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 2014 y de 2013. De conformidad con las regulaciones emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para compañías emisoras en México, nuestra información financiera es presentada de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF") emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad ("IASB", por sus siglas en inglés). La información financiera aquí mostrada, debe leerse en conjunto con nuestros estados financieros consolidados auditados al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y de 2013, incluidos en este informe anual.

(Millones de pesos)[1]	Año terminado el 31 de diciembre,	
	2014	**2013**
Ventas netas	$ 80,118.4	$ 73,790.7
Costo de ventas	42,908.7	39,602.4
Gastos de venta	8,561.9	7,280.6
Gastos de administración	9,409.7	8,086.2
Otros gastos, neto	5,281.7	83.1
Utilidad de operación	13,956.4	18,738.4
(Gastos) ingresos financieros, neto	(4,328.9)	884.7
Participación en la utilidad (pérdida) de negocios conjuntos y asociadas, neto	13.2	(5,659.9)
Impuestos a la utilidad	2,980.9	3,729.0
Utilidad neta	6,659.8	10,234.2
Utilidad neta atribuible a la participación no controladora	1,272.9	2,485.9
Utilidad neta atribuible a los accionistas de la Compañía	**$ 5,386.9**	**$ 7,748.3**

[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 2014 y de 2013, que se incluyen en este informe anual, debido a diferencias por el redondeo de cifras.

Resultados de Operación

Para propósitos de reporte por segmento de negocio de la Compañía, los rubros de costo de ventas, gastos de venta y gastos de administración por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y de 2013 excluyen los gastos corporativos y la depreciación y amortización, mismos que se presentan por separado. La siguiente tabla presenta la conciliación entre la utilidad de los segmentos operativos y la utilidad consolidada de operación de acuerdo con las NIIF:

(Millones de pesos)[1]	Año terminado el 31 de diciembre,	
	2014	**2013**
Ventas netas	$ 80,118.4	$ 73,790.7
Costo de ventas[2]	34,376.8	32,273.6
Gastos de venta[2]	7,822.0	6,605.6
Gastos de administración[2]	5,639.9	5,051.1
Utilidad de los segmentos operativos	**32,279.7**	**29,860.4**
Gastos corporativos	1,478.5	1,192.5
Depreciación y amortización	11,563.1	9,846.4
Otros gastos, neto	5,281.7	83.1
Utilidad de operación	**$ 13,956.4**	**$ 18,738.4**

[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 2014 y de 2013, que se incluyen en este informe anual, debido a diferencias por el redondeo de cifras.
[2] No incluyen gastos corporativos ni depreciación y amortización.

Resultados por segmentos operativos

Nueva presentación de segmentos en 2014

Al inicio de 2014, reestructuramos la forma de presentar nuestros segmentos operativos. El negocio de Editoriales, que fue previamente presentado como un segmento reportable independiente, fue clasificado dentro del segmento de Otros Negocios en el primer trimestre de 2014, debido a que sus operaciones dejaron de ser materiales en los estados financieros consolidados de la Compañía.

Las siguientes tablas presentan las ventas netas y utilidad de los segmentos operativos de la Compañía y ventas intersegmentos, gastos corporativos no asignados, depreciación y amortización y otros gastos, neto por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y de 2013.

(Millones de pesos)	Año terminado el 31 de diciembre, 2014	2013	% Contribución a las ventas por segmento en 2014
Ventas netas			
Contenidos	$ 34,868.1	$ 33,817.6	42.8%
Sky	17,498.6	16,098.3	21.5
Telecomunicaciones	20,937.3	17,138.8	25.7
Otros Negocios	8,204.0	8,073.3	10.0
Ventas netas por segmento	81,508.0	75,128.0	100.0
Operaciones intersegmentos[1]	(1,389.6)	(1,337.3)	(1.7)
Ventas netas consolidadas	$ 80,118.4	$ 73,790.7	98.3%

Utilidad de los segmentos operativos		
Contenidos	$ 15,534.3	$ 15,566.0
Sky	8,211.3	7,340.5
Telecomunicaciones	7,882.9	6,131.8
Otros Negocios	651.2	822.1
Utilidad de los segmentos operativos[2]	32,279.7	29,860.4
Gastos corporativos[2]	(1,478.5)	(1,192.5)
Depreciación y amortización[2]	(11,563.1)	(9,846.4)
Otros gastos, neto	(5,281.7)	(83.1)
Utilidad de operación consolidada[3]	$ 13,956.4	$ 18,738.4

[1] Para efectos de reporte por segmentos las operaciones intersegmentos están incluidas en cada uno de ellos.
[2] La utilidad de los segmentos operativos que se muestra en este informe anual no refleja los gastos corporativos ni la depreciación y amortización en ninguno de los periodos presentados, estos conceptos se presentan por separado para facilitar el análisis de los resultados por segmentos.
[3] El total de la utilidad de operación consolidada refleja los gastos corporativos, la depreciación y amortización y otros gastos, neto en todos los periodos presentados. Ver la Nota 25 a los estados financieros consolidados.

