

Comentarios de la administración

a los resultados de operación y a la situación financiera

A continuación se muestran los resultados consolidados de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2007. Dichos resultados han sido preparados de acuerdo con las Normas de Información Financiera vigentes en México y se presentan en pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2007. 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 2006 y 2007, que se incluyen en este Informe Anual.

(Millones de pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2007) ⁽¹⁾	Año terminado el 31 de diciembre	
	2006	2007
Ventas netas	\$ 39,357.7	\$ 41,561.5
Costo de ventas ⁽²⁾	16,791.2	18,128.0
Gastos de venta ⁽²⁾	3,130.2	3,277.5
Gastos de administración ⁽²⁾	2,390.8	2,452.0
Depreciación y amortización	2,779.8	3,223.1
Utilidad de operación	14,265.7	14,480.9
Otros gastos, neto	888.1	953.4
Costo integral de financiamiento, neto	1,141.0	410.2
Participación en las pérdidas de afiliadas, neto	624.8	749.3
Impuestos a la utilidad	2,092.5	3,349.6
Interés minoritario	610.4	935.9
Utilidad neta mayoritaria	8,908.9	8,082.5

⁽¹⁾ Cierta información contenida en esta tabla podría variar de los estados de resultados consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2006 y 2007 que se incluyen en este Informe Anual, debido a diferencias por el redondeo de cifras.

⁽²⁾ No incluyen depreciación y amortización.



Resultados de operación

Ventas netas

Las ventas netas de la Compañía aumentaron \$2,203.8 millones de pesos, ó 5.6%, llegando a \$41,561.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$39,357.7 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento fue originado por mayores ventas en los segmentos de Sky, Cable y Telecomunicaciones, Señales de Televisión Restringida, Editoriales, Exportación de Programación, Distribución de Publicaciones y Otros Negocios, las cuales fueron parcialmente compensadas por menores ventas en el segmento de Televisión Abierta originado por una comparación desfavorable debido a que el año anterior se llevaron a cabo campañas políticas relacionadas con las elecciones presidenciales en México y por la transmisión del Mundial de Fútbol.

Costo de ventas

El costo de ventas de la Compañía se incrementó en \$1,336.8 millones de pesos, u 8.0%, llegando a \$18,128.0 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$16,791.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento refleja principalmente mayores costos en los segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Sky, Editoriales, Distribución de Publicaciones, Señales de Televisión Restringida y Otros Negocios. Estos incrementos fueron parcialmente compensados por menores costos en los segmentos de Televisión Abierta y Exportación de Programación.

Gastos de venta

Los gastos de venta incrementaron en \$147.3 millones de pesos, ó el 4.7%, llegando a \$3,277.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$3,130.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento refleja mayores gastos de venta en los segmentos de Editoriales, Cable y Telecomunicaciones, Señales de Televisión Restringida y Otros Negocios, como resultado de mayores gastos de publicidad y promoción y mayores comisiones pagadas. Estos incrementos fueron parcialmente compensados por menores gastos de venta en los segmentos de Exportación de Programación, Sky, Distribución de Publicaciones y Televisión Abierta.

Gastos de administración

Los gastos de administración incrementaron en \$61.2 millones de pesos, ó 2.6%, llegando a \$2,452.0 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$2,390.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento refleja mayores gastos de administración en los segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Editoriales, Sky, Televisión Abierta, Señales de Televisión Restringida, Distribución de Publicaciones y Otros Negocios. Estos incrementos fueron parcialmente compensados por una disminución en los gastos de administración del segmento de Exportación de Programación así como por el decremento en Gastos corporativos relacionado al gasto por compensación con base en acciones, que en 2007 fue de aproximadamente \$140.5 millones de pesos, en comparación con \$243.9 millones de pesos reconocidos en 2006.



Resultados por segmentos operativos

Las siguientes tablas presentan las ventas netas y la utilidad (pérdida) por segmento de cada uno de los segmentos de negocio de la Compañía por los años terminados al 31 de diciembre de 2006 y 2007.

