



FACULTAD DE POSGRADOS

REPOSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DE DELOITTE ECUADOR CÍA. LTDA., A SUS
PÚBLICOS DE INTERÉS, A TRAVÉS DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial
e Institucional

Profesora Guía
Mgt. Liza Antonieta Bahamonde Zúñiga

Autora
Vanessa Patricia Contero Bastidas

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

Liza Antonieta Bahamonde Zúñiga
Magíster en Relaciones Internacionales
C.C: 1717342990

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber corregido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

Gioconda Gabriela Egas Paredes
Magíster en Planificación y Dirección Estratégica
C.C: 1708109697

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Vanessa Patricia Contero Bastidas
C.C: 1721785382

AGRADECIMIENTOS

A mis papás, por todo su apoyo y su amor. A mis hermanas por su paciencia y colaboración durante el curso de esta maestría.

A mi tutora, Liza, gracias por toda la ayuda, la paciencia y por guiarme a lo largo de este proyecto.

DEDICATORIA

A mis papás, por todo el sacrificio que han hecho por mis hermanas y por mí y por ser quienes guían mi camino.

A Roberto, por su amor incondicional, la distancia no significa nada si existe un amor tan grande. Gracias por toda la fuerza que me das y por hacer de mis días los mejores de mi vida. Love you!!

RESUMEN

Deloitte presta servicios profesionales a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a satisfacer sus necesidades y seguir creciendo en su giro de negocio. Tiene como propósito generar impactos positivos que trasciendan con sus clientes, su gente y con la sociedad, creando valor e inspirando a los demás.

Deloitte Ecuador, es una empresa multinacional que se estableció en el país desde 1966, llegando a ser una de las mejores firmas de servicios profesionales. Forma parte de las 100 marcas más respetadas en el país, según la revista *Vistazo*. Está presente con oficinas en Quito y Guayaquil, con capacidad para atender a diferentes empresas.

En el año fiscal 2016 – 2017, Deloitte ha planificado su cambio de imagen a nivel mundial. Este cambio lo han realizado con el afán de apoyar el posicionamiento de la firma y su diferenciación en el mercado y de esta manera mejorar la forma en que se muestra a la marca, con un fuerte enfoque en la optimización digital y experiencia del usuario.

Esta iniciativa de actualización ha abarcado la funcionalidad y la forma de ver a la marca “Deloitte”, con el objetivo de fortalecer el vínculo visual entre las aplicaciones digitales e impresas. La nueva imagen es más moderna en apariencia y más adecuada a las necesidades de la firma durante los próximos años.

ABSTRACT

Deloitte provides professional services to public and private organizations from various industries. With a global network of member firms in more than 150 countries, Deloitte provides world class capacities and its deep local experience to help the customers to satisfy their needs and continue to grow in its rotation of business. Deloitte aims to generate impacts that matters to their customers, their people and to the society, creating values and inspire others.

Deloitte Ecuador is a multinational which was established in the country since 1966, becoming one of the best professional services firms. It's a part of the 100 most respected brands in the country, according to Vistazo magazine. Deloitte has offices in Quito and Guayaquil, with the capacity to cater for different companies.

In the fiscal year 2016 - 2017, Deloitte has planned a change of its image at a global level. This change has been made to support the positioning of the firm and its differentiation in the market so it can improve the way in which the brand is being displayed, with a strong focus on the digital optimization and user experience.

This update initiative has covered the functionality and the way of seeing the mark "Deloitte", with the objective of strengthening the visual link between the digital and printed applications. The new image is more modern in appearance and more appropriate to the needs of the company during the coming years

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Formulación del problema.	1
1.2. Objetivos.	6
1.2.1. Objetivo general.	6
1.2.2. Objetivos específicos.	6
1.3 Enfoque.	7
1.4 Alcance.....	8
1.5 Parámetros.	9
1.5.1 Variables.	9
1.5.2 Población.	10
2. CAPÍTULO II. ACERCA DE DELOITTE.....	13
2.1 Historia.	13
2.2 Sus aspiraciones.....	14
2.3 Filosofía de Deloitte.....	15
2.3.1 Propósito.....	16
2.3.2 Valores Compartidos.	17
2.4 Cambio de imagen.....	17
2.4.1 Personalidad de la nueva imagen.....	17
2.4.2 Arquitectura de la marca.....	18
2.4.3 Elementos clave.....	18
2.5 Definición de Identidad.	19
2.5.1 Elementos que conforman la Identidad de Deloitte.....	19
2.5.2 Manejo de la marca Deloitte.	24
2.6 Públicos.....	24
2.6.1 Público interno – Colaboradores.....	25
2.6.2 Público externo – Clientes.	25

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO, SISTEMATIZACIÓN Y TABULACIÓN DE DATOS.	27
3.1 Metodología.....	27
3.1.1 Enfoque.	27
3.1.2 Alcance.	28
3.1.3 Variables.....	28
3.1.3.1 Determinación de la muestra.	28
3.1.3.2 Herramientas de investigación.....	29
3.1.3.3 Tabulación y análisis de datos.....	32
3.1.4 FODA Comunicacional	50
3.1.5 Recomendaciones	51
4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.	53
4.1 Propuesta de reposicionamiento de la imagen (marca) de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.....	53
4.1.2 Matriz Estratégica.	54
4.1.3 Matriz de Evaluación.....	58
4.1.4 Propuesta de comunicación gráfica.....	62
4.1.5 Cronograma.....	82
4.1.6 Presupuesto.....	85
5. CONCLUSIONES	89
REFERENCIAS	91
ANEXOS	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis de participación de Mercado de Deloitte.	4
Figura 2. Semantograma de los aspectos fundamentales de la gestión estratégica y comunicacional del DirCom. Red generativa a partir de la Identidad y de los conceptos esenciales.	10
Figura 3. Número de personas que trabajan en las áreas de servicios y administrativos de Deloitte Ecuador.	11
Figura 4. Estrategia global de Deloitte.	15
Figura 5. Logo de Deloitte.	20
Figura 6. Punto verde de logo de Deloitte.	21
Figura 7. Paleta de color de Deloitte.	21
Figura 8. Tipografía de Deloitte.	22
Figura 9. Imágenes de Deloitte.	23
Figura 10. Wordmarks de Deloitte.	23
Figura 11. Focus Group de la investigación. Presentación del video de marca.	34
Figura 12. Focus Group de la investigación.	35
Figura 13. Ganadora beca PUCE.	39
Figura 14. Ganadoras becas USFQ.	39
Figura 15. Modelo de mail.	46
Figura 16. Modelo de presentación para capacitación.	47
Figura 17. Modelo de propuesta.	47
Figura 18. Página web de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.	48
Figura 19. Intranet de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.	48
Figura 20. Modelo de carpeta de inducción.	49
Figura 21. Recepción piso 10 - Oficinas de Deloitte Ecuador Cía. Ltda. en Quito.	49
Figura 22. Afiche 1.	62
Figura 23. Afiche 2.	63
Figura 24. Afiche 3.	64
Figura 25. Afiche 4.	65
Figura 26. Afiche 5.	66

Figura 27. Afiche 6.	67
Figura 28. Afiche 7.	68
Figura 29. Afiche 8.	69
Figura 30. Afiche 9.	70
Figura 31. Afiche 10.	71
Figura 32. Flyer.	72
Figura 33. Publicidad.....	73
Figura 34. Noticia.	74
Figura 35. Modelo de skyline.....	75
Figura 36. Señalética colgante.	76
Figura 37. Señalética en pared.	76
Figura 38. Artículos promocionales.	77
Figura 39. Boletín mensual.....	78
Figura 40. Afiche para estudiantes 1.....	79
Figura 41. Afiche para estudiantes 2.....	80
Figura 42. Modelo de imagen para mail.	80
Figura 43. Modelo de mail.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mapa tipológico de públicos de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.	8
Tabla 2. Distribución de encuestas	12
Tabla 3. Comentarios del estudio.....	19
Tabla 4. Mapa de públicos externos.....	26
Tabla 5. Distribución de preguntas de la encuesta.....	32
Tabla 6. Encuestas para la ciudad de Quito.....	45
Tabla 7. Encuestas para la ciudad de Guayaquil	45
Tabla 8. FODA Comunicacional	50
Tabla 9. Matriz Estratégica – Públicos Internos	54
Tabla 10. Matriz Estratégica – Públicos Externos	56
Tabla 11. Matriz de Evaluación – Públicos Internos.....	58
Tabla 12. Matriz de Evaluación – Públicos Externos.....	60
Tabla 13. Cronograma – Públicos Internos	82
Tabla 14. Cronograma – Públicos Externos.....	84
Tabla 15. Presupuesto de acciones	85

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

Introducción

Muchas de las empresas en el mercado tienen la posibilidad de cambiar o actualizar su imagen para mejorar su posicionamiento frente a sus clientes y para diferenciarse de su competencia directa.

La percepción que la marca genera en los públicos, tanto internos como externos, es el elemento principal para saber si la imagen que se está presentando es la correcta, y en base a esto, poder tomar decisiones de mejora.

Deloitte es percibida como una marca fuerte y profesional, pero es necesario, para mantener esta fortaleza, fomentar diversas asociaciones para lograr liderazgo entre sus clientes. La marca “Deloitte” está relacionada con la confianza y con un enfoque innovador.

Una de las medidas que se tomaron para fortalecer la imagen de la empresa, fue la del cambio de imagen, cuyo objetivo final es el de crear una identidad de marca icónica, impulsada junto con su propósito.

1.1. Formulación del problema.

Deloitte nace en 1845 de la mano de William Welch Deloitte en Londres; en 1893 George Touche se unió a este equipo, pasándose a llamar Deloitte & Touche, mientras que en 1993 se unió la empresa china Tohmatsu, lo cual llegó a formar el nombre de la empresa, Deloitte Touche Tohmatsu. La firma, a lo largo de su historia, ha experimentado una serie de cambios de nombre hasta adoptar el que hoy se conoce como Deloitte. En la actualidad Deloitte tiene sus sedes globales en Londres, Inglaterra y Nueva York, Estados Unidos.

En este nuevo año fiscal (junio 2016 – mayo 2017) se ha planificado la actualización de la identidad de la marca “Deloitte” con el objetivo de crear una identidad de marca icónica, impulsada por su propósito y como una estrategia para fortalecer la imagen de la firma. Este cambio de imagen global (mundial), fue lanzado el 15 de junio de 2016. A lo largo de los últimos 13 años, se han realizado dos cambios de imagen en la firma, en 2003 y 2008, respectivamente. El más importante se lo realizó en el 2003, puesto que en ese año se decidió unificar la marca y sustituir las diferentes denominaciones que tenían por cada línea de negocio por un único nombre: Deloitte.

“La firma global anuncia el lanzamiento de la nueva marca "Deloitte." El cambio supone que las firmas conocidas en distintos mercados nacionales y globales como Deloitte Touche Tohmatsu y Deloitte & Touche, aunque conservando sus denominaciones sociales locales, serán conocidas por la marca "Deloitte.”” (Deloitte (DTT), 2005, p.13)

La relevancia de este cambio de imagen consiste en un cambio de paradigma en el ámbito de las firmas de servicios profesionales. Las empresas que pertenecen a este giro de negocio antiguamente optaron por usar los nombres propios de sus fundadores como un significado de experiencia y solidez, ahora han optado por convertir esos nombres en una marca. En este caso “Deloitte. (punto y final) es una marca, no es un bufete, ni una cooperativa, ni una sociedad limitada. Las posibilidades que presta una marca son infinitas” (Renombre, s.f.)

En este cambio de imagen se generó la campaña denominada “Green Dot”, la cual “surge ante la necesidad de una comunicación global que, de una manera poderosa y decidida, exprese el punto de vista de la Firma sobre los problemas y oportunidades que enfrentan nuestros clientes y nuestra gente... El Punto Verde es el símbolo del punto de vista de Deloitte para apelar a la inteligencia, al humor, generar intriga y un compromiso emocional en la comunicación.” (Eikon, s.f.)

Deloitte pertenece al grupo de las Big 4 (PwC, KPMG y E&Y) y dentro de ellas se considera a la firma como una marca fuerte. Debido a este nuevo cambio de imagen, es necesario generar un plan de comunicación para reposicionar la marca.

La nueva imagen se basa en el cambio de color del logo (de azul a negro, el punto verde se mantiene), cambio de tipografía, iconografía e imágenes, nueva conceptualización de piezas gráficas, tanto impresas (propuestas de servicios, brochures, revistas, papelería) como digitales (página web, aplicaciones móviles, redes sociales, mails) por lo que es indispensable generar estrategias dirigidas a sus públicos de interés.

Deloitte Ecuador Cía. Ltda., forma parte de Deloitte Global (con una red de más de 150 países) y Deloitte LATCO organización regional para América Latina. Es una multinacional establecida en el país desde 1966 con oficinas en Quito y Guayaquil, siendo Quito la oficina matriz. Se caracteriza por ser una de las más prestigiosas firmas de Servicios Profesionales en el país. Los servicios que ofrece son de Auditoría, Business Process Solutions (BPS), Enterprise Risk Services (ERS), Tax y Precios de Transferencia. (Deloitte Ecuador, s.f.). Cuenta con 280 profesionales multidisciplinarios, especialistas por industria y función con una amplia capacitación local e internacional y quienes con tecnología de punta son capaces de adaptarse a las necesidades de cualquiera de los clientes que la organización posee. Su cartera de clientes es de 300 empresas nacionales y multinacionales, teniendo la capacidad de atender sus requerimientos a nivel local, regional y global. (Deloitte Ecuador, Dpto. Recursos Humanos).

Deloitte Global presta servicios a más del 80% de las principales compañías más grandes del mundo, entre las que se encuentran grandes multinacionales. Mientras que Deloitte Ecuador tiene una participación de mercado en servicios de Auditoría, correspondiente al 26% entre las 200 empresas más grandes del país.

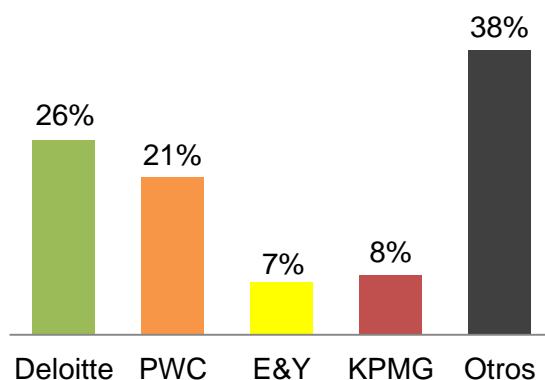


Figura 1. Análisis de participación de Mercado de Deloitte.

Tomado de. Deloitte Ecuador, (2016)

El propósito de Deloitte es generar impactos que trasciendan, definiendo su identidad, perdurando en lo cotidiano y creando nexos. Para esto tienen cuatro puntos específicos en los cuales se centra la organización:

- Servir a sus clientes con claridad y distinción. Generando un impacto atribuible y medible.
- Inspirar a su gente a generar valor. Orientando y desarrollando a los futuros líderes y colegas para toda la vida.
- Aportar a la sociedad. Construyendo confianza y fiabilidad, manteniendo la integridad y brindando un apoyo decidido a la comunidad.
- Liderar la profesión. Desafiando con el aporte de ideas innovadoras que reflejen sus capacidades únicas.

La Responsabilidad Social Corporativa tiene un carácter pluridimensional, lo cual implica el compromiso de los altos directivos de la empresa y la integración de diferentes ámbitos en su gestión, tales como: derechos humanos, prácticas de trabajo, cuidado de la salud, entre otros; esto le permite a la empresa ser más competitiva sin descuidar a sus colaboradores y a la sociedad, promoviendo su desarrollo.

Su implementación actualmente se está ampliando de manera paulatina en las empresas debido a las diferentes presiones que reciben de la sociedad, así como de la propia conciencia empresarial. La RSE debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento generador de ventajas competitivas. La empresa que sepa integrar adecuadamente a la Responsabilidad Social Empresarial en su estrategia, tiene grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les facilite un mejor posicionamiento estratégico. (Reyno, 2007, p.34)

Siendo la educación un agente para la transformación dentro de una sociedad, Deloitte Ecuador, como parte de sus prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, apoya a la comunidad con la formación integral de los estudiantes, creando el programa de Universidades.

Este programa fue lanzado en el 2004, su objetivo es lograr un mayor reconocimiento y posicionamiento de la firma entre los estudiantes quienes serán futuros empresarios, seleccionando al mejor equipo de profesionales, el cual debe tener las habilidades y experiencia necesarias en la industria para servirles con profesionalismo, calidad y compromiso, adaptándose fácilmente a la cultura corporativa del cliente. Actualmente se ha convertido en una actividad fundamental para lograr posicionamiento en los estudiantes de las cuatro universidades con las cuales Deloitte mantiene un convenio, en Quito con la Universidad San Francisco, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Los Hemisferios y en Guayaquil con la Universidad Santiago de Guayaquil.

Los universitarios como beneficio de este programa tienen la entrega de becas a los mejores estudiantes del último año de educación superior, participación en el concurso "Deloitte Award" cuyo premio es de \$2.500 dólares, capacitaciones y crecimiento profesional, formando parte de los colaboradores de la firma. Desde el 2004 hasta la actualidad, Deloitte ha entregado 84 becas a diferentes estudiantes de las ciudades de Quito y Guayaquil, mientras que

otros 11 estudiantes han ganado el concurso “Deloitte Award”. Actualmente en Deloitte se encuentran trabajando 10 personas que fueron ganadoras de la beca.

Con este nuevo cambio de imagen, se debe intervenir también en la cultura corporativa, ya que es necesario que los colaboradores conozcan las medidas a implementarse para poder generar una imagen única hacia los clientes. Es necesario intervenir en la comunicación interna de la empresa brindando toda la información disponible a los colaboradores para que pongan en práctica los nuevos cambios y los adopten en su trabajo diario. La propuesta es generar un plan de comunicación que fortalezca la imagen e identidad de Deloitte en los más altos niveles frente a sus clientes y profesionales, de manera que su reputación no se vea afectada.

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo general.

- Reposicionar la imagen (marca) de Deloitte Ecuador Cía. Ltda. en sus públicos de interés, con el fin de fortalecer su identidad corporativa.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Difundir sobre el cambio de imagen, de Deloitte Ecuador Cía. Ltda., entre los diferentes públicos de interés que tiene la organización.
- Promover a una percepción positiva entre los diferentes públicos de interés de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.
- Establecer las estrategias de comunicación que se utilizarán para fortalecer la identidad e imagen de Deloitte en los públicos de interés.

1.3 Enfoque.

En esta investigación se combinarán los enfoques cualitativos y cuantitativos para tener un diagnóstico completo de la imagen de Deloitte dentro de sus públicos de interés. De esta manera se podrá conocer la percepción de los públicos y su opinión acerca de la empresa.

Para que la empresa genere en los estudiantes confianza y credibilidad es necesario trabajar en la reputación de la misma. “La credibilidad se refiere a la percepción que tienen las personas sobre la verdad de una información... El concepto se basa en la premisa de que ningún mensaje es recibido independientemente de su emisor, por lo que la persuasión y la influencia que el mensaje ha de tener en el receptor depende de la imagen que éste tiene del emisor” (Ritter, 2013, p.67)

“La percepción se construye a partir de la interacción. Hábitos, creencias, actitudes, opiniones, experiencias se entrelazan para generar una imagen de confianza y credibilidad” (Manucci, 2005, p. 118).

Para poder trabajar directamente con los públicos internos se ha elaborado un mapa de públicos, en donde se puede visualizar cuántos son los colaboradores que trabajan en la organización, de acuerdo a los puestos de trabajo, visualizar qué herramienta de investigación se aplicará y en qué proporciones.

Tabla 1.
Mapa tipológico de públicos de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.

Públicos Internos.	No. de personas.		Públicos Externos.
	Uio	Gye	
Socios.	7	2	Clientes.
Departamento de Marketing.	4	1	Proveedores.
Departamento de Talento Humano.	5	3	Líderes de opinión.
Departamento de Finanzas.	6	2	Medios de comunicación.
Departamento de Tecnología.	3	3	Universidades con las que mantiene convenio.
Secretarías.	10	7	Comunidad.
Staff de Auditoría.	93	36	Competencia.
Staff de BPS.	36	2	
Staff de ERS.	8	9	
Staff de Tax.	7	2	
Staff de Precios de Transferencia.	9	3	
Personal de mensajería.	8	6	
Personal de limpieza.	5	3	

1.4 Alcance.

El alcance de esta propuesta es de tipo exploratorio y descriptivo.

Alcance Exploratorio: Se lo utilizará para conocer las falencias de comunicación que se vienen presentando en la empresa y que tienen como resultado que los estudiantes que ganan las becas no tengan un amplio conocimiento de Deloitte y de los servicios y oportunidades que ofrece para su crecimiento profesional; además, se investigará por medio de encuestas el

nivel de percepción que tienen los diferentes públicos sobre la imagen de la firma. Se revisará los documentos oficiales de la empresa para conocer como ésta surgió en nuestro país en sus primeros años de operaciones.

Alcance Descriptivo: Se lo utilizará para definir las estrategias que se pretendan realizar para mejorar el posicionamiento de Deloitte entre los diferentes públicos y también con los estudiantes becados de las carreras con las cuales se mantiene el convenio en las universidades.

1.5 Parámetros.

1.5.1 Variables.

- Identidad.

La identidad de la empresa es un intangible que indica lo que hace, siendo capaz de adaptarse a las estrategias que se planteen. Es “el ADN de la empresa, donde están inscritas las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptativa que asegura su auto equilibrio, y el potencial de su desarrollo futuro.” (Costa, 2010, p.25)

- Imagen.

La imagen es el conjunto de valores psicológicos suscitados por la empresa en los públicos. Esta imagen forma una marca en donde lo esencial es el manejo de los signos que dan un significado a ese objeto. “Los públicos reconocen a la empresa: simbólicamente, no por lo que ella es, sino por lo que hace y dice según la interpretación subjetiva de los individuos” (Costa, 2010, p. 40)

- Relaciones Públicas.

“Las relaciones públicas tienen que ver con la reputación y con la confianza; sólo apoyadas en estos dos pilares estarán las organizaciones en posición de distinguirse y lograr la atención del público para comunicarse de una manera eficaz” (Rojas, 2012, p.29)

- Reputación.

