

C	L	O	F	N	M	S	R	I	M	S	R	T	Y	E	X	N	T	T	S	E	M
A	U	I	B	V	S	E	Z	R	Y	S	B	I	U	F	P	I	A	C	K	A	P
D	G	L	H	N	I	O	W	R	G	T	Y	V	W	A	L	M	J	E	F	P	J
R	W	E	I	T	N	W	N	I	O	W	V	S	A	Y	D	W	O	T	R	G	A
E	F	Q	W	P	O	I	A	M	T	E	R	S	D	Y	V	W	A	L	M	H	Q
M	D	U	I	B	V	S	E	Z	R	Y	S	B	I	U	F	P	I	J	A	T	E
D	C	R	O	D	M	V	P	A	E	U	T	H	I	A	T	E	I	L	V	L	A
O	Q	G	W	O	S	F	A	I	P	T	Y	A	I	B	V	I	M	L	I	V	O
E	F	Q	W	P	O	I	A	M	T	E	R	S	D	Y	V	W	A	L	M	A	L
P	R	S	O	F	I	A	L	L	J	T	E	O	L	I	T	Y	S	P	L	B	U
G	C	H	R	I	E	W	C	S	I	Y	M	W	I	L	E	J	N	I	T	U	O
T	Y	A	I	B	V	I	M	L	I	E	F	Q	W	P	O	I	A	M	T	O	M
E	R	S	D	I	F	N	J	G	D	S	A	Q	W	E	T	Y	U	O	M	L	W
E	F	Q	F	P	R	I	O	M	N	E	T	S	E	Y	R	W	A	L	S	A	L





CONTENIDO

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 01 Perfil de la Compañía | 20 Sky |
| 02 Carta a los Accionistas | 22 Editoriales |
| 06 Datos financieros relevantes | 24 Otros Negocios |
| 08 Televisa en breve | 26 Televisa y sus partes interesadas |
| 10 Nuestro segmento de contenidos | 28 Comentarios de la administración a los resultados de operación y a la situación financiera |
| 12 Televisión Abierta | 38 Consejo de Administración |
| 14 Señales de Televisión Restringida | 40 Estados financieros |
| 16 Exportación de Programación | |
| 18 Cable y Telecomunicaciones | |



**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.

CARTA

A LOS ACCIONISTAS

Estimados Accionistas:

Este fue un año de grandes logros y de decisiones estratégicas importantes. Cerramos el año con resultados operativos sólidos. Las ventas netas consolidadas aumentaron 8.2% y la utilidad de los segmentos operativos 9.9%. El valor de nuestro contenido continuó con un crecimiento sólido y nuestros negocios de Cable y Telecomunicaciones se convirtieron en la principal fuente de crecimiento de Grupo Televisa.

Durante 2011 Televisa produjo y transmitió ocho de los diez programas de mayor *rating* en la televisión abierta mexicana permitiéndonos mantener nuestra guía de ventas en Televisión Abierta y alcanzar un margen de utilidad del segmento de 46.1%. Esto es un logro considerable porque, entre otras cosas, 2010 incluyó la transmisión de la Copa Mundial de Futbol.

Asignamos valor a la calidad de nuestros *ratings* así como le damos valor al número agregado de puntos de *rating* generados. Como resultado, y a pesar de la fuerte competencia en la industria, en 2011 nuestra participación de mercado en las ventas de publicidad en esta plataforma fue cerca de 70% aproximadamente.

Con el propósito de avanzar en nuestra estrategia de diversificación de las fuentes de ingreso generado por nuestro contenido, a través de los años hemos armado una cartera integral de 16 canales lineales de televisión de paga para plataformas de cable y satelital. Con nuestro negocio de Señales de Televisión Restringida desarrollamos una fuente de ingreso por suscripción de rápido crecimiento.

Nuestro enfoque en contenido consistente y de alta calidad no es exclusivo de nuestro negocio



Emilio Azcárraga Jean
Presidente del Consejo y Director General

de Televisión Abierta. Los *ratings* agregados de estas 16 señales de televisión restringida han presentado crecimiento cada año durante los últimos siete años. Estamos tomando las medidas necesarias para mantener esta tendencia. Este negocio cerró el año con casi 30 millones de suscriptores y con un promedio de 5.6 señales por suscriptor. Más de la mitad de estos suscriptores se ubican

Nuestro negocio se fortalece por la consistencia en el éxito de nuestro contenido. Televisa produjo y transmitió ocho de los diez programas de mayor rating en la televisión abierta mexicana, durante 2011.

en América Latina, una región de rápido crecimiento con una clase media en expansión que busca entretenimiento familiar de alta calidad.

El éxito de nuestro contenido también fue evidente en nuestro segundo mercado más importante: Estados Unidos. En 2011, el primer año bajo nuestro nuevo Contrato de Licencia de Programación —PLA, por sus siglas en inglés— con Univision, las regalías que se pagaron a Televisa aumentaron 44%. Mientras que la mayoría del incremento fue resultado de los nuevos términos del contrato, nuestra programación siguió demostrando su fuerte atractivo entre la audiencia hispana en ese mercado.

De forma más importante, bajo la nueva estructura del PLA, nuestros incentivos y los de Univision están totalmente alineados. Establecimos los mecanismos necesarios para lograr una colaboración cercana y así poder ayudar a Univision a expandir su base de ingresos y a generar valor. Como parte de este proceso, involucramos a Univision de manera integral en nuestro proceso de planificación de contenido para garantizar que nuestras producciones sean aún más relevantes para el mercado hispano en Estados Unidos y para los anunciantes que están tratando de captar este grupo demográfico en crecimiento.

Con los nuevos derechos que Univision tiene para transmitir nuestro contenido, se concluyeron un número de iniciativas para llegar a la población hispana de forma más efectiva a través de plataformas *over-the-top*. También durante 2011, Univision logró ofrecer en su página de internet *streaming* en vivo para varios partidos de futbol soccer muy relevantes para los hispanos en Estados Unidos.

Para plataformas de televisión de paga y tomando ventaja del acceso nuevo y expandido de Univision al contenido producido por Televisa, en 2011 anunció sus planes para lanzar *Univision Deportes*, *Univision TNovelas* y *FOROTv*. Recientemente, Univision firmó un contrato multianual de distribución con DISH, el primer acuerdo en incluir estas nuevas señales.

Durante 2011, en el panorama digital, reorganizamos nuestros esfuerzos internos con vistas a ampliar las diferentes formas en que llegamos a nuestras audiencias en línea. Continuaremos monitoreando detenidamente la evolución de la industria del entretenimiento y explorando otras formas de maximizar el valor de nuestro contenido vía plataformas emergentes. Un atributo clave de nuestra franquicia de contenido es la capacidad de monetizarlo en la forma que consideremos más adecuada y a través de cualquier plataforma audiovisual que exista o que pueda surgir.

Hace unos años decidimos enfocarnos en expandir nuestro negocio de telecomunicaciones, tanto satelital como de cable. Este enfoque nos ha permitido participar en la industria de las telecomunicaciones, la cual vale más de US\$24 mil millones de dólares en términos de ventas y se espera que esta cifra alcance US\$35 mil millones para 2015.

Hoy controlamos Sky, una plataforma de televisión de paga vía satélite, y dos compañías de cable en México: Cablevisión y Cablemás. También tenemos una asociación con Multimedios en TVI, un operador de cable con sede en Monterrey. Nuestra extensa infraestructura de telecomunicaciones se complementa con Bestel, una importante red de fibra óptica en el país, y con nuestra participación en el consorcio que ganó la licitación de la Comisión Federal de

Electricidad para los derechos de explotación de fibra oscura.

Lo anterior probó ser un paso estratégico importante para acelerar nuestro crecimiento y para diversificar aún más nuestras fuentes de ingreso. Para finales de 2011, nuestras plataformas de distribución ofrecían servicios de video a más de 6 millones de hogares, incluyendo cerca de 4 millones de suscriptores de televisión de paga en Sky, y más de 2 millones de clientes de video en nuestras tres compañías de cable.

