoría de las acciones propiedad de mexicanos, el fiduciario vota las acciones Serie "A" en el mismo sentido que las acciones Serie "A" propiedad de Televicentro. Ver "Información General – Factores de Riesgo – Factores de Riesgo Relacionados con la Compañía – Control por Parte de un Solo Accionista." El fiduciario ejerce los demás derechos corporativos relativos a las acciones Serie "A" afectas al Fideicomiso de CPOs según instrucciones de su comité técnico que consiste de miembros del comité ejecutivo de la Compañía.

Hasta diciembre de 2008, las acciones Serie "L" representadas por CPOs que sean propiedad de Televicentro serán votadas en el mismo sentido en que la mayoría de las acciones Serie "L" de que sean titulares otros tenedores de acciones Serie "L" sean votadas en la asamblea respectiva.

Reformas Estatutarias Recientes

De conformidad con las reformas a la Ley del Mercado de Valores publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 1º de junio de 2001, en la asamblea general

extraordinaria y ordinaria de accionistas de la Compañía celebrada el 30 de abril de 2002 se reformaron los estatutos sociales de la Compañía para, entre otras cosas, incluir los siguientes derechos de minoría:

- el derecho de los tenedores de por lo menos el 10% de las acciones representativas del capital social de la Compañía, a solicitar se convoque a una asamblea de accionistas en la que tengan derecho a votar;
- el derecho de los tenedores de por lo menos el 15% de las acciones representativas del capital social de la Compañía, sujeto al cumplimiento de ciertos requisitos legales, a ejercitar la acción de responsabilidad civil contra cualquiera de los consejeros;
- el derecho de los tenedores de por lo menos el 10% de las acciones con derecho a voto y que estén representadas en la asamblea de accionistas de que se trate, a solicitar que se aplace la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados; y
- el derecho de los tenedores de por lo menos el 20% de las acciones representativas del capital social de la Compañía, sujeto al cumplimiento de ciertos requisitos legales, a oponerse judicialmente a las resoluciones de las asambleas generales en las que tengan derecho a votar.

Además, de conformidad con la Ley del Mercado de Valores, la Compañía quedó sujeta a ciertos requisitos de gobierno corporativo, incluyendo el de contar con un comité de auditoría y el de incluir miembros independientes en su consejo de administración.

Medidas para la Prevención de la Toma de Control

General. Los estatutos sociales de la Compañía prevén que, sujeto a ciertas excepciones, (i) cualquier persona, entidad o grupo de personas y/o entidades que deseen adquirir la acciones Serie "A" y/o CPOs que, sumadas a las acciones Serie "A" y/o CPOs que ya fueran propiedad de dichas personas, entidades o sus filiales, representen el 10% o más de las acciones Serie "A" en circulación (incluyendo acciones Serie "A" subyacentes a los CPOs), (ii) cualquier competidor o grupo de competidores que deseen acciones Serie "A" y/o CPOs que, sumadas a las acciones Serie "A" y/o CPOs que ya fueran propiedad de dicho competidor, grupo de competidores o sus afiliados, representen el 5% o más del capital social, (iii) cualquier persona, entidad o grupo de personas y/o entidades que deseen adquirir acciones Serie "A" y/o CPOs que representen 10% o más de las acciones Serie "A" en circulación (incluyendo acciones Serie "A" subyacentes a los CPOs), y (iv) cualquier competidor o grupo de competidores que deseen adquirir acciones Serie "A" y/o CPOs que representen 5% o más del capital social, deberán obtener previamente la aprobación del Consejo de Administración de la Compañía y/o de la asamblea de accionistas, según sea el caso, sujeto a ciertas excepciones referidas más adelante.

Los tenedores que adquieran acciones Serie "A" y/o CPOs en violación de estos requisitos, no serán considerados como titulares de dichas acciones en términos de los estatutos sociales de la Compañía. Consecuentemente, dichos tenedores no podrán votar las acciones Serie "A" y/o las acciones subyacentes a los CPOs así adquiridas, ni recibir cualquier dividendo, distribución, u otros derechos derivados de dichas acciones. Además, conforme a los estatutos sociales, dichos tenedores estarán obligados a pagar a la Compañía una pena convencional por una cantidad equivalente al valor de mercado de las acciones adquiridas en violación a tales requisitos.

De conformidad con los estatutos sociales de la Compañía, un "competidor" se define generalmente como cualquier persona o entidad que, de directa o indirectamente, realice cualquiera de los siguientes negocios o actividades: producción y transmisión de televisión, producción de televisión de paga, licencia de programación, servicios de satélite directo al hogar, publicación de impresos (periódicos y/o revistas), distribución de publicidad, grabación de música, televisión por cable, la transmisión de programación o de cualquier otro contenido por cualquier otro medio conocido o por conocer, producción y transmisión de radio, promoción de deportes profesionales y cualquier otro evento de entretenimiento, servicios de radiolocalización, producción y distribución de películas, el doblaje y/o la operación de portales de Internet. La definición de "competidor" también incluye a cualquier persona, entidad y/o grupo que se realice cualquier tipo de negocio o actividad en la que la Compañía incursiones de tiempo en tiempo y del cual la Compañía obtenga el 5% o más de sus ingresos consolidados.

Notificaciones al Consejo, Sesiones, Requisitos de Quórum y Resoluciones.

Para obtener la aprobación previa por parte del Consejo, un adquirente potencial deberá entregar en forma debida, un aviso por escrito, mediante el cual manifieste, entre otras cosas: (i) el número y clase o serie de las acciones representativas del capital social de la Compañía, de las cuales es propietario; (ii) el porcentaje que dichas acciones representan tanto del capital social en circulación, como con de serie o clase respectiva; (iii) el número y la clase o serie de acciones que pretende adquirir; (iv) el número y la clase o serie de acciones respecto de las cuales pretende otorgar o compartir un derecho o interés común; (v) su identidad, y en caso de que el adquirente sea una sociedad, fideicomiso o cualquier otra entidad legal, la de sus accionistas o beneficiarios, así como la identidad y nacionalidad de cada una de las personas que de manera efectiva controlen a dicha sociedad, fideicomiso o entidad legal; (vi) su capacidad para adquirir las acciones de Compañía conforme a los estatutos sociales y la legislación mexicana; (vii) la fuente de financiamiento para la pretendida adquisición; (viii) si ha recibido financiamiento de alguna de sus partes relacionadas para el pago de las acciones; (ix) el propósito de la pretendida adquisición; (x) si pretende adquirir acciones adicionales en el futuro, las cuales, sumadas a las que serán objeto de la pretendida adquisición y a aquellas acciones Serie "A" y/o CPOs de las cuales ya era propietario, resulten en la adquisición por parte de dicho adquirente de un porcentaje equivalente al 20% o más de las acciones con derecho a voto de la Compañía; (xi) si pretende adquirir el control de la Compañía en el futuro; (xii) si el adquirente es competidor de la Compañía, o si tiene cualquier interés económico directo o indirecto o

lazos familiares con alguno de los competidores de la Compañía; y (xiii) la identidad de la institución financiera, en su caso, que actúe como agente o corredor en relación con cualquier oferta pública a ser conducida con motivo de dicha adquisición.

El Presidente, el Secretario o el Prosecretario del Consejo de Administración de la Compañía deberá convocar a una sesión del mismo dentro de los 10 días naturales siguientes a la recepción de la notificación por escrito y dicha sesión del Consejo de Administración deberá reunirse dentro de los 45 días naturales siguientes a la convocatoria de que se trate. La adopción de las resoluciones a este respecto no podrá tomarse fuera de sesión del Consejo de Administración.