La reputación, la imagen y la cultura dan forma a la identidad de la empresa y definen su relación con su público objetivo. “Consideremos la identidad como el resultado de un proceso en el que un aspecto general de la materia cobra singularidad... Por otra parte la identidad podría considerarse también como el resultado de un fenómeno precepto-cognitivo que nos permite diferenciar las sensaciones o conjunto de sensaciones que percibimos y englobarlas en unidades de significado y sentido.” (Sanz y González, 2005, p.56).

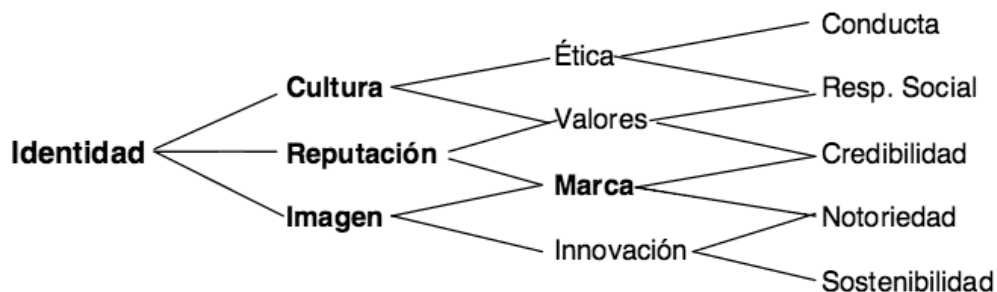


Figura 2. Semantograma de los aspectos fundamentales de la gestión estratégica y comunicacional del DirCom. Red generativa a partir de la Identidad y de los conceptos esenciales.

Tomado de. Costa, J. (2015).

1.5.2 Población.

Está conformada por los profesionales de la firma, correspondientes a las áreas de Auditoría, BPS, ERS, Tax, Precios de Transferencia y Administrativos de las ciudades de Quito y Guayaquil, quienes en total llegan a ser 280 personas.

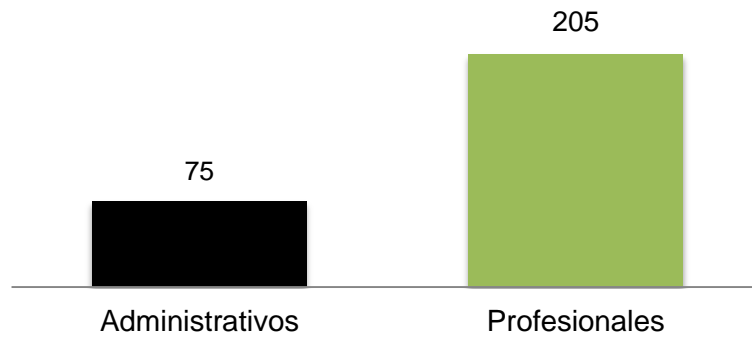


Figura 3. Número de personas que trabajan en las áreas de servicios y administrativos de Deloitte Ecuador.

Tomado de. Deloitte Ecuador, (2016).

Para calcular la muestra se aplicará la fórmula estadística de población homogénea:

$$N \quad \text{(Ecuación 1)}$$

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

$$E^2 (N - 1) + 1$$

En donde:

n= Muestra.

N= Población.

E2= Error al cuadrado (equivale al 5%).

$$280 \quad \text{(Ecuación 2)}$$

$$n = \frac{280}{0,0025 (280 - 1) + 1}$$

$$0,0025 (280 - 1) + 1$$

$$n = 165$$

La muestra de estudio se la realizará con 165 encuestas.

Tabla 2.

Distribución de encuestas

Ciudad	Población Total	Porcentaje	Población Muestra
Quito	200	71%	117
Guayaquil	80	29%	48

2. CAPÍTULO II. ACERCA DE DELOITTE.

2.1 Historia.

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Cuenta con una red global de firmas y es miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo. Han construido un modelo de negocios que les permite generar el cambio para impactar a sus clientes y a las comunidades en las que trabaja. Su modelo operativo permite que las líneas de servicio trabajen juntas, aportando mejoras e innovación en el desarrollo de los servicios a nivel mundial, así como el desarrollo de su gente.

Para la empresa es importante tener una visión global, pero para ellos el valor agregado se encuentra en las relaciones, conocimiento y experiencia local – incluyendo cultura, lenguaje y marco regulatorio – que Deloitte entrega como valor a sus clientes. Los profesionales de la firma, disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias retadoras y oportunidades de lograr una carrera. Están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en las comunidades.

En el continente americano, Deloitte está organizado en siete firmas miembro, que en conjunto la integran casi 90,000 profesionales, distribuidos en 27 países. Las firmas miembro son Deloitte Brasil, Deloitte Canadá, Deloitte Chile, Deloitte México y Deloitte U.S., también se consideran dos firmas miembro: Deloitte Caribbean & Bermuda Countries (CBC) formado por las islas del Caribe y Bermuda, y Deloitte Latin American Countries Organization (LATCO) integrada por 15 países de Latinoamérica.

Deloitte Latin America Countries Organization (LATCO) es una organización regional creada con el fin de brindar excelencia a los clientes que operan en la

región, unificando las firmas de Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela; con más de 6750 profesionales distribuidos en 28 oficinas en 15 países.

Con respecto a Deloitte Ecuador, la firma atiende a empresas en diferentes ciudades y audita a las compañías más grandes del país.

2.2 Sus aspiraciones.

La aspiración de Deloitte es la de convertirse en líder global indiscutido del sector de servicios profesionales (Deloitte Colombia, 2016, p.9) y así diferenciarse de la competencia, para esto se basa en 5 propósitos:

- Ser la opción preferida de los clientes para tomar acciones decisivas y obtener resultados transformadores. Para requerir experiencia en asuntos tributarios complejos.
- Ser la primera opción de carrera, proporcionando a los mejores talentos la posibilidad de realizarse tanto a nivel profesional como personal.
- Ser la organización que, ante los entes reguladores y líderes de opinión, sea un paradigma de calidad, integridad y cambio positivo.
- Contribuir a resolver los desafíos globales más difíciles.
- Llegar a ser la mejor, no necesariamente la más grande.

2.3 Filosofía de Deloitte.



Figura 4. Estrategia global de Deloitte.

Tomado de. Deloitte Ecuador, (2016).

Según un manual de la empresa, la filosofía de Deloitte responde a 4 preguntas: ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cómo? y ¿Qué?

- **¿Quiénes somos?** Deloitte se guía por su propósito: generar un impacto que trasciende. Este propósito define su identidad permaneciendo en el tiempo. Es la esencia de existir como organización.
- **¿Hacia dónde vamos?** El anhelo de Deloitte es el de convertirse en líder global indiscutible del sector de servicios profesionales, para lo cual busca diferenciarse de la competencia, atrayendo a nuevos clientes, siendo la primera opción entre las diferentes empresas, brindando servicios de calidad, resolviendo los desafíos más diversos que se puedan presentar, diferenciándose por ser la mejor entre todas las organizaciones, todo esto siempre viviendo su propósito.

- **¿Cómo vamos a lograrlo?** Para Deloitte sus clientes, profesionales y la comunidad son importantes. Es así que existen cinco prioridades de negocio en las cuales se enfoca para llegar a ser un líder indiscutible:
 - a. Liderazgo con los clientes.
 - b. Liderazgo empresarial.
 - c. Liderazgo geográfico.
 - d. Liderazgo en la gestión de talentos.
 - e. Liderazgo en la red corporativa.

- **¿Qué nos guía?** Para lograr esta estrategia, Deloitte se basa en cinco principios de liderazgo:
 - - a. Honrar todo lo que se ha creado, preservando el legado para los que siguen sus huellas.
 - b. Considerar el liderazgo como un privilegio y liderar mediante el ejemplo y la influencia positiva.
 - c. Celebrar el hecho de que Deloitte es una red de Firmas Miembro, y que se toman decisiones que beneficien a todos actuando “como uno”.
 - d. Apreciar el hecho de que se crean sinergias a partir del diverso portafolio de servicios y valor inigualable para los clientes y a la sociedad.
 - e. Respetar profundamente lo que se hace en Deloitte.

2.3.1 Propósito.

Generar impactos que trasciendan. Definir la identidad, saliendo de lo cotidiano.

- Servir a los clientes con claridad y distinción. Generando un impacto atribuible y medible.

- Inspirar a su gente a generar valor. Orientando y desarrollando a los futuros líderes para toda la vida.
- Aportar a la sociedad. Construyendo confianza y fiabilidad, manteniendo la integridad y brindando un apoyo decidido a la comunidad.
- Liderar la profesión. Desafiando para aportar ideas innovadoras que reflejen capacidades únicas.

2.3.2 Valores Compartidos.

- Compromiso mutuo.
- Valor excepcional a clientes y mercado.
- Integridad.
- La fuerza de la diversidad cultural.

2.4 Cambio de imagen.

2.4.1 Personalidad de la nueva imagen.

La personalidad de Deloitte es el puente entre el propósito y lo que quiere comunicar. Es una herramienta para informar e inspirar la creación de nuevas comunicaciones y experiencias de la marca; a su vez funciona como un filtro, teniendo en cuenta criterios por el cual cualquier expresión de la marca puede ser revisada y guiada.

La personalidad de esta nueva imagen se basa en tres puntos: Confidente, claro y humano.

- Confidente: Expresando un solo punto de vista con impacto y convicción.
- Claro: Simple y enfocado a un solo estilo. Un requisito previo verdadero a usar solo una imagen circular.
- Humano: Hacer conexiones emotivas con los clientes teniendo siempre en cuenta lo que en verdad importa.

Lo que trata de hacer esta nueva personalidad de la marca es superar cualquier elemento de identidad individual, cualquier comunicación particular o campaña, cualquier posición específica o de audiencia, permitiendo traer a la vida un aspecto humano a la nueva imagen, creando una conexión emocional al proporcionar una plataforma de inspiración entre su gente, sus clientes y la misma marca.

2.4.2 Arquitectura de la marca.

La arquitectura de la marca “Deloitte” encaja de una manera clara y consistente. El criterio para su aprobación en cada nivel debe ser consciente ya que se requiere el consentimiento por un ejecutivo de la firma antes de cualquier comunicación de marca que se esté creando.

El principio de esta marca es la de unificar todas las comunicaciones y las experiencias que se crean para los clientes. Se da el panorama general acerca de por qué existe Deloitte, hacia dónde va y cómo se comunica, cualquiera que sea el mensaje y cualquiera que sea el medio. Este principio es lo que define a Deloitte.

2.4.3 Elementos clave.

- Una amplia consulta con firmas miembros y expertos técnicos dentro de Deloitte (Consejo Asesor de Sistemas).
- El desarrollo del diseño detallado de los elementos de aplicación (logotipo, punto verde, color, tipografía, imágenes, iconografía).
- Pruebas de tensión en todos los puntos de contacto.
- Profunda exploración digital y móvil.

2.5 Definición de Identidad.

2.5.1 Elementos que conforman la Identidad de Deloitte.

“La identidad se apoya en la estrategia general de la organización, que es su base; en la comunicación, que es su vector, y en la imagen, que es su proyección social. La identidad es un sistema de señalización, identificación y memorización. Por tanto, sirve para diferenciar una organización del resto.” (Bullido, 2015, p.19)

“Cuando la marca que consideramos es la marca corporativa, o nombre de la empresa, la importancia adquirida por la marca es todavía más elevada. En esta situación lo que está en juego no es el futuro de un producto en el mercado, sino otro aspecto más importante, el futuro de la empresa.” (Jiménez y Rodríguez, 2011, pp. 20)

Para ejecutar este cambio de imagen se realizó previamente un estudio en donde se recogieron comentarios de 90 líderes de negocios globales y locales en cinco áreas de desarrollo de la identidad de marca.

Tabla 3.
Comentarios del estudio

1. ¿Cuáles son las cualidades que se asocian con identidades de marca líder en el mundo?	Carismático.	Distintivo.	Simple.
2. ¿Cuánta coherencia de marca vs autonomía cree que es apropiado a través de nuestras empresas dados nuestro masterbrand aun considerando nuestro crecimiento?		Consistencia.	
3. ¿Qué cambio anticipa en nuestro futuro que debemos tener en cuenta en una identidad de marca desarrollada?	Tecnología.	Innovación.	Ágil.
4. Para alcanzar nuestras ambiciones, ¿qué atributos adicionales nuestra personalidad tendrá que reflejar en el futuro?	Creativo.		Confianza.
5. ¿Cuál es su visión sobre cuán reconocible es el Punto Verde y cuánto deberíamos construir en lo que es reconocible?	Usar el punto verde para construir reconocimiento.		El punto verde no tiene que ser el elemento icónico.

Este estudio realizado por Deloitte Global y la agencia The Partners, determinaron que lo que se necesita para construir una marca en el mercado actual es tener un propósito como empresa, ser transparente, generar una comunicación bi-direccional, ser auténtico, establecer relaciones inteligentes y ecosistemas saludables con los públicos objetivos y ser capaces de diferenciarse de la competencia.

Los elementos de imagen que se tienen que cambiar son:

Logo: Su diseño es evolucionado, le añade seguridad y claridad, reforzando la propiedad del color verde de Deloitte. Debe ser colocado a través de distintos materiales para la máxima confianza, coherencia y claridad en todos los puntos de contacto.

Se presenta en un lugar despejado, en el borde superior izquierdo de todas las aplicaciones, para lograr una mejor coherencia y consistencia en todos los elementos.

Deloitte.

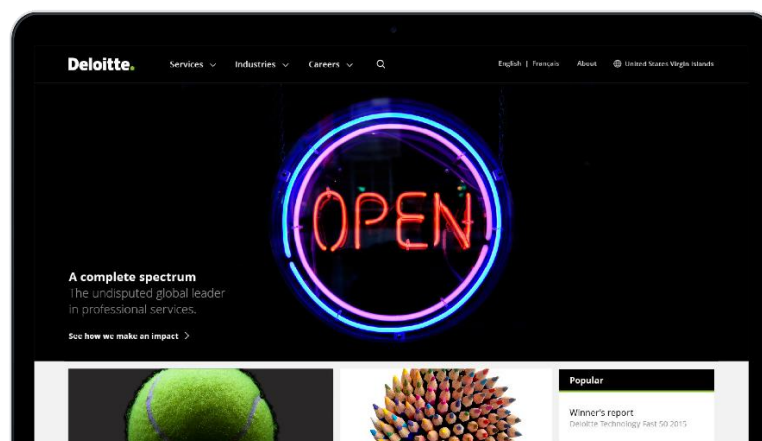


Figura 5. Logo de Deloitte.

Tomado de. Página web Deloitte, (2016)

Punto Verde: Es uno de los distintivos más valiosos y se erige como una forma rápida para todo lo que Deloitte representa. Se conserva su impacto y significado, y se evita su uso excesivo. Siempre es un elemento activo.

El otro uso del punto verde es como parte de un identificador, una nueva manera de resaltar los asuntos y servicios estratégicamente relevantes que pueden ser menos asociados con la marca Deloitte. Su estilo es consistente y se ubican de manera específica.



Figura 6. Punto verde de logo de Deloitte.

Color: Se construye sobre la ya distintiva paleta de colores azules y verdes, para darle más prominencia al verde de Deloitte, y a su vez varios colores neutrales que le dan un máximo impacto. Mediante el sistema de identidad, el color puede ser usado para resaltar ciertas partes en lugar de cubrir grandes porciones de contenido. Esto hace clara la información y provee puntos de interés visual.

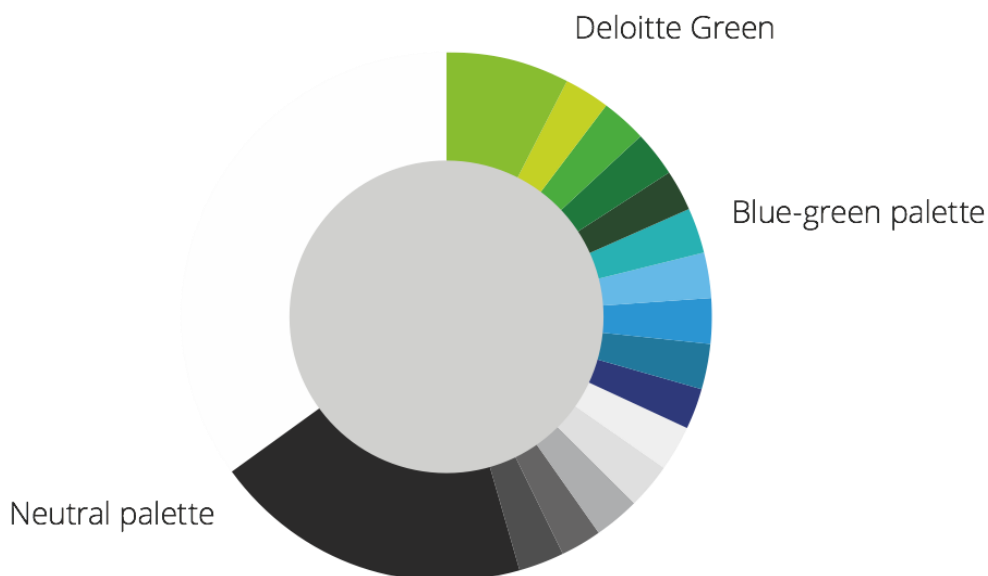


Figura 7. Paleta de color de Deloitte.

Tipografía: Se usa para obtener la máxima coherencia y claridad. Se optó por una tipografía moderna y limpia, que una tanto la parte digital como la impresa.

- **Open Sans**, es un tipo de letra altamente legible, que tiene como fin unificar todas nuestras comunicaciones tanto impresas como digitales, que da la empresa.
- **Verdana**, de las opciones disponibles y que tienen un conjunto de caracteres suficientemente amplio, es la tipografía que más se asemeja al estilo general.

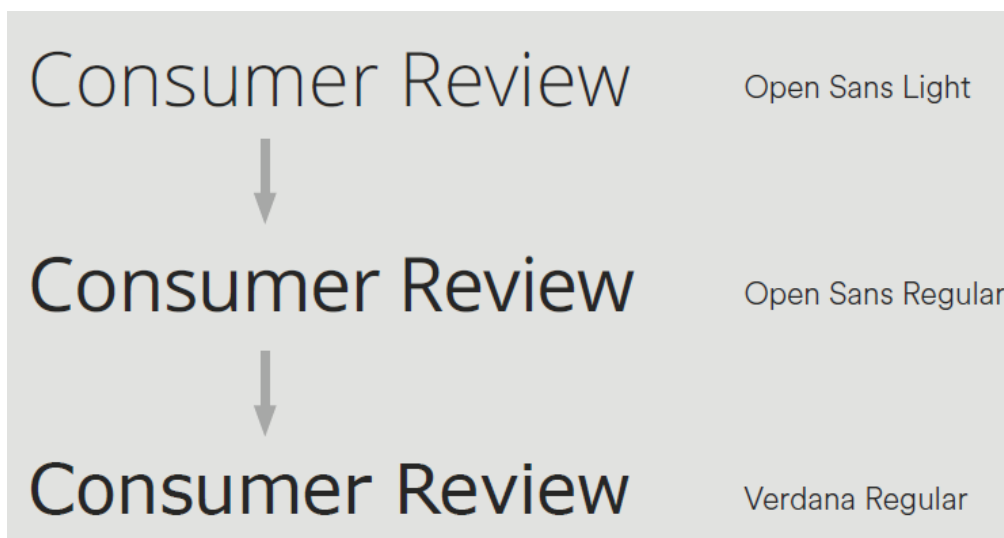


Figura 8. Tipografía de Deloitte.

Imágenes: Con el desarrollo de la nueva imagen de la empresa se busca que ahora las imágenes sean circulares para generar un impacto consistente. En superficies primarias reflejan la personalidad de la firma, ilustran la diversidad de expresión dentro de un sistema coherente. Se pueden usar fotografías, ilustraciones, infografías y tipografías. También se puede usar fotografías de reportaje, a todo color, que muestren un lugar en el mundo real, las personas y las cosas, no metáforas o conceptos.



Figura 9. Imágenes de Deloitte.
Adaptado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

Wordmarks: Son simples dispositivos que permiten una alta visibilidad y promoción de algún producto, herramienta o iniciativa de la firma. No son logotipos, y no deben ser acoplados con el Punto Verde o cualquier otro símbolo gráfico. Son complementarios a la marca principal y, como tal, nunca deben ser usados o vistos de forma independiente del logotipo de Deloitte, además nunca deben aparecer en su lugar.



Figura 10. Wordmarks de Deloitte.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

2.5.2 Manejo de la marca Deloitte.

“La marca es el reflejo de la identidad de la organización. La función de la comunicación es lograr que esta identidad sea percibida y valorada por los grupos de interés. Para ello la marca se debe estructurar, diseñar, planificar y gestionar para fortalecer la competitividad y credibilidad de las organizaciones.” (Fuentes, 2015 p. 56)

Más que una base para el diseño:

- Genera excelencia.
- Señala agilidad e innovación.
- Replantea lo que una identidad de marca puede y debe ser.
- Va más allá de un conjunto de estándares de color y de imágenes para establecer nuevos modelos de calidad.

Más que identidad visual:

- Informado por la aspiración de indiscutible estrategia y liderazgo.
- Inspirado en su propósito, para generar un impacto que trasciende.
- Influenciado por las últimas tecnologías y comportamientos de la audiencia.
- Se toma en cuenta hasta el más mínimo detalle.

2.6 Públicos.

En Deloitte Ecuador existe una estructura jerárquica conformada por un CEO, quien representa a los 9 socios que forman parte del manejo y dirección de la empresa. Cada uno de ellos pertenece a diferentes áreas y son los encargados de generar contacto con clientes, revisar los procesos de contratación, aprobar propuestas y cerrar satisfactoriamente un negocio.

A ellos les siguen los gerentes de las áreas, quienes son los encargados de llevar a cabo todo el proceso de negociación de las propuestas de servicio con los diferentes clientes.

Después de los gerentes viene el staff de las diferentes líneas de servicio y en este mismo nivel se encuentra el personal administrativo.

2.6.1 Público interno – Colaboradores.

Este grupo está conformado por los colaboradores de la firma. Se toma en cuenta a todas las personas que trabajan en las distintas áreas de la empresa tanto en la ciudad de Quito como de Guayaquil.

2.6.2 Público externo – Clientes.

Este grupo está conformado por clientes, proveedores y personas que están vinculados externamente con la firma. Se toma en cuenta a Quito y Guayaquil.

