

fundación Televisa llega a millones de personas mediante las plataformas digitales de Televisa, y construye alianzas con compañías, organizaciones no gubernamentales, el Gobierno Federal y la sociedad. Las alianzas son un elemento clave para multiplicar el impacto



una década
a la

VANGUARDIA

GRUPO TELEVISA INFORME ANUAL 2010

Televisa continuará construyendo sobre estos logros.

2006

En 2006, Cablevisión completó la conversión de su red de formato análogo a digital. Esta conversión le permitió proporcionar una gran cantidad de nuevos servicios y ofertas de tele-



Televisa

2010

En la última década, Televisa ha alcanzado varios objetivos que le han permitido la creación de valor a través de la producción y distribución de contenidos, fortaleciendo su posición de liderazgo en la industria.

Hoy, Televisa está bien posicionada para identificar y responder rápidamente a las oportunidades y eventos que se presenten en los crecientes mercados de medios y telecomunicaciones, en constante evolución.

Hacia el futuro, Televisa continuará construyendo sobre estos logros para el beneficio de sus clientes, empleados y las comunidades en donde opera.

PERFIL DE LA COMPAÑÍA

Grupo Televisa, S.A.B., es la compañía de medios de comunicación más grande en el mundo de habla hispana con base en capitalización de mercado, y es uno de los principales participantes en el negocio de entretenimiento a nivel mundial. La Compañía está involucrada en la producción y transmisión de televisión, producción de señales de televisión restringida, distribución internacional de programas de televisión, servicios de televisión directa al hogar vía satélite, servicios de televisión por cable y telecomunicaciones, publicación y distribución de revistas, producción y transmisión de programas de radio, espectáculos deportivos y entretenimiento en vivo, producción y distribución de películas, operación de un portal de Internet y participa en la industria de juegos y sorteos.

CONTENIDO

TELEVISA EN BREVE 02 / CARTA A LOS ACCIONISTAS 04 / INDICADORES FINANCIEROS 06
UNA DÉCADA A LA VANGUARDIA 08 / COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN A LOS
RESULTADOS DE OPERACIÓN Y A LA SITUACIÓN FINANCIERA 30 /
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN 40 / ESTADOS FINANCIEROS 41





TELEVISA EN BREVE

TELÉVISION ABIERTA

El productor líder a nivel mundial de contenido en español para televisión abierta. Televisa opera cuatro canales de televisión abierta en México —2, 4, 5 y 9— a través de 258 estaciones afiliadas en todo el país.

**Contribución a ventas:
39%**

Contribución a la USO:¹ 46%

Producción de aproximadamente 59 mil horas de contenido para la televisión abierta.

Audiencia promedio en horario estelar de lunes a viernes: 70.5%

SEÑALES DE TV RESTRINGIDA

Produce y distribuye 18 marcas de televisión de paga: 15 propias y 3 en representación. En Estados Unidos, distribuye sus canales de televisión de paga a través de Univision.

Contribución a ventas: 5%

Contribución a la USO:¹ 7%

Producción de aproximadamente 16 mil horas de contenido para televisión de paga.

**Más de
26
millones
de suscri-
tores de
televisión
de paga**

EXPORTACIÓN DE PROGRAMACIÓN

Exporta sus programas y formatos a cadenas de televisión en todo el mundo. En los Estados Unidos, distribuye su contenido a través de Univision mediante un Contrato de Licencia de Programación —PLA por sus siglas en inglés— recientemente renovado y extendido.

Contribución a ventas: 5%

Contribución a la USO:¹ 7%

El PLA, que se extendió al menos hasta 2025, incrementa las regalías que recibe Televisa. Además el PLA ahora incluye la distribución de la programación de Televisa en todas las plataformas de medios audiovisuales de Univision.

Alcance aproximado:

**58
países
alrededor
del mundo**

SKY

El sistema de televisión directo al hogar vía satélite líder en México que también opera en Centroamérica y en la República Dominicana.

Contribución a ventas: 19%

Contribución a la USO:¹ 22%

Expansión demográfica a través de nuevos paquetes: MiSky y VeTV.

En 2010 se agregaron más de un millón de suscriptores.

Base de suscriptores:

3 millones

¹Utilidad de los segmentos operativos ("USO") se define como utilidad de operación antes de gastos corporativos, depreciación y amortización. La conciliación entre utilidad de los segmentos operativos y utilidad de operación se presenta en la Nota 22 de nuestros estados financieros consolidados.

CABLE Y TELE-COMUNICACIONES

Cablevisión, Cablemás y TVI ofrecen servicios de televisión de paga, telefonía e internet en la ciudad de México, Monterrey y varias ciudades de la República. La compañía de telecomunicaciones Bestel, ofrece servicios de internet, telefonía local y de larga distancia en México y en los Estados Unidos.

Contribución a ventas: 20%

Contribución a la USO:¹ 17%

Mediante el contrato a 20 años para el uso y aprovechamiento de un par de hilos de fibra oscura pertenecientes a la Comisión Federal de Electricidad (CFE), el consorcio formado por Telefónica, Televisa y Megacable, ofrecerá acceso a los servicios de transmisión de datos.

Cablevisión

Suscriptores de video: 668,985
Suscriptores de internet: 299,157
Suscriptores de telefonía: 190,441

Cablemás

Suscriptores de video: 997,239
Suscriptores de internet: 360,049
Suscriptores de telefonía: 205,180

TVI

Suscriptores de video: 301,698
Suscriptores de internet: 147,268
Suscriptores de telefonía: 106,129

EDITORIALES

La principal editorial de revistas en español, publica 165 títulos bajo 109 marcas diferentes.

Contribución a ventas: 5%

Contribución a la USO:¹ 2%

Proceso de reestructura consolidado y regresando a un margen operativo del segmento de doble dígito. Además, continuó ampliando el alcance de sus títulos a través de las plataformas digitales:

- caras.com.mx
- vanidades.com
- muyinteresante.com.mx
- tuelinea.com.mx
- esquirelat.com
- Tvynovelas.com

Presencia en 20 países

OTROS NEGOCIOS

TIM

Oferta completa de entretenimiento digital a través de portales de internet.

Juegos y sorteos

Salas de bingo y negocio de lotería en línea.

Equipos de fútbol

Tres de los equipos de fútbol profesional en México.

Estadio Azteca

El estadio más grande de México.

Radio

Red de 117 estaciones de radio, propias y afiliadas.

Contribución a ventas: 7%

NEGOCIOS NO CONSOLIDADOS

La Sexta (40.8%)

Canal de televisión abierta en España que mantiene niveles de audiencia de 6.6% y un desempeño operativo sólido.

Ocesa

Entretenimiento (40%)

Empresa de entretenimiento en vivo en México. Evento más exitoso durante 2010: Concierto de Paul McCartney.

A NUESTROS ACCIONISTAS:

En 1997, cuando fui nombrado Presidente del Consejo de Administración y Director General de Televisa, me encontré con una televisora increíblemente exitosa que contaba con décadas de experiencia en producir contenido de alta calidad. Sin embargo, en ese momento, Televisa se encontraba en una situación financiera muy difícil. La Compañía estaba muy endeudada y contaba con algunos activos que no eran estratégicos para la operación de la empresa.

De 1997 a 2000, nos esforzamos por fortalecer la posición competitiva de Televisa, y en especial, su situación financiera. Nos deshicimos de activos, mejoramos nuestra participación en la audiencia televisiva, hicimos más eficientes nuestras operaciones y redujimos considerablemente nuestra deuda.

Durante la década subsiguiente, nos apegamos a esta estrategia. Fortalecimos aún más nuestra posición financiera, diversificamos nuestro negocio más allá de la televisión abierta, y con una serie de alianzas estratégicas clave consolidamos nuestra posición a nivel mundial como el productor líder de contenidos en español. En el camino, hicimos incursiones exitosas en el creciente segmento de telecomunicaciones, en particular, en cable y televisión satelital. Algunos de los resultados alcanzados durante la última década son:

Fortalecimiento de nuestra posición financiera

- Las ventas aumentaron de \$19.7 mil millones¹ en 2001 a \$57.9 mil millones en 2010. Lo anterior refleja una tasa de crecimiento anual compuesta de 13%.
- La tasa de crecimiento anual compuesta de la utilidad de operación consolidada fue de 16%: de \$4.1 mil millones¹ en 2001 aumentó a \$15.6 mil millones en 2010.
- Nuestro balance se fortaleció. A finales de 2010, el monto de nuestra deuda neta era únicamente de \$12.7 mil millones, y la razón deuda neta/utilidad de operación consolidada era de 0.8 veces. En 2001, esta razón era de 1.8 veces.
- Nuestra capitalización de mercado aumentó 2.3 veces: de US\$5.5 mil millones de dólares en 2001² a US\$14.4 mil millones de dólares en 2010². En ese mismo periodo, repartimos cerca de US\$2.2 mil millones de dólares en dividendos a nuestros accionistas.

