

La convergencia digital en los grandes grupos mediáticos latinoamericanos: la transformación de Televisa y el nacimiento del Grupo TelevisaUnivision

*Konbergentzia digitala Latinoamerikako komunikazio-talde handietan:
Tevisaren eraldaketa eta Grupo TelevisaUnivisionen sorrera*

Digital Convergence in Major Latin American Media Groups:
The Transformation of Televisa and the Birth of the TelevisaUnivision Group

Gustavo Buquet*, Leandro González
Universidad de la República (Uruguay)

Universidad Nacional de General Sarmiento y Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
(Argentina)

RESUMEN: En el marco de la convergencia de los grandes grupos mediáticos latinoamericanos, este artículo analiza la reestructuración de la Corporación Televisa, centrada en la conformación de TelevisaUnivisión y en la creación de la plataforma VOD Vix. Con un enfoque cualitativo-cuantitativo y apoyado en la economía política de la comunicación y la ecología de medios, se examina cómo el grupo reposicionó su negocio audiovisual en el nuevo ecosistema de medios. La estrategia se sostiene en infraestructura y producción audiovisual propia; mientras que Vix se configura como su principal negocio audiovisual y articulador convergente de sus diversas ventanas televisivas.

PALABRAS CLAVE: convergencia; medios; plataformas VOD; audiovisual; digital; Televisa.

LABURPENA: Latinoamerikako komunikabide-talde handien arteko bateratze-prozesuaren testuinguruan, artikulu honek Televisa korporazioaren berrantolaketa aztertzen du, TelevisaUnivision egituratzearen eta Vix VOD plataformaren sorrera ardatz hartuta. Ikuspegi kualitatibo-kuantitatibo batetik, eta komunikazioaren ekonomia politikoan zein komunikabideen ekologian oinarrituta, taldeak bere ikus-entzunezko negozioa nola birkokatu duen aztertzen da komunikabideen ekosistema berrian. Ikus-entzunezko ekoizpen eta azpiegitura propioan oinarritzen da estrategia; aldi berean, Vix plataformak bere ikus-entzunezko negozio nagusiaren rola hartzen du, eta bere telebista-leiho desberdinak modu bateratuan artikulatzeko ardatz bihurtzen da.

GAKO-HITZAK: konbergentzia; komunikabideak; VOD plataformak; ikus-entzunezkoa; digitala; Televisa.

ABSTRACT: *In the framework of the convergence of major Latin American media groups, this article analyzes the restructuring of Televisa Corporation, focusing on the formation of TelevisaUnivisión and the launch of the VOD platform Vix. Using a qualitative-quantitative approach and grounded in the political economy of communication and media ecology, it examines how the group repositioned its audiovisual business within the new media ecosystem. The strategy relies on its own infrastructure and audiovisual production, while Vix emerges as its core audiovisual business and the convergent hub that integrates its various television windows.*

KEYWORDS: *convergence; media; VOD platforms; audiovisual; digital; Televisa.*

* **Correspondencia a / Corresponding author:** Gustavo Buquet. Universidad de la República (FIC-UDELAR) — gustavo.buquet@fic.edu.uy — <https://orcid.org/0000-0002-2512-2624>

Cómo citar / How to cite: Buquet, Gustavo; González, Leandro (2026). «La convergencia digital en los grandes grupos mediáticos latinoamericanos: la transformación de Televisa y el nacimiento del Grupo TelevisaUnivision»; *Zer*, 60, 93-114. (<https://doi.org/10.1387/zer.27878>).

Recibido: 15 de septiembre, 2025; aceptado: 12 de febrero, 2026.

ISSN 1137-1102 - eISSN 1989-631X / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una Licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Introducción

Hace ya una década y media que las plataformas de video a demanda (VOD) comenzaron a irrumpir en todo el mundo. No obstante, los actores tradicionales del ecosistema audiovisual persisten. ¿Cuál ha sido hasta ahora el saldo de esa disputa? ¿Qué estrategias asumieron los grandes grupos de medios? ¿En qué medida se avanzó sobre la convergencia tantas veces anunciada? ¿Qué impacto han tenido estas transformaciones en los ecosistemas audiovisuales nacionales de América Latina?

Sin duda, queda mucho por recorrer en ese sentido. Este artículo es parte de un proyecto más amplio que aborda las tácticas y estrategias de adaptación de los actores tradicionales de televisión latinoamericanos en el ecosistema audiovisual en la era de las plataformas. Se focaliza en los tres grupos dominantes de Argentina, Brasil y México: Clarín, Globo y Televisa, respectivamente.

En principio, estos grupos han desplegado una convergencia de dos sectores: audiovisual y telecomunicaciones. Pero —como se verá— la convergencia no es automática ni armónica, es un proceso complejo que tiene sujeto a aspectos políticos, económicos y tecnológicos, que demanda un rol activo de parte de los actores. Si bien es evidente que buscan ampliar sus economías de escala, alcanzar dicho objetivo supone rediseñar los modelos de negocios, diversificar las fuentes de ingresos y realizar apuestas que pueden no dar los resultados esperados (Ponza, 2020).

Por otra parte, la convergencia requiere subsidios cruzados (Srnicek, 2018): la rentabilidad en un sector permite financiar las inversiones para desarrollar otro, o para adquirir otras empresas de dicho rubro. El hecho de que los tres grupos mencionados provengan de los medios tradicionales supone que los esfuerzos se han enfocado en el desarrollo de infraestructura digital y en servicios de telecomunicaciones. Ahora el objetivo es el *cuádruple play*: internet, servicios audiovisuales por suscripción, telefonía fija y telefonía celular. Porque estas empresas tenían el otro activo estratégico: audiencia, atención, usuarios, producción de contenidos audiovisuales, es decir, una cuota significativa del mercado a la cual ofrecerle servicios imprescindibles para la vida contemporánea. En la competencia con las plataformas VOD se vieron obligados a desarrollar también estos negocios.

El artículo aborda el caso de la transformación del Grupo Televisa y, en su reestructura, el nacimiento de TelevisaUnivision, que es de especial interés por su trayectoria, por su volumen de mercado y por su carácter transnacional. Un grupo que tiene operaciones en México y Estados Unidos, que es producto de fusiones y adquisiciones, y que ha incursionado en todos los segmentos: señales de aire y cable; servicios de internet; servicios audiovisuales por cable, satélite y VOD; telefonía fija y celular. Es quizás el primer gigante latinoamericano con aspiraciones de llevar sus operaciones a todo el continente.

En cuanto a lo metodológico, el abordaje se construyó sobre una base cuali-cuantitativa. Por un lado, se basa en la realización de una serie de entrevistas semi-estructuradas (a funcionarios, especialistas y empresarios de medios¹) y en la recopilación de un conjunto de documentos (leyes, proyectos legislativos, artículos de prensa, publicaciones académicas, documentos del Instituto Federal de Telecomunicaciones de México y fundamentalmente las memorias de las empresas de referencia) relacionados con la cuestión. Por el otro, fueron procesadas y analizadas bases de datos cuantitativas sobre un conjunto de variables (inversión publicitaria, suscriptores a servicios audiovisuales y de telecomunicaciones, facturación, cuotas de mercado, cotización bursátil, segmentos de unidades de negocio, etc.) que permitieron dimensionar los mercados, dar cuenta de su trayectoria en la historia reciente y establecer comparaciones.

El texto se organiza en dos grandes partes. En la primera, se presenta la perspectiva teórica a partir de los aportes de la Economía Política de la Comunicación y la Ecología de los Medios, y se señalan algunos aspectos relacionados al modo en que se traduce (o no) la evolución del ecosistema en los marcos

¹ Para este artículo se utilizó sólo la entrevista realizada a Héctor Matus, Director de Análisis de Audiencias e Investigación de TelevisaUnivision.

normativos a propósito del caso mexicano. En la segunda, se aborda en profundidad la estrategia digital del Grupo Televisa y la creación del Grupo TelevisaUnivision: su transición del audiovisual a las telecomunicaciones, sus fuentes de ingresos y su estrategia de posicionamiento frente al auge de las plataformas. El texto finaliza con un conjunto de reflexiones vinculadas al caso, pero que sirven de guía para abordar otros casos latinoamericanos.

1. Perspectiva teórica

El artículo se nutre de dos perspectivas teóricas principales: la Economía Política de la Comunicación y la Ecología de los Medios.

De la Economía Política de la Comunicación adopta el foco sobre el entramado institucional y legal: fundamentalmente, el análisis de las empresas que desarrollan las actividades de producción, distribución y exhibición (Mosco, 1996); pero también de las instituciones públicas que implementan políticas y del conjunto de textos legales que regulan la actividad. De esta manera, busca establecer las bases de las estructuras de poder, identificando posiciones dominantes y procesos de concentración, como así también la historicidad de su constitución.

Por otro lado, esta perspectiva habilita el abordaje de la desigualdad estructural en la propiedad y el control de los medios y las industrias culturales, en el marco de sociedades capitalistas con distintos niveles de intervención estatal (Mastrini, 2014; Wasko, 2006; Garnham, 1979). El rol del Estado es particularmente relevante en América Latina, donde la relación entre los grandes grupos de medios y las fuerzas políticas ha sido un aspecto clave para entender los distintos marcos regulatorios, sobre todo a la luz de la competencia entre agentes nacionales e internacionales. La Economía Política de la Comunicación también subraya la importancia simbólica de estas industrias y su capacidad de condicionar la discursividad e influir en la ciudadanía (Mastrini & Bercerra, 2017; Bolaño, 2015; Bolaño, do Rego Barreto & Valente, 2022).

De la Ecología de los Medios toma la concepción sistémica de los fenómenos mediáticos y la focalización del análisis en las interacciones que se producen entre los agentes (McLuhan, 1996; Scolari, 2015 & 2024; Fernández, 2018). El actual desarrollo de la industria mediática hace evidente que las estrategias de grandes y pequeños grupos de medios son moldeadas por un conjunto de tecnologías y prácticas que son constitutivas de la experiencia mediática contemporánea (Van Dijck, 2016).

De esta forma, se podrá construir una perspectiva histórica dinámica sobre el devenir de la mediatización audiovisual que integre sus diversas formas. Por un lado, la convergencia digital lo transformó todo al fusionar actividades productivas que hasta entonces eran concebidas de forma aislada (cine, TV, etc.) y al crear nuevos canales de comercialización como las plataformas. Por el otro, en términos de géneros y estilos las plataformas recurren a formatos ampliamente estandarizados (en narrativas, duración, cantidad de capítulos, etc.). Es decir: el cambio —que es innegable— se articula con una serie de continuidades que se verifican en la estructura empresarial, en los modelos de negocios y también en las gramáticas de recepción (Carlón, 2016). Sencillamente, no es posible entender el ecosistema sin la cultura audiovisual y mediática que lo precede. Como sostiene Scolari en *Sobre la evolución de los medios* (2024), el «cambio con continuidad» es un elemento clave del enfoque evolutivo de los medios de comunicación².

Desde ya, ambas tradiciones teóricas se sustentan en fundamentos epistemológicos distintos: la Economía Política de la Comunicación pone la maximización del beneficio capitalista en el centro (Bolaño, Barreto & Rivero, 2025; Mastrini & Bercerra, 2017), mientras que la Ecología de los Medios enfatiza los

² En rigor, para Scolari la Evolución de los Medios sería una superación de la Ecología de los Medios. Define a la primera como una «protodisciplina que estudia el cambio mediático desde una perspectiva a largo plazo, holística, intermedial, reticular y compleja» (2024: 112).

cambios de escala en la mediatización (Strate, 2017; Cali, 2017). La primera subraya la agencia humana (las clases dominantes, los gobiernos, etc.); la segunda, el cambio tecnológico. Por lo tanto, el encuentro entre ambas tradiciones no está exento de tensiones, pero se justifica por atacar dos dimensiones fundamentales del fenómeno comunicacional: la política y la cultura, respectivamente.

En síntesis, la Economía Política de la Comunicación permitirá hacer foco en posiciones dominantes de actores concretos, como así también a las condiciones estructurales y la intervención estatal en uno u otro sentido; mientras que la concepción sistémica de la Ecología de los Medios permitirá desplegar una mirada que, si bien coloca a los grupos convergentes en el centro, permanece atenta a su impacto en los ecosistemas mediáticos locales. Es decir, se trata de perspectivas teóricas complementarias e imprescindibles para abordar un fenómeno como el presentado aquí.

2. Sobre la evolución mediática en un contexto convergente en telecomunicaciones y desactualización normativa en plataformas

Históricamente, el sistema de medios se sustentó sobre tres fuentes: la compra de unidades (diarios, revistas, discos, tickets, etc.), la suscripción (para servicios de televisión pagos, como el cable o la TV satelital) y la publicidad. Esto último merece especial atención porque es una fuente que contribuyó a la sustentabilidad de todo el sistema de medios y porque en los últimos años comenzó a ser más disputada (Miguel de Bustos, 2000).

Desde la perspectiva de la evolución mediática (Scolari, 2024), es evidente la relación entre las tendencias: reducción de audiencias en la televisión lineal, emergencia y auge de plataformas mediáticas y migración de la inversión publicitaria. Al multiplicarse los dispositivos y espacios mediáticos, muchas veces de contacto directo, móvil y personalizado con el usuario (Van Dijck, 2016; Fernández, 2018), las posibilidades de ofrecerle publicidad se amplían considerablemente.

Los grandes actores transnacionales montaron sistemas de publicidad a escala global, con una mayor promesa de segmentación y de resultados de penetración supuestamente verificables, es decir, con un halo de precisión y eficiencia que es presentado como superior al de los medios tradicionales.

Además, se trata de actores que tienden a concentrar fuertemente la inversión publicitaria (Smneczek, 2018; Borrastero & Juncos, 2023), como Google, que tiene a disposición el buscador, YouTube, Chromecast y todo el sistema Android; y Meta, con el enorme alcance que ofrecen Facebook, Instagram y WhatsApp. Las principales plataformas VOD como Netflix o Disney+, que comenzaron a operar con un modelo de negocios basado exclusivamente en la suscripción, en los últimos años comenzaron a diversificar el modelo (básico con anuncios, estándar y premium), siguiendo el camino recorrido por la televisión por cable hace tan sólo algunas décadas (Lobato, 2019; Lotz, 2025). Por lo tanto, la digitalización supuso no sólo el desplazamiento (a expensas de los medios tradicionales) y la concentración de la inversión publicitaria, sino también la extranjerización.

Frente a eso, desde la perspectiva de la Economía Política de la Comunicación se hace evidente la necesidad de encuadrar a los actores transnacionales emergentes en los marcos regulatorios para equilibrar la competencia, retener una parte de la demanda que tiende a extranjerizarse y promover la *diversidad cultural* (Albornoz & García Leiva, 2017). Por ejemplo, tales parecen ser los objetivos de la Unión Europea, que funciona como un bloque integrado en asuntos comerciales, culturales y políticos, y que en los últimos años ha intentado establecer una marca con la Directiva de Servicios de Comunicación Audiovisual, la Ley de Mercados Digitales y la Ley de Servicios Digitales (Vlasis, 2020; Loreti y Lozano, 2018; Bolaño, Barreto y Rivero, 2025).

No obstante, en América Latina no existe una entidad supranacional capaz de integrar y representar a todo el bloque, lo cual hace que sea imposible acordar e implementar un marco regulatorio común para

toda la región. A ello hay que agregar que, hasta el momento, los países latinoamericanos tampoco han avanzado significativamente sobre la cuestión. Han tomado carácter público algunos debates, reclamos sectoriales y proyectos legislativos, pero ni Argentina, ni Brasil, ni México han regulado a las plataformas SVOD (Bizberge *et al.*, 2023).

Es un aspecto central para entender el presente de los ecosistemas mediáticos latinoamericanos: por acción u omisión, la regulación convergente favoreció el *triple play* pero sin extender las obligaciones que pesan sobre la televisión lineal a las plataformas. Esto le ha permitido actuar estratégicamente a las grandes plataformas transnacionales, pero —como se verá— también a los grandes grupos mexicanos que se han expandido por la vía OTT (*over the top*) sin ningún tipo de impedimento.

Finalmente, este aspecto reafirma la necesidad de combinar la Ecología de los Medios con la Economía Política de la Comunicación, es decir, una perspectiva teórica sobre el cambio mediático con otra sobre las relaciones económicas y la regulación. Todo sin perder de vista que se trata de actores relevantes en los procesos de producción y circulación de sentido. Vale recordar que, para Fidler, la *mediamorfosis* —es decir, la transformación de los medios— es generalmente producto «de la interacción compleja entre las necesidades percibidas, las presiones políticas y de la competencia, y de las innovaciones sociales y tecnológicas» (1998: 21).

Como se verá, el caso mexicano expresa las tensiones entre la evolución mediática y la parcial actualización normativa, dado que hay una nueva norma convergente en telecomunicaciones y audiovisual, pero no entre servicios de televisión y plataformas.

3. La transformación Convergente del Grupo Televisa: del Audiovisual a las Telecomunicaciones

La Corporación Televisa nació como un grupo de radiodifusión, y a partir de los años 70 se transformó en grupo multimedia —con radios, editora de revistas, inversiones deportivas, y casinos—; pero su principal negocio fue la televisión lineal abierta, a la que sumó de forma temprana la televisión por cable. Con un alto nivel de concentración en los mercados audiovisuales, en la década de los años 90, el grupo Televisa seguía posicionado como el principal grupo multimedia de México (Vidal, 2019).

Este excepcional grado de concentración fue fomentado por el establecimiento temprano de relaciones mutuamente beneficiosas entre los propietarios de los medios y las élites gubernamentales (Sinta, 2023). Sin importar los cambios de gobierno, esta connivencia fue permanente incluyendo el cambio del partido en el gobierno liderado por Fox entre 2000 y 2006, que terminó con la aprobación de la «Ley Televisa», como gran espaldarazo a las cadenas de radiodifusión (Trejo, 2009).

Ruiz (2009) va aún más lejos y sostiene que el poder que fueron tejiendo durante décadas entre la Corporación Televisa y los distintos gobiernos convirtió a la familia Azcárraga Jean en baluartes del poder fáctico mediático (Ruiz, 2009); durante el período 2010–2015 tuvieron peso en el parlamento con su propia bancada de legisladores, la «telebancada» ejerciendo gran influencia en las comisiones de radio y televisión de forma clara hasta 2018 (Gómez, 2020); y Paxman (2015) afirma directamente que el triunfo de Peña Nieto del PRI fue producto de una estrategia conjunta del Grupo Televisa con el candidato (Paxman, 2015)

Relativo a la expansión internacional del grupo, a partir de 1961 estableció una relación constante con Univisión, la empresa televisiva de habla hispana más importante de los EEUU; primero exportando sus programas, y luego compartiendo la propiedad, hasta llegar en 2022 a convertirse en su accionista mayoritario (Informe Anual Televisa, 2024). Hay que destacar que Televisa no sólo exportó sus programas de televisión a EEUU, sino que se convirtió en el principal exportador de programas en idioma castellano no solo con destino a América Latina, sino que conquistó otros mercados como por ejemplo Rusia y China (Sinclair, 2009).

La transformación del grupo Televisa no sólo fue producto de los cambios tecnológicos y económicos disruptivos de la época, sino que fue acompañada por los cambios regulatorios convergentes en México. Esto se dio a partir de la Ley Federal de Comunicaciones de 1995 (OCDE, 2012), de la ya mencionada «Ley Televisa» del 2006, así como de la aprobación de la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión (LFTR) aprobada en 2014. Esta última, además de crear el Instituto Federal de Telecomunicaciones como agencia reguladora independiente, estableció nuevas reglas que en principio restringirían la libertad de acción de los radiodifusores preponderantes sometiendo a los operadores históricos a un mayor escrutinio y, además, creando una nueva cadena de radiodifusión. Sin embargo, Televisa nunca bajó de una audiencia del 60% en televisión abierta y, al mismo tiempo, dicha Ley permitió a Televisa convertirse en un operador importante en telecomunicaciones (Gómez, 2020; Gómez *et al.*, 2026)³.

A su vez, con la implementación de la Televisión Digital Terrestre, los operadores dominantes establecieron canales de noticias que son vistos en clave de presión a los gobiernos y a los partidos políticos ejerciendo una clara forma de poder ideológico. Con la reforma ya consolidada, poco cambió entre la capacidad de poder fáctico entre los medios dominantes y los gobiernos (Gómez, 2020). En este complejo contexto se enmarca la transformación del Grupo Televisa, donde sus principales competidores en televisión lineal pasarán a ser, como se verá más adelante, las plataformas de *streaming* SVOD. Estos cambios tecnológicos, económicos, y jurídicos, en conjunto con las transformaciones en el sistema mediático mexicano, impulsaron a la Corporación Televisa a implementar la convergencia entre sus negocios audiovisuales y de telecomunicaciones (Bizberge, 2017; Bizberge, Mastrini & Gómez, 2023).

En 1996, Televisa, junto con Direct TV, lanzó Sky, un servicio de televisión satelital para abonados; en el año 2002, Cablevisión —su principal empresa de cable— comenzó a ofrecer servicios de internet fijo al hogar; ese mismo año expandió sus redes de cable a EE.UU. comprando junto con Univisión TuTV. En 2006, Televisa compró parte del paquete accionario de dos importantes operadores de cable, Cablemas y Televisión Internacional, que terminará por adquirir en un 100% en 2015. En ese lapso, Televisa invirtió 1.360 millones de dólares en la compra de diferentes compañías de cable. En 2007, Televisa adicionó la oferta de telefonía fija, convirtiendo a Cablevisión en el primer operador en ofrecer el servicio de *triple play* en México (servicios de televisión, internet y telefonía fija).

En 2014, Televisa lanzó su marca comercial Izzi para ofrecer bajo un mismo paraguas el conjunto de servicios de todas sus empresas de cable; en 2022, Sky comenzó a ofrecer internet fijo al hogar. Ese mismo año, Televisa adquirió el paquete mayoritario de Univisión, creando la nueva corporación: TelevisaUnivision. Tras la fusión, crearon la plataforma VOD Vix y la comercializan en México a través de su marca Izzi, aunque también está dirigida al mercado hispano de los EE.UU.

No puede faltar una de las apuestas que ha realizado el Grupo Televisa en el sector de las telecomunicaciones y todavía no termina de consolidar: sus iniciativas por ingresar al negocio de la telefonía celular. En 2012, compró el 50% del paquete accionario de Iusacell, empresa de telefonía celular del Grupo Salinas (Televisión Azteca) que contaba con 8 millones de clientes, paquete accionario que le terminó vendiendo al propio Salinas en 2014. Esta operación le llevó a una pérdida de 350 millones de dólares.

En 2020, el Grupo Televisa lanzó Izzi Móvil, un proyecto que tuvo poco éxito en su inicio, pero comenzó a funcionar a partir de su alianza en 2022 con AT&T, operador que le facilita su red; durante ese mismo año, Sky lanzó su telefonía celular. En 2023 comenzó a ofrecer internet fijo al hogar y en 2024 Televisa incluyó todos sus servicios dentro de su marca Izzi, incluyendo los servicios brindados por Sky; ese mismo año adquirió, además, el 100% del paquete accionario de Sky México (ver tabla 1).

³ Para una detallada descripción de la LFTR, véase Gómez (2020).

TABLA 1
Principales hitos convergentes del Grupo Televisa

Año	Hito	Fuente
1996	Televisa con Direct TV lanzan Sky (sistema de TV pago por DTH)	Sky (sin Fecha)
2000	Cablevisión inicia la sustitución de cable coaxial por fibra óptica	Produ (2000, 10 de Julio)
2002	Cablevisión comienza a ofrecer servicios de internet fijo al hogar	Kulturalkhan (2009, 24 de noviembre)
2002	Televisa compra en conjunto con Univisión la red de Cable de EEUU TuTV	Informe Anual Televisa 2010
2006	Televisa compra el 49% de Cablemas y el 50% de Televisión Internacional	Vidal Bonifaz, F. (2021)
2007	Cablevisión adiciona a su oferta telefonía fija (<i>triple play</i>)	Kulturalkhan (2009, 24 de noviembre)
2011	Cablevisión adquiere el 100% de Cablemás	Informe Anual Televisa 2011
2012	Televisa compra el 50% de Iusacell (su primer intento de ofrecer el servicio de telefonía celular)	Informe anual Televisa 2012
2014	Televisa vende el 50% de Iusacell al grupo de (Salinas Pliego TV Azteca)	Martínez, A. (2014, 11 de setiembre)
2014	Se lanza la marca comercial Izzi para agrupar a todas las diferentes empresas de cable del Grupo Televisa	Bello, A.; Cruz, M. (2015, 30 de diciembre)
2015	Cablevisión adquiere el 100% de TV Internacional (entre 2006 y 2015 Televisa compró empresas de cable por valor de 1,360 millones de USD)	Bonifaz, F. (2021)
2020	Izzi lanza telefonía celular (Izzi Móvil)	Milenio (2020, 1 de junio)
2022	Izzi Móvil se asocia a la red de AT&T.	Forbes (2022, 3 de noviembre)
2022	Sky lanza servicios de telefonía celular asociado a la red de AT&T	Amaya, H. (2023, 17 de abril)
2022	El Grupo Televisa se hace con la mayoría de las acciones de Univisión por 4.500 millones de USD y crea la Corporación TelevisaUnivision	Informe Anual Televisa 2022
2022	TelevisaUnivision crea la plataforma de Streaming Vix y la incluye en su marca Izzi	Informe Anual Televisa 2022
2023	Sky comienza a ofrecer servicios de Internet fijo al hogar	Xataca (2024, 24 de enero)
2024	Televisa incorpora Sky a la marca Izzi	Guerrero (2025, 12 de agosto)
2024	Televisa adquiere el 100% de Sky	Informe Anual Televisa 2024

Fuente: elaboración propia con base en las fuentes detalladas en la tabla.

La toma de estas decisiones se ve reflejada en la evolución de los ingresos por ventas de la Corporación Televisa. Se registró un incremento de las ventas netas, y además se modificó cualitativamente la estructura de los ingresos por segmentos. Los ingresos por ventas netas de Televisa pasaron de 3.640 millones de dólares en 2006 a 6.773 millones en 2023, crecieron en un 86% en términos corrientes y un 20% en términos constantes⁴.

⁴ En términos constantes, los 3.640 millones de dólares del año 2006 equivalen a 5.569 millones de dólares en 2023 (https://www.bls.gov/data/inflation_calculator.htm).

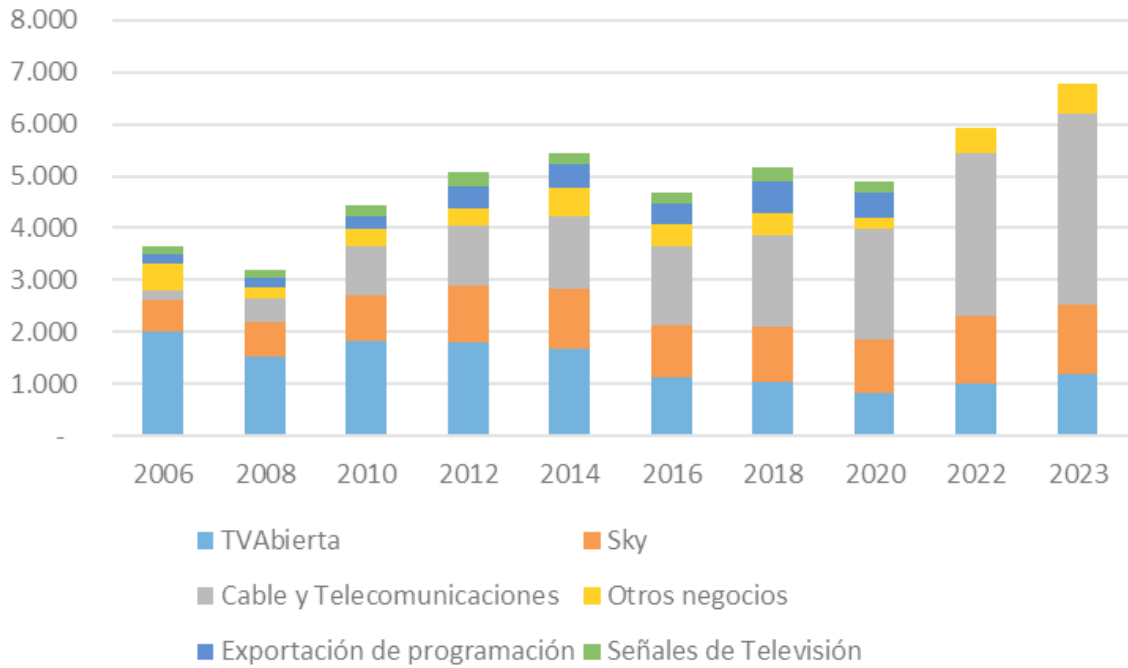


GRÁFICO 1

**Evolución de las ventas netas de Televisa por segmento
(años seleccionados entre 2006-2023; en miles de USD corrientes)**

Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de Televisa 2006 al 2023 y de TelevisaUnivision 2023.

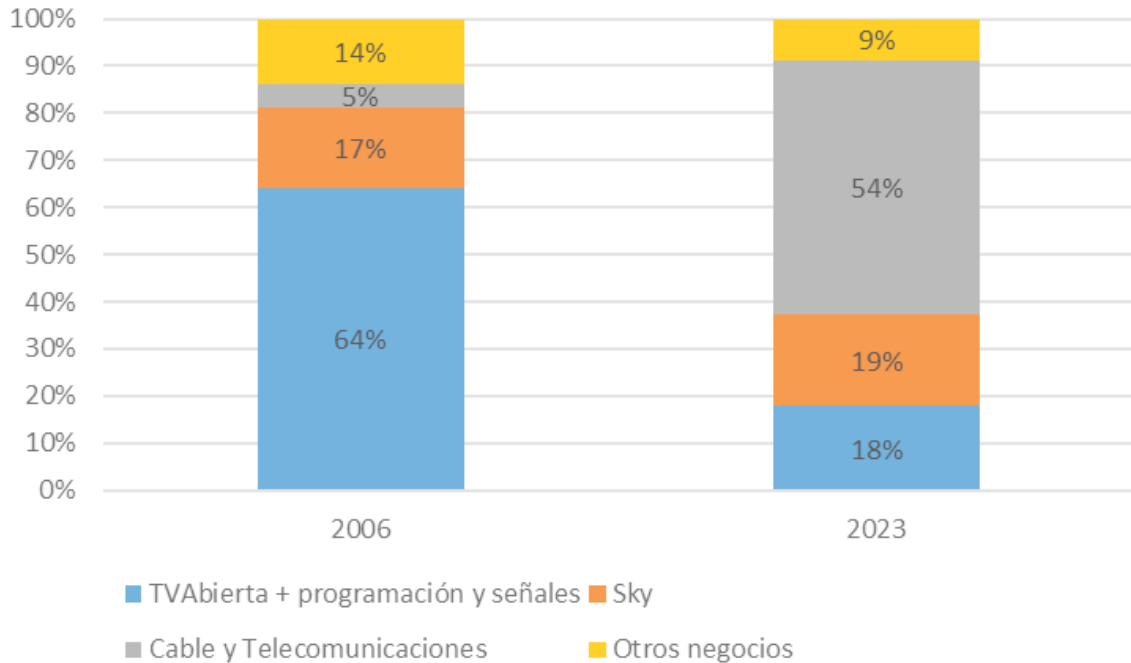


GRÁFICO 2

**Comparación de las ventas netas de Televisa por segmento
(años 2006 y 2023; en % sobre el total)**

Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de Televisa 2006 al 2023 y de TelevisaUnivision 2023.

Entre 2006 y 2023 la estructura de los ingresos registró también un cambio cualitativo. Los ingresos relativos a la inversión publicitaria en televisión abierta, la exportación de programación y la venta de señales destinadas a operadores de televisión de pago pasaron de representar del 64% al 18% del total; por el contrario, el negocio del cable, renovado con altas inversiones en redes de fibra óptica y su oferta de *triple play*, pasó del 5% al 54%. Por su parte, los ingresos de Sky muestran un porcentaje estable de entre el 17% y el 19% (gráfico 2). Se verá más adelante que Sky le terminará generando pérdidas a la compañía.

Como se mencionó, esta estrategia fue posible por la temprana Ley Federal de Telecomunicaciones del año 1995, pero donde fue de vital importancia la reforma de 2014. La misma permitió intensificar esta competencia tanto en el audiovisual como en el mercado específico de las telecomunicaciones. La creación del IFT como organismo autónomo, y la posibilidad de regular de forma asimétrica a un actor declarado dominante, permitieron que los grupos audiovisuales se integren de forma intensiva al mercado de las telecomunicaciones (Bizberge, 2017; Gómez, 2020). Nuevamente, la perspectiva teórica mixta, dado que un aspecto central de la economía política de la comunicación —una regulación que favorece a grupos mediáticos determinados— se explica en buena medida por un aspecto central de la ecología de los medios —los cambios tecnológicos que permitieron las transformaciones de los mercados, de las empresas, y de la relación entre los medios y las audiencias—.

En el gráfico 3 se sintetizan las consecuencias de los cambios normativos en el mayor peso de los grupos audiovisuales clásicos en el sector estrictamente de telecomunicaciones. Durante el período analizado, en el mercado de Telefonía Fija, América Móvil redujo prácticamente a la mitad su cuota de mercado; cuotas absorbidas por los tres grupos de origen audiovisual: Televisa, Grupo Salinas y Megacable. En el sector de internet fijo al hogar, comparando las columnas de 2013 y 2023, ocurre algo similar. América Móvil pierde una cuota equivalente al 32%, la misma que vuelven a ganar los tres grupos audiovisuales mencionados. En telefonía celular, sin embargo, América Móvil mantiene más del 50% del mercado, y sus rivales más próximos provienen del sector clásico de las telecomunicaciones: Telefónica y AT&T

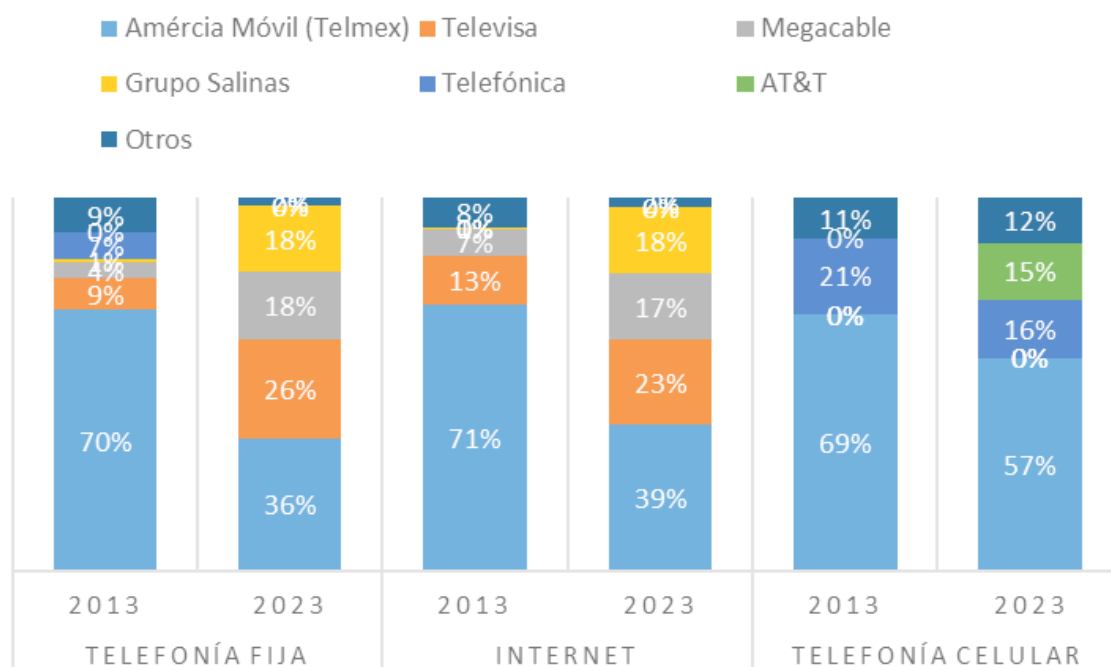


GRÁFICO 3

Evolución de los servicios fijos de telefonía e internet y telefonía celular por empresa (años 2013 y 2023; en % sobre el total del mercado)

Fuente: elaboración propia con base en IFT (2024a).

La toma de decisiones de Televisa vinculadas a sus inversiones en sectores estratégicos de telecomunicaciones le permitió incrementar y cambiar la estructura de sus ingresos de forma sustantiva. Desde el punto de vista de las ventas netas, el sector de telecomunicaciones pasó a ser el más importante y le generó respaldo económico para enfrentar, a partir de la segunda década del siglo XXI, la irrupción de las grandes plataformas.

Por otra parte, no solo las plataformas VOD impactaron negativamente en las ventas netas audiovisuales de la Corporación Televisa. También la competencia en el mercado interno entre los grupos audiovisuales y de telecomunicaciones, fortalecida por las reformas de telecomunicaciones del 2014 y 2018, impactaron en la disminución de las audiencias en televisión abierta (Gómez, 2020). El apagón analógico del año 2015 incidió negativamente en las audiencias de televisión abierta. Con ello y con los cambios de hábitos de consumo de la población con menos de 30 años, se estima que las audiencias de la televisión abierta se redujeron en un 25% en la última década (Matus, H., entrevista realizada el 4 de junio de 2025).

4. El mercado audiovisual mexicano y la caída de ingresos del Grupo Televisa en televisión lineal

México no fue ajeno al fenómeno de la consolidación de las redes sociales y las plataformas VOD en el mercado. Estas modificaron los hábitos de consumo audiovisual, reflejándose en la reducción de las audiencias de la televisión lineal (Pérez, 2018). Como se observa en el Gráfico 4, este fenómeno generó entre 2013 y 2023 un crecimiento casi exponencial en la inversión publicitaria en medios digitales, así como la caída de los ingresos publicitarios en el segmento de la televisión, tanto abierta como de pago.

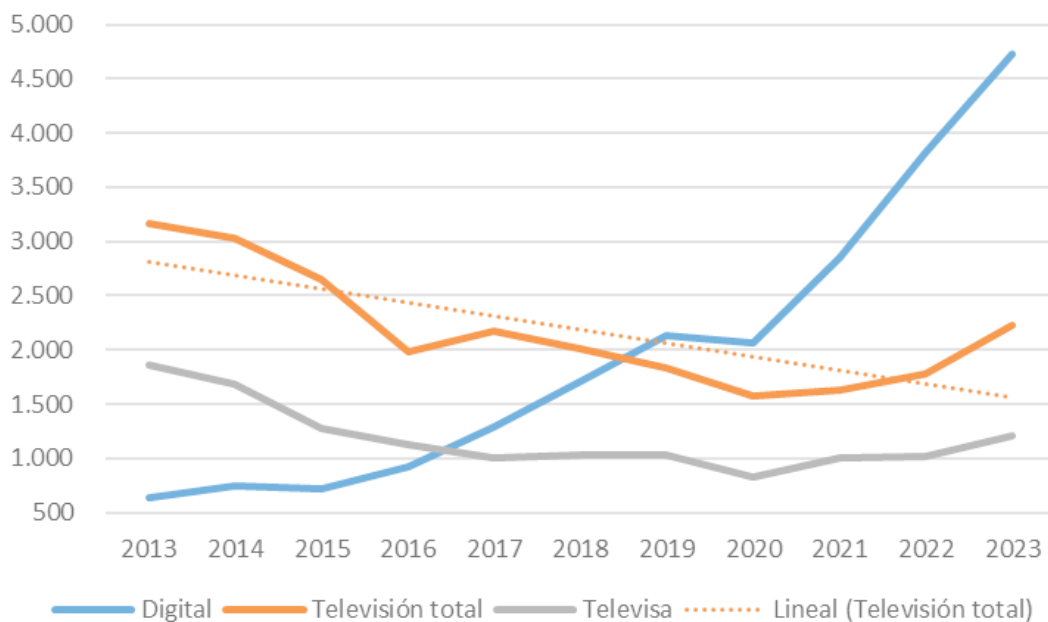


GRÁFICO 4

Evolución de la inversión publicitaria digital y en televisión en el mercado mexicano y en televisión del Grupo Televisa (años 2013-2023, en millones dólares corrientes)

Fuente: elaboración propia con base en AVE, CIM e IAB México (2024) Estudio Valor Total Media e informes anuales de Televisa (años 2013-2023)

El gráfico 4 registra también la evolución de los ingresos obtenidos por la inversión publicitaria en televisión del Grupo Televisa. El mismo sigue una tendencia similar al que registra la inversión publicitaria total en el segmento televisión. La caída es en torno al 35%, y 30%, respectivamente. Por su parte, la inversión en medios digitales se multiplicó por 7 en el mismo período.

El crecimiento en la cantidad de suscriptores en las plataformas multinacionales VOD en los distintos países ha impactado en la disminución de los abonados a la televisión de pago (OBS 2024; Buquet, 2023). Esta tendencia se registra también en México para los últimos años. En el gráfico 5 se puede observar que los suscriptores a plataformas han crecido, mientras que, de forma simultánea, los suscriptores a televisión de pago han disminuido. Según sendos informes del IFT, estas variaciones en términos absolutos fueron de una baja de 24,7 a 23,4 millones entre los años 2021 (pico máximo) y 2023 para la televisión para abonados, mientras que el crecimiento de las plataformas SVOD entre 2018 y 2023 pasó de 3,7 a 14,4 millones (IFT, 2024a; IFT, 2024b).

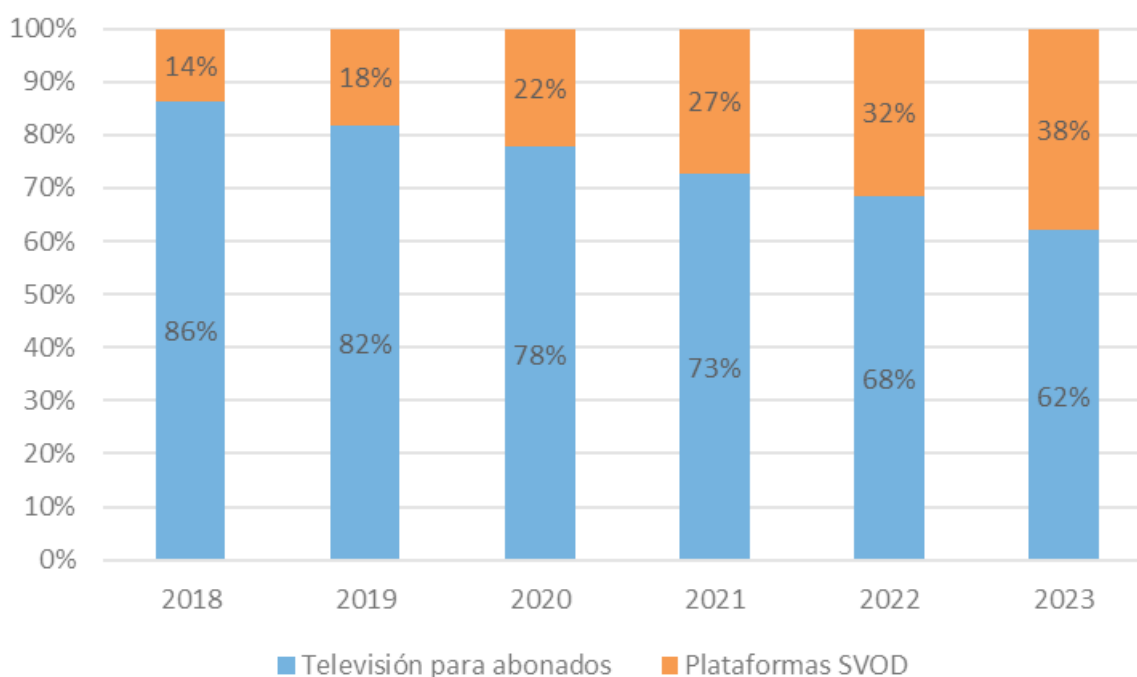


GRÁFICO 5

Evolución de los hogares suscritos a televisión para abonados y plataformas SVOD (años 2018-2023; en % sobre el total de suscriptores)

Fuente: elaboración propia con base en IFT (2024b).

En el gráfico 6 se analiza un período diferente. El aumento en la cantidad de suscriptores a servicios de televisión para abonados se estanca a partir de 2017, registra un crecimiento en la pandemia, y comienza a decrecer a partir del año 2022. Esta tendencia, menos marcada que la disminución de las audiencias y la inversión publicitaria en televisión, tiene una explicación para el caso de México, y de ella se desprende que uno de los grupos más afectados es el Grupo Televisa. De hecho, se puede apreciar también que Televisa pierde cuota de mercado en cantidad de suscriptores totales.

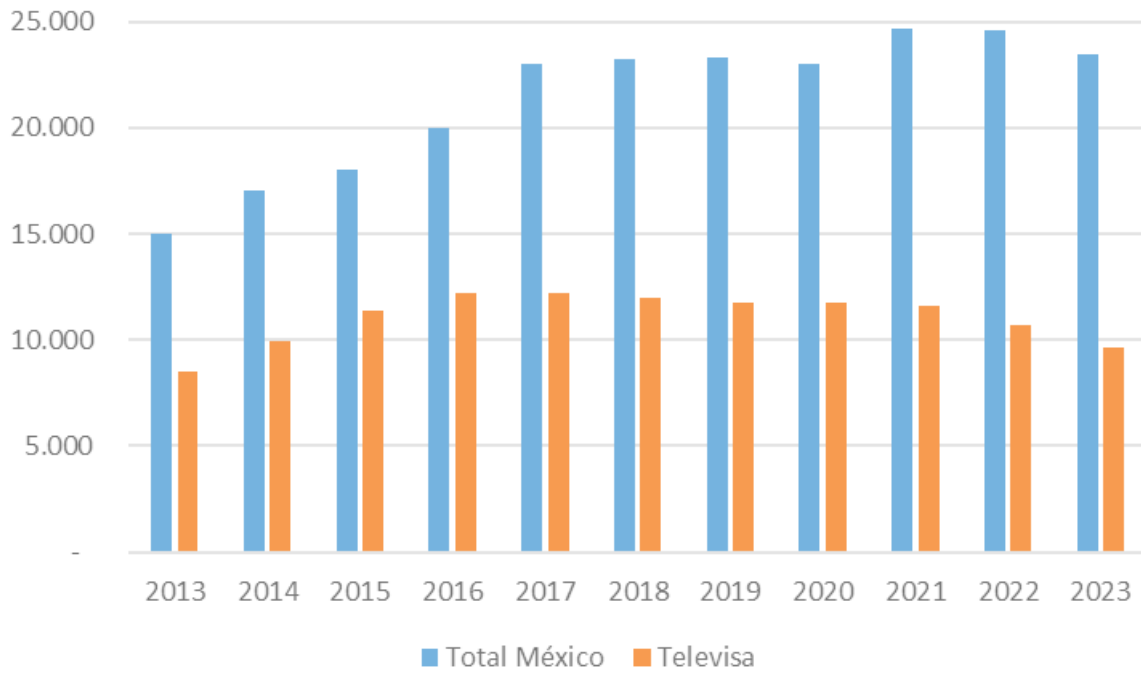


GRÁFICO 6

Evolución de suscriptores a la televisión para abonados totales y de Televisa en México (años 2013-2023; en miles)

Fuente: elaboración propia con base en IFT (2024a), e informes anuales de Televisa 2013-2023

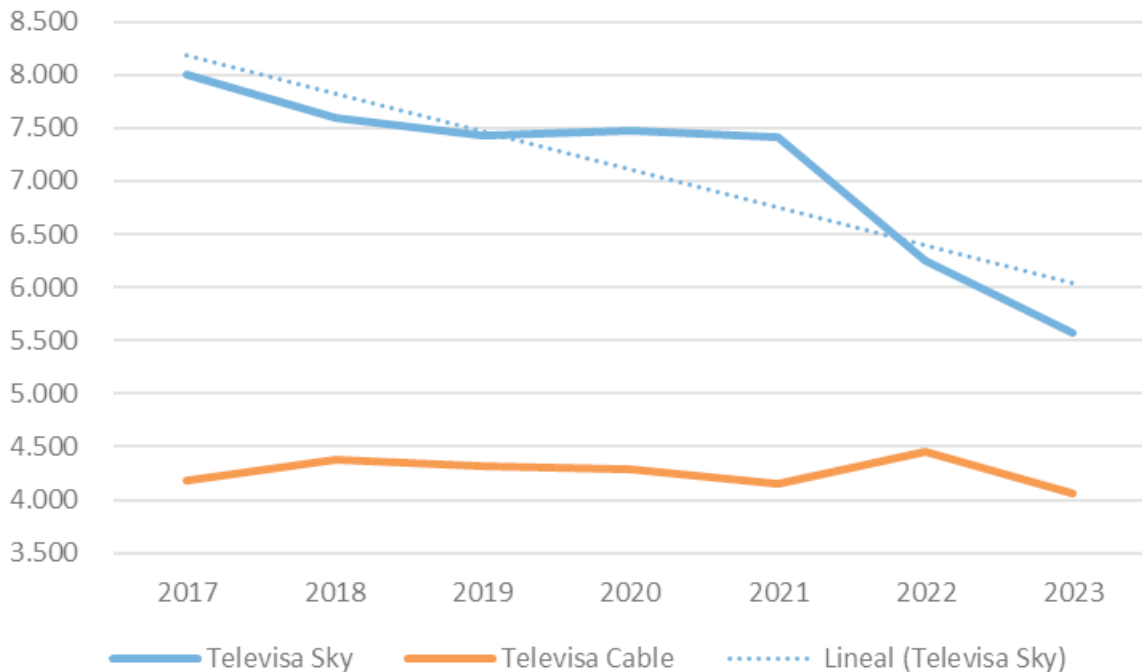


GRÁFICO 7

Evolución de suscriptores a la televisión para abonados de Televisa según sean de televisión satelital (Sky) o cable (años 2017-2023; en miles)

Fuente: elaboración propia con base en Informes anuales de Televisa 2017-2023.

El relativamente lento decrecimiento de abonados tiene que ver con que los servicios de televisión de pago por cable se ofrecen en conjunto con servicios de internet y telefonía fija (*triple play*); resultando para los hogares más atractiva esta oferta. En el caso de Televisa la baja ocurre fundamentalmente por la caída en abonados que sufre el servicio satelital Sky, mientras que sus empresas de cable, todas bajo la marca comercial Izzi, mantienen una tendencia relativamente estable en la cantidad de suscriptores.

El gráfico 7 condensa esta información. La cantidad total de abonados que pierde Televisa es muy similar a la cantidad de abonados que pierde Sky. Es decir, el Grupo Televisa mantuvo la cantidad de abonados en el cable y además generó una gran cantidad de conexiones de servicios adicionales sólo de internet y telefonía fija. Se podría adelantar que mientras el cable le permitió mantener sus abonados a los servicios de televisión y aumentar los servicios de internet; Sky, que sólo ofrecía hasta entonces servicios de televisión, le terminó generando al Grupo los problemas económicos y financieros mencionados precedentemente (Informe Anual Televisa, 2024).

Con el gráfico 8 se puede concluir este análisis. En primer lugar, el Grupo Televisa pierde esencialmente abonados a la empresa Sky. La otra empresa que registra una caída en la cuota de mercado es Dish —MVS, la otra compañía con tecnología satelital que tampoco contaba con servicios integrados de telecomunicaciones—. A su vez, estas dos compañías son las que pierden cuota en el mercado de la televisión de pago en México. Por su parte, las empresas Totalplay del Grupo Salinas (TV Azteca) y Megacable ofrecen servicios de *triple play* y aumentan su participación en el mercado de la televisión para abonados. La competencia para el Grupo Televisa no proviene solamente de las plataformas multinacionales VOD, también hay una dura disputa entre los actores clásicos del audiovisual y las telecomunicaciones. Un ejemplo es la competencia que se ha visto intensificada durante los últimos años (Señal News, 18 de diciembre de 2024), donde una de sus consecuencias se refleja en la cuota de mercado que ganan las empresas Totalplay y Megacable, mientras Sky y Dish —MVS, pierden su cuota de mercado en la misma proporción—. A partir de 2023, Televisa intensifica acciones para convertir a Sky en un operador convergente con oferta de paquetes que incluyen para sus socios internet al hogar y telefonía celular. La intención está vinculada a detener la caída de socios de la plataforma satelital (Informe Anual Televisa 2024).

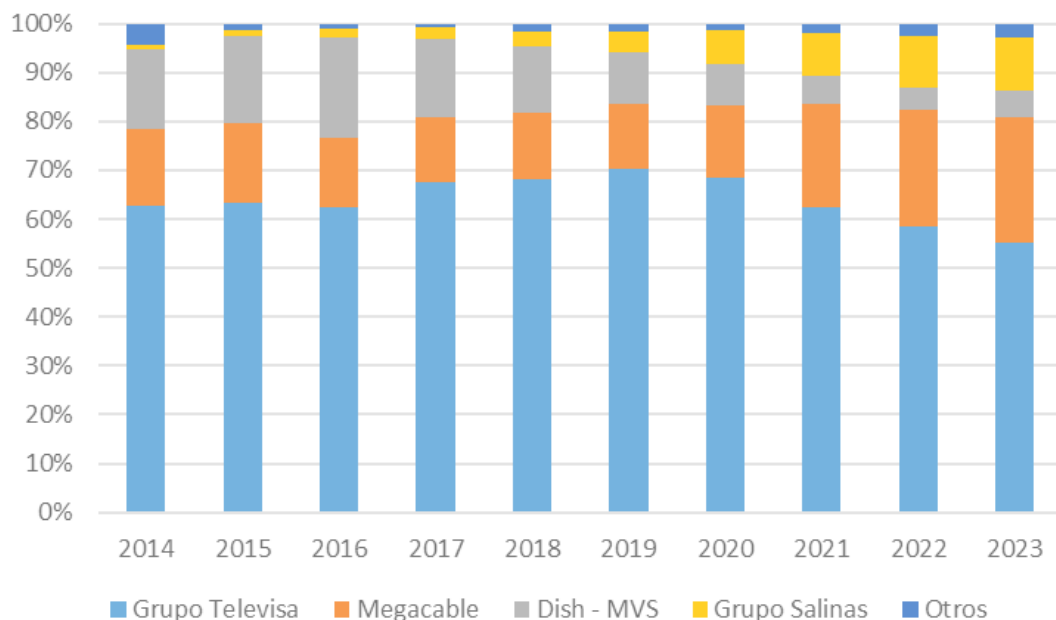


GRÁFICO 8

Servicios de televisión de pago por empresa
(2014-2023, en % sobre el total de suscriptores)

Fuente: IFT (2024a)

5. La reestructura del grupo Televisa y su estrategia de posicionamiento audiovisual

Como se ha visto, si bien los ingresos por ventas netas del Grupo Televisa se incrementaron durante todo el período, se observaron también dos segmentos de negocio con problemas económicos y financieros importantes: la televisión abierta y satelital. Estos dos negocios, con costos operativos relativamente estables y una tendencia a la baja de sus ingresos, impactaron negativamente en los resultados del grupo y en la cotización de sus acciones (Informe Anual Televisa, 2024).

Como se puede observar en el gráfico 9, existe una relación directa entre las dos variables: mientras los resultados bajan o se hacen negativos, la cotización de las acciones baja. En diez años, la cotización se redujo de 91,28 a 7,9 pesos mexicanos. En todo este período el Grupo ha estado invirtiendo grandes cantidades de capital, ha aumentado su deuda, ha logrado éxito comercial en alguno de los segmentos de negocio, pero llegó a una situación que demandaba transformar su estructura drásticamente.

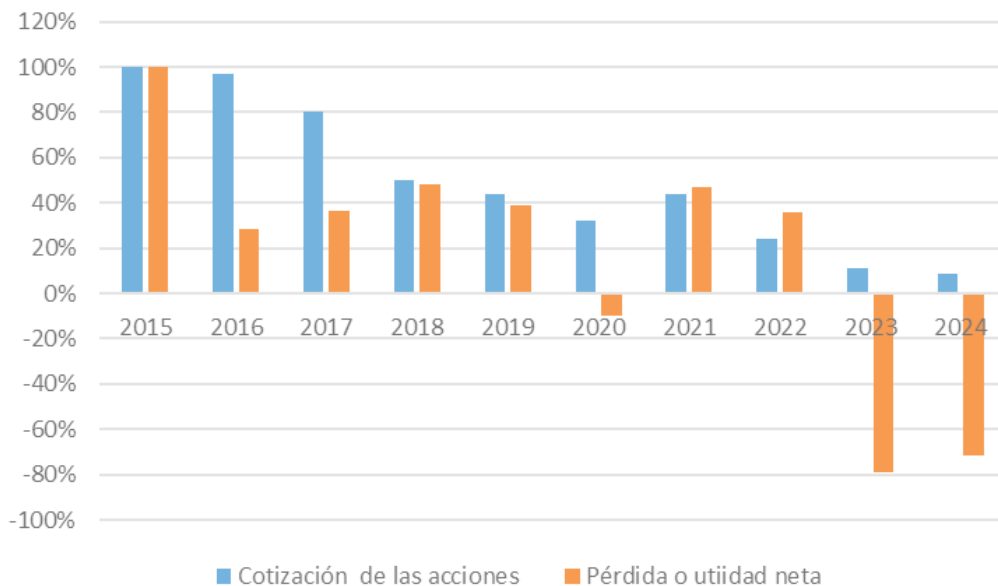


GRÁFICO 9

Evolución de la cotización de las acciones y utilidad o pérdida neta del grupo Televisa (años 2015-2024, índice 2015 = 100% del valor de cada una de las variables)

Fuente: elaboración propia con base en Investing.com; informes anuales de Televisa 2015-2024.

La reestructuración económica de Televisa comenzó en 2021 y culminó en 2024, consolidando sus activos en tres grupos diferentes. El primero, denominado Ollinami S.A. incluye sus operaciones de fútbol, el Estadio Azteca, las operaciones de juego y la publicación y distribución de revistas, así como ciertos activos y pasivos relacionados. Este grupo comenzó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores en febrero de 2024 (Informe Anual Televisa 2024).

Por otra parte, decidieron dividir lo que se considera como negocios convergentes entre el audiovisual y las telecomunicaciones; de los segmentos de negocio estrictamente de contenidos audiovisuales. Así, Televisa quedó exclusivamente como un grupo de telecomunicaciones convergente con servicios de televisión para abonados, telefonía fija al hogar, internet fijo al hogar y telefonía celular. A partir de 2024, la nueva Corporación Televisa tendrá solamente dos negocios ahora unificados bajo una única marca comercial, Izzi, y ambos con servicios similares. Las empresas de cable del Grupo tienen capacidad para ofre-

cer *cuádruple play*, con servicios de televisión, internet, telefonía fija y telefonía celular; mientras que Sky ofrece los mismos servicios excepto telefonía fija. El elemento importante que se destaca de esta operación es que Televisa ha implementado en Sky la misma estrategia que inició 20 años antes con las empresas de cable; Sky está preparada para competir en datos y telefonía celular para evitar que continúe la pérdida de sus suscriptores. Al mismo tiempo el Grupo tomó una decisión estratégica con la adquisición del 100% del paquete accionario de esta empresa.

Por último, y la apuesta más importante del Grupo, Televisa adquirió el paquete accionario mayoritario de Univisión, formando la Corporación TelevisaUnivision consolidando los activos de ambas empresas, especialmente los vinculados a la producción de contenidos audiovisuales, la televisión abierta, la realización de señales de televisión, la distribución de programas y la plataforma Vix. La nueva Corporación TelevisaUnivision opera para México y Estados Unidos, pero sus ambiciones se proyectan a todos los países de habla hispana.

6. TelevisaUnivision y la plataforma Vix

Univision se fundó en 1955 en San Antonio, Texas, y fue la primera cadena de televisión abierta en destinar su programación específicamente al público hispano de EE.UU. Su primer nombre fue Spanish International Network (SIN) y ya en 1961 realizó los primeros acuerdos para emitir en su señal programas producidos por Televisa. Actualmente, los negocios audiovisuales que cuenta Univision, y consolidó en la fusión con Televisa, son sus dos cadenas de televisión abierta que emiten desde 59 estaciones situadas en algunas de las ciudades con mayor población hispana de los EE.UU.; nueve señales de televisión; y la plataforma de *streaming* Prende TV (Univision, 2015, 20 de mayo).

Desde 1980 Televisa ha invertido en la compra de acciones de Univision; hasta que en 2022, con una compleja operación financiera⁵, adquirió el paquete accionario mayoritario creando la Corporación TelevisaUnivision. Televisa aportó a la fusión los cuatro canales de televisión abierta de su propiedad en México; 27 señales de televisión; sus estudios de producción televisiva; el estudio cinematográfico Videocine, y el servicio de SVOD Blim TV. Esta nueva corporación, según sus accionistas, no cotizará en el mercado de valores hasta que se consolide como un negocio rentable (Informe Anual Televisa, 2024).

Con esta operación también se fusionaron las dos plataformas de *streaming* SVOD de cada una de las empresas, Prende TV y Blim, creando la plataforma conjunta Vix. La mayor de habla hispana con 300 mil horas de programación en su catálogo (El CEO 2025, 21 de febrero).

La formación de la Corporación TelevisaUnivision fue, de toda la reestructura que ha implementado Televisa desde 2021, la mayor apuesta estratégica del Grupo.

Si las inversiones en telecomunicaciones se realizaron para mantener con vida y fortalecer a la Corporación Televisa; la decisión de comprar Univisión para consolidar y expandir el negocio audiovisual expresa la necesidad de mantener el negocio de la televisión como el de mayor importancia; aunque no necesariamente el de mayor rentabilidad. A pesar de los grandes cambios registrados en el correr del siglo XXI, la Corporación Televisa nunca dejó de pensar en la capacidad de la televisión para influir en el poder político, ideológico y económico; ahora ejercido con la nueva corporación TelevisaUnivisión transformada en su nuevo ecosistema mediático.

⁵ El monto de la transacción, de 4.500 millones de dólares, se financió con la emisión de acciones del Holding Univisión II por valor de 1.500 millones de dólares. El resto de la operación se cubrió en efectivo con las inversiones de Softbank y Forelight; Google y The Raine Group y la emisión de una línea de bonos (Informe Anual Televisa 2024).

Esta frase de Emilio Azcárraga Jean, CEO de Televisa hasta 2024, en entrevista que le hacía *Expansión* en el contexto de la compra de Iusacell, su primer intento de competir en el mercado de la telefonía celular, reafirma esta visión:

Nos debemos enfocar en producir contenidos para las diversas plataformas y para todas las audiencias que están en esas plataformas. Hay un modelo que llamamos 360. Vamos a que puedas tener toda tu información, todos tus datos, todas tus comunicaciones y todo tu entretenimiento en un dispositivo móvil y yo tener la manera de entregártelo donde estés y a la hora que lo quieras, sea nacional o internacionalmente. (*Expansión* 2012, 12 de noviembre)

Es decir, en ese momento definió el objetivo de sus inversiones en telecomunicaciones como el mecanismo estratégico para asegurar que los contenidos audiovisuales de la compañía puedan llegar a su máxima audiencia potencial.

Las expectativas estaban y siguen puestas en poder expandir y rentabilizar sus contenidos audiovisuales. Luego de más de una década, cambios tecnológicos y la consolidación de las plataformas mediante, la frase citada mantiene totalmente su vigencia para la corporación Televisa. De hecho, en México, Vix se comercializa a través de la marca Izzi, en conjunto con sus ofertas de televisión para abonados, internet, telefonía fija, y telefonía celular. La consolidación de Vix como la propuesta de plataforma de TelevisaUnivision, integrada en el Grupo Televisa a través de su marca Izzi, sintetiza la convergencia del grupo entre el audiovisual y las telecomunicaciones.

La expectativa que tiene Televisa como grupo económico es que la transformación de las formas clásicas de la televisión a través de la plataforma Vix sea el mecanismo para rentabilizar su catálogo, mantener sus negocios clásicos de la televisión y poder convertirse en un jugador relativamente importante en el mercado VOD, principalmente en México y la población hispana de EE.UU., pero también en el resto de países de América Latina. La creación de Vix y su incorporación a Izzi no solo ha fortaleciendo su capacidad competitiva con las plataformas multinacionales VOD, sino también con sus principales rivales internos como, por ejemplo, Telmex (El CEO 2024, 29 de julio).

La empresa ha desarrollado una plataforma innovadora que integra televisión abierta en vivo, señales lineales, eventos exclusivos (*reality shows*, deportes, conciertos) y video a la carta alimentado tanto por su catálogo histórico como por estrenos permanentes. La estrategia se organiza desde la producción hasta la distribución, considerando las transformaciones en el comportamiento de las audiencias según edad y hábitos derivados del *streaming*. Un logro significativo es que el 35% de los suscriptores tiene menos de 30 años. El gran desafío para la empresa consiste en cómo adaptar los contenidos a públicos cada vez más diversos. Bajo estos lineamientos, Televisa ha modificado sus formatos originales. Las telenovelas, por ejemplo, se han vuelto más dinámicas y explícitas, con narrativas distintas según se emitan en Vix Premium o en televisión abierta. Los *realities* también se transformaron, destacando *La casa de los famosos*, transmitida simultáneamente en ambas ventanas, pero con contenido exclusivo en la plataforma, como acceso a cámaras en vivo. Además, las producciones se estrenan con una lógica de ventanas: primero en Vix Premium bajo modalidad *binge-watching* y luego en televisión abierta. Para sostener esta estrategia, la empresa aumenta volumen y presupuesto de producción, aprovechando economías de escala y combinando minería de datos con estudios de *rating* para redefinir su programación (Matus, H., entrevista realizada el 4 de junio de 2025).

Los datos de la tabla 2 especifican los ingresos derivados por segmentos según procedencia de las operaciones por país. Esto permite dimensionar el aporte de Estados Unidos y México a la corporación, ahora consolidados. Los ingresos de sus principales segmentos de negocio y del total de la corporación crecieron en ambos países. En su conjunto, TelevisaUnivision incrementó sus ingresos en los tres años de existencia en algo más de 300 millones de dólares. Con una tendencia descendente, durante los tres años analizados ha registrado pérdidas netas y, considerando el pago de intereses de deuda, sus pérdidas totales superan los 3.000 millones de dólares. Ése es el motivo por el cual se ha decidido que la Corporación no cotice en bolsa hasta que se consolide como una empresa rentable.

TABLA 2

Datos seleccionados de los balances de TelevisaUnivision (años 2022-2024, en millones de USD)

Años	2022			2023			2024		
	USA	MX	Total	USA	MX	Total	USA	MX	Total
País									
Publicidad	1.797	1.021	2.818	1.776	1.204	2.980	1.820	1.265	3.085
Suscripciones	1.360	411	1.771	1.309	504	1.813	1.344	517	1.861
Otros	36	86	122	74	60	135	63	46	109
Total	3.193	1.519	4.712	3.159	1.768	4.928	3.227	1.828	5.055
Gastos operativos			3.022			3.313			3.486
Ingresos netos			1.690			1.615			1.569
Utilidades o pérdidas netas			-700			-91			-62
Pérdidas con intereses de deuda			-1.507			-867			-668

Fuente: informes anuales de TelevisaUnivision años 2021-2024.

Según la comunicación corporativa de Televisa, durante 2024 Vix ha generado ingresos por valor de 1.000 millones de dólares y ha comenzado a dar rentabilidad (Informe Anual Televisa 2024); además, según las declaraciones de Alfonso de Angoitia Noriega, actual co-CEO de Televisa, Vix cuenta con 50 millones de usuarios activos, de los cuáles 8,4 millones son suscriptores *premium* (El CEO 2024, 29 de julio).

A pesar de lo optimista de las versiones oficiales de la Corporación Televisa, lo que muestra el gráfico 10 es un predominio claro de las grandes plataformas VOD estadounidenses que dominan el mercado mundial. La encuesta estima que las plataformas Netflix, Amazon Prime, Disney y HBO Max predominan sobre Vix en porcentajes elevados. También se puede establecer que el 66% de los encuestados está suscrito a Netflix, mientras sólo el 13% está suscrito a Vix. Es interesante observar que Vix tiene un porcentaje de accesos similar al de Claro Video, es decir, ahora también compite con el grupo Telmex en el mercado de plataformas.

En cualquier caso, TelevisaUnivision muestra en sus balances una evolución de ingresos al alza y una disminución de las pérdidas con intereses de deuda. También se puede considerar que la plataforma Vix, tomando toda la información disponible, ha crecido en cantidad de suscriptores gratuitos y Premium.

Por otra parte, Vix no solo compite con las grandes plataformas VOD, también coopera: Izzi ofrece Vix en conjunto con Netflix, Amazon Prime y HBO Max con la idea de que a través de una sola cuenta se acceda a las distintas plataformas (Gómez, 2023). La estrategia es que las marcas no se canibalicen, sino atraer a los clientes que ya poseen otros servicios de Izzi (internet fijo al hogar, televisión para abonados, etc.). También tienen otras formas de atraer usuarios a la plataforma Vix Premium, por ejemplo, a través de Vix gratuito (Informe Anual Televisa, 2024).

Por su parte, Vix es la única plataforma en español en el mercado norteamericano, con un público potencial de 60 millones de personas y, según la consultora Ampere Analysis, con una expectativa de llegar a los 10,5 millones de suscriptores de México y EE.UU. (Winslow, 2025, 27 de junio). También se debe tener en cuenta su expansión a otros países de América Latina. Estos datos indican que Vix apoyará la tendencia creciente en la evolución de los ingresos por ventas netas. De hecho, los ingresos por ventas netas de TelevisaUnivision se equipararon a los ingresos de la Corporación Televisa.

Sin duda, Vix ha sido definida por Televisa como la estrategia central de sus negocios audiovisuales: ha transformando su propio concepto de televisión en una plataforma que incluye a la televisión lineal, sin depredarla en su sistema abierto y buscando su consolidación. Con esta apuesta, Televisa busca que el segmento audiovisual vuelva a convertirse en su principal negocio.

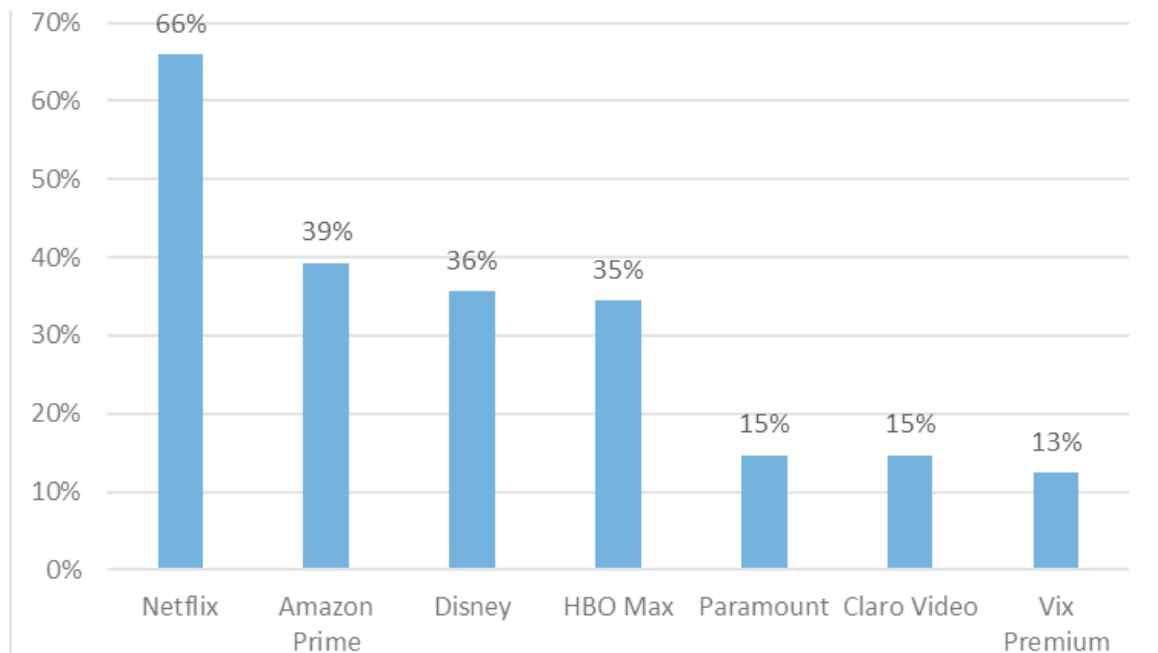


GRÁFICO 10

Servicios VOD a los que más acceden los usuarios (año 2023, en %)

Fuente: IFT (2024b)

7. Conclusiones

El ecosistema mediático está cambiando constantemente. Pero esa evolución no es automática ni lineal, sino que requiere una adaptación por parte de los actores, tanto de los medios como de los reguladores. El caso muestra de un modo contundente la naturaleza y la complejidad del proceso de cambio, cuyo abordaje demanda una perspectiva teórica híbrida que articule elementos clásicos de la economía política de la comunicación con aportes de la ecología de los medios.

Concretamente, el conjunto de transformaciones tecnológicas, económicas y regulatorias producidas en México entre 1995 y 2018 habilitó a los operadores clásicos de televisión, como el Grupo Salinas o el Grupo Televisa, a convertirse en operadores convergentes capaces de ofrecer servicios audiovisuales, internet fijo al hogar, telefonía fija y telefonía celular. Es decir, la —tantas veces anunciada— convergencia fue posible por factores de la economía política como la regulación, por un lado; y, por el otro, de la ecología de los medios, tales como la digitalización, la adopción de la fibra óptica y las transformaciones en las prácticas de los ciudadanos.

En particular, esto habilitó a la Corporación Televisa a desplegar una estrategia de convergencia que supuso una reconfiguración de la composición de sus ingresos. Al mismo tiempo, constituyó una forma de anticipación frente a los impactos que la irrupción de las plataformas digitales y la mutación de los hábitos de consumo introducirían de manera decisiva en la sostenibilidad de sus negocios audiovisuales. Sobre esto, es ostensible que irrupción de las redes sociales y plataformas de *streaming* generaron impactos negativos en los ingresos de la Corporación Televisa, que se expresó en una fuerte migración digital de la inversión publicitaria.

Así, la Corporación Televisa comenzó a sufrir la caída de sus ingresos, pérdidas en sus balances y la consecuente reducción del valor de sus acciones, lo cual la condujo a realizar una reestructura a los efectos de salvar al grupo de la quiebra. Esta reestructura dividió a la Corporación Televisa en tres diferentes Grupos.

Su apuesta más importante, por la envergadura del negocio y su impacto integral, fue la compra de Univision para formar la nueva Corporación TelevisaUnivision. Uno de los hechos más relevantes fue el surgimiento de la plataforma Vix, dirigida principalmente al mercado de México, Estados Unidos y potencialmente a todo el mundo hispanoparlante.

Vix convirtió el negocio audiovisual nuevamente en el principal generador de ingresos por ventas netas. Sintetiza la estrategia convergente entre el audiovisual y las telecomunicaciones, al ofrecer un servicio digital que se apoya en infraestructura propia, se alimenta de su propia producción (articula con TV abierta y de pago) y le permite atraer clientes desde sus distintos segmentos.

Esta estrategia muestra claramente lo importante que es para Televisa mantener la televisión, ahora en su nuevo ecosistema mediático, como un instrumento capaz de seguir ejerciendo el poder desde una perspectiva política, ideológica y económica.

Finalmente, el caso es relevante en sí mismo y en su carácter ejemplar, dado que México es uno de los mercados mediáticos más grandes de América Latina y, en su competencia con las grandes plataformas estadounidenses, ofrece una serie de lecciones para pensar otras experiencias de la región.

Distribución de trabajo y orden de autoría

Ambos autores han trabajado en la revisión bibliográfica y documentación en general, en la elaboración, procesamiento y análisis de bases de datos, así como en la discusión de los resultados y conclusiones de manera conjunta.

Referencias bibliográficas

- Albornoz, L. A. & García Leiva, M. T. (2017). *Diversidad e industrias audiovisuales. El desafío cultural del siglo XXI*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Amaya, H. (2023, 17 de abril). *México: Sky relanzó su servicio de telefonía móvil atado a promociones y beneficios en los paquetes de TV Paga*. <https://tavitam.com/mexico-sky-relanzo-su-servicio-de-telefonía-movil-atado-a-promociones-y-beneficios-en-los-paquetes-de-tv-paga/>
- AVE, CIM, IAB México (2024). *Estudio Valor Total Media*. Recuperado de <https://estudiototalmedia.mx/#descarga>
- Bello, A. & Cruz, M. (2015, 30 de diciembre). La historia detrás de Izzi Telecom. *Expansión*. <https://expansion.mx/negocios/2015/12/16/el-banquero-detras-de-izzi-de-televisa>
- Bizberge, A., Mastrini, G., & Gómez, R. (2023). Discussing internet platform policy and regulation in Latin America. *Journal of Digital Media & Policy*, 14(2), 135-148.
- Bizberge, A. (2017). *Políticas de comunicación y convergencia digital en América Latina. Un estudio sobre Argentina, Brasil y México*. Barcelona: Institut Barcelona d'Estudis Internacionals.
- Bolaño, C., Barreto, H. M. & Rivero, E. (2025). Regulação de plataformas e soberania digital: a União Europeia e a China diante da hegemonia do modelo estadounidense. *Liinc em Revista*, 21(01).
- Bolaño, C. R. S., do Rêgo Barreto, H. M., & Valente, J. C. L. (2022). Para a análise teórico-metodológica das plataformas digitais como estruturas de mediação a partir da Economia Política da Comunicação. *Avatares de la Comunicación y la Cultura*, (24).
- Borrastero, C. & Juncos, I. (2023). *El Oligopolio Tecnológico Global y la nueva periferización tecno-económica de América Latina*. Serie Documentos de Trabajo de Investigación de la FCE-UNC.

- Buquet, G. (2023). Conformación y declive de los grupos nacionales de comunicación en Uruguay: el impacto de la competencia con las plataformas multinacionales. *Cuadernos.info*, (55), 233-255. <https://doi.org/10.7764/cdi.55.54455>
- Cali, D. (2017). *Mapping Media Ecology*. Nueva York: Peter Lang.
- Carlón, M. (2016). *Después del fin: una perspectiva no antropocéntrica sobre la post-tv, el post-cine y youtube*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Dantas, M. (2010). Para regular las comunicaciones en régimen público: discutiendo el nuevo escenario normativo en régimen de convergencia. *RECIIS* 4(1), 5-19. <https://doi.org/10.3395/reciis.v4i1.371>
- El CEO (2025, 21 de febrero). *Televisa convirtió a Vix en un negocio de 1,000 mdd en dos años*. <https://elceo.com/negocios/televisa-convirtio-a-vix-en-un-negocio-de-1000-mdd-en-dos-anos/>
- El CEO (2024, 29 de julio). *ViX, Netflix, Amazon y Max, las apuestas de Carlos Slim y Emilio Azcárraga para ganar usuarios*. https://elceo.com/negocios/vix-netflix-amazon-y-max-las-apuestas-de-carlos-slim-y-emilio-azcarraga-para-ganar-usuarios/?utm_source=chatgpt.com
- Expansión* (2012, 12 de noviembre). Tenemos el talento y el dinero. *Expansión*. https://expansion.mx/expansion/2013/02/15/tenemos-el-talento-y-el-dinero?utm_source=chatgpt.com
- Fernández, J. L. (2018). *Plataformas mediáticas. Elementos de análisis y diseño de nuevas experiencias*. Buenos Aires: Crujía.
- Fidler, R. (1998). *Mediamorfosis. Comprender los nuevos medios*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Forbes (2022, 3 de noviembre). *Izzi, de Televisa, también lanza su servicio de telefonía en alianza con AT&T*. <https://forbes.com.mx/izzi-de-televisa-tambien-lanza-su-servicio-de-telefonía-en-alianza-con-att/>
- Garnham, N. (1979). Contribution to a Political Economy of Mass Communication. *Media, Culture and Society*, 1: 123-146.
- Gómez, R., Muñoz-Larroa, A., Rizo Mendoza, O. A., & Pérez Cerón, C. (2026). Concentración de la economía de medios en red en México y sus desafíos regulatorios (2019-2022). *Comunicación y Sociedad*, e8993. <https://doi.org/10.32870/cys.v2026.8993>
- Gómez, R., & Muñoz Larroa, A. (2023). Netflix in Mexico: An example of the tech giant's transnational business strategies. *Television & New Media*, 24(1), 88-105.
- Gómez, R. (2020). El rol del Estado en el Sistema de Medios Mexicano 2013-2018. Punto de partida para una agenda de investigación. *Comunicación y Sociedad*, e7565. <https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7565>
- Guerrero, P (2025, 10 de agosto). *Televisa simplifica su estructura y se prepara a fusionar Izzi con Sky*. Axis Negocios. <https://www.axisnegocios.com/articulo.phtml?id=129523>
- Milenio (2020, 1 de junio). *Televisa desafía a Slim y lanza servicio de telefonía móvil*. <https://www.milenio.com/negocios/televisa-slim-lanzara-servicio-telefonía-movil>
- IFT (2024a). Anuario Estadístico. Instituto Federal de Telecomunicaciones. https://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/anuarioestadistico2024vf_0.pdf
- IFT (2024b). *Informe demanda de contenidos audiovisuales en plataformas OTT en México 2023*. Instituto Federal de Telecomunicaciones. https://somosaudiencias.ift.org.mx/archivos/3_Demanda_OTT_noviembre_2023.pdf
- Informes anuales de Televisa 2006-2024 (2007-2025). Recuperado de <https://www.televisair.com/es-es/reports-and-filings/annual>
- Informes anuales de TelevisaUnivision 2021-2024 (2022-2025) Recuperado de <https://investors.televisaunivision.com/financial-reports/quarterly-reports/default.aspx>
- Investing.com (2025, 21 de agosto). *Grupo Televisa Unit (TLEVISACPO)*. <https://es.investing.com/equities/grupo-televisa-cp-historical-data; informes anuales de televisa 2015 al 2024>.

- Kulturalkhan (2009, 24 de noviembre). *Historia de Cablevisión*. <https://culturalkhan.wordpress.com/2009/11/24/historia-de-cablevision/>
- Lobato, Ramon (2019). *Netflix nations: The geography of digital distribution*. NYU Press.
- Loreti, D. & Lozano, L. (2018). En Europa se consigue. Un acercamiento a las nuevas pautas de regulación audiovisual aprobadas por el Parlamento Europeo. *Avatares*, (16).
- Lotz, A. D. (2025). US television's expanding modes of industrial practice. *Critical Studies in Television*, 20(2), 222-239. <https://doi.org/10.1177/17496020251327086>
- Martínez, A. (2014, 11 de setiembre). Televisa vende su parte de Iusacell a Salinas Pliego en 717mdd. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/televisa-vende-su-parte-de-iusacell-a-salinas-pliego-en-717-mdd/>
- Mastrini, G. & Becerra, M. (2017). *La concentración infocomunicacional en América Latina (2000-2015)*. Bernal, Provincia de Buenos Aires: Universidad de Quilmes. <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2241>
- Mastrini, G. (2014). «Preámbulo». En: Fuertes, M. y Mastrini, G. (2014). *Industria cinematográfica latinoamericana*. Buenos Aires: La Crujía.
- McLuhan, Marshall (1996). *Comprender los medios de comunicación*. Buenos Aires: Paidós.
- Miguel de Bustos, J. C. (2000). Industrias culturales, gratuidad y precios en Internet. *Zer*, 5(9). <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/40758/17446-64072-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mosco, V. (1996). *The Political Economy of Communication: Rethinking and Renewal*. London, Sage Publications.
- OBS (2024). *Anuario Estadístico*. Observatorio Audiovisual Europeo. Estrasburgo: Consejo de Europa.
- Paxman, A. (2015). Mexican Democracy's Awkward Partner: Televisa as a de facto Power. *Mexico in Focus: Political, Environmental and Social Issues*, edited by José Galindo Rodríguez, 393-408.
- Pérez, E. G. (2018). La fuga de los millennials de la televisión lineal. *Revista Latina de Comunicación Social* (73), 1231-1246.
- Ponza, P. (2020). Convergencia tecnológica, concentración de Medios y pluralidad. *Cuadernos de H Ideas*, 13(13), e025. <https://doi.org/10.24215/23139048e025>
- Produ (2000, 10 de julio). *Cablevisión México con Internet/Worldgate, Telefonía IP y otros servicios digitales*. <https://www.produ.com/television/noticias/cablevision-mexico-con-internet-worldgate-telefonía-ip-y-otros-servicios-digitales/>
- Ruiz, E. E. S. (2009). «Poderes fácticos y gobernabilidad autoritaria. La “Ley Televisa” como estudio de caso». Javier Esteinou y Alma Alva de la Selva, coords., *La «Ley Televisa» y la lucha por el poder en México*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Fundación Ebert/Senado de la República.
- Scolari, C. A. (Ed.). (2015). *Ecología de los medios: entornos, evoluciones e interpretaciones*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Scolari, C. A. (2024). *Sobre la evolución de los medios: emergencia, adaptación y supervivencia*. Ampersand.
- Señal News (2024, 18 de diciembre). *Se acrecienta el conflicto entre TV Azteca y Televisa dentro del segmento de TV de paga*.
- Sinclair, J. (2009). Latin America's impact on world television markets. In *Television Studies After TV* (pp. 151-158). Routledge.
- Sinta, V. (2023). Off the Map: Mexican TV Navigates a Post-national, Post-broadcast World. In *The Future of Television in the Global South: Reflections from Selected Countries* (pp. 169-192). Cham: Springer International Publishing.
- Sky (sin fecha). *Acerca de Nosotros*. Recuperado de https://www.sky.com.mx/acerca-de-sky/compania?utm_source=chatgpt.com

- Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra.
- Strate, L. (2017). *Media Ecology: An approach to understanding the human condition*. Nueva York: Peter Lang.
- Van Dijck, J. (2016). *La cultura de la conectividad: una historia crítica de las redes sociales*. Buenos Aires: Siglo XXI Argentina.
- Trejo, R. (2009). Los diputados ante la Ley Televisa. *Javier Esteinou y Alma Alva de la Selva, coords., La «Ley Televisa» y la lucha por el poder en México, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Fundación Ebert/Senado de la República*.
- Univision (2015, 20 de mayo). *Nuestra Historia en Univision San Antonio*. <https://www.univision.com/san-antonio/nuestra-historia-en-univision-san-antonio>
- Vidal Bonifaz, F. (2021). A History of the Monopolization of Pay Television in Mexico. *The Political Economy of Communication*, 9(2), 45-63.
- Vidal Bonifaz, F. J. (2019). *Historia económica de la formación y consolidación del monopolio de la televisión abierta en México*. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/historia-economica-de-la-formacion-y-consolidacion-del-monopolio-de-la-television-abierta-en-mexico-3427698?c=%7B>
- Vlassis, A. (2020). European Union and online platforms in global audiovisual politics and economy: Once Upon a Time in America? *International Communication Gazette*, 1748048520918496.
- Wasko, J. (2006). La Economía Política del cine. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 11, 95-110.
- Winslow, G. (2025, 27 de junio) *Study: ViX On Track to Be Fastest-Growing Major Streamer in Americas This Year*. https://www.tvtechnology.com/news/study-vix-on-track-to-be-fastest-growing-major-streamer-in-the-americas-in-2025?utm_source=chatgpt.com
- Xataka (2024, 24 de enero). *Sky+ ahora con internet para ser el centro de entretenimiento definitivo*. Recuperado de <https://www.xataka.com/n/sky-ahora-internet-para-ser-centro-entretenimiento-definitivo>