

llegando  
más allá ...

**Grupo Televisa S.A.** es la compañía de medios de comunicación más grande en el mundo de habla hispana. A través de sus subsidiarias y asociaciones estratégicas: produce y transmite programas de televisión, produce señales de televisión restringida, distribuye programas de televisión para el mercado nacional e internacional, desarrolla y opera servicios de televisión directa al hogar vía satélite, editoriales y distribución de publicaciones, presta servicios de televisión por cable, produce y transmite programas de radio, promueve espectáculos deportivos y eventos especiales, produce y distribuye películas, y opera un portal horizontal de Internet. Grupo Televisa tiene también participación accionaria en Univision, la empresa de medios de habla hispana más importante de los Estados Unidos de América.

- 2** carta a nuestros accionistas
- 4** un vistazo a la compañía
- 6** indicadores financieros
- 8** más allá de las expectativas
- 10** más allá de las fronteras
- 12** más allá de la producción de contenido
- 14** más allá de la pantalla
- 16** invirtiendo en nuestra comunidad
- 18** comentarios de la administración a los resultados de operación y a la situación financiera
- 30** consejo de administración
- 32** estados financieros





No importa si eres un televidente, un radioescucha, un subscriptor de televisión vía satélite, por cable o Internet, un lector o un fanático de deportes, Televisa, intenta proporcionar una experiencia de entretenimiento que va más allá de tus expectativas.

Este enfoque ha creado que millones de hispanohablantes sean leales a nuestro contenido y a que millones de personas sigan nuestra programación desde otros países.

Te invitamos a explorar las siguientes páginas para entender mejor la operación de cada uno de nuestros negocios y su desarrollo – y también a entender como vamos más allá de las expectativas.

# a nuestros accionistas



Estamos especialmente orgullosos de los resultados que obtuvimos en el año 2004, los cuales excedieron nuestras expectativas. Logramos establecer nuevos récords en ventas y utilidades en casi todos los segmentos de negocios. Sin duda, 2004 fue uno de los mejores años que ha tenido la Compañía.

Los resultados hablan por sí mismos. Las ventas consolidadas Pro forma<sup>1</sup> crecieron 8.6% a \$29,100 millones de pesos y el flujo de operación se incrementó 19.7%, generando un margen récord del 37.9%. La utilidad neta también obtuvo un incremento importante del 14.1% y generamos más de \$6,000 millones de pesos de flujo de efectivo.

Nuestro segmento más importante continúa siendo el de Televisión Abierta. Televisa se ha mantenido como el líder indiscutible en la industria de la televisión en México. En 2004, transmitimos 91 de los 100 programas con mayor audiencia en el país, manteniendo el 71.3% de participación en audiencia en el horario de 6:00 a 24:00 hrs. Las ventas de publicidad en televisión llegaron más allá de nuestras expectativas logrando un crecimiento del 5.7%, excediendo una vez más el crecimiento de la economía del país. Por otro lado, también cumplimos nuestro compromiso de mantener los costos y gastos sin incrementos en comparación con los del año anterior a pesar de haber tenido eventos extraordinarios tales como la transmisión de los Juegos Olímpicos de Atenas y el incremento de otros costos de insumos que no se encuentran bajo el control de la Compañía. Esto permitió al segmento de televisión romper el récord en cuanto a la generación de flujo de operación y llegar a un margen de 45.4%.

Nuestro segmento de producción y venta de señales de televisión restringida también tuvo resultados extraordinarios ya que las ventas crecieron 8.8% y el flujo de operación aumentó 83.9% en el año. En este segmento también observamos resultados positivos en TuTV, la empresa que creamos conjuntamente con Univision para distribuir en los Estados Unidos los canales de televisión restringida que produce Televisa. En poco tiempo, hemos logrado que esas señales lleguen a más de un millón de subscriptores hispanos en los Estados Unidos a través de diversas plataformas de televisión restringida. Tenemos confianza que esta asociación crezca aceleradamente en

los años por venir, gracias al éxito de nuestro contenido y al crecimiento del mercado hispano de los Estados Unidos.