La competencia en la industria de la televisión de paga satelital y de cable en México está más fuerte que nunca. Los últimos dos años nos mostraron que Sky puede proteger su base de clientes Premium al mismo tiempo que logra llegar a nuevos segmentos de mercado de alto crecimiento.

Mientras que este paso requirió mayor inversión en infraestructura, es evidente que la decisión está dando resultados positivos. Durante 2011, entre nuestras operaciones de Sky y de cable, instalamos un promedio de ocho mil nuevos servicios diarios; ya sea de voz, video o internet. En total para las dos plataformas, incluyendo los tres servicios, adicionamos cerca de 1.6 millones de Unidades Generadoras de Ingreso —RGUs, por sus siglas en inglés— equivalentes a una tasa de crecimiento de 25%.

En 2011, el crecimiento de Sky se debió al éxito sostenido de sus paquetes de bajo costo. Por segundo año consecutivo, el número de suscriptores de Sky creció cerca de un millón, terminando con aproximadamente 4 millones de suscriptores. Dado el crecimiento explosivo en el número de suscriptores de menor ingreso, el margen de Sky para este año fue un logro; superó 46%.

De forma similar, nuestras tres plataformas de cable presentaron un buen desempeño durante 2011; el agregado de servicios prestados de video, voz e internet aumentó 19%, a cerca de 4 millones. A través de nuestras compañías de cable ahora somos un importante proveedor de telecomunicaciones en México; ofrecemos servicios de voz a 650 mil clientes y servicios de internet a 1.1 millón.

Nuestras inversiones recientes para mejorar la infraestructura originaron ventajas competitivas importantes. A pesar de que nuestra red de cable llega únicamente al 25% de los hogares mexicanos, nuestra participación de mercado de clientes de internet es cercana a 10%; en telefonía fija está por alcanzar 3%, y continúa creciendo cada día.

Esta métrica, imposible de imaginar hace unos años, muestra que la oferta de servicios de calidad a precios atractivos es una ventaja competitiva clave donde el usuario final obtiene beneficios importantes.

Esto es sólo el comienzo. La proporción de clientes de voz como porcentaje de clientes de video en nuestras cableras aún es baja: 30%. De forma similar, con únicamente 49%, la proporción de clientes de internet como porcentaje de clientes de video está muy por debajo de la de cableras en otros mercados. La baja penetración de la televisión de paga en México y nuestros atractivos servicios de voz y de internet deberían continuar impulsando el crecimiento de este segmento de negocios.

Nuestras inversiones en infraestructura en la industria de las telecomunicaciones nos han permitido construir una red extensa. Creemos que este importante activo, junto con las plataformas de publicidad de Televisa y nuestras relaciones

comerciales con más de 6 millones de hogares de televisión de paga, posiciona a Televisa de forma única para participar en el crecimiento de la industria móvil.

Nuestra inversión de US\$1,600 millones de dólares en obligaciones de Iusacell, realizada en 2011, es un paso importante en la estrategia móvil de Televisa. Iusacell es uno de cuatro operadores móviles que existen en México. Es una marca bien establecida y alcanza a cerca de 70% del país. El espectro de Iusacell, principalmente en las bandas 800MHz y 1900MHz, será un activo competitivo clave conforme aumente el consumo de datos móviles. La inversión de Televisa en obligaciones de Iusacell le proporciona capital para crecer. Continuamos buscando aprobación regulatoria para la conversión de nuestra inversión en obligaciones a acciones ordinarias de Iusacell.

La convergencia de las industrias de medios y de telecomunicaciones seguirá presentando desafíos y oportunidades para los participantes de estas industrias. Tenemos la mirada fija en el futuro y estamos convencidos de que los pasos estratégicos que estamos tomando posicionarán a Televisa para beneficiarse de esta convergencia como ninguna otra compañía.

Las contribuciones de Televisa a nuestra audiencia van más allá de ofrecerles contenido entretenido y servicios de video, voz e internet. A través de Fundación Televisa, llegamos a sus comunidades, y a las nuestras, de una forma directa y tangible.

Fundación Televisa, junto con sus socios, ha ayudado a mejorar las vidas de más de 46,000 niños marginados a través de programas de

salud y nutrición, y durante 2011, asistimos con la construcción de casi 4,000 casas. Continuamos ampliando nuestra red de socios, y en 2011, incrementamos el múltiplo de las contribuciones de los socios a Fundación en 75% comparado con 2010, a casi 17 veces. Nuestra capacidad de multiplicar las aportaciones a través de nuestra red, y de extender el mensaje de Fundación a través de nuestros medios de comunicación, hace de Fundación una fuerza tangible para el desarrollo económico, social y cultural en México.

Estamos orgullosos de la sólida franquicia que hemos construido alrededor de nuestro negocio de contenido, y de la escala y rentabilidad que nuestras operaciones de distribución lograron en los últimos años. Pero más importante aún, estamos orgullosos de los más de 26 mil empleados, leales y dedicados, de Televisa. Les agradezco su continuo compromiso con nuestra compañía.

Tenemos un consejo de administración increíblemente preparado. Estoy agradecido por sus múltiples contribuciones durante 2011. También quiero dar las gracias a nuestros accionistas por confiar en Televisa. Esperamos que así siga siendo durante mucho tiempo más.



Emilio Azcárraga Jean
Presidente del Consejo y Director General

DATOS FINANCIEROS RELEVANTES

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

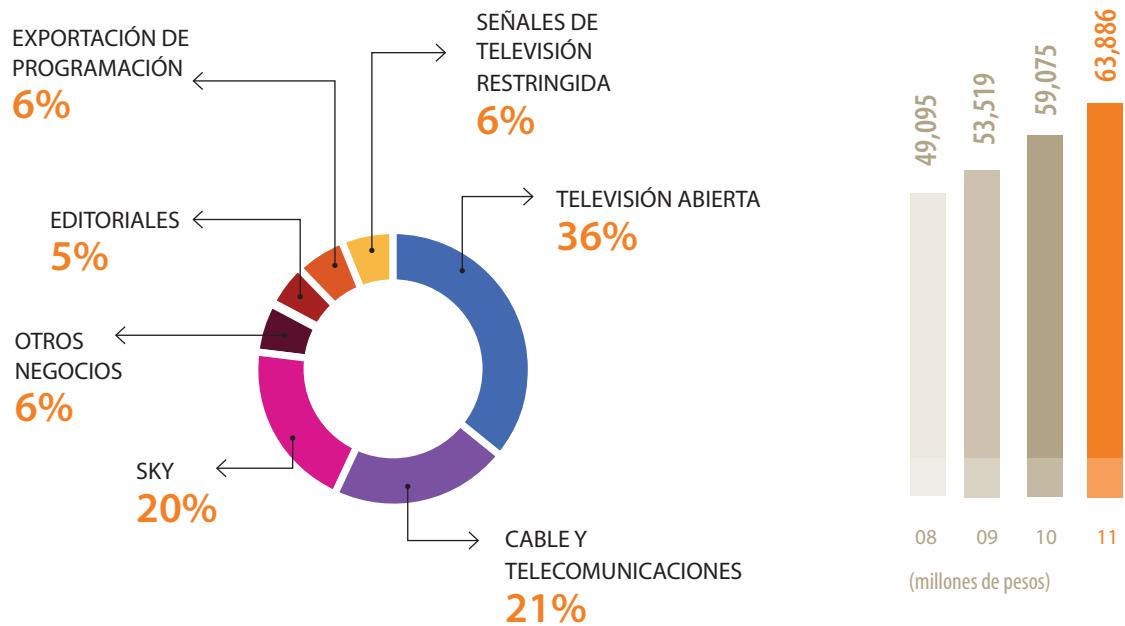
	2010	2011	Var.%
Ventas netas consolidadas	\$ 57,857	\$ 62,582	8.2
Utilidad de los segmentos operativos ⁽¹⁾	23,063	25,337	9.9
Margen de utilidad de los segmentos operativos	39.0%	39.7%	
Utilidad de operación	15,583	16,822	8.0
Margen	26.9%	26.9%	
Utilidad neta de la participación controladora	7,683	6,890	(10.3)
Utilidad por CPO	2.75	2.45	
Acciones en circulación al cierre de año (en millones)	325,023	330,862	
Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre de año	\$ 20,943	\$ 16,276	(22.3)
Inversiones temporales al cierre de año	10,447	5,423	(48.1)
Inversiones a largo plazo al cierre de año	3,858	3,356	(13.0)
Deuda total al cierre de año	47,965	56,827	18.5
Deuda neta al cierre de año	12,717	31,772	149.8