Tabla 4.
Mapa de públicos externos

Públicos Externos.	Nombre.	Tipo de Relación.
Clientes.	Multinacionales. Ranking 500 más grandes del país (Revista Vistazo) Sector público.	Negocio.
Proveedores.	Empresas nacionales de servicios básicos, de oficina.	Negocio, pueden también ser clientes.
Líderes de opinión.	Superintendencia de Compañías. Servicio de Rentas Internas.	Regulación del negocio.
Medios de comunicación.	El Comercio, El Universo, Expresso, Revista Vistazo, Revista Ekos, Revista Criterios.	Entrevistas, publicación de notas o artículos.
Universidades con las que mantiene convenio.	Universidad San Francisco de Quito, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad de los Hemisferios, Universidad Católica Santiago de Guayaquil.	Becas estudiantiles, charlas, publicación de artículos, pasantías.
Comunidad.	De influencia directa: lugares donde se realizan acciones de responsabilidad social.	Voluntariado de los colaboradores.
Competencia.	PWC, KPMG, E&Y.	Debate, atracción de clientes.

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO, SISTEMATIZACIÓN Y TABULACIÓN DE DATOS.

3.1 Metodología.

3.1.1 Enfoque.

Para conocer la percepción de los públicos se realizará una investigación con enfoques cualitativos y cuantitativos, y de esta manera conseguir un análisis de la imagen de Deloitte.

“El **enfoque cualitativo** es especialmente útil para profundizar en determinados aspectos. Esta metodología se basa en técnicas de observación directa, que se centran en casos concretos. Se basa en una interpretación subjetiva de la realidad y se orienta hacia el proceso.

En cambio, la **metodología cuantitativa** permite poder entender de manera más objetiva determinados elementos individuales (variables) que forman parte de una determinada realidad. También permite interpretar las relaciones que se establecen entre esos elementos, y cómo se influyen los unos a los otros.” (Morató, 2015, p.39)

El método cuantitativo nos ayudará a determinar las “características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar un marco conceptual pertinente al problema analizado” (Bernal, 2006, p.57) mientras que con el método cualitativo podremos “profundizar casos específicos y no a generalizar” (Bernal, 2006, p.57)

Se realizarán encuestas a los públicos de interés para medir el posicionamiento interno de la empresa y así conocer cuál es la imagen que tienen acerca de la misma, adicional se realizará un FODA para conocer cuáles son los puntos fuertes de la organización y en qué tendría que mejorar.

Una encuesta “se caracteriza por utilizar información de una muestra representativa para explorar, describir o explicar las propiedades de la población origen de la muestra” (Vivanco, 2005, p.15)

“Dentro de toda estrategia comunicativa hay que generar una suerte de “mapa” con las diferentes características de quién nos va a escuchar, para elegir la información a presentar, el tipo de comunicación, los medios, el tipo de lenguaje y el grado de feedback que necesitamos.” (Simcovich, 2012).

“Estos se constituyen en públicos de la empresa a partir de ocupar un estatus y desarrollar unos roles determinados en relación con la organización, y tendrán unas motivaciones propias que los diferencian de los demás, y por esas motivaciones perciben la información y la interpretan de manera particular cada uno de ellos.” (Capriotti, 1999, p.30)

3.1.2 Alcance.

Esta investigación se basa en el alcance de tipo exploratorio y descriptivo, como se lo describe en la página 15, capítulo I.

3.1.3 Variables.

3.1.3.1 Determinación de la muestra.

“Para poder realizar una actuación efectiva sobre los públicos de la organización por medio de la comunicación corporativa, es prioritario investigar cómo se forman los públicos, lo cual nos permitirá conocer cómo se relacionarán y actuarán con la organización, así como los resortes básicos sobre los que organizan la recepción e interpretación de la información. De allí que nuestra perspectiva se centre en una orientación hacia los públicos, ya que son ellos quienes procesan la información sobre la organización.” (Capriotti, 2009, p. 69)

La muestra de estudio se la realizará con 165 encuestas. En base al Mapa tipológico de públicos, Tabla 1, en el capítulo I.

3.1.3.2 Herramientas de investigación

Investigación Cualitativa.

a. Focus Group.

Metodología: Para este focus group se realizará un grupo de 8 personas, la moderadora será la persona a cargo de este proyecto. Los temas a tratar estarán relacionados con las variables planteadas en el punto 1.5.1 del capítulo I.

Universo: Hombres y mujeres pertenecientes a las áreas de servicio de la Firma.

Fecha: Sábado 17 de septiembre de 2016.

Lugar: Sala de reuniones de Deloitte Ecuador, oficinas en Quito.

Perfil de la moderadora: La moderadora de este focus group es la persona a cargo de este proyecto puesto que tiene conocimiento acerca del cambio de imagen y de sus respectivas aplicaciones al trabajar directamente en la empresa Deloitte Ecuador, hace 4 años. Dentro de la empresa es Coordinadora del área de Marketing.

Fue estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y se graduó en la carrera de Diseño Gráfico con mención en Comunicación Visual.

Perfil de los asistentes: Los asistentes al focus groups serán profesionales de la Firma, entre 24 y 50 años, correspondientes a las áreas de Auditoría, BPS, ERS, Tax, Precios de Transferencia y Administrativos de Deloitte.

El proceso de selección para elegir a estas personas será de manera aleatoria, escogiendo a una persona de cada área y que tengan mayor permanencia en la institución.

Temas a tratar: En la reunión se analizará la identidad de Deloitte entre los participantes, cuál es la imagen que la empresa tiene, cómo maneja las relaciones públicas con sus públicos internos y cuál es la reputación de la Firma.

b. Mesa redonda

Metodología: Para esta mesa redonda se realizará un grupo de 8 personas, la moderadora será la persona a cargo de este proyecto. Los temas a tratar en esta ocasión son conocer cómo los estudiantes que han ganado becas en Deloitte no conocen lo suficiente sobre la Firma y de los servicios y oportunidades que les ofrece para su crecimiento profesional.

Universo: Hombres y mujeres pertenecientes a las áreas de servicio de la Firma que han ganado la beca Deloitte.

Fecha: Viernes 6 de enero de 2017.

Lugar: Sala de reuniones de Deloitte Ecuador, oficinas en Quito.

Perfil de la moderadora: La moderadora de esta mesa es la persona a cargo de este proyecto puesto que tiene conocimiento acerca de cómo Deloitte maneja los temas con respecto a los convenios con las universidades ya que trabaja directamente en la empresa, hace 4 años. Dentro de la empresa es Coordinadora del área de Marketing.

Fue estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y se graduó en la carrera de Diseño Gráfico con mención en Comunicación Visual.

Perfil de los asistentes: Los asistentes a esta mesa redonda serán profesionales de la Firma, correspondientes a las áreas de Auditoría, BPS, ERS, Tax, Precios de Transferencia y Administrativos.

El proceso de selección para elegir a estas personas será de acuerdo a un listado que proporcionará Recursos Humanos de los estudiantes de las universidades con las que se mantiene convenio que se encuentren trabajando o realizando pasantías, escogiendo a las personas que hayan ganado las becas.

Temas a tratar: En esta reunión se examinará la reputación de la Firma a nivel de estudiantes universitarios, cuál es la imagen que la empresa tiene y qué conocen sobre los beneficios profesionales que les ofrece Deloitte.

c. Entrevistas.

Universo: Se realizarán entrevistas a la Directora de Marketing, al CEO de la Firma y a la Directora de Talento Humano.

Fecha: Lunes 3 de octubre de 2016.

Lugar: Instalaciones de Deloitte Ecuador, oficinas en Quito.

La entrevista será estructurada, con una guía de preguntas específicas. Las preguntas que se realizarán son:

1. ¿Cuáles son las cualidades de la marca Deloitte?
2. ¿Qué atributos refleja la marca Deloitte?
3. ¿Qué hace diferente a Deloitte de sus competidores?
4. ¿Cómo definiría la identidad de la marca Deloitte?
5. ¿Qué recomendaría para mejorar el posicionamiento de Deloitte frente a sus competidores?

Investigación Cuantitativa.

a. Encuesta.

La encuesta está diseñada para que sus preguntas respondan a las variables establecidas.

Tabla 5.

Distribución de preguntas de la encuesta

No	Variable de investigación	Preguntas de la encuesta que responden a la variable
1	Identidad	1, 2, 3, 4, 5, 14
2	Imagen	4, 6
3	Relaciones Públicas	8, 10, 11, 17
4	Reputación	3, 4, 5, 14
5	Comunicación	7, 8, 10, 11, 12, 13, 14,
6	Clima	15, 16, 17, 18, 19

b. Registro de contenido y Observación.

Se analizará el contenido de las piezas gráficas (emails, cartelera) que se ha implementado para la comunicación del cambio de imagen. Así como también el material que se utiliza para dar las capacitaciones al personal.

3.1.3.3 Tabulación y análisis de datos.

Investigación Cuantitativa.

a. Focus Group.

Perfil de los asistentes: Los asistentes al focus group fueron 8 personas, cuyo perfil es el siguiente:

Auditoría:

- Camila Andrade, trabaja en Auditoría hace 7 años, es senior manager del área. Su formación académica la realizó en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

BPS:

- Gustavo Valencia, trabaja en Deloitte hace 15 años, es gerente del área de BPS. Su educación universitaria la realizó en la Universidad San Francisco de Quito.

ERS:

- Diego Reyes, trabaja en Deloitte hace 6 años, es senior manager del área de ERS. Sus estudios los realizó en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Tax:

- Adriana Parra, trabaja en Deloitte hace 8 años, es senior manager del área de Tax. Sus estudios los realizó en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Precios de Transferencia:

- Alexandra Sánchez, forma parte de Deloitte hace 8 años, es senior de Precios de Transferencia. Realizó sus estudios en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Administrativo:

- Dayana López, trabaja en Deloitte hace 4 años en el área de Marketing. Realiza sus estudios en la Universidad de las Américas.
- Carina Parra, trabaja en Deloitte hace 5 años en el área de Talento Humano. Realizó sus estudios en la Universidad Central del Ecuador.
- Alejandra Veloz, trabaja en Deloitte en el área de Finanzas hace 6 años. Sus estudios los realizó en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

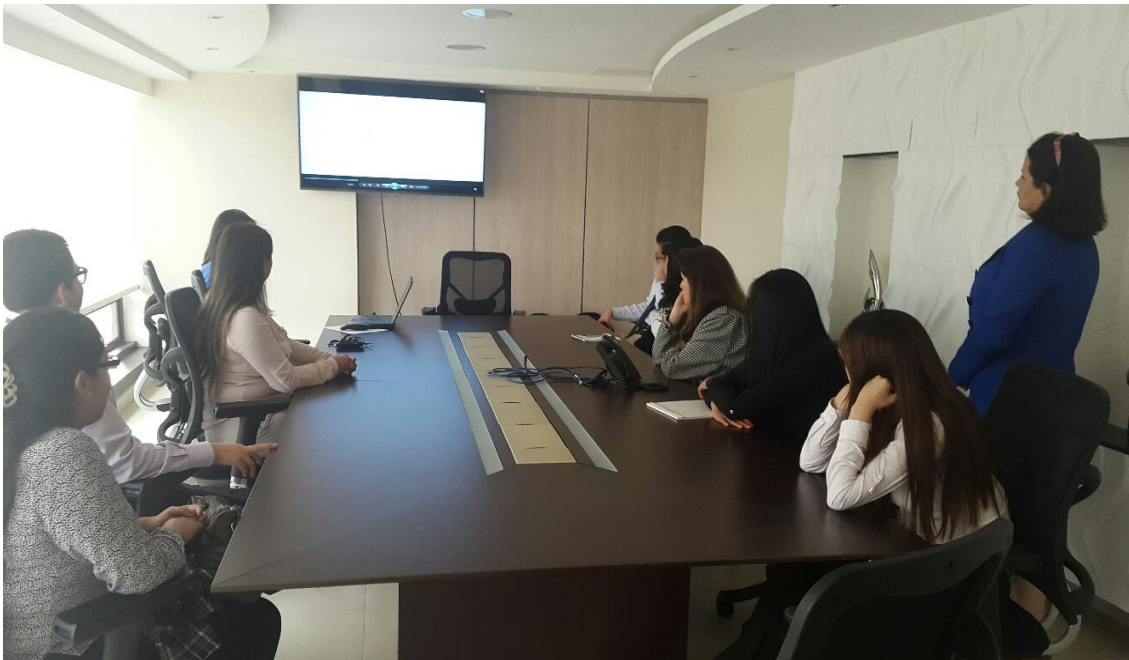


Figura 11. Focus Group de la investigación. Presentación del video de marca.



Figura 12. Focus Group de la investigación.

Temas tratados: La reunión empezó mostrando un video de la nueva imagen de Deloitte, seguido de una explicación de la filosofía, aspiración y propósito de la Firma.

Para poder hacer una comparación de la imagen actual con la anterior, se les mostró una serie de imágenes de cómo se utilizaba la imagen anterior versus cómo se la utiliza en la actualidad.

Para esto, como se mencionó anteriormente, se trataron temas de identidad, imagen, relaciones públicas y reputación de la Firma.

Identidad:

Si tuviera que elegir uno de los valores compartidos que tiene la Firma, ¿cuál de ellos elegiría y por qué?

La mayoría de los asistentes resaltó al compromiso mutuo como un valor fundamental que la Firma maneja junto con sus clientes. Tanto los

colaboradores como los clientes son importantes para Deloitte y la mejor manera de generar un negocio es resolviendo los problemas que se presenten, mostrando la capacidad para hacerlo, generando crecimiento entre las partes.

Imagen:

¿Qué factores hacen única a la marca “Deloitte”?

La personalidad fue el factor que los asistentes resaltaron como la más importante, ya que gracias a ella, Deloitte se diferencia de sus competidores y cuenta como un punto importante para que las personas confíen en Deloitte y permitan generar nuevos negocios.

Relaciones Públicas:

¿Qué palabra describe mejor el trabajo en Deloitte?

En esta pregunta los asistentes comentaron varias opciones dentro de las cuales la que más resaltó fue: “motivante”. Deloitte impulsa a sus profesionales a que sean mejores cada día, a que den todo de sí y brinden soluciones a problemas complejos, estableciendo tiempos, brindando trabajo de calidad.

Reputación:

¿Cuál es el grado de confianza y credibilidad que inspira Deloitte?

Deloitte tiene un alto grado de confianza y credibilidad dentro de su giro de negocio. Los clientes están satisfechos con el trabajo que brinda la Firma, según las encuestas de satisfacción que Deloitte aplica a sus clientes, el 86% indica que se les brinda un servicio de manera satisfactoria, cumpliendo los tiempos establecidos con honorarios adecuados de acuerdo al servicio brindado.

Comentarios adicionales:

Dentro de la reunión, los asistentes además de responder a las preguntas planteadas, también indicaron factores en los que se debería mejorar, tanto en imagen como en relaciones internas de la empresa.

Factores a mejorar en cuanto a imagen:

- Ver otros auspicios donde Deloitte pueda participar.
- Abrir más el segmento de targets, si bien Deloitte tiene definido claramente este segmento (clientes en nivel medio alto y alto), sería bueno participar en otros niveles, buscando nuevos mercados dentro de su giro de negocio.
- Teniendo en cuenta que nuestro propósito es generar impactos con la sociedad, Deloitte debería participar más en actividades de labor social.
- Fortalecer la imagen en las universidades.

Factores a mejorar en cuanto a relaciones internas:

- Organizar más espacios de interacción entre los colaboradores de la Firma.
- Buscar nuevos beneficios y mejorar los que ya existen (más capacitaciones para el staff de las diferentes áreas, incremento salarial dependiendo de las capacidades, ascensos de acuerdo al tiempo en la Firma)
- Mejorar la comunicación entre socios y el staff.
- Motivar a los colaboradores.

b. Mesa redonda

Perfil de los asistentes: Los asistentes a la mesa redonda fueron 8 personas, cuyo perfil es el siguiente:

Auditoría:

- Valeria Endara, trabaja en Auditoría hace 1 año, es junior B del área. Su formación académica la realiza en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la Facultad de Administración, ganó la beca Deloitte en el 2015.
- Juan Martínez, trabaja en el área de Auditoría hace 3 años, ganó la beca en el 2013, entró a la Firma como pasante, en la actualidad es senior del área. Realizó sus estudios en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la Facultad de Administración.
- Mónica Pérez, ingresó a la Firma en el 2016, ganó la beca en el mismo año. Realiza sus pasantías en el área, estudia en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en la Facultad de Economía.

BPS:

- Mauricio Álvarez, se incorporó a la Firma en el 2014, actualmente es senior del área. Realizó sus estudios en la Universidad San Francisco de Quito, en el Colegio de Administración y Economía, ganó beca Deloitte y participó en el concurso “Deloitte Award” quedando como finalista.
- Andrea Díaz, se encuentra trabajando en la Firma, hace 1 año, realiza sus estudios en la Universidad de los Hemisferios, en Administración de Empresas.
- Lenin Jaramillo, participó en el concurso “Deloitte Award” quedando en tercer lugar, ganó beca Deloitte en el 2015, se unió a la Firma hace 1 año, después de culminar sus estudios en la Facultad de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Precios de Transferencia:

- Sofía Jarrín, trabaja en Deloitte hace 4 años, realizó sus estudios en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la Facultad de Economía, ganó beca en el 2012.

Administrativo:

- Maribel López, se unió a la Firma hace 2 años, trabaja en el área de Finanzas, ganó la beca Deloitte en el 2014. Realizó sus estudios en la Universidad de los Hemisferios en la escuela de Finanzas.



Figura 13. Ganadora beca PUCE



Figura 14. Ganadoras becas USFQ.

Temas tratados: La mesa redonda inició con un breve detalle de la reunión, se identificaron y se mencionó las universidades a las que pertenecían. Como se indicó se trataron temas de reputación, imagen y beneficios que ofrece la Firma (todo esto vinculado a estudiantes universitarios)

Reputación

¿Cuál es el grado de confianza que inspira Deloitte dentro de los estudiantes universitarios para que ingresen a trabajar en la Firma?

Dentro de los universitarios, a Deloitte se la conoce como una empresa grande perteneciente a las BIG 4, trabajar en la Firma implica un desafío para ellos ya que el nivel de exigencia es altísimo; poder aplicar sus conocimientos y, a su vez, aprender nuevas cosas y desarrollarse como profesionales son las metas con las que entran a trabajar o a realizar sus pasantías.

Imagen:

¿Qué conoces acerca de la marca Deloitte?

La marca Deloitte dentro de los estudiantes es reconocida en los niveles de estudio superior (últimos semestres), mientras que en los primeros niveles no la conocen con claridad ni los servicios que ofrece.

Beneficios:

¿Conoces que existe un convenio con la Facultad de Economía, Finanzas y Administración de Empresas de tu universidad?

5 de las personas de la mesa redonda dijeron no conocer acerca de los convenios que Deloitte mantiene con sus universidades, mientras que 3 indicaron que sí lo conocían.

¿Conoces los beneficios que ofrece Deloitte a los estudiantes becados y no becados de tu universidad y cuáles te gustaría recibir?

Los 8 participantes de la mesa dijeron desconocer los beneficios que ofrece Deloitte pero que lo que les gustaría recibir son: becas estudiantiles, premios de excelencia, conferencias y charlas, participar en los procesos de selección.

¿De qué manera te gustaría enterarte sobre los beneficios que Deloitte ofrece con el convenio que mantiene con la universidad?

Las respuestas a esta pregunta fueron variadas, pero las más representativas fueron: publicidad en carteleras de la universidad, charlas acerca de los beneficios y mails a los estudiantes.

Comentarios adicionales:

Dentro de la reunión mantenida, los participantes indicaron que no existe una buena comunicación a nivel de estudiantes acerca de los convenios existentes, el participar dentro de los procesos de selección para ellos es importante ya que para algunos es una forma de realizar sus pasantías como exige su Facultad y adicional tienen una nueva opción para entrar a trabajar y empezar su carrera profesional que para muchos es muy difícil conseguir una plaza de trabajo debido a las condiciones económicas que vive el país.

Las becas que otorga Deloitte tampoco son conocidas, las personas que conocen acerca de este tema lo hacen cuando la Facultad les comunica que han sido ganadores pero no conocen como fue el proceso que se llevó a cabo para nombrarlos a ellos ni en qué consiste el premio, ni los beneficios que las becas les ofrece.

c. Entrevistas.

Perfil de los asistentes: Los entrevistados fueron 3 personas, cuyo perfil es el siguiente:

- **Xavier Ribadeneira**, CEO de Deloitte Ecuador: tiene 36 años de experiencia con la firma en consultoría Legal y Tributaria. Es socio desde 1994 y CEO desde 2015. Doctor en Jurisprudencia y abogado de los Tribunales de Justicia, graduado en la Universidad Internacional del Ecuador. Es socio del área de clients & markets.
- **Paulina Batallas**, Directora de Marketing: tiene 15 años de experiencia en la Firma en el área de C&M. Es graduada de Marketing y Finanzas de la USFQ, tiene una maestría en marketing internacional obtenida en Barcelona - España y recientemente se graduó de Psicóloga General en la UTPL.
- **Verónica Mosquera**, Directora de Talento Humanos: tiene 8 años de experiencia en la Firma en el área de RRHH. Es graduada de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Estas entrevistas arrojaron los siguientes resultados:

1. ¿Cuáles son las cualidades de la marca Deloitte?

Deloitte es una empresa que innova en su manera de brindar servicios, se preocupa siempre por sus colaboradores y sus clientes. Los beneficios que brinda la empresa son para todos: profesionales, clientes y sociedad.

La personalidad de Deloitte, su esencia, su propósito y sus aspiraciones son las cualidades que hacen que la Firma sea reconocida a nivel local y global. La calidad, experiencia, expertise y valor agregado son factores

que hacen que Deloitte sea una empresa confiable dentro de su público objetivo.

2. Qué atributos refleja la marca Deloitte?

Deloitte tiene por atributos:

Pragmatismo: La Firma quiere que la gente sienta que realmente está generando un impacto que trasciende, eso se lo realiza trabajando en cosas que son importantes, que son relevantes y que son significativas.

Anticipación: Ser líder indiscutible. Más compromiso y comunicación bidireccional con el público.

Perseverancia: Deloitte se esfuerza por ser la primera opción de los clientes. El enfoque de Deloitte al servicio del cliente, como con todo lo que hace, se basa en su propósito, para generar un impacto que trasciende.

3. ¿Qué hace diferente a Deloitte de sus competidores?

