

Comentarios de la Administración

a los resultados de operación y a la situación financiera

A continuación mostramos nuestros resultados consolidados por los años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2008. Dichos resultados han sido preparados de acuerdo con las Normas de Información Financiera vigentes en México (NIF). A partir del 1º de enero de 2008, dejamos de reconocer los efectos de la inflación en nuestra información financiera, tal como lo requieren las NIF. Por lo anterior, reconocimos los efectos de la inflación en nuestra información financiera hasta el 31 de diciembre de 2007, por lo que las cifras del estado condensado de resultados de 2007, están expresadas en millones de pesos con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2007.

	Año terminado el 31 de diciembre	
	2007	2008
Ventas netas	41,561.5	47,972.3
Costo de ventas ⁽²⁾	18,128.0	21,556.0
Gastos de venta ⁽²⁾	3,277.5	3,919.2
Gastos de administración ⁽²⁾	2,452.0	3,058.2
Depreciación y amortización	3,223.1	4,311.1
Utilidad de operación	14,480.9	15,127.8
Otros gastos, neto	953.4	952.1
Costo integral de financiamiento, neto	410.2	830.9
Participación en las pérdidas de afiliadas, neto	749.3	1,049.9
Impuestos a la utilidad	3,349.6	3,564.2
Utilidad neta minoritaria	935.9	927.0
Utilidad neta mayoritaria	8,082.5	7,803.7

⁽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 2007 y 2008 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 \$6,410.8 millones de pesos, ó 15.4%, llegando a \$47,972.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$41,561.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Este incremento fue originado por mayores ventas en los segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Sky, Editoriales, Señales de Televisión Restringida, Televisión Abierta, Exportación de Programación y Otros Negocios, estos incrementos fueron parcialmente compensados por el efecto de inflación en 2007 de 3.2%.

Costo de Ventas

El costo de ventas de la Compañía se incrementó en \$3,428.0 millones de pesos, ó 18.9%, llegando a \$21,556.0 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$18,128.0 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Este incremento refleja principalmente mayores costos en los segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Editoriales, Sky, Televisión Abierta, Exportación de Programación, Señales de Televisión Restringida y Otros Negocios. Estos incrementos fueron parcialmente compensados por el efecto de inflación en 2007 de 2.4%.

Gastos de Venta

Los gastos de venta incrementaron en \$641.7 millones de pesos, ó 19.6%, llegando a \$3,919.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$3,277.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Este incremento refleja mayores gastos de venta en los segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Sky, Televisión Abierta, Editoriales, Señales de Televisión Restringida, Exportación de Programación y Otros Negocios, como resultado de mayores gastos de publicidad y promoción y mayores comisiones pagadas, los cuales fueron parcialmente compensados por el efecto de inflación en 2007 de 2.3%.

Gastos de Administración

Los gastos de administración incrementaron en \$606.2 millones de pesos, ó 24.7%, llegando a \$3,058.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$2,452.0 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Este incremento refleja mayores gastos de administración en los segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Televisión Abierta, Editoriales, Señales de Televisión Restringida, Sky y Exportación de Programación; así como por el incremento en Gastos corporativos relacionado al gasto por compensación con base en acciones, que en 2008 fue de aproximadamente \$222.0 millones de pesos, en comparación con \$140.5 millones de pesos reconocidos en 2007. Estos incrementos fueron parcialmente compensados por una disminución en los gastos de administración del segmento de Otros Negocios y por el efecto de inflación en 2007 de 2.6%.



Resultados por segmentos operativos

Las siguientes tablas presentan las ventas netas y la utilidad (pérdida) por segmento operativo de cada uno de los segmentos de negocio de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2008.

(Millones de pesos)	Año terminado el 31 de Dic.		% contribución a las
	2007	2008	ventas totales por segmento en 2008
Ventas netas			
Televisión Abierta	\$ 21,213.2	\$ 21,460.7	43.7 %
Señales de Televisión Restringida	1,852.0	2,212.5	4.5
Exportación de Programación	2,262.1	2,437.2	5.0
Editoriales	3,311.9	3,700.4	7.5
Sky	8,402.2	9,162.2	18.7
Cable y Telecomunicaciones	2,611.6	6,623.4	13.5
Otros Negocios	3,039.6	3,498.5	7.1
Ventas por Segmento	42,692.6	49,094.9	100.0
Operaciones Intersegmentos ⁽¹⁾	(1,131.1)	(1,122.6)	(2.3)
Ventas Netas Consolidadas	\$ 41,561.5	\$ 47,972.3	97.7%