(Millones de pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2007)	Año terminado el 31 de Dic.		% contribución a las
	2006	2007	ventas totales por
			segmento en 2007
Ventas netas			
Televisión Abierta	\$ 21,760.4	\$ 21,213.2	49.7 %
Señales de Televisión Restringida	1,379.0	1,852.0	4.3
Exportación de Programación	2,190.3	2,262.1	5.3
Editoriales	2,993.9	3,311.9	7.8
Distribución de Publicaciones	449.8	479.2	1.1
Sky	7,732.9	8,402.2	19.7
Cable y Telecomunicaciones	2,059.4	2,611.6	6.1
Otros Negocios	1,922.3	2,560.4	6.0
Ventas por Segmento	40,488.0	42,692.6	100.0
Operaciones Intersegmentos ⁽¹⁾	(1,130.3)	(1,131.1)	(2.6)
Ventas Netas Consolidadas	\$ 39,357.7	\$ 41,561.5	97.4%

⁽¹⁾ Para efectos de reporte por segmentos, las operaciones intersegmentos están incluidas en cada uno de ellos.

(Millones de pesos con poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2007)	Año terminado el 31 de diciembre	
	2006	2007
Utilidad (Pérdida) por Segmentos Operativos ⁽¹⁾		
Televisión Abierta	\$ 10,996.3	\$ 10,518.1
Señales de Televisión Restringida	707.9	1,150.2
Exportación de Programación	902.0	1,032.0
Editoriales	576.7	624.4
Distribución de Publicaciones	18.7	28.5
Sky	3,689.1	4,037.9
Cable y Telecomunicaciones	847.5	947.2
Otros Negocios	(224.9)	(266.0)
Total Utilidad por Segmentos Operativos	17,513.3	18,072.3
Gastos Corporativos	467.8	368.3
Depreciación y Amortización	2,779.8	3,223.1
Utilidad de operación consolidada	\$ 14,265.7	\$ 14,480.9

⁽¹⁾ La Utilidad (Pérdida) por Segmentos Operativos que se muestra en este informe anual no refleja gastos corporativos ni depreciación y amortización en ninguno de los periodos, estos conceptos se presentan por separado para facilitar el análisis de los resultados por segmento.

Televisión Abierta

Las ventas netas de Televisión Abierta representaron el 53.8% y 49.7% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2007, respectivamente. Las ventas netas decrecieron \$547.2 millones de pesos, ó el 2.5% llegando a \$21,213.2 millones de pesos para el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$21,760.4 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este decremento se atribuye a una comparación desfavorable debido a que el año anterior se llevaron a cabo campañas políticas relacionadas con las elecciones presidenciales en México y por la transmisión del Mundial de Fútbol; y a una desaceleración en el consumo en México, la cual provocó un decremento en los ingresos de publicidad durante el año.

La utilidad de Televisión Abierta decreció en \$478.2 millones de pesos, ó 4.3% llegando a \$10,518.1 millones de pesos para el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$10,996.3 millones de pesos para el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este resultado se atribuye a menores ventas netas que fueron parcialmente compensadas por un decremento en el costo de ventas debido a los derechos de transmisión del Mundial de Fútbol durante 2006 y una disminución en gastos de

operación derivada de una menor provisión en cuentas incobrables.

Al 31 de diciembre de 2006 y 2007, la Compañía recibió depósitos por \$15,946.0 millones de pesos (nominales) y \$16,085.0 millones de pesos (nominales), respectivamente, por la preventa de tiempo publicitario para televisión abierta para 2007 y 2008, representando aproximadamente U.S.\$1,476.1 millones de dólares y U.S.\$1,472.7 millones de dólares al tipo de cambio de cierre de cada uno de esos periodos. Al 31 de diciembre de 2006 y 2007, se recibieron aproximadamente 61.9% y 67.9% de los depósitos por preventa, en forma de documentos a corto plazo que no devengan intereses con un vencimiento promedio de 3.6 meses para ambos años, mientras que el resto fue recibido en efectivo.

Señales de Televisión Restringida

Las ventas netas de Señales de Televisión Restringida representaron 3.4% y 4.3% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2007, respectivamente. Las ventas netas aumentaron \$473.0 millones de pesos, ó 34.3% para llegar a \$1,852.0 millones de pesos para el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$1,379.0 millones de pesos para el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento refleja





mayores ingresos por la venta de señales en México y América Latina y mayores ventas de TuTV, nuestro negocio de televisión restringida en los Estados Unidos en asociación con Univision, así como por un incremento en las ventas de publicidad.