Por el lado de nuestro segmento de exportación de programación, el contenido que produce Televisa continúa siendo exitoso en muchos lugares del mundo. En Estados Unidos, nuestro contenido ha permitido a Univision continuar siendo el líder indiscutible como empresa de televisión de habla hispana. Somos, sin lugar a duda, el proveedor de programación de mayor éxito para las tres cadenas de esa compañía, especialmente por lo que se refiere a la barra de telenovelas en horario estelar, misma que es producida en su totalidad por Televisa. Esto nos permite recibir una regalía que ha tenido un crecimiento de dos dígitos en los últimos años, alcanzando U.S.\$105 millones de dólares en 2004. Por otra parte, nuestra exportación de programas al resto del mundo a más de 100 países, obtuvo un crecimiento de 18.2% en 2004.

Uno de los eventos más relevantes que tuvimos en el año fue la consolidación de Sky México como la única plataforma de televisión directa al hogar vía satélite que opera en el país. Esta compañía inició operaciones en 1997 y, en este corto periodo, se ha posicionado como líder en el mercado de televisión restringida en México. En 2004 cerramos un acuerdo para migrar a los suscriptores que tenía DirecTV, ante la decisión de esa empresa de cerrar sus operaciones en el país. Asimismo en el segundo trimestre del año, comenzamos a consolidar financieramente los resultados de este segmento. Sky México ocupa ya el segundo lugar como segmento en la generación de ventas y flujo de operación para el Grupo. Sky México ha experimentado crecimientos a tasas de doble dígito en los últimos años, lo cual le permitió cerrar el año con más de un millón de suscriptores. Estamos seguros de que Sky México continuará siendo una plataforma de crecimiento para la Compañía en los años por venir.

Cablevisión tuvo otro año difícil en cuanto a pérdida en el número de subscriptores. Esta empresa continúa combatiendo el grave problema de la piratería. En este sentido, siguiendo su plan estratégico, Cablevisión ha digitalizado el servicio correspondiente a una tercera parte de su red, lo cual le permitirá no sólo enfrentar ese problema, sino también ofrecer servicios digitales de valor agregado a

sus suscriptores. Estoy confiado en que, con las medidas que estamos instrumentando, veremos una mejoría en los resultados de esta compañía en los años siguientes.

Nos sentimos muy orgullosos del rumbo que ha tomado nuestro negocio editorial como consecuencia de las nuevas estrategias que establecimos. Esta empresa continúa siendo la editorial de revistas en español más grande del mundo y ha logrado incrementar tanto la venta de publicidad como la circulación de ejemplares. Estas iniciativas han dado como resultado el que las ventas se hayan incrementado en 11.3% en 2004, generando un margen de flujo de operación del 20.3%. Como parte de la estrategia de crecimiento en el mercado hispano de los Estados Unidos adquirimos el 51% de Hispanic Publishing Associates, una compañía editorial líder en ese mercado. Por otra parte, el segmento de Distribución de Publicaciones también ha enfrentado retos importantes, especialmente en algunos países de América Latina en los que opera. Enfocaremos nuestra atención para modificar la estrategia de este negocio y mejorar sus resultados en los años siguientes.

Televisa continúa teniendo la situación financiera más sólida de su historia. Los excelentes resultados de nuestros negocios y la disciplina operativa que hemos logrado, nos permitieron distribuir en 2004 más de \$4,200 millones de pesos a nuestros accionistas, mediante el pago de un dividendo de \$3,850 millones de pesos y recompras de acciones.

Como conclusión, podríamos decirles que tenemos gran confianza en cuanto al futuro de la Compañía. Hemos establecido las bases estratégicas, financieras y estructurales que nos permitirán continuar siendo una compañía de entretenimiento de clase mundial que seguirá creando valor para sus accionistas.

Esto no lo podríamos haber logrado sin el apoyo incondicional tanto de la gente que trabaja en la empresa, como de ustedes, los accionistas de Grupo Televisa.