Diversificación más allá de la televisión abierta

En la última década, realizamos un gran esfuerzo por diversificar los ingresos de la Compañía más allá de su legado en el ámbito de la televisión abierta, al mismo tiempo que agregábamos valor y mantenímos la relación con la piedra angular de nuestro éxito: nuestro contenido.

Los resultados de nuestra estrategia de diversificación ya son evidentes. En 2001, el ingreso proveniente de la publicidad constituyó el 71% de nuestro ingreso total, mientras que en 2010 constituyó el 42%. La industria de la publicidad en México aún está por desarrollarse en la medida en que la economía mejore y el poder adquisitivo de la gente aumente. Mientras tanto, nos

hemos diversificado más allá de la publicidad y posicionamos a Televisa como un participante cada vez más importante en las telecomunicaciones, una industria que actualmente asciende a US\$24 mil millones de dólares³, cinco veces el tamaño de la industria de medios en México.

En el proceso de búsqueda de fuentes de ingresos nuevas y de mayor crecimiento, hemos hecho varias inversiones exitosas así como algunas otras que han representado un desafío. Nuestro negocio de juegos y sorteos se ha enfrentado a reformas legislativas que aumentaron significativamente la tasa de impuestos sobre ingresos generados en apuestas y juegos de azar. No obstante, aún vemos valor en nuestra licencia y continuaremos explorando formas de explotarla de manera que resulte rentable. Y mientras La Sexta ha sido un éxito a nivel operativo y ha generado ratings superiores a nuestras expectativas iniciales, actualmente enfrenta una crisis en España que ha empañado sus resultados financieros.

Sin embargo, no cabe duda de que a lo largo de todo el proceso, dimos pasos importantes que ampliaron el alcance de nuestra marca y de nuestro contenido, multiplicando el valor de ambos. En las páginas siguientes mencionamos diez eventos clave, pero sólo son algunos de los muchos que han posicionado a Televisa para triunfar en los años venideros.

Creación de alianzas sólidas

Mientras diversificábamos nuestro negocio, también nos esforzamos por mejorar nuestras operaciones.

Nuestras alianzas estratégicas, en particular aquellas con dos de las compañías de medios de comunicación más importantes en el mercado hispano en los Estados Unidos, son componentes clave de nuestra capacidad para incrementar nuestros niveles de audiencia con programas atractivos, y de maximizar el valor de nuestros contenidos. Por ejemplo, en 2008, nos asociamos con Telemundo para los derechos exclusivos de distribución de su contenido en México por 10 años y con opción a extender este acuerdo por cinco años más.

En 2010, fortalecimos nuestra relación con Univision a través de un acuerdo que brinda un importante beneficio potencial para las dos compañías. Nuestro Contrato de Licencia de Programación con Univision, se prorrogó por lo menos hasta 2025. El acuerdo incrementa las regalías recibidas por parte de Univision e incluye una participación del 5% del capital social de Univision así como la emisión de obligaciones convertibles en un futuro en 30% del capital social de Univision, sujeto a la legislación y regulación vigente. El acuerdo también le da la opción a Tele-

¹ Pesos mexicanos reales al 31 de diciembre de 2001, tal como se reportó.

² Al 31 de diciembre.

³ Fuente: Pyramid Research 2010E.

vista de adquirir un 5% adicional del capital social de Univision. Este acuerdo posiciona a Televisa para participar en el mercado de medios de comunicación más subutilizado y de mayor crecimiento en los Estados Unidos. Trabajaremos junto con Univision para que logren explotar de forma óptima nuestro contenido en los Estados Unidos.

Cable y telecomunicaciones: posicionamiento a largo plazo

Hemos continuado avanzando con nuestra estrategia de cable y telecomunicaciones, que comenzó con la adquisición de Bestel y las participaciones accionarias en TVI y Cablemás llevadas a cabo durante los últimos cuatro años. Además, en 2010 un consorcio del cual formábamos parte ganó la licitación para el uso y aprovechamiento de un par de hilos de fibra oscura propiedad de la Comisión Federal de Electricidad (CFE). Este es un paso significativo para convertirnos en un participante relevante en el mercado de las telecomunicaciones en México, el cual presenta tasas de crecimiento muy atractivas. Confiamos en que nuestras inversiones en estos negocios están cimentando las bases para que Televisa se beneficie de una industria cambiante y en desarrollo.

En conjunto, nuestras actividades han establecido unas bases firmes que nos permitirán alcanzar éxitos operativos y financieros. Hoy, nuestras operaciones, nuestras marcas y el balance de resultados se encuentran sólidos. Somos el principal productor de contenido audiovisual en español y un productor sobresaliente de canales lineales para plataformas de televisión de paga. A través de nuestras múltiples inversiones, Televisa es un proveedor importante de televisión de paga en México y cuenta con una de las redes de telecomunicaciones más grandes del país. Somos una Compañía reconocida por utilizar nuestro alcance para contribuir en temas de salud, educación y desarrollo cultural de las comunidades a las que servimos. Y consistentemente mantenemos niveles de deuda relativamente bajos y vencimientos a largo plazo.

Incluso si en retrospectiva vemos una década muy exitosa, tenemos la mirada fija en el futuro. Siempre conscientes tanto de los retos como de las oportunidades, nuestra visión es:

- permanecer como el productor más destacado de contenido en español;
- incrementar el alcance a nivel mundial de nuestros canales de televisión de paga;
- continuar participando en la consolidación de la industria de cable en México;
- participar en las oportunidades que se presenten en el creciente mercado de servicios de datos inalámbricos; y
- continuar beneficiéndonos del surgimiento de nuevas plataformas que, mediante la segmentación de la audiencia, presentan una base de clientes de publicidad altamente fragmentada y sin explotar.

Vivimos en una época de plataformas múltiples, donde el contenido de televisión no sólo se ve en las televisiones, sino en muchos otros medios. Cada vez más personas disfrutan el contenido en dispositivos móviles. Estamos invirtiendo para garantizar que nuestro contenido llegue a nuestras audiencias dondequiera que estén y en el dispositivo de su preferencia. Hemos logrado avances importantes. Por ejemplo, desde 2007, todo



Fortalecimos aún más nuestra posición financiera, diversificamos nuestro negocio más allá de la televisión abierta, y con una serie de alianzas estratégicas clave consolidamos nuestra posición a nivel mundial como el productor líder de contenidos en español.

nuestro contenido se produce considerando la oportunidad que representa poder distribuirlo a través de múltiples plataformas. Esto, aunado a la digitalización de gran parte de nuestra biblioteca de contenido, significa que ahora tenemos más de 50 mil horas de contenido disponible para su distribución en plataformas digitales.

El entorno de los medios de comunicación y las telecomunicaciones está cambiando rápidamente. Confiamos en que las medidas que tomamos durante la década pasada nos posicionean de manera adecuada para beneficiarnos de los cambios que seguramente vendrán. No nos cansamos de destacar que nuestra mayor ventaja competitiva está en el hecho de que producimos la mayoría del contenido que transmitimos, el mismo contenido que por muchos años ha generado cerca de 70% en participación de audiencia. Nosotros lo producimos, y como tal tenemos la capacidad de hacerlo disponible en las plataformas que nuestras audiencias elijan.

Quiero agradecer a nuestros empleados por su compromiso, al equipo directivo y al consejo de administración por su esfuerzo, y a nuestras audiencias y a nuestros clientes su continua lealtad. Quiero extender mi agradecimiento a nuestros Accionistas, por su reiterada confianza en nuestra visión y en nuestras perspectivas a largo plazo. Esperamos recompensarlos debidamente en el futuro.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Emilio Azcárraga Jean". The signature is fluid and has a distinct, personal style.

Emilio Azcárraga Jean
Presidente del Consejo y Director General

INDICADORES FINANCIEROS

En millones de pesos, excepto utilidad por CPO y acciones en circulación.