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

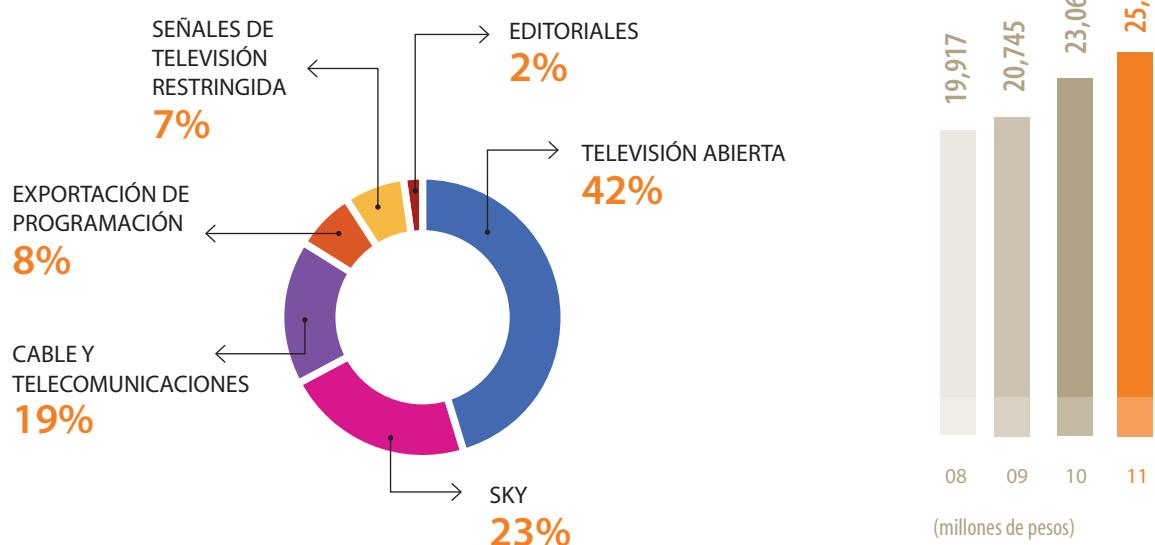
Nueva estructura de segmentos de negocio

A partir de 2012, reportaremos ventas y utilidad del segmento operativo para nuestros negocios de contenidos como un solo segmento: Contenidos. Detallaremos el ingreso generado por nuestros contenidos como sigue: a) Publicidad, b) Venta de Canales y c) Venta de Programas y Licencias. Dada la estructura de costos de nuestro negocio de Contenidos, la utilidad del segmento operativo se reportará como un único rubro. Nuestro negocio de Contenidos incluirá todos los ingresos generados por nuestro contenido, tales como las ventas de nuestros segmentos de Televisión Abierta, Señales de Televisión Restringida, Exportación de Programación e internet. Los resultados pro forma de nuestro segmento de Contenidos se presentan en la sección de Comentarios de la administración a los resultados de operación y a la situación financiera de este Informe Anual. Adicionalmente, a continuación presentamos nuestros resultados de acuerdo con prácticas anteriores.

VENTAS NETAS DE LOS SEGMENTOS ⁽¹⁾



UTILIDAD DE LOS SEGMENTOS OPERATIVOS (USO) ⁽²⁾



⁽¹⁾ Incluye ventas intersegmento.

⁽²⁾ Otros Negocios reportó una contribución negativa de USO por \$119 millones de pesos durante 2011.

TELEVISIÓN ABIERTA	El productor líder a nivel mundial de contenido en español para televisión, Televisa, opera cuatro canales de televisión abierta en México —2, 4, 5 y 9— a través de 258 estaciones afiliadas ubicadas en todo el país.
SEÑALES DE TELEVISIÓN RESTRINGIDA	Produce y distribuye 16 canales de televisión de paga: 15 propios y 1 bajo licencia. En Estados Unidos distribuye sus canales de televisión de paga por Univision.
EXPORTACIÓN DE PROGRAMACIÓN	Exporta sus programas y formatos a televisoras en todo el mundo. Distribuye su contenido en Estados Unidos por Univision bajo un Acuerdo de Licencia de Programación —PLA, por sus siglas en inglés— que se renovó y extendió recientemente.
SKY	El principal sistema de televisión directa al hogar vía satélite en México; Sky también opera en Centro América y República Dominicana.
CABLE Y TELECOMUNICACIONES	Cablevisión, Cablemás y TVI ofrecen servicios de televisión de paga, voz y datos en la ciudad de México, Monterrey y en varias ciudades de la República. La compañía de telecomunicaciones Bestel, ofrece servicios de datos y de larga distancia en México y en Estados Unidos.
EDITORIALES	La editorial de revistas en español más importante del mundo; produjo 172 títulos con una circulación aproximada de 132 millones de revistas en 2011.
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.
NEGOCIOS NO CONSOLIDADOS	Ocesa Entretenimiento (40%). Empresa mexicana de entretenimiento en vivo. Organizó cerca de 5,000 eventos en México en 2011. El espectáculo más exitoso: <i>Cirque Du Soleil OVO</i> .

TELEVISA EN BREVE

En 2011, se produjeron aproximadamente 63 mil horas de contenido para la televisión abierta.

En 2011, el episodio final de nuestra telenovela *Teresa* fue el programa con mayor rating en televisión abierta en México.

Contribución a ventas:

36%

Contribución a USO⁽¹⁾:

42%

En 2011, se produjeron aproximadamente 16 mil horas de contenido para los canales de televisión de paga.

+29
millones de suscriptores
de televisión de paga

Contribución a ventas:

6%

Contribución a USO⁽¹⁾:

7%

El PLA, que se extendió al menos hasta 2025, generó un incremento de 44% en las regalías que recibe Televisa, éstas alcanzaron US\$225 millones de dólares en 2011.

56
países
en todo el mundo
(alcance aproximado)

Contribución a ventas:

6%

Contribución a USO⁽¹⁾:

8%

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

En 2011, se agregaron cerca de **un millón** de suscriptores.
Base de suscriptores:
4 millones

Contribución a ventas:

20%

Contribución a USO⁽¹⁾:

23%

Motivado por una oferta atractiva de Internet, el crecimiento agregado de la base de suscriptores de las compañías de cable fue de 32% y se alcanzaron más de 1 millón de suscriptores de datos en el país.

SUSCRIPTORES		
CABLEVISIÓN	Video:	727,235
	Datos:	408,408
	Voz:	251,340
CABLEMÁS	Video:	1,085,173
	Datos:	466,827
	Voz:	266,160
TVI	Video	370,411
	Datos:	191,406
	Voz:	132,360

Contribución a ventas:

21%

Contribución a USO⁽¹⁾:

19%

Expansión en el margen de utilidad del segmento operativo de doble dígito. Además, continuó ampliando el alcance de sus títulos a través de las plataformas digitales:

- Cosmopolitan • Men's Health
- National Geographic • Seventeen

Presencia en
20
países

Contribución a ventas:

5%

Contribución a USO⁽¹⁾:

2%

Estadio Azteca. El estadio más grande de México.

Radio. Red de 103 estaciones de radio, propias y afiliadas.