**Emilio Azcárraga Jean**  
Presidente del Consejo y Presidente  
Abril 2005

<sup>1</sup> Estos resultados reflejan la consolidación de Sky México y el cambio contable en el reconocimiento de las ventas y costo de ventas del segmento de Distribución de Publicaciones, detallado en los Comentarios de la Administración a los resultados de operación y a la situación financiera.

# un vistazo a la compañía

Segmentos de Negocio	Participación	Descripción <sup>1</sup>
<b>1. Televisión Abierta</b>	 100%	Operamos cuatro cadenas de televisión en México (Canales 2, 4, 5 y 9) y somos los líderes mundiales en la producción de programas de televisión en español.
<b>2. Señales de Televisión Restringida</b>	 100%	Producimos y distribuimos 21 canales de televisión en español y en inglés a sistemas de televisión de paga.
<b>3. Exportación de Programación</b>	 100%	Otorgamos bajo licencia nuestros programas en todo el mundo a otras compañías de televisión.
<b>4. Editoriales</b>	 100%	La editorial de revistas en español más grande del mundo con 60 títulos y una circulación anual de aproximadamente 127 millones de revistas.
<b>5. Distribución de Publicaciones</b>	 100%	La compañía distribuidora de revistas en español más grande del mundo.
<b>6. Sky México</b>	 60%	El único operador que ofrece televisión directa al hogar vía satélite en México y la plataforma líder de televisión de paga en el país.
<b>7. Televisión por Cable</b>	 51%	Compañía de televisión por cable que opera en la Ciudad de México y área metropolitana.
<b>8. Radio</b>	 50%	Operamos una cadena con 81 estaciones de radio en México.
<b>9. Otros Negocios</b>	 100%	<b>Esmas.com</b> – Uno de los portales de Internet líderes en México. <b>América, Necaxa y Real San Luis</b> – Equipos de fútbol soccer. <b>Estadio Azteca</b> – El estadio más grande en México. <b>Videocine</b> – Producción y distribución de películas de largometraje.
<b>Negocios No-consolidados</b>	9.3%	<b>Univision</b> – La compañía de medios de habla hispana líder en Estados Unidos.
	50%	<b>TuTV</b> – Distribuimos cinco canales de televisión de paga a sistemas de cable y satelitales en Estados Unidos.
	50%	<b>Vívelo</b> – La compañía líder de entretenimiento para hispanos en Estados Unidos.
	40%	<b>OCESA</b> – La compañía líder de entretenimiento en México.

<sup>1</sup> Para el año terminado el 31 de diciembre de 2004.

## Audiencia / Región<sup>1</sup>

Participación en la audiencia de 71.3% en México en el horario comprendido de 6:00 a 24:00 hrs.

Más de 11 millones de subscriptores de televisión de paga en México, América Latina, Estados Unidos y Europa.

Más de 100 países en el mundo.

México, Estados Unidos y 18 países en América Latina.

22,000 puntos de venta en México y más de 80,000 puntos de venta en América Latina.

Más de 1 millón de subscriptores.

355,000 subscriptores.

Llega a 37 ciudades en México.

3.7 millones de usuarios.

–  
Capacidad de aproximadamente 105,000 espectadores.  
Operaciones en México y Estados Unidos.

39 millones de Hispanos en Estados Unidos.

1 millón de subscriptores de televisión de paga en Estados Unidos.

Promovió más de 100 conciertos y eventos en Estados Unidos.

Promovió 3,160 conciertos y eventos en México.



# indicadores financieros

	2003	2004	Variación
Ventas netas <sup>1</sup>	\$ 26,813	\$ <b>29,110</b>	8.6%
Flujo de efectivo de operación <sup>1,2</sup>	9,218	<b>11,034</b>	19.7%
<i>Margen</i>	34.4%	<b>37.9%</b>	
Utilidad de operación <sup>1</sup>	6,762	<b>8,761</b>	29.6%
<i>Margen</i>	25.2%	<b>30.1%</b>	
Utilidad neta	3,783	<b>4,317</b>	14.1%
Utilidad por CPO	1.32	<b>1.48</b>	
Dividendos en efectivo por CPO	0.19	<b>1.22</b>	
Deuda total <sup>3</sup>	15,767	<b>22,241</b>	
Efectivo e inversiones temporales	12,900	<b>16,641</b>	
Deuda neta	2,867	<b>5,600</b>	
Deuda neta / Flujo de efectivo de operación	0.4	<b>0.5</b>	
Flujo de efectivo de operación / Intereses pagados neto <sup>4</sup>	10.4	<b>7.4</b>	

Las cantidades se presentan en millones de pesos con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2004, excepto la utilidad por CPO y razones financieras.