Deloitte se diferencia de sus competidores por su gente que se caracteriza por ser un equipo humano más cordial y especializado, quienes se encargan de entregar un trabajo de calidad.

Otro punto que diferencia a Deloitte es el marketing de servicios junto con el delivery. Los servicios que ofrece Deloitte y la manera de preocuparse porque todo se lleve de la mejor forma tanto por los colaboradores como por los socios y gerentes, le dan un plus al momento de brindar y entregar un servicio.

4. ¿Cómo definiría la identidad de la marca Deloitte?

La identidad de Deloitte se define en ser una empresa honesta y multidisciplinaria. El ingenio que tiene para brindar servicios y preocuparse por su gente y sus clientes la hacen una organización

íntegra e incluyente. Es la mejor forma de posicionarse como líderes dentro de las empresas que brindan servicios profesionales.

5. ¿Qué recomendaría para mejorar el posicionamiento de Deloitte frente a sus competidores?

Es necesario seguir trabajando en un plan de posicionamiento de la marca, para fortalecer vínculos con sus clientes actuales y generar expectativas en clientes nuevos. Es indispensable generar posicionamiento en todas las áreas de servicios de la Firma.

Adicional a esto, es importante tener un enfoque en responsabilidad social corporativa y vincularse con la gente y la comunidad. Deloitte realizó una memoria de sostenibilidad la cual abarca todo lo relacionado al trabajo de responsabilidad social que realiza la Firma.

Así mismo, realiza auditorías pro bono con fundaciones y organizaciones que brindan ayuda social a los sectores que lo necesitan. De igual manera se debe seguir apoyando a la cultura y al deporte.

Deloitte trabaja día a día generando un vínculo más fuerte con sus colaboradores y clientes, estando pendientes de ellos, para ser más cercanos a los problemas de la gente.

Otro factor que se recomendaría para posicionar la imagen de Deloitte es el de invertir en auspicios estratégicos, teniendo presencia de marca, tomando en cuenta su público estratégico (nivel medio alto y alto).

Investigación Cuantitativa.

a. Encuesta.

Según la encuesta realizada se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 6.*Encuestas para la ciudad de Quito*

Lugar:	Quito - Oficinas de Deloitte Ecuador
Fecha:	Octubre 2016
No. de encuestas:	117

Tabla 7.*Encuestas para la ciudad de Guayaquil*

Lugar:	Guayaquil - Oficinas de Deloitte Ecuador
Fecha:	Octubre 2016
No. de encuestas:	48

Resultados de la encuesta:

Si bien la gente conoce o dice conocer el propósito como los valores corporativos de Deloitte, es necesario fortalecer esa información comunicacionalmente, como se ve en las encuestas realizadas en Quito el 96% dice conocer el propósito de Deloitte y solo el 80.7% lo domina.

Lo mismo sucede en la ciudad de Guayaquil, el 100% del personal encuestado dice conocer el propósito pero solo el 79.6% sabe cuál es. En cuanto a los valores corporativos, los colaboradores están familiarizados con los mismos y conocen cuáles son; sin embargo, se debe reforzar este tema.

Con el cambio de imagen que se realizó y la adopción de nuevos aspectos en cuanto a la personalidad de Deloitte, en la ciudad de Quito conocen más acerca de este tema que en Guayaquil, ya que la confunden con el propósito. Es necesario reforzar todo lo que respecta a la personalidad de la firma, ya que es la base del cambio de imagen (confidente, claro y humano).

La percepción de la marca a nivel de los colaboradores, es bueno, pero no se debe descuidar al personal. La comunicación es un elemento importante dentro

de una empresa y en este caso, es un factor que dentro de Deloitte se debe dar fuerza. Tanto socios como gerentes deben mejorar la comunicación interna entre ellos y los colaboradores.

Deloitte Ecuador se caracteriza por tener un enfoque innovador, el tener como respaldo a la red global de Deloitte, hace que los colaboradores tengan oportunidades de crecimiento y capacitación, así como a sus clientes, les ayuda a que el servicio que Deloitte les brinde sea de calidad, siempre bajo normas de ética y profesionalismo.

b. Registro de contenido y observación

• Tipo de mail



Frecuencia: 2 mails al mes.

Alcance: Todos los colaboradores de Deloitte Ecuador.

Descripción: Mail de comunicación de la Firma

Contenido editorial: Los mails que se envían al personal contienen información sobre la Firma: cambio de imagen, comunicados internos, noticias importantes, recordatorios novedades legales. Todos mantienen un formato estándar, el contenido del mismo debe ser claro.

Figura 15. Modelo de mail.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

- **Capacitaciones**



Frecuencia: 2 veces al mes.

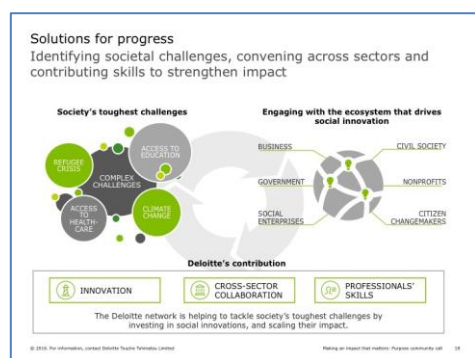
Alcance: Todos los colaboradores de Deloitte Ecuador.

Descripción: Capacitaciones.

Contenido editorial: Las capacitaciones se desarrollan en las oficinas de Deloitte, tanto en Quito como en Guayaquil. El contenido de las mismas es información de la Firma: áreas de servicio, quienes forman parte de la dirección de la empresa, datos comerciales listado de principales clientes.

Figura 16. Modelo de presentación para capacitación.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

- **Comunicación persona a persona**



Frecuencia: Mensual.

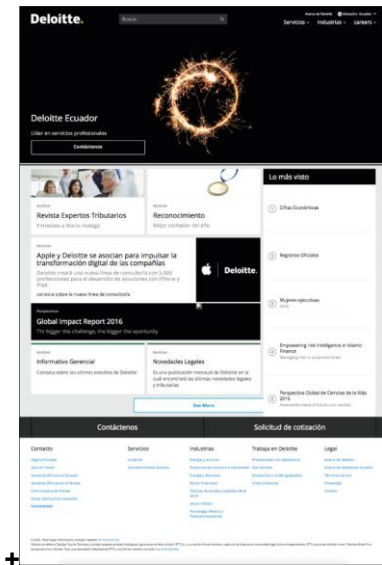
Alcance: Staff de las áreas.

Descripción: Comunicación persona a persona.

Contenido editorial: Capacitación personal a cada persona que esté manejando una propuesta para cliente. Se le indica los formatos y como debe manejar la imagen de la Firma en una propuesta o informe para clientes.

Figura 17. Modelo de propuesta.
Tomado de. Presentación de propuesta de servicio para cliente, (2016)

- **Página web**



Frecuencia: Diaria.

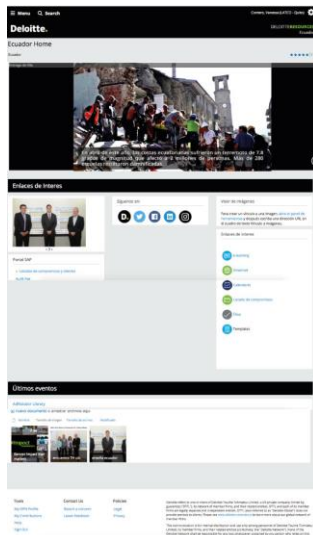
Alcance: Públicos internos y externos.

Descripción: Página web de Deloitte Ecuador.

Contenido editorial: Información de la empresa, artículos de interés, noticias legales, registros oficiales, estudios sobre las diferentes industrias.

Figura 18. Página web de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.
Tomado de. Página web Deloitte Ecuador, (2016)

- **Intranet**



Frecuencia: Diaria.

Alcance: Públicos internos.

Descripción: Página web interna de Deloitte Ecuador.

Contenido editorial: Información de la empresa, artículos de interés, documentos internos.

Figura 19. Intranet de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.
Tomado de. Intranet Deloitte Resources Ecuador, (2016)

- **Carpeta de inducción**



Frecuencia: Cada 6 meses.

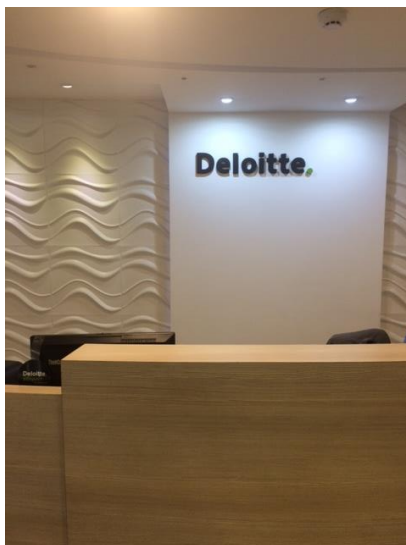
Alcance: Públicos internos, nuevos colaboradores.

Descripción: Carpeta de inducción.

Contenido editorial: Información de la empresa, normas de seguridad, novedades de salud, información de cada área.

Figura 20. Modelo de carpeta de inducción.
Tomado de. Carpeta de inducción, Deloitte Ecuador, (2016)

- **Señalética**



Frecuencia: Permanente.

Alcance: Públicos internos y externos.

Descripción: Señalética.

Contenido editorial: En las oficinas de Deloitte Ecuador en Quito, no existe señalética que distinga las diferentes áreas, tanto operativas como administrativas, solo existen logos en la entrada.

Figura 21. Recepción piso 10 - Oficinas de Deloitte Ecuador Cía. Ltda. en Quito.

3.1.4 FODA Comunicacional

Tabla 8.

FODA Comunicacional

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de la red global de Deloitte. • Alta reputación a nivel del mercado. • Productos que se diferencian y comunicación directa con el cliente. • El nuevo cambio de imagen apela a la emocionalidad de sus públicos internos y externos, lo cual hace que la personalidad de Deloitte sea un punto fuerte, comparado con la competencia. • Equipo especializado. • Los colaboradores se sienten identificados con la Firma. • Base de datos de clientes, lo que permite tener una comunicación directa con los mismos. • Planifican reuniones entre los colaboradores, permitiendo una integración entre las áreas. • Plan de posicionamiento de marca a nivel interno como externo. • Ser la mejor empresa de servicios profesionales para trabajar en Ecuador. • Multinacional con respaldo de 50 años de experiencia y más de 150 países donde opera. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de posicionamiento en cuanto a nueva imagen. • Falta de comunicación entre socios, gerentes y staff, lo que genera una imagen interna de cultura jerárquica. • No hay material impreso que fortalezca la comunicación interna en cuanto a nueva imagen. • Falta de señalética. • Falta de comunicación de los convenios que mantiene Deloitte con las universidades hacia los estudiantes.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de aplicar nuevas tecnologías para comunicar información de la Firma. • Nuevas oportunidades de negocio gracias al acuerdo firmado con la Unión Europea. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores especializados, dentro del mismo giro de negocio. • El cambio de nuevo gobierno local. • El cambio de gobiernos o políticas a nivel mundial.

3.1.5 Recomendaciones

En cuanto a imagen, se debe reforzar el tema de propósito y valores corporativos. Las capacitaciones de imagen deben ser más frecuentes. En Deloitte no existe un departamento de Comunicación que se encargue de planificar estas actividades, por lo que estas acciones las realiza el departamento de Marketing, quienes junto con el de Talento Humano, deben trabajar para mejorar la comunicación en cuanto a imagen de la Firma, hasta que se cree la figura de DIRCOM dentro de la empresa.

De igual forma, es necesario implementar material impreso dentro de las oficinas, tales como afiches o flyers para de esta manera generar sentimiento de pertenencia entre los colaboradores y, a su vez, vayan teniendo información de la Firma.

Otro punto a reforzar es la comunicación acerca de los convenios que Deloitte mantiene con las universidades, los estudiantes no conocen que pueden ser ganadores de becas y formar parte de la Firma ni que pueden participar en los procesos de selección.

Es preciso que se cumplan los puntos establecidos en los convenios a su vez que es necesario implementar un programa de comunicación para las universidades, ya que este es un segmento importante para Deloitte, al ser los estudiantes los potenciales profesionales que lleven a cabo los negocios de la empresa; es una relación ganar – ganar, los estudiantes aplican sus conocimientos y aprenden unos nuevos mientras realizan su trabajo, desarrollándose y creciendo profesionalmente y Deloitte a cambio realiza el trabajo de sus clientes de una mejor manera con un excelente conocimiento acerca del tema ganando una mejor reputación dentro de sus clientes.

Es necesario también implementar la señalética, puesto que no existe material visual que los públicos internos (colaboradores) y públicos externos

(proveedores, clientes, entre otros) puedan identificar dentro de las oficinas de Deloitte tanto en Quito como en Guayaquil.

En cuanto a clima laboral, la Firma debería preocuparse más por sus colaboradores, haciéndolos crecer profesionalmente con capacitaciones tanto dentro como fuera del país, se debe aprovechar los recursos que tiene Deloitte a nivel mundial, en los diferentes países donde tiene sus oficinas; se deben mejorar los beneficios (sueldos, los regulados por la ley); se debe generar un sentimiento de pertenencia dentro de la Firma, haciéndoles ver que su trabajo es valioso; integrando las áreas, organizando eventos con los colaboradores en donde se relacionen staff, gerentes y socios, para así fortalecer la comunicación entre el personal.

Adicional a esto, es recomendable que se realicen capacitaciones de liderazgo y comunicación a los gerentes y jefes de las diferentes áreas, para beneficiar las relaciones entre todo el personal que labora en Deloitte Ecuador.

4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.

4.1 Propuesta de reposicionamiento de la imagen (marca) de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.

A lo largo de la investigación de este proyecto se han detectado fortalezas y debilidades comunicacionales en Deloitte que se deben considerar a fin de reforzarlas y superarlas a través de la implementación de correctivos dentro de cada área de la Firma para que se evidencien resultados a nivel de la empresa.

Es evidente que la comunicación es un tema al que se le debe dar mayor importancia, tanto entre colaboradores como entre socios, gerentes y staff; para de esta manera mejorar las relaciones comunicativas y mantener el sentido de pertenencia entre el personal.

A continuación, se presentan las acciones que se forman parte de la propuesta de reposicionamiento de Deloitte.

4.1.2 Matriz Estratégica.

Tabla 9.

Matriz Estratégica – Públicos Internos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Programa	Acciones	Responsables	Indicadores
Reposicionar la imagen (marca) de Deloitte Ecuador Cía. Ltda. en sus públicos de interés, con el fin de fortalecer su identidad corporativa.	Difundir sobre el cambio de imagen, de Deloitte Ecuador Cía. Ltda., entre los diferentes públicos de Interés que tiene la organización.	Delimitar las modificaciones que se han hecho en la comunicación institucional y de marketing de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.	1. Elaborar manual de marca.	Departamento de Marketing.	Nivel de imagen de la organización.
			2. Rediseño de la página web de Deloitte y de la intranet con información de la nueva imagen.	Departamento de Marketing.	Nivel de conocimiento del cambio de imagen.
			3. Elaborar material con nueva imagen (papelería, artículos promocionales, entre otros)	Departamento de Marketing.	Nivel de imagen de la organización.
	Promover a una percepción positiva entre los diferentes públicos de interés de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.	Determinar cuáles son las áreas en las que se debe trabajar para fortalecer la imagen de Deloitte debido al cambio.	4. Reuniones con las directoras de Marketing y Talento Humano.	Departamento de Marketing.	Percepción de los colaboradores.
			5. Reuniones con los líderes de cada área de servicios.	Departamento de Marketing.	Nivel de conocimiento de los públicos.
			6. Campaña interna de sociabilización.	Departamento de Marketing.	Nivel de imagen de la Firma.

			7. Branding de oficinas.	Departamento de Marketing.	Nivel de imagen de la Firma. Percepción de los colaboradores.
Establecer las estrategias de comunicación que se utilizarán para fortalecer la identidad e imagen de Deloitte en los públicos de interés.	Definir las acciones comunicativas que se llevarán a cabo para mejorar o construir la cultura corporativa.	8. Charlas informativas dirigida al personal cuando se trate de modificaciones del nuevo cambio de imagen.	Departamento de Marketing: directora y coordinadora.	Percepción del público.	
		9. Campañas publicitarias internas desarrollando material impreso que debe ser distribuido en las oficinas de Quito y Guayaquil.	Departamento de Marketing: directora y diseñadora gráfica.	Innovación.	
		10. Actividades de integración fuera de la Institución.	Departamento de Talento Humano, Socio líder de RRHH.	Índice de motivación.	
		11. Capacitación trimestral a los colaboradores en cuanto a temas de imagen.	Departamento de marketing: directora, coordinadora y diseñadora gráfica.	Nivel de conocimiento de la nueva marca.	
		12. Campaña informativa a través de la intranet de la Firma.	Departamento de marketing, equipo de tecnología.	Nivel de comunicación interna.	
		13. Cursos de liderazgo y comunicación dirigido a todos los colaboradores.	Proveedor externo.	Índice de reconocimiento.	

Tabla 10.

Matriz Estratégica – Públicos Externos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Programa	Acciones	Responsables	Indicadores
Reposicionar la imagen (marca) de Deloitte Ecuador Cía. Ltda. en sus públicos de interés, con el fin de fortalecer su identidad corporativa.	Difundir sobre el cambio de imagen, de Deloitte Ecuador Cía. Ltda., entre los diferentes públicos de Interés que tiene la organización.	Delimitar las modificaciones que se han hecho en la comunicación institucional y de marketing de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.	1. Elaborar manual de marca para proveedores, auspiciantes y universidades.	Departamento de Marketing.	Nivel de conocimiento del cambio de imagen.
	Promover a una percepción positiva entre los diferentes públicos de interés de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.	Determinar cuáles son las áreas en las que se debe trabajar para fortalecer la imagen de Deloitte debido al cambio.	2. Elaborar una memoria de sostenibilidad que sea distribuida entre los clientes.	Departamento de Marketing.	Nivel de percepción de los públicos externos.
	Establecer las estrategias de comunicación que se utilizarán para fortalecer la identidad e imagen de Deloitte en los públicos de interés.	Definir las acciones comunicativas que se llevarán a cabo para mejorar o construir la cultura corporativa.	3. Publicidad de los servicios de Deloitte con las revistas con las que mantiene alianzas estratégicas (Revista Vistazo) u horas pro-bono (Revista Ekos).	Departamento de Marketing.	Nivel de percepción de los públicos externos.

			4. Participación con auspicios en actividades culturales y de deporte.	Departamento de Marketing.	Nivel de percepción de los públicos externos.
			5. Participación en actividades de Responsabilidad Social junto con la Fundación Fe y Alegría.	Departamento de Marketing.	Nivel de percepción de los públicos externos.
			6. Campaña de comunicación sobre becas y procesos de selección dentro de las universidades con las que Deloitte mantiene convenio.	Departamento de Marketing.	Nivel de percepción de los estudiantes.
			7. Capacitación a becados de la Firma para que sean ellos quienes den charlas a los estudiantes en las universidades.	Departamento de Talento Humano.	Nivel de percepción de los estudiantes.

NOTA: La estrategia de reposicionamiento, el mensaje que se quiere comunicar y los elementos para diferenciar a Deloitte de la competencia, vienen ya establecidos en los estándares de Deloitte Global. Este proyecto es para aplicarlo en la empresa y en la realidad. De acuerdo a los lineamientos externos, todo debe ir enfocado al propósito de la Firma.

4.1.3 Matriz de Evaluación.

Tabla 11.

Matriz de Evaluación – Públicos Internos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Programa	Acciones	Instrumento	Indicadores
Reposicionar la imagen (marca) de Deloitte Ecuador Cía. Ltda. en sus públicos de interés, con el fin de fortalecer su identidad corporativa.	Difundir sobre el cambio de imagen, de Deloitte Ecuador Cía. Ltda., entre los diferentes públicos de Interés que tiene la organización.	Delimitar las modificaciones que se han hecho en la comunicación institucional y de marketing de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.	1. Elaborar manual de marca.	Manual de marca.	No. de manuales realizados / No. de manuales entregados.
			2. Rediseño de la página web de Deloitte y de la intranet con información de la nueva imagen.	Ficha de control. Branding.	No. de páginas web por cambiar / No. de páginas web cambiadas
			3. Elaborar material con nueva imagen (papelería, artículos promocionales, entre otros)	Papelería, artículos promocionales.	No. de cambios nuevos / No. de elementos a cambiar
	Promover a una percepción positiva entre los diferentes públicos de interés de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.	Determinar cuáles son las áreas en las que se debe trabajar para fortalecer la imagen de Deloitte debido al cambio.	4. Reuniones con las directoras de Marketing y Talento Humano.	Ficha de control.	No. de reuniones programadas / No. de reuniones realizadas.
			5. Reuniones con los líderes de cada área de servicios.	Ficha de control. Registro de asistencia.	No. de reuniones programadas / No. de reuniones realizadas. No. de asistentes / No. de convocados.
			6. Campaña interna de sociabilización.	Campaña. (Flyers, anuncios)	No. de asistentes / No. de colaboradores involucrados.

			7. Branding de oficinas.	Branding (Afiches, señalética)	No. de elementos diseñados / No. de material impreso.
Establecer las estrategias de comunicación que se utilizarán para fortalecer la identidad e imagen de Deloitte en los públicos de interés.	Definir las acciones comunicativas que se llevarán a cabo para mejorar o construir la cultura corporativa.	8. Charlas informativas dirigida al personal cuando se trate de modificaciones del nuevo cambio de imagen.	Ficha de control. Registro de asistencia.	No. de charlas programadas / No. de charlas realizadas. No. de asistentes / No. de convocados.	
		9. Campañas publicitarias internas desarrollando material impreso que debe ser distribuido en las oficinas de Quito y Guayaquil.	Campaña. (Flyers, boletín mensual)	No. de campañas programadas / No. de campañas realizadas. No. de material impreso / No. de material diseñado.	
		10. Actividades de integración fuera de la Institución.	Ficha de control. Registro de asistencia.	No. de actividades programadas / No. de actividades realizadas. No. de asistentes / No. de convocados.	
		11. Capacitación trimestral a los colaboradores en cuanto a temas de imagen.	Registro de asistencia.	No. de capacitaciones programadas / No. de capacitaciones realizadas. No. de convocados / No. de asistentes.	
		12. Campaña informativa a través de la intranet de la Firma.	Encuesta.	No. de colaboradores de la Firma / No. de colaboradores que conocen acerca de la campaña.	
		13. Cursos de liderazgo y comunicación dirigido a todos los colaboradores.	Registro de asistencia.	No. de cursos programados / No. de cursos realizados. No. de asistentes / No. de convocados.	