Contribución a ventas:

6%

Imagina (14.5%). Grupo de medios de comunicación español cuyas actividades principales incluyen la comercialización de derechos deportivos incluyendo la liga española de fútbol *La Liga*, la producción de contenido para televisión y películas, servicios de producción y post-producción digital, transmisión de contenido vía satélite, y servicios técnicos y de asesoría.

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

NUESTRO SEGMENTO DE CONTENIDOS

Para mantener un crecimiento sostenido ha sido clave la diversificación de las fuentes de ingresos que derivamos de nuestro contenido. Éstas incluyen publicidad en televisión abierta, publicidad en televisión de paga, ingresos por suscripción, ingresos de internet, licencias y la exportación de nuestro contenido a nivel mundial. Como resultado, hemos creado un modelo de negocio muy particular.

A close-up photograph of a woman's face on the left, wearing dark-rimmed glasses and looking towards the right. Her eyes are focused on a hand holding a magnifying glass. Inside the magnifying glass, there is a circular graphic with a rainbow gradient. Overlaid on this graphic are five words in white, sans-serif capital letters, arranged vertically: "CONSISTENTE", "INNOVADOR", "COMPETITIVO", "ALTO CRECIMIENTO", and "SIN FRONTERAS".

CONSISTENTE
INNOVADOR
COMPETITIVO
ALTO CRECIMIENTO
SIN FRONTERAS

- 
- Nuestra escala es uno de los diferenciadores más importantes. Durante 2011, invertimos más de \$12 mil millones de pesos en programación y la gran mayoría se utilizó para producciones propias. Como resultado, durante 2011 produjimos cerca de 80 mil horas de contenido.
 - Nuestras asociaciones de largo plazo nos dan un acceso único a programación de alta calidad y a los formatos exitosos de algunos de los mejores productores de contenido en español en el mundo, incluyendo Univision, Telemundo e Imagina.
 - Nuestras alianzas estratégicas complementan de forma importante nuestras producciones y esfuerzos de distribución. Un ejemplo es el recién anunciado acuerdo con Sony Pictures International para conjuntamente crear programas dirigidos a diferentes mercados europeos basados en nuestros formatos exitosos. De forma similar, nuestra alianza con Lionsgate busca desarrollar formatos de Televisa para el mercado estadounidense producidas en inglés.

El éxito de nuestra programación es “el motor” detrás de nuestros segmentos de Televisión Abierta, Señales de Televisión Restringida, Exportación de Programación e internet. Por esta razón, comenzando en 2012, reportaremos las ventas y la utilidad del segmento operativo de estos negocios como un solo segmento llamado Contenidos. Desglosaremos nuestras fuentes de ingreso en tres categorías: Publicidad, Venta de Canales y Venta de Programas y Licencias. Dada la estructura de costos de nuestro segmento de Contenidos, reportaremos la utilidad del segmento operativo de forma conjunta.

Desde esta perspectiva, durante 2011, las ventas de nuestro segmento de Contenidos aumentaron 5%, a \$30.7 mil millones de pesos, y la utilidad del segmento operativo incrementó 4.7%. Como resultado, el margen de la utilidad del segmento operativo alcanzó 47.1% en 2011.

C A U T I V A N T E

El género de la telenovela continúa siendo tan exitoso como lo era hace diez años

A L T A C A L I D A D

La creciente demanda por la integración de producto refleja nuestros valores de producción



“Consistentemente, generamos diversión para los televidentes y valor para los clientes”

C O N S I S T E N T E

Nuestra participación de audiencia promedio en los últimos diez años ha sido 70% aproximadamente

TELEVISIÓN ABIERTA

Año tras año, de forma consistente, el contenido de Televisa, incluyendo telenovelas, reality shows y deportes, ha generado emociones en nuestros televidentes y hemos entregado a nuestros clientes los segmentos demográficos que buscan. Nuestro excelente desempeño es el resultado de nuestra constancia en la producción de contenido de alta calidad.

Televisa opera cuatro canales de televisión —2, 4, 5 y 9— a través de una red de afiliadas de 258 estaciones a lo largo de México. Nuestros canales de televisión abierta gozan de una participación de audiencia promedio cercana al 70%, en el horario de lunes a domingo de 6:00 a 24:00 horas. El Canal 2, nuestro canal principal, continúa logrando altas participaciones de audiencia; en 2011, alcanzó un promedio de 30.4%.

En 2011, la programación de Televisa, de la mano de una nueva serie de telenovelas y *reality shows* de alta calidad, obtuvo *ratings* y participaciones de audiencia excelentes. Televisa transmitió 18 de los 20 programas de mayor *rating* en la televisión abierta en México; y además produjo 15 de ellos. En conjunto, estos programas nos permitieron lograr una participación de audiencia objetivo de 68% para nuestros cuatro canales.

Televisa continúa enfocándose en crear programación innovadora y entretenida. Nuestras capacidades de producción superiores, incluyendo tecnología de producción de contenido en alta definición y nuestra inversión en los mejores talentos creativos, materiales y tecnologías —junto con un sentido agudo de la cultura, las tendencias y las preferencias de la audiencia— contribuyen de forma importante y consistente a nuestro éxito.

Durante 2011, nuestras telenovelas presentaron un desempeño particularmente bueno. El episodio final de *Triunfo del amor* fue el programa de mayor *rating* en México durante el segundo trimestre con una participación de audiencia cercana a 40%. *La fuerza*

del destino estuvo entre los 10 programas de mayor *rating* en el tercer trimestre y logró una participación de audiencia mayor a 40%. El episodio final de *Teresa* fue el programa de mayor *rating* del año y logró una participación de audiencia de 53%.

Adicionalmente, Televisa continúa desempeñándose excelentemente en otros formatos, incluyendo los *reality shows* como *La voz... México*, que se lanzó en septiembre de 2011 y se convirtió en el programa de mayor *rating* en México durante el tercer trimestre.

Siempre buscamos formas innovadoras para que nuestros clientes comercialicen sus productos y servicios a través de nuestro contenido. Algunos ejemplos incluyen *banners* y la integración de producto, que nos permiten monetizar más eficientemente el contenido que producimos.

Además, nos hemos asociado con otras compañías de medios de comunicación para expandir nuestras propias ofertas. Algunos ejemplos incluyen nuestro acuerdo con Telemundo en 2008 que nos permite distribuir contenido de Telemundo en México, y nuestro nuevo contrato con Univision, que entró en vigencia en enero de 2011 y permite a Televisa transmitir contenido de Univision en nuestros canales de televisión abierta. Estos y otros convenios complementan nuestro sólido portafolio de programación con buen contenido de terceros. Continuaremos produciendo y buscando los contenidos de alta calidad que demandan tanto las audiencias como los anunciantes.

A L T O C R E C I M I E N T O

I N T E G R A L

Durante los últimos cinco años, las ventas han crecido a una tasa anual compuesta cercana a 22%

En 2011, produjimos cerca de 16 mil horas de contenido para nuestros 16 canales de televisión de paga diferentes

SEÑALES DE TELEVISIÓN RESTRINGIDA

Televisa produce y distribuye una variedad de canales de televisión de paga en México y en el mundo. Nuestro desempeño sólido y sostenido en este negocio nos mantiene enfocados en ofrecer contenido que resulte atractivo a audiencias de diferentes segmentos demográficos y en ampliar geográficamente nuestra distribución.

Televisa continúa siendo un productor relevante de contenido original en español para las plataformas de televisión de paga. En 2011, produjimos cerca de 16,000 horas de contenido para 16 canales de paga que llegaron a más de 29 millones de suscriptores con un total de 164 millones de RGUs —Unidades generadoras de ingreso, por sus siglas en inglés— en el mundo. En el mismo año, el número promedio de canales por suscriptor incrementó 7.8%, de 5.2 en 2010 a 5.6 en 2011.

Nuestros esfuerzos en 2011 agregaron 2.9 millones de suscriptores nuevos, que generaron un crecimiento importante en el ingreso por suscripción así como en el ingreso por ventas de publicidad que como porcentaje de las ventas del segmento aumentó de 22.7% a 24.1%.