<sup>1</sup> Los resultados Pro forma incluyen 12 meses de Sky México y el cambio contable en el reconocimiento de las ventas y costo de ventas del segmento de Distribución de Publicaciones. Los resultados actuales se reflejan en los Comentarios de la Administración a los resultados de operación y a la situación financiera, así como en los estados financieros consolidados.

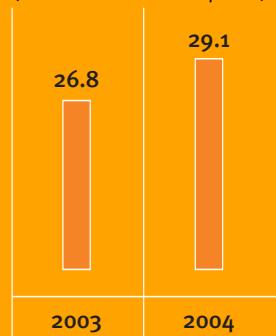
<sup>2</sup> El flujo de efectivo de operación se define como la utilidad de operación antes de depreciación y amortización.

<sup>3</sup> Incluye U.S.\$478.8 millones de dólares de deuda de Sky México al 31 de diciembre de 2004.

<sup>4</sup> Intereses pagados neto se define como intereses pagados menos intereses ganados.

<sup>5</sup> Excluye gastos corporativos.

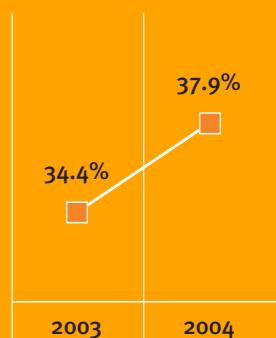
Ventas Netas<sup>1</sup>  
(miles de millones de pesos)



Ventas Netas<sup>1</sup>  
%



Margen del Flujo de Efectivo  
de Operación Consolidado<sup>1</sup>



Flujo de Efectivo de  
Operación<sup>1,5</sup>

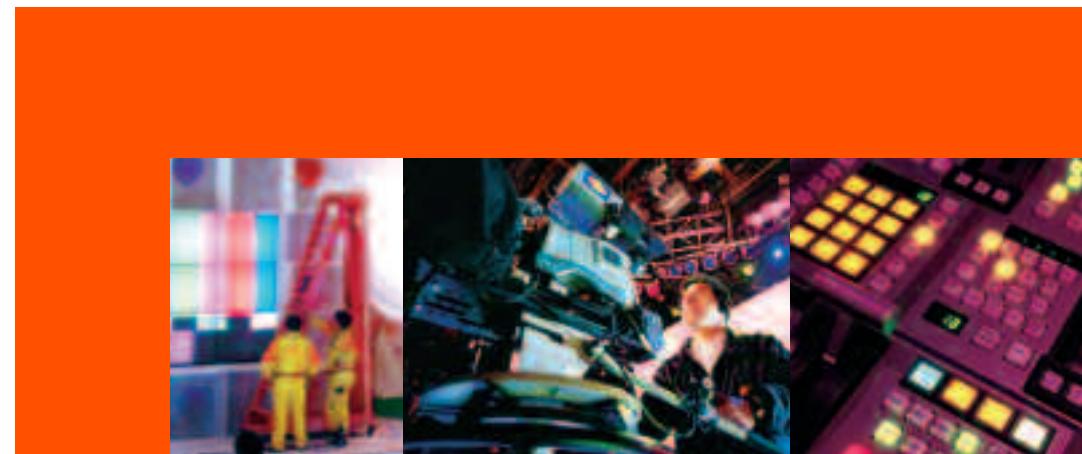


llegando  
**más allá de las  
expectativas**



Nuestro programa de concurso, "100 Mexicanos Dijeron",  
obtuvo en promedio 34.9% de participación de audiencia en 2004.