	2009	2010	Var.%
Ventas netas consolidadas	\$ 52,353	\$ 57,857	10.5
Utilidad de los segmentos operativos ¹	20,745	23,063	11.2
Margen de utilidad de los segmentos operativos	38.8%	39.0%	
Utilidad de operación	15,157	15,583	2.8
Margen	29.0%	26.9%	
Utilidad neta mayoritaria	6,007	7,683	27.9
Utilidad por CPO	2.14	2.75	
Acciones en circulación al cierre de año (en millones)	327,231	325,023	
Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre de año	\$ 29,942	\$ 20,943	(30.1)
Inversiones temporales al cierre de año	8,902	10,447	17.4
Inversiones a largo plazo al cierre de año	3,996	3,858	(3.5)
Deuda total al cierre de año	43,416	47,965	10.5
Deuda neta al cierre de año	576	12,717	2,107.8

¹ Utilidad de los segmentos operativos ("USO") se define como utilidad de operación antes de gastos corporativos, depreciación y amortización.

La conciliación entre utilidad de los segmentos operativos y utilidad de operación se presenta en la Nota 22 de nuestros estados financieros consolidados.

Ventas netas de los segmentos



	Participación
Televisión abierta	39%
Cable y telecomunicaciones	20%
Sky	19%
Otros negocios	7%
Editoriales	5%
Exportación de programación	5%
Señales de televisión restringida	5%



Utilidad de los segmentos operativos



	Participación
Televisión abierta	46%
Sky	22%
Cable y telecomunicaciones	17%
Exportación de programación	7%
Señales de televisión restringida	7%
Editoriales	2%



Otros negocios reportó contribución negativa a la utilidad de los segmentos operativos de \$184 millones de pesos durante 2010.

2001

LANZAMIENTO DE FUNDACIÓN TELEVISA

En 1975 se formó la primera fundación de Televisa con el nombre de Fundación Cultural Televisa, y su principal enfoque eran las iniciativas culturales. A finales de la década de los noventa Televisa se sometió a una reestructura financiera, y la fundación cerró sus operaciones. Hacia finales del año 2000, Emilio Azcárraga Jean, Presidente Ejecutivo de Grupo Televisa, encabezó un esfuerzo conjunto para reabrir la fundación enfocada al ámbito social; en particular en educación, nutrición, salud y vivienda, al mismo tiempo que continuara promoviendo la cultura de México.

Hoy, Fundación Televisa (“Fundación”) llega a millones de personas mediante las plataformas de medios de Televisa, y construye alianzas con compañías, organizaciones no gubernamentales, el Gobierno Federal y con la sociedad. Las alianzas son un elemento clave para multiplicar el impacto social del trabajo y los recursos invertidos por Fundación. A través de estas alianzas, la contribución efectiva de cada dólar de Fundación para los programas ha sido de 8.39 a 1 en los últimos diez años. Tan sólo en 2010, esta relación fue 17.7 a 1, es decir, US\$17.70 dólares por cada dólar aportado por Fundación.

A lo largo de los años, Fundación se ha esforzado por alcanzar sus metas y ahora puede compartir con orgullo, sus historias de éxito. Por ejemplo, en el año 2006, Fundación junto con la Asociación de Bancos de México, lanzó *Bécalos*, un programa de becas. Explotando estas alianzas y el acceso que Fundación tiene a los medios de comunicación, *Bécalos* ha recaudado más de US\$110 millones de dólares y ha entregado más de 113,000 becas desde 2005. Éstas incluyen 65,813 para profesores y directivos escolares, 26,808 para alumnos de preparatoria y bachillerato y 21,011 para estudiantes de licenciatura —en su mayoría para estudios de ingeniería, ciencias y tecnología—.

En la última década, Fundación mejoró la nutrición y la salud de más de 44,000 niños en las zonas más pobres de México.

El acceso a la vivienda también ha sido un tema prioritario para Fundación. Desde finales de 2010, Fundación ha participado en la construcción de 22,000 casas mediante una estructura de alianzas similar a la de *Bécalos*. Si se comparara con constructores comerciales, Fundación y sus aliados serían el quinto desarrollador de vivienda más importante en México.

No obstante, su misión va más allá de la educación, la salud y la vivienda. La relación que Fundación tiene con Televisa, le permite crear conciencia social y ampliar el impacto de sus campañas. Televisa contribuye con espacios publicitarios para que Fundación promueva e incremente la conciencia pública en temas de salud, como el cáncer de seno, y en temas ambientales, como el ahorro de energía y agua.

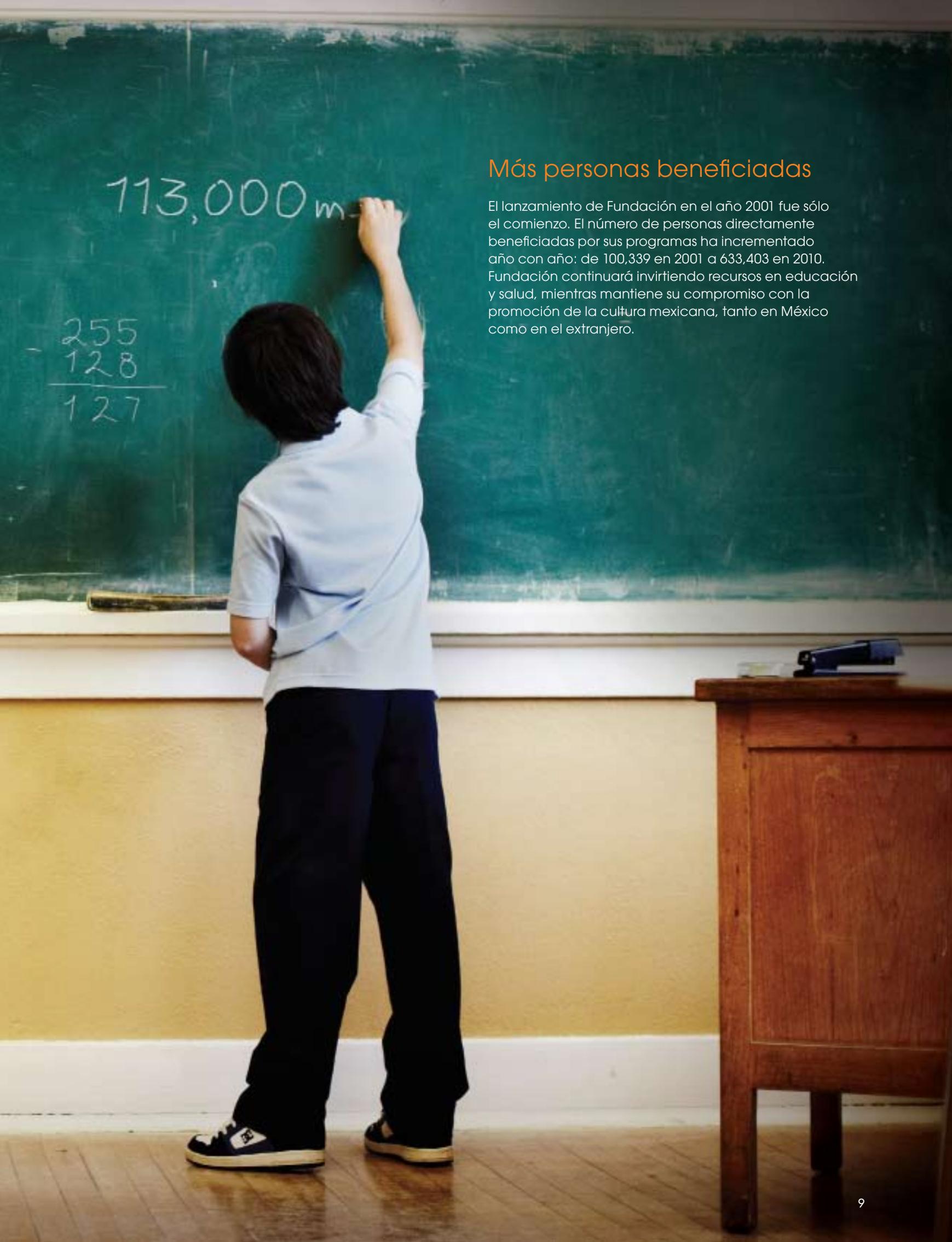
6349.00
1,128.00

5,221.00

394,627

Más personas beneficiadas

El lanzamiento de Fundación en el año 2001 fue sólo el comienzo. El número de personas directamente beneficiadas por sus programas ha incrementado año con año: de 100,339 en 2001 a 633,403 en 2010. Fundación continuará invirtiendo recursos en educación y salud, mientras mantiene su compromiso con la promoción de la cultura mexicana, tanto en México como en el extranjero.



