

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 2010 y 2011. Dichos resultados han sido preparados de acuerdo con las Normas de Información Financiera vigentes en México (NIF), y son expresados en pesos. La información financiera aquí mostrada, debe leerse en conjunto con nuestros estados financieros auditados al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2011, incluidos en este Informe Anual.

(Millones de pesos)⁽¹⁾

Año terminado el 31 de diciembre,

	2010	2011
Ventas netas	\$ 57,856.8	\$ 62,581.5
Costo de ventas ⁽²⁾	26,294.8	28,166.3
Gastos de venta ⁽²⁾	4,797.7	4,972.8
Gastos de administración ⁽²⁾	4,602.4	5,190.6
Depreciación y amortización	6,579.3	7,429.8
Utilidad de operación	15,582.6	16,822.0
Otros gastos, neto	567.2	640.0
Costo integral de financiamiento, neto	3,028.6	4,142.7
Participación en las pérdidas de afiliadas, neto	211.9	449.4
Impuestos a la utilidad	3,259.0	3,409.8
Utilidad neta de la participación no controladora	832.5	1,290.5
Utilidad neta de la participación controladora	\$ 7,683.4	\$ 6,889.6

⁽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 2010 y 2011, que se incluyen en este Informe Anual, debido a diferencias por el redondeo de cifras.

⁽²⁾ No incluye depreciación y amortización.

Resultados de Operación

Ventas netas

Las ventas netas de la Compañía aumentaron \$4,724.7 millones de pesos, ó 8.2%, llegando a \$62,581.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$57,856.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este incremento fue originado por mayores ventas en todos nuestros segmentos de negocio, con excepción de Editoriales. El incremento fue particularmente alto en los segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Sky, Exportación de Programación y Señales de Televisión Restringida.

Costo de ventas

El costo de ventas de la Compañía se incrementó en \$1,871.5 millones de pesos, ó 7.1%, llegando a \$28,166.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$26,294.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este incremento fue originado por mayores costos en los segmentos de Sky, Cable y Telecomunicaciones, Exportación de Programación, Señales de Televisión Restringida, Televisión Abierta y Otros Negocios. Estos incrementos fueron parcialmente compensados por un decremento en el costo de ventas del segmento de Editoriales.

Gastos de venta

Los gastos de venta incrementaron en \$175.1 millones de pesos, ó 3.6%, llegando a \$4,972.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$4,797.7 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este incremento refleja mayores gastos de venta en los segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Televisión Abierta, Exportación de Programación y Señales de Televisión Restringida. Estos incrementos fueron parcialmente compensados con una disminución en gastos de venta de los segmentos de Sky, Editoriales y Otros Negocios.

Gastos de administración

Los gastos de administración incrementaron en \$588.2 millones de pesos, ó 12.8%, llegando a \$5,190.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$4,602.4 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. El crecimiento refleja mayores gastos de administración en nuestros segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Sky, Televisión Abierta y Exportación de Programación, así como el incremento en gastos corporativos relacio-

nado con el gasto por compensación a empleados con base en acciones, que en 2011 fue de aproximadamente \$653.2 millones de pesos, en comparación con \$560.6 millones de pesos reconocidos en 2010. Estos incrementos fueron parcialmente compensados por una disminución en los gastos de administración de nuestros segmentos de Señales de Televisión Restringida, Editoriales y Otros Negocios.



Resultados por segmentos operativos

Las siguientes tablas presentan las ventas netas y utilidad (pérdida) de los segmentos operativos de la Compañía y ventas intersegmentos, gastos corporativos no asignados y depreciación y amortización por los años terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2011.

(Millones de pesos)	Año terminado el 31 de diciembre,		%Contribución a las ventas por segmento en 2011
	2010	2011	
VENTAS NETAS			
Televisión Abierta	\$ 22,750.1	\$ 22,829.2	35.7%
Señales de Televisión Restringida	3,146.2	3,584.8	5.6
Exportación de Programación	3,074.8	4,038.7	6.3
Editoriales	3,229.6	3,191.8	5.0
Sky	11,248.2	12,479.2	19.5
Cable y Telecomunicaciones	11,814.2	13,635.4	21.3
Otros Negocios	3,812.3	4,126.6	6.6
Ventas Netas por Segmento	59,075.4	63,885.7	100.0
Operaciones Intersegmentos ⁽¹⁾	(1,218.6)	(1,304.2)	(2.0)
Ventas Netas Consolidadas	\$ 57,856.8	\$ 62,581.5	98.0%
UTILIDAD (PÉRDIDA) POR SEGMENTOS OPERATIVOS			
Televisión Abierta	\$ 10,714.3	\$ 10,524.3	
Señales de Televisión Restringida	1,622.0	1,803.9	
Exportación de Programación	1,503.6	2,116.3	
Editoriales	425.3	452.6	
Sky	5,074.5	5,790.3	
Cable y Telecomunicaciones	3,907.2	4,768.3	
Otros Negocios	(184.0)	(118.7)	
Utilidad por Segmentos Operativos ⁽²⁾	23,062.9	25,337.0	
Gastos Corporativos	(901.0)	(1,085.2)	
Depreciación y amortización	(6,579.3)	(7,429.8)	
Utilidad de Operación Consolidada	\$ 15,582.6	\$ 16,822.0	