Con excepción de las adquisiciones que deberán ser aprobadas por la asamblea general extraordinaria de accionistas como se describe en el punto "*Notificaciones a los Accionistas, Asambleas, Requisitos de Quórum y Resoluciones*" siguiente, cualquier adquisición de acciones Serie "A" y/o CPOs que representen al menos el 5% o 10%, según sea el caso, del capital social o de las acciones Serie "A" (incluyendo las acciones Serie A subyacentes a los CPOs) en circulación, respectivamente, deberá ser aprobada por al menos la mayoría de los miembros del Consejo presentes en la sesión, en la cual al menos el 75% de sus miembros deberán estar presentes. Dicha adquisición deberá ser aprobada por el Consejo dentro de los 60 días naturales siguientes a la recepción del aviso por escrito descrito anteriormente, a menos que el Consejo de Administración determine que no tiene suficiente información en la cual basar su resolución. En tal supuesto, el Consejo deberá entregar un requerimiento por escrito al adquirente potencial solicitándole cualquier información adicional que el Consejo considere necesaria para emitir su determinación. Los 60 días naturales antes mencionados comenzarán a correr a partir de la fecha de recepción de la información adicional proporcionada por el adquirente potencial.

Notificaciones a los Accionistas, Asambleas, Requisitos de Quórum y Resoluciones. En el caso de: (i) una propuesta de adquisición de acciones que resulte en un "cambio de control"; (ii) que el Consejo de Administración de la Compañía no pueda celebrar una sesión por cualquier razón; (iii) que el Consejo no pueda adoptar una resolución respecto a la adquisición de acciones Serie "A" y/o CPOs que representen al menos el 5% o 10%, según sea el caso, del capital social o de las acciones Serie "A" (incluyendo acciones Serie A subyacentes a los CPOs) en circulación, respectivamente; (iv) que el Consejo de Administración determine que la propuesta de adquisición deba ser aprobada por los accionistas en una asamblea general extraordinaria, o (v) el adquirente potencial sea competidor de la Compañía y pretenda adquirir acciones Serie "A" y/o CPOs que representen el 5% o más del capital social y el Consejo no vote en contra de dicha adquisición propuesta, entonces la pretendida adquisición deberá ser aprobada por el voto de los accionistas que representen el 75% de las acciones Serie "A" en circulación en una asamblea general extraordinaria de accionistas en la que estén presentes los accionistas que representen al menos el 85% de las acciones Serie "A" en circulación (siendo aplicables dichos quorums de votación e instalación en primera o subsecuentes convocatorias). Además, cualquier propuesta de fusión, escisión, o aumento o disminución de capital de la cual

resulte un cambio de control de la Compañía, asimismo deberá ser aprobada por la asamblea general extraordinaria de accionistas con el voto de al menos el 75% de las acciones Serie "A" en circulación, en la cual los accionistas que representen al menos el 85% de las acciones Serie "A" en circulación deberán encontrarse presentes (siendo aplicables dichos quorums de votación e instalación en el caso de asambleas reunidas en primera o subsecuentes convocatorias).

De conformidad con los estatutos sociales de la Compañía, un "cambio de control" se define como la realización de cualquiera de los siguientes eventos: (i) la adquisición o transmisión de la titularidad de la mayoría de las acciones Serie "A" en circulación; (ii) la capacidad de una persona, entidad o grupo, distinto de aquella persona que actualmente tiene, directa o indirectamente, la facultad de designar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración, para designar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración; o (iii) la capacidad de una persona, entidad o grupo, distinto de aquella persona que actualmente tiene, directa o indirectamente, la facultad de definir las decisiones administrativas o políticas de la Compañía, para definir las decisiones administrativas o políticas de la Compañía.

En el caso de que la asamblea general extraordinaria de accionistas deba aprobar la adquisición propuesta, el Presidente, el Secretario o el Prosecretario del Consejo de Administración de la Compañía deberá publicar la convocatoria para dicha asamblea en el Diario Oficial de la Federación y en otros dos periódicos de circulación general en la Ciudad de México, con al menos 30 días naturales de anticipación a la fecha de la asamblea (ya sea en primera o subsecuentes convocatorias). Una vez que la convocatoria a la asamblea general extraordinaria de accionistas haya sido publicada, toda la información relacionada al orden del día de dicha asamblea deberá estar a disposición de los accionistas de la Serie "A", para su revisión, en las oficinas del Secretario del Consejo de Administración.

Oferta Pública Obligatoria en el Caso de Ciertas Adquisiciones. Si el Consejo de Administración o la asamblea general extraordinaria de accionistas de la Compañía, según sea el caso, autorizan una adquisición de acciones Serie "A" y/o de CPOs que provoquen que la participación accionaria del adquirente se incremente en un 20% o más, pero no más de un 50%, de las acciones Serie "A" en circulación, sin que dicha adquisición autorizada resulte en un cambio de control, el adquirente deberá llevar a cabo la adquisición de que se trate mediante una oferta pública de compra por un número de acciones equivalente a la cantidad mayor entre (a) el porcentaje de acciones Serie "A" (incluyendo acciones Serie "A" subyacentes a los CPOs) que se pretende adquirir, o (b) el 10% del capital social en circulación. En el caso de que la asamblea apruebe una adquisición de la que resulte un cambio de control, el adquirente deberá llevar a cabo dicha adquisición mediante una oferta pública por el 100% del capital social en circulación a un precio que no podrá ser inferior al mayor de los siguientes valores:

- (i) el valor contable de las acciones Serie "A" y los CPOs de que se trate reportado en el último estado de resultados trimestral aprobado por el Consejo de Administración;
- (ii) el precio mas alto de cotización de cierre de las acciones Serie "A", CPOs y/o GDSs en cualquier mercado de valores durante cualquiera de los trescientos sesenta y cinco días (365) anteriores a la fecha de la resolución de la asamblea que apruebe la adquisición;
- (iii) el precio más alto pagado en cualquier tiempo por el adquirente de que se trate, por cualesquiera acciones Serie "A", CPOs y/o GDS de la Compañía.

Todas las ofertas pública de compra antes referidas deberán hacerse en forma simultánea en México y en los Estados Unidos dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que la adquisición sea aprobada por el Consejo de Administración o la asamblea general extraordinaria de accionistas, según sea el caso. Todos los accionistas deberán recibir el mismo precio por sus acciones Serie "A" y/o cualesquiera acciones subyacentes a los CPOs.

Las disposiciones de los estatutos sociales resumidas anteriormente relativas a la obligación de realizar una oferta pública obligatoria en el caso de ciertas adquisiciones restringidas, son más restrictivas que aquellas establecidas por la Ley del Mercado de Valores. De conformidad con la mencionada ley, las disposiciones de los estatutos sociales referentes a la realización de dichas ofertas públicas compra obligatorias pueden diferir de los requisitos establecidos en el ordenamiento legal, siempre que dichas disposiciones otorguen mayor protección a los accionistas minoritarios que las establecidas en la propia ley. En estos casos, las disposiciones de los estatutos sociales de la Compañía, y no las disposiciones contenidas en la Ley del Mercado de Valores, aplicarán a las adquisiciones restringidas previstas en dichos estatutos.