En México, donde la demanda de contenido de televisión de paga está creciendo rápidamente, aumentamos nuestra producción para expandir el atractivo a diversos segmentos demográficos y al mismo tiempo proporcionar a los anunciantes acceso a audiencias cada vez más definidas. En septiembre de 2011, por ejemplo, lanzamos *Tiin*, un canal diseñado para atraer a adolescentes, que transmite contenido tanto de Televisa como de terceros. Con la adición de *Tiin* y los nuevos canales HD —alta definición, por sus siglas en inglés— como *TDN-HD*,

Telehit-HD y de Película, nuestra cartera actual de canales temáticos de televisión de paga atiende los diversos intereses de un segmento de la población que, desde el punto de vista de nuestros anunciantes, resulta atractivo.

Mediante convenios con otras televisoras y proveedores de contenido hemos ampliado el potencial de nuestro contenido para alcanzar mayores audiencias y así generar valor agregado. Nuestro contrato con Univision, ofrece la oportunidad de llegar a más personas en Estados Unidos a través de la reciente expansión de señales de televisión restringida, con canales que incluyen los siguientes: *Univision Deportes*, *Tlnovelas* y *FOROtv*. El contrato de Univision con el proveedor de contenido satelital DISH, extiende aún más la distribución y la posible monetización del contenido de Televisa en Estados Unidos.

Mientras crecemos nuestro portafolio de televisión de paga, también nos expandimos a nuevos segmentos demográficos alcanzando audiencias bien definidas y de alto valor. Nuestro éxito surge de nuestra capacidad de identificar las tendencias cambiantes en la industria de medios a nivel mundial y ajustar rápidamente la producción para beneficiarnos de ellas y así posicionarnos para un crecimiento sostenido.

“Expandiendo nuestra distribución en una industria de rápido crecimiento”

E S P E C I A L I Z A D A

Una señal de televisión restringida específica para cada grupo demográfico clave



C O L A B O R A T I V A

Nuestras sociedades fortalecen nuestra posición en mercados nuevos y nuestra presencia en plataformas emergentes

E S T R A T É G I C A

No sólo exportamos nuestro contenido, también lo producimos de forma local; en mercados con alto potencial y crecimiento

“*Llevando contenido de alta calidad a nuevos mercados*”



S I N F O N T E R A S

En 2011, se exportaron más de 73 mil horas de nuestra programación a 56 países

EXPORTACIÓN DE PROGRAMACIÓN

En 2011, Televisa exportó más de 73 mil horas de su contenido original a aproximadamente 56 países diferentes. Con doblaje de primera, llevamos nuestros programas de alta calidad a audiencias en más de 30 idiomas diferentes.

A través de convenios de colaboración hemos tenido la oportunidad de trabajar con productores locales en el extranjero y de forma exitosa adaptamos nuestros formatos para cautivar a audiencias a lo largo de una variedad de culturas y países. Al compartir talento y tecnología, estamos ampliando el alcance de nuestro contenido a través de plataformas tradicionales y emergentes, fortaleciendo nuestra posición, y participando en nuevos mercados de alto potencial y crecimiento.

Nuestro sólido desempeño durante 2011 es resultado del seguimiento de pasos estratégicos que generan nuevos ingresos de publicidad mediante la exportación de contenido, ya disponible en México, a mercados nuevos. Por ejemplo, en 2011, para aprovechar los diferentes canales de distribución, celebramos un convenio multianual con Netflix, quien transmite en plataformas digitales cerca de 3,000 horas de contenido de Televisa en América Latina, Brasil y el Caribe. Los programas de televisión abierta estarán disponibles en Netflix un año después de su transmisión.

El acuerdo sin precedentes que Televisa celebró con Univision y que entró en vigor en enero de 2011, fortaleció nuestro negocio de exportación de programación de forma importante. Este convenio amplió el alcance y la duración de nuestro Contrato de Licencia de Programación —PLA por sus siglas en inglés— con Univision. El efecto inmediato del PLA fue un aumento en la base de regalías, que incrementa-

ron de 9.4% de los ingresos de tan solo el segmento de televisión abierta de Univision a cerca de 12% de los ingresos generados por el todo el contenido audiovisual, y a partir de 2018, un incremento adicional a más de 16% de todo el ingreso generado por el contenido audiovisual de Univision.

El pago de las regalías de Univision a Televisa en 2011, presentó un incremento de 44%; a US\$224.9 millones de dólares comparado con US\$156.1 millones de dólares en 2010.

Además, el contrato con Univision permite la distribución en Estados Unidos del contenido producido por Televisa a través de Internet. Por ejemplo, en octubre de 2011, Univision y Hulu firmaron un contrato multianual que permite que el contenido de Televisa —incluyendo algunos de los programas en español más populares como telenovelas y una variedad de *reality shows*— sea visto a través de las plataformas Hulu y Hulu Plus. Como resultado de este contrato, el contenido de Televisa está disponible por primera vez en Estados Unidos vía Internet y llega a más de 50 millones de hispanohablantes.

Estas acciones estratégicas ampliaron el alcance de nuestro contenido tanto en las plataformas tradicionales, como en las emergentes, dándonos la oportunidad de participar en mercados publicitarios prometedores. Continuaremos explorando nuevas maneras de llevar nuestro contenido a audiencias en todo el mundo.

CABLE Y TELECOMUNICACIONES

Con una red de casi 50 mil millas de fibra óptica y cable coaxial en todo el país, incluyendo 35 mil pertenecientes a sus compañías de cable, el negocio de Cable y Telecomunicaciones de Televisa ofrece servicios de video, internet y voz a millones de personas en México.

A través de tres subsidiarias —Cablevisión, Cablemás y TVI— la red de cable de Televisa pasa 7.1 millones de hogares. Para finales de 2011, estos tres negocios alcanzaron, de forma agregada, más de 2.1 millones de suscriptores de video, un millón de suscriptores de datos y cerca de 650 mil suscriptores de voz.

Expandimos este negocio al ofrecer a nuestros clientes una variedad de paquetes, desde opciones básicas de *single-play* de bajo costo hasta paquetes premium con alternativas atractivas de televisión de paga, voz y datos. Continuamos creciendo mediante la anticipación de las necesidades de los clientes y la oferta de opciones que satisfagan la creciente demanda. Las inversiones realizadas por Televisa para proveer mayores velocidades de banda ancha aseguran que sus clientes podrán disfrutar todo lo que internet puede ofrecer.

Cablevisión, un proveedor totalmente digital de servicios de video, voz y datos de alta calidad, es el mayor cable operador digital en la ciudad de México con la tecnología más avanzada. En 2011, la base de suscriptores de internet aumentó más de 109 mil, ó 36.5%, explicado principalmente por una oferta de datos *single-play*, de 3-Mbps de velocidad a \$149 al mes. Esta oferta muy exitosa impulsó que la proporción de suscriptores de internet como porcentaje de suscriptores de video alcanzara 56.2% en 2011, en comparación con 44.7% en 2010.

Nuestra inversión estratégica para mejorar la infraestructura de Cablevisión inició en 2009 y le ha permitido a Cablevisión proveer velocidades de banda ancha de 20-Mbps a casi todos los mercados a los que da servicio. Además, permite mejoras y expansiones importantes en los servicios contratados.

Cablemás fue la primera compañía de cable en México en ofrecer servicios de *triple-play*. Hoy, Cablemás es el segundo operador de cable en México con base en número de suscriptores.

Así como con Cablevisión, la demanda de servicios de datos impulsó el crecimiento durante 2011, aumentando la proporción de suscriptores de internet como porcentaje de suscriptores de video a 43%. En 2012, Cablemás continuará con sus esfuerzos para la conversión de su red a digital en aquellas zonas en las que haga sentido económico.