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

⁽²⁾ La Utilidad (Pérdida) por Segmentos Operativos que se muestra en este Informe Anual no refleja los gastos corporativos ni la depreciación y amortización en ninguno de los períodos presentados, 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 38.5% y 35.7% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2011, respectivamente. Las ventas netas incrementaron \$79.1 millones de pesos, ó 0.3% llegando a \$22,829.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$22,750.1 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este incremento fue alcanzado a pesar de la contribución en 2010 de los ingresos generados por la transmisión de la Copa Mundial de Fútbol. Durante 2011, el contenido de Televisa siguió generando altos niveles de audiencia. El episodio final de la telenovela "Teresa" fue el programa con mayor *rating* en televisión abierta en México en el año. Adicionalmente, Televisa produjo y transmitió ocho de los diez programas con mayor *rating* en televisión abierta en México. Los depósitos de venta anticipada representaron 72.5% de las ventas en 2011, en comparación con 78.3% en 2010 y el resto fueron ventas realizadas en el mercado spot.

La utilidad de Televisión Abierta observó un decremento de \$190 millones de pesos, ó 1.8% llegando a \$10,524.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$10,714.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este decremento fue originado por el aumento en el costo de ventas relacionado con la producción de programas (noticieros y programas unitarios, principalmente), y un incremento en los gastos de operación, principalmente en promoción, publicidad y costo de personal. Este decremento fue parcialmente compensado con el incremento en las ventas netas.

Al 31 de diciembre de 2010 y 2011, se recibieron \$16,556.2 millones de pesos (nominales) y \$18,026.5 millones de pesos (nominales), respectivamente, producto de depósitos por concepto de publicidad por televisión para aplicarse durante los años 2011 y 2012 que representan aproximadamente U.S.\$1,339.8 millones de dólares y U.S.\$1,289.6 millones de dólares al tipo de cambio de cierre de cada uno de los períodos. Aproximadamente 66.0% y 63.9% de estos depósitos al 31 de diciembre de 2010 y 2011, respectivamente, se hicieron a través de notas de corto plazo sin intereses, y los restantes en depósitos en efectivo. El promedio de vencimiento de dichas notas al 31 de diciembre de 2010 y 2011 fue de 4.6 meses para ambos años.

Señales de Televisión Restringida

Las ventas netas de Señales de Televisión Restringida representaron 5.3% y 5.6% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2011, respectivamente. Las ventas netas aumentaron \$438.6 millones de pesos, ó 13.9% para llegar a \$3,584.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$3,146.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. El incremento anual se debió principalmente a mayores ingresos de canales vendidos en México y América Latina, así como a mayores ventas de publicidad, que en 2011 representaron 24.1% de las ventas del segmento en comparación con 22.7% en 2010. Los resultados de 2011 no incluyen la consolidación de

TuTV, que se vendió a Univision en 2010. Sin considerar la aportación de ingresos de TuTV en los resultados de 2010, que ascendió a \$175.6 millones de pesos, el crecimiento en ventas del segmento de Señales de Televisión Restringida fue 20.7%. Durante 2011, Televisa incorporó exitosamente el canal "Tiin" a su portafolio de señales. Este nuevo canal está dirigido a adolescentes y complementa nuestro portafolio.

La utilidad de Señales de Televisión Restringida incrementó en \$181.9 millones de pesos, u 11.2% para llegar a \$1,803.9 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$1,622 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Estos resultados reflejan mayores ventas, así como la ausencia de costos y gastos relacionados con: i) Foro TV, que ahora se reconoce en Televisión Abierta; ii) la transmisión de la Copa Mundial de Fútbol por TDN en 2010; y iii) TuTV, que ya no se consolida. Estas variaciones favorables fueron parcialmente compensadas por un incremento en el costo de contenido, principalmente como resultado del lanzamiento de "Tiin" y más producciones propias.