Solidez financiera

Incluso después de nuestra reciente inversión de US\$1,200 millones de dólares en Univision, nuestros estados financieros permanecen sólidos. Al 31 de diciembre de 2010, nuestra posición de deuda neta consolidada era aproximadamente de \$12.7 mil millones de pesos, y el vencimiento promedio de nuestra deuda de 14.3 años. En los años por venir, continuaremos enfocándonos en mantener una situación financiera sólida.





2002

TELEVISA EMITE BONO A 30 AÑOS POR UN MONTO DE US\$300 MILLONES DE DÓLARES CON GRADO DE INVERSIÓN

A finales de la década de los noventa, Televisa comenzó el arduo, pero necesario, proceso de sanear sus finanzas y fortalecer su situación financiera. Después, en el año 2000, Televisa refinanció exitosamente su deuda; redujo su costo, extendió los plazos de vencimiento y remplazó una porción de su deuda denominada en dólares estadounidenses por una deuda indexada a la inflación. Como resultado de lo anterior, Televisa mejoró significativamente su estructura de capital y disminuyó su exposición al riesgo de tipo de cambio. Ese mismo año, Moody's otorgó a la deuda de Televisa grado de inversión.

El 11 de marzo de 2002, como resultado del trabajo previo para reestructurar su deuda y mejorar su estructura financiera, Televisa se convirtió en la primera compañía mexicana en emitir un bono a 30 años. La oferta fue de US\$300 millones de dólares en Notas Senior con cupón de 8.50%. Lo recaudado se utilizó para refinanciar un préstamo puente de US\$276 millones de dólares. Televisa pudo completar esta transacción gracias a un perfil crediticio sólido y a la confianza del mercado en sus perspectivas a largo plazo.

El bono fue merecedor de tres premios, incluyendo uno de *Latin Finance*. Poco después de la emisión del bono, Fitch y Standard & Poor's otorgaron grado de inversión a la deuda de Televisa. Estas calificaciones hicieron de Televisa una de las primeras empresas mexicanas en recibir esta calificación por parte de las tres agencias, incluso antes que la deuda pública mexicana. Asimismo, la emisión de bonos fue importante porque, hasta el momento de su emisión, las compañías mexicanas no habían tenido acceso a financiamiento de tan largo plazo.

Desde entonces, Televisa ha continuado enfocándose en mejorar la solidez de sus estados financieros. En noviembre de 2009, Televisa emitió un bono de US\$600 millones de dólares con un diferencial de sólo 245 puntos base por encima de los Bonos de la Tesorería de los Estados Unidos, el segundo diferencial más pequeño de cualquier emisor mexicano hasta ese momento. En octubre de 2010, un año después, Televisa emitió un bono de \$10,000 millones de pesos con cupón de 7.38% y vencimiento en 2020 a un diferencial de sólo 135 puntos base por encima de los Bonos del Gobierno Mexicano. En ese momento, fue la mayor emisión de deuda corporativa a tasa fija en la historia del mercado mexicano.



Crecimiento rentable y sólido

Al 31 de diciembre de 2010, la capitalización de mercado de Televisa alcanzó US\$14.4 mil millones de dólares. Con miras a la próxima década, Televisa continuará enfocándose en lograr un crecimiento rentable y sólido, así como en preservar un canal de comunicación constante y abierto con el mercado para mantenerse como una emisora relevante para la comunidad de inversionistas.



TELEVISA CELEBRA 10 AÑOS DE COTIZAR EN EL NYSE

Televisa cotizó por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en 1991. En junio de 1993 los GDSs —por sus siglas en inglés— de la Compañía comenzaron a cotizarse en la Bolsa de Valores de Nueva York —NYSE por sus siglas en inglés—, y en 2003, la Compañía celebró el décimo aniversario de su cotización en bolsa.

Durante el cuarto trimestre de 2003, Televisa fue la quinta posición más importante de GDSs latinoamericanos en el portafolio de inversionistas institucionales, y la tercera con mayor liquidez entre las compañías mexicanas. El volumen promedio de operación diaria de Televisa en el NYSE era superior a las 450,000 acciones, y el valor promedio operado diario fue más de US\$18 millones de dólares.

Desde su cotización en bolsa, Televisa se ha enfocado en mantener un diálogo continuo con la comunidad de inversionistas, el cual se distingue por ser un canal de comunicación honesto y abierto. Televisa siempre ha tomado con seriedad su deber fiduciario con todos sus Accionistas y reconoce la importancia de responder a las expectativas de la comunidad de inversionistas.

El año pasado, Televisa fue el tercer GDS con mayor liquidez entre las compañías mexicanas que cotizan en el NYSE, y la sexta con mayor liquidez en la BMV. Durante 2010, el volumen promedio de operación diaria en el NYSE fue de más de dos millones de acciones equivalente a aproximadamente US\$50 millones de dólares, y representa más de 70% del volumen promedio de operación diaria.

Cotizar en el NYSE le permitió a Televisa tener acceso a capital para continuar con sus planes de crecimiento, al mismo tiempo que mejoraba la eficiencia y los estándares de administración. Entre otras medidas, Televisa se enfocó en fortalecer gestiones de gobierno corporativo y cumplir las expectativas de sus accionistas.



Calidad e innovación

Sky continuará buscando crecer de forma rentable manteniendo un servicio de alta calidad y ofertas innovadoras. La baja penetración de la televisión de paga en México así como la escala y la cobertura nacional de Sky continuarán contribuyendo a la obtención de márgenes de utilidad sólidos. A lo largo del camino, Sky permanecerá enfocado en mejorar los sistemas y las instalaciones, incrementando la capacidad satelital y expandiendo la oferta de canales de alta definición —HD por sus siglas en inglés— a sus suscriptores.



2004

SKY CONSOLIDA SU POSICIÓN COMO EL PROVEEDOR DE DTH LÍDER EN MÉXICO

Sky inició operaciones en 1997 y rápidamente se convirtió en un proveedor importante de televisión de paga en México. Desde sus inicios, Sky se posicionó como el proveedor de televisión de paga predilecto por las mismas razones por las que es exitoso hoy: excelente servicio al cliente, contenido de deportes internacionales y atractivos paquetes de televisión de paga.

En 2004, el competidor de Sky decidió salir del mercado mexicano y llegó a un acuerdo con Televisa para migrar su base de suscriptores a Sky. Ese mismo año, Televisa comenzó a consolidar Sky en sus estados financieros.

Desde entonces, la base de suscriptores de Sky ha crecido a una tasa anual compuesta de 20%. De casi 600 mil suscriptores en el 2000 aumentó a más de tres millones a finales de 2010. Gran parte del crecimiento inicial de Sky se originó a partir de una estrategia dirigida a los segmentos de clase media y alta. Sky continúa atendiendo a esta base de clientes con su oferta de paquetes premium y servicios de valor agregado.

Recientemente, en el segundo trimestre de 2010, Sky lanzó su exitoso paquete de canales HD, mejorando aún más su oferta de televisión de paga premium. El perfil de su base de clientes permite a Sky entregar uno de los ARPUs —ingreso promedio por usuario por sus siglas en inglés— más altos en México.

En 2009, Sky incursionó en el segmento de mercado de menores ingresos con paquetes como MiSky y VeTV. Esta estrategia permitió que, tan sólo en 2010, Sky agregara un millón de suscriptores. Además, Sky pudo expandirse a este nuevo segmento de mercado mientras mantenía márgenes de utilidad sólidos. Durante 2010, el margen de utilidad operativa de 45% fue uno de los más altos en la industria.

Aunado a las recientes y exitosas incursiones en otros segmentos de mercado en México, Sky ha desarrollado una presencia sólida en otros mercados de América Latina. Sky cerró el año con un total de 145 mil suscriptores en la República Dominicana y Centroamérica.

2005

ÉXITO INTERNACIONAL DEL CONTENIDO DE TELEVISA

En 2005, *Rebelde*, una Telenovela que reflejaba la vida de unos adolescentes en un internado privado en México, fue un éxito rotundo. El éxito de *Rebelde* demostró la capacidad de Televisa para producir contenido atractivo a nivel mundial y que agrega valor en todos los segmentos de negocio de Televisa.

Rebelde se transmitió por primera vez en octubre de 2004. El elenco de la Telenovela también pertenecía al grupo musical RBD que, junto con *Rebelde*, rápidamente capturaron la imaginación de la juventud en todo México, América Latina, los Estados Unidos y muchos otros países del mundo.