Tabla 12.

Matriz de Evaluación – Públicos Externos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Programa	Acciones	Instrumento	Indicadores
Reposicionar la imagen (marca) de Deloitte Ecuador Cía. Ltda. en sus públicos de interés, con el fin de fortalecer su identidad corporativa.	Difundir sobre el cambio de imagen, de Deloitte Ecuador Cía. Ltda., entre los diferentes públicos de Interés que tiene la organización.	Delimitar las modificaciones que se han hecho en la comunicación institucional y de marketing de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.	1. Elaborar manual de marca para proveedores, auspiciantes y universidades.	Manual de marca.	No. de manuales realizados / No. de manuales entregados.
	Promover a una percepción positiva entre los diferentes públicos de interés de Deloitte Ecuador Cía. Ltda.	Determinar cuáles son las áreas en las que se debe trabajar para fortalecer la imagen de Deloitte debido al cambio.	2. Elaborar una memoria de sostenibilidad que sea distribuida entre los clientes.	Memora de sostenibilidad.	No. de memorias realizadas / No. de memorias entregadas.
	Establecer las estrategias de comunicación que se utilizarán para fortalecer la identidad e imagen de Deloitte en los públicos de interés.	Definir las acciones comunicativas que se llevarán a cabo para mejorar o construir la cultura corporativa.	3. Publicidad de los servicios de Deloitte con las revistas con las que mantiene alianzas estratégicas (Revista Vistazo) u horas pro-bono (Revista Ekos).	4. Participación con auspicios en actividades culturales y de deporte.	Publicidades y anuncios. Auspicio. (Material para eventos)

					No. de eventos culturales programados / No. de eventos culturales auspiciados.
			5. Participación en actividades de Responsabilidad Social junto con la Fundación Fe y Alegría.	Ficha de control.	No. de actividades a realizar / No. de actividades realizadas.
			6. Campaña de comunicación sobre becas y procesos de selección dentro de las universidades con las que Deloitte mantiene convenio.	Campaña de comunicación hacia los estudiantes	No. de elementos diseñados / No. de elementos impresos. No. de estudiantes becados / No. de estudiantes becados que trabajan en Deloitte.
			7. Capacitación a becados de la Firma para que sean ellos quienes den charlas a los estudiantes en las universidades.	Registro de asistencia.	No. de capacitaciones programadas / No. de capacitaciones realizadas.

4.1.4 Propuesta de comunicación gráfica.

- a. **Afiches:** Serán colocados en las paredes de las oficinas de Deloitte tanto de Quito como de Guayaquil para el brandeo de las mismas. (Acción 7, Públicos internos)

Deloitte.



¿Hacia dónde vamos?

Nuestra aspiración es convertirnos en el líder global indiscutido del sector de servicios profesionales, siendo la opción preferida de los clientes y la primera opción de carrera de nuestros profesionales, viviendo siempre nuestro propósito.

Deloitte Ecuador

© [2016] [Deloitte & Touche Ecuador Cia. Ltda.]

Figura 22. Afiche 1.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

Deloitte.



¿Quiénes somos?

Nos guía un propósito: **generar un impacto que trascienda**. Este propósito define nuestra identidad, perdura trascendiendo lo cotidiano, nos une creando nexos. Nos da nuestro motivo esencial para existir como organización.

Deloitte Ecuador

© [2016] [Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda.]

Figura 23. Afiche 2.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

Deloitte.



¿Cómo vamos a lograrlo?

Cinco prioridades de negocio definen nuestra ruta hacia el futuro:

1. Liderazgo con nuestros clientes.
2. Liderazgo empresarial.
3. Liderazgo geográfico.
4. Liderazgo en la gestión de talentos.
5. Liderazgo en la red corporativa.

Deloitte Ecuador

© [2016] [Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda.]

Figura 24. Afiche 3.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

Deloitte.



Nuestro propósito

Generamos impactos que trascienden.

Todos los días tenemos un reto con quienes más nos importan: nuestros clientes, nuestros profesionales y con la sociedad.

Deloitte Ecuador

© [2016] [Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda.]

Figura 25. Afiche 4.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

Deloitte.



**CHANGE
STARTS
HERE**

Nuestro propósito

Inspiramos a **nuestros profesionales** para que aporten valor a nuestro clientes al mismo tiempo que le permitimos desarrollar una carrera profesional excepcional basada en una cultura integradora y colaborativa.

Deloitte Ecuador

© (2016) [Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda.]

Figura 26. Afiche 5.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

Deloitte.



Nuestro propósito

Servimos a **nuestros clientes** de manera diferencial, innovando y ayudándoles a resolver todo tipo de problemas al mismo tiempo que impulsamos un crecimiento sostenible.

Deloitte Ecuador

© (2016) [Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda.]

Figura 27. Afiche 6.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

Deloitte.



Nuestro propósito

Mejoramos la sociedad fomentando la confianza en el mercado. Para ello, defendemos la integridad de las organizaciones y apoyamos a nuestras comunidades.

Deloitte Ecuador

© [2016] [Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda.]

Figura 28. Afiche 7.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

Deloitte.



¿Qué nos guía?

Apreciar el hecho de que unidos somos grandes.
Juntos creamos sinérgias a partir de nuestro
portafolio diverso y valor inigualable para
nuestros clientes y a la sociedad.

Deloitte Ecuador

© [2016] [Deloitte & Touche Ecuador C.A. Ltda.]

Figura 29. Afiche 8.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

Deloitte.



Desarrollando los mejores talentos

El prestigio de Deloitte es reconocido en todo el mundo, gracias al compromiso y talento de nuestros profesionales. En cada proyecto, es nuestra gente la que entrega lo mejor de sí, para comprender los retos que enfrentan nuestros clientes y desarrollar soluciones prácticas que agreguen valor a su negocio.

Deloitte Ecuador

© [2016] [Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda.]

Figura 30. Afiche 9.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

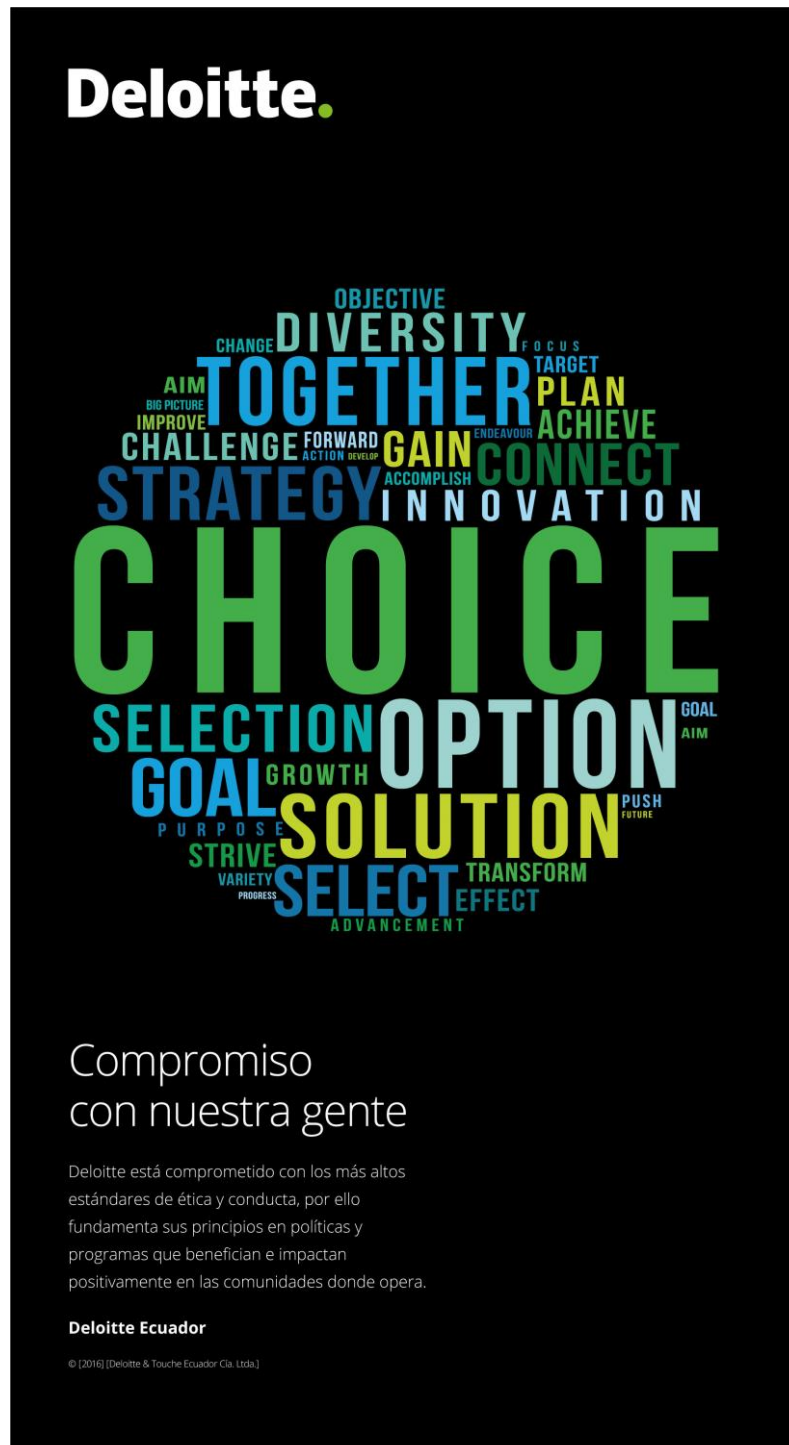


Figura 31. Afiche 10.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

- b. Flyers, publicidad, anuncios:** Estos servirán para comunicación con los públicos internos y externos.

- **Flyers:** Serán colocados en los puestos de trabajo de los colaboradores, en las recepciones de los pisos y en las salas de reuniones de la Firma. (Acción 6 y 9, Públicos internos)

Deloitte.



Comparte la energía
Sé parte de la nueva imagen
global de Deloitte.

Figura 32. Flyer.

Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

- **Publicidad:** Se pautará para su impresión con las revistas que Deloitte mantiene alianzas estratégicas y horas pro-bono, Revista Vistazo y Revista Ekos, respectivamente. Estas revistas, a su vez, están dirigidas al público objetivo de Deloitte. Para las publicaciones en la revista Vistazo se tendrá que pagar por el uso de espacio dentro de la revista, mientras que con la Revista Ekos, se publicarán entre 4 y 5 anuncios, eligiendo el mes en el que se desee participar, sin costo alguno, debido a las horas pro-bono que existe entre las empresas. (Acción 3, Públicos externos)

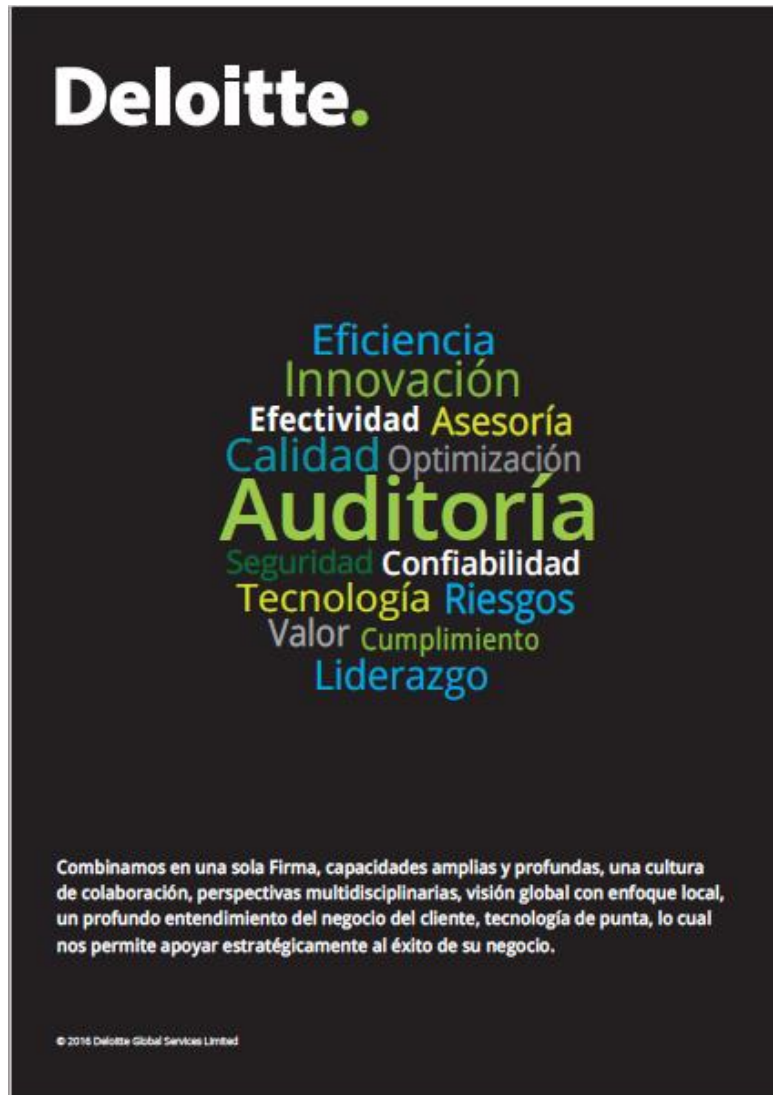


Figura 33. Publicidad.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

- **Anuncios:** Se realizarán estos anuncios con información relevante sobre noticias importantes de la Firma y el país.

Su distribución será mediante correo electrónico. (Acción 6, Públicos internos)



Últimas noticias

El sueldo básico para el año 2017 será de **\$375.00** según lo acordado por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios (CNTS).

Figura 34. Noticia.

Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

- **Material para eventos:** Se diseñarán roll ups y skyline para los eventos con clientes que realice Deloitte, tales como desayunos para dar a conocer servicios o estudios, seminarios de conciliación tributaria, entre otros. Esto para mantener la imagen con los clientes y resaltar la marca “Deloitte.”. (Acción 4, Públicos externos)



Figura 35. Modelo de skyline.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

- c. Señalética:** Serán colocadas en las oficinas de Quito y Guayaquil, en los pasillos, oficinas, áreas abiertas y áreas concurridas de las mismas. Se las colocaría al mismo tiempo en que se hace el brandeo de las oficinas para que sea una campaña conjunta y no molestar a los colaboradores con los arreglos. (Acción 7, Públicos internos)

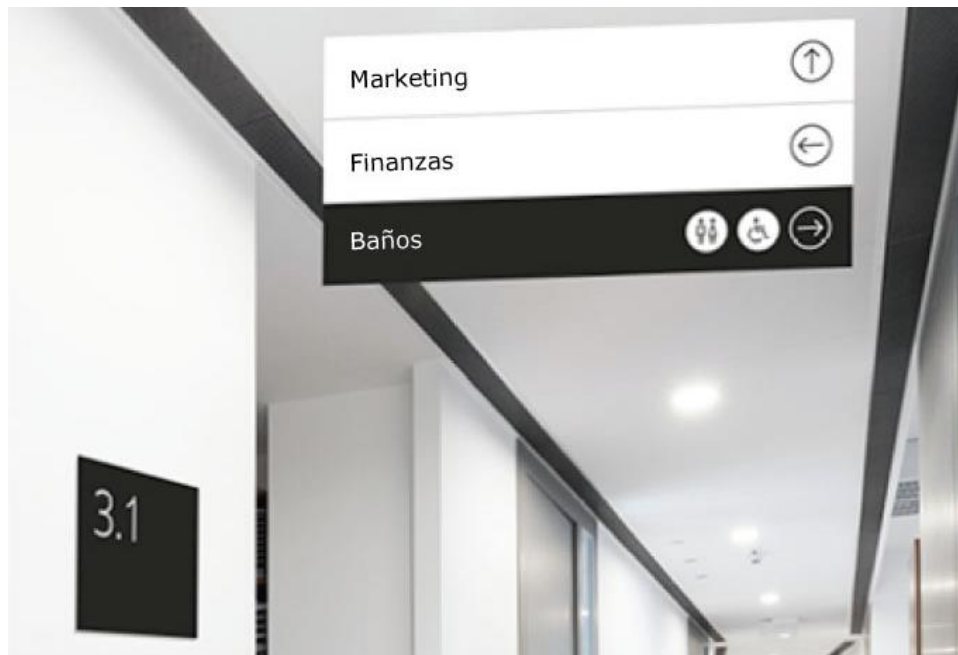


Figura 36. Señalética colgante.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

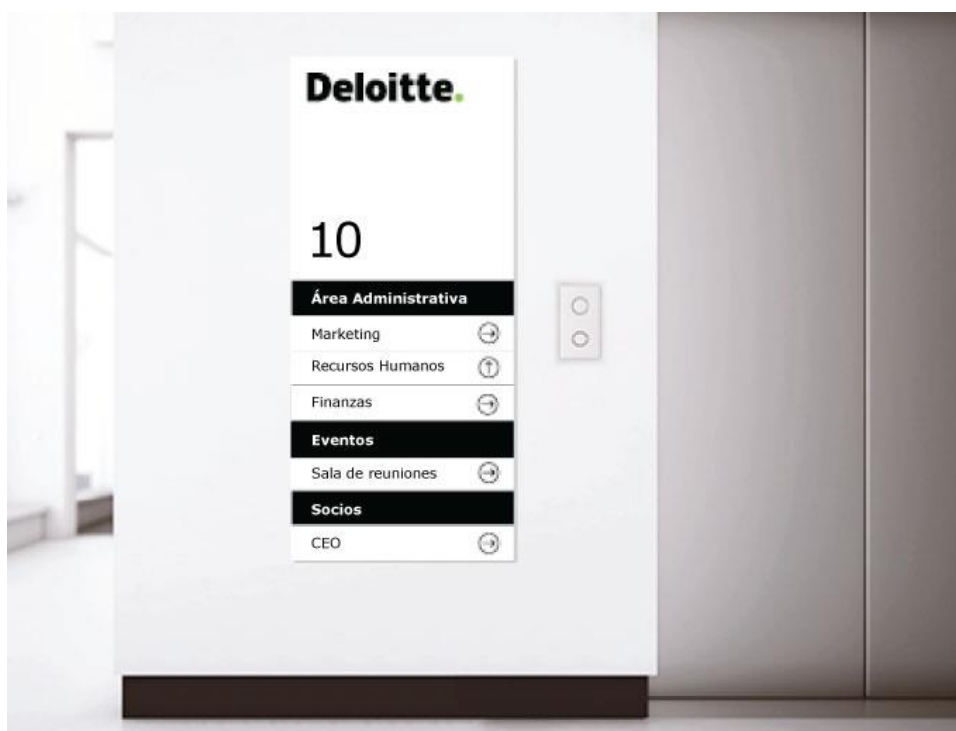


Figura 37. Señalética en pared.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

- d. **Artículos promocionales:** Serán entregados a clientes cuando se realicen visitas de negocio y a los colaboradores para motivarlos en su trabajo. (Acción 3, Públicos internos)



Figura 38. Artículos promocionales.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

- e. **Boletín mensual:** Este boletín tendrá como fin el de informar a los colaboradores de una manera más informal sobre noticias o novedades

de la Firma y del país. Se informará sobre: los cumpleaños del mes, campeonato interno de fútbol, nuevos ingresos de colaboradores, además de nuevas políticas de la Firma, comunicados de ética e imagen. Se lo distribuirá de forma digital por medio de los correos electrónicos y también estará disponible en la intranet de la Firma. (Acción 9, Públicos internos)



Figura 39. Boletín mensual.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

f. Campaña de comunicación a estudiantes universitarios: Se diseñarán los siguientes elementos:

- **Afiches:** serán colocados en las carteleras de las Facultades de las universidades con las que se mantiene convenio. Los afiches serán de temas de conocimiento del convenio (becas, charlas, conferencias) y sobre los procesos de selección de la Firma. (Acción 6, Públicos externos)



Figura 40. Afiche para estudiantes 1.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

Deloitte.



Una única perspectiva
puede cambiarlo todo.

¿Qué impacto quieres hacer?
www.deloitte.com/ec/es/careers

Figura 41. Afiche para estudiantes 2.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

- **Mails:** se enviarán mails a los estudiantes con información de estudios o publicaciones que realice la Firma, sobre charlas o conferencias programadas y sobre procesos de selección abiertos para los estudiantes. (Acción 6, Públicos externos)

Deloitte.

Te puedes tomar
tu espacio o lo
puedes definir.


¿Qué impacto quieres hacer?
www.deloitte.com/ec/es/careers



Figura 42. Modelo de imagen para mail.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

Deloitte.

Ecuador | Proceso de selección | 2017



**Cambia el mundo, no quien tú eres.
¿Qué impacto quieres hacer?**

Buscamos para Quito:
Pasantías de Auditoría

Que cumplan con los siguientes requisitos:

- Estudiantes de los últimos años de la Carrera.
- Nivel de Inglés: medio.

1 Con conocimiento de auditorías financieras.

Envía tu hoja de vida a trosero@deloitte.com.

¡¡ESTAMOS ESPERANDO POR TI!!

careers.deloitte.com

Figura 43. Modelo de mail.
Tomado de. Página Brandspace Deloitte, (2016)

4.1.5 Cronograma.



Ejecución



Producción / Planificación



Evaluación

Tabla 13.

Cronograma – Públicos Internos

Acciones / Tiempo	Noviembre 2016				Diciembre 2016				Enero 2017				Febrero 2017				Marzo 2017				Abril 2017				Mayo 2017				Junio 2017				Julio 2017																	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4														
1. Elaborar manual de marca.	■	■	■	■																																					■	■								
2. Rediseño de la página web de Deloitte y de la intranet con información de la nueva imagen.					■	■	■	■	■				■	■	■	■					■	■	■	■					■	■	■	■													■	■				
3. Elaborar material con nueva imagen (papelería, artículos promocionales, entre otros)									■	■	■	■									■	■	■	■	■																				■	■				
4. Reuniones con las directoras de Marketing y Talento Humano.									■	■											■								■																				■	■
5. Reuniones con los líderes de cada área de servicios.										■	■										■								■																				■	■

4.1.6 Presupuesto.

Deloitte Ecuador al formar parte de una red global, consta con un presupuesto a nivel país y a nivel regional. Algunos valores como los auspicios y las publicidades en revistas pueden variar, debido a un canje de servicios con horas pro-bono.