Excepciones. Las disposiciones de los estatutos sociales de la Compañía resumidas anteriormente no aplican a: (i) transmisiones de acciones Serie "A" y/o CPOs por vía sucesoria; (ii) adquisiciones de acciones Serie "A" y/o CPOs por cualquier persona que, directa o indirectamente, se encuentre facultada para designar al mayor número de miembros del Consejo de Administración, así como a aquellas adquisiciones realizadas por (a) entidades controladas por dicha persona; (b) afiliadas de dicha persona; (c) la sucesión a bienes de dicha persona; (d) familiares de dicha persona; y (e) la propia persona, cuando la misma adquiera acciones Serie "A" y/o CPOs de cualquier entidad, afiliada, persona o familiar de las referidas en los incisos (a), (b), (c) y (d) anteriores; y (iii) las adquisiciones o transmisiones de acciones Serie "A" y/o CPOs efectuadas por la Compañía, sus subsidiarias o afiliadas, o cualquier fideicomiso constituido por la Compañía o cualquiera de sus subsidiarias o afiliadas.

2. ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS

Consejo de Administración

La administración de la Compañía está a cargo de un Consejo de Administración. Los estatutos sociales de la Compañía, recientemente reformados, actualmente establecen que el Consejo de Administración estará integrado por un mínimo de 5 y un máximo de 20 consejeros propietarios, de los cuales por lo menos el 25% deberán calificar como "consejeros independientes" conforme a la Ley del Mercado de Valores, y cada uno de los cuales contará con su respectivo suplente.

La mayoría de los miembros del Consejo de Administración deberán ser de nacionalidad mexicana y ser designados por accionistas mexicanos. Los tenedores de la mayoría de las acciones de la Serie "A" tendrán el derecho a designar a 16 de los miembros del Consejo de Administración y sus respectivos suplentes, y la mayoría de los tenedores de acciones de cada una de las series "L" y "D" tendrán el derecho a designar a dos consejeros propietarios y sus respectivos suplentes, quienes deberán ser consejeros independientes. Los tenedores del 10% de las acciones Serie "L" o Serie "D" también tienen derecho a nombrar a un consejero y su respectivo suplente. Cada consejero suplente únicamente podrá suplir al consejero propietario respectivo. Los consejeros propietarios y sus suplentes duran en su encargo un año, contado a partir de la fecha de su designación, pero continúan en funciones hasta que sus sucesores toman posesión de sus cargos. La totalidad de los actuales miembros propietarios y suplentes del Consejo de Administración fueron nombrados en la asamblea general extraordinaria y ordinaria de accionistas celebrada el 30 de abril de 2002.

Para que el Consejo de Administración pueda sesionar válidamente se requiere, en general, la asistencia de por lo menos el 50% de los consejeros propietarios o sus suplentes respectivos. Sin embargo, en caso de que el Consejo se reúna para conocer de alguna propuesta para adquirir acciones de la Compañía, se requerirá que al menos el 75% de los consejeros propietarios o sus respectivos suplentes estén presentes. Ver " - Estatutos Sociales y Otros Convenios – Medidas para la Prevención de la Toma de Control." El Presidente del Consejo de Administración tiene voto de calidad en caso de empate.

Los estatutos de la Compañía disponen que el Consejo de Administración se reúna por lo menos una vez cada tres meses, y que el Presidente del Consejo, el 25% de los consejeros, el Secretario o el Prosecretario, o cualquiera de los Comisarios pueda convocar a una sesión del Consejo. De conformidad con la Ley del Mercado de Valores, el Consejo de Administración de la Compañía debe aprobar todas las operaciones que se aparten del curso ordinario de los negocios, incluyendo, entre otras (i) operaciones con partes relacionadas, (ii) la compra o venta del 10% o más del activo

de la Compañía, (iii) el otorgamiento de garantías por un monto superior al 30% de los activos y (iv) otras operaciones que representen más del 1% del activo de la Compañía.

La siguiente tabla muestra los nombres de los actuales consejeros propietarios y suplentes de la Compañía, su fecha de nacimiento, sus principales ocupaciones y el mes y año en que fueron nombrados consejeros por primera ocasión.

Nombre y Fecha de Nacimiento	Ocupación Principal	Nombrado por primera vez en:
Emilio Azcárraga Jean (21/02/68)	Presidente del Consejo de Administración, Presidente y Director General, y Presidente del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa	Diciembre 1990
María Asunción Aramburuzabala Larregui (02/05/63)	Vicepresidente del Consejo de Administración y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa y Vicepresidente del Consejo de Administración y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Modelo	Julio 2000
<i>Por orden alfabético:</i>		
Juan Abelló Gallo (16/12/41)	Presidente de Grupo Torreal, España	Abril 1994
Alfonso de Angoitia Noriega (17/01/62)	Vicepresidente Ejecutivo de Administración y Finanzas y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa.	Abril 1998
Julio Barba Hurtado (20/05/33)	Prosecretario del Consejo de Administración y Prosecretario del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa, Consejero de Telecentro y Asesor Legal de la Presidencia	Diciembre 1990
José Antonio Bastón Patiño (13/04/68)	Vicepresidente Corporativo de Televisión y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa	Abril 1998
Ana Patricia Botín O'Shea (04/10/60)	Inversionista	Abril 1999
Manuel Jorge Cutillas Covani (01/03/32)	Director de Bacardi Limited	Abril 1994
Jaime Dávila Urcullu (22/10/48)	Vicepresidente Ejecutivo y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo _Televisa	Marzo 1997
Carlos Fernández González (29/09/66)	Director General de Grupo Modelo	Julio 2000
Bernardo Gómez Martínez (24/07/67)	Director Adjunto de la Presidencia y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa	Abril 1999
Claudio X. González Laporte (22/05/34)	Presidente del Consejo de Administración y Director General de Kimberly-Clark de México y Presidente del Consejo Coordinador Empresarial	Abril 1997
Roberto Hernández Ramírez (24/03/42)	Presidente del Consejo de Administración de Banamex-Citibank (México)	Abril 1993
Enrique Krauze Kleinbort (17/09/47)	Director General de Editorial Clío	Abril 1996
Germán Larrea Mota Velasco (26/10/53)	Presidente del Consejo de Administración, Director General y Presidente de Grupo México	Abril 1999
Gilberto Pérezalonso Cifuentes (06/03/43)	Consultor Privado	Abril 1998
Alejandro Quintero Iñiguez (11/02/50)	Vicepresidente Corporativo de Comercialización y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa	Abril 1998

Fernando Senderos Mestre (03/03/50)	Presidente del Consejo de Administración y Director General de Desc	Abril 1994
Enrique F. Senior Hernández (03/08/43)	Vicepresidente Ejecutivo y Director Administrativo de Allen & Company Incorporated	Abril 2001
Lorenzo H. Zambrano Treviño (27/03/44)	Presidente del Consejo de Administración y Director General de Cemex	Abril 1999
Consejeros Suplentes:		
<i>Por orden alfabético:</i>		
Herbert Allen III (06/06/67)	Presidente Ejecutivo y Director Administrativo de Allen & Company Incorporated	Abril 2002
Juan Pablo Andrade Frich (05/06/64)	Manejador de Inversiones de Tresalia Capital y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa	Julio 2000
Maximiliano Arteaga Carlebach (06/12/42)	Vicepresidente de Operaciones Técnicas y Servicios de Producción a Televisión.	Abril 2002
Lucrecia Aramburuzabala Larregui (29/03/67)	Inversionista	Julio 2000
Félix Araujo Ramírez (20/03/51)	Vicepresidente de Telesistema Mexicano	Abril 2002
Joaquín Balcárcel Santa Cruz (01/01/69)	Director Jurídico de Grupo Televisa	Abril 2000
Juan Fernando Calvillo Armendáriz (27/12/41)	Vicepresidente de Auditoría Interna de Grupo Televisa	Abril 2002
Rafael Carabias Príncipe (13/11/44)	Vicepresidente de Administración de Grupo Televisa	Abril 1999
María Azucena Domínguez Cobián (30/07/57)	Directora de Derecho Corporativo de Grupo Televisa	Abril 2000
Jorge Lutteroth Echegoyen (24/01/53)	Vicepresidente de Contraloría Corporativa de Grupo Televisa	Abril 2000
José Luis Fernández Fernández (18/05/59)	Socio de Chévez, Ruiz, Zamarripa y Cía	Abril 2002
Salvi Folch Viadero (16/08/67)	Vicepresidente de Planeación Financiera de Grupo Televisa	Abril 2002
Juan G. Mijares Dávalos (02/02/29)	Abogado – Práctica Privada	Abril 2002
Juan Sebastián Mijares Ortega (04/10/59)	Secretario del Consejo de Administración, Secretario del Comité Ejecutivo y Vicepresidente Jurídico de Grupo Televisa	Julio 2000
Alberto Montiel Castellanos (22/11/45)	Director de Montiel, Font y Asociados	Abril 2002
Raúl Morales Medrano (12/05/70)	Administrador Senior de Chévez, Ruiz, Zamarripa y Cía	Abril 2002
Alexandre Moreira Penna da Silva (25/12/54)	Vicepresidente de Finanzas de Grupo Televisa	Abril 2002
Guillermo Nava Gómez-Tagle (27/08/43)	Vicepresidente de Administración – San Angel	Abril 1999
Pablo Vázquez Oria (29/06/67)	Director General de Innova	Abril 2002
Xavier Von Bertrab Mestre (18/02/65)	Director General de Cablevisión	Abril 2002