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

(Millones de pesos)	Año terminado el 31 de diciembre	
	2007	2008
Utilidad (Pérdida) por Segmentos Operativos ⁽¹⁾		
Televisión Abierta	\$ 10,518.1	\$ 10,504.9
Señales de Televisión Restringida	1,150.2	1,378.2
Exportación de Programación	1,032.0	1,076.8
Editoriales	624.4	648.6
Sky	4,037.9	4,416.8
Cable y Telecomunicaciones	947.2	2,134.8
Otros Negocios	(237.5)	(242.9)
Total Utilidad por Segmentos Operativos	18,072.3	19,917.2
Gastos Corporativos	(368.3)	(478.3)
Depreciación y Amortización	(3,223.1)	(4,311.1)
Utilidad de operación consolidada	\$ 14,480.9	\$ 15,127.8

⁽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 49.7% y 43.7% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2008, respectivamente. Las ventas netas incrementaron \$247.5 millones de pesos, ó el 1.2% llegando a \$21,460.7 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$21,213.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Esta variación se atribuye a los altos niveles de audiencia generados durante el año, principalmente en el horario estelar y por la transmisión de los Juegos Olímpicos en 2008; parcialmente compensada por el efecto de inflación en 2007 de 3.5%.

La utilidad de Televisión Abierta observó un decremento marginal de \$13.2 millones de pesos, ó 0.1% llegando a \$10,504.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$10,518.1 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Este decremento refleja un aumento en el costo de ventas por la producción y transmisión de los Juegos Olímpicos, así como por un incremento en los gastos de operación originados por mayores comisiones pagadas y gastos de personal así como por el efecto de inflación en 2007 de 5.0%; parcialmente compensado por el aumento en las ventas netas.

Al 31 de diciembre de 2007 y 2008, la Compañía recibió depósitos por \$16,230.0 millones de pesos y \$16,881.6 millones de pesos, respectivamente, por la preventa de tiempo publicitario para televisión abierta para 2008 y 2009. Al 31 de diciembre de 2007 y 2008, se recibieron aproximadamente 67.9% y 67.8% de los depósitos por preventa, en forma de documentos a corto plazo que no devengan intereses con un vencimiento promedio de 3.6 meses y 4.0 meses, respectivamente, mientras que el resto fue recibido en efectivo.

Señales de Televisión Restringida

Las ventas netas de Señales de Televisión Restringida representaron 4.3% y 4.5% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2008, respectivamente. Las ventas netas aumentaron \$360.5 millones de pesos, ó 19.5% para llegar a \$2,212.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$1,852.0 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, originado por la venta de señales en México, América Latina y España, así como por un incremento en las ventas de publicidad; este incremento fue parcialmente compensado por el efecto de inflación en 2007 de 2.4%.

La utilidad de Señales de Televisión Restringida aumentó en \$228.0 millones de pesos, ó 19.8% para llegar a \$1,378.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$1,150.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. El incremento refleja mayores ventas netas 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 por terceros, en gastos de operación por un incremento en publicidad y promoción y comisiones pagadas y por el efecto de inflación en 2007 de 2.4%.



Exportación de Programación

Las ventas netas de Exportación de Programación representaron el 5.3% y 5.0% del total de las ventas de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2008, respectivamente. Las ventas netas de Exportación de Programación aumentaron en \$175.1 millones de pesos, ó 7.7% llegando a \$2,437.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$2,262.1 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, originado por un aumento en las regalías de Univision, que ascendieron a U.S.\$146.5 millones de dólares por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con U.S.\$138.0 millones de dólares por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, así como a mayores ventas de programación en Latinoamérica y por el efecto positivo en conversión de las ventas denominadas en moneda extranjera. Estos incrementos fueron parcialmente compensados por menor exportación de programación a Europa, Asia y África y por el efecto de inflación en 2007 de 2.4%.

La utilidad de Exportación de Programación aumentó \$44.8 millones de pesos, ó 4.3% llegando a \$1,076.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$1,032.0 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Este incremento fue originado principalmente por el aumento en las ventas netas y fue parcialmente compensado por un incremento en el costo de ventas y gastos de operación, debido a mayores costos de programación y gastos de personal, respectivamente, así como por el efecto de inflación en 2007 de 2.5%.