Adicionalmente, **TVI** —Cablevisión de Monterrey— es el proveedor líder de servicios *triple-play* y de televisión de paga en el norte de México, y ha enfocado su crecimiento en suscriptores digitales y de datos en un mercado altamente competitivo. La región del norte de México tiene mayor poder adquisitivo y más exposición a Estados Unidos que otras ciudades del país, lo que parcialmente explica y genera la demanda de servicios de datos, y además incrementa el potencial de crecimiento de ventas de servicios de valor agregado. Actualmente, la penetración de los suscriptores de datos como porcentaje de los suscriptores de video es 51.7%.

Bestel opera en México y ofrece servicios de telefonía local y de larga distancia, datos y conexión de redes, acceso a internet, servicios administrados y de seguridad principalmente a empresas. Los clientes de Bestel son en su mayoría operadores de cable, globales y móviles, entidades gubernamentales, así como empresas medianas y grandes.

En 2011, el uso de los servicios de telefonía local y de larga distancia de Bestel sobre pasó 3.6 mil millones de minutos, y el tráfico de internet rebasó 216 petabytes. También en 2011, el desempeño de Bestel mejoró notablemente debido a menores tarifas de interconexión, a una mayor base de clientes y a una mayor participación de las ventas de servicios de valor agregado en la composición de ingresos.

En 2011, el desempeño del negocio de Cable y Telecomunicaciones de Televisa continuó reflejando el éxito de sus esfuerzos para que su amplio portafolio de atractiva programación llegue a más personas, así como su oferta de servicios en paquetes accesibles.

Base de suscriptores de Cable y Telecomunicaciones

	Video ('000)	Datos ('000)	Voz ('000)	Red (millas)	Casas pasadas* (millones)
Cablevisión	727	409	251	12,317	2.5
Cablemás	1,085	467	266	11,291	3.0
TVI	371	191	133	11,871	1.6
Total	2,183	1,067	650	35,479	7.1

*Incluye casas y negocios.

D I V E R S I F I C A D A

I N N O V A D O R A

Hoy, los servicios de voz y datos son la mayor fuente de crecimiento

Cablevisión es el único operador de cable totalmente digital en México



“ La marca de cable YOO filmó una campaña publicitaria transmitida a nivel nacional con Ashton Kutcher interpretando a El Chico YOO ”

D I F E R E N C I A D O

E S C A L A B L E

Sky se reconoce por sus ofertas, integrales y exclusivas, de deportes

Un modelo de negocio que permitió la expansión explosiva de su base de suscriptores

*“Nuestra programación deportiva
ayuda a hacer de Sky el servicio
de televisión “obligatorio” para los
fanáticos del deporte”*



R E N T A B L E

En dos años, Sky duplicó su tamaño al mismo tiempo que mantuvo su nivel de rentabilidad

SKY

Este año, Sky, nuestro sistema de televisión directa al hogar vía satélite, celebró 15 años de dar servicio y entretenimiento al mercado mexicano. Con sus más de 290 canales —248 SD y 45 HD— que ofrecen deportes, noticias, entretenimiento, películas, música y programación para niños, Sky creció hasta convertirse en el segundo mayor contribuyente de utilidad del segmento operativo de Televisa.

Cuando Sky inició operaciones en 1996, aumentó su base de suscriptores mediante la oferta de paquetes premium dirigidos a los segmentos medios y altos de la población. A finales del año 2007, Sky cruzó las fronteras de México, se extendió hacia Centroamérica y la República Dominicana. A finales de 2011, su base de suscriptores en esta región alcanzaba más de 159 mil.

En 2009, Sky empezó a adicionar servicios de valor agregado y paquetes de bajo costo, incluyendo MiSky y VeTV, diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado. Desde el 2009, año del lanzamiento de estos paquetes, Sky duplicó el total de su base de suscriptores, terminando el año con más de cuatro millones de suscriptores al mismo tiempo que mantuvo un alto nivel de rentabilidad.

Durante 2011, la base de suscriptores de Sky creció cerca de un millón, un crecimiento de aproximadamente 32% comparado con 2010. La estrategia de Sky para expandir el mercado le ha permitido crecer a una tasa anual compuesta de 19% en los últimos diez años.

El contenido exclusivo de deportes que ofrece Sky a sus suscriptores premium ha sido fundamental para alcanzar el éxito. Nuestra programación de deportes ayuda a hacer de Sky el servicio de televisión “obligatorio” para los fanáticos del deporte. Este año, las ofertas de contenido atractivo y exclusivo de Sky incluyeron algunos de los campeonatos de futbol soccer más importantes de la región, como la Copa de Oro, la Copa América, la Copa Mundial de Futbol FIFA sub-17, la Copa Mundial de Futbol FIFA sub-20 y la Copa Mundial de Futbol FIFA femenil. Como en

años anteriores, la programación de deportes de Sky continúa siendo de la más alta calidad. Los suscriptores de Sky pueden ver partidos de futbol soccer que se llevan a cabo en México y en el mundo, incluyendo los principales campeonatos, además de contenido en exclusiva como La Liga y la Copa del Rey de España y la *Copa Carling* de Inglaterra. Sky también ofrece una amplia variedad de programación de deportes estadounidenses en exclusiva como *NFL Sunday Ticket*, *MLB Extra Innings*, *NBA Pass* y *NHL*, así como la cobertura exclusiva de varios torneos de tenis de la ATP y la WTA.

Adicionalmente, Sky también cuenta con una de las ofertas de HD más completas en el mercado de televisión de paga vía satélite, con 45 canales y contenido exclusivo que incluye eventos deportivos populares y programas especiales como los Juegos Panamericanos, corridas de toros españolas, *MLB Extra Innings* y campeonatos de la WTA.

Mediante el uso de tecnologías digitales y satélites avanzadas, Sky está haciendo que su contenido atractivo y de alta calidad esté disponible a través de una variedad de dispositivos y plataformas. Por ejemplo, Guía Sky es una aplicación gratis con la que los usuarios de Android, iPod Touch, iPad y iPhone pueden descargar horarios detallados de la programación de Sky.

Para continuar con el crecimiento de su base de suscriptores y poder competir de forma efectiva, Sky concentra sus esfuerzos en mantener la oferta de contenido relevante, entretenido y exclusivo a precios atractivos, y en ofrecer la mejor atención al cliente posible.

L F D E R D E M E R C A D O

La editorial más grande en la mayoría de los mercados de América Latina

EDITORIALES

Desde salud, belleza, moda y celebridades hasta tecnología, viajes, deportes y ciencias, nuestras revistas abordan una variedad de temas populares y atienden diversos intereses del consumidor. Televisa publica 172 títulos de revistas, bajo 107 marcas diferentes, que llegan a 20 países en el mundo.

En 2011, el segmento de Editoriales de Televisa, incrementó por 100 puntos base el margen del segmento operativo, en una industria que se enfrenta a continuos desafíos como el cambio en los hábitos de lectura y la creciente competencia de plataformas de medios de comunicación emergentes. La explicación es que Televisa está bien posicionada para utilizar el contenido de sus otras plataformas para desarrollar contenido de revistas que resulte interesante a los lectores del mercado de habla hispana.