Exportación de Programación

Las ventas netas de Exportación de Programación representaron el 5.2% y 6.3% del total de las ventas de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2011, respectivamente. Las ventas netas de Exportación de Programación aumentaron en \$963.9 millones de pesos, ó 31.3% llegando a \$4,038.7 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$3,074.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Lo anterior se atribuye a un incremento en las regalías de Univision de U.S.\$156.1 millones de dólares en 2010 a U.S.\$224.9 millones de dólares en 2011. Esto refleja el éxito continuo en los ratings de Univision y el impacto favorable de la nueva estructura de regalías. Además, durante la segunda mitad de 2011, recibimos ingresos de Netflix.

La utilidad de Exportación de Programación aumentó \$612.7 millones de pesos, ó 40.7% llegando a \$2,116.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$1,503.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este incremento fue originado principalmente por el aumento en las ventas netas y fue parcialmente compensado por un incremento en el costo de

ventas debido a mayores costos de amortización de la programación para exportación y las coproducciones, incluyendo "La Fea Más Bella" y "Rebelde"; así como por mayores gastos de operación, debido a un incremento en gastos de personal y de promoción y publicidad.

Editoriales

Las ventas netas de Editoriales representaron 5.5% y 5.0% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2011, respectivamente. Las ventas netas de Editoriales disminuyeron en \$37.8 millones de pesos, ó 1.2% para llegar a \$3,191.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$3,229.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este decremento refleja principalmente menores ingresos por circulación y ventas de publicidad en México, que se compensó parcialmente por mayores ventas de publicidad en el extranjero.

La utilidad de Editoriales incrementó en \$27.3 millones de pesos, ó 6.4% para llegar a \$452.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$425.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este incremento refleja principalmente menores costos de papel e impresión, así como nuestro estricto control en gastos de operación; lo anterior fue parcialmente compensado por la disminución en ventas netas.

Sky

Las ventas netas de Sky representaron 19.0% y 19.5% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2011, respectivamente. Las ventas netas de Sky aumentaron en \$1,231 millones de pesos, ó 10.9% para llegar a \$12,479.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$11,248.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. El incremento anual fue originado por un crecimiento sólido de la base de suscriptores de más de 964,300, debido al éxito continuo de las nuevas ofertas de paquetes de bajo costo de Sky. La oferta de contenido atractivo y exclusivo de Sky incluyó algunos de los torneos de fútbol más importantes, tales como la "Copa de Oro" y la "Copa América." Al 31 de diciembre de 2011, el número de suscriptores activos netos aumentó a aproximadamente 4,008,400 (incluyendo 157,600 suscriptores comerciales), en comparación con 3,044,000 (incluyendo 149,900 suscriptores comerciales) al 31 de diciembre de 2010. Sky cerró el año con más de 159,300 suscriptores en Centroamérica y República Dominicana.

La utilidad de Sky incrementó en \$715.8 millones de pesos, ó 14.1% para llegar a \$5,790.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$5,074.5 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este incremento fue originado por mayores ventas, así como la ausencia de costos de amortización relacionados con la transmisión exclusiva de ciertos partidos de la Copa Mundial de Fútbol 2010; y fue parcialmente compensado por un incremento en los gastos de operación por mayores comisiones pagadas, gastos de personal e incremento en la reserva para cuentas incobrables.

Cable y Telecomunicaciones

Las ventas netas de Cable y Telecomunicaciones representaron 20.0% y 21.3% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2011, respectivamente. Las ventas netas de Cable y Telecomunicaciones aumentaron en \$1,821.2 millones de pesos, ó 15.4% llegando a \$13,635.4 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$11,814.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. El incremento fue originado principalmente por la adición de más de 623,100 unidades generadoras de ingreso (RGUs, por sus siglas en inglés), en Cablevisión, Cablemás y TVI durante el año como resultado del éxito de nuestros paquetes competitivos. En el año, Cablevisión, Cablemás, TVI y Bestel presentaron un incremento en ventas netas de 12.3%, 16.3%, 17.2% y 19.6%, respectivamente.

La utilidad de Cable y Telecomunicaciones incrementó en \$861.1 millones de pesos, ó 22.0% llegando a \$4,768.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$3,907.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este incremento fue originado por el crecimiento sostenido de nuestras plataformas de cable, así como por el sólido margen en Bestel. Estas condiciones favorables fueron parcialmente compensadas por un incremento en los costos de señal relacionados con el aumento en la base de suscriptores, así como mayores costos de personal y de publicidad durante 2011.