Editoriales

Las ventas netas de Editoriales representaron 7.8% y 7.5% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2008, respectivamente. Las ventas netas de Editoriales incrementaron en \$388.5 millones de pesos, u 11.7% para llegar a \$3,700.4 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$3,311.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, originado por un aumento en los ingresos por circulación y páginas de publicidad vendidas en el extranjero, principalmente por la consolidación de Editorial Atlántida, una empresa editorial argentina, a partir de septiembre 2007; así como mayores ingresos por páginas de publicidad vendidas en México y por el efecto positivo en conversión de las ventas denominadas en moneda extranjera; lo anterior fue parcialmente compensado por el efecto de inflación en 2007 de 1.3%.

La utilidad de Editoriales aumentó en \$24.2 millones de pesos, ó 3.9% para llegar a \$648.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$624.4 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Este incremento refleja mayores ventas netas y el efecto de inflación en 2007 de 0.1%, los cuales fueron parcialmente compensados por un incremento en el costo de ventas y gastos de operación por la consolidación de Atlántida, así como por mayores costos de impresión y edición de revistas y gastos de personal.



Sky

Las ventas netas de Sky representaron el 19.7% y 18.7% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2008, respectivamente. Las ventas netas de Sky aumentaron en \$760.0 millones de pesos, ó 9.0% para llegar a \$9,162.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$8,402.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, derivado del aumento en la base de subscriptores en México, un fuerte crecimiento de las operaciones en Centroamérica y mayores ingresos de publicidad; lo anterior fue parcialmente compensado por el efecto de inflación en 2007 de 2.4%. Al 31 de diciembre de 2008 la base ascendió a 1,759,800 subscriptores activos (incluyendo 128,900 subscriptores comerciales) en comparación con 1,585,100 subscriptores activos (incluyendo 103,100 subscriptores comerciales) al 31 de diciembre de 2007.

La utilidad de Sky incrementó en \$378.9 millones de pesos, ó 9.4% para llegar a \$4,416.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$4,037.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Este aumento refleja mayores ventas netas y fue parcialmente compensado por un incremento en el costo de ventas originado por mayores costos de programación relacionados con el aumento en la base de suscriptores y un incremento en gastos por comisiones pagadas, gastos de promoción y de personal, así como por el efecto de inflación en 2007 de 2.4%.

Cable y Telecomunicaciones

Las ventas netas de Cable y Telecomunicaciones representaron 6.1% y 13.5% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2008, respectivamente. Las ventas netas de Cable y Telecomunicaciones aumentaron en \$4,011.8 millones de pesos, ó 153.6% llegando a \$6,623.4 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$2,611.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, originado principalmente por i) aumento de 21.3% en las ventas netas de Cablevisión, derivado del incremento de 21.6% en el número de las Unidades Generadoras de Ingresos (RGUs, por sus siglas en inglés); ii) la consolidación de Cablemás a partir de junio de 2008 y que representó un incremento en ventas de \$1,871.0 millones de pesos; y iii) la consolidación de Bestel a partir de diciembre de 2007, que reportó un incremento en ventas netas de \$1,685.5 millones de pesos; lo anterior fue parcialmente compensado por el efecto de inflación en 2007 de 5.1%.

La utilidad de Cable y Telecomunicaciones incremento en \$1,187.6 millones de pesos, ó 125.4% llegando a \$2,134.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$947.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Estos resultados reflejan mayores ventas netas, así como la utilidad reportada por Cablemás que ascendió a \$638.0 millones de pesos y un incremento en la utilidad de Bestel por \$285.9 millones de pesos; los cuales fueron parcialmente compensados por un incremento en el costo de ventas debido a mayores costos de señales, costos de personal y un incremento en gastos de promoción y publicidad, así como por el efecto de inflación en 2007 de 4.6%.



La siguiente tabla muestra la integración de suscriptores al 31 de diciembre de 2008:

	CABLEVISIÓN	CABLEMÁS
Video	590,690	851,172
Internet	199,731	242,708
Telefonía	54,068	76,112
RGUs	844,489	1,169,992

Otros Negocios

Las ventas netas de Otros Negocios representaron el 7.1% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2008. Las ventas netas de Otros Negocios aumentaron en \$458.9 millones de pesos, ó 15.1% para llegar a \$3,498.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$3,039.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007, originado principalmente por mayores ventas en nuestros negocios de juegos y sorteos, distribución de películas de largometraje, radio y distribución de publicaciones. Este incremento fue parcialmente compensado por menores ventas en nuestros negocios de producción de eventos deportivos y en nuestro portal de Internet, así como por el efecto de inflación en 2007 de 2.2%.