Tabla 15.

Presupuesto de acciones

Acciones / Tiempo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones
Público Interno				
Acción 1 Elaborar manual de marca.	1	\$30,00 (por 15 días)	\$450,00	El manual se lo realizará y se los distribuirá digitalmente. Es un producto real pero no se lo imprimirá. El costo se refiere a las horas de trabajo de la diseñadora.
Acción 2 Rediseño de la página web de Deloitte y de la intranet con información de la nueva imagen.	1	\$15,00 (por 20 horas de trabajo)	\$300,00	El departamento de Marketing se encarga de actualizar las páginas web. El costo se refiere a las horas de trabajo de la diseñadora gráfica.
Acción 3 Elaborar material con nueva imagen (papelería, artículos promocionales, entre otros)	2	\$500,00	\$1.000,00	Se lo debe coordinar con la persona encargada del stock de papelería y artículos promocionales. El costo es un aproximado de los dos elementos.
Acción 4 Reuniones con las directoras de Marketing y Talento Humano.	3	\$5,00	\$15,00	Se lo debe coordinar con la directora de Marketing y la directora de Talento Humano. El costo se refiere a los materiales o insumos que se necesiten para la reunión en Quito.

Acción 5 Reuniones con los líderes de cada área de servicios.	10	\$5,00	\$50,00	Se lo debe coordinar con los líderes de las diferentes áreas. El costo se refiere a los materiales o insumos que se necesiten para la reunión en Quito.
Acción 6 Campaña interna de sociabilización.	1	\$100,00	\$100,00	Esta campaña se la realizará digitalmente, se la reforzará posteriormente con el material impreso.
Acción 7 Branding de oficinas.	40	\$20,00	\$800,00	El valor corresponde a los afiches en material MDF e impresión a full color.
Acción 8 Charlas informativas dirigida al personal cuando se trate de modificaciones del nuevo cambio de imagen.	1	\$1.000,00	\$1.000,00	Se lo debe coordinar con la directora de Talento Humano, para realizar las charlas al momento de la inducción o generar una reunión en un día determinado.
Acción 9 Campañas publicitarias internas desarrollando material impreso que debe ser distribuido en las oficinas de Quito y Guayaquil.	2 (Quito y Guayaquil)	\$5.000,00	\$5.000,00	Incluye material impreso: posters, flyers, agendas, esferos.
Acción 10 Actividades de integración fuera de la Institución.	2 (Quito y Guayaquil)	\$7.000 (Quito) \$3.000 (Guayaquil)	\$10.000,00	Incluye: actividades recreacionales, comida, bebida y uso de instalaciones del lugar.

Acción 11 Capacitación trimestral a los colaboradores en cuanto a temas de imagen.	1	\$100,00	\$100,00	Se lo debe coordinar con las áreas de Marketing y Talento Humano. El costo se refiere al material que se necesitaría utilizar por reunión.
Acción 12 Campaña informativa a través de la intranet de la Firma.	1	\$100,00	\$100,00	Se lo realizará a través de la intranet por lo que es netamente digital.
Acción 13 Cursos de liderazgo y comunicación dirigidos a todos los colaboradores.	1 (Quito y Guayaquil)	\$8.000	\$8.000,00	Se lo debe coordinar con la directora de Marketing y un proveedor externo.
Público Externo				
Acción 1 Elaborar manual de marca para proveedores, auspiciantes y universidades.	1	\$30,00 (por 15 días)	\$450,00	El manual se lo realizará y se los distribuirá digitalmente. Es un producto real pero no se lo imprimirá. El costo se refiere a las horas de trabajo de la diseñadora.
Acción 2 Elaborar una memoria de sostenibilidad que sea distribuida entre los clientes.	1	\$30,00 (por 15 días)	\$450,00	El manual se lo realizará y se los distribuirá digitalmente. Es un producto real pero no se lo imprimirá. El costo se refiere a las horas de trabajo de la diseñadora.
Acción 3 Publicidad de los servicios de Deloitte con las revistas con las que mantiene alianzas estratégicas (Revista Vistazo) u horas pro-bono (Revista Ekos).	1	\$400,00	\$400,00	El valor corresponde únicamente al costo en la Revista Vistazo.

Acción 4 Participación con auspicios en actividades culturales y de deporte.	4 (al año)	\$2.000,00	\$8.000,00	El valor es referencial ya que depende del auspicio a realizar.
Acción 5 Participación en actividades de Responsabilidad Social junto con la Fundación Fe y Alegría.	2 (al año)	\$2.000,00	\$4.000,00	El valor es referencial ya que depende de las actividades a realizar.
Acción 6 Campaña de comunicación sobre becas y procesos de selección dentro de las universidades con las que Deloitte mantiene convenio.	2 (Quito y Guayaquil)	\$2.500,00	\$2.500,00	Incluye material impreso: posters, flyers, agendas, esferos.
Acción 7 Capacitación a becados de la Firma para que sean ellos quienes den charlas a los estudiantes en las universidades.	1	\$100,00	\$100,00	Se lo debe coordinar con las áreas de Marketing y Talento Humano. El costo se refiere al material que se necesitaría utilizar por reunión.
Subtotal			\$42.815,00	
Imprevistos (10%)			\$4.281,50	
Total			\$47.096,50	

5. CONCLUSIONES.

Deloitte Ecuador Cía. Ltda. es una empresa que tiene prestigio a nivel nacional y mundial al ser miembro de Deloitte & Touche. Sus clientes reconocen a la Firma por su ética, profesionalismo y la calidad de su trabajo, tiene un alto porcentaje de satisfacción entre sus clientes (86%), lo cual la hace una de las empresas auditoras más grandes del país y con un excelente nivel de reputación frente a sus competidores.

A nivel externo, Deloitte Ecuador, tiene una buena presencia, pero a nivel interno si bien no es mala su reputación, se tiene que cuidar el bienestar y el sentido de pertenencia de los colaboradores. El tema de comunicación es primordial y al momento se encuentra algo fraccionado a nivel de staff, gerentes y socios, por lo que reforzar la comunicación entre todos los colaboradores de todas las áreas, es algo imprescindible.

En cuanto a imagen es necesario implementar el manual de marca y dárselo a conocer a todo el personal para que ellos también sean capaces de observar cuando la marca Deloitte esté bien o esté incumpliendo alguna norma. El establecimiento de políticas de comunicación que hagan cumplir los estándares globales de imagen de la Firma, ayudará a que la marca Deloitte se mantenga siempre dentro de los mismos.

La comunicación interna en cuanto a informar a los colaboradores acerca de cambios de imagen, noticias internas o comunicados oficiales también se debe optimizar, no se debe ir solo por la vía digital, es necesario reforzarlo con material impreso.

El contar con la colaboración de Deloitte Global para implementar cursos, capacitaciones o campañas, es de gran ayuda para la Firma como para su presupuesto, ya que dada la situación económica que vive el país se ha tenido que reducir el presupuesto para el año fiscal, especialmente en el área de Marketing.

Este punto también se lo puede aplicar para cursos y capacitaciones para los estudiantes que han ganado becas y trabajan en la Firma, como se comentó anteriormente, capacitar a este grupo específico, sería una ventaja para Deloitte, ya que ellos serían los encargados de impartir charlas en las universidades y atraer a nuevos ingresos en la Firma.

Se recomendaría implementar un área netamente de comunicación, con un Dircom a la cabeza, para que se pueda explotar todo el tema de comunicación tanto interna como externa de la mejor manera, manteniendo los estándares de imagen y la reputación de marca a nivel de mercado como resolviendo los problemas de comunicación que se generan internamente.

REFERENCIAS

- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación: Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, México, Pearson Educación.
- Bullido, J. (2015) La comunicación como estrategia en las organizaciones. España, Editorial UOC.
- Capriotti, P. (1999) Planificación estratégica de la imagen corporativa. España, Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2009) Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile, Colección Libros de la Empresa.
- Costa, J. (2010) El Dircom Hoy, 3era Edición. Barcelona, Costa Punto Com.
- Costa, J. (2010) La Marca. Creación, Diseño y Gestión. México, Editorial Trillas Sa De Cv.
- Costa, J. (2015) Alinear Identidad, Marca e Imagen Corporativa. España, Costa Punto Com.
- Deloitte Colombia. (2016). Deloitte Colombia: Una visión general de la organización. Colombia, Deloitte Colombia.
- Deloitte Ecuador. (s.f.). Acerca de Deloitte en Ecuador. Recuperado el 4 de junio de 2016, de: http://www2.deloitte.com/ec/es/legal/about-deloitte.html?icid=bottom_about-deloitte
- Deloitte. (2005). Memoria de Responsabilidad Corporativa. España, Deloitte España.
- Eikon. (2010). Deloitte: Campaña Publicitaria Green Dot. Recuperado el 10 de junio de 2016, de: http://premioeikon.com/?deloitte-campana-publicitaria-green-dot&page=ampliada&id=122&_s=&_page=tags
- Fuentes, S. (2015) Comunicación de Marketing de Productos y Servicios, Ecuador, UDLA.
- Jiménez, A. y Rodríguez, I. (2011) Comunicación e Imagen Corporativa. España, Editorial UOC.
- Manucci, M. (2005) Atrapados En El Presente. Ecuador, Marcelo Manucci.
- Morató, J. (2015) El plan estratégico de comunicación, España, UDLA.

- Renombre. (s.f.). Big Four, la evolución del nombre a la marca. Recuperado el 4 de junio de 2016, de: <http://renombre.es/big-four-la-evolucion-del-nombre-a-la-marca/>
- Reyno, M. (2007) Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Como Ventaja Competitiva, Manuel Reyno Momberg.
- Ritter, M. (2013) El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico, Argentina, Olivos: Ritter & Partners.
- Rojas, O. (2012). Relaciones públicas. La eficacia de la influencia. España, ESIC Editorial.
- Sanz, M. y González, M. (2005). Identidad Corporativa. España, ESIC Editorial.
- Simcovich, M. (2012). Estrategia comunicativa en la empresa. ¿Cómo comunicarse con distintos actores de una organización?. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de: <http://www.gestiopolis.com/estrategia-comunicativa-empresa-como-comunicarse-distintos-actores-organizacion/>
- Vivanco, M. (2005). Muestreo estadístico. Diseño y aplicaciones. Chile, Editorial Universitaria.

ANEXOS

ANEXOS.

Anexo 1. Formato de encuesta.

EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Queremos conocer su opinión. Por favor, le pedimos unos minutos para completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de imagen de la Firma. Esta encuesta será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Muchas gracias.

INDIQUE EL ÁREA EN LA QUE USTED TRABAJA.

Administrativos _____ Operativos _____

1. ¿Conoce usted el propósito de Deloitte?

Sí ____ No ____

(Si la respuesta es Sí pase a la siguiente pregunta y si es No pase a la pregunta 3).

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda al propósito de Deloitte:

_____ Ser el estándar de excelencia. Ser la primera opción entre clientes y talentos más buscados.

_____ Generar impactos que trascienden.

_____ Siempre un paso adelante.

**3. ¿Cuáles son los principales valores que representan a Deloitte?
Marque con una X.**

- | | |
|--|-------|
| Respeto | _____ |
| Integridad | _____ |
| Valor excepcional a nuestros clientes y a los mercados | _____ |
| Honestidad | _____ |
| Diversidad cultural | _____ |
| Agradecimiento | _____ |
| Compromiso mutuo | _____ |
| Lealtad | _____ |
| Solidaridad | _____ |

4. Señale con una X los puntos en los que se basa la personalidad de Deloitte:

- | | |
|-------|------------------------------------|
| _____ | Confidente, claro, humano. |
| _____ | Impactos, inspiración, innovación. |
| _____ | Identidad, vida, consistencia. |

5. ¿Cuál de los siguientes enunciados es parte del propósito de Deloitte? Marque con una X su respuesta.

- | | |
|-------|---|
| _____ | Nosotros tenemos como objetivo principal entregar productos y servicios de primera calidad y mejorar nuestros procesos desde el punto de vista del cliente. |
| _____ | Seguimos procedimientos y especificaciones adecuados para que los requisitos del cliente se cumplan. |
| _____ | Aportar a la sociedad. Construyendo confianza y fiabilidad, manteniendo la integridad y brindando un apoyo decidido a la comunidad. |
| _____ | Tenemos las puertas abiertas a la comunicación franca y directa con todos los actores del proceso. |

6. ¿Qué factores considera que hacen única a la marca Deloitte?

- a) Sus valores _____
- b) Su personalidad _____
- c) Competitividad _____
- d) Credibilidad _____

Comunicación

7. De las siguientes herramientas de comunicación, ¿cuál es la que usted considera más útil para informarse de las actividades de Deloitte? (Señale con una X).

- a. Capacitaciones _____
- b. Comunicación personal uno a uno _____
- c. Emails _____

8. ¿Le parece necesario implementar una nueva herramienta de comunicación?

Sí _____ No _____

9. ¿Si la respuesta fue Sí, que tipo de herramienta le gustaría utilizar?

10. Le parece que las capacitaciones que se realizan para comunicar las novedades de la compañía son: (Marque con una X su respuesta)

- a) Muy efectivas _____
- b) Efectivas _____
- c) Poco efectivas _____
- d) No efectivas _____

**11. Considera que la información presentada en las capacitaciones es:
(Marque con una X la opción que considere correcta)**

- a) Muy relevante _____
- b) Relevante _____
- c) Poco relevante _____
- d) Irrelevante _____

12. ¿Lee usted los mails de comunicaciones de la Firma?

Sí _____ No _____

13. Considera que la información presentada en los mails es: (Marque con una X la opción que considere correcta)

- a) Muy relevante _____
- b) Relevante _____
- c) Poco relevante _____
- d) Irrelevante _____

14. ¿Cuál es el grado de confianza y credibilidad que inspira Deloitte?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

Clima

15. Según su criterio, ¿cuáles cree que son las principales características que debe tener una empresa para tener un ambiente laboral positivo? (Marque con una X las opciones que considere correctas).

- a) Buenas Relaciones (Gerentes-Jefes-Operativos-Etc.) _____
- b) Un ambiente de confianza y respeto _____
- c) Que exista paciencia y consideración entre todos quienes conforman la empresa _____
- d) Organización en los diferentes procesos de la empresa. _____

16. ¿Cree usted que Deloitte posee un apropiado clima laboral?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

17. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo dentro de la empresa: (Marque con una X)

- a) Fácil _____
- b) Técnico _____
- c) Aburrido _____
- d) Satisfactorio _____
- e) Seguro _____
- f) Interesante _____
- g) Rutinario _____
- h) Sin perspectivas _____
- i) Cansado _____
- j) Motivante _____

18. ¿Qué elemento considera usted es el de mayor importancia dentro de su trabajo en la empresa? (Marque con una X la opción más importante)

- a) Organización _____
- b) Efectividad _____
- c) Severidad _____
- d) Honestidad _____
- e) Relaciones humanas _____

19. Tiene alguna recomendación sobre ¿cómo se podría mejorar la relación entre empresa y colaboradores dentro de Deloitte?

Anexo 2. Resultados de la encuesta:

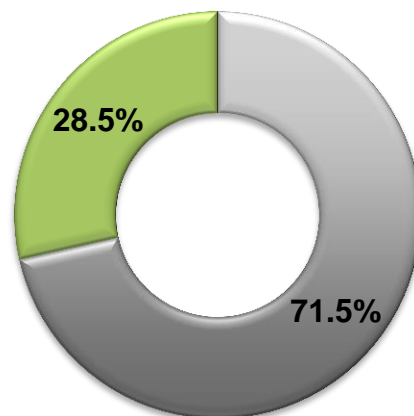
Según la encuesta realizada se obtuvieron los siguientes datos:

Para la ciudad de Quito:

Lugar:	Quito - Oficinas de Deloitte Ecuador
Fecha:	Octubre 2016
No. de encuestas:	117

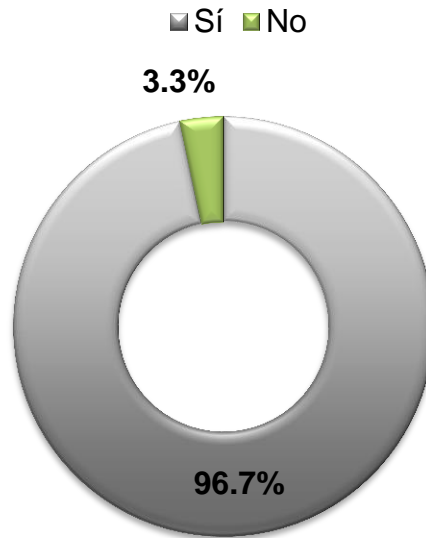
INDIQUE EL ÁREA EN LA QUE USTED TRABAJA.

■ Operativo ■ Administrativo



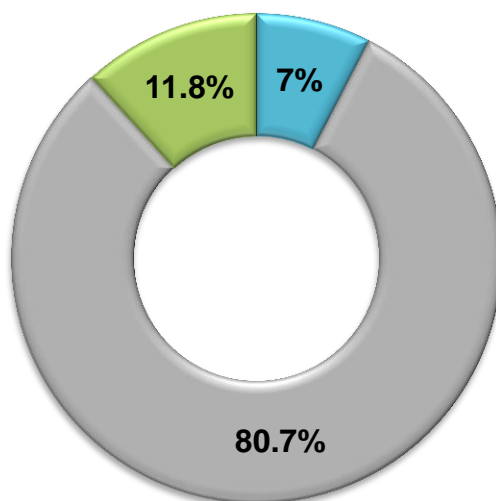
De las 117 encuestas realizadas en la oficina de Deloitte Ecuador en Quito, 71.5% (84 personas) pertenecen al área operativa de la Firma, mientras que el 28.5% (33 personas) pertenecen al área Administrativa.

1. ¿Conoce usted el propósito de Deloitte?



Del total de encuestas realizadas, el 96.7% Sí conoce el propósito de Deloitte, mientras que el 3.3% No lo conoce.

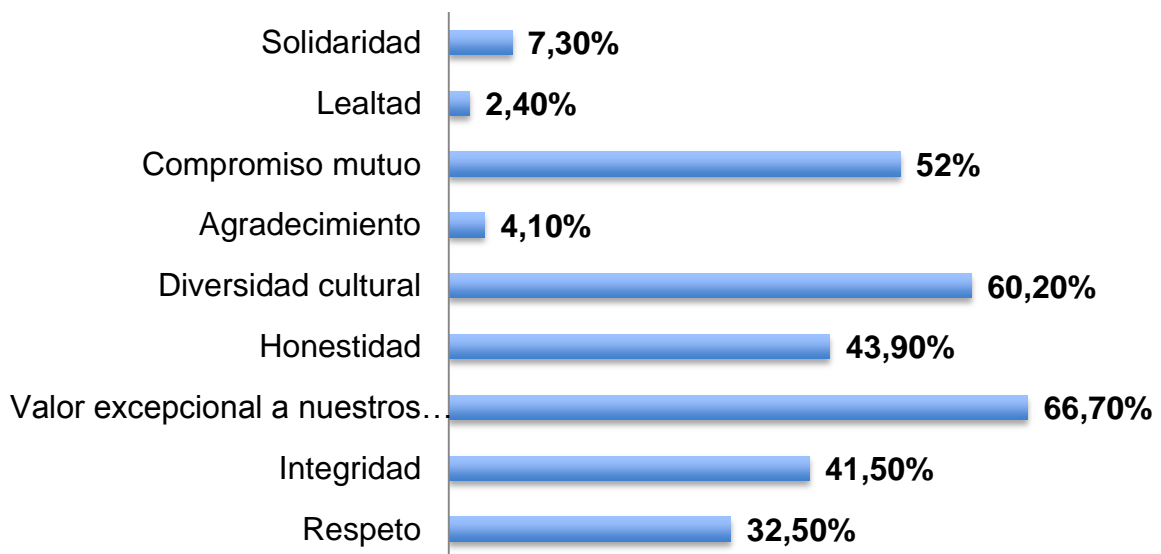
2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda al propósito de Deloitte:



- Ser el estándar de excelencia. Ser la primera opción entre clientes y talentos más buscados.
- Generar impactos que trascienden.

El 80.7% considera que el propósito de Deloitte es “Generar impactos que trasciendan”, frente al 11.8% quienes consideran que “Siempre un paso adelante” es el propósito de Deloitte. Mientras tanto un 7% indica que el propósito de la Firma es “Ser el estándar de excelencia. Ser la primera opción entre clientes y talentos más buscados.”

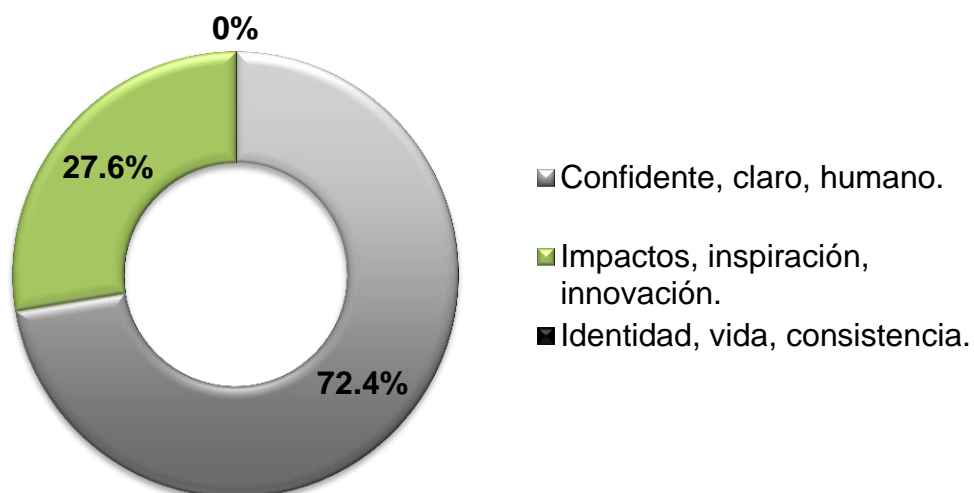
3. ¿Cuáles son los principales valores que representan a Deloitte?