La siguiente tabla muestra la integración de RGUs al 31 de diciembre de 2011:

	Cablevisión	Cablemás	TVI
Video	727,235	1,085,173	370,411
Internet	408,408	466,827	191,406
Telefonía	251,340	266,160	132,360
RGUs	1,386,983	1,818,160	694,177

Otros Negocios

Las ventas netas de Otros Negocios representaron el 6.5% y 6.6% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2011, respectivamente. Las ventas netas de Otros Negocios aumentaron en \$314.3 millones de pesos, u 8.2% para llegar a \$4,126.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$3,812.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Los negocios que tuvieron un incremento en ventas en 2011 fueron: distribución de películas de largometraje, producción de eventos deportivos y juegos y sorteos. Los resultados de juegos y sorteos se explican por el éxito del lanzamiento de nuevos juegos. El negocio de producción de eventos deportivos se benefició de la consolidación de los equipos Necaxa y San Luis. Por último, el negocio de distribución de películas de largometraje distribuyó éxitos como "Salvando al Soldado Pérez" y "La leyenda de la Llorona". Estos incrementos fueron parcialmente compensados por una disminución en las ventas de distribución de publicaciones.

La pérdida de Otros Negocios disminuyó en \$65.3 millones de pesos, ó 35.5% para llegar a \$118.7 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con una pérdida de \$184 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este decremento refleja utilidades en los negocios de juegos y sorteos y en el portal de internet, contrario a las pérdidas reportadas; así como un incremento en la utilidad de radio. Estos efectos favorables fueron parcialmente compensados por un incremento en las pérdidas de nuestros negocios de producción de eventos deportivos y distribución de publicaciones.

Nueva Estructura de Segmentos en 2012

A partir de Marzo 2012 reestructuramos la forma de reportar nuestros segmentos de operación. En el primer trimestre de 2012 los anteriores segmentos de Televisión Abierta, Señales de Televisión Restringida y Exportación de Programación, que fueron reportados como segmentos independientes, y el negocio de portal de internet, que fue reportado como parte del segmento de Otros Negocios, serán reportados como un solo y nuevo segmento: Contenidos, el cual clasificará los ingresos obtenidos de la siguiente forma:



- a) Publicidad,
- b) Venta de Canales, y
- c) Venta de Programas y Licencias.

Dada la naturaleza de nuestro negocio de Contenidos, la Utilidad del Segmento Operativo será reportada en un único rubro. Para una mejor comprensión de nuestro nuevo segmento reportable de Contenidos, a continuación presentamos el siguiente comparativo:

	Año terminado el 31 de diciembre,	
	2010	2011
(Millones de pesos)		
Ventas Netas:	\$ 29,234.7	\$ 30,685.6
Publicidad	22,746.5	23,206.1
Venta de Canales	2,379.2	2,590.8
Venta de Programas y Licencias	4,109.0	4,888.7
Utilidad del Segmento Operativo	\$ 13,820.3	\$ 14,465.6

Depreciación y amortización

El gasto por depreciación y amortización incrementó en \$850.5 millones de pesos, ó 12.9%, llegando a \$7,429.8 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$6,579.3 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este incremento refleja principalmente mayores gastos de depreciación y amortización en nuestros segmentos de Cable y Telecomunicaciones, Sky y Televisión Abierta. Este incremento fue parcialmente compensado por una disminución en los segmentos de Editoriales y Otros Negocios.

Utilidad de operación

La utilidad de operación incrementó en \$1,239.4 millones de pesos, u 8.0%, llegando a \$16,822 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, en comparación con \$15,582.6 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este incremento refleja el aumento en nuestras ventas netas, parcialmente compensado por los incrementos en el costo de ventas, gastos de operación y depreciación y amortización.

Resultados no-operativos

Otros gastos, neto

Otros gastos, neto, aumentaron \$72.8 millones de pesos, ó 12.8%, a \$640 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2011 en comparación con \$567.2 millones de pesos por el año terminado el 31 de diciembre de 2010. El incremento refleja principalmente la ausencia de ganancias generadas en 2010 por la disposición de nuestra inversión en acciones de Volaris, una aerolínea de bajo costo, y en TuTV, un distribuidor de nuestros paquetes de programación de habla hispana en los Estados Unidos. Estas variaciones desfavorables se compensaron parcialmente por menores gastos de asesoría financiera y servicios profesionales, por una pérdida menor en disposición de propiedades y equipo, por la ausencia de gastos relacionados con el ajuste por deterioro en el crédito mercantil de nuestro segmento de Editoriales y por el refinanciamiento de la deuda de Cablemás en 2010.

Otros gastos, neto, en el año terminado el 31 de diciembre de 2011 incluye principalmente, asesoría financiera y servicios profesionales, una pérdida en disposición de propiedades y equipo, y donaciones.

