

Comentarios de la Administración
a los Resultados de Operación y a la Situación Financiera

2001



GRUPO
Televisa

Comentarios de la Administración a los **Resultados de Operación y a la Situación Financiera 2001**

A continuación se muestran los resultados consolidados de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001. Dichos resultados han sido preparados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, se presentan en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001 y presentan como operaciones discontinuadas las operaciones del segmento de Discos de la Compañía. Ver –"Operaciones Discontinuadas". La siguiente información financiera debe ser leída en conjunto con los estados financieros consolidados auditados de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, que se incluyen en este Informe Anual

	Año terminado el 31 de diciembre	
	2000	2001
	(Millones de pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001) *	
Ventas netas	\$ 20,417.9	\$ 19,664.6
Costo de ventas	11,402.7	11,442.2
Utilidad bruta	9,015.2	8,222.4
Gastos de venta	1,477.6	1,489.2
Gastos de administración	1,367.0	1,346.6
Flujo de efectivo de operación**	6,170.6	5,386.6
Depreciación y amortización	1,241.0	1,281.0
Utilidad de operación	4,929.6	4,105.6
Costo integral de financiamiento-neto	998.0	413.4
Partidas especiales	1,917.5	543.4
Otros gastos-neto	499.2	657.0
ISR, IMPAC y PTU	347.2	540.6
Participación en las pérdidas de afiliadas	(1,834.2)	(522.1)
Utilidad de operaciones discontinuadas***	23.8	13.3
Pérdida acumulada por cambio contable	–	(69.4)
Interés minoritario	(182.5)	(27.3)
(Pérdida) utilidad neta	(825.2)	1,345.7

* Cierta información contenida en esta tabla varía de cierta información contenida en los estados de resultados consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2000 y 2001 que se incluyen en este Informe Anual debido a diferencias en el redondeo.

** El Flujo de efectivo de operación se define como el resultado de operación antes de depreciación y amortización.

*** Muestra los resultados de las operaciones del segmento de Discos, el cual la Compañía acordó vender a Univision en diciembre de 2001.

Resultados de Operación

Ventas netas.

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 particular-

mente 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.

Costo de ventas.

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. Este 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.

Gastos de venta.

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 decremento en los gastos de venta en los segmentos de Televisión Abierta, Televisión por Cable y Otros Negocios.

Gastos de administración.

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 decremento 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 decremento 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.

Flujo de efectivo de operación.

El flujo de efectivo de operación disminuyó en \$784.0 millones de pesos, o 12.7%, llegando a \$5,386.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 en comparación con \$6,170.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decremento se debió a la disminución en las ventas netas y al ligero incremento en el costo de ventas y gastos de venta y fue parcialmente compensado por la disminución en los gastos de administración.

Depreciación y amortización.

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.

Utilidad de operación.

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.

Resultados por segmento

	Año terminado el 31 de diciembre		
			% Contribución a las
	2000	2001	ventas totales por segmentos de 2001
	(Millones de pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)		
Ventas Netas Consolidadas			
Televisión Abierta	\$ 13,288.9	\$ 12,704.6	63.0%
Programación para Televisión Restringida	500.9	514.3	2.5
Licencias de Programación	1,527.2	1,404.9	7.0
Editoriales (1)	1,732.7	1,604.3	7.9
Distribución de Publicaciones	903.5	897.1	4.4
Televisión por Cable	928.3	1,082.2	5.4
Radio (2)	353.9	246.7	1.2
Otros Negocios (3)	1,563.2	1,725.9	8.6
Ventas Totales por Segmentos	20,798.6	20,180.0	100.0
Ventas Intersegmentos (4)	(380.7)	(515.4)	(2.6)
Ventas Netas Consolidadas (5)	\$ 20,417.9	\$ 19,664.6	97.4%

(1) Incluye \$87.0 millones de pesos de la operación del periódico Ovaciones, el cual se vendió en julio de 2000.

(2) En octubre de 2001, la Compañía llegó a un acuerdo definitivo con Grupo Prisa, uno de los grupos 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 de capital adicional por U.S.\$10.0 millones de dólares. De acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, 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 "- Radio."

(3) A partir de mayo de 2000 incluye la operación de EsMas.com, la cual ascendió a \$22.8 millones de pesos y \$94.9 millones de pesos equivalentes al 1.5% y 5.5%, de las ventas netas del segmento de Otros negocios por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente.