Resultados de Operación

Ventas netas

Las ventas netas de la Compañía aumentaron $6,327.7 millones, u 8.6%, llegando a $80,118.4 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $73,790.7 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. Este incremento es atribuible al crecimiento de todos nuestros segmentos operativos, principalmente en Sky y Telecomunicaciones, este último incluye la consolidación, a partir de Septiembre 2014, de Cablecom, una empresa que presta servicios de cable.

Costo de ventas

El costo de ventas de la Compañía incrementó $2,103.2 millones, ó 6.5%, llegando a $34,376.8 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $32,273.6 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. Este incremento se debió a mayores costos en todos nuestros segmentos de negocio, principalmente en Contenidos y Telecomunicaciones, reflejando la consolidación de Cablecom.

Gastos de venta

Los gastos de venta de la Compañía incrementaron en $1,216.4 millones, ó 18.4%, llegando a $7,822.0 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $6,605.6 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. Este incremento fue originado por mayores gastos de venta, principalmente en los segmentos de Sky y Telecomunicaciones debido a la consolidación de Cablecom.

Gastos de administración y corporativos

Los gastos de administración y corporativos de la Compañía incrementaron en $874.8 millones, ó 14.0%, llegando a $7,118.4 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $6,243.6 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. Este crecimiento refleja mayores gastos de administración, principalmente en nuestro segmento de Telecomunicaciones debido a la consolidación de Cablecom. Este aumento incluye un incremento de 24.0% en gastos corporativos.

Los gastos corporativos incrementaron en $286.0 millones, a $1,478.5 millones en 2014, en comparación con $1,192.5 millones en 2013. Este aumento refleja principalmente un mayor gasto de compensación con base en acciones.

El gasto de compensación con base en acciones durante 2014 y 2013 fue de $844.8 millones y $605.1 millones, respectivamente, y fue registrado como gasto corporativo. El gasto de compensación con base en acciones se determina a su valor razonable en la fecha de asignación de los beneficios a ejecutivos y empleados, y se reconoce en el periodo en que se adquirieron dichos beneficios. El aumento de $239.7 millones refleja principalmente la venta de forma condicional, a empleados y ejecutivos involucrados en nuestro segmento de Telecomunicaciones, de un mayor número de nuestros CPOs, así como el aumento en el precio de mercado de nuestro CPO con respecto al año pasado.

Contenidos

En este segmento, clasificamos las fuentes de 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 segmento de Contenidos, la utilidad del segmento operativo se reporta en una sola línea.

La siguiente tabla presenta un resumen de las operaciones de nuestro segmento de Contenidos y el cambio porcentual del 2014 respecto del 2013:

(Millones de pesos)	Año terminado el 31 de diciembre,		
Ventas netas:	**2014**	**2013**	**Var. %**
Publicidad	$ 25,465.7	$ 24,864.5	2.4%
Ventas de Canales	2,854.4	3,263.6	(12.5)
Venta de Programas y Licencias	6,548.0	5,689.5	15.1
Suma ventas netas	**34,868.1**	**33,817.6**	**3.1**
Utilidad del segmento operativo	**$ 15,534.3**	**$ 15,566.0**	**(0.2)%**

Las ventas netas de Contenidos representaron 42.8% y 45.0% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y de 2013, respectivamente. Las ventas netas incrementaron en $1,050.5 millones, ó 3.1%, llegando a $34,868.1 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $33,817.6 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2013.

Los ingresos por Publicidad incrementaron 2.4%. Estos resultados fueron afectados negativamente a partir de julio de 2014 por una nueva regulación que restringe la publicidad en televisión en ciertos horarios para alimentos y bebidas con alto contenido calórico. Para el año completo, la publicidad en nuestros canales de televisión de paga representó 6.0% del total de nuestras ventas de publicidad.

Los ingresos por Venta de Canales disminuyeron 12.5%. Estos resultados reflejan el decremento de ingresos, como resultado de la implementación de la regulación en materia de "must-offer" que entró en vigor con la reforma constitucional en el tema de telecomunicaciones. La regulación sobre "must-offer", que entró en vigor en septiembre de 2013, requiere que permitamos la retransmisión gratuita y no discriminatoria de señales de televisión abierta a concesionarios de televisión restringida que operen en la misma zona de cobertura geográfica, cuando reúnan y cumplan con ciertas condiciones, entre ellas, que la retransmisión se realice sin modificaciones, incluyendo la publicidad, y con la misma calidad con la que se transmite la señal radiodifundida, excepto en ciertos casos específicos previstos en la regulación. Este efecto fue parcialmente compensado por la continua adición de suscriptores de televisión de paga en México y en otros países.