La utilidad de Señales de Televisión Restringida aumentó en \$442.3 millones de pesos, ó 62.5% para llegar a \$1,150.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$707.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. El incremento refleja mayores ventas las cuales fueron parcialmente compensadas por un incremento en el costo de ventas originado por los costos de los programas producidos por la Compañía y en gastos de operación por un incremento en publicidad y promoción.

Exportación de Programación

Las ventas netas de Exportación de Programación representaron el 5.4% y 5.3% del total de las ventas de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2007, respectivamente. Las ventas netas de Exportación de Programación aumentaron en \$71.8 millones de pesos, ó 3.3% llegando a \$2,262.1 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$2,190.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. El incremento anual se atribuye

a un aumento en las regalías de Univision, que ascendieron a U.S.\$138.0 millones de dólares por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con U.S.\$126.9 millones de dólares por el año terminado el 31 de diciembre de 2006, así como a mayores ventas de programación en Europa, Asia y África. Estos incrementos fueron parcialmente compensados por menor exportación de programación a Latinoamérica y por el efecto negativo en conversión de las ventas denominadas en moneda extranjera.

La utilidad de Exportación de Programación aumentó \$130.0 millones de pesos, ó 14.4% llegando a \$1,032.0 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$902.0 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento fue originado principalmente por el aumento en las ventas netas y por una disminución en el costo de ventas debido a menores costos de programación, y menores gastos de operación derivado de una disminución en la provisión para cuentas incobrables y gastos de investigación de mercados.

Editoriales

Las ventas netas de Editoriales representaron 7.4% y 7.8% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2007, respectivamente. Las ventas netas de Editoriales incrementaron en



\$318.0 millones de pesos, ó 10.6% para llegar a \$3,311.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$2,993.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento fue originado por un aumento en los ingresos por páginas de publicidad vendidas así como mayores ventas generadas por la circulación de revistas en México y el extranjero, además de las ventas generadas por la adquisición de Atlántida, una empresa editorial en Sudamérica. Estos incrementos fueron parcialmente compensados por el efecto negativo en conversión de las ventas denominadas en moneda extranjera.

La utilidad de Editoriales aumentó en \$47.7 millones de pesos, u 8.3% para llegar a \$624.4 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$576.7 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento refleja mayores ventas netas, las cuales fueron parcialmente compensadas por un incremento en el costo de ventas y gastos de operación por la adquisición de Atlántida, así como por mayores costos de impresión y edición de revistas, gastos de personal y publicidad y promoción.

Distribución de Publicaciones

Las ventas de Distribución de Publicaciones representaron el 1.1% de

las ventas totales de la Compañía para los años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2007. Las ventas netas de Distribución de Publicaciones aumentaron en \$29.4 millones de pesos, ó 6.5% llegando a \$479.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$449.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento refleja mayor distribución de revistas editadas por la Compañía tanto en México como en el extranjero, así como un incremento en la distribución en el extranjero de revistas editadas por terceros. Estos incrementos fueron parcialmente compensados por el efecto negativo en conversión de las ventas denominadas en moneda extranjera.

La utilidad de Distribución de Publicaciones incrementó en \$9.8 millones de pesos, ó 52.4% llegando a \$28.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$18.7 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento fue originado por mayores ventas netas y menores gastos de operación derivado de una disminución en la reserva para cuentas incobrables, los cuales fueron parcialmente compensados por un incremento en el costo de ventas originado por mayores costos por fletes relacionados con la distribución de las revistas.





Sky

Las ventas netas de Sky representaron el 19.1% y 19.7% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2007, respectivamente. Las ventas netas de Sky aumentaron en \$669.3 millones de pesos, u 8.7% para llegar a \$8,402.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$7,732.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento se originó por un aumento de 10.8% en la base de suscriptores, al 31 de diciembre de 2007 la base ascendió a 1,585,100 suscriptores activos (incluyendo 103,100 suscriptores comerciales) en comparación con 1,430,100 suscriptores activos (incluyendo 91,100 suscriptores comerciales) al 31 de diciembre de 2006, así como por el lanzamiento de operaciones en Centro América en 2007. Este incremento fue parcialmente compensado por menores ingresos de publicidad.