Costo integral de financiamiento, neto

El costo integral de financiamiento, neto, impacta significativamente a nuestros estados financieros en períodos 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;
- intereses ganados; y
- pérdida o utilidad en tipo de cambio atribuible a activos y pasivos monetarios denominada en moneda extranjera, incluyendo pérdidas o ganancias de instrumentos financieros derivados.

Nuestra posición en activos y pasivos en moneda extranjera, principalmente dólares estadounidenses, se ve afectada por las variaciones en el tipo de cambio del peso en relación con otras monedas. La utilidad o pérdida que se genera cuando se presentan fluctuaciones a la alza o a la baja en el tipo de cambio de nuestros activos o pasivos en moneda extranjera se reconocen en los resultados.

El gasto neto atribuible al costo integral de financiamiento aumentó \$1,114.1 millones de pesos, ó 36.8%, a \$4,142.7 millones de pesos en el año terminado el 31 de diciembre de 2011, de \$3,028.6 millones de pesos en el año terminado el 31 de diciembre de 2010. Este incremento refleja principalmente: i) un incremento de \$697.4 millones de pesos en intereses pagados debido, esencialmente, a un mayor monto



promedio de deuda a largo plazo en 2011; y ii) un incremento de \$515.7 millones de pesos en pérdida por fluctuación cambiaria sin cobertura principalmente como resultado del efecto desfavorable de una depreciación del 13.1% del peso mexicano frente al dólar estadounidense en 2011 en nuestra posición neta pasiva de dólares estadounidenses, en comparación con una apreciación del 5.5% durante 2010 en nuestra posición neta pasiva de dólares estadounidenses. Estas variaciones desfavorables se compensaron parcialmente por un incremento de \$99 millones de pesos en intereses ganados debido principalmente por la inversión en obligaciones emitidas por Broadcasting Media Partners, Inc. ("BMP") y GSF Telecom Holdings, S.A.P.I. de C.V. ("GSF"), las compañías controladoras de Univision Communications Inc. ("Univision") y Grupo Iusacell, S.A. de C.V. ("Iusacell"), respectivamente, cuyo efecto se compensó parcialmente por un menor monto promedio de efectivo y equivalentes de efectivo en 2011.

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 mantenemos un interés, pero no tenemos el control. Nosotros reconocemos la participación en las pérdidas de afiliadas 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 ambas.

La participación en las pérdidas de afiliadas, neto, aumentó \$237.5 millones de pesos, a \$449.4 millones de pesos en 2011 en comparación con \$211.9 millones de pesos en 2010. Este incremento refleja principalmente la participación en las pérdidas de La Sexta, un canal de televisión abierta en España, y en BMP, la compañía controladora de Univision, cuyo efecto se compensó parcialmente por la participación en las utilidades de OCEN, una empresa de entretenimiento en vivo en México.

Impuestos a la utilidad

Los impuestos a la utilidad aumentaron \$150.8 millones de pesos, ó 4.6%, a \$3,409.8 millones de pesos en 2011 de \$3,259 millones de pesos en 2010. Este incremento refleja principalmente una mayor tasa efectiva de impuesto sobre la renta. 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 tasa de impuesto sobre la renta en México en 2009, 2010 y 2011 fue del 28%, 30% y 30%, respectivamente.

La Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única ("IETU") entró en vigor en México a partir del 1 de enero de 2008. Esta ley del IETU establece un impuesto fijo, reemplazando 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. El IETU es calculado mediante la aplicación de una tasa fiscal del 17% en 2009 y del 17.5% en 2010, 2011 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 so-



bre la renta no son permitidas para el impuesto fijo. Al 31 de diciembre de 2009 y 2010, este impuesto no tuvo un efecto material en la posición de impuestos diferidos del Grupo, y el Grupo, estima que pagará principalmente el impuesto sobre la renta sobre bases consolidadas fiscales.

En diciembre de 2009, el gobierno Mexicano aprobó ciertas modificaciones y cambios a la Ley del Impuesto sobre la Renta que entraron en vigor a partir del 1 de enero de 2010. Los puntos principales de estas modificaciones son las siguientes: i) la tasa del impuesto sobre la renta se incrementó del 28% al 30% por los años 2010 hasta 2012, y se reducirá al 29% y 28% en 2013 y 2014, respectivamente; ii) el beneficio de impuesto sobre la renta diferido derivado de la consolidación fiscal de una Compañía tenedora y sus empresas subsidiarias está limitado a un periodo de cinco años; por consiguiente, el impuesto sobre la renta diferido que deberá ser pagado a principios del sexto año siguiente al año fiscal en el cual el beneficio de impuesto sobre la renta diferido fue recibido; iii) el pago de este impuesto será efectuado en partes: 25% en el primer y segundo año, 20% en el tercer año, y 15% en el cuarto y quinto año; y iv) este procedimiento aplicará para los impuestos sobre la renta diferidos resultantes del régimen de consolidación fiscal anterior a 2010, por lo que los contribuyentes pagaron en 2010 y 2011 el primer

y segundo pagos del monto acumulado del beneficio de impuesto sobre la renta diferido determinado al 31 de diciembre de 2004.