El incremento en los ingresos por Programas y Licencias de 15.1% se explica principalmente por: (i) un aumento de 14.8% en las regalías recibidas de Univision de U.S.$273.2 millones en 2013, a U.S.$313.7 millones en 2014; y (ii) un efecto positivo en la conversión de ventas denominadas en moneda extranjera.

La utilidad del segmento operativo de Contenidos disminuyó en $31.7 millones, ó 0.2%, a $15,534.3 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $15,566.0 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. El margen fue 44.6%. La caída de 140 puntos base en el margen de 2014 respecto del margen de 2013 se explica principalmente por menores ingresos por Venta de Canales, como resultado de la regulación en materia de "must-offer".

Al 31 de diciembre de 2014 y de 2013, se recibieron $16,695.9 millones y $18,874.1 millones, respectivamente, producto de depósitos por concepto de publicidad en televisión para aplicarse durante los años 2015 y 2014, respectivamente, que representan aproximadamente U.S.$1,131.1 millones y U.S.$ 1,443.5 millones, respectivamente, al tipo de cambio al cierre de cada uno de los periodos. Aproximadamente 59.3% y 60.4% de estos depósitos al 31 de diciembre de 2014 y de 2013, respectivamente, se hicieron a través de documentos con vencimiento a corto plazo sin in-

tereses y los restantes en depósitos en efectivo. El vencimiento promedio de dichos documentos al 31 de diciembre de 2014 y de 2013 fue de 4.5 y 4.9 meses, respectivamente.

Sky

Las ventas netas de Sky representaron 21.5% y 21.4% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y de 2013, respectivamente. Las ventas netas de Sky aumentaron en $1,400.3 millones, u 8.7%, para llegar a $17,498.6 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $16,098.3 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. El incremento se debió a un crecimiento sólido en la base de suscriptores de más de 622 mil que se explica por el éxito continuo de los paquetes de bajo costo de Sky. Al 31 de diciembre de 2014, el número de suscriptores activos netos aumentó a 6,638,032 (incluyendo 174,986 suscriptores comerciales), en comparación con 6,015,475 (incluyendo 168,063 suscriptores comerciales) al 31 de diciembre de 2013. Sky cerró el año 2014 con 192,358 suscriptores en Centroamérica y la República Dominicana.

La utilidad del segmento operativo de Sky incrementó en $870.8 millones, u 11.9%, para llegar a $8,211.3 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $7,340.5 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. El incremento de 130 puntos base en el margen respecto al año pasado refleja: (i) un incremento en ventas netas; y (ii) costos de ventas que se expandieron a un ritmo más lento. Este efecto fue parcialmente compensado por mayores costos de mercadotecnia.

Telecomunicaciones

Las ventas netas de Telecomunicaciones representaron 25.7% y 22.8% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y de 2013, respectivamente. Las ventas netas de Telecomunicaciones aumentaron en $3,798.5 millones, ó 22.2%, llegando a $20,937.3 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $17,138.8 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. Este incremento incluye el efecto de la consolidación de Cablecom por $1,369.7 millones, a partir del primero de septiembre de 2014. Excluyendo a Cablecom, las ventas netas para el año completo experimentaron crecimiento de 14.2%.

También excluyendo a Cablecom, las unidades generadoras de ingresos (RGUs, por sus siglas en inglés) de voz y datos aumentaron 18.2% y 21.2%, respectivamente, comparado con el 2013, mientras que los RGUs de video crecieron 4.3%.

La utilidad del segmento operativo de Telecomunicaciones incrementó en $1,751.1 millones, ó 28.6%, llegando a $7,882.9 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $6,131.8 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. Estos resultados reflejan principalmente la consolidación de Cablecom, que contribuyó con $638.1 millones en la utilidad del segmento operativo, el crecimiento continuo en las plataformas de cable y Bestel, y el beneficio de menores costos de programación como resultado de la regulación en materia de "must-offer". Estos efectos positivos fueron parcialmente compensados por un aumento en los costos de mantenimiento, personal y gasto en publicidad durante el año. Excluyendo a Cablecom, la utilidad del segmento operativo aumentó 18.2%.

La siguiente tabla presenta el desglose de RGUs por servicio para nuestro segmento de Telecomunicaciones al 31 de diciembre de 2014 y 2013.