La utilidad de Sky incrementó en \$348.8 millones de pesos, ó 9.5% para llegar a \$4,037.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$3,689.1 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este aumento refleja mayores ventas netas y menores gastos en promoción y publicidad, los cuales fueron parcialmente compensados por un incremento en el costo de ventas originado por mayores costos

de programación relacionados con el aumento en la base de suscriptores.

Cable y Telecomunicaciones

Las ventas netas de Cable y Telecomunicaciones representaron 5.1% y 6.1% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2007, respectivamente. Las ventas netas de Cable y Telecomunicaciones aumentaron en \$552.2 millones de pesos, ó 26.8% llegando a \$2,611.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$2,059.4 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento fue originado principalmente por i) la consolidación de Bestel, una compañía de telecomunicación, a partir de diciembre de 2007; ii) un incremento de 10.8% en la base de suscriptores de video, que al 31 de diciembre de 2007, aumentó a 539,662 en comparación con 486,825 suscriptores reportados en 2006; iii) un incremento de 52% en los suscriptores de Internet que aumentaron a 145,973 en comparación con 96,035 reportados en 2006; iv) la adición de 9,015 suscriptores de telefonía durante el año; v) un aumento de 3% en los paquetes de servicios de video a partir del 1 de marzo de 2007; y vi) mayores ventas de publicidad.

La utilidad de Cable y Telecomunicaciones incremento en \$99.7 millones de pesos, u 11.8% llegando a \$947.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en

comparación con \$847.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Estos resultados reflejan mayores ventas netas, las cuales fueron parcialmente compensadas por un incremento en el costo de ventas debido a mayores costos de señales, costos de personal y costos asociados con la consolidación de Bestel, así como por un incremento en gastos de promoción y publicidad.

Otros Negocios

Las ventas netas de Otros Negocios representaron 4.7% y 6.0% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2007, respectivamente. Las ventas netas de Otros Negocios aumentaron en \$638.1 millones de pesos, ó 33.2% para llegar a \$2,560.4 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$1,922.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento fue originado por mayores ventas en nuestros negocios de juegos y sorteos, distribución de películas de largometraje y nuestro portal de internet. Este incremento fue parcialmente compensado por menores ventas en nuestros negocios de radio y producción de eventos deportivos.

La pérdida de Otros Negocios incrementó en \$41.1 millones de pesos, ó 18.3% para llegar a \$266.0 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con una pérdida de \$224.9 millo-

nes de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Estos resultados se deben a mayores costos de venta y gastos de operación relacionados con nuestro negocio de juegos y sorteos y nuestro portal de Internet, los cuales fueron parcialmente compensados por mayores ventas y menores costos en nuestro negocio de radio y producción de eventos deportivos.

Depreciación y Amortización

La Depreciación y Amortización incrementó en \$443.3 millones de pesos, ó 15.9%, llegando a \$3,223.1 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$2,779.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento refleja principalmente mayores gastos de depreciación y amortización en nuestros segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Televisión Abierta, Sky, Señales de Televisión Restringida y Otros Negocios.

Utilidad de Operación

La utilidad de operación incrementó en \$215.2 millones de pesos, ó 1.5%, para llegar a \$14,480.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$14,265.7 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento refleja un aumento en las ventas netas consolidadas, parcialmente compensado por un incremento en el costo de ventas, gastos de operación y en depreciación y amortización.



Resultados No-Operativos



Otros Gastos, Neto

Otros gastos, neto, aumentaron en \$65.3 millones de pesos, ó 7.4%, a \$953.4 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$888.1 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006.

Este incremento refleja una pérdida en disposición de acciones en relación con la venta de nuestra participación en Univision durante el primer trimestre de 2007; y un ajuste por deterioro en crédito mercantil, donativos, gastos de consultoría y servicios legales profesionales relacionados con litigios y otros temas. Estos efectos desfavorables fueron parcialmente compensados por ingresos generados por la cancelación de una opción de adquirir cierta participación accionaria en la compañía tenedora de los socios controladores de La Sexta; y la ausencia de gastos no recurrentes en relación con la oferta efectuada por Sky en 2006 de la mayoría de sus Notas Senior con vencimiento en 2013.