La pérdida de Otros Negocios incrementó en \$5.4 millones de pesos, ó 2.3% para llegar a \$242.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con una pérdida de \$237.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Estos resultados se deben a mayores costos de venta y gastos de operación relacionados con nuestros negocios de distribución de publicaciones y distribución de películas de largometraje y al decremento en ventas netas de nuestros negocios de producción de eventos deportivos y en nuestro portal de Internet, los cuales fueron parcialmente compensados por mayores ventas del resto de los negocios, un decremento en el costo de producción de eventos deportivos y menores gastos de operación en nuestros negocios de juegos y sorteos y radio, así como por el efecto de inflación en 2007 de 3.9%.

Depreciación y Amortización

La Depreciación y Amortización incrementó en \$1,088.0 millones de pesos, ó 33.8%, llegando a \$4,311.1 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$3,223.1 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Este incremento refleja principalmente mayores gastos de depreciación y amortización en nuestros segmentos de Cable y Telecomunicaciones (por la consolidación de Cablemás y Bestel), Televisión Abierta, Sky y Otros Negocios. Este incremento fue parcialmente compensado por el efecto de inflación en 2007 de 2.8%.

Utilidad de Operación

La utilidad de operación incrementó en \$646.9 millones de pesos, ó 4.5%, para llegar a \$15,127.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2008, en comparación con \$14,480.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2007. Este incremento refleja un aumento en las ventas netas consolidadas, parcialmente compensado por un incremento en el costo de ventas, gastos de operación, en depreciación y amortización y por el efecto de inflación en 2007 de 4.2%.



Resultados No-Operativos

Otros Gastos, Neto

Otros gastos, neto, se compone principalmente por ajustes por deterioro en activos intangibles, servicios profesionales en relación a cierto litigio, donaciones y otros ingresos derivados del acuerdo alcanzado en cierto litigio durante enero de 2009.

Otros gastos, neto, disminuyeron \$1.3 millones de pesos, ó 0.1%, a \$952.1 millones de pesos en 2008 en comparación con \$953.4 millones de pesos en el 2007. Este decremento refleja la ausencia de una pérdida en disposición de acciones en relación con la venta de nuestra participación en Univision durante el primer trimestre de 2007, así como U.S.\$19 millones de dólares de otros ingresos resultado del acuerdo alcanzado en el litigio con Univision en enero de 2009. Estas variaciones favorables fueron parcialmente compensadas por: i) la ausencia de ingresos generados por la cancelación de una opción de adquirir cierta participación accionaria en la compañía tenedora de los socios controladores de La Sexta, ii) un incremento en servicios legales profesionales relacionados con cierto litigio, iii) un ajuste mayor en el carrying value de ciertas marcas de nuestro segmento de Editorial así como ajustes por deterioro en crédito mercantil relacionados con el segmento de Televisión Abierta y IV) por el efecto de inflación en 2007 de 2.6%.

Costo Integral de Financiamiento, Neto

El costo integral de financiamiento, neto, 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 ganancias o pérdidas provenientes de instrumentos financieros derivados y la actualización de nuestra deuda denominada en Unidades de Inversión en 2007;
- intereses ganados;
- pérdida o utilidad en tipo de cambio atribuible a activos y pasivos monetarios denominada 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 en 2007, la Compañía dejó de reconocer los efectos de la inflación en la información financiera a partir de 1 de enero de 2008.

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, neto, aumentó en \$420.7 millones de pesos a \$830.9 millones de pesos en el 2008 en comparación con \$410.2 millones de pesos en el 2007. Este incremento reflejó principalmente i) un incremento de \$639.4 millones de pesos en intereses pagados debido a un mayor monto promedio de deuda a largo plazo durante 2008, ii) un decremento de \$544.9 millones de pesos en intereses ganados debido a una reducción en las tasas de interés aplicables a inversiones temporales en moneda extranjera en 2008. Estas variaciones desfavorables fueron parcialmente compensadas por i) un incremento de \$469.8 millones de pesos en la ganancia en tipo de cambio, derivado principalmente por contratos de intercambio (swaps) de moneda extranjera, cuyo efecto fue parcialmente compensado



por el impacto de la depreciación del peso Mexicano durante 2008 en nuestra posición monetaria pasiva en moneda extranjera, y ii) la ausencia de una pérdida por posición monetaria de \$293.8 millones de pesos reconocida en el 2007, ya que de acuerdo con las NIF vigentes en México se dejó de reconocer los efectos de inflación a partir del 1 de enero de 2008.