	2014	2013
Video	3,356,732	2,495,312
Internet (datos)	2,288,709	1,666,788
Telefonía	1,228,182	915,927
RGUs	**6,873,623**	**5,078,027**

Otros Negocios

Las ventas netas de Otros Negocios representaron 10.0% y 10.8% de las ventas totales de la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y de 2013, respectivamente. Las ventas netas de Otros Negocios aumentaron en $130.7 millones, ó 1.6%, para llegar a $8,204.0 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $8,073.3 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. Los negocios de distribución de películas de largometraje, juegos y sorteos, y radio presentaron un buen desempeño. El negocio de distribución de películas de largometraje distribuyó éxitos como "Los Juegos del Hambre: Sinsajo" y "Cásese Quien Pueda". El negocio de juegos y sorteos se benefició de mayores ingresos de nuestras máquinas de juego electrónicas, mientras que el negocio de radio se benefició del aumento en ventas de publicidad.

La utilidad del segmento operativo de Otros Negocios disminuyó en $170.9 millones, ó 20.8%, llegando a $651.2 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $822.1 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. Lo anterior refleja: (i) una disminución en la utilidad del segmento operativo de nuestro negocio de editoriales; (ii) incrementos en la

utilidad del segmento operativo en nuestros negocios de juegos y sorteos, futbol, radio, y distribución de películas de largometraje; y (iii) una menor pérdida del segmento operativo en nuestro negocio de distribución de publicaciones.

Depreciación y amortización

El gasto por depreciación y amortización incrementó en $1,716.7 millones, ó 17.4%, llegando a $11,563.1 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $9,846.4 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. Este incremento refleja principalmente mayores gastos de depreciación y amortización en nuestros segmentos de Sky y Telecomunicaciones (el gasto por depreciación y amortización de Cablecom, ascendió a $488.9 millones).

Otros gastos, neto

Otros gastos, neto, aumentaron $5,198.6 millones a $5,281.7 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014 en comparación con $83.1 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2013. El aumento refleja principalmente una pérdida no recurrente, que no requirió de flujo de efectivo, por el acuerdo de venta de nuestra inversión en GSF, la empresa controladora del negocio de Telecomunicaciones Iusacell, en la cual tenemos un interés conjunto del 50%. La pérdida está relacionada con el acuerdo celebrado con nuestro socio en GSF alcanzado en septiembre de 2014, como se describe abajo.

Otros gastos, neto, por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, incluyeron también, servicios profesionales y de asesoría financiera, pérdida por disposición de propiedades, planta y equipo, donativos, y pérdida por deterioro del valor del crédito mercantil y marcas registradas de nuestro negocio de editoriales.

Utilidad de operación

La utilidad de operación disminuyó en $4,782.0 millones, ó 25.5%, llegando a $13,956.4 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con $18,738.4 millones por el año concluido el 31 de diciembre de 2013. Este decremento refleja los aumentos en otros gastos, neto, costo de ventas, gastos de operación y depreciación y amortización; los cuales fueron parcialmente compensados por el incremento en nuestras ventas netas.

Resultados no Operativos

Ingresos o gastos financieros, neto

Los ingresos o gastos financieros, neto, impactan significativamente a nuestros estados financieros por las fluctuaciones cambiarias. Bajo las NIIF, los gastos financieros reflejan:

- intereses pagados;
- intereses ganados;
- pérdida o utilidad en tipo de cambio atribuible a activos y pasivos monetarios denominada en moneda extranjera; y
- otros gastos financieros, neto, incluyendo pérdidas ó 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 la reconocemos en los resultados.

Los gastos financieros, neto, ascendieron a $4,328.9 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014 en comparación con ingresos financieros, neto, de $884.7 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2013. La variación desfavorable de $5,213.6 millones refleja principalmente: i) un aumento de $748.3 millones en intereses pagados, principalmente como resultado de un monto promedio mayor de deuda y arrendamientos financieros durante 2014; (ii) un aumento de $1,107.4 millones en pérdida por fluctuación cambiaria, principalmente como resultado del efecto de una depreciación del 12.9% del peso frente al dólar en nuestra posición pasiva neta promedio en dólares en 2014, en comparación con una depreciación del 1.8% y una menor posición pasiva neta promedio en dólares en 2013; y (iii) una disminución de $3,555.6 millones en otros ingresos financieros, neto, como resultado de un menor ingreso financiero generado por cambios en el valor razonable de nuestra opción para convertir nuestra inversión en obligaciones emitidas por la empresa controladora de Univision (“BMP”), en acciones del capital de BMP. Estos efectos desfavorables fueron parcialmente compensados por un aumento de $197.7 millones en intereses ganados, debido principalmente a un monto promedio mayor de efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones temporales en 2014.