María Asunción Aramburuzabala Larregui y Lucrecia Aramburuzabala Larregui son hermanas. Carlos Fernández González es esposo de Lucrecia Aramburuzabala Larregui y el cuñado de María Asunción Aramburuzabala Larregui. Xavier Von Bertrab Mestre es cuñado de Emilio Azcárraga Jean y Juan G. Mijares Dávalos es el padre de Juan Sebastián Mijares Ortega.

María Asunción Aramburuzabala Larregui y Carlos Fernández González indirectamente son propietarios del 16.21% y del 3.80%, respectivamente, del capital social de Televicentro. Ellos participan en Televicentro, a través de un fideicomiso denominado Fideicomiso de Inversionistas. Ver “– Accionistas – Televicentro y los Accionistas Principales.”

Conforme a un convenio de accionistas celebrado entre el Fideicomiso de Inversionistas y los demás accionistas de Televicentro:

- mientras el Fideicomiso de Inversionistas sea propietario de por lo menos 2.5% pero menos del 10% del capital social de Televicentro, tendrá derecho a designar a un miembro (y su respectivo suplente) del Consejo de Administración de la Compañía;
- mientras el Fideicomiso de Inversionistas sea propietario de por lo menos 10% pero menos del 20% del capital social de Televicentro, tendrá derecho a designar a dos miembros (y sus respectivos suplentes) del Consejo de Administración de la Compañía;
- mientras el Fideicomiso de Inversionistas sea propietario del 20% o más del capital social de Televicentro, tendrá derecho a designar a tres miembros (y sus respectivos suplentes) del Consejo de Administración de la Compañía.

Conforme a estas estipulaciones, en la asamblea ordinaria anual de 2002, el Fideicomiso de Inversionistas designó como consejeros propietarios de la Compañía a María Asunción Aramburuzabala Larregui y Carlos Fernández González, y como consejeros suplentes a Juan Pablo Andrade Frich y Lucrecia Aramburuzabala Larregui, respectivamente.

Comités del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de la Compañía cuenta con un Comité Ejecutivo. Los miembros del Comité Ejecutivo son nombrados por la asamblea general ordinaria anual de accionistas de entre los miembros propietarios o suplentes del Consejo de Administración. Los miembros del Comité Ejecutivo duran en su encargo un año, contado a partir de la fecha de su designación, pero continúan en funciones hasta que sus sucesores tomen posesión de sus cargos. Conforme a los estatutos sociales de la Compañía, en general el Comité Ejecutivo tiene las mismas facultades que el Consejo de Administración, con excepción de las que están reservadas para el propio Consejo por los propios estatutos o la ley. Actualmente el Comité Ejecutivo está integrado por

Emilio Azcárraga Jean, María Asunción Aramburuzabala Larregui, Alfonso de Angoitia Noriega, Julio Barba Hurtado, José Antonio Bastón Patiño, Jaime Dávila Urcullu, Bernardo Gómez Martínez, Alejandro Quintero Iñiguez y Juan Pablo Andrade Frich. De conformidad con la Ley del Mercado de Valores y los estatutos sociales de la Compañía, se ha establecido un Comité de Auditoría integrado por los siguientes miembros del Consejo de Administración: Gilberto Pérezalonso Cifuentes, quien es el Presidente de este comité, Juan Pablo Andrade Frich, Alberto Montiel Castellanos, Jorge Lutteroth Echegoyen y Juan Fernando Calvillo Armendáriz. Tanto el Presidente como la mayoría de los miembros del Comité de Auditoría deben ser consejeros propietarios. Los Comisarios de la Compañía deben ser invitados a asistir a las reuniones del Comité de Auditoría. El Comité de Auditoría tendrá, entre otras, las siguientes funciones y responsabilidades:

- elaborar un reporte anual sobre sus actividades para su presentación al Consejo de Administración y a la asamblea general ordinaria anual de accionistas;
- opinar sobre operaciones con partes relacionadas, mismas que serán aprobadas por el Consejo de Administración; y
- proponer la contratación de especialistas independientes que expresen su opinión respecto de operaciones extraordinarias o transacciones con partes relacionadas.

Funcionarios

La siguiente tabla muestra los nombres de los funcionarios ejecutivos de la Compañía, su fecha de nacimiento, su puesto actual y el mes y año en que fueron nombrados para ocupar sus cargos actuales.

Nombre y Fecha de Nacimiento	Puesto Actual	Nombrado en:
Emilio Azcárraga Jean (21/02/68)	Presidente y Director General de Grupo Televisa	Marzo 1997
<i>Por orden alfabético:</i>		
Alfonso de Angoitia Noriega (17/01/62)	Vicepresidente Ejecutivo de Administración y Finanzas	Mayo 2000
Maximiliano Arteaga Carlebach (06/12/42)	Vicepresidente de Operaciones Técnicas y Servicios de Producción a Televisión.	Marzo 2002
Félix José Araujo Ramírez (20/03/51)	Vicepresidente de Telesistema Mexicano	Enero 1994
José Antonio Bastón Patiño (13/04/68)	Vicepresidente Corporativo de Televisión	Febrero 2001
Jaime Dávila Urcullu (22/10/48)	Vicepresidente Ejecutivo	Febrero 2001
Bernardo Gómez Martínez (24/07/67)	Director Adjunto de la Presidencia	Julio 1997
Eduardo Michelsen _Delgado (03/03/71)	Vicepresidente de Editorial Televisa Internacional	– Enero 2002

Jorge Eduardo Murguía Orozco (25/01/50)	Vicepresidente de Producción	Marzo 1992
Martín Pérez Cerdá (23/10/66)	Director General de Editorial Televisa – México y Director General de EsMas.com	Enero 2002
Alejandro Quintero Iñiguez (11/02/50)	Vicepresidente Corporativo de Comercialización	Abril 1998
Raúl Rodríguez González (20/06/59)	Director General de Radio	Enero 2002
Pablo Vázquez Oria (29/06/67)	Director General de Innova	Abril 2002
Xavier Von Bertrab Mestre (18/02/65)	Director General de Cablevisión	Abril 2002

Compensación a Consejeros y Funcionarios

Durante el año que terminó el 31 de diciembre de 2001, el monto total de las remuneraciones pagadas por la Compañía a sus consejeros, consejeros suplentes y ejecutivos por los servicios prestados por los mismos en cualquier carácter, fue de aproximadamente \$138.9 millones de Pesos (nominales).