Como se puede observar en el gráfico, los valores con más calificación corresponde a:

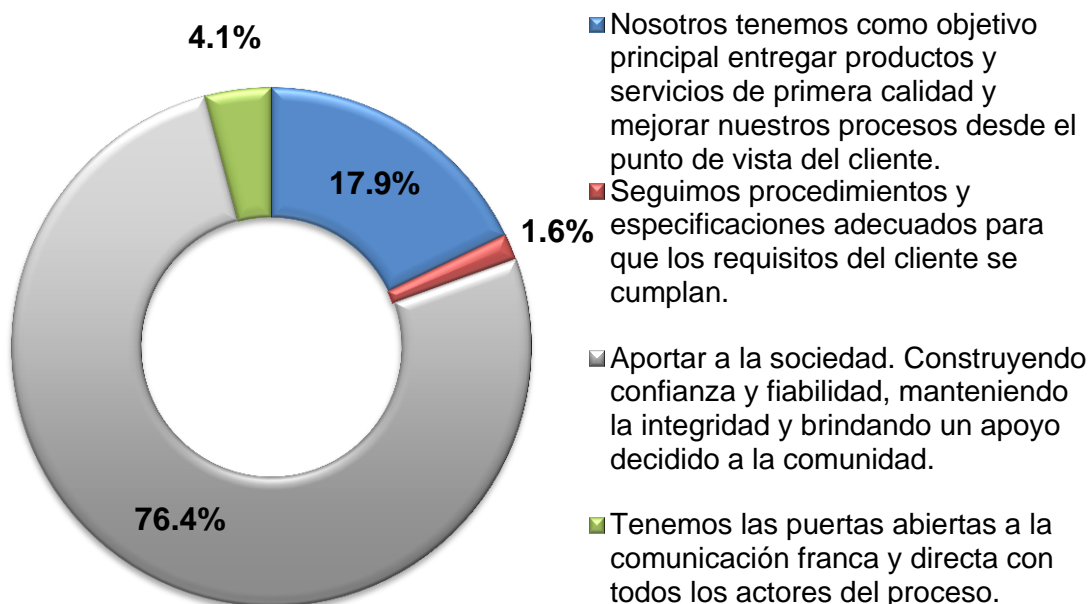
- Valor excepcional a nuestros clientes y a los mercados, con un 66.7%.
- Diversidad cultural, con un 60.2%.
- Compromiso mutuo, con un 52%.
- Honestidad, con un 43.9%.
- Integridad, con un 41.5%.

4. Señale con una X los puntos en los que se basa la personalidad de Deloitte:



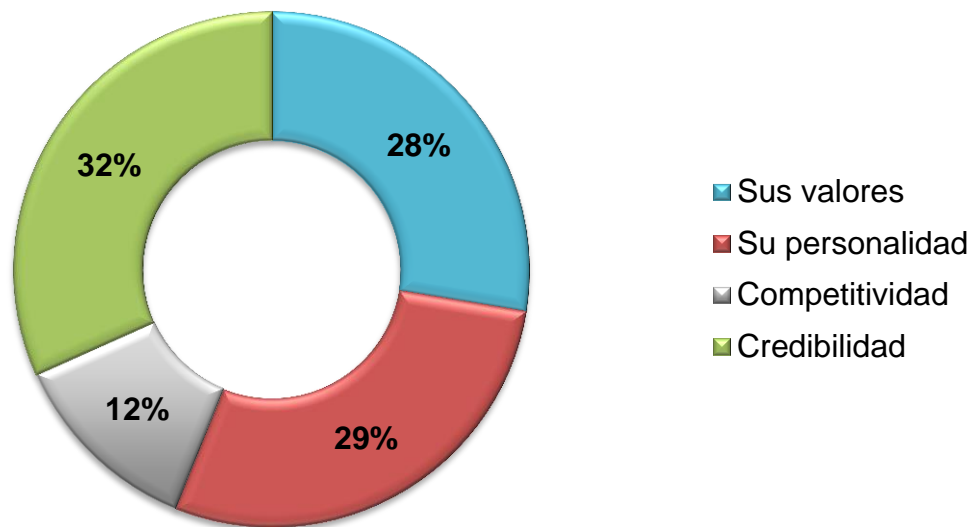
El 72.4% de los colaboradores de Quito, indicaron que el propósito de Deloitte se basa en ser confidentes, claros y humanos. Mientras que un 27.6% indicó que se basa en impactos, inspiración e innovación.

5. ¿Cuál de los siguientes enunciados es parte del propósito de Deloitte?



El 76.4% indica que el enunciado que forma parte del propósito de Deloitte es el de aportar a la sociedad. Seguido por el 17.6% quienes consideran que la entrega de productos y servicios corresponde al propósito de Deloitte.

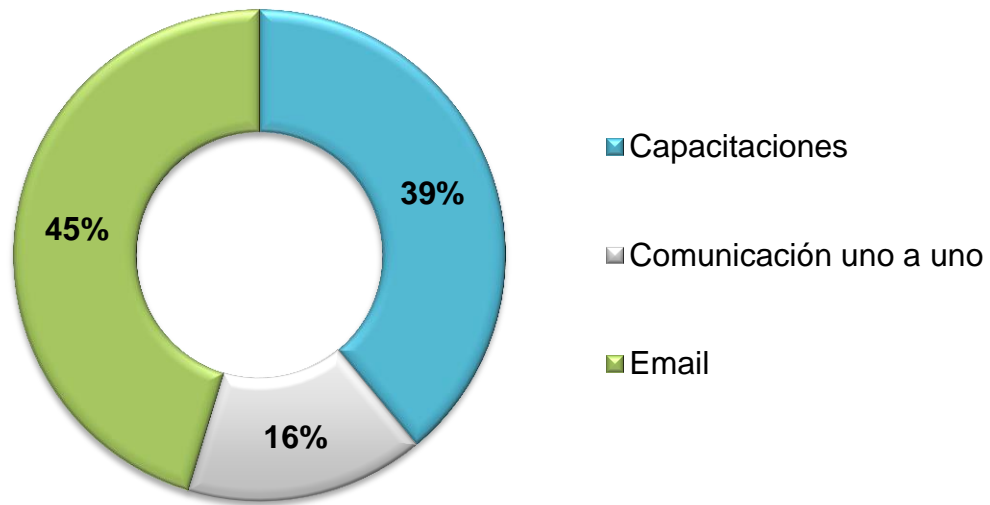
6. ¿Qué factores considera que hacen única a la marca Deloitte?



32% de los encuestados indicaron que la credibilidad es el factor que hace única a la marca Deloitte, seguido de su personalidad y sus valores con un 29% y 28%, respectivamente. La competitividad obtuvo un 12% siendo el factor que menos aceptación obtuvo.

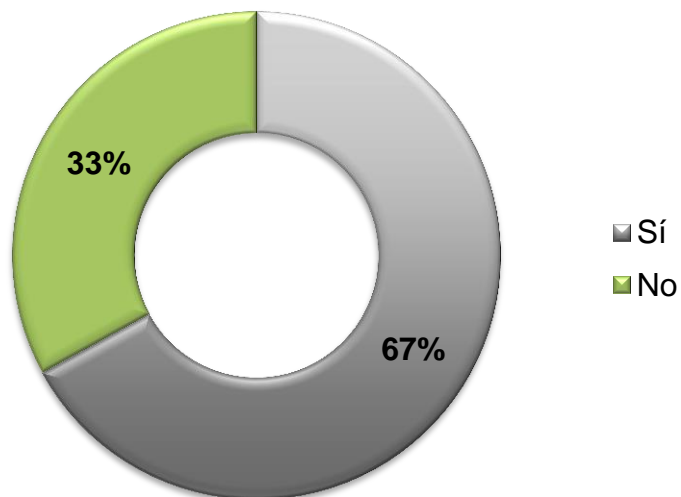
Comunicación

7. De las siguientes herramientas de comunicación, ¿cuál es la que usted considera más útil para informarse de las actividades de Deloitte?



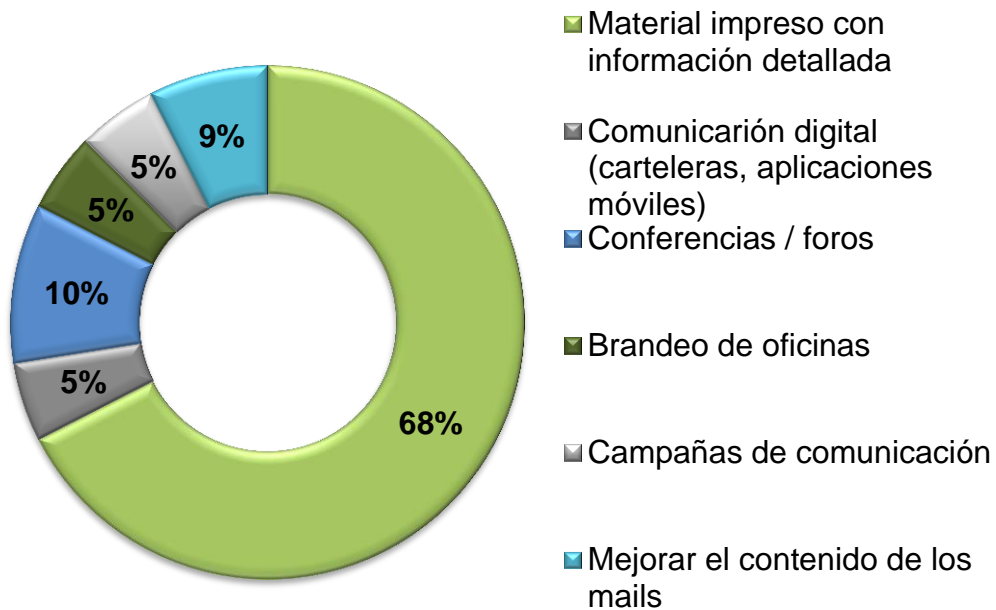
El 45% de los colaboradores indicaron que el email es la herramienta más útil para comunicar las noticias referentes a la Firma, seguido muy de cerca por un 39% quienes consideran que las capacitaciones son importantes al momento de informar al personal.

8. ¿Le parece necesario implementar una nueva herramienta de comunicación?



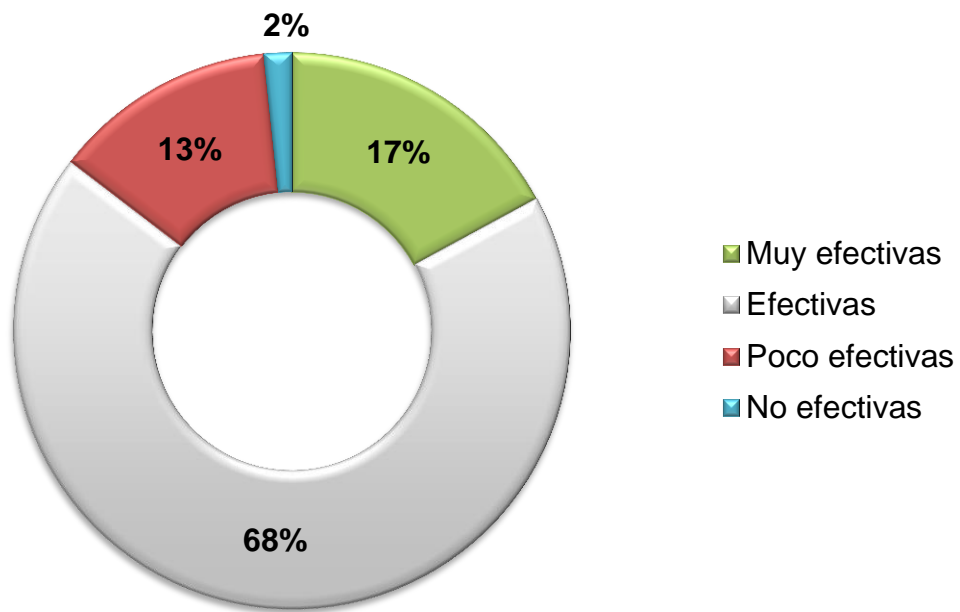
El 67% de los encuestados consideran que si es necesario implementar nuevas herramientas de comunicación en la Firma, mientras un 33% no lo considera necesario.

9. ¿Si la respuesta fue Sí, que tipo de herramienta le gustaría utilizar?



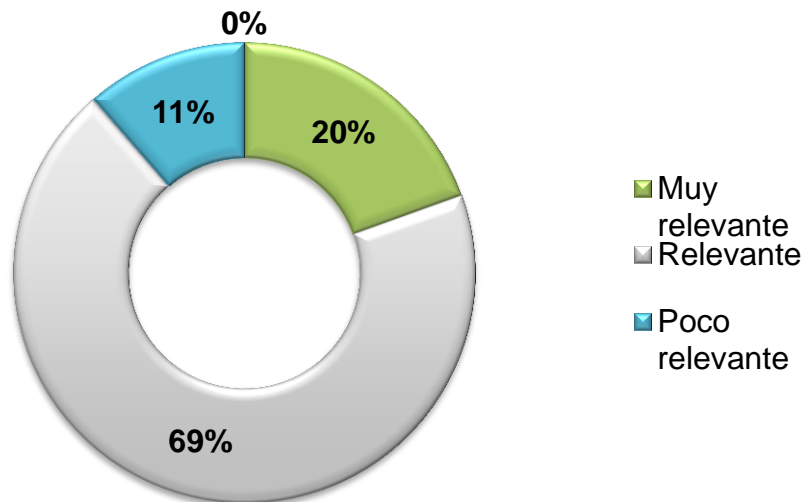
En el caso de las personas que respondieron que se deberían implementar nuevas herramientas de comunicación, se obtuvieron diferentes opciones, en donde las 3 más importantes fueron: material impreso con información detallada (68%), Conferencias y foros (10%) y mejorar el contenido de los mails (9%).

10. Le parece que las capacitaciones que se realizan para comunicar las novedades de la compañía son:



El 68% del personal considera que las capacitaciones son efectivas, el 17% considera que son muy efectivas, el 13% considera que son poco efectivas mientras que un 2% no las considera efectivas.

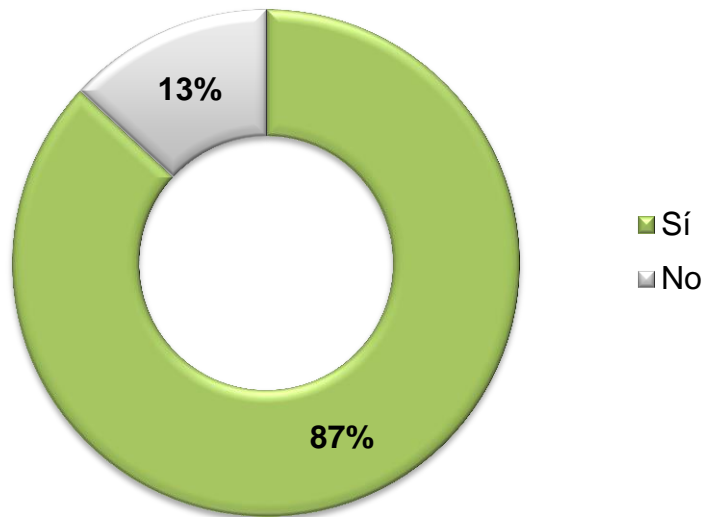
11. Considera que la información presentada en las capacitaciones es:



El 69% considera que la información que se brinda en las capacitaciones es relevante, seguido de un 20% quienes consideran que la información es muy relevante, seguido de un 11% quienes consideran que la información es poco relevante.

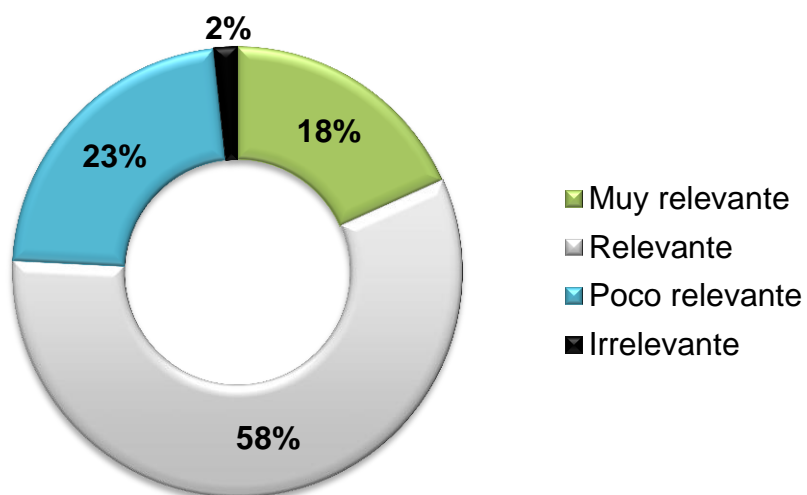
relevante, mientras que un 11% considera que la información es poco relevante. No se registran datos de información irrelevante.

12. ¿Lee usted los mails de comunicaciones de la Firma?



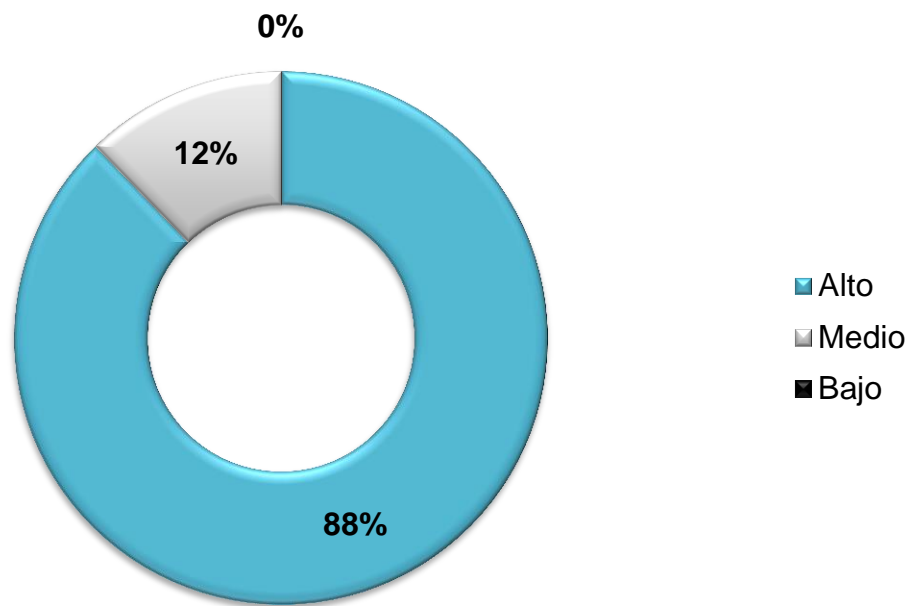
El 87% de los colaboradores sí leen los mails que se envían con información de la Firma, mientras que un 13% no lo hace.

13. Considera que la información presentada en los mails es:



El 58% del personal de Quito, considera que la información de los emails es relevante, en comparación con un 23% que consideran que es poco relevante. Mientras tanto un 18% considera que es muy relevante, seguido de un 2% que la considera irrelevante.

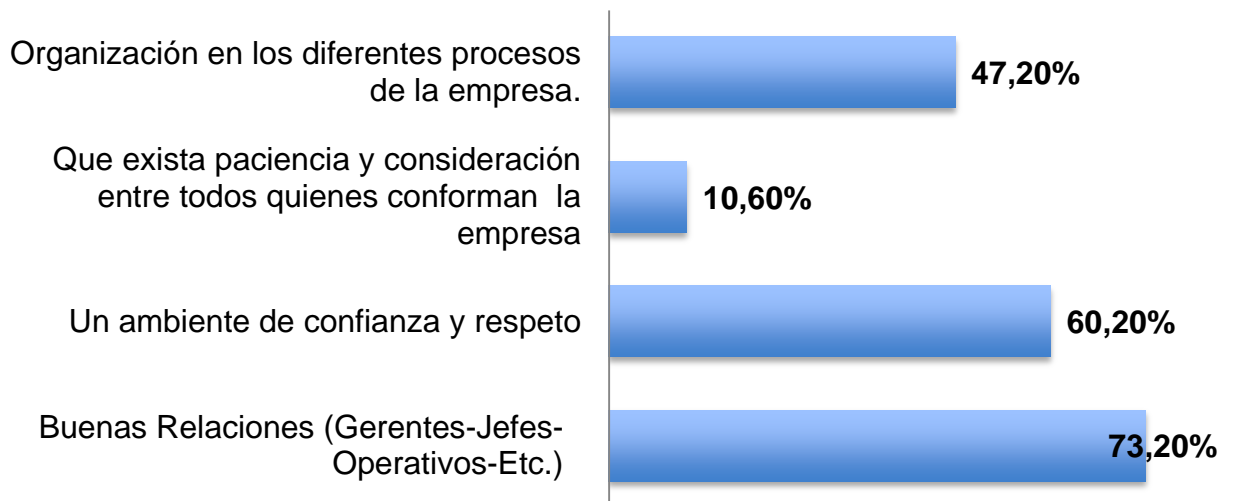
14. ¿Cuál es el grado de confianza y credibilidad que inspira Deloitte?



Los colaboradores de Deloitte en Quito consideran que la Firma inspira un 88% grado alto de confianza y credibilidad. Mientras que un 12% los considera un grado medio.

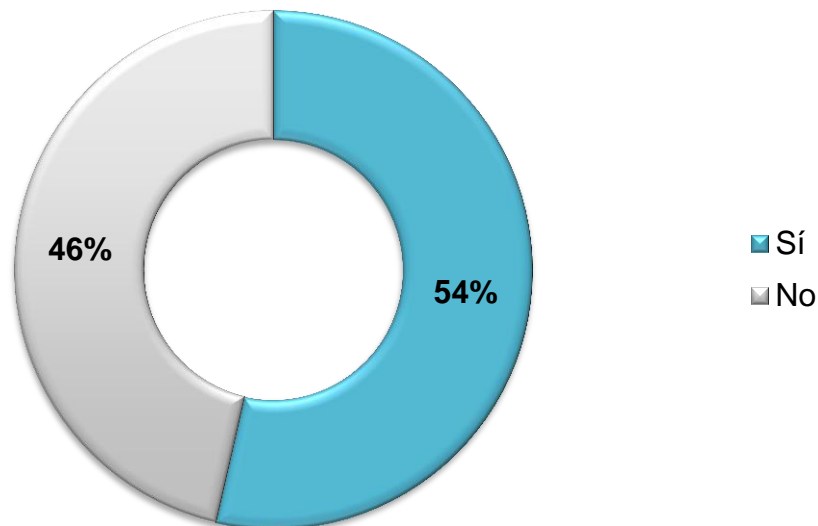
Clima

15. Según su criterio, ¿cuáles cree que son las principales características que debe tener una empresa para tener un ambiente laboral positivo?