**Somos el líder mundial en la producción de programas de televisión en español y la compañía dominante de televisión en México.**

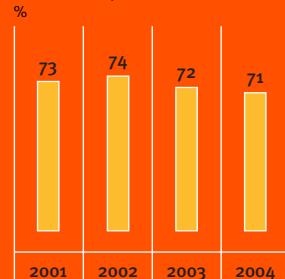


Durante 2004 nuestras cuatro cadenas de televisión capturaron el 71.3% de la participación de audiencia en México en el horario de 6:00 a 24:00 hrs. y transmitimos 91 de los 100 programas con mayor popularidad en el país, incluyendo los 20 programas más vistos.

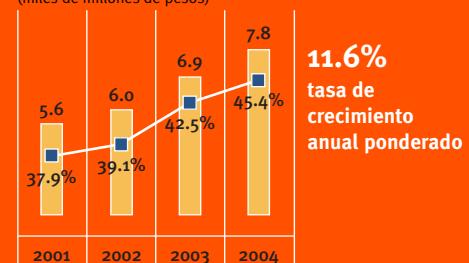
Asimismo, seguimos dominando en cada género de programación, incluyendo noticieros, deportes, comedia, reality shows, programas de concurso, películas y programación infantil. Nuestras populares telenovelas destacaron entre los programas más vistos en el país.

Los altos ratings provocaron que en 2004 nuestros resultados llegaran **más allá de las expectativas** y se establecieran récords en ventas y rentabilidad en nuestro negocio de Televisión Abierta.

Participación de Audiencia  
(6:00 – 24:00 hrs.)



Flujo de Efectivo de Operación del segmento de TV Abierta y margen (miles de millones de pesos)

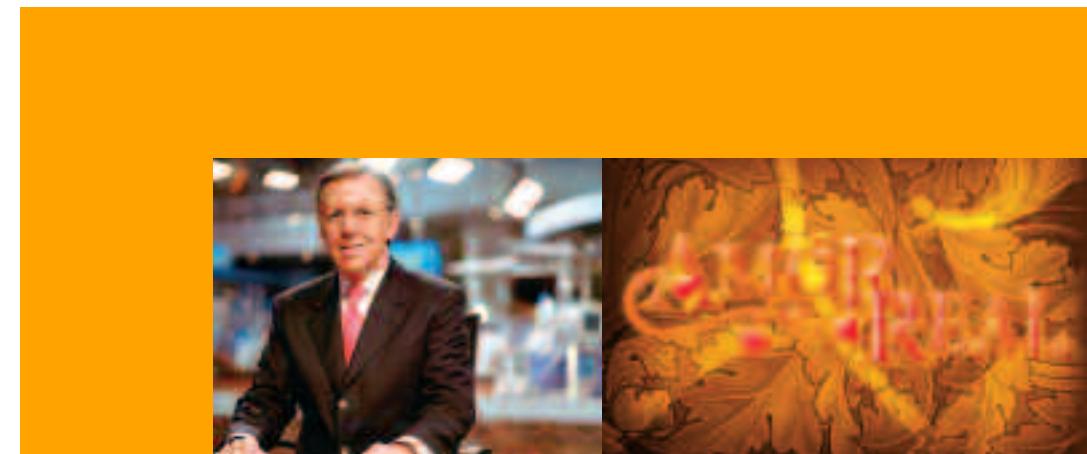


llegando  
**más allá de las  
fronteras**



“Amor Real” es la telenovela más vista en la historia por la audiencia hispana en Estados Unidos, con un promedio diario de cerca de 5 millones de televidentes.

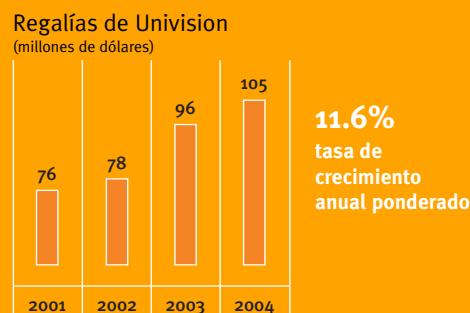
**Nuestra programación es disfrutada por otras audiencias en más de 100 países a nivel mundial.**



Bajo licencia exportamos **más allá de las fronteras** nuestro contenido a otras televisiones alrededor del mundo. Nuestros programas llegan a través de Univision a la comunidad hispana de Estados Unidos.