Además, durante 2001 la Compañía creó provisiones por aproximadamente \$33.0 millones de Pesos para su plan de pensiones por cuenta de algunos consejeros, consejeros suplentes y ejecutivos. Al 31 de diciembre de 2001, las obligaciones por beneficios proyectadas eran de aproximadamente \$42.3 millones de Pesos.

Plan de Opciones de Compra de Acciones

En 1999, la Compañía adoptó un plan de opciones de compra de acciones. En los términos del Plan de Opciones, la Compañía otorga a los empleados elegibles, que consisten en ejecutivos clave y otras personas que prestan servicios a la Compañía, derechos de compra de CPOs y/o equivalentes de estos, o se les vende, con reserva de dominio, CPOs y/o sus equivalentes. La asamblea de accionistas de la Compañía autorizó que se destinara hasta 8% de su capital social al Plan de Opciones y a cualesquiera otros planes que la Compañía establezca para beneficio de sus empleados. Ver “ – Plan de Retención a Largo Plazo.” Conforme al Plan de Opciones, los precios de ejercicio o venta de los CPOs y/o sus equivalentes son determinados con base en el precio de mercado al momento en que se otorguen las opciones o en que se celebre el contrato de compraventa con reserva de dominio. Generalmente, los derechos son ejercitables dentro de los cinco años siguientes a la fecha en que se otorgan las opciones o se celebra el contrato de compraventa con reserva de dominio, y vencen dentro de los siete años siguientes al otorgamiento de las opciones o la celebración del contrato de compraventa con reserva de dominio, sujeto al cumplimiento de ciertas condiciones. La Compañía instrumentó el Plan de Opciones a través de un fideicomiso constituido para tales efectos. Los CPOs o sus equivalentes y/o las acciones subyacentes que están destinados al Plan de Opciones se conservan en el fideicomiso y se votan en el mismo sentido en que vote la mayoría de los CPOs o sus equivalentes y/o acciones subyacentes representados en la asamblea de que se

trate, hasta en tanto sean transmitidos a los participantes correspondientes o vendidos en el mercado. De conformidad con el Plan de Opciones, el Presidente de la Compañía y el comité técnico del fideicomiso cuentan con amplias facultades para tomar decisiones en forma discrecional en relación con el mismo, incluyendo la facultad para anticipar los plazos de ejercicio, para liberar los CPOs o sus equivalentes objeto de contratos de compraventa con reserva de dominio, a los participantes en relación con ventas que permitan el pago del precio respectivo, y para efectuar modificaciones a dicho plan, entre otras.

Desde su instrumentación en 1999, el Plan de Opciones se ha implementado a través de una serie de ventas de CPOs a los participantes del Plan. Los contratos de compraventa con reserva de dominio celebrados por los participantes desde la instrumentación del Plan de Opciones hasta el tercer trimestre de 2001 se han dado por terminados por distintas razones, incluyendo la falta de pago del precio respectivo por los participantes y el hecho de que el precio promedio de cierre de la cotización del CPO en la BMV cayó por debajo de ciertos niveles por un periodo de 15 días de actividad bursátil.

La última etapa del Plan de Opciones, misma que fue instrumentada en el cuarto trimestre de 2001, consistió en compraventas con reserva de dominio celebradas con participantes del Plan por aproximadamente 83 millones de CPOs a precios de ejercicio equivalentes a aproximadamente \$12.00 Pesos por CPO (incrementado en un porcentaje que varía del 3% al 10% dependiendo de si el precio es pagado en Pesos o en Dólares). Conforme a los correspondientes contratos de compraventa con reserva de dominio, los derechos respecto de aproximadamente 15 millones de CPOs son ejercitables a partir de abril de 2002. Los derechos relativos al remanente de aproximadamente 68 millones de CPOs serán ejercitables en un periodo que va del 2003 al 2006. Los derechos para comprar estos CPOs vencen en un periodo que va del 2005 al 2008. Salvo que el comité técnico del fideicomiso disponga lo contrario, estos CPOs se mantendrán en el fideicomiso hasta ser transmitidos a los participantes del plan o vendidos en el mercado, con sujeción a las condiciones establecidas en los contratos respectivos. Los CPOs que no sean transmitidos a los participantes conforme a los contratos de compraventa con reserva de dominio, podrán ser asignados o vendidos a otros participantes presentes o futuros. Ver Notas 13 y 27 a los estados financieros.

La Compañía ha aceptado cooperar con uno de los participantes en el Plan de Opciones, y tiene la intención de cooperar con otros participantes, a efecto de llevar a cabo el registro para la venta de los CPOs adquiridos conforme al plan. Actualmente la Compañía está explorando diversas alternativas en relación con la venta, por los participantes del plan o por el fideicomiso (por cuenta de dichos participantes), de parte de los 15 millones de CPOs que ciertos de los participantes tienen derecho a adquirir desde abril de 2002. La totalidad o una parte de los recursos netos derivados de las ventas que se realicen serán destinados al pago del precio de los CPOs por los participantes del plan de conformidad con los contratos de compraventa con reserva de dominio respectivos. Aún cuando la Compañía prevé que dichas ventas ocurrirán

durante 2002, no puede asegurarse nada en relación con las fechas o términos de las mismas. Cualesquiera ventas que efectúen los participantes del plan y/o el fideicomiso (por cuenta de los participantes) serán realizadas al amparo de un prospecto o memorándum de colocación o, en todo caso, de conformidad con la legislación aplicable.

Plan de Retención a Largo Plazo

En la asamblea general extraordinaria y ordinaria de accionistas celebrada el 30 de abril de 2002, se aprobó la creación e instrumentación de un Plan de Retención a Largo Plazo, complementario al actual Plan de Opciones. En la misma asamblea se aprobó también la emisión de acciones Serie "A" representativas de hasta 4.5% del capital social de la Compañía al momento en que se lleve a cabo su emisión y considerando la emisión de dichas acciones para determinar ese porcentaje, así como la constitución de uno o más fideicomisos para la instrumentación del Plan de Retención a Largo Plazo. La Compañía estima que emitirá dichas acciones durante 2002 en favor de uno o varios de los fideicomisos referidos. La Compañía estima que la totalidad de las acciones que lleguen a emitirse en una o varias etapas de otorgamiento de opciones, acciones restringidas u otros instrumentos, en favor de los fiduciarios de los fideicomisos que se constituyan para la instrumentación del Plan de Retención a Largo Plazo, serán ejercitables durante un periodo de aproximadamente 10 años. La Compañía tiene la intención de otorgar los primeros beneficios al amparo del Plan de Retención a Largo Plazo en la forma de opciones para compra de acciones u otros instrumentos similares en favor de los ejecutivos clave en el primer trimestre de 2003, los cuales serían ejercitables a partir del tercer aniversario de la fecha de su otorgamiento, con vencimientos dos años después. El precio pagadero al fiduciario del fideicomiso correspondiente sería el mayor entre (i) el equivalente a U.S.\$60.00 Dólares por GDS o (ii) el precio de mercado de las acciones el día anterior al de su emisión. De conformidad con la legislación mexicana y sujeto a otras legislaciones aplicables en materia de valores, se ofrecerá a todos los accionistas de la Compañía, independientemente de las series de acciones de que cada accionista sea titular, el derecho de preferencia para adquirir las acciones Serie "A" que sean emitidas, al mismo precio en que sean ofrecidas al fideicomiso correspondiente.