En México, *Rebelde* se transmitió en el Canal 2 durante tres temporadas hasta julio del 2006; con un total de 750 episodios de 30 minutos cada uno. El éxito de la Telenovela, alentó la producción de contenido adicional para todas las plataformas de Televisa. Estas plataformas incluyeron la producción de DVDs, contenidos para televisión de paga, producción de música, cerca de 240 conciertos, la revista RBD, SMS, tonos para celular y la generación de contratos de licencia de uso para su comercialización. *Rebelde*, la adaptación mexicana del script original de Cris Morena, no sólo fue un éxito en múltiples plataformas, fue un fenómeno global. Al final, *Rebelde* se transmitió exitosamente en 65 países.

La popularidad de *Rebelde* continúa: el programa se transmitió en 2009 y en 2010 en las plataformas de televisión de paga y en TLnovela, el canal exclusivo de Telenovelas de Televisa. Hoy, *Rebelde* continúa atrayendo una audiencia importante.

Durante 2005, *Rebelde* fue sólo uno de los muchos éxitos del segmento de Exportación de programación de Televisa. Ese mismo año, otros éxitos internacionales incluyeron el reality show *Bailando por un sueño*, cuyo formato se vendió en Italia, Francia y Perú, entre otros países. También, se transmitió la Telenovela *Rubí* en los Estados Unidos, en 16 países de América Latina, en Filipinas, Malasia, Israel y Europa del Este, entre otros.

En 2008, además de vender contenido a nivel mundial, Televisa comenzó a exportar algunos de los formatos de sus programas más populares, mediante acuerdos de colaboración, a China, Brasil y posteriormente a Francia. Estos acuerdos permitieron que Televisa participara en mercados publicitarios de alto potencial en todo el mundo. Televisa está adaptando exitosamente su contenido a los idiomas y a los matices particulares de cada cultura, y en formatos nuevos para esos mercados.





Maximizar el valor de sus contenidos

En los próximos años, Televisa continuará enfocándose en encontrar formas creativas para maximizar el valor de su contenido y de su experiencia, y buscará nuevos mercados, nuevos formatos y nuevos modelos de negocio.



A la vanguardia tecnológica

Hoy, Cablevisión es una de las subsidiarias de cable y telecomunicaciones que junto con otras inversiones, han transformado a Televisa en un jugador relevante en la industria mexicana de cable y telecomunicaciones.

En 2010, Cablevisión dio servicio a 1.2 millones de Unidades Generadoras de Ingreso —RGUs por sus siglas en inglés— en la Ciudad de México y área metropolitana. De esta cifra, 669 mil fueron de video; 299 mil de internet; y 190 mil suscriptores telefonía.

Con este y otros esfuerzos, Cablevisión trabaja para continuar al frente de los avances tecnológicos y fortalecer su posición competitiva en esta industria de rápido crecimiento.





2006

CABLEVISIÓN DIGITALIZA SU RED

En 2006, Cablevisión completó la conversión de su red de formato análogo a digital. Esta conversión le permitió proporcionar una gran cantidad de nuevos servicios y ofertas de televisión de paga, y eventualmente alcanzar su máximo potencial en la Ciudad de México y área metropolitana, así como establecer las bases para convertirse en un uno de los jugadores con la tecnología más avanzada en el mercado de cable y telecomunicaciones de México.

Dos años antes, Cablevisión comenzó el proceso de conversión de su red de cable análoga a una red totalmente digitalizada. La conversión posicionó a Cablevisión para combatir lo que se consideraba como un problema sin solución en México: la piratería. Como consecuencia de la conversión, el número de suscriptores de video creció a una tasa compuesta promedio de 10% anual durante los tres años del periodo de digitalización.

Más importante aún es el hecho de que la conversión, que se logró con una inversión de US\$133 millones de dólares, permitió que la compañía ofreciera servicios de alto valor agregado como HD y video bajo demanda.

En los últimos años, los servicios *triple-play* de Cablevisión, estimularon el crecimiento de la Compañía en el mercado mexicano de cable y telecomunicaciones. En 2007, Cablevisión lanzó su primer paquete *triple-play*, hecho que transformó a la Compañía de un proveedor de televisión de paga a una compañía de telecomunicaciones.

En 2009, Cablevisión comenzó un proyecto de US\$240 millones de dólares para instalar "fibra a la cuadra" y con ello, brindar más y mejores servicios para el hogar. Estos incluyen una mayor capacidad y velocidad de descarga en internet de alta velocidad, así como servicios de grabación de video digital y más canales HD.

2007

TELEVISA CELEBRA LOS 50 AÑOS DE LA TELENOVELA

En 2007, Televisa celebró 50 años de producir sus populares Telenovelas las cuales han cautivado audiencias en el mundo de habla hispana y en muchos otros países.

La novela es un formato que se transmitió por primera vez en la radio en 1932. En 1958, se televisó la primera Telenovela producida en México: *Senda Prohibida*. Desde entonces, Televisa ha producido más de 800 Telenovelas, y el día de hoy, permanece como uno de nuestros formatos de mayor éxito.

A diferencia de las *soap operas*, que pueden durar décadas, las Telenovelas comienzan con un argumento definido, se transmiten diariamente y en promedio constan de 120 episodios. Televisa tiene la capacidad de producir de 10 a 15 Telenovelas cada año, apoyándose en un extenso repertorio de guiones y una cantidad incomparable de talento que se desarrolla dentro de la misma empresa.

El atractivo de la Telenovela continúa creciendo en México y en el extranjero. De hecho, tres de las cinco Telenovelas más exitosas, se transmitieron en los últimos cinco años. En 2007, por ejemplo, *Destilando amor*, alcanzó una participación de audiencia promedio de 46.8% y en el episodio final, llegó a un impresionante 61.1%. Televisa constantemente replica éxitos como éstos en los Estados Unidos. Ese mismo año, *Destilando amor* llegó a 12.7 millones de televidentes en Estados Unidos e impulsó a Univision como la televisora número uno entre los segmentos de mercado de adultos de 18 a 34 años así como de 18 a 49 años, uno de los segmentos demográficos más codiciado. Además, el episodio final de *Destilando amor*, fue el final más visto de cualquier Telenovela en la historia de Univision¹.

La consistencia en la calidad y en el atractivo del contenido de sus contenidos, ha sido clave para el éxito de Televisa. En 2006, el episodio final de *La fea más bella*, alcanzó 43 puntos de rating y una participación de audiencia de más de 62%. Y en el 2010, el episodio final de *Soy tu dueña* fue el programa de mayor rating en México con 30.4 puntos. En total, durante 2010, Televisa produjo y transmitió las 10 Telenovelas más vistas en México, incluyendo el episodio final de *Hasta que el dinero nos separe*, que alcanzó 28.4 puntos de rating.

La habilidad de la Compañía en la producción de Telenovelas, complementa el éxito de Televisa en la producción de otros formatos populares como noticieros, programas de deportes, *reality shows* y series.

¹ Entre los grupos socioeconómicos clave, incluidos todos los televidentes 2+ y los adultos de 18 a 49 años. Fuente: Transcripción de la teleconferencia de los resultados del cuarto trimestre de Univision de 2007.





2008

LA INVERSIÓN EN CABLEMÁS AVANZA LA ESTRATEGIA DE CABLE Y TELECOMUNICACIONES DE TELEVISA

En 2006, Televisa invirtió US\$258 millones de dólares en notas de largo plazo convertibles en 49% del capital de Cablemás, la segunda compañía más grande de cable en México¹. En 2008, Televisa hizo una inversión adicional en Cablemás; y posteriormente la Comisión Federal de Competencia (COFECO) aprobó la conversión de estas notas a capital. La participación del 58.3% resultante de la inversión en Cablemás, fue un paso clave en la estrategia de la compañía para convertirse en un participante destacado en la industria de cable y telecomunicaciones en México.

La inversión inicial de Televisa en Cablemás fue el primero de varios pasos para expandir su presencia en la creciente industria de cable y telecomunicaciones. Por ejemplo, en 2006, Televisa adquirió el 50% del capital social de Televisión Internacional (TVI) que opera en Monterrey y otras partes del norte de México. En 2007, Televisa tomó una participación mayoritaria en Bestel, una red de fibra óptica que brinda servicios de telefonía, datos y servicios administrados a empresas de telecomunicaciones nacionales e internacionales tanto en México como en los Estados Unidos. En 2009, las subsidiarias de cable de Televisa, Cablevisión, TVI y Cablemás colaboraron con Megacable para lanzar YOO, una oferta de triple-play de bajo costo comercializada a nivel nacional. En junio de 2010, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de México adjudicó un contrato por 20 años al consorcio conformado por Televisa, Telefónica y Megacable para el uso y aprovechamiento de un par de hilos de fibra oscura pertenecientes a la CFE.