Utilidad neta de la participación no controladora

La utilidad neta de la participación no controladora refleja la porción de la utilidad neta atribuible a la participación accionaria de terceros en nuestros segmentos de Cable y Telecomunicaciones y Sky, así como nuestro negocio de Radio.

La utilidad neta de la participación no controladora aumentó \$458 millones de pesos, ó 55%, a \$1,290.5 millones de pesos en 2011, de \$832.5 millones de pesos en 2010. Este incremento refleja principalmente una porción mayor de la utilidad neta consolidada atribuible a la participación no controladora en nuestros segmentos de Cable y Telecomunicaciones y Sky.

Utilidad neta de la participación controladora

En 2011, la Compañía registró una utilidad neta de la participación controladora de \$6,889.6 millones de pesos, en comparación con una utilidad neta de \$7,683.4 millones de pesos en 2010. Esta variación negativa de \$793.8 millones de pesos se debió principalmente a:

- un incremento en otros gastos, neto de \$72.8 millones de pesos;
- un incremento en el costo integral de financiamiento, neto de \$1,114.1 millones de pesos;
- un incremento en la participación en las pérdidas de afiliadas, neto de \$237.5 millones de pesos;
- un incremento en los impuestos a la utilidad de \$150.8 millones de pesos; y
- un incremento en la participación no controladora de \$458.0 millones de pesos.

Esta variación fue parcialmente compensada por:

- un incremento en la utilidad de operación de \$1,239.4 millones de pesos.

Adquisiciones e inversiones

En 2012, la Compañía estima:

- realizar inversiones de capital en propiedades, planta y equipo por un monto total de U.S.\$850 millones de dólares, de los cuales U.S.\$475 millones de dólares y U.S.\$250 millones de dólares son para la expansión y mejora de nuestros segmentos de Cable y Telecomunicaciones y Sky, respectivamente, y el remanente de U.S.\$125 millones de dólares para el segmento de Televisión Abierta y otros segmentos;
- proporcionar financiamiento a Grupo de Telecomunicaciones de Alta Capacidad, S.A.P.I. de C.V. ("GTAC") en relación con una línea de crédito a largo plazo y nuestra participación accionaria del 33.3% por un monto total de \$180 millones de pesos; y
- utilizar 24 transpondedores en el satélite Intelsat IS-21 bajo un contrato de arrendamiento, el cual será utilizado principalmente por Sky para la recepción de la señal y los servicios de retransmisión durante la vida estimada de servicio del satélite de 15 años. El contrato de arrendamiento por 24 transpondedores en IS-21 contempla un pago mensual de U.S.\$3.0 millones de dólares que empezarán a pagarse en septiembre de 2012, y se contabilizarán como un arrendamiento financiero en el Estado de Situación Financiera Consolidado.

En 2011, la Compañía:

- realizó inversiones de capital en propiedades, planta y equipo por un monto total de U.S.\$791 millones de dólares, de los cuales U.S.\$406.1 millones de dólares, U.S.\$241.6 millones de dólares y U.S.\$13.8 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.\$129.5 millones de dólares para Televisión Abierta y otros negocios;
- realizó inversiones por U.S.\$49.1 millones de dólares en acciones comunes de BMP, la compañía controladora de Univision;
- proporcionó financiamiento por \$87 millones de pesos en GTAC, en relación con una línea de crédito a largo plazo y nuestra participación accionaria del 33.3%;
- realizó inversiones de U.S.\$37.5 millones de dólares en el capital y U.S.\$1,565 millones de dólares en obligaciones forzosamente convertibles de GSF, la compañía controladora de Iusacell. Tras la conversión de las obligaciones que está sujeta a la aprobación de la Comisión Federal de Competencia de México, nuestra participación en el capital de GSF será del 50%; y
- realizó otras inversiones permanentes por \$713.6 millones de pesos.