Costo Integral de Financiamiento

El costo integral de financiamiento impacta significativamente a nuestros estados financieros en periodos de alta inflación o fluctuaciones cambiarias. Bajo las NIF en México, el costo integral refleja:

- intereses pagados, incluyendo la actualización de nuestra deuda denominada en Unidades de Inversión en 2006;
- intereses ganados;
- pérdida o utilidad en tipo de cambio atribuible a activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera (incluyendo pérdidas o ganancias de instrumentos derivados); y
- utilidad o pérdida atribuible a tenencia de activos y pasivos monetarios expuestos a inflación.

Nuestra posición en tipo de cambio es afectada por nuestros activos o pasivos denominados en otras monedas.

La utilidad o pérdida en tipo de cambio se reconoce cuando el tipo de cambio del peso, en relación con otras monedas en las cuales nuestros activos o pasivos monetarios se encuentran denominados, presenta fluctuaciones al alza o a la baja.

El costo integral de financiamiento disminuyó \$730.8 millones de pesos, ó 64%, a \$410.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$1,141 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Esta disminución refleja un incremento de \$709.3 millones de pesos en intereses ganados debido principalmente a un mayor monto promedio de inversiones temporales, mantenidas a su vencimiento y disponible para su venta; y un efecto favorable en tipo de cambio de \$413.6 millones de pesos como resultado de un monto promedio mayor en nuestra posición monetaria activa neta en moneda extranjera. Estas variaciones favorables fueron parcialmente afectadas por un incremento de \$166.6 millones de pesos en intereses pagados, principalmente por un mayor monto promedio en nuestra deuda consolidada, y un incremento de \$225.5 millones de pesos en la pérdida por posición monetaria como resultado de una mayor posición monetaria activa neta en el año.

Participación en los Resultados de Afiliadas, Neto

Esta línea refleja nuestra participación en el resultado de operación y activos netos de las afiliadas en las cuales nosotros mantenemos un interés, pero no tenemos el control. Nosotros reconocemos su participación hasta el monto de la inversión inicial y aportaciones subsecuentes de capital, o más allá de este importe cuando se han garantizado obligaciones en estas afiliadas, sin exceder el monto de dichas garantías.

La participación en las pérdidas de afiliadas, neto, aumentó \$124.5 millones de pesos, ó 19.9%, a \$749.3 millones



de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$624.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento refleja la ausencia de participación en las utilidades de Univision, las cuales se reconocieron en junio de 2006; y menores utilidades en nuestras participaciones en OCEN, una compañía de entretenimiento en vivo con operaciones en México, y en EMI Televisa Music, un negocio conjunto con EMI en los Estados Unidos. Estos efectos desfavorables fueron parcialmente compensados por menores pérdidas en nuestra participación del 40% en La Sexta, un canal de televisión abierta en España que empezó operaciones en marzo de 2006.

Impuestos Sobre la Renta

Los impuestos sobre la renta aumentaron \$1,257.1 millones de pesos, ó 60.1%, a \$3,349.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$2,092.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento refleja principalmente una mayor tasa efectiva de impuestos.

La Compañía está autorizada por las autoridades hacendarias para calcular sobre bases consolidadas los impuestos sobre la renta y al activo. Las compañías controladoras mexicanas determinan el impuesto sobre la renta sobre bases consolidadas aplicando hasta el 100% de la tenencia accionaria al resultado fiscal de dichas subsidiarias.

La Compañía y sus subsidiarias mexicanas son también sujetas del impuesto al activo; la tasa del impuesto hasta el 31 de diciembre de 2007 era del 1.25% sobre el valor ajustado en libros de algunos de nuestros activos. En algunos casos, el impuesto sobre la renta pagado en exceso del impuesto al activo puede individualmente ser acreditado de cualquier impuesto al activo pagado por nosotros

y de nuestras subsidiarias. El impuesto al activo es determinado sobre bases consolidadas.

La tasa de impuesto sobre la renta en México en 2005, 2006 y 2007 fue del 30%, 29% y 28%, respectivamente. De acuerdo con la Ley del Impuesto Sobre la Renta, la tasa de impuesto sobre la renta atribuible a empresas mexicanas será del 28% en años subsecuentes.