(4) Para efectos de reporte por segmentos, las operaciones intersegmentos están incluidas en cada uno de ellos.

(5) Esta tabla no incluye las ventas netas atribuibles a la operación del segmento de Discos de la Compañía, el cual se acordó vender a Univision en 2001. Debido a que esta operación está aún sujeta a aprobación gubernamental, la Compañía no puede asegurar que ésta se llevará a cabo. De conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, los resultados del segmento de Discos hasta el 31 de diciembre del 2001 y por los periodos anteriores y subsecuentes son presentados como operaciones discontinuadas.

	Año terminado el 31 de diciembre	
	2000	2001
	(Millones de pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)	
Utilidad (Pérdida) de Operación		
Televisión Abierta (1)	\$ 4,598.6	\$ 4,015.7
Programación para Televisión Restringida (2)	(90.7)	2.6
Licencias de Programación	363.0	290.5
Editoriales (3)	323.5	234.5
Distribución de Publicaciones	41.4	8.1
Televisión por Cable	148.2	237.1
Radio (4)	48.4	(8.2)
Otros Negocios (5)	(366.0)	(539.5)
Utilidad de Operación por Segmentos	5,066.4	4,240.8
Gastos Corporativos	(136.8)	(135.2)
Utilidad de Operación Consolidada (6)	\$ 4,929.6	\$ 4,105.6

(1) Refleja costos fijos asociados a 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 cesó la producción de ECO en abril de 2001. Ver "- Televisión Abierta."

(2) Hasta el mes de abril de 2001, incluye costos de producción y programación y otros costos directos de operación asociados a ECO.

(3) Incluye hasta julio de 2000 la pérdida de operación del periódico Ovaciones por \$8.3 millones de pesos.

(4) Ver nota (2) a la tabla de Ventas Netas Consolidadas.

(5) A partir de mayo de 2000, refleja las operaciones de EsMas.com, las cuales generaron pérdidas de operación por \$265.6 millones de pesos y \$378.2 millones de pesos por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente.

(6) Ver nota (5) a la tabla de Ventas Netas Consolidadas.

Televisión Abierta.

Las ventas netas de Televisión Abierta representaron el 63.9% y el 63.0% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente. 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.

Al 31 de diciembre de 2000 y 2001, la Compañía había recibido \$9,632.3 millones de pesos (nominales) y \$10,480.0 millones de pesos (nominales) de depósitos para publicidad de televisión para aplicarse durante 2001 y 2002, los cuales representaron U.S.\$1,002.3 millones de dólares y U.S.\$1,142.0 millones de dólares al tipo de cambio de cierre de cada uno de esos periodos. Al 31 de diciembre de 2000 y 2001, aproximadamente el 53.6% y 60.6% de esos depósitos fueron recibidos en documentos por cobrar a corto plazo que no generan intereses, con un vencimiento promedio de 3.6 y 4.0 meses respectivamente. El remanente de los depósitos fue recibido en efectivo.

Después de suspender la producción y transmisión de ECO en abril de 2001, los costos fijos de ECO asociados a los estudios de producción y equipo técnico, que ascendieron a \$284.5 millones de pesos y \$101.8 millones de pesos por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001 respectivamente, se reflejan en los resultados del segmento de Televisión Abierta. Los costos de programación de ECO se siguen presentando en los resultados del segmento de Programación para Televisión Restringida hasta el 31 de abril de 2001, fecha en que se suspendió la operación de ECO.

Programación para Televisión Restringida.

Las ventas netas de Programación para Televisión restringida representaron 2.4% y 2.5% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente. 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.

Excluyendo los costos de programación de ECO, el segmento de Programación para Televisión Restringida hubiera generado una utilidad de operación por \$25.6 millones de pesos y \$42.9 millones de pesos por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente.

Licencias de Programación.

Las ventas netas de Licencias de Programación representaron 7.3% y 7.0% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente. Las ventas netas de Licencias de Programación disminuyeron en \$122.3 millones de pesos, o 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 decremento 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 Univisión debido a la desaceleración económica que afectó a Estados Unidos en 2001. Este decremento 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 decremento se debió principalmente al decremento 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.

Editoriales.

Las ventas netas de Editoriales representaron 8.3% y 7.9% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente. 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.