Participación en las Pérdidas 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 se compone principalmente por pérdidas en nuestra participación de 40% en La Sexta, un canal de Televisión Abierta en España, y por pérdidas en nuestra participación de 25% en Volaris, una línea aérea de bajo costo con operaciones en México.

La participación en las pérdidas de afiliadas, neto, incrementó \$300.6 millones de pesos ó 40.1%, a \$1,049.9 millones de pesos en el 2008 en comparación con \$749.3 millones de pesos en el 2007. Este incremento refleja principalmente un aumento en las pérdidas de nuestra participación en La Sexta y Volaris. Esta variación desfavorable fue parcialmente compensada por un aumento en la utilidad de nuestra participación de 40% en OCEN, una compañía de entretenimiento en vivo con operaciones en México.

Impuestos a la Utilidad

El impuesto sobre la renta aumentó \$214.6 millones de pesos, o 6.4%, a \$3,564.2 millones de pesos en 2008 en comparación con \$3,349.6 millones de pesos en 2007. Este aumento se debe principalmente a un incremento de la base impositiva.

La Compañía está autorizada por las autoridades hacendarias para calcular sobre bases consolidadas el impuesto sobre la renta. 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 estuvieron sujetas al impuesto al activo hasta el 31 de diciembre de 2007, a una tasa del 1.25% sobre el valor ajustado en libros de ciertos activos. En algunos casos, el impuesto sobre la renta pagado en exceso del impuesto al activo podía ser acreditado individualmente con cualquier impuesto al activo pagado por la Compañía y sus subsidiarias. El impuesto al activo se determinaba sobre bases consolidadas.

La tasa de impuesto sobre la renta en México en 2006, 2007 y 2008 fue del 29%, 28% 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 IETU o el impuesto sobre la renta. IETU 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 IETU 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 y 2008, 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 IETU en un futuro cercano.

Utilidad Neta Minoritaria

La utilidad neta atribuible al interés minoritario disminuyó \$8.9 millones de pesos ó 1.0%, a \$927.0 millones de pesos en el 2008 en comparación con \$935.9 millones de pesos en el 2007. Este decremento refleja principalmente la porción de la utilidad neta consolidada atribuible a la participación accionaria minoritaria de terceros en nuestro segmento de Cable y Telecomunicaciones que fue parcialmente compensado por una mayor utilidad neta consolidada atribuible a la participación accionaria minoritaria de terceros en nuestro segmento de Sky y por el efecto de inflación en 2007 de 2.2%.

Utilidad Neta Mayoritaria

En 2008, la Compañía registró una utilidad neta de \$7,803.7 millones de pesos en comparación con una utilidad neta de \$8,082.5 millones de pesos en 2007. Esta variación negativa de \$278.8 millones de pesos se debió principalmente a:

- un incremento en el costo integral de financiamiento de \$420.7 millones de pesos;
- un incremento en la participación en las utilidades de afiliadas de \$300.6 millones de pesos y
- un incremento en el impuesto sobre la renta de \$214.6 millones de pesos.

Esta variación fue parcialmente compensada por:

- un incremento en la utilidad de operación de \$646.9 millones de pesos;
- un decremento en otros gastos, neto de \$1.3 millones de pesos y
- un decremento en la participación del interés minoritario de \$8.9 millones de pesos.

Adquisiciones e Inversiones

En 2009, la Compañía estima realizar:

- inversiones de capital en inmuebles, planta y equipo por un monto total de U.S.\$500 millones de dólares, de los cuales U.S.\$220 millones de dólares, U.S.\$145 millones de dólares y U.S.\$35 millones de dólares son para la expansión y mejora de nuestros negocios de Cable y Telecomunicaciones, Sky y Juegos, respectivamente, y el remanente de U.S.\$100 millones de dólares para Televisión Abierta y otros negocios; e
- inversiones por un monto de €37.6 millones de euros en La Sexta, donde tenemos una participación accionaria del 40%.