El 1 de octubre de 2007, el Gobierno mexicano emitió la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única ("IETU"). Esta ley entró en vigor a partir del 1 de enero de 2008. La ley del IETU establece un impuesto fijo, reemplaza al impuesto al activo y se aplica en conjunto con el impuesto sobre la renta. En general, las empresas mexicanas están sujetas a pagar el mayor del impuesto fijo o el impuesto sobre la renta. El impuesto fijo es calculado mediante la aplicación de una tasa fiscal del 16.5% en 2008, del 17% en 2009 y del 17.5% en 2010 y años siguientes. Aunque el impuesto fijo se define como un impuesto mínimo, tiene una base fiscal más amplia debido a que muchas deducciones permitidas para efectos del impuesto sobre la renta no son permitidas para el impuesto fijo. Al 31 de diciembre de 2007, este cambio de ley fiscal no tuvo un efecto en la posición de impuestos diferidos del Grupo, y el Grupo no anticipa que tenga que pagar el nuevo impuesto en un futuro cercano.

Interés Minoritario

La utilidad neta atribuible al interés minoritario aumentó \$325.5 millones de pesos, ó 53.3%, a \$935.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, en comparación con \$610.4 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2006. Este incremento refleja principalmente la porción de utilidad neta atribuible a la participación accionaria de terceros en el negocio de Sky, que fue parcialmente compensado por una menor participación de accionistas minoritarios en la utilidad neta consolidada de nuestro segmento de Cable y Telecomunicaciones.





Utilidad neta del año

En 2007, la Compañía registró una utilidad neta de \$8,082.5 millones de pesos en comparación con una utilidad neta de \$8,908.9 millones de pesos en 2006. Esta variación negativa de \$826.4 millones de pesos se debió principalmente a:

- un incremento en otros gastos-neto de \$65.3 millones de pesos;
- un incremento en la participación en las utilidades de afiliadas de \$124.5 millones de pesos
- un incremento en el impuesto sobre la renta de \$1,257.1 millones de pesos; y
- un incremento en la participación del interés minoritario de \$325.5 millones de pesos.

Estas variaciones negativas fueron parcialmente compensadas por un incremento en la utilidad de operación de \$215.2 millones de pesos, y un decremento en el costo integral de financiamiento de \$730.8 millones de pesos.

Adquisiciones e Inversiones

En 2008, la Compañía estima realizar:

- inversiones de capital en inmuebles, planta y equipo por un monto aproximado de U.S.\$360.0 millones de dólares, que incluyen U.S.\$85.0 millones de dólares, U.S.\$120.0 millones de dólares y U.S.\$50.0 millones de dólares para la expansión y mejora de los segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Sky y en el negocio de juegos, respectivamente; e
- inversiones por un monto de €44.4 millones de euros en La Sexta, donde tenemos una participación accionaria del 40%.

En 2007, la Compañía:

- realizó una inversión de capital en inmuebles, planta y equipo por un monto aproximado de U.S.\$355.1 millones de dólares, incluyendo U.S.\$78.7 millones de dólares que corresponden al segmento de Cable y Telecomunicaciones, U.S.\$122.3 millones de dólares para Sky, U.S.\$41.4 millones de dólares al negocio de juegos y sorteos y U.S.\$112.7 millones de dólares al negocio de televisión abierta y otros negocios;
- realizó inversiones por un monto de €65.9 millones de euros en La Sexta, donde tenemos una participación accionaria del 40%; y
- adquirió Editorial Atlántida, S.A., compañía líder en la publicación de revistas en Argentina por un monto aproximado de U.S.\$ 78.8 millones de dólares; y Cablestar, S.A. de C.V., una subsidiaria indirecta con interés mayoritario de la Compañía, adquirió la mayoría de los activos de Bestel, una empresa privada de telecomunicaciones en México por un monto aproximado de U.S.\$ 325.0 millones de dólares.