Participación en la pérdida de negocios conjuntos y asociadas, neto

Esta línea refleja nuestra participación en el resultado de operación y activos netos de negocios conjuntos y asociadas en los cuales mantenemos un interés, pero no tenemos control. Nosotros reconocemos participación en las pérdidas de los negocios conjuntos y asociadas hasta el monto de la inversión inicial, las aportaciones subsecuentes de capital y los préstamos a largo plazo, o más allá de ese importe cuando se han garantizado obligaciones de los negocios conjuntos y asociadas.

La participación en la utilidad de negocios conjuntos y asociadas, neto, ascendió a $13.2 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, comparada con la participación en la pérdida de negocios conjuntos y asociadas, neto, de $5,659.9 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2013. El cambio favorable de $5,673.1 millones refleja principalmente la ausencia de un ajuste por deterioro realizado en 2013 en nuestra inversión en GSF, así como menores pérdidas de GSF al dejar de reconocer nuestra participación en las pérdidas de este negocio conjunto a partir de septiembre de 2014, en relación con el acuerdo para la disposición de nuestra inversión en GSF, el cual fue concluido en enero de 2015.

Impuestos a la utilidad

Los impuestos a la utilidad disminuyeron $748.1 millones, o 20.1%, a $2,980.9 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014 en comparación con $3,729.0 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2013. Este decremento reflejó principalmente una menor base gravable de impuestos a la utilidad.

La tasa del impuesto sobre la renta en México en 2014, 2013 y 2012 fue del 30%. De acuerdo con la Reforma Fiscal 2014, la tasa del impuesto sobre la renta en 2015 y años posteriores será del 30%.

En el último trimestre de 2013, el Congreso aprobó una nueva reforma fiscal (la "Reforma Fiscal 2014"), la cual se hizo efectiva a partir del 1 de enero de 2014. Entre las reformas aprobadas por el Congreso, uno de los cambios más relevantes es la eliminación del régimen de consolidación fiscal que permitía a las empresas controladoras mexicanas hasta el 31 de diciembre de 2013.

Como resultado de este cambio, a partir del 1 de enero de 2014, ya no consolidaremos, para efectos del impuesto sobre la renta, las utilidades o pérdidas de nuestras subsidiarias mexicanas de hasta el 100% de su participación.

En diciembre de 2009, el gobierno Mexicano aprobó ciertas modificaciones a la Ley del Impuesto Sobre la Renta que entraron en vigor a partir del 1 de enero de 2010 (la "Reforma Fiscal 2010"). Estas modificaciones incluyeron entre otras, las siguientes disposiciones: (i) bajo ciertas circunstancias, 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 partir del sexto año siguiente al año fiscal en el cual el beneficio de impuesto sobre la renta diferido fue recibido; y (ii) 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.

Hasta el 31 de diciembre de 2013, las empresas mexicanas estuvieron sujetas a pagar el mayor del Impuesto Empresarial a Tasa Única ("IETU") o el Impuesto Sobre la Renta, como parte de la Reforma Fiscal 2014, el IETU fue eliminado para las empresas mexicanas a partir del 1 de enero de 2014. El IETU fue calculado mediante la aplicación de una tasa fiscal del 17.5%. Aunque el IETU se definió como un impuesto mínimo, tuvo una base fiscal más amplia debido a que algunas deducciones permitidas para efectos del impuesto sobre la renta no fueron permitidas para el IETU. Hasta el 31 de diciembre de 2013, pagamos principalmente el impuesto sobre la renta sobre bases consolidadas.

Utilidad neta atribuible a la participación no controladora

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

La utilidad neta atribuible a la participación no controladora disminuyó $1,213.0 millones, o 48.8%, a $1,272.9 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014 en comparación con $2,485.9 millones por el año terminado el 31 de diciembre de

2013. Esta disminución refleja principalmente una menor porción de la utilidad neta atribuible a la participación no controladora en nuestros segmentos de Sky y Telecomunicaciones.

Utilidad neta atribuible a los accionistas de la Compañía

Registramos una utilidad neta de los accionistas de la Compañía de $5,386.9 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2014, en comparación con una utilidad neta de $7,748.3 millones por el año terminado el 31 de diciembre de 2013. Esta variación negativa de $2,361.4 millones se debió principalmente a:

- un decremento en la utilidad de operación de $4,782.0 millones; y
- un incremento en los gastos financieros de $5,213.6 millones.

Esta variación fue parcialmente compensada por:

- un decremento en la participación en las pérdidas de negocios conjuntos y asociadas, neto de $5,673.1 millones;
- un decremento en los impuestos a la utilidad de $748.1 millones; y
- un decremento en la utilidad neta atribuible a la participación no controladora de $1,213.0 millones.

Adquisiciones e inversiones

En 2014, la Compañía:

- realizó inversiones de capital en propiedades, planta y equipo por un monto total de U.S.$1,275.8 millones, de los cuales U.S.$702.9 millones y U.S.$388.8 millones son para la expansión y mejora de nuestros segmentos de Telecomunicaciones y Sky, respectivamente, y el remanente de U.S.$184.1 millones para el segmento de Contenidos y otros negocios;
- realizó una inversión de $5,908.0 millones para adquirir, en términos de ley, el 100% del capital social del Grupo Cable TV, S.A. de C.V.; y
- financió a Grupo de Telecomunicaciones de Alta Capacidad, S.A.P.I. de C.V. (“GTAC”) en relación con unas líneas de crédito a largo plazo y nuestra participación accionaria del 33.3% por un monto total de $121.5 millones.

En 2013, la Compañía:

- realizó inversiones de capital en propiedades, planta y equipo que ascendieron a aproximadamente U.S.$1,157.8 millones, de los cuales U.S.$599.9 millones y U.S.$397.7 millones fueron para la expansión y mejora de nuestros segmentos de Cable y Telecomunicaciones y Sky, respectivamente, y U.S.$160.2 millones para nuestro segmento de Contenidos y otros negocios.
- realizó aportaciones de capital en relación con nuestro 50% de interés conjunto en GSF por un monto total de $1,587.5 millones;
- realizó una inversión por $7,000 millones en instrumentos de deuda convertible que nos permitirá, sujeto a la obtención de las autorizaciones correspondientes, adquirir el 95% de las acciones de Tenedora Ares, S.A.P.I de C.V. (“Ares”), propietaria del 51% de las acciones del capital social de Grupo Cable TV, S.A. de C.V. (“Cablecom”), una compañía de telecomunicaciones que ofrece servicios de video, telefonía, y datos en México. Adicionalmente, Ares tiene la posibilidad de adquirir en el futuro, sujeto a la obtención de las autorizaciones correspondientes, el 49% restante del capital de Cablecom. Como parte de la transacción, invertimos U.S.$195 millones en un instrumento de deuda de largo plazo emitido por Ares; y
- financió a GTAC en relación con una línea de crédito a largo plazo y nuestra participación accionaria del 33.3% por un monto total de $56.6 millones y U.S.$5.9 millones.

Deuda

Al 31 de diciembre de 2014, nuestra porción de deuda a largo plazo asciende a un monto equivalente de $80,660.5 millones, y nuestra porción circulante de deuda fue de $1,312.1 millones. Nuestra deuda total consolidada al 31 de diciembre de 2014, está denominada en dólares estadounidenses (54%) y en pesos mexicanos (46%). Asimismo, al 31 de diciembre de 2014, nuestra porción de obligaciones por arrendamientos financieros a largo plazo fue por $4,807.4 millones y nuestra porción circulante de obligaciones por arrendamientos financieros fue de $502.1 millones.

Los principales componentes de nuestra deuda total consolidada al 31 de diciembre de 2014, se resumen como sigue:

- 6% Documentos por pagar con vencimiento en 2018 por un monto principal de U.S.$500 millones;
- 6.625% Documentos por pagar con vencimiento en 2025 por un monto principal de U.S.$600 millones;
- 8.5% Documentos por pagar con vencimiento en 2032 por un monto principal de U.S.$300 millones;
- 8.49% Documentos por pagar con vencimiento en 2037 por un monto principal de $4,500 millones;
- 6.625% Documentos por pagar con vencimiento en 2040 por un monto principal de U.S.$600 millones;

- 7.38% Documentos por pagar con vencimiento en 2020 por un monto principal de $10,000 millones;
- 7.25% Documentos por pagar con vencimiento en 2043 por un monto principal de $6,500 millones;
- 5% Documentos por pagar con vencimiento en 2045 por un monto principal de U.S.$1,000 millones;
- TIIE+0.35 Documentos por pagar con vencimiento en 2021 por un monto principal de $6,000 millones;
- Crédito con vencimiento en 2016 por un monto principal de $1,400 millones con una tasa de interés anual de TIIE + 24 puntos base (Sky);
- Crédito con vencimiento en 2016 por un monto principal de $2,100 millones con una tasa de interés anual promedio de 8.74% (Sky);
- Créditos con vencimientos en 2017, 2018, 2019 y 2021 por un monto principal de $1,600 millones con una tasa de interés anual en un rango de 8.77% y 9.4%;
- Créditos con vencimientos en 2016, 2017 y 2018 por un monto principal de $2,500 millones con una tasa de interés anual de TIIE + 1.175%;
- Crédito con vencimiento en 2016 por un monto principal de $1,782 millones con una tasa de interés anual de TIIE + 15 puntos base en 2014, un rango entre 30 y 70 puntos base en 2015 y un rango entre 70 y 80 puntos base en 2016;
- Crédito con vencimiento en 2016 por un monto principal de $810.9 millones con una tasa de interés anual de TIIE + 1.90% (TVI);
- Crédito con vencimiento en 2018 por un monto principal de $456.7 millones con una tasa de interés anual de TIIE+1.70% (TVI);
- Crédito con vencimiento en 2017 por un monto principal de $33 millones con una tasa de interés anual de TIIE+2.5% (TVI);
- Crédito con vencimiento en 2019 por un monto principal de $300 millones con una tasa de interés anual de TIIE+1.40% (TVI);
- Obligaciones por renta de transpondedores satelitales con vencimiento en 2027 por un monto equivalente a U.S.$298.2 millones con una tasa de interés anual de 7.3%;
- Obligaciones por derecho de uso de cierta capacidad de una red de telecomunicaciones con vencimiento en 2020 y 2021 por un monto principal de $629.1 millones con una tasa de interés anual en un rango de 6% y 11.92%; y
- Otras obligaciones por arrendamientos financieros por un monto equivalente a U.S.$13.9 millones con una tasa de interés anual de 3.74% y 15.6787%.

Los montos de la deuda en nuestro estado financiero consolidado al 31 de diciembre de 2014, se presentan netos de costos financieros pendientes de amortizar por $1,268.9 millones e intereses por pagar por $974.9 millones.

Para una mayor descripción de esta deuda, ver la Nota 13 a los estados financieros consolidados.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

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 del Banco Nacional de México y Univision Communications. Miembro del Consejo desde: 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 Univision Communications. Ex Director Ejecutivo de Finanzas de Grupo Televisa. Miembro del Consejo desde: abril de 1997.

Julio Barba Hurtado [1, 2]
Secretario del Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias de Grupo Televisa. Asesor legal de Grupo Televisa. Miembro del Consejo desde: diciembre de 1990.

José Antonio Bastón Patiño [1, 2]
Presidente de Televisión y Contenidos y Miembro del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa. Miembro del Consejo de Administración de Univision Communications. Ex Vicepresidente Corporativo de Televisión, Vicepresidente de Operaciones y ex Director General de Programación de Grupo Televisa. Miembro del Consejo desde: abril de 1999.

Alberto Bailléres González [2, 3]
Presidente del Grupo Bal, Presidente del Consejo de Administración de Industrias Peñoles, Fresnillo PLC, Grupo Nacional Provincial, Grupo Profuturo, GNP Afore, GNP Pensiones, Grupo Palacio de Hierro y Miembro del Consejo de Administración de BBVA Bancomer, Fomento Económico Mexicano, Grupo Kuo, Grupo Dine y Valores Mexicanos Casa de Bolsa. Presidente del Consejo Directivo de la Asociación Mexicana de Cultura, A.C. Presidente de la Junta de Gobierno del ITAM y de Fundación de Estudios Financieros y Presidente del Consejo de la Fundación Alberto Bailléres, A.C. El Sr. Bailléres es miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, el J.P. Morgan International Council y la Fundación para las Letras Mexicanas, A.C. Miembro del Consejo desde: abril de 2005.

Francisco José Chévez Robelo [3]
Contador Público Certificado. Cofundador de la firma Chévez, Ruiz, Zamarripa y Cía., S.C. Actualmente socio retirado. Presidente del Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias de Grupo Televisa. Miembro del Consejo desde: abril de 2003.

José Antonio Fernández Carbajal [3]
Presidente del Consejo de Administración de Fomento Económico Mexicano y Coca-Cola FEMSA. Vicepresidente del Consejo de Heineken Holding y Presidente del Comité de Heineken para las Américas. Presidente del Consejo de Administración del ITESM, Fundación FEMSA y Presidente Emérito de la Fundación Estados Unidos - México. Co-Presidente del Capítulo Mexicano del Centro Woodrow Wilson y Miembro del Consejo de Administración de Industrias Peñoles. Miembro del Consejo desde: abril de 2007.

José Luis Fernández Fernández[3]
Socio director de Chévez, Ruiz, Zamarripa y Cía., S.C. Director Independiente y Miembro del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de Genomma Lab Internacional, S.A.B. de C.V., Unifin Financiera S.A.P.I. de C.V. y Controladora Vuela Compañía de Aviación S.A.P.I. de C.V. (Volaris). Miembro del Consejo desde: abril de 2002.

Salvi Rafael Folch Viadero[1, 2]
Vicepresidente 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. Miembro del Consejo desde: abril de 2002.

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. Miembro del Consejo desde: abril de 1999.

Roberto Hernández Ramírez[2, 3]
Presidente Honorario del Consejo de Administración del Banco Nacional de México. Miembro de los Consejos de Administración de Grupo Financiero Banamex Accival, The Nature Conservancy and World Monuments Fund. Miembro del Consejo desde: abril de 1992.

Enrique Krauze Kleinbort[1]
Director General y Socio de Editorial Clío Libros y Videos.
Miembro del Consejo desde: abril de 1996.

Lorenzo Alejandro Mendoza Giménez[3]
Presidente y Miembro del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de Empresas Polar. Miembro del Consejo de Administración de Grupo GEPP, la Escuela de Negocios MIT Sloan, el Consejo Latinoamericano de la Universidad de Georgetown,

el Consejo del Decano de la Escuela Kenedy de Harvard, Grupo de los Cincuenta (G-50), The Latin America Business Council, Consejo de Fideicomisarios para la Universidad Metropolitana, Consejo de Fideicomisarios para el Instituto de Negocios Avanzados (IESA). Es Ashoka fellow y miembro del Foro Económico Mundial, que en 2005 lo nombró Líder Global Joven, Fundación YGL, Consejo para la Agenda Global de Latinoamérica, Comunidad Global Shapers y el Consejo para la Conservación de Latinoamérica. Miembro del Consejo desde: abril de 2009.

Fernando Senderos Mestre[2, 3]
Presidente del Consejo de Administración y Presidente del Comité Ejecutivo y Director General de Grupo Kuo, S.A.B. de C.V. Presidente del Consejo de Administración del Comité Ejecutivo de Dine, S.A.B. de C.V. Presidente del Consejo de Administración de Desc, S.A. de C.V. Miembro del Consejo desde: abril de 1992.

Enrique F. Senior Hernández[3]
Director de Allen & Company LLC. Miembro de los Consejos de Administración de Coca-Cola FEMSA, Cinemark, FEMSA y Univision Communications. Miembro del Consejo desde: abril de 2001.

Eduardo Tricio Haro[3]
Presidente del Consejo de Administración de Grupo LALA y Grupo AEROMÉXICO. Miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banamex, Mexichem, Grupo Porres, Nuplen Alimentos, Envases Elopak y Aura Solar; así como Vicepresidente del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. Miembro del Consejo de varias fundaciones como el Hospital Infantil de México "Federico Gomez", Instituto Nacional de Cancerología, Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubiran, el Woodrow Wilson Institute, Mexicanos Primero, The Latin America Conservation Council of the Nature Conservancy y la fundación Estados Unidos México, entre otras. Miembro del Consejo desde: abril de 2012

Directores suplentes

Herbert Allen III[3]
Presidente de Allen & Company LLC. Miembro del Consejo desde: abril de 2002.

Félix José Araujo Ramírez[1, 2]
Vicepresidente 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 de las subsidiarias de Grupo Televisa. Miembro del Consejo desde: abril de 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. Miembro del Consejo desde: abril de 2000.

Leopoldo Gómez González Blanco[1, 2]
Vicepresidente de Noticieros de Grupo Televisa. Ex Director de Información para el Presidente de Grupo Televisa. Miembro del Consejo desde: abril de 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. Miembro del Consejo desde: abril de 2000.

Alberto Javier Montiel Castellanos[3]
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 Fiscal de Grupo Televisa y ex Director Fiscal de Wal-Mart de México. Miembro del Consejo desde: abril de 2002.

Raúl Morales Medrano[3]
Socio de Chévez, Ruiz, Zamarripa y Cía., S.C., ex Administrador Senior de Chévez, Ruíz, Zamarripa y Cía., S.C. y Miembro del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y Consejero Suplente del Consejo de Administración de Empresas Cablevisión. Miembro del Consejo desde: abril de 2002.

Guadalupe Phillips Margain[1,2]
Vicepresidente de Finanzas y Administración de Riesgos de Grupo Televisa. Ex Directora de Finanzas y Administración de Riesgos de Grupo Televisa y ex Directora General de Administración y Finanzas de Empresas Cablevisión. Miembro del Consejo desde: abril de 2012.

Secretario
Ricardo Maldonado Yañez

Comité de Auditoría y Prácticas Societarias
Francisco José Chévez Robelo[(P) 3]
José Luis Fernández Fernández[3]
Alberto Javier Montiel Castellanos[3]

[(P)] Presidente
[1] Relacionado
[2] Patrimonial
[3] Independiente