En 2010, la Compañía:

- realizó inversiones de capital en propiedades, planta y equipo por un monto total de U.S.\$1,011 millones de dólares, de los cuales U.S.\$438.5 millones de dólares, U.S.\$436.6 millones de dólares y U.S.\$12.5 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.\$123.4 millones de dólares para Televisión Abierta y otros negocios;
- realizó inversiones por un monto de 21.5 millones de euros en La Sexta, donde tenemos una participación accionaria del 40.5%; y
- realizó inversiones por U.S.\$1,255 millones de dólares en Broadcasting Media Partners, Inc. ("BMP"), la compañía controladora de Univision, a cambio de una participación accionaria de 5% en las acciones comunes en circulación de BMP y U.S.\$1,125 millones de dólares en obligaciones con vencimiento en 2025 que pagan una tasa de interés de 1.5% anual y que inicialmente son convertibles en 30% del capital social conformado por acciones comunes de BMP; y
- realizó inversiones y financiamientos a largo plazo en GTAC en donde tenemos una participación accionaria del 33.3% por un monto total de \$426.7 millones de pesos.

Deuda

Al 31 de diciembre de 2011 nuestra porción de deuda a largo plazo asciende a un monto equivalente de \$55,657 millones de pesos, y nuestra porción circulante de deuda fue de \$1,170 millones de pesos. La deuda total a largo plazo de la Compañía al 31 de diciembre de 2011, está denominada en dólares americanos (49.20%) y en pesos mexicanos (50.80%). Asimismo, al 31 de diciembre de 2011, nuestra porción de obligaciones por arrendamientos financieros a largo plazo fue por \$201.8 millones de pesos y nuestra porción circulante de obligaciones por arrendamientos financieros fue de \$381.9 millones de pesos.

Los principales componentes de nuestra deuda a largo plazo de la Compañía al 31 de diciembre de 2011, se resumen como sigue:

- 6% Senior Notes con vencimiento en 2018 por U.S.\$500 millones de dólares;
- 6.625% Senior Notes con vencimiento en 2025 por U.S.\$600 millones de dólares;
- 8.5% Senior Notes con vencimiento en 2032 por U.S.\$300 millones de dólares;
- 8.49% Senior Notes con vencimiento en 2037 por \$4,500 millones de pesos;
- 6.625% Senior Notes con vencimiento en 2040 por U.S.\$600 millones de dólares;
- Crédito con tasa de interés anual promedio de 10.35% y vencimiento en 2012 por \$1,000 millones de pesos;
- Crédito con vencimiento en 2016 por \$1,400 millones de pesos con una tasa de interés anual de TIIE + 24 puntos base (Sky);



- Crédito con tasa de interés anual promedio de 8.74% y vencimiento en 2016 por \$2,100 millones de pesos (Sky);
- 7.38% Notas con vencimiento en 2020 por \$10,000 millones de pesos;
- Crédito con vencimiento en 2016 por \$2,000 millones de pesos con una tasa de interés anual de 8.12%;
- Crédito con vencimiento en 2016 por \$2,500 millones de pesos con una tasa de interés anual de 8.095%;
- Créditos con vencimientos en 2017, 2018, 2019 y 2021 por \$1,600 millones de pesos con una tasa de interés anual en un rango de 8.77% y 9.4%;
- Créditos con vencimientos en 2016, 2017 y 2018 por \$2,500 millones de pesos con una tasa de interés anual de TIIE + 1.175 puntos;
- Crédito con vencimiento en 2016 por \$1,100 millones de pesos con una tasa de interés anual de TIIE + 2.15% (TVI);
- Créditos a corto plazo por \$170 millones de pesos con una tasa de interés anual de 7.81% y TIIE +2.20% (TVI);
- Obligaciones por renta de transpondedores satelitales por un monto equivalente a U.S.\$16.1 millones de dólares; y
- Otras obligaciones por arrendamientos financieros por un monto equivalente a U.S.\$25.6 millones de dólares.

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

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Directores

Emilio Fernando Azcárraga Jean^{(P)1,2}

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^{1,2}

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 Armella³

Presidente del Consejo de Administración de Evercore Partners y Director General de Protego Asesores. Miembro del Consejo de CIDE y de CENTRO (Mexico). Presidente del Consejo de Administración de North American Forum. Miembro del Consejo Consultivo de Marvin & Palmer, Inditex Mexico, ITAU Bank, Endeavor y el Centro Mario Molina. Ex Secretario de Presupuestos, Secretario de Tesorería y Fundador del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el gobierno mexicano.

Designado: abril 2003

Julio Barba Hurtado^{1,2}

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

Designado: diciembre 1990

José Antonio Bastón Patiño^{1,2}

Presidente de Televisión y Contenidos, Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa. Miembro 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^{2,3}

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 Robelo³

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 Covani³

Ex Presidente y Director General de Bacardi Limited. Designado: abril 1994

José Antonio Fernández Carbajal³

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. Presidente del Consejo de Administración del ITESM. Miembro del Consejo de Administración de Fundación US-Mexico, Industrias Peñoles, Concesionaria Vuela Compañía de Aviación y Cemex.

Designado: abril 2007

Carlos Fernández González³

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^{1,2}

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 Ex Director Adjunto a la Presidencia de Grupo Televisa.

Designado: abril 1999

Claudio X. González Laporte³

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 Ramírez³

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 Kleinbort¹

Director General y Socio de Editorial Clío Libros y Videos.

Designado: abril 1996

Michael Larson³

Asesor de inversiones de William H. Gates III. Miembro del Consejo de Administración de Republic Services, AutoNation, Ecolab y FEMSA. Presidente del Consejo de Administración Fiduciaria para dos fondos Western Asset/Claumore TIPS. Anteriormente trabajó en Harris Investment Management, Putnam Management Company y ARCO.

Designado: abril 2009

Germán Larrea Mota Velasco^{2,3}

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 Giménez³

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^{1,2}

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 Mestre³

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 Hernández³

Director de Allen & Company LLC. Miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA, Cinemark, FEMSA y Univision Communications. Designado: abril 2001

Directores Suplentes**Herbert Allen III³**

Presidente de Allen & Company LLC. Ex Vicepresidente Ejecutivo y Director de Allen & Company Incorporated. Designado: abril 2002

Félix José Araujo Ramírez^{1,2}

Vice Presidente de Televisión Digital y Abierta. Presidente del Consejo de Administración de Televisora de Navojoa y Televisora Peninsular y Miembro del Consejo de Administración y Director General de varias subsidiarias de Grupo Televisa. Designado: abril 2002

Joaquín Balcárcel Santa Cruz^{1,2}

Vicepresidente Legal y Director Jurídico de Grupo Televisa. Ex Vicepresidente y Director Jurídico de la División de Televisión, Ex Director Legal de Grupo Televisa. Designado: marzo 2000.

Rafael Carabias Príncipe¹

Vicepresidente de Supervisión de Subsidiarias Extranjeras. Ex Vicepresidente de Administración Corporativa de Televisa Corporación y Ex Director de Finanzas de Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta. Designado: abril 1999

José Luis Fernández Fernández³

Socio de Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cía., S.C., Miembro del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de Grupo Televisa, Mexichem, Banco Bx+, Grupo Financiero Bx+, Sport City Universidad, Club de Golf Los Encinos y Miembro del Consejo de Administración de Grupo Pochteca y Global Assurance Brokers Agente de Seguros de Fianzas y Arca Continental. Designado: abril 2002

Leopoldo Gómez González Blanco^{1,2}

Vicepresidente de Noticieros de Grupo Televisa. Ex Director de Información para el Presidente de Grupo Televisa. Designado: abril 2003

Jorge Agustín Lutteroth Echegoyen^{1,2}

Vicepresidente y Contralor de Grupo Televisa. Ex Socio Senior de Coopers & Lybrand Despacho Roberto, Casas Alatriste, S.C.y Ex Contralor de Televisa Corporación. Designado: julio 1998

Alberto Javier Montiel Castellanos³

Director de Montiel Font y Asociados, S.C. Y Miembro del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de Grupo Televisa y Empresas Cablevisión. Miembro del Consejo de Administración de Empresas Cablevisión y Miembro del Comité Editorial de Dofiscal Editores. Ex Vicepresidente de Fiscal de Grupo Televisa y Ex Director Fiscal de Wal-Mart de México. Designado: abril 2002

Raúl Morales Medrano³

Socio de Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cia., S.C., Ex Administrador Senior de Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cia., S.C.y Miembro del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y Director Suplemento del Consejo de Administración de Empresas Cablevisión. Designado: abril 2002

Salvi Rafael Folch Viadero^{1,2}

Director General de Finanzas y Administración de Grupo Televisa. Ex Vicepresidente de Planeación Financiera de Grupo Televisa, Ex Director General y Ex Director de Finanzas de Comercio Más y Ex Vicepresidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Designado: abril 2002

Secretario**Ricardo Maldonado Yáñez****Comité de Auditoría y Prácticas Societarias****Francisco José Chévez Robelo^{(P)3}****José Luis Fernández Fernández³****Alberto Javier Montiel Castellanos³****(P) Presidente****1. Relacionado****2. Patrimonial****3. Independiente**