En 2006, la Compañía:

- realizó inversiones de capital en inmuebles, planta y equipo por un monto aproximado de U.S.\$298.5 millones de dólares, incluyendo U.S.\$75.9 millones de dólares que corresponden al segmento de Televisión por Cable, U.S.\$91.2 millones de dólares a Sky, U.S.\$22.5 millones de dólares al negocio de juegos y sorteos y U.S.\$108.9 millones de dólares al segmento de Televisión Abierta y Otros Negocios;
- realizó inversiones por un monto de



€104.6 millones de euros en La Sexta, donde tenemos una participación accionaria del 40% y realizamos aportaciones de capital por U.S.\$7.5 millones de dólares en Volaris donde tenemos una participación accionaria del 25%;

- adquirió un interés del 50% en Televisión Internacional, S.A. de C.V. ("TVI"), una compañía de Televisión por cable, por un monto de \$769.4 millones de pesos, el cual fue pagado sustancialmente en efectivo, y proporcionó financiamiento a TVI a través de un préstamo por un monto de \$240.6 millones de pesos; e
- invirtió U.S.\$258 millones de dólares en obligaciones convertibles en el 99.99% del capital social de Alvafig, S.A. de C.V., que es tenedora del 49% del capital social de Cablemás, S.A. de C.V., la segunda compañía más grande de televisión por cable en México, con un cupón de 8% en el primer año y 10% en los cuatro años remanentes.

Deuda

La deuda a largo plazo de la Compañía al 31 de diciembre de 2007 asciende a un monto equivalente de U.S.\$2,281.8 millones de dólares, y U.S.\$44.7 millones de dólares representan la porción circulante de esta deuda a esa fecha. La deuda total a largo plazo de la Compañía al 31 de diciembre de 2006, está denominada en dólares americanos (53.28%) y en pesos mexicanos (46.72%). Asimismo, al 31 de diciembre de 2007, Sky tiene porciones de largo y corto plazo de un arrendamiento financiero por U.S.\$94.8 millones de dólares y U.S.\$8.9 millones de dólares, respectivamente.

Los principales componentes de la deuda a largo plazo de la Compañía al 31 de diciembre de 2007, se resumen como sigue:

- 8% Senior Notes con vencimiento en 2011 por U.S.\$72.0 millones de dólares;
- 8 1/2% Senior Notes con vencimiento en 2032 por U.S.\$300.0 millones de dólares;
- 9 3/8% Senior Notes con vencimiento en 2013 por U.S.\$11.2 millones de dólares;
- 6 5/8% Senior Notes con vencimiento en 2025 por U.S.\$600.0 millones de dólares;
- 8.49% Senior Notes con vencimiento en 2037 por \$4,500.0 millones de pesos (U.S.\$412.0 millones de dólares);
- Crédito con tasa de interés anual promedio de 8.9% y vencimiento en 2008 por \$480.0 millones de pesos (U.S.\$43.9 millones de dólares);
- Crédito con tasa de interés anual promedio de 9.70% y vencimiento en 2009 por \$1,162.5 millones de pesos (U.S.\$106.4 millones de dólares);
- Crédito con tasa de interés anual promedio de 10.35% y vencimientos de 2010 a 2012 por \$2,000.0 millones de pesos (U.S.\$183.1 millones de dólares);
- Crédito para Cable y Telecomunicaciones con tasa de interés anual de Libor + 4.25 y vencimiento en 2012 por U.S.\$225.0 millones de dólares;
- Crédito para Sky con tasa de interés anual promedio de 8.98% y vencimiento en 2016 por \$1,400.0 millones de pesos (U.S.\$128.2 millones de dólares);
- Crédito para Sky con tasa de interés anual promedio de 8.74% y vencimientos en 2016 por \$2,100.0 millones de pesos (U.S.\$192.3 millones de dólares); y
- Otros conceptos de deuda a largo plazo por un monto equivalente a U.S.\$7.7 millones de dólares.

Para una mayor descripción de esta deuda, ver la Nota 8 a los estados financieros consolidados.



Consejo de Administración*

Emilio Azcárraga Jean

Presidente del Consejo de Administración, Presidente y Director General y Presidente del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa

Designado: diciembre 1990

Miembro del consejo de administración de Banco Nacional de México

Alfonso de Angoitia Noriega

Vicepresidente Ejecutivo, Miembro de la Oficina Ejecutiva de la Presidencia y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa

Designado: abril 1998

Miembro del consejo de administración de Grupo Modelo y ex vicepresidente de administración y finanzas de Grupo Televisa

María Asunción

Aramburuzabala Larregui

Director General de Tresalia Capital

Designado: julio 2000

Vicepresidente del consejo de administración de Grupo Modelo y miembro del consejo de administración de Banco Nacional de México, Consorcio Aeroméxico, Empresas ICA y América Móvil