Tenencia Accionaria de Consejeros y Funcionarios

La tenencia accionaria de los consejeros, consejeros suplentes y funcionarios de la Compañía se describe en la tabla que se incluye en la sección "- Accionistas" a continuación. Salvo por que se señala en dicha tabla, ninguno de los consejeros, consejeros suplentes o funcionarios de la Compañía es titular actualmente de más del 1% de acciones representativas del capital social de la Compañía, de cualquier clase, ni de contratos de compraventa condicionada u opciones que representen el derecho a adquirir más del 1% de acciones de la Compañía, de cualquier clase.

Comisarios

Los estatutos sociales de la Compañía disponen que los tenedores de la mayoría de las acciones Serie "A" en circulación nombren a un Comisario, y su respectivo suplente en la asamblea general ordinaria anual de accionistas. De conformidad con la Ley del Mercado de Valores, los tenedores de acciones que representen el 10% del capital social de la Compañía tendrán el derecho de designar un Comisario. Conforme a la legislación aplicable, los Comisarios deberán recibir informes mensuales del Consejo de Administración sobre aspectos importantes de la actividad de la Compañía, incluyendo su situación financiera y están obligados a rendir a la asamblea general ordinaria anual de accionistas un informe respecto de la información financiera presentada por el Consejo de Administración a la propia asamblea. Además, los Comisarios deberán ser convocados a las sesiones del Consejo de Administración, del Comité Ejecutivo y del Comité de Auditoría, a las que asistirán en calidad de invitados sin derecho a voto.

En la asamblea general extraordinaria y ordinaria de accionistas celebrada el 30 de abril de 2002, se designó a Mario Salazar Erdmann y José Miguel Arrieta Méndez como Comisario propietario y suplente de la Sociedad, respectivamente.

Accionistas

La siguiente tabla presenta cierta información relativa a la participación accionaria de las personas que, según es del conocimiento de la Compañía, son titulares del 5% o más de las acciones representativas del capital social de la misma.

Accionista	Participación Accionaria ⁽¹⁾						% del Total de Acciones en Circulación
	Acciones Serie "A"	% de la Serie	Acciones Serie "L"	% de la Serie	Acciones Serie "D"	% de la Serie	
	Número		Número		Número		
Grupo Telecentro, S.A. de C.V.	2,349,826,492	51.19%	54,397,510	2.40%	54,397,510	2.40%	26.92%
Janus Capital Corporation ⁽²⁾	426,513,520	9.30%	426,513,520	18.78%	426,513,520	18.78%	14.01%
Capital Group International, Inc. ⁽³⁾	244,861,940	5.33%	244,861,940	10.78%	244,861,940	10.78%	8.04%
Capital Research and Management Company ⁽⁴⁾	144,326,000	3.14%	144,326,000	6.35%	144,326,000	6.35%	4.74%

- (1) La información que se incluye en esta sección y en la sección "Información General - Factores de Riesgo – Factores de Riesgo Relacionados con la Compañía - Control por Parte de un Solo Accionista" se basa en el número de acciones en circulación al 30 de abril de 2002, que era de 2,271,149,196 CPOs (emitidos con base en 2,271,149,196 acciones Serie "A", 2,271,149,196 acciones Serie "D" y 2,271,149,196 acciones Serie "L"), más 2,319,550,000 acciones Serie "A" adicionales, que circulan de manera independiente, y reconoce los efectos de la adquisición por la Compañía en el mercado, de 804 CPOs al 30 de abril de 2001, al amparo de su programa de recompra de acciones. El número de acciones en circulación no incluye 84,215,671 CPOs y 24,091,018 acciones Serie "A" adicionales, adquiridos por Televisa Comercial, los cuales están sujetos al fideicomiso constituido para la instrumentación del Plan de Opciones de la Compañía. Ver las Notas 2, 13 y 23 a los estados financieros.
- (2) Información basada en los informes presentados por Janus Capital de conformidad con la legislación de valores de los Estados Unidos.

- (3) Información basada en los informes presentados por Capital Group International, Inc. de conformidad con la legislación de valores de los Estados Unidos.
- (4) Información basada en los informes presentados por Capital Research and Management Company de conformidad con la legislación de valores de los Estados Unidos.

Excepto por la participación accionaria indirecta de algunos consejeros y funcionarios de la Compañía, a través de Televicentro, ningún consejero o funcionario es propietario de más del 1% de las acciones Serie "A", Serie "L" o Serie "D" de la Compañía. Esta información se basa en los datos proporcionados por los propios consejeros y funcionarios. Ver "– Tenencia Accionaria de Consejeros y Funcionarios."

Televicentro y los Accionistas Principales

Participación Accionaria en la Compañía. Televicentro es una sociedad controladora cuyos únicos activos consisten en efectivo y acciones representativas del capital social de la Compañía. Actualmente Televicentro es titular de 2,295,428,982 acciones Serie "A" y 54,397,510 acciones Serie "A", Serie "L" y Serie "D" en la forma de CPOs.

Distribución Accionaria de Televicentro. Las acciones representativas del capital social de Televicentro son propiedad de las siguientes personas: Emilio Azcárraga Jean es propietario del 55.29%, el Fideicomiso de la SINCA Inbursa es propietario del 24.70%, la familia Aramburuzabala es propietaria del 16.21% y la familia Fernández es propietaria del 3.80%. El Fideicomiso de la SINCA Inbursa ha convenido en votar su participación accionaria del 24.70% en el mismo sentido en que vote Emilio Azcárraga Jean, en tanto este último sea propietario de cuando menos el 27% de las acciones representativas del capital social de Televicentro. La participación accionaria de las familias Aramburuzabala y Fernández en Televicentro se concentra en el Fideicomiso de Inversionistas.

La inversión del Fideicomiso de la SINCA Inbursa en Televicentro fue autorizada por la Comisión Federal de Competencia en julio de 1999. La resolución de autorización requiere que el Fideicomiso de la SINCA Inbursa disponga de su participación en Televicentro dentro de un plazo que expira en agosto de 2002. En determinadas circunstancias, dicho plazo puede prorrogarse por un periodo adicional de tres años. Aún cuando, el Fideicomiso de la SINCA Inbursa ya ha solicitado dicha prórroga, no puede asegurarse que ésta será concedida o que la Comisión Federal de Competencia no impondrá condiciones adicionales en relación con dicha prórroga. Ver "Información General – Factores de Riesgo – Factores de Riesgo Relacionados con la Compañía – Control por Parte de un Solo Accionista."

Venta de la Participación del señor Burillo y Operaciones Relacionadas. En julio de 2000, Alejandro Burillo Azcárraga, quien renunció a su cargo como ejecutivo de la Compañía en octubre de 1999, vendió su participación accionaria en Televicentro a un grupo de inversionistas encabezado por María Asunción Aramburuzabala Larregui. Dicha venta formó parte de una serie de operaciones, mediante las cuales:

- La Compañía vendió al Sr. Burillo su participación en el periódico *Ovaciones*, a cambio un pagaré de corto plazo sin garantía específica, por un monto de U.S.\$25 millones;
- La Compañía recompró 58,238,668 acciones Serie "A" por U.S.\$59.4 millones, de los cuales U.S.\$34.4 millones se pagaron en efectivo y U.S.\$25 millones con el pagaré de corto plazo recibido en relación con la venta del *Ovaciones*. La totalidad de las referidas acciones Serie "A" fueron canceladas en octubre de 2000;
- Emilio Azcárraga Jean y el Fideicomiso de la SINCA Inbursa incrementaron sus respectivas participaciones en Televicentro, del 50.9% al 53.94% en el caso de Emilio Azcárraga Jean, y del 24.0% al 25.44% en el caso del Fideicomiso de la SINCA Inbursa, reduciéndose la participación del señor Burillo en Televicentro al 20.62%;
- El señor Burillo vendió su participación del 26.62% en Televicentro al Fideicomiso de Inversionistas, cuyos beneficiarios son María Asunción Aramburuzabala Larregui y Carlos Fernández González; y
- La Compañía vendió su participación del 12.1% en Pegaso al señor Burillo por U.S.\$126 millones, documentados en pagarés de corto plazo sin garantía específica, mismos que fueron pagados en su totalidad el 28 de agosto de 2000.