Distribución de Publicaciones.

Las ventas netas de Distribución de Publicaciones representaron 4.4% de las ventas totales de la Compañía por cada uno de los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001. 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.

Televisión por Cable.

Las ventas netas de Televisión por Cable representaron 4.5% y 5.4 % de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente. 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 aproximadamente 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 44,000 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.

En diciembre de 2001 el congreso mexicano aprobó un nuevo impuesto del 10% que grava a las telecomunicaciones y a los servicios de televisión de paga. A partir del 1° de enero de 2002 los ingresos provenientes de telecomunicaciones y servicios de televisión de paga, incluyendo aquellos que ofrece Cablevisión, están sujetos a este impuesto. Con la finalidad de amortiguar parcialmente el impacto que este impuesto tendrá sobre sus resultados de operación, Cablevisión incrementó las tarifas de algunos de sus servicios a partir del 16 de enero de 2002.

Radio.

Las ventas netas de Radio representaron 1.7% y 1.2% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente. 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 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, 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.

Otros Negocios.

Las ventas netas de Otros Negocios representaron el 7.5% y 8.6% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2000 y 2001, respectivamente. 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 por la operación de EsMas, el portal de internet lanzado por la Compañía en mayo de 2000. 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 decremento 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 decremento en gastos de administración derivado de la venta a Innova del servicio de contestación de llamadas en junio de 2001.

Costo Integral de Financiamiento- neto

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 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 4.5% del peso frente al dólar en 2001 en comparación con una devaluación de 1.2% del peso frente al dólar en 2000, así como un decremento de \$97.3 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 Unidades de Inversión (UDI's), que fue emitida por la Compañía el 14 de abril de 2000.

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.

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 \$428.9 millones de pesos en el beneficio del reconocimiento de impuestos diferidos. Este incremento fue parcialmente compensado por una disminución de \$238.2 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.

Participación en los Resultados de Inversiones

La participación en las pérdidas de inversiones disminuyó en \$1,312.1 millones de pesos, 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.

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 \$971.0 millones de pesos y \$1,731.1 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 Discontinuas

En diciembre de 2001, la Compañía acordó vender a Univision sus operaciones del negocio de Discos. Debido a que esta operación está aún sujeta a aprobación gubernamental, la Compañía no puede asegurar que esta se llevará a cabo. De conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, los resultados del segmento de Discos hasta el 31 de diciembre de 2001 y por los periodos anteriores y subsecuentes son presentados como Operaciones Discontinuas.

Efecto Acumulado por Cambio Contable

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 1° de enero de 2001, reflejando en el estado de resultados una pérdida acumulada de \$69.4 millones de pesos (neto de un beneficio de impuestos por \$37.4 millones de pesos).

Interés Minoritario

El interés minoritario disminuyó \$155.2 millones, o 85.1%, para llegar a \$27.3 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2001 de \$182.5 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2000. Este decremento refleja una disminución de la participación de la Compañía en la utilidad neta del negocio de mensajes electrónicos personalizados, la cual se incluye en el segmento de Otros Negocios. Este decremento también refleja el interés minoritario en la pérdida neta del segmento de Radio en 2001, y 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. Este interés minoritario fue parcialmente disminuido por la participación en la pérdida neta del segmento de Radio, atribuible al 50% de participación que posee Grupo Prisa en este negocio.

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 \$1,312.1 millones en la participación en los resultados de inversiones y un decremento de \$155.2 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 \$193.4 millones y \$69.4 millones en la provisión para impuesto sobre la renta y efecto acumulado de cambio contable, respectivamente, y un decremento de \$10.5 millones en la utilidad neta por operaciones discontinuadas.

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 equipos 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 sus otras plataformas en América Latina);
- 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.

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.\$15.0 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;
- recompró 18,493,000 de sus CPOs en U.S.\$56.9 millones de dólares, de acuerdo al programa de recompra de acciones.

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. En el primer trimestre de 2002, la Compañía finalizó el intercambio de sustancialmente todos los títulos de las Notas Senior por títulos registrados ante la Comisión de Valores de los Estados Unidos con vencimiento en 2011.

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 Univisión, 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, el 4 de 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 utilizará los recursos netos de esta oferta para refinanciar el crédito puente de U.S.\$276 millones de dólares.