En 2008, la Compañía:

- realizó inversiones de capital por un monto total de U.S.\$478.8 millones de dólares, de los cuales U.S.\$183.3 millones de dólares, U.S.\$114 millones de dólares y U.S.\$39.6 millones de dólares corresponden a nuestros negocios de Cable y Telecomunicaciones, Sky y Juegos, respectivamente, y U.S.\$141.9 millones de dólares a Televisión Abierta y otros negocios;
- realizó inversiones por un monto de €44.4 millones de euros en La Sexta, donde tenemos una participación accionaria del 40%; y
- realizó inversiones en: Cablemás, por un monto aproximado de U.S.\$100.0 millones de dólares; en Spot Runner, por un monto aproximado de U.S.\$25.0 millones de dólares y en Volaris por un monto aproximado de U.S.\$12.0 millones de dólares.



En 2007, la Compañía:

- realizó inversiones de capital por un monto total de U.S.\$355.1 millones de dólares, de los cuales U.S.\$78.7 millones de dólares, U.S.\$122.3 millones de dólares y U.S.\$41.4 millones de dólares corresponden a nuestros negocios de Cable y Telecomunicaciones, Sky y Juegos, respectivamente, y U.S.\$112.7 millones de dólares a 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.

Deuda

La deuda a largo plazo de la Compañía al 31 de diciembre de 2008 asciende a un monto equivalente de U.S.\$2,815.3 millones de dólares, y U.S.\$165.0 millones de dólares que representan la porción circulante de esta deuda a esa fecha. La deuda total a largo plazo de la Compañía al 31 de diciembre de 2008, está denominada en dólares americanos (71.35%) y en pesos mexicanos (28.65%). Asimismo, al 31 de diciembre de 2008, Sky tiene porciones de largo y corto plazo de un arrendamiento financiero por U.S.\$84.7 millones de dólares y U.S.\$10.0 millones de dólares, respectivamente.

Los principales componentes de la deuda a largo plazo de la Compañía al 31 de diciembre de 2008, se resumen como sigue:

- 8% Senior Notes con vencimiento en 2011 por U.S.\$72.0 millones de dólares;
- 8.5% Senior Notes con vencimiento en 2032 por U.S.\$300.0 millones de dólares;
- 6.625% 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.\$325.1 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.\$84.0 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.\$144.5 millones de dólares);
- Crédito para Cable y Telecomunicaciones con tasa de interés anual de Libor + 0.525% 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.\$101.2 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.\$151.7 millones de dólares);
- 6% Senior Notes con vencimiento en 2018 por U.S.\$500.0 millones de dólares;
- 9.375% Senior Notes con vencimiento en 2015 por U.S.\$174.7 millones de dólares;
- Crédito con tasa de interés anual de Libor + 0.600% y vencimientos de 2012 por U.S.\$50.0 millones de dólares;
- Pagaré con vencimientos en 2009 por U.S.\$80.0 millones de dólares; y
- Otros conceptos de deuda a largo plazo por un monto equivalente a U.S.\$7.1 millones de dólares.

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

Consejo de Administración*

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

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 Protego Asesores

Designado: abril 2003
 Presidente del consejo de administración de Evercore Partners, 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
Presidente de Televisión y Contenidos,
Miembro del Comité Ejecutivo de
Grupo Televisa

Designado: abril 1998
 Ex vicepresidente corporativo de Televisión, 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 Industrias Peñoles, Grupo Nacional Provincial, Grupo Profuturo, GNP Afore, GNP Pensiones, Valores Mexicanos Casa de Bolsa, Grupo Palacio de Hierro, BBVA Bancomer, Fomento Económico Mexicano, Grupo Kuo, Grupo Dine y Presidente del consejo de administración del ITAM

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

Carlos Fernández González
Presidente del Consejo de
Administración y Director General
de Grupo Modelo

Designado: julio 2000
 Miembro del consejo de administración de Emerson y Miembro del consejo internacional de administración de Banco Santander

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 General Electric, Grupo Alfa, Grupo Carso, 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 Grupo Financiero Banamex Accival, 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 de 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 Alfa, Grupo Carso, 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 Coca-Cola FEMSA, Cinemark y FEMSA

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

* Nombrados en nuestra última Asamblea de Accionistas que se llevó a cabo en abril de 2008