Al día de hoy, Televisa cuenta con una de las infraestructuras de telecomunicaciones más grande del país. A través de sus inversiones en cable y telecomunicaciones, Televisa llega a más de 6 millones de hogares en varias de las ciudades más importantes de México, y cuenta con cerca de 50 mil millas de fibra óptica y cable coaxial en el país. En resumen, al 31 de diciembre de 2010, sus tres subsidiarias de cable y telecomunicaciones tuvieron más de 1.9 millones de suscriptores de video, 502 mil de telefonía y 806 mil de internet. Desde la inversión de Cablemás en 2006, el total de RGUs ha crecido a una tasa promedio anual de 22%. Para los próximos años, Televisa espera que este negocio continúe siendo una fuente de crecimiento importante.

¹ Basado en el número de suscriptores y casas pasadas.





Atractivo potencial de crecimiento

Televisa continuará explorando oportunidades para expandir su presencia en cable y telecomunicaciones, y buscará seguir participando en la consolidación de la industria en México. La Compañía espera beneficiarse de las economías de escala y del potencial de crecimiento en esta industria, y trabajará para seguir mejorando su oferta de paquetes, la calidad de su servicio y la rentabilidad de sus subsidiarias.

Crecimiento continuo

El continuo crecimiento de la penetración de la televisión de paga en México y en el extranjero, la demanda por los canales de televisión de paga de Televisa, y su extenso inventario de publicidad, posicionan a Televisa Networks como uno de los segmentos de mayor crecimiento dentro de la Compañía.





EL LANZAMIENTO DE TDN MEJORA LA OFERTA DE TELEVISIÓN DE PAGA DE TELEVIDA

En 2009, Televisa lanzó Televisa Deportes Network (TDN), su canal de televisión de paga con contenido totalmente deportivo. La adición de TDN complementó el portafolio de canales de televisión de paga con uno de los géneros más importantes desde el punto de vista de *ratings* y oportunidades comerciales.

Inmediatamente después de su lanzamiento, TDN se convirtió en uno de los canales de deportes con mayor *rating* en México¹. TDN le permitió a Televisa atraer a una audiencia diferente de los televidentes de su contenido de entretenimiento general, y una que resulta particularmente atractiva para los clientes de publicidad.

El empeño por convertir a TDN en un éxito, es evidencia de la importancia que Televisa le da a esta plataforma de medios de comunicación. A través de Televisa Networks, se distribuyen un total de 18 marcas de televisión de paga —15 propias y 3 en representación— en más de 50 países. La televisión de paga le da a Televisa la oportunidad de monetizar gran parte del contenido que ya se ha producido y amortizado en otras plataformas además de permitirle el acceso a una fuente de ingresos diferente de la publicidad, concretamente, el ingreso por suscripción. Por medio de esta plataforma, Televisa es capaz de monetizar de forma más efectiva su contenido en el extranjero dado que dos terceras partes de los más de 26 millones de suscriptores están fuera de México.

Hoy, los canales de televisión de paga de Televisa están entre los más vistos en varias categorías. En 2010, los canales de Televisa transmitidos por plataformas de televisión de paga en México, incluyeron cinco de los diez principales canales de entretenimiento general, tres de los cinco principales canales de música/estilo de vida, y tres de los cinco principales canales de películas.

La publicidad en esta plataforma se está convirtiendo en una importante fuente de ingresos. Los canales de televisión de paga atraen a audiencias diferentes de aquellas de la televisión abierta. Así, Televisa tiene acceso a un grupo de clientes que de otra forma no se hubieran anunciado en televisión abierta, como aquellos dirigidos a ciertos grupos socioeconómicos o regiones geográficas específicas. Además del ingreso recurrente por suscripción, el crecimiento de esta plataforma le permitió a Televisa beneficiarse de la fragmentación de los anunciantes, pues amplió su base total de clientes. Desde 2005, la publicidad para Televisa Networks ha crecido a una tasa anual compuesta de 43%². Hoy representa casi 20% de los ingresos totales de este segmento de negocio.

¹ Medido en las plataformas que transmiten tanto a TDN como otros canales de deportes.

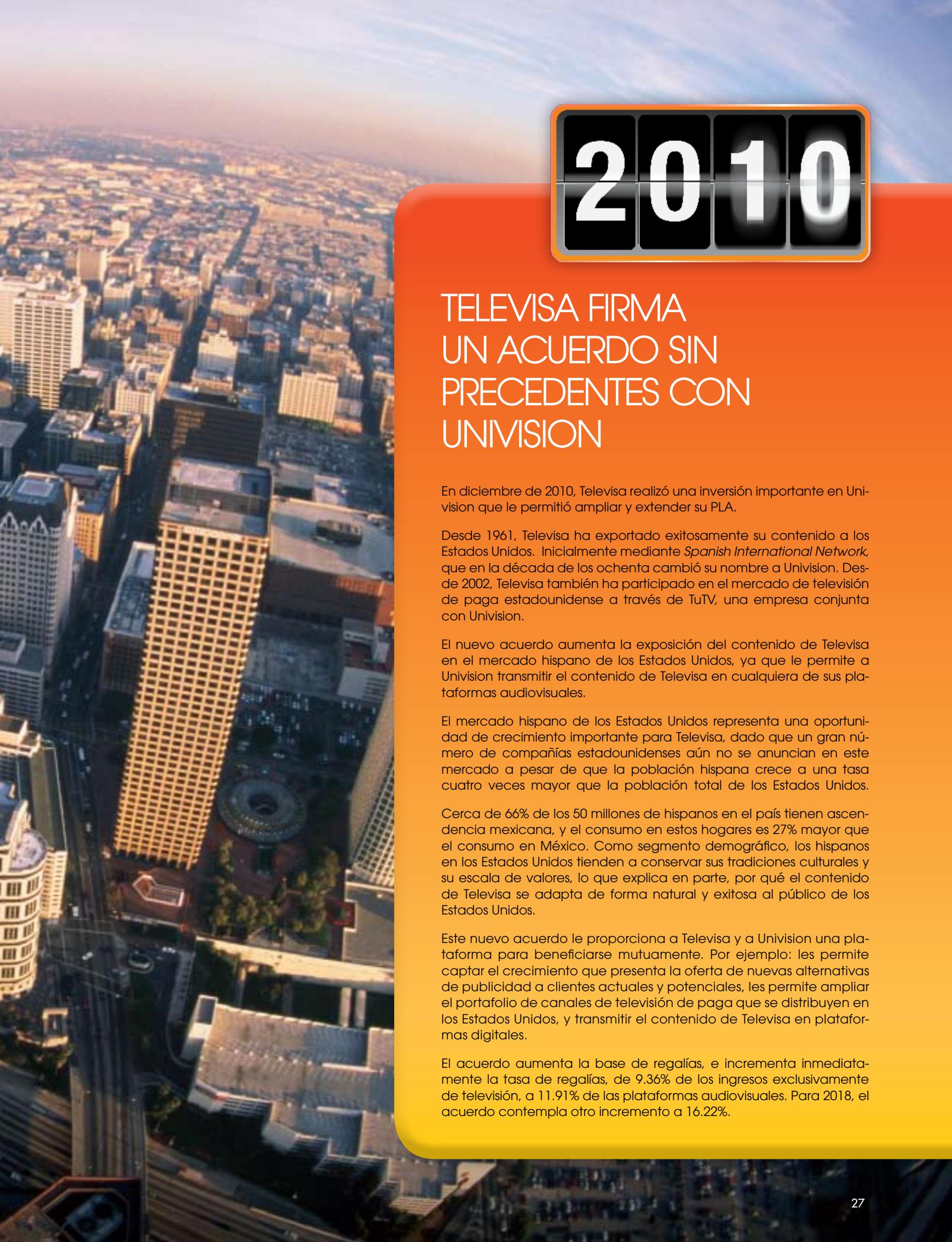
² Calculado con información reportada en cada periodo.



Mayor presencia en el mercado hispano

En 2010, las regalías de Univision ascendieron a US\$156 millones de dólares y constituyeron la mayor parte del ingreso del segmento de Exportación de programación. Con este nuevo acuerdo, Televisa se beneficia de la creación de valor en Univision. Televisa invirtió US\$1,200 millones de dólares en Univision, por una participación del 5% y obligaciones convertibles en 30% del capital social de Univision, sujeto a legislación y regulación vigente. Además, Televisa tiene la opción de adquirir un 5% adicional de su capital social. A parte, las dos compañías firmaron un acuerdo de licencia para el territorio mexicano que le otorga a Televisa el derecho de transmitir en México los contenidos producidos por Univision.