Pedro Carlos Aspe Armella

Presidente del Consejo de Administración y Director de Evercore Partners

Designado: abril 2003

Miembro del consejo de administración de The McGraw-Hill Companies

Julio Barba Hurtado

Secretario del Comité de Auditoría y de Prácticas Corporativas de Grupo Televisa

Designado: diciembre 1990

Asesor legal de Televisa

José Antonio Bastón Patiño

Vicepresidente Corporativo de Televisión y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa

Designado: abril 1998

Ex vicepresidente de operaciones y ex director general de programación de Grupo Televisa

Alberto Bailleres González

Presidente de Grupo Bal

Designado: abril 2005

Miembro del consejo de administración de Valores Mexicanos Casa de Bolsa, Grupo Kuo, Dine, Fomento Económico Mexicano, BBVA, Industrias Peñoles, Grupo Nacional Provincial, Grupo Palacio de Hierro y Grupo Profuturo

Manuel Jorge Cutillas Covani

Ex Presidente y Director General de Bacardi Limited

Designado: abril 1994

José Antonio Fernández Carbajal

Presidente del Consejo de Administración y Director General de Fomento Económico Mexicano y Coca Cola Femsa

Designado: abril 2007

Vicepresidente del consejo de administración de ITESM y miembro del consejo de administración de Grupo Financiero BBVA Bancomer, Industrias Peñoles, Grupo Industrial Bimbo y Concesionaria Vuela Compañía de Aviación

Carlos Fernández González

Presidente del Consejo de Administración de Grupo Modelo

Designado: julio 2000

Miembro del consejo de administración de Anheuser Busch, Finaccess Mexico y Tenedora San Carlos

Bernardo Gómez Martínez

Vicepresidente Ejecutivo, Miembro de la Oficina Ejecutiva de la Presidencia y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa

Designado: abril 1999

Ex presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión y director adjunto a la presidencia de Grupo Televisa

Claudio X. González Laporte

Presidente del Consejo de Administración de Kimberly-Clark de México

Designado: abril 1997

Miembro del consejo de administración de Kimberly-Clark Corp., General Electric, Kellogg Company, Home Depot, Grupo Alfa, Grupo Carso, América Móvil, Grupo México, Investment Company of America y Mexico Fund

Roberto Hernández Ramírez

Presidente del Consejo de Administración de Banco Nacional de México

Designado: abril 1992

Miembro del consejo de administración de Citigroup, Gruma, Grupo Financiero Banamex Accival y Nature Conservancy and World Monuments Fund

Enrique Krauze Kleinbort

Director General y Socio de Editorial Clío Libros y Videos

Designado: abril 1996

Germán Larrea Mota Velasco

Presidente del Consejo de Administración, Presidente y Director General de Grupo México

Designado: abril 1999

Presidente del consejo de administración Southern Copper Corporation y Grupo Ferroviario Mexicano

Gilberto Pérezalonso Cifuentes

Miembro del Comité de Auditoría y de Prácticas Corporativas de Grupo Televisa

Designado: abril 1998

Miembro del consejo de administración de Grupo Gigante, Southern Copper Corporation, Afore Banamex y Telefónica Móviles México

Alejandro Quintero Iñiguez

Vicepresidente Corporativo de Comercialización y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa

Designado: abril 1998

Accionista de Grupo TV Promo

Fernando Senderos Mestre

Presidente del Consejo de Administración y Presidente del Comité Ejecutivo de Desc, Dine y Grupo Kuo

Designado: abril 1992

Miembro del consejo de administración de Grupo Carso, Grupo Alfa, Kimberly Clark de México e Industrias Peñoles

Enrique F. Senior Hernández

Director de Allen & Company LLC

Designado: abril 2001

Miembro del consejo de administración de Not Traditional Media, Coca Cola Femsa y Cinemark USA Inc

Lorenzo H. Zambrano Treviño

Presidente del Consejo de Administración y Director General de Cemex

Designado: abril 1999

Miembro del consejo de administración de IBM, FEMSA y Grupo Financiero Banamex

* La independencia de los consejos será calificada por la Asamblea de Accionistas de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.