Posición Accionaria del Señor Emilio Azcárraga Jean; Votos y otros Derechos de Accionistas. Como propietario de la mayoría de las acciones representativas del capital social de Televicentro, el señor Azcárraga tiene el control de los derechos de voto de la mayoría de las acciones representativas del capital social de Televicentro. Además, otro 24.70% de las acciones representativas del capital social de Televicentro se votan en el mismo sentido que las acciones propiedad del señor Azcárraga. Conforme a los estatutos sociales de Televicentro, el señor Azcárraga tiene la facultad de nombrar a cuatro de los siete consejeros de Televicentro y controla las operaciones cotidianas de Televicentro. Sin embargo, conforme a los estatutos sociales de Televicentro y al convenio celebrado entre los accionistas de Televicentro, la resolución respecto de ciertos asuntos requieren de la aprobación del Fideicomiso de la SINCA Inbursa y/o del Fideicomiso de Inversionistas, o sus representantes en el Consejo de Administración o Comité Ejecutivo de Televicentro, según sea el caso, incluyendo los siguientes:

- La adquisición o transmisión de activos de Televicentro que excedan durante un ejercicio social la cifra acumulada de U.S.\$30 millones;
- La forma en que se votarán las acciones representativas del capital social de la Compañía respecto de ciertas operaciones de la Compañía, incluyendo la realización de oferta pública de acciones de la Compañía, la emisión de

instrumentos convertibles, el otorgamiento de garantías, ciertas adquisiciones, la transmisión de activos, la fusión o escisión de la Compañía, reducciones de capital, la realización de cualquier trámite relacionado con la quiebra o concurso mercantil de la Compañía;

Mientras el Fideicomiso de la SINCA Inbursa y el Fideicomiso de Inversionistas mantengan determinado porcentaje en capital social de Televicentro, les estará permitido designar a algunos miembros del Consejo de Administración y Comité Ejecutivo de la Compañía, y, en caso de que la Compañía no cumpla con ciertas metas de productividad, a ciertos funcionarios de la misma.

Votación de las Acciones Representativas del Capital Social de la Compañía. Televicentro es titular de la mayoría de las acciones Serie "A" en circulación y Televicentro y sus accionistas actualmente son titulares, directa o indirectamente, de CPOs que representan aproximadamente el 2.4% de los CPOs que se encuentran en circulación. Conforme al fideicomiso base de emisión de los CPOs y al acta de emisión respectiva, hasta el 2008 las acciones Serie "L" amparadas por los CPOs propiedad de Televicentro y de sus accionistas se votarán en el mismo sentido en que se voten la mayoría de las acciones Serie "L" propiedad de terceros en las asambleas de accionistas.

Derechos de Salida y Otros. En términos de los estatutos sociales de Televicentro y del convenio entre los accionistas de Televicentro, los accionistas han convenido en lo siguiente:

Opción de Compra. En caso de que los accionistas minoritarios ejerzan su derecho de voto respecto de los asuntos respectivos, entonces Emilio Azcárraga Jean tendrá el derecho de ejercer su opción de compra respecto de las acciones de Televicentro propiedad de el Fideicomiso de la SINCA Inbursa y el Fideicomiso de Inversionistas.

Derechos de Preferencia. Los accionistas de Televicentro tienen derechos de preferencia respecto de cualquier emisión de acciones de Televicentro, así como de la venta de acciones de Televicentro por parte de otro accionista, con sujeción a algunas excepciones.

Derechos de Venta Compartida (Tag-Along Rights). En caso de que Emilio Azcárraga Jean enajene acciones a un tercero, de tal forma que su participación en el capital social de Televicentro sea inferior a la mayoría del capital social, entonces el Fideicomiso de la SINCA Inbursa y el Fideicomiso de Inversionistas tendrán el derecho de vender sus acciones a dicho tercero, con sujeción a ciertas excepciones.

Opción de Venta. El Fideicomiso de la SINCA Inbursa y el Fideicomiso de Inversionistas tendrán el derecho de ejercer su opción de venta, conforme a la cual Emilio Azcárraga estará obligado a adquirir sus acciones de Televicentro en determinadas circunstancias, que incluyen, entre otras:

- Que la deuda de la Compañía o de Televicentro se declare vencida anticipadamente y permanezca insoluto, con sujeción a ciertas excepciones;
- Que Emilio Azcárraga Jean deje de tener el control, directo o indirecto, de Televicentro o de la Compañía, con sujeción a ciertas excepciones;
- Que Televicentro no realice los actos necesarios para crear un mercado público para sus acciones en los próximos cuatro años.

Derechos de Venta Forzada (Drag-Along Rights). El Fideicomiso de la SINCA Inbursa y el Fideicomiso de Inversionistas tendrán el derecho de forzar la venta de Televicentro a un tercero en caso de que Emilio Azcárraga Jean no adquiera sus acciones de Televicentro, al haberse ejercido la opción de venta descrita anteriormente, o en caso de que Televicentro no haya realizado los actos necesarios para crear un mercado público para sus acciones antes de julio de 2005.

Inscripción de Acciones para su Oferta Pública. La Compañía ha convenido en cooperar con Televicentro y sus accionistas a fin de obtener la inscripción de cualesquiera acciones que los mismos decidan vender a través de una oferta pública. En relación con lo anterior, la Compañía ha convenido en indemnizar a Televicentro y sus accionistas contra ciertas responsabilidades de los mismos, incluyendo ciertas responsabilidades conforme a las leyes de valores de los Estados Unidos y, en su caso, a cubrir una parte de los gastos en que Televicentro y sus accionistas incurran en relación con dichas responsabilidades.

Endeudamiento. Actualmente, Televicentro tiene aproximadamente U.S.\$151.6 millones de deuda a corto plazo con Banco Inbursa, S.A. Con objeto de garantizar el pago de esta deuda, Televicentro ha constituido garantía sobre 194,576,200 acciones Serie "A", así como sobre 54,397,510 acciones Serie "A", Serie "L" y Serie "D" que se encuentran representadas por CPOs. Sin embargo, Televicentro conserva el voto de dichas acciones mientras que no se dé algún incumplimiento en relación con la deuda garantizada.

3. AUDITORES EXTERNOS

Los estados financieros consolidados de Televisa y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001 que aparecen en este documento han sido auditados por PWC, contadores públicos independientes.

Durante los tres últimos años, los auditores no han emitido opinión alguna con salvedad o negativa, ni se han abstenido de emitir opinión sobre los estados financieros consolidados de Televisa.

Los auditores externos de Televisa son designados o ratificados anualmente por la administración de la Compañía. Durante 2001, PWC no proporcionó a Televisa servicios adicionales por conceptos distintos a los de auditoría.

4. OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS Y CONFLICTOS DE INTERES

En abril de 2000 la Compañía estableció un Comité de Partes Relacionadas. Las operaciones con partes relacionadas están sujetas a la aprobación de dicho comité. Asimismo, cualquier operación con partes relacionadas debe realizarse en términos de mercado. Los actuales miembros del Comité de Partes Relacionadas son: Alfonso de Angoitia Noriega, Jaime Dávila Urcullu, Gilberto Pérezalonso Cifuentes, Bernardo Gómez Martínez, José Antonio Bastón Patiño, Rafael Carabias Príncipe, Fernando Calvillo, Juan Mijares Ortega y Joaquín Balcárcel Santa Cruz.