El acuerdo expande y fortalece la alianza más importante en la industria de medios de habla hispana a la fecha; alinea los intereses de las dos compañías y las habilita para trabajar juntas en mejorar su presencia y los prospectos en el creciente mercado hispano en los Estados Unidos.



2010

TELEVISA FIRMA UN ACUERDO SIN PRECEDENTES CON UNIVISION

En diciembre de 2010, Televisa realizó una inversión importante en Univision que le permitió ampliar y extender su PLA.

Desde 1961, Televisa ha exportado exitosamente su contenido a los Estados Unidos. Inicialmente mediante *Spanish International Network*, que en la década de los ochenta cambió su nombre a Univision. Desde 2002, Televisa también ha participado en el mercado de televisión de paga estadounidense a través de TuTV, una empresa conjunta con Univision.

El nuevo acuerdo aumenta la exposición del contenido de Televisa en el mercado hispano de los Estados Unidos, ya que le permite a Univision transmitir el contenido de Televisa en cualquiera de sus plataformas audiovisuales.

El mercado hispano de los Estados Unidos representa una oportunidad de crecimiento importante para Televisa, dado que un gran número de compañías estadounidenses aún no se anuncian en este mercado a pesar de que la población hispana crece a una tasa cuatro veces mayor que la población total de los Estados Unidos.

Cerca de 66% de los 50 millones de hispanos en el país tienen ascendencia mexicana, y el consumo en estos hogares es 27% mayor que el consumo en México. Como segmento demográfico, los hispanos en los Estados Unidos tienden a conservar sus tradiciones culturales y su escala de valores, lo que explica en parte, por qué el contenido de Televisa se adapta de forma natural y exitosa al público de los Estados Unidos.

Este nuevo acuerdo le proporciona a Televisa y a Univision una plataforma para beneficiarse mutuamente. Por ejemplo: les permite captar el crecimiento que presenta la oferta de nuevas alternativas de publicidad a clientes actuales y potenciales, les permite ampliar el portafolio de canales de televisión de paga que se distribuyen en los Estados Unidos, y transmitir el contenido de Televisa en plataformas digitales.

El acuerdo aumenta la base de regalías, e incrementa inmediatamente la tasa de regalías, de 9.36% de los ingresos exclusivamente de televisión, a 11.91% de las plataformas audiovisuales. Para 2018, el acuerdo contempla otro incremento a 16.22%.

una década
a la

VANGUARDIA

• 2001

- **Lanzamiento de Fundación Televisa.**
- Colocación de US\$300 millones de dólares en Notas Senior a 10 años con cupón de 8%.
- Salomé rompe récords de audiencia, alcanza 25 puntos de rating.

• 2003

- **Televisa celebra 10 años de cotizar en el NYSE.**
- Niña amada mía rompe récords de audiencia, alcanza 26 puntos de rating.

• 2005

- **Éxito internacional del contenido de Televisa.**
- Se completa la migración de suscriptores de DirecTV. Esto incrementa la base de suscriptores de Sky a más de 1.25 millones.
- Cablevisión inicia oferta de servicios DVR y HD.
- Colocación de Notas Senior a 20 años por US\$600 millones de dólares⁴.

2001

2002

2003

2004

2005

• 2002

- **Televisa emite bono a 30 años por un monto de US\$300 millones de dólares con grado de inversión.**
- Acuerdo para lanzar cinco canales de TV de paga en Estados Unidos¹.
- Cablevisión efectúa colocación de capital en la BMV².
- Los suscriptores de señales de TV restringida sobrepasan los 10 millones.

• 2004

- **Sky consolida su posición como el proveedor de DTH líder en México.**
- Concluye la reestructura corporativa. Se aprueba una política de dividendos³.
- Amor real es la Telenovela más vista de todos los tiempos en el mercado hispano de Estados Unidos.

• 2006

- **Cablevisión digitaliza su red.**
- La fea más bella rompe récords de audiencia, alcanza 29 puntos de rating.
- Los suscriptores de señales de TV restringida sobrepasan los 15 millones.
- Televisa adquiere 50% del capital social de TVI.

¹ en sociedad con Univision.

² 49% de su capital.

³ \$0.35 por CPO anual.

⁴ con tasa cupón de 6.625%.

⁵ a una tasa de 8.49% con vencimiento en 2037.

⁶ que representaban aproximadamente 11.3% del capital.

⁷ US\$500 millones de dólares de Notas Senior con vencimiento en 2018.

⁸ en México y América Latina.

⁹ US\$600 millones de dólares con vencimiento en 2040.

¹⁰ en asociación con Megacable.

¹¹ a 7.38% con vencimiento en 2020.

¹² conformado por Telefónica, Televisa y Megacable televidentes 2+.

- **2007**
 - **Televisa celebra los 50 años de la Telenovela.**
 - Colocación de \$4,500 millones de pesos de Notas Senior,⁵ uno de los pocos bonos euro-peso a 30 años.
 - Cablevisión lanza servicios de telefonía y adquiere Bestel.
 - Sky alcanza 1.5 millones de suscriptores y comienza operaciones en Centroamérica y en la República Dominicana.
 - Televisa adquiere Editorial Atlántida.
 - Televisa vende sus acciones y warrants⁶ en Univision por US\$1,094.37 millones de dólares.
- **2009**
 - **El lanzamiento de TDN mejora la oferta de televisión de paga de Televisa.**
 - Colocación de Notas Senior⁹ a 6.625%; 245 puntos base por encima de Bonos del Gobierno Mexicano, el segundo spread más bajo de cualquier emisora mexicana.
 - Nuestras tres inversiones en cable¹⁰ lanzan YOO, una oferta de triple-play exitosa.
 - Sky lanza VeTV y paga \$4,200 millones de pesos en dividendos.



- **2008**
 - **La inversión en Cablemás avanza la estrategia de cable y telecomunicaciones de Televisa.**
 - Colocación de Notas Senior⁷ a 6%, la tasa cupón más baja de todos los bonos emitidos por Televisa.
 - Televisa se convierte en distribuidor exclusivo del contenido de Telemundo en todas las plataformas audiovisuales⁸.
 - Los suscriptores de señales de TV restringida sobrepasan los 20 millones.
 - Telehit supera a MTV en ratings nacionales y mantiene el liderazgo en los años subsiguientes.
- **2010**
 - **Televisa firma un acuerdo sin precedentes con Univision.**
 - Colocación de \$10,000 millones de pesos en notas¹¹, la mayor emisión corporativa a tasa fija en el mercado local con una tasa de interés históricamente baja.
 - Sky alcanza tres millones de suscriptores, un millón se agrega en 2010. Pone en órbita el satélite IS-16 y lanza oferta HD.
 - Televisa lanza ForoTV, un canal de noticias las 24 horas del día.
 - Los suscriptores de señales de TV restringida sobrepasan los 25 millones.
 - El consorcio¹² recibe un contrato de uso y aprovechamiento de un par de hilos de fibra oscura propiedad de la CFE.
 - Concluye la reestructura del negocio de Editoriales. Se amplía la presencia de seis marcas a plataformas digitales.
 - Televisa produce su Telenovela número 800.
 - *Soy tu dueña* se convierte en la Telenovela en español más vista en la historia de la TV estadounidense¹³.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN*

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

Emilio Fernando Azcárraga Jean

Presidente del Consejo de Administración, Presidente y Director General y Presidente del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa. Miembro del Consejo de Administración de Banco Nacional de México y Univision Communications.

Designado: diciembre 1990

Alfonso de Angoitia Noriega

Vicepresidente Ejecutivo, Miembro de la Oficina Ejecutiva de la Presidencia y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa. Miembro del Consejo de Administración de Grupo Modelo y Univision Communications. Ex Director Ejecutivo de Finanzas de Grupo Televisa.

Designado: abril 1998

Pedro Carlos Aspe Armella

Presidente del Consejo de Administración y Director de Protego Asesores. Presidente del Consejo de Administración de Evercore Partners, Miembro del Consejo de Administración de The McGraw-Hill Companies.

Designado: abril 2003

Julio Barba Hurtado

Secretario del Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias de Grupo Televisa. Asesor legal de Televisa.