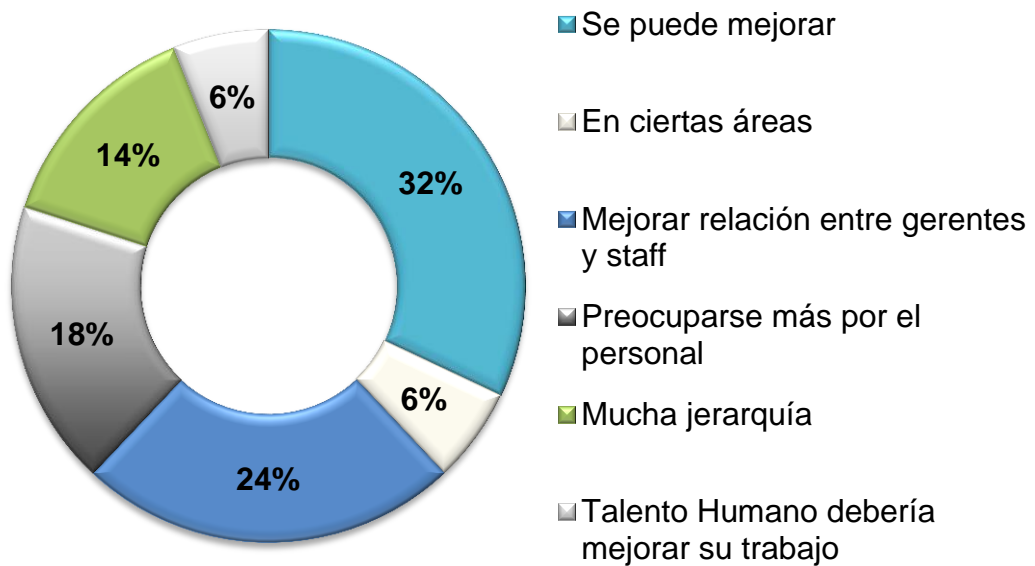


Entre las opciones presentadas el 73.2% consideran que la principal característica que debe tener una empresa es la buena relación entre gerentes, jefes, operativos, etc. Seguido de un ambiente de confianza con un 60.2%. La organización en los diferentes procesos también tiene un porcentaje alto correspondiéndole un 47.2%.

16. ¿Cree usted que Deloitte posee un apropiado clima laboral?

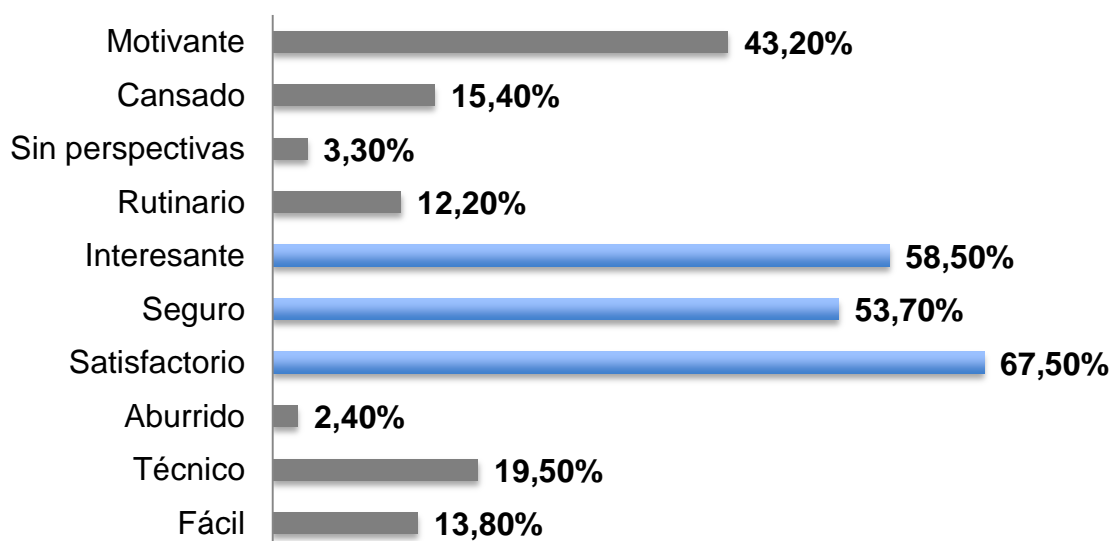


El 54% considera que Deloitte tienen un clima laboral apropiado. Mientras tanto un 46% considera que no, entre las razones que se expusieron de no tener un buen clima laboral, se encuentran las siguientes:



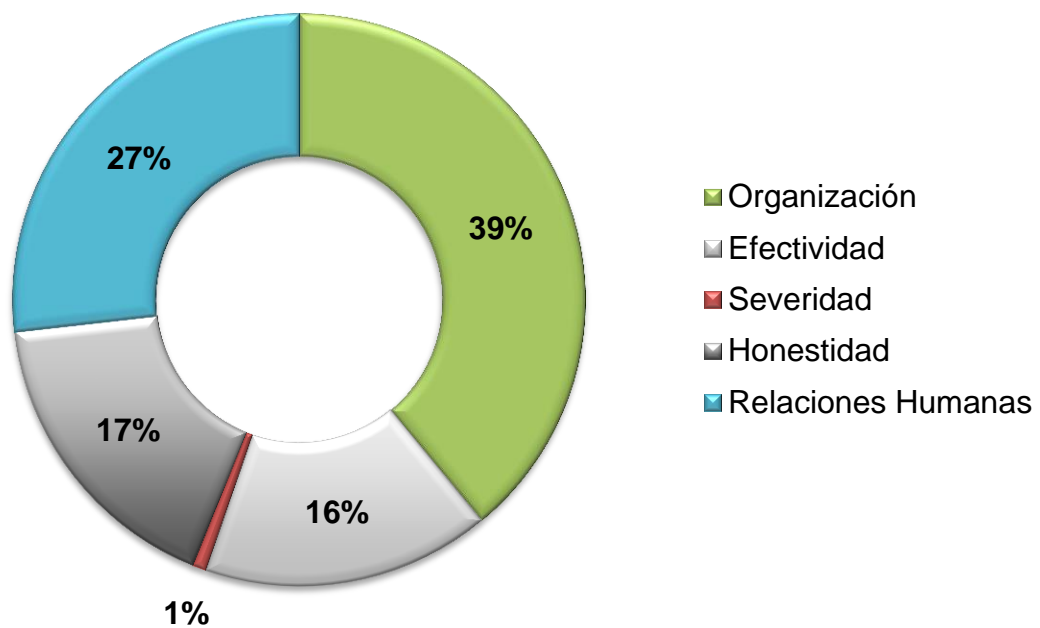
El 32% de los colaboradores de Quito piensan que se puede mejorar el clima laboral. El 24% considera que se debe mejorar las relaciones entre el personal y los gerentes y socios, mientras que un 18% consideran que Deloitte se debe preocupar más por su personal. Un 14% indica que existe mucha jerarquía. Un 6% considera que existe buen clima solo en ciertas áreas y otro 6% indica que el trabajo del área de Talento Humano debería mejorar.

17. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo dentro de la empresa:



Las 3 palabras que describen el trabajo de Deloitte para los colaboradores de Quito, son: Satisfactorio (67.5%), Interesante (58.5%) y Seguro (53.7%).

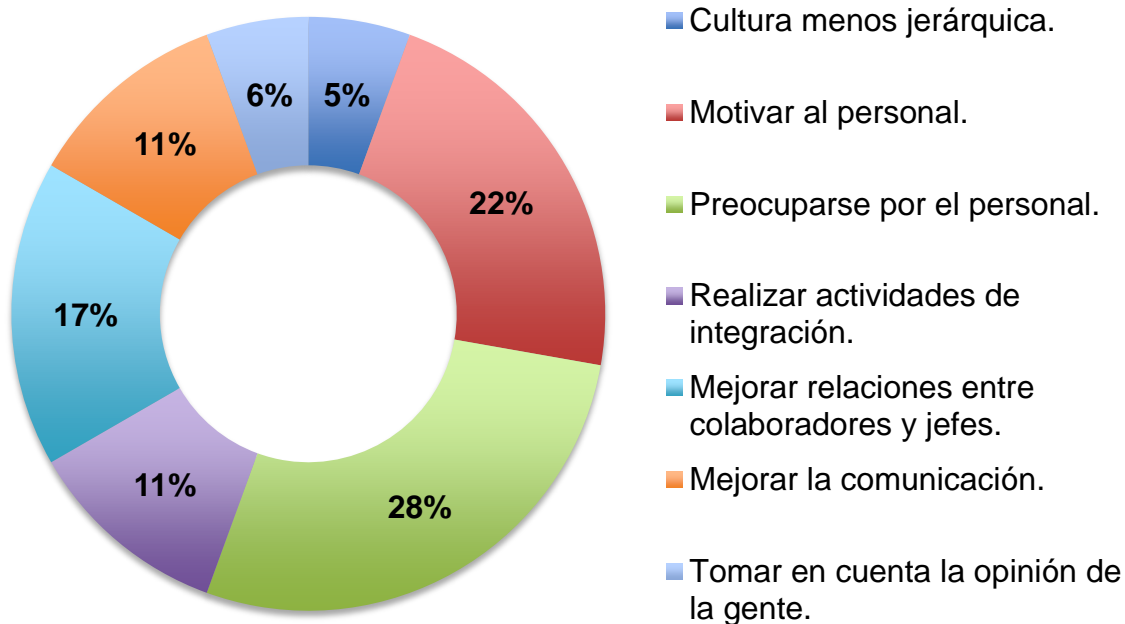
18. ¿Qué elemento considera usted es el de mayor importancia dentro de su trabajo en la empresa?



Tres son los elementos principales que los colaboradores de Deloitte en Quito consideran que son importantes dentro del trabajo en la Firma: Organización (39%), Relaciones Humanas (29%) y Honestidad (17%).

19- Tiene alguna recomendación sobre ¿cómo se podría mejorar la relación entre empresa y colaboradores dentro de Deloitte?

Entre las recomendaciones que se recogieron por medio de esta encuesta, están:



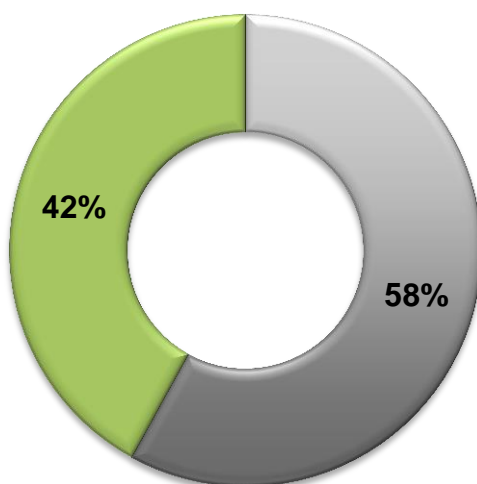
Los comentarios son diversos pero podemos darnos cuenta que hay 3 factores que se deberían mejorar en beneficio de los colaboradores y la empresa, estos son: Preocuparse por el personal (28%), Motivar al personal (22%) y Mejorar las relaciones entre los jefes y el personal (17%).

Para la ciudad de Guayaquil:

Lugar:	Guayaquil- Oficinas de Deloitte Ecuador
Fecha:	Octubre 2016
No. de encuestas:	48

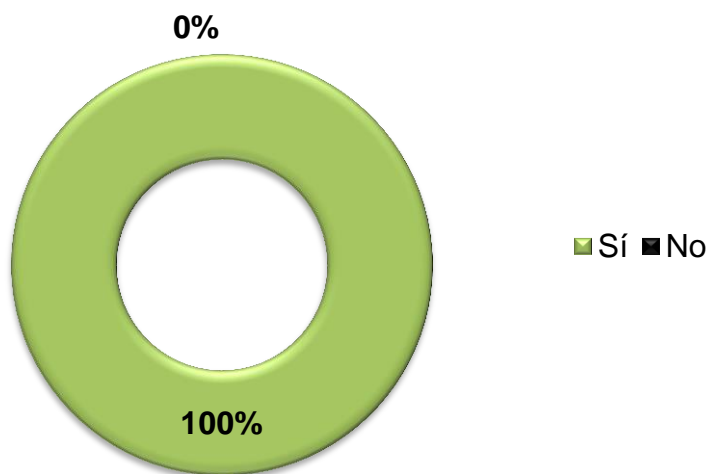
INDIQUE EL ÁREA EN LA QUE USTED TRABAJA.

■ Operativo ■ Administrativo



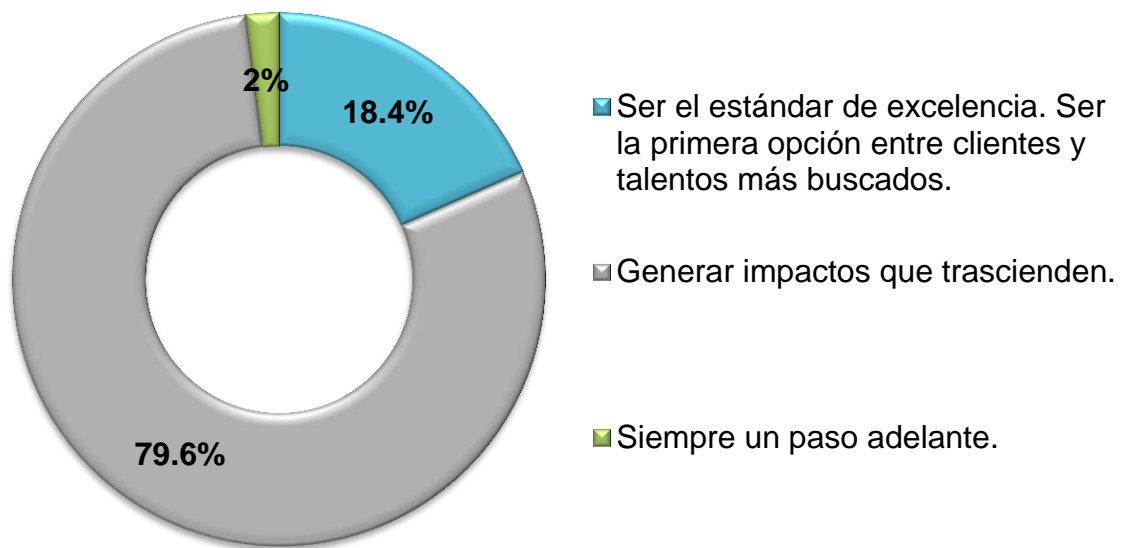
De las 48 encuestas realizadas en la oficina de Deloitte Ecuador en Guayaquil, 58% (28 personas) pertenecen al área operativa de la Firma, mientras que el 42% (20 personas) pertenecen al área Administrativa.

1. ¿Conoce usted el propósito de Deloitte?



Del total de encuestas realizadas, el 100% Sí conoce el propósito de Deloitte.

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda al propósito de Deloitte:



El 79.6% considera que el propósito de Deloitte es “Generar impactos que trasciendan”, frente al 18.4% quienes consideran que “Ser el estándar de excelencia” es el propósito de Deloitte. Mientras tanto un 2% indica que el propósito de la Firma es “Siempre un paso adelante”.

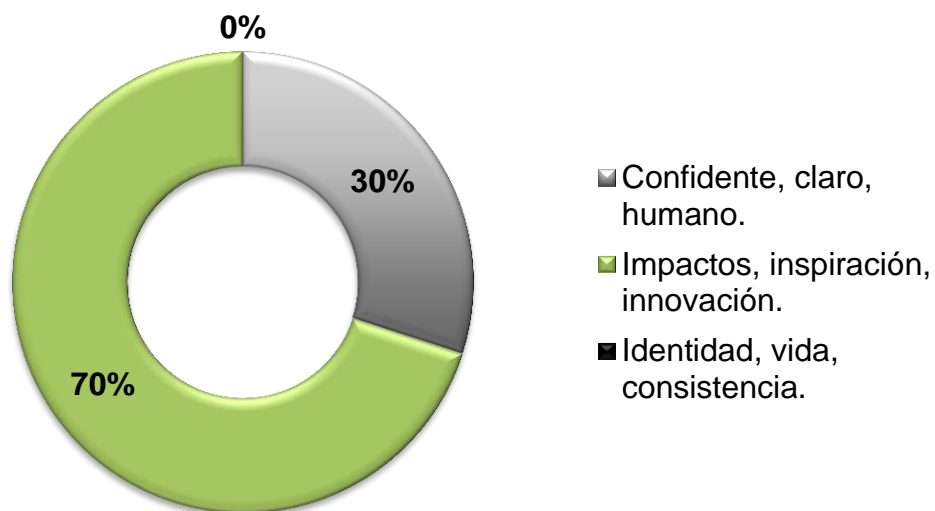
3. ¿Cuáles son los principales valores que representan a Deloitte?



Como se puede observar en el gráfico, los valores con más calificación corresponde a:

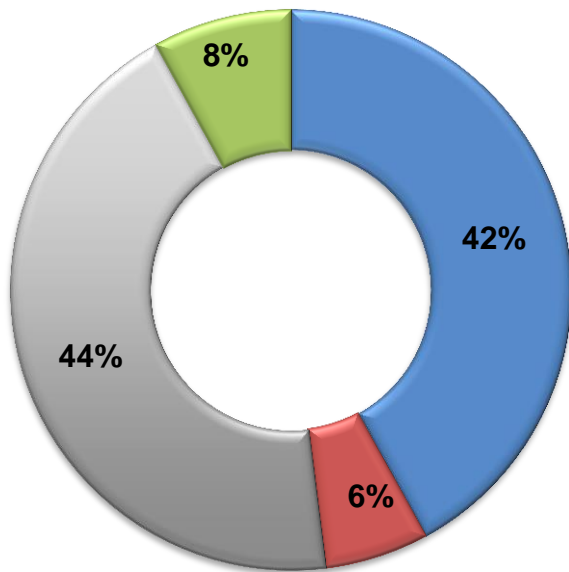
- a. Honestidad, con un 79.6%.
- b. Compromiso mutuo, con un 75.5%.
- c. Integridad, con un 73.5%.
- d. Valor excepcional a nuestros clientes y a los mercados, con un 67.3%.
- e. Respeto, con un 57.1%.

4. Señale con una X los puntos en los que se basa la personalidad de Deloitte:



El 70% de los colaboradores de Guayaquil, indicaron que el propósito de Deloitte se basa en impactos, inspiración e innovación. Mientras que un 30% indicó que se basa en ser confidentes, claros y humanos.

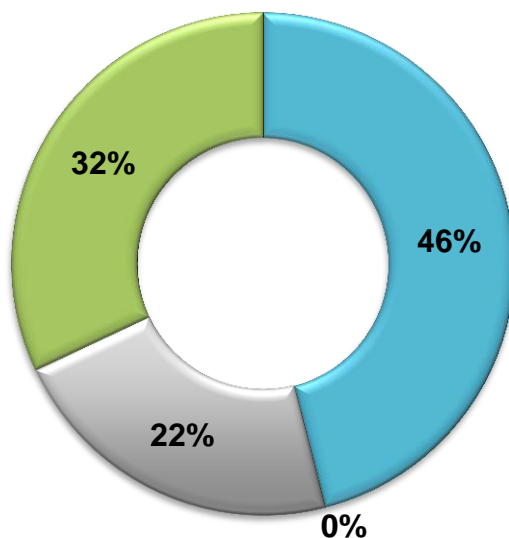
5. ¿Cuál de los siguientes enunciados es parte del propósito de Deloitte?



- Nosotros tenemos como objetivo principal entregar productos y servicios de primera calidad y mejorar nuestros procesos desde el punto de vista del cliente.
- Seguimos procedimientos y especificaciones adecuados para que los requisitos del cliente se cumplan.
- Aportar a la sociedad. Construyendo confianza y fiabilidad, manteniendo la integridad y brindando un apoyo decidido a la comunidad.
- Tenemos las puertas abiertas a la comunicación franca y directa con todos los actores del proceso.

El 44% consideran que aportar a la sociedad corresponde al propósito de Deloitte. Mientras que el 42% indica que el propósito de Deloitte es el de la entrega de productos y servicios.

6. ¿Qué factores considera que hacen única a la marca Deloitte?



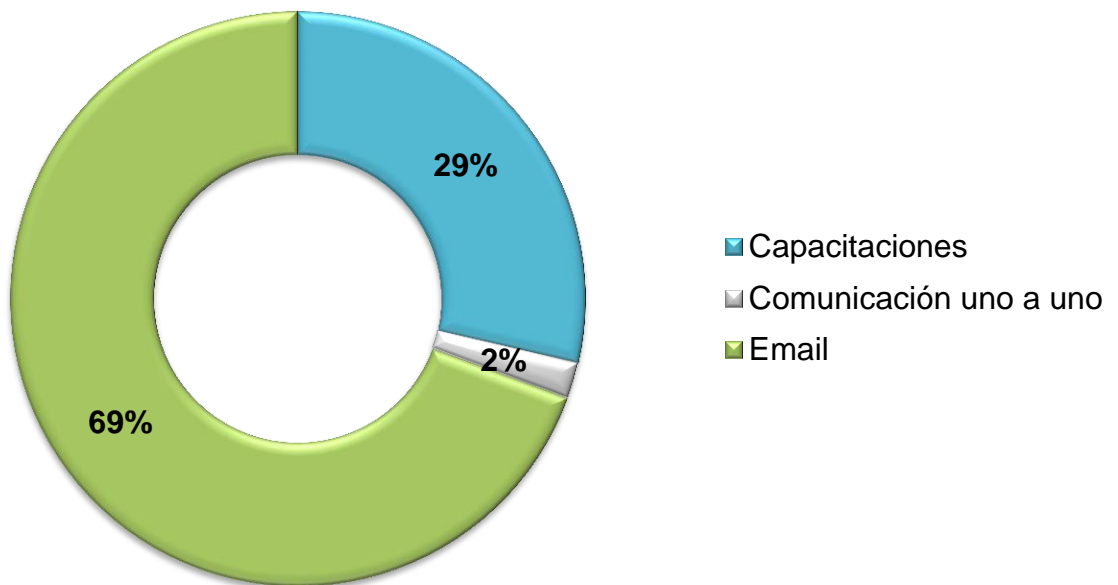
- Sus valores
- Su personalidad
- Competitividad
- Credibilidad

46% de los encuestados indicaron que los valores es el factor que hace única a la marca Deloitte, seguido de la credibilidad y la competitividad con un 32% y

22%, