

cenco·malls

MANUAL

Relacionamiento Comunitario Regional



Bienvenida



Sebastián Bellocchio
Gerente General Cenco Malls

“En Cenco Malls hemos iniciado un camino hacia una nueva forma de hacer negocios, desde una mirada socialmente responsable. Esta perspectiva se traduce en un Compromiso puro por incorporar a nuestros principales grupos de interés a nuestra gestión de manera activa, apuntando a la generación de valor compartido con nuestro entorno”.

Estimados colaboradores de Cenco Malls:

Me complace presentar nuestro Manual de Relacionamiento Comunitario, una herramienta fundamental para fortalecer el vínculo entre nuestros centros comerciales y las comunidades con las cuales interactuamos. En Cenco Malls estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento conjunto, y este insumo es un paso importante hacia ese objetivo.

Con un alcance regional que abarca Chile, Perú y Colombia, buscamos establecer un enfoque unificado y alineado con nuestra Estrategia de Integración y Desarrollo Comunitario. Este manual proporciona orientación y recursos para construir relaciones sólidas y significativas con nuestros grupos de interés, considerando a colaboradores, locatarios, proveedores, clientes, autoridades y agrupaciones en cada radio de influencia.

Nuestro propósito es generar un impacto positivo en nuestras comunidades, desde las etapas tempranas de desarrollo de nuestros malls y, por supuesto, durante su operación. Lo anterior, a través de iniciativas y acciones colaborativas, asumiendo que aspirando a ser un vecino que contribuya al bienestar general de nuestro entorno y de los territorios que nos acogen; más allá incluso del servicio que prestamos.

Agradezco su compromiso y esfuerzo para hacer de Cenco Malls un referente en relacionamiento comunitario y desarrollo sostenible.

Indice

1. Objetivo

- 1.1 Objetivos generales y específicos
- 1.2 Alcance
- 1.3 Conceptos claves
- 1.4 Áreas de influencia y su alcance
- 1.5 Actores de la comunidad

2. Gestión comunitaria inicial

- 2.1 Relacionamiento Comunitario en proceso de inicio de un proyecto: (ideación, análisis, diseño y desarrollo)
- 2.2 Relacionamiento Comunitario en proceso de etapa de construcción
- 2.3 Relacionamiento Comunitario en proceso de etapa de operación
- 2.4 Roles y responsabilidades en la etapa de proyecto y construcción
- 2.5 Roles y responsabilidades en la etapa de operación

3. Estándares de relacionamiento comunitario operacional

- 3.1 Etapas del relacionamiento
- 3.2 Plan de gestión de la comunidad

4. Conociendo mi comunidad

- 4.1 Matriz de relacionamiento comunitario
- 4.2 ¿Cómo se agrupan los actores?

5. Proceso de relacionamiento

- 5.1 Levantamiento y análisis de información
- 5.2 ¿Cómo se agrupan los actores?
- 5.3 Planificación
- 5.4 Ejecución
- 5.5 Evaluación

6. Proceso de relacionamiento

- 6.1 Contacto comunidades
- 6.1 Encuesta grupos de interés

1. Objetivos

General

Apoyar la construcción del relacionamiento de nuestros centros comerciales con sus comunidades, entregando herramientas que contribuyan a su desarrollo y a la realización de iniciativas conjuntas.

Específicos

Implementar un modelo de relacionamiento con la comunidad desde el inicio de los proyectos hasta su operación.

Entregar herramientas y prácticas que inviten al aprendizaje y construcción del vínculo.

Aprender a identificar y mantener actualizada la matriz de relacionamiento y protocolos.

Diseñar programas alineados con las marcas que mejoren la calidad de vida de la comunidad.

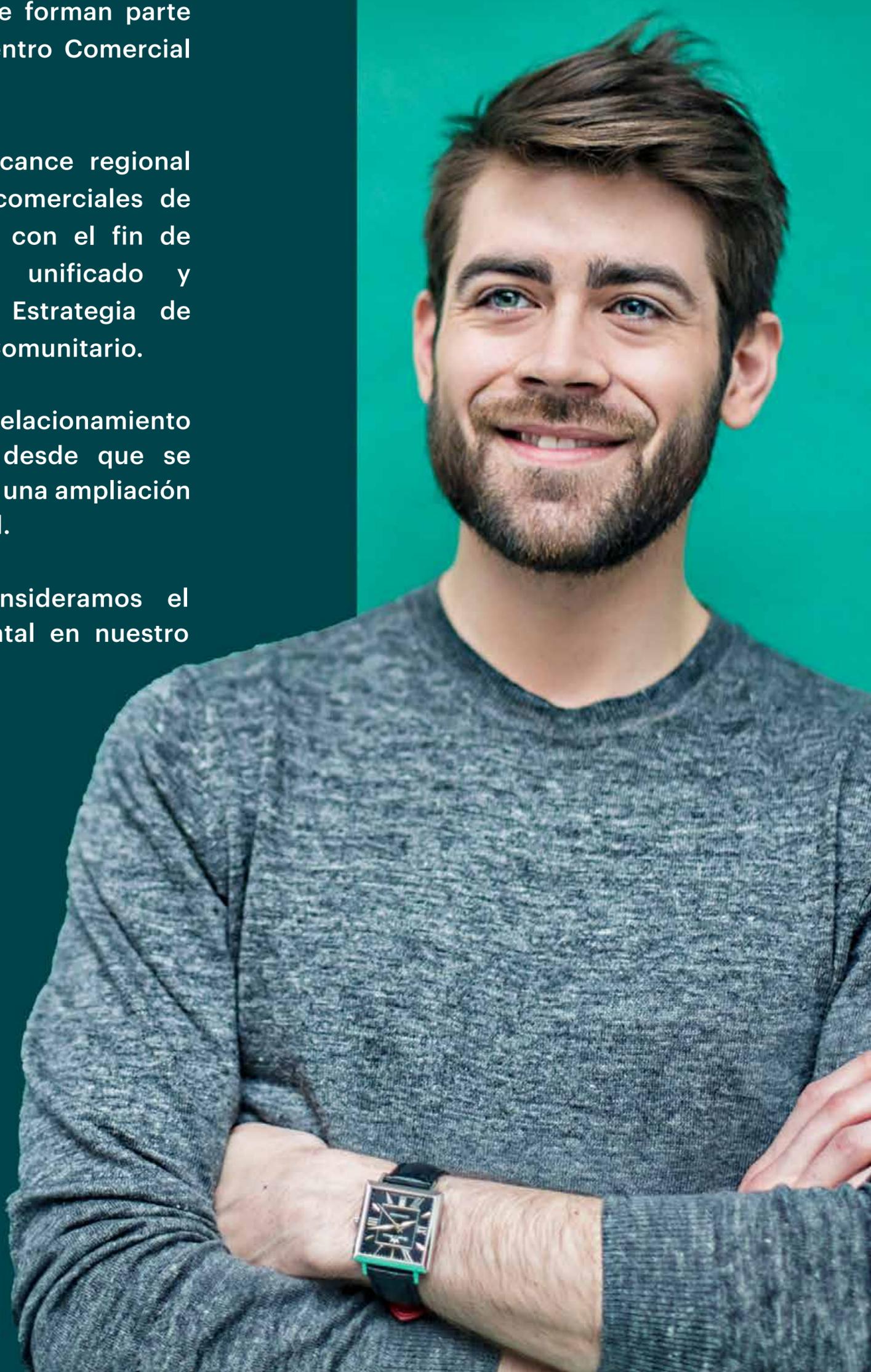
1.2 Alcance

Los programas de compromiso con grupos de interés se aplican en todas las etapas y operaciones que forman parte del entorno que cada Centro Comercial ha definido.

Este manual tiene un alcance regional abordando los centros comerciales de Chile, Perú y Colombia, con el fin de establecer un trabajo unificado y alineado entorno a la Estrategia de Integración y Desarrollo Comunitario.

Incluye el proceso de relacionamiento temprano o anticipado desde que se diseña el proyecto, ya sea una ampliación o una Iniciativa Greenfield.

Como Cenco Malls consideramos el medio humano y ambiental en nuestro desarrollo y operación



1.3 Conceptos clave



COMUNIDAD

Para Cenco Malls, corresponde al grupo de actores que constituyen el entorno más inmediato de los lugares donde operan, quienes rodean nuestras instalaciones, y que tienen o pueden llegar a tener una influencia directa sobre nuestro negocio. Pueden ser o no clientes, pero el rasgo que los define es su ubicación en los sectores colindantes a nuestra operación.

Una comunidad puede variar en su propósito y en su tono, y pueden ser tanto de carácter colaborativo como más discrepante. Por lo que es relevante que los equipos de operaciones posean un vínculo y canal de contacto formal



**RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO**

Conjunto de prácticas que se establecen para iniciar y mantener una relación mutuamente beneficiosa con las comunidades. La gestión es parte del negocio y se integra en el día a día.



RIESGOS

El principal riesgo al no gestionar la vinculación comunitaria es del orden reputacional, al quedar expuestos desde la imagen pública, pero también existen riesgos asociados al funcionamiento normal de nuestros centros comerciales y la continuidad operacional del negocio.

1.4 Área de influencia y su alcance

El área de influencia corresponde al territorio donde se emplaza cada centro comercial y donde se pueden manifestar los principales impactos asociados al desarrollo, construcción y operación.

Se debe determinar considerando cada proyecto y desarrollo de cada centro comercial, incluyendo su zona de influencia y los estándares normativos de cada país.

***Se recomienda considerar, como límite natural para priorizar la relación, la comuna donde se insertan los centros comerciales.*

Área de influencia directa: (AID)

Es aquella zona territorial donde se encuentra el centro comercial y que se ve impactada por nuestro desarrollo, construcción y operación. Por ejemplo, los vecinos colindantes, comercio, colegios, juntas de vecinos, etc.

Área de influencia indirecta: (AII)

Es aquella zona territorial más allá de los límites del terreno del centro comercial, la cual se puede ver afectada de manera indirecta por el desarrollo, construcción y operación. Por ejemplo, entidades regulatorias, medios de comunicación, transporte, etc.

Actores relevantes para los centros comerciales

Se ha definido al menos una cuadra como radio, además de los vecinos colindantes o dentro de la misma manzana donde está ubicado el centro.

Se deben considerar vecinos ubicados justo al frente de nuestras instalaciones, especialmente en el caso de accesos peatonales, vehiculares.

En el caso de las autoridades, siempre deberemos considerar a los gobiernos locales: municipios de las comunas donde operamos.

Por último, considerar también a organizaciones e instituciones relevantes a nivel local, aunque no estén ubicados de manera colindante.

*** Cada centro comercial cuenta con su propio Diagnóstico de Relacionamiento Comunitario, que se adecua a su realidad.*

1.5 Actores de la comunidad

Corresponden a cualquier organización o grupo humano presente en el entorno de los centros comerciales. Pueden variar en tipo y relevancia, por lo que dependen de la revisión proactiva para su actualización, o de hechos puntuales específicos con alguno de ellos.



2. Gestión comunitaria inicial

2.1 Relacionamiento Comunitario en proceso de inicio de un proyecto: *(ideación, análisis, diseño y desarrollo)*

- Estudio de la Comunidad Local / medio humano: Realizar encuestas y entrevistas para entender las necesidades, preocupaciones y expectativas de la comunidad.
- Identificación de Actores Claves: Identificar líderes comunitarios, organizaciones locales, autoridades municipales y otros actores relevantes.
- Análisis del Entorno: Evaluar el impacto ambiental, social y económico del proyecto en la comunidad.
- De acuerdo con cada estándar normativo del país abordar todos los entes técnicos vigentes en los ámbitos de medio humano y ambiental.
- Armar un comité de proyecto conformado por: Gerente Obra y Proyectos, Subgerente de Obras y Proyectos, Coordinador de Proyecto, Jefe de Obra, Asuntos Públicos / Comunicación y Sostenibilidad.
- El Gerente Obra y Proyectos designa un Coordinador de Proyecto (diseño y construcción) quien debe trabajar siempre con la visión de incluir Asuntos Públicos y Sostenibilidad.

2.2 Relacionamiento Comunitario en etapa de construcción:

- Establecer canales de comunicación formales y reconocibles que actúen como vínculos entre la compañía y las contrapartes comunitarias.
- Desarrollar una estrategia efectiva para gestionar los tiempos de aprobación en el ámbito legal, comenzando con el IMV y continuando con la DIA, mientras se promueve la participación ciudadana desde las etapas iniciales.
- Garantizar una comunicación transparente y accesible, facilitando el acceso transversal a la información para las comunidades.
- Incluir atributos comunitarios en la construcción y visibilizar a los diferentes grupos de interés, con el fin de acercar los nuevos servicios y espacios a la comunidad.

2.3 Relacionamiento Comunitario en etapa de operación:

- Cuando inicie la operación se debe acompañar al equipo por el periodo de tiempo que se determine con el asesor a cargo para continuar la vinculación con el medio humano, hacer traspaso progresivo e iniciar Relacionamiento alineado a iniciativas conjuntas con los equipos del centro comercial.
- Presentar al equipo de operaciones a sus vecinos, establecer canales de contacto y emitir actas en cada reunión.
- Realizar iniciativas en pro de la comunidad como trabajo con OMIL, Áreas Municipales, emprendedores, actividades alineadas a las expectativas de estos, etc.

2.4 Roles y responsabilidades en etapa de proyecto y construcción

El rol de cada colaborador y su respectiva área es fundamental para ejecuciones y desarrollos de iniciativas correctas, respecto al Relacionamiento Comunitario.

Gerente general

Gerente Obras y Proyectos

Subgte. Proyectos

COORDINADOR DE PROYECTOS	JEFE DE OBRA	ASUNTOS PÚBLICOS Y COMUNICACIÓN	ÁREA DE SOSTENIBILIDAD
<p>Líder inicial del proyecto el cual dirige y otorga lineamientos en la base de los procesos y desarrollo en procesos normativos ciudadanos y comunitarios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -IMIV -PAC -DIA <p>(La figura del coordinador de proyecto culmina cuando la obra inicia, una vez los procesos normativos estén en regla y ok)</p>	<p>Monitoreo y liderazgo de proceso de construcción y obra durante el periodo estimado, considerando las coordinaciones y estamentos previos establecidos durante el proceso de coordinación del proyecto.</p>	<p>Asegurar margen legal y parámetros de acción y gestión entorno a la validación en proceso de pre y post normativa para la eventual construcción del proyecto.</p> <p>Asegurar la comunicación entre los diferentes actores.</p> <p>Asegurar la visibilización del proyecto.</p>	<p>Contraparte interna principal receptora de los lineamientos ante el desarrollo del proyecto.</p> <p>Coordinación operacional en el centro comercial, considerando dicho impacto de operación con las comunidades aledañas al territorio.</p> <p>Asegurar la vinculación temprana con la comunidad e incluyendo estándares ambientales relevantes.</p>



2.5 Roles y responsabilidades en etapa de operación

El rol de cada colaborador es fundamental para ejecuciones y desarrollos de iniciativas correctas, respecto al Relacionamiento Comunitario.

<p>CENTER MANAGER</p>	<p>Responsable directo del cumplimiento de Relacionamiento Comunitario. Puede nombrar a un colaborador de su equipo como encargado del Relacionamiento Comunitario. Debe monitorear la estrategia de sustentabilidad que sea implementada en el centro comercial. Debe acompañar estratégicamente las decisiones y acciones que emprenda la operación, con el fin de entregar lineamientos comunes.</p>	
<p>JEFE DE OPERACIONES</p>	<p>Su rol es garantizar que los compromisos tomados con cada actor comunitario sean llevados a cabo desde la operación del centro comercial. Debe acompañar al Center Manager a las reuniones establecidas con los actores de la comunidad.</p>	
<p>EQUIPO CENTRO COMERCIAL</p>	<p>A cargo de colaborar con todos aquellos requerimientos que presente tanto el CM como el Jefe de Operaciones en el RRCC.</p>	
<p>EQUIPO ESTRATÉGICO</p>	<p>ACTIVACIONES Generar activaciones alineadas a grupos de interés.</p> <p>COMERCIAL Disponibilizar espacios gratuitos.</p> <p>MARKETING EXPERIENCIA Generar campañas y acciones alineados a grupos de interés.</p>	<p>NUEVOS NEGOCIOS Levantar riesgos e incluir gestiones sociales.</p> <p>UNIDADES DE NEGOCIO & LOCATARIOS En los centros comerciales en el que exista un Easy, Jumbo y/o Paris (incluyendo otros locatarios) la relación con los vecinos debe ser gestionada desde el Center Manager, por lo que deben contar con un canal.</p>
<p>ÁREA DE SOSTENIBILIDAD</p>	<p>Monitorea la implementación de la Estrategia de Sostenibilidad, incluyendo la gestión de RRCC en cada Centro Comercial. Debe acompañar estratégicamente las decisiones y acciones que emprende la operación, con el fin de entregar lineamientos comunes. La implementación queda en manos de los equipos de opp.</p>	

3. Estándares de relacionamiento comunitario

3.1 Etapas de relacionamiento

Contamos con tres niveles de relacionamiento comunitario que van desde informar (unidireccional), un segundo nivel que integra la retroalimentación de los actores del territorio y finalmente la generación de valor compartido, a través de gestión colaborativa.



INFORMAR



**CONSULTAR
E INTEGRAR**



**CREAR VALOR
COMPARTIDO**

**Mínimos de desarrollo
y operación.**

Gestión del vínculo

Posicionamiento

ESCASO RELACIONAMIENTO

El Asegurar que las acciones asociadas a los mínimos de desarrollo de un centro comercial y de la operación del mismo, mantengan armonía con los actores de la comunidad.

INICIATIVAS PUNTUALES

Establecer relaciones de confianza y mutua colaboración con los actores de la comunidad.

RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Ser reconocidos por los actores de la comunidad como aporte a la comuna, desde un sello distintivo.

3.2 Plan de gestión de la comunidad

¿Cómo armar un plan de gestión según el nivel de relacionamiento?

NIVELES	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Mínimos de desarrollo y operación	Identificar todos los mínimos de desarrollo y operación críticos Establecer medidas de acción Comunicar a actores involucrados	Listado de mínimos de operación que hayan concurrido en reclamos Plan de medidas Reunión con actores involucrados y/o actas formales
Gestión del vínculo	Contactar a todos los actores de la comunidad relevantes Reuniones con jugadores (alto poder e interés por el proyecto) Diseño de iniciativas con actores de la comunidad	Envío de cartas de primer contacto Actas de las reuniones Registro de iniciativas en conjunto
Posicionamiento	Acciones de acuerdo a la realidad de cada centro comercial Comunicación de acciones Programas de desarrollo comunitario	Evaluación de acciones Campañas de marketing

4. Conociendo mi comunidad

4.1 Matriz de Relacionamiento Comunitario

Matriz de relacionamiento (herramienta)

INTERÉS

Porque el centro comercial es su fuente de servicios, de empleo, porque permiten o dificultan la articulación de proyectos, porque lo necesitan como punto de reunión de la comunidad, etc.

PODER

Porque influyen la opinión de otros actores o las apariciones en medios, porque son un centro o punto neurálgico que reúne a varios actores del entorno, porque fiscalizan aspectos regulatorios o permisos, porque conocen o tienen una buena organización en el territorio, etc.



4.2 ¿Cómo se agrupan los actores?

JUGADORES

Son quienes tienen el mayor nivel de interés en la empresa, y además presentan la mayor influencia (poder) para intervenir en su desarrollo.



“Gestionarlos atentamente”

Conocerlos, dedicarles tiempo y mantenerse relacionados con un contacto proactivo, concreto y debidamente planificado.

- Implican un alto nivel de relacionamiento.
- Reuniones bimestrales como mínimo.
- Buscar espacios de trabajo en conjunto.
- Comunicación directa con CM.
- Se busca posicionamiento.

INTERESADOS ESPECÍFICOS

Comparten el interés de los jugadores, sin embargo, no cuentan con el mismo poder que los jugadores. Esto suele deberse a que su motivación, vínculo y/o compromiso, puede referir a un aspecto restringido y menos gravitante.



“Mantenerlos informados”

Generar diálogo a través de canales abiertos y periódicos de comunicación, pero sin saturarlos, para que puedan convertirse en buenos aliados.

- Reuniones semestrales / anuales.
- Correos electrónicos para mantenerlos informados.

FIJADORES DE CONTEXTO

Son actores con un bajo interés en el centro comercial (que puede variar fácilmente para convertirlos en jugadores), pero un alto poder e influencia.

Su relación es más bien indirecta con el centro comercial, pero no se deben olvidar, revisando situaciones que puedan activar su poder.



“Mantenerlos satisfechos”

Entablar espacios de diálogo y estar disponibles ante requerimientos específicos de forma oportuna, precisa y ágil.

- No es necesario generar reuniones si no son solicitadas.
- Identificar riesgos / oportunidades que existan respecto a ellos.
- Establecer previamente protocolos de relación (vocero, cómo responder consultas, instancias, etc).

PÚBLICO

El público tiende a encontrarse a la espera del desarrollo de acciones que motiven su toma de postura y opinión. Por ende, se les identifica con bajos niveles de interés e influencia.



“Monitorearlos”

- Mantener identificados, con información de contacto actualizada y posibles intereses.
- No entregar información si no se solicita por parte de ellos.

5. Proceso de relacionamiento en etapa de desarrollo y operación



5.1 Levantamiento y Análisis de la información en Operaciones

Este proceso se debe realizar al inicio de cada año.

ACTIVIDADES

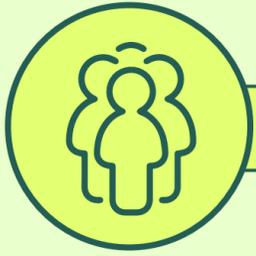
- Identificar el mapa de actores establecido en el diagnóstico y actualizarlo, incluyendo la base de datos.
- Revisar Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la comuna donde se encuentra el centro comercial.
- Identificar el historial de actividades que se han realizado de Relacionamiento Comunitario con el entorno.
- Revisar los canales y medios de comunicación existentes para cada actor de la comunidad.

BUENAS PRÁCTICAS / EJEMPLOS

- En la revisión del PLADECO notamos que el deporte es un tema vital para la comuna.
- Durante los últimos años hemos desarrollado corridas y contactado al área municipal correspondiente para generar alianza en la venta de entradas.
- Con estos antecedentes, revisamos el mapa de actores e incluimos a los estadios organizaciones deportivas.

Consideramos actividades de orientación deportiva para realizar en conjunto, que generen un beneficio mutuo.

5.2 Planificar en etapa operacional



ACTIVIDADES

- Se sugieren dos reuniones anuales de planificación con los equipos de trabajo del centro comercial + Área de Sostenibilidad donde:
- Se establecen los principales hitos del año en temas de relación con la comunidad.
- Se debe definir la estrategia de RRCC: los temas y actores prioritarios en función de los desafíos, los encargados de tareas específicas y la instancia de monitoreo y seguimiento periódico que se implementará. Responder preguntas clave



BUENAS PRÁCTICAS / EJEMPLOS

- Identificamos que no hemos desarrollado una relación con dos establecimientos deportivos vecinos al centro comercial y hacemos muchas actividades deportivas.
- Uno de nuestros target es la tercera edad. Por eso generaremos más actividades y espacios que fomenten su visita a través del centro de adulto mayor cercano.

Priorizaremos al municipio, los vecinos directos y las organizaciones de tercera edad, considerando como temas fundamentales: bienestar, el embellecimiento del entorno y un estilo de vida activo, respectivamente.

TEMAS RECURRENTES

Son ámbitos sugeridos, que pueden ser relevantes ya que evidencian un vínculo más transparente y pueden afectar en la vida normal de la comunidad:

- Fechas especiales para la comuna.
- Celebraciones claves (Navidad, Día de la Madre, Día de la Tierra, etc.).
- Construcción o modificación de obras. Gestión de terrenos improductivos.

Actividades especiales en el centro comercial, eventos. Alteraciones del tránsito.

PREGUNTAS CLAVE PARA RESPONDER

- ¿Cuáles son los actores con los que nos relacionamos actualmente y que queremos mantener?
- ¿Cuáles son los actores con los que no tenemos una relación fluida y deberíamos considerar?
- ¿Cuáles son los principales temas que hemos desarrollado como centro comercial en torno a la comunidad? (mujer, familia, cultura, etc.)
- ¿Cuáles han sido los principales mecanismos que hemos utilizado en este proceso? (préstamo de espacios al interior del centro comercial, creación de actividades, campañas de marketing, auspicios a eventos, etc.)

5.3 Accionar en etapa operacional

A partir de la estrategia y planificación, cada responsable deberá gestionar el proceso de relacionamiento asegurando el seguimiento y cumplimiento de los compromisos. En este punto se gestionan las reuniones con grupos de interés locales para identificar preocupaciones y oportunidades de trabajo emergentes



ACTIVIDADES

- Se debe construir el plan de acción con objetivos, responsables, metas y fechas comprometidas con cada actor.
- Coordinar las reuniones con anticipación.
- Agendar reuniones con actores que se encuentren en alta prioridad (de los cuales debieran salir responsabilidades para ambas partes, la que se les debe hacer seguimiento).
- Establecer canales de comunicación formales y estrategias comunicacionales para cada hito identificado.
- Desarrollar las actividades presupuestadas.



BUENAS PRÁCTICAS / EJEMPLOS

- Definimos reunirnos 2 veces al año con representates municipales, donde establecimos una agenda con temas en la primera reunión y tendremos reuniones específicas con algunos departamentos municipales, como obras, tránsito y desarrollo comunitario.
- Cumplir los compromisos: cada una de las acciones que se desarrolle con los actores, conllevará la toma de compromisos sobre temas que tengan que ver con mejoras en la operación, peticiones por parte de las organizaciones, o proyectos comunes. Es fundamental que no queden compromisos inconclusos, ya que en esto se juega la credibilidad del equipo y por tanto de Cenco Malls.



Ejemplos de Acciones del relacionamiento

*Este es un cuadro referencial. La posición de los actores en el mapa, variará según el territorio en que se ubique el Centro Comercial.

TIPO DE ACTOR	ACTOR	DESAFÍO U OBJETIVO	ACTIVIDAD	MEDIO DE VERIFICACIÓN
JUGADORES	Municipio	Fortalecer relación con Municipio Establecer / fortalecer relación con autoridades locales Atender a demandas Municipales	Reunión con Alcalde Participación en Concejo Municipal Reuniones con equipo municipal: DIDECO/ DOM/ CORE (+ Diputados / Senadores) Mesa técnica	Acta reunión Acta Consejo Acta reunión Acta Mesa Técnica
	Vecinos colindantes	Mantener informados sobre cambios en el centro comercial Transmitir claridad sobre impactos y medidas de mitigación Generar instancias de diálogo	Asambleas generales tipo Casa Abierta Boletín informativo Comunicados públicos en medios locales Mesas de trabajo para coordinar actividades que los involucren (cierre de calles, cortes de energía, etc.)	Actas asambleas Registro entrega boletines Informe de prensa Acta Mesa de trabajo
INTERESADOS ESPECÍFICOS	Organizaciones de servicio a la comunidad	Generar instancias de información y comunicación con discapacitados, ciclistas, feriantes y otras organizaciones con intereses específicos.	Reuniones	Actas de reuniones
FIJADORES DE CONTEXTO	Comercio del área de influencia	Generar instancias de información y vínculo Generar alianzas de manera proactiva	Reuniones	Actas de reuniones
PÚBLICO	Vecinos de la comuna	Transmitir características del centro comercial	Asambleas Reuniones Boletín informativo	Acta asamblea Acta reunión Acta reunión

5.4 Evaluar iniciativas en etapa de operación

A partir de la estrategia y planificación, cada responsable deberá gestionar el proceso de relacionamiento asegurando el seguimiento y cumplimiento de los compromisos. En este punto se gestionan las reuniones con grupos de interés locales para identificar preocupaciones y oportunidades de trabajo emergentes.



ACTIVIDADES

- Mantener registro de todas las actividades, para luego comunicar el desempeño y evaluar los procesos llevados a cabo. Incluye minutas, listas de asistencia, fotos, etc.
- Luego de cada acción realizar una evaluación que identifique aspectos a mejorar y aspectos a continuar.



BUENAS PRÁCTICAS / EJEMPLOS

Para evaluar, necesitamos primero tener un registro, así que nos preocupamos siempre de tener reservas del formato de listas de asistencia, y considerar un registro fotográfico, ojalá en la mejor calidad posible.

SUGERENCIA

Considerar siempre que sea posible, registros fotográficos e informes (actas o minutas) de las actividades realizadas.



6. Canales de comunicación

6.1 Contacto

[Haz click aquí](#)

6.2 Encuesta grupos de interés compañía

Revisar encuesta de materialidad en cada memoria anual integrada

[Haz click aquí](#)

cenco·malls