Designado: diciembre 1990

José Antonio Bastón Patiño

Presidente de Televisión y Contenidos, Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa. Miembro Suplente del Consejo de Administración de Univision Communications. Ex Vicepresidente Corporativo de Televisión, ex Vicepresidente de Operaciones y ex Director General de Programación de Grupo Televisa.

Designado: abril 1998

Alberto Bailleres González

Presidente de Grupo Bal. Presidente del Consejo de Administración de Industrias Peñoles, Fresnillo PLC, Grupo Nacional Provincial, Grupo Profuturo, GNP Afore, GNP Pensiones, Valores Mexicanos Casa de Bolsa, y Grupo Palacio de Hierro. Miembro del Consejo de Administración de BBVA Bancomer, Fomento Económico Mexicano, Grupo Kuo, y Grupo Dine. Presidente de la Junta de Gobierno del ITAM.

Designado: abril 2005

Francisco José Chévez Robelo

Contador Público Certificado. Co-fundador de Chévez, Ruiz, Zamarripa y Cía., S.C. Actualmente socio retirado. Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de Grupo Televisa.

Designado: abril 2003

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. Vicepresidente del Consejo de Administración de Heineken Holding y Presidente del Comité de Heineken para las Américas. Vicepresidente del Consejo de Administración del ITESM. Miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero BBVA Bancomer, Industrias Peñoles, Grupo Bimbo, Concesionaria Vuela Compañía de Aviación, Xignum, US-Mexico Foundation y Cemex.

Designado: abril 2007

Carlos Fernández González

Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Modelo. Miembro del Consejo de Administración de Emerson y Miembro del Consejo Internacional de Administración de Banco Santander.

Designado: julio 2000

Bernardo Gómez Martínez

Vicepresidente Ejecutivo. Miembro de la Oficina Ejecutiva de la Presidencia y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa. Ex Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión y Director Adjunto a la Presidencia de Grupo Televisa.

Designado: abril 1999

Claudio X. González Laporte

Presidente del Consejo de Administración de Kimberly-Clark de México. Miembro del Consejo de Administración de Grupo Alfa, Grupo Carso, Grupo México, Grupo Financiero Inbursa, y Mexico Fund. Presidente emérito de General Electric. Presidente del Comité de Estrategia del Consejo Coordinador Empresarial.

Designado: abril 1997

Roberto Hernández Ramírez

Presidente del Consejo de Administración de Banco Nacional de México. Miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banamex Accival, Nature Conservancy y World Monuments Fund.

Designado: abril 1992

Enrique Krauze Kleinbort

Director General y Socio de Editorial Clío Libros y Videos.

Designado: abril 1996

Michael Larson

Director de inversiones de Cascade Investment, LLC y de Bill and Melinda Gates Foundation Trust. Miembro del Consejo de Administración de Hamilton Lane Advisors, LLC, Republic Services, y Autonation. Presidente del Consejo de Administración de Trustees for the Western Asset/Claymore Inflation-Linked Securities & Income Fund y de Western Asset/Claymore Inflation-Linked Opportunities & Income Fund.

Designado: abril 2009

Germán Larrea Mota Velasco

Presidente del Consejo de Administración, Presidente y Director General de Grupo México. Presidente del Consejo de Administración de Southern Copper Corporation y Grupo Ferroviario Mexicano.

Designado: abril 1999

Lorenzo Alejandro Mendoza Giménez

Presidente y Director de Empresas Polar. Miembro del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de Empresas Polar. Miembro del Consejo de Administración de Junior Achievement Venezuela-USA Entrepreneurs Council, Group of 50, The Latin America Business Council, Board of Trustees para la Universidad Metropolitana y la Escuela de Negocios Sloan (MIT). Miembro de WEF, YGL y Ashoka fellow.

Designado: abril 2009

Alejandro Quintero Iñiguez

Vicepresidente Corporativo de Comercialización y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa. Ex consejero al ex Presidente Ernesto Zedillo. Accionista de Grupo TV Promo.

Designado: abril 1998

Fernando Senderos Mestre

Presidente del Consejo de Administración y Presidente del Comité Ejecutivo de Desc, Dine y Grupo Kuo. Miembro del Consejo de Administración de Grupo Carso, Grupo Nacional Provincial, Kimberly Clark de México e Industrias Peñoles.

Designado: abril 1992

Enrique F. Senior Hernández

Director de Allen & Company LLC. Miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA, Cinemark, FEMSA y Univision Communications.

Designado: abril 2001

* Nombrados en nuestra última Asamblea de Accionistas que se llevó a cabo en abril de 2010.

INFORMACIÓN PARA INVERSIONISTAS

Información sobre las acciones

Los CPOs (Certificados de Participación Ordinarios) de Grupo Televisa, S.A.B., se componen de 117 acciones cada uno (25 acciones de la Serie A, 22 acciones de la Serie B, 35 acciones de la Serie D y 35 acciones de la Serie L) y cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. con la clave de pizarra TLEVISA CPO. Los GDRs (*Global Depository Receipts*) de la Compañía, cada uno representando cinco CPOs, cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) bajo la clave TV.

Política de dividendos

Las decisiones relacionadas con el monto y pago de dividendos están sujetas a la aprobación por parte de la mayoría de los titulares de las acciones de la Serie A y de la Serie B, votando conjuntamente, generalmente, por recomendación del consejo de administración, así como a la aprobación por parte de la mayoría de los titulares de las acciones de la Serie A, votando individualmente. El 25 de marzo de 2004, el consejo de administración aprobó una política de pago de dividendos mediante la cual la Compañía pagará un dividendo anual ordinario de 0.35 pesos por CPO.

Reportes emitidos a la SEC

La compañía emite bajo ciertos lineamientos informes anuales a la SEC (Securities and Exchange Commission) de los Estados Unidos de América. Este informe anual contiene, tanto información histórica como información de eventos futuros. La información de eventos futuros contenida en este informe, así como reportes futuros hechos por la compañía o cualquiera de sus representantes, ya sea verbalmente o por escrito, implicarán ciertos riesgos e incertidumbres en relación a los negocios, las operaciones y la situación financiera de la compañía. Un resumen de estos riesgos, así como este informe se incluyen en el informe anual (Forma 20-F) que la compañía envía a la SEC. Este resumen y otro tipo de información están disponibles a través de solicitud por escrito dirigida al área de relaciones con inversionistas.

Relaciones con inversionistas

Los inversionistas y analistas pueden dirigirse a:

Grupo Televisa, S.A.B.

Av. Vasco de Quiroga 2000
C.P. 01210 México, D.F.
(5255) 5261-2445
ir@televisa.com.mx

www.televisa.com

www.televisair.com

Oficinas generales

Grupo Televisa, S.A.B.

Av. Vasco de Quiroga 2000
C.P. 01210 México, D.F.
(5255) 5261-2000

Asesores legales

Mijares, Angotía, Cortés y Fuentes, S.C.
Montes Urales 505, 3er piso
C.P. 11000 México, D.F.
(5255) 5201-7400

Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson LLP

One New York Plaza
New York, New York 10004 U.S.A.
(212) 859-8000

Auditores externos

PricewaterhouseCoopers, S.C.

Mariano Escobedo 573
C.P. 11580 México, D.F.
(5255) 5263-6000

Banco depositario

The Bank of New York

BNY Mellon Shareowner Services
PO Box 358516
Pittsburgh, PA 15252-8516
(201) 680-6825



TV
LISTED
NYSE[®]

This annual report is available in both English and Spanish. April 2011.

Este informe anual está disponible tanto en español como en inglés. Abril 2011.

2000 2001 2002
telecomunicaciones
innovación 2004 años
2005 2006

01
2008 2007
guardia
mpañía de medios de
nicación más grande en
ndo de habla hispana
hacia el futuro”

En 2007, Televisa celebró 50 años de producir sus populares Telenovelas las cuales han cautivado audiencias en el mundo de habla hispana y en muchos otros países.

En 2009, Televisa lanzó Televisa Deportes Network (TDN)

Al día de hoy, Televisa cuenta con una de las infraestructuras de telecomunicaciones más grande del país. A través de sus inversiones en cable y telecomunicaciones, Televisa llega a más de 6 millones de hogares en varias de las ciudades más importantes de México, y cuenta con cerca de 50 mil millas de fibra óptica y cable coaxial en el país.

década
2009 2010
creciendo
2005

www.televisa.com

www.televisair.com

ANUAL

“HACIENDO FRENTE AL FUTURO”

TELEVISA FIRMA UN ACUERDO SIN
PRECEDENTES CON UNIVISION