En 2004, Televisa produjo 36% de la programación de Univision, incluyendo la mayoría de los programas del horario estelar, 23% de la programación de Telefutura y virtualmente toda la programación de Galavision. A cambio recibimos regalías, las cuales en los últimos años han aumentado a tasas de dos dígitos, llegando en 2004 a U.S.\$105 millones de dólares.

También producimos un grupo de canales de televisión de paga que llegan a 10 millones de subscriptores en México, América Latina y Europa, así como a más de un millón de subscriptores en Estados Unidos.



llegando  
**más allá de la  
producción de contenido**



La fuerza de ventas y red de distribución nacional de Sky México, con más de 3,100 puntos de venta, aumentó más de 145,000 suscriptores a su base en 2004.

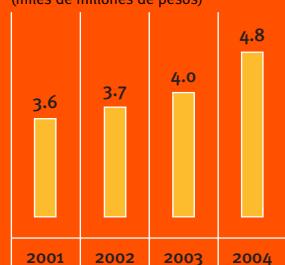
También jugamos un papel importante en la **distribución de contenido**, ofreciendo servicios de televisión directa al hogar vía satélite y televisión por cable a más de 1.3 millones de subscriptores en México.



Sky México es el único operador que ofrece servicios de televisión directa al hogar vía satélite en México y es la plataforma de televisión de paga más grande en el país con más de un millón de subscriptores. Sky México ha logrado obtener crecimientos a tasas de dos dígitos en los últimos años, convirtiéndose en nuestro segundo negocio consolidado más grande.

Cablevisión presta servicios de televisión por cable a más de 355,000 subscriptores y ofrece servicios de Internet de alta velocidad a más de 26,000 clientes en la Ciudad de México. La red de cable proporciona servicio a más de 1.4 millones de casas pasadas. Actualmente se está implementando una reingeniería en su infraestructura tecnológica para ofrecer diversos servicios digitales de valor agregado.

Ventas Sky México  
(miles de millones de pesos)



Flujo de Efectivo  
de Operación del segmento  
de Sky México y margen  
(miles de millones de pesos)



# llegando más allá de la pantalla

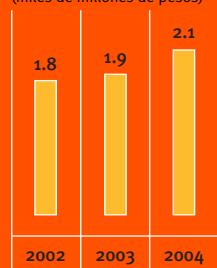
Somos la editorial de revistas en español más grande del mundo. Publicamos 60 revistas en México, Estados Unidos y América Latina con una circulación anual de más de 127 millones de revistas.

De los 60 títulos publicados, 26 son propios y producidos por la Compañía, mientras que los 34 títulos restantes son publicados bajo la licencia de editoriales mundiales de renombre, incluyendo ediciones en español de algunas de las revistas más prestigiadas en el mundo.

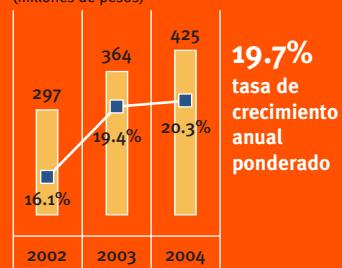
De acuerdo a IBOPE, nuestra editorial produce siete de los diez títulos más leídos en México, y de acuerdo a ABC, tres de las diez revistas con mayor crecimiento en Estados Unidos son publicadas por Editorial Televisa.

También somos propietarios de la distribuidora de revistas en español más grande en el mundo, la cual cuenta con más de 22,000 puntos de venta en México y más de 80,000 en el extranjero. Operamos en seis países, y nuestras revistas también son vendidas en Estados Unidos y el Caribe, a través de acuerdos con distribuidores independientes.