Durante 2001 se llevaron a cabo operaciones con Innova, incluyendo, la prestación de servicios de programación y publicidad. Por otra parte, desde su constitución hasta diciembre de 2001, la Compañía ha realizado aportaciones de capital a Innova por aproximadamente U.S.\$127.3 millones y le ha otorgado préstamos por U.S.\$188.6 millones, cantidad que incluye intereses generados por U.S.\$20.4 millones. Además la Compañía ha garantizado ciertas obligaciones de pago a cargo de Innova y a favor de PanAmSat. La Compañía tiene una participación accionaria del 60% en Innova, a través de una empresa conjunta en la que está asociada con News Corp y Liberty Media. Aún cuando la Compañía es tenedora de la mayoría del capital social de Innova, News Corp. tiene derechos corporativos significativos, incluyendo el derecho de vetar cualquier operación entre la Innova y la Compañía.

La Compañía realiza y espera seguir realizando operaciones con Univision. La Compañía recibe regalías de Univision por programación proporcionada de acuerdo con un contrato de licencia de programación que expira en diciembre de 2017. La Compañía es propietaria de acciones y opciones que representan aproximadamente el 14.8% del capital social de Univision sobre bases de dilución total. La Compañía tiene el derecho de designar a un miembro del Consejo de Administración de Univision. Para una descripción de los convenios entre la Compañía y Univision, ver la sección "La Compañía – Descripción del Negocio – Actividad Principal – Univision."

Durante 2000, la Compañía concluyó la venta de Pegaso y Ovaciones a Alejandro Burillo Azcárraga y la adquisición a Laura Diez Barroso de Laviada de un interés minoritario en su segmento de negocios de Editoriales. Dichas personas son primos de Emilio Azcárraga Jean y eran funcionarios y/o consejeros de la Compañía. Ambos dejaron de prestar sus servicios como ejecutivos de la Compañía después de dichas transacciones. Ver Nota 2 a los estados financieros.

Durante 2000, la Compañía garantizó un crédito otorgado por una institución financiera a favor de un funcionario de la Compañía por U.S.\$280,000. Asimismo, la Compañía concedió un préstamo de U.S.\$150,000 a otro de sus funcionarios.

Continuamente, en el pasado y en 2001, Banamex ha otorgado créditos a la Compañía, Televicentro y algunas otras afiliadas. Uno de los consejeros de la

Compañía, Roberto Hernández Ramírez es Presidente del Consejo de Administración de Banamex.

Algunos miembros del Consejo de Administración de la Compañía son también consejeros o accionistas de empresas a las cuales la Compañía presta servicios de publicidad. Estas empresas pagan tarifas de mercado por los servicios que reciben.

Durante 1999, 2000 y 2001, una firma de servicios profesionales, en la cual dos consejeros y funcionarios actuales de la Compañía son socios con licencia, proporcionó servicios de asesoría legal a la Compañía en relación con diversos asuntos legales. La Compañía considera que los honorarios pagados a esta firma son comparables a los que hubiera pagado a cualquier otra firma no relacionada por servicios similares. Asimismo, durante 2000 y 2001 una firma de banca de inversión, de la que dos consejeros de la Compañía son funcionarios, prestó servicios de asesoría financiera a la Compañía en términos de mercado.

Algunas compañías afiliadas con un cuñado del señor Azcárraga actúan como agentes de la Compañía en relación con la venta señales de televisión, servicios y publicidad, y proveen servicios de estudios de mercadotecnia en relación con las telenovelas de la Compañía-

Para un análisis de las principales transacciones de la Compañía con compañías relacionadas o afiliadas, ver la Nota 17 a los estados financieros.

V. MERCADO ACCIONARIO

1. ESTRUCTURA ACCIONARIA

Existen en circulación un total de 2,271'150,000 CPOs emitidos, cada uno, con base en una acción de la Serie "A", una acción de la Serie "D" y una acción de la Serie "L", representativas del capital social de la Compañía. Además circulan de manera independiente 2,319'550,000 acciones Serie "A".

Asimismo, la Compañía tiene registrados GDSs emitidos, cada uno, con base en veinte de los referidos CPOs.

2. COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN EN EL MERCADO DE VALORES

Desde diciembre de 1993, los CPOs han cotizado en la BMV, y los GDS, en el Mercado de Valores de Nueva York (*New York Stock Exchange*). El depositario de los GDSs es Citibank, N.A.

La siguiente tabla muestra los precios de cotización máximos y mínimos del CPO en la BMV, dando efecto, en todos los casos, a la división de acciones (*split*) realizada en 1999. Ver "La Compañía – Descripción del Negocio – Acciones Representativas del Capital Social."

	Pesos nominales por CPO ⁽¹⁾		
	Máximo		Mínimo
1997	\$ 16.20	\$	9.08
1998	\$ 18.74	\$	8.10
1999	\$ 33.10	\$	10.00
2000	\$ 40.50	\$	20.20
Primer Trimestre	40.50		26.21
Segundo Trimestre	33.80		24.55
Tercer Trimestre	35.95		26.95
Cuarto Trimestre	26.75		20.20
2001	\$ 25.90	\$	12.63
Primer Trimestre	25.90		15.50
Segundo Trimestre	20.62		14.82
Tercer Trimestre	19.34		12.63
Cuarto Trimestre	19.85		13.49
Diciembre	19.85		16.50
2002	---		---
Primer Trimestre	\$ 22.00	\$	17.35
Enero	21.12		19.19
Febrero	20.36		17.35
Marzo	22.00		20.20
Segundo Trimestre (hasta el 31 de mayo)	22.31		19.93
Abril	22.31		20.63
Mayo	21.26		19.93

(1) Fuente: BMV

La siguiente tabla muestra los precios de cotización máximos y mínimos del GDS en el Mercado de Valores de Nueva York (*New York Stock Exchange*).

	Dólares por GDS ⁽¹⁾			
	Máximo		Mínimo	
1997	U.S.\$	40.50	U.S.\$	22.00
1998	U.S.\$	43.25		14.87
1999	U.S.\$	72.25		18.25
2000	U.S.\$	87.00		42.00
Primer Trimestre		87.00		55.00
Segundo Trimestre		69.25		50.00
Tercer Trimestre		76.37		56.50
Cuarto Trimestre		58.62		42.00
2001	U.S.\$	53.50	U.S.\$	26.83
Primer Trimestre		53.50		32.47
Segundo Trimestre		45.80		31.11
Tercer Trimestre		42.65		26.83
Cuarto Trimestre		43.46		28.40
Diciembre		43.46		35.61
2002		---		---
Primer Trimestre	U.S.\$	48.52	U.S.\$	38.40
Enero		46.15		41.52
Febrero		43.30		38.40
Marzo		48.52		44.42
Segundo Trimestre (hasta el 31 de mayo)		48.65		41.10
Abril		48.65		44.80
Mayo		44.93		41.10

(1) Fuente: *New York Stock Exchange*

Los precios de cotización de los CPOs y los GDSs se verán afectados por la situación financiera, los resultados de operación, los requerimientos de recursos y prospectos de la Compañía, así como por otros factores económicos y financieros y condiciones de mercado. Ver "Información General – Factores de Riesgo." No puede asegurarse que los precios de cotización de los CPOs y los GDSs se mantendrán dentro de los márgenes antes indicados.

VI. ANEXOS