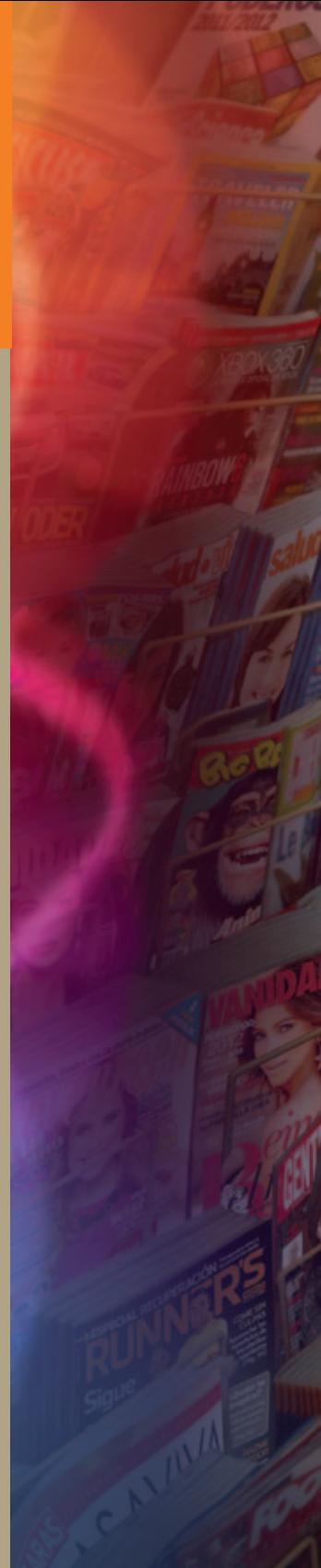
Nuestra programación desperta interés en nuestras publicaciones, las que a su vez, promueven a nuestro talento y nuestros programas, desde una variedad de plataformas. Por ejemplo, dos de nuestros populares títulos, *TVyNovelas* y *Furia Musical*, se inspiran en contenido que hemos desarrollado para la televisión abierta y de paga. Al crear, empacar, distribuir y promover nuestro contenido en nuestras diversas plataformas de esta manera, capitalizamos el valor inherente de nuestro contenido y maximizamos el interés de nuestras audiencias.

El negocio de Editoriales de Televisa también disfruta de convenios de licencia con algunas de las marcas de revistas con mayor prestigio y más populares en el mundo. Estas incluyen *National Geographic*, *Hearst*, *Marie Claire*, *Disney*, *Rodale*, *G+J*, *Motorpress*, *Alpha Media* y *Northern & Shell*. Además, nuestro

negocio de publicaciones personalizadas produce revistas para clientes involucrados en el cuidado de la salud, fabricación de alimentos y farmacéuticas, así como en otras industrias.

El negocio de Editoriales de Televisa permanece como un canal importante mediante el cual llegamos a nuestras audiencias al mismo tiempo que ampliamos el alcance de los anunciantes a las suyas. Estamos trabajando para aumentar el atractivo de nuestros títulos a través de plataformas digitales, eventos especializados de mercadotecnia, contenido audiovisual y puntos de venta para incrementar la conciencia de marca y crear oportunidades para comercializar nuestro contenido y la oferta de nuestros clientes. Por ejemplo, el lanzamiento de 10 páginas web para las siguientes marcas: *Caras*, *Vanidades*, *TVyNovelas*, *Cosmopolitan*, *Tú*, *Esquire*, *Men's Health*, *Muy Interesante*, *National Geographic* y *Seventeen*; un evento de salud bajo la marca *Are You Game?* de *Women's Health* y una carrera multidisciplinaria bajo la marca *Urbanation* de *Men's Health*.

Con una amplia variedad de títulos y de contenido, nuestro negocio de Editoriales continúa siendo una plataforma de mucho valor para anunciantes. Continuaremos en la búsqueda de métodos innovadores para realizar el valor que ofrecen nuestras marcas editoriales.



“

Explotando el contenido a través de múltiples canales

“

A D A P T A B L E

Evoluciona continuamente para ajustar su modelo de negocio a los nuevos gustos y hábitos de lectura

D E F E N S I V O

Capaz de lograr márgenes sólidos a pesar de los importantes desafíos inherentes a la evolución en la industria



Juegos y sorteos, una oportunidad importante que aún no se explota completamente

OTROS NEGOCIOS

Nuestro segmento de Otros Negocios incluye internet, futbol, radio, distribución de películas, juegos y sorteos y distribución de publicaciones. Algunas de nuestras operaciones complementan de forma importante nuestro negocio principal, mientras otras operaciones le presentan a Televisa oportunidades relevantes para continuar diversificando su base de ingresos.

Digital

Reconociendo el vasto potencial en contenido digital y su distribución, en 2011, Televisa consolidó su amplia oferta de medios digitales en un único segmento de negocio. Los resultados son convincentes; la audiencia digital, la cual es demográfica y geográficamente diversa, presentó un crecimiento significativo de 20% en 2011.

La popularidad de la oferta digital de Televisa es responsable de un incremento de 20% en el promedio mensual de usuarios únicos, alcanzando en promedio un total de 13 millones de usuarios únicos durante cada mes de 2011. Esta audiencia generó cerca de 401 millones de páginas vistas durante cada mes del año, 14% más que en 2010. La estrategia digital de Televisa incluye distribución de contenido disponible a través de aplicaciones móviles; Televisa registró más de tres millones de descargas de aplicaciones móviles en 2011.

Nuestro contenido deportivo fue, por mucho, el mayor atractivo. Sin tomar en cuenta las páginas vistas relacionadas con la Copa Mundial de Fútbol 2010, el número de páginas vistas aumentó cerca de 40% comparado con 2010. Además, más de dos millones de personas vieron los Juegos Panamericanos a través de nuestro portal digital, Televisa-deportes.com, y generaron más de 40 millones de páginas vistas.

En 2011, el tráfico de video en internet, presentó un incremento de 8% con más de 160 millones de videos vistos durante el año. Aprovechando nuestra capacidad para llegar a una variedad de audiencias

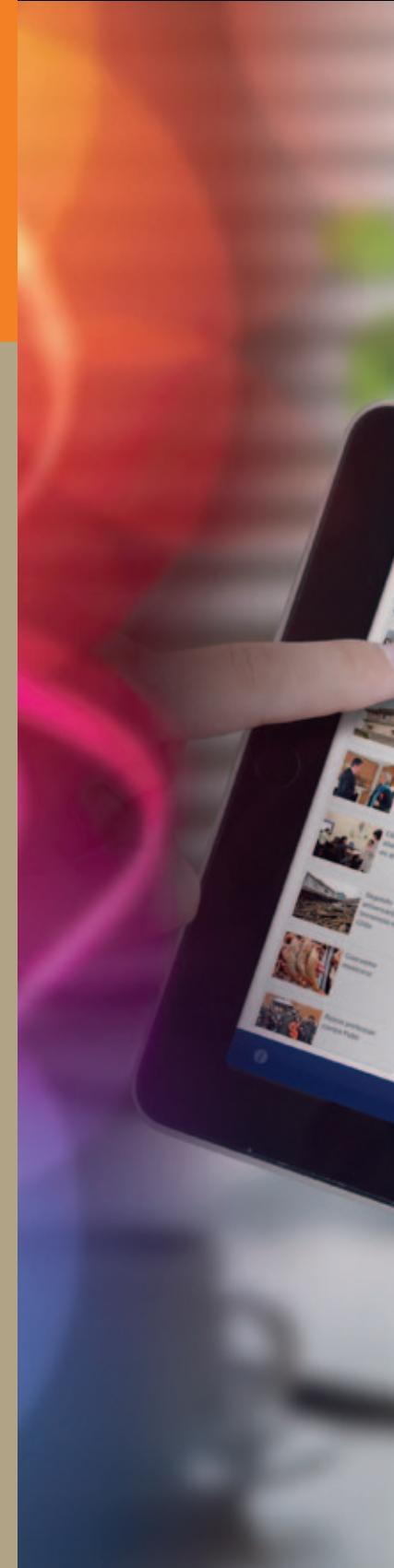
con contenido diseñado específicamente para cada segmento, Televisa produjo versiones alternativas de sus telenovelas para su transmisión vía internet con excelentes resultados. Por ejemplo, el final alternativo para nuestra novela *Teresa*, alcanzó más de 1.5 millones de espectadores. Esto demuestra el poder de las plataformas digitales para cautivar a audiencias sustancialmente mayores y ofrecer a nuestros anunciantes una plataforma más amplia para llegar a sus clientes.