Ventas Editoriales  
(miles de millones de pesos)



Flujo de Efectivo de  
Operación del segmento de  
Editoriales y margen  
(millones de pesos)



**Nuestros negocios de Editoriales y Radio llegan más allá de la pantalla promoviendo nuestro talento y contenido.**



**Carlos Loret de Mola es el conductor del noticiero matutino del Canal 2 y también del noticiero en la radio.**

Nuestras estaciones de radio producen una serie de formatos para llegar a ciertos demográficos específicos y cubrir así las necesidades de nuestros anunciantes.

Nuestra triple-edición del noticiero “Hoy x Hoy”, en la que destacan periodistas mexicanos reconocidos, “Pasión W”, uno de los programas de deportes más populares en México, y “Poder y Dinero”, programa de debates políticos y económicos, fueron catalogados entre los cinco programas con mayor popularidad dentro de su género y también han sido clave para incrementar nuestra participación de audiencia.

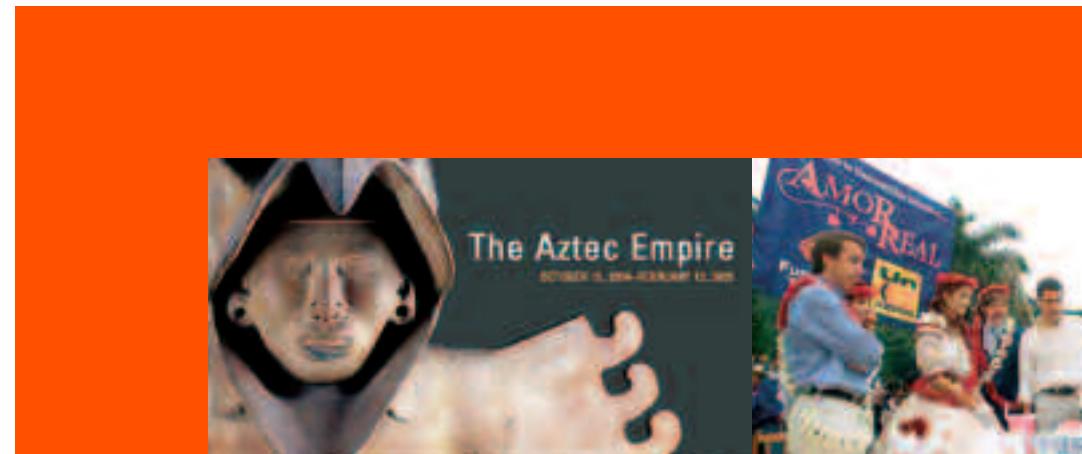
Durante 2004, afiliamos 49 estaciones a nuestra red alcanzando un total de 81 estaciones, las cuales cubren 37 ciudades en México.

invirtiendo  
**en nuestra  
comunidad**



A través de nuestra Fundación se instalaron **4,230** computadoras en **282** escuelas públicas en México, beneficiando a más de **162,000** estudiantes.

**Televisa participa activamente en la transformación de la sociedad mexicana a través de Fundación Televisa.**



La misión de Fundación Televisa es dar más oportunidades de desarrollo a la mayor cantidad de personas. La fundación se enfoca en la nutrición, salud y educación de los niños y jóvenes, mientras promueve valores humanos tales como el respeto, la honestidad, responsabilidad y generosidad, a través de campañas publicitarias y programación infantil. También promovemos proyectos de vivienda para gente con bajos recursos y nuestros programas sociales llegan a cientos de miles de personas cada día.

Televisa también apoya al “Teletón”, un evento con duración de 24 horas en el Estadio Azteca hecho para recaudar fondos para la construcción y operación de centros de rehabilitación para niños discapacitados. En 2004, el Teletón recaudó \$273 millones de pesos, mismos que serán utilizados para operar seis centros de rehabilitación en México.

La fundación también está comprometida en difundir y promover las artes y el patrimonio cultural de México. La fundación ha exhibido varias colecciones en México y en el extranjero, tales como “Courtly Art of the Ancient Maya” en la Galería Nacional de Arte en Washington, D.C. y “The Aztec Empire” exhibida en el museo Solomon R. Guggenheim Museum en la ciudad de Nueva York.