

MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIÓN

=====

TV Azteca - Dirección de Comunicación Corporativa
Protocolo de Manejo de Crisis 2025

MARCO TEÓRICO DE CRISIS

DEFINICIÓN DE CRISIS CORPORATIVA:

Una crisis es cualquier evento inesperado que amenaza significativamente las operaciones, reputación, relaciones con stakeholders o viabilidad financiera de TV Azteca, requiriendo una respuesta inmediata y coordinada.

TIPOS DE CRISIS IDENTIFICADAS:

CRISIS OPERACIONALES:

- Fallas técnicas en transmisión
- Interrupciones de señal nacional
- Ciberataques y security breaches
- Accidentes en instalaciones
- Fallas de equipos críticos

CRISIS DE CONTENIDO:

- Controversias en programación
- Demandas por contenido inapropiado
- Violación de derechos de autor
- Censura gubernamental
- Controversias de conductores/artistas

CRISIS FINANCIERAS:

- Pérdidas significativas
- Problemas de liquidez
- Incumplimiento de deuda
- Fraude o malversación
- Devaluación de acciones

CRISIS LEGALES:

- Demandas judiciales
- Investigaciones regulatorias
- Sanciones gubernamentales
- Violaciones laborales
- Problemas de compliance

CRISIS DE REPUTACIÓN:

- Escándalos de ejecutivos
- Boicots organizados
- Críticas en redes sociales
- Fake news sobre la empresa
- Protestas públicas

NIVELES DE ESCALAMIENTO

NIVEL 1 - INCIDENTE MENOR:

Características:

- Impacto limitado (<1 hora)
- Sin cobertura mediática
- Resolución con recursos internos
- Sin impacto en stakeholders externos
- Costo de resolución <\$500K pesos

Respuesta:

- Activación: Gerente de área
- Tiempo de respuesta: 30 minutos
- Comunicación: Solo interna
- Reporte: Director de área

NIVEL 2 - CRISIS MODERADA:

Características:

- Impacto medio (1-6 horas)
- Cobertura mediática local
- Recursos externos necesarios
- Impacto en algunos stakeholders
- Costo de resolución \$500K-\$5M pesos

Respuesta:

- Activación: Director de división
- Tiempo de respuesta: 15 minutos
- Comunicación: Interna + statement público
- Reporte: VP ejecutivo

NIVEL 3 - CRISIS MAYOR:

Características:

- Impacto significativo (6-24 horas)
- Cobertura mediática nacional
- Múltiples stakeholders afectados
- Posible impacto regulatorio

- Costo de resolución \$5M-\$50M pesos

Respuesta:

- Activación: Comité ejecutivo
- Tiempo de respuesta: 10 minutos
- Comunicación: Multi-canal coordinated
- Reporte: CEO + Board of Directors

NIVEL 4 - CRISIS CRÍTICA:

Características:

- Impacto severo (>24 horas)
- Cobertura mediática internacional
- Amenaza existencial para la empresa
- Investigaciones gubernamentales
- Costo de resolución >\$50M pesos

Respuesta:

- Activación: Crisis Management Team completo
- Tiempo de respuesta: 5 minutos
- Comunicación: CEO + external experts
- Reporte: Board + regulatory bodies

EQUIPO DE MANEJO DE CRISIS

CRISIS MANAGEMENT TEAM (CMT):

LÍDER DE CRISIS: CEO Ricardo Salinas Pliego

- Autoridad de decisión final
- Spokesperson principal en crisis mayores
- Coordinación con Board of Directors
- Relaciones gubernamentales de alto nivel

CHIEF COMMUNICATIONS OFFICER:

Lic. Patricia Armendáriz

- Coordinación de comunicaciones
- Relaciones con medios
- Gestión de mensaje clave
- Supervisión de redes sociales

CHIEF LEGAL OFFICER:

Lic. Alejandro Soberón

- Evaluación de riesgos legales
- Coordinación con autoridades

- Gestión de litigation
- Compliance y regulatory affairs

CHIEF TECHNOLOGY OFFICER:

Ing. Roberto Alcántara

- Resolución de crisis técnicas
- Coordinación con proveedores
- Backup systems activation
- Security incident response

CHIEF HUMAN RESOURCES OFFICER:

Lic. Carmen Vega

- Comunicación interna
- Protección de empleados
- Crisis de recursos humanos
- Stakeholder interno management

CHIEF FINANCIAL OFFICER:

Lic. Alejandro Burruel

- Evaluación de impacto financiero
- Comunicación con inversionistas
- Gestión de liquidez
- Insurance claims coordination

PROTOCOLO DE ACTIVACIÓN

FASE 1: DETECCIÓN Y ALERTA (0-15 minutos)

FUENTES DE DETECCIÓN:

- Monitoreo de redes sociales 24/7
- Alertas de Google y medios
- Reportes internos de empleados
- Llamadas de medios de comunicación
- Notificaciones de autoridades

SISTEMA DE ALERTAS:

- Nivel 1: Email a gerencia de área
- Nivel 2: SMS a directores + email
- Nivel 3: Llamada + SMS a VP + email
- Nivel 4: Activación inmediata CMT

EVALUACIÓN INICIAL:

- ¿Qué sucedió exactamente?

- ¿Cuál es el nivel de severidad?
- ¿Quién está afectado?
- ¿Cuál es el riesgo reputacional?
- ¿Se requiere activación del CMT?

FASE 2: ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN (15-60 minutos)

REUNIÓN DE CRISIS:

- Convocatoria: CMT completo
- Modalidad: Presencial o virtual
- Duración máxima: 45 minutos
- Decisiones: Por consenso o CEO

ANÁLISIS SITUACIONAL:

- Recopilación de hechos verificados
- Evaluación de stakeholders afectados
- Análisis de riesgos potenciales
- Identificación de oportunidades
- Desarrollo de escenarios posibles

DESARROLLO DE ESTRATEGIA:

- Objetivos de comunicación
- Mensajes clave por audiencia
- Canales de comunicación
- Timeline de actividades
- Asignación de responsabilidades

FASE 3: IMPLEMENTACIÓN (Inmediata)

COMUNICACIÓN INTERNA:

- Briefing a empleados clave
- Talking points para managers
- FAQ para customer service
- Updates periódicos al personal

COMUNICACIÓN EXTERNA:

- Statement inicial (máximo 2 horas)
- Contacto proactivo con medios clave
- Activación de redes sociales
- Comunicación a stakeholders específicos

MONITOREO CONTINUO:

- Seguimiento de cobertura mediática
- Análisis de sentiment en redes

- Feedback de stakeholders
- Ajustes a la estrategia

MENSAJES CLAVE Y AUDIENCIAS

PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN:

VERACIDAD:

- Solo comunicar hechos verificados
- Admitir cuando no se tiene información
- Corregir errores inmediatamente
- Transparencia dentro de lo legal

RAPIDEZ:

- Primera respuesta en <2 horas
- Updates regulares cada 4-6 horas
- Estar ahead of the story
- No permitir vacío informativo

EMPATÍA:

- Reconocer impacto en stakeholders
- Mostrar concern genuino
- Asumir responsabilidad cuando aplique
- Demostrar acción correctiva

CONSISTENCIA:

- Mismo mensaje en todos los canales
- Coordinación entre voceros
- Alineación temporal de comunicaciones
- Coherencia con valores corporativos

AUDIENCIAS PRIORITARIAS:

EMPLEADOS:

- Mensaje: Transparencia y protección
- Canal: Email, intranet, reuniones
- Vocero: CHRO + managers directos
- Frecuencia: Cada 2-4 horas

MEDIOS DE COMUNICACIÓN:

- Mensaje: Hechos objetivos + acción
- Canal: Press release, interviews, briefings
- Vocero: CCO + CEO (crisis mayores)

- Frecuencia: Según demanda

INVERSIONISTAS:

- Mensaje: Impacto financiero + mitigation
- Canal: Conference calls, reports
- Vocero: CFO + CEO
- Frecuencia: Según materialidad

REGULADORES:

- Mensaje: Compliance + cooperation
- Canal: Comunicación formal
- Vocero: CLO + CEO
- Frecuencia: Según requerimientos

AUDIENCIA GENERAL:

- Mensaje: Reassurance + commitment
- Canal: Redes sociales, ads, TV
- Vocero: Conductores + portavoces
- Frecuencia: Según escalamiento

GESTIÓN DE REDES SOCIALES

PROTOCOLO DIGITAL EN CRISIS:

MONITOREO INTENSIVO:

- Alertas cada 5 minutos
- Análisis de sentiment real-time
- Identificación de influencers clave
- Tracking de hashtags relevantes
- Escalamiento de amenazas

RESPUESTA COORDINADA:

- Mismo mensaje en todas las plataformas
- Timing sincronizado
- Tone apropiado por plataforma
- Visual assets consistentes
- Engagement guidelines claras

GESTIÓN DE TROLLS Y ATAQUES:

- No engagement con provocadores
- Block/mute usuarios abusivos
- Report content inapropiado
- Amplificar voces positivas

- Documentar evidencia de ataques organizados

CRISIS ESPECÍFICAS EN DIGITAL:

- Viral negative content
- Hacking de cuentas oficiales
- Deepfakes o contenido manipulado
- Boicots organizados
- Campañas de desinformación

PLATAFORMAS PRIORITARIAS:

1. Twitter: Breaking news + real-time updates
2. Facebook: Declaraciones oficiales detalladas
3. Instagram: Visual storytelling + behind-scenes
4. YouTube: Video statements + explicaciones
5. LinkedIn: Comunicación B2B + stakeholders
6. TikTok: Messaging para audiencia joven

COMUNICACIÓN CON MEDIOS

RELACIONES CON PRENSA EN CRISIS:

PRINCIPIOS FUNDAMENTALS:

- Accesibilidad de voceros
- Respuestas rápidas a queries
- Información precisa y actualizada
- Off-the-record guidance cuando apropiado
- Building long-term relationships

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN:

PRESS RELEASES:

- Template pre-aprobado
- Quotes del CEO/voceros
- Datos de contacto
- Background information
- Distribución a lista completa

PRESS CONFERENCES:

- Para crisis Nivel 3 y 4
- Ubicación: Instalaciones TV Azteca
- A/V equipment professional
- Q&A session structured
- Live streaming disponible

MEDIA INTERVIEWS:

- Prepared talking points
- Anticipated questions + answers
- Message training para voceros
- Support materials
- Follow-up information

RELACIONES ESTRATÉGICAS:

- Reporteros especializados en medios
- Editores de business/economía
- Productores de noticieros principales
- Columnistas de opinión influyentes
- Influencers de industria

GESTIÓN POST-CRISIS

EVALUACIÓN DE DAÑOS:

IMPACTO REPUTACIONAL:

- Encuestas de percepción
- Análisis de sentiment
- Share of voice analysis
- Brand tracking studies
- Stakeholder feedback

IMPACTO FINANCIERO:

- Pérdidas de ingresos publicitarios
- Costos de resolución
- Impacto en valuación
- Claims de seguros
- Costos legales

IMPACTO OPERACIONAL:

- Disrupción de operaciones
- Rotación de personal
- Productividad afectada
- Relationships dañadas
- Regulatory consequences

PLAN DE RECUPERACIÓN:

COMUNICACIÓN DE RECUPERACIÓN:

- Demonstrar lessons learned
- Showcase improvements
- Rebuild confidence
- Thought leadership
- Positive news generation

RELATIONSHIP REBUILDING:

- One-on-one meetings con stakeholders clave
- Community engagement
- Employee engagement
- Customer retention programs
- Investor relations intensive

PROCESO DE APRENDIZAJE:

- Post-crisis review meeting
- Documentation de lessons learned
- Update crisis management plan
- Training adicional
- Simulation exercises

HERRAMIENTAS Y RECURSOS

TECNOLOGÍA DE CRISIS:

CRISIS MANAGEMENT SOFTWARE:

- Platform: Critical Arc SafeZone
- Features: Mass notifications, tracking, reporting
- Users: CMT + emergency responders
- Mobile apps: iOS y Android
- Integration: Sistemas corporativos

MONITORING TOOLS:

- Brandwatch: Social media monitoring
- Google Alerts: News mentions
- Mention: Real-time brand monitoring
- Hootsuite: Social media management
- Critical Mention: Broadcast monitoring

COMMUNICATION PLATFORMS:

- Zoom: Virtual crisis meetings
- Slack: Real-time team coordination
- WhatsApp: Urgent communications
- Email: Formal communications

- Conference bridge: Audio meetings

RECURSOS EXTERNOS:

PUBLIC RELATIONS FIRMS:

- Edelman Mexico: Reputation management
- Weber Shandwick: Crisis communications
- FleishmanHillard: Strategic communications
- Burson Cohn & Wolfe: Corporate communications

LEGAL COUNSEL:

- Creel García-Cuellar: Corporate law
- Santamarina y Steta: Litigation
- Baker McKenzie: International issues
- White & Case: Regulatory matters

RESEARCH FIRMS:

- Ipsos: Reputation research
- Kantar: Brand tracking
- Nielsen: Media monitoring
- Mitofsky: Public opinion

MÉTRICAS Y EVALUACIÓN

INDICADORES DE CRISIS:

DETECCIÓN TEMPRANA:

- Tiempo de detección: <15 minutos
- Tiempo de escalamiento: <30 minutos
- Tiempo primera respuesta: <2 horas
- Accuracy de información inicial: >90%

GESTIÓN DE CRISIS:

- CMT activation time: <10 minutos
- Stakeholder notification: 100% en 4 horas
- Message consistency: >95% across channels
- Media response rate: <1 hora promedio

RESULTADOS POST-CRISIS:

- Reputation recovery: Timeline y metrics
- Financial impact: Minimización de pérdidas
- Operational recovery: Return to normal
- Stakeholder confidence: Retention rates

SIMULACROS Y ENTRENAMIENTO:

- Crisis simulations: 2 anuales
- Media training: Annual para CMT
- Digital crisis exercises: Quarterly
- Lessons learned: Integration en plan

CONTACTO CRISIS MANAGEMENT

Crisis Hotline 24/7: 55-1720-1313 ext. 911

Crisis Management Team: crisis@tvazteca.com

Media Relations: prensa@tvazteca.com

Legal Affairs: legal.crisis@tvazteca.com

Security Emergency: security.emergency@tvazteca.com

Chief Communications Officer: Patricia Armendáriz

Crisis Communications Manager: Lic. Roberto Mendoza

Social Media Crisis Lead: Lic. Ana Patricia Ruiz