A través de otros canales digitales también ampliamos el alcance geográfico de nuestro contenido. Mediante nuestro acuerdo con Univision, en 2011, por primera vez distribuimos nuestro contenido a audiencias hispanas en Estados Unidos. Univision empezó a ofrecer contenido a través de Hulu con base en un acuerdo alcanzado en octubre de 2011. Adicionalmente, el contenido de nuestro segmento de Editoriales está disponible en portales web que dan servicio a toda América Latina.

Radio

Líder en la radio de habla hispana, Televisa transmite noticias, música y programas de entretenimiento a través de una red de 103 estaciones de radio, de las que 17 son propias y 86 afiliadas.

Nuestro contenido incluye programas populares basados en los principales 40 éxitos de música pop en inglés y español —40 Principales—, música popular mexicana —Ke Buena—, y en noticias políticas, económicas y comentarios —W Radio—, así como otros programas que abarcan una amplia variedad de temas.



EMOCIONANTE

COMPLEMENTARIO

Enfocados en la evolución de plataformas emergentes para aprovechar las nuevas oportunidades

Futbol soccer, radio, internet; todos son complementos importantes para nuestras operaciones centrales

“Estas operaciones le presentan a Televisa oportunidades relevantes para continuar diversificando su base de ingresos”



El contenido de entretenimiento e información de Televisa se transmite a más del 75% de la población mexicana. Nuestras transmisiones de radio, bajo ciertas condiciones, pueden alcanzar mercados al sudoeste de Estados Unidos; y cuatro de nuestras estaciones más populares —40 Principales, Ke Buena, W Radio y Bésame— también se transmiten por internet.

Juegos y sorteos

El entretenimiento a través de la lotería y las máquinas de bingo continúa creciendo en México. Ahora nuestra operación incluye 20 salones de bingo, cada uno con un promedio de 285 máquinas de bingo y aproximadamente 4,600 máquinas de lotería ubicadas a lo largo del país.

En 2011, el negocio de juegos y sorteos de Televisa desarrolló e introdujo el nuevo *Superlotto Ganamás*, que cautivó a los jugadores y generó cinco veces más ganadores que el *Superlotto* anterior, aumentando el interés y la popularidad del juego. Otro ejemplo notable es *Ganagol*, un juego de apuestas deportivas en línea que generó un crecimiento de 51% en el número de jugadores desde su introducción en enero de 2010.

Mejoramos nuestros juegos de bingo mediante la consolidación de controles y conectividad entre los juegos y los proveedores en una sola plataforma. Esta nueva plataforma de juegos ofrece no sólo una mejor experiencia y entretenimiento para nuestra creciente base de jugadores, sino que también mejora a largo plazo los controles de operación a lo largo de nuestra red.

Los esfuerzos de Fundación Televisa han beneficiado de manera directa a más de un millón de personas, desde su creación en 2001

TELEVISA Y SUS PARTES INTERESADAS

Televisa, como una compañía de medios de comunicación líder, sabe que debe enfrentar, por su parte, los desafíos de una sociedad global cada vez más cambiante y creciente. De forma consistente, la compañía se esfuerza por cumplir las expectativas de todas las partes interesadas, implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, y tomar en cuenta las preocupaciones sociales y ambientales en sus objetivos de negocio de corto, mediano y largo plazo. Televisa ha implementado prácticas responsables que resaltan su compromiso con las generaciones actuales y futuras al mismo tiempo que ayudan a asegurar el éxito futuro de la compañía.

Fundación Televisa: Nuestro impacto continúa creciendo

Fundación Televisa —Fundación— se creó para actuar como un catalizador positivo dedicado a ofrecer una gran variedad de oportunidades para la mayor cantidad de personas posible.

En 11 años de trabajo diligente, Fundación ha contribuido a cambiar y a mejorar la vida de las personas en México. Con el apoyo de nuestros socios, Fundación ayudó a mejorar la nutrición y la salud de más de 46,000 niños que viven en las regiones más pobres del país. En 2011, Fundación también ayudó a construir más de 3,800 casas para familias marginadas.

El efecto positivo de Fundación no sólo se mide por el número de personas a las que ayuda. El impacto del trabajo de Fundación se refleja en una mejora de la calidad de vida y en un mayor desarrollo económico que resulta cuando la gente tiene más oportunidades de educación, vivienda, nutrición y salud.

Un ejemplo es la campaña nacional de Fundación para promover la comprensión y la práctica de valores universales. Lanzada en 2002 y patrocinada por las plataformas mediáticas de Televisa, el programa produjo una serie de libros, *Vivir los valores*, que ahora está en su séptima edición. El programa también distribuye un calendario para niños que refuerza los valores que se presentan en la serie de libros. El calendario además se utiliza como libro de

texto en más de medio millón de salones de clase en todo el país y llega a aproximadamente 14 millones de niños en edad escolar y a 300,000 familias.

Avances en educación y logros

El éxito del modelo de Fundación yace en su capacidad de promover programas valiosos y en ayudar a reunir socios importantes para fondearlos y ponerlos en práctica. Un excelente ejemplo de esto es Bécalos, un programa de becas que empezó en 2006 con la Asociación de Bancos de México. El programa está financiado en parte por donativos realizados vía cajeros automáticos y por contribuciones de docenas de empresas.

Bécalos otorga becas de investigación y de educación a estudiantes, maestros y profesionales que ayudan a desarrollar el conocimiento y las capacidades a través de mayor educación y capacitación. En 2011, Bécalos agregó 23,602 nuevos estudiantes, lo que llevó el número total de becados a 137,554.

En 2011, como reconocimiento al servicio de oficiales del ejército y de la policía, Bécalos otorgó más de 3,500 becas a hijos de militares, marinos y policías federales. La investigación muestra que las becas otorgadas por Bécalos a estudiantes de primaria aumentan hasta tres veces la posibilidad de que los beneficiados continúen sus estudios hasta el bachillerato.



C O M P R O M E T I D A

Televisa, a nivel compañía, creó su primera fundación en 1975 y ha apoyado durante más de 35 años el desarrollo de personas en México

M O T I V A N T E

Fundación ha incrementado sus esfuerzos de forma exitosa para invitar a sus socios a contribuir y participar en sus proyectos



Multiplicar nuestro impacto

Las diferentes plataformas de medios de comunicación de Grupo Televisa multiplican el impacto de Fundación al transmitir sus mensajes a millones de mexicanos. Adicionalmente, Televisa contribuye con tiempo y espacio publicitario para crear conciencia en temas relacionados con la salud, como cáncer de seno, y temas ambientales, como la escasez de agua y el ahorro de energía.

El apoyo en medios de comunicación que le ofrece Televisa a Fundación le abre la posibilidad de trabajar con socios relevantes para lograr sus metas. Estos socios, que incluyen empresas, organizaciones no gubernamentales y al gobierno federal, permiten a Fundación combinar recursos y multiplicar el efecto de su trabajo.

En 2011, los esfuerzos de Fundación para alentar a los socios a contribuir y a participar en sus proyectos resultaron particularmente efectivos, logrando un efecto multiplicador promedio de 16.7 veces por cada dólar contribuido por Fundación. Lo anterior implica que cada dólar aportado por Fundación generó US\$16.7 en contribuciones de socios. Esta cifra representa un incremento de 75% sobre el múltiplo promedio de 9.57 veces que se había visto en los últimos 11 años.

Múltiplo de contribución de socios

2011	<div style="width: 80%; background-color: #FF9933;"></div>	16.7x
2000–2010 promedio	<div style="width: 20%; background-color: #D9D9D9;"></div>	9.57x

Inspirar cultura

El enfoque de Fundación en materia social se basa en su perdurable apoyo a las diversas instituciones culturales de México y a sus artistas. Por ejemplo, en 2011, Fundación editó *The Latinamerican Photobook* y apoyó en la producción de la exposición de la obra de Paul Strand en el Museo Palacio de Bellas Artes, considerado uno de los fotógrafos más importantes de finales del siglo XX.

Fundación continuará, como lo ha hecho hasta ahora, ampliando las oportunidades de acceso a la salud, el bienestar y el desarrollo cultural de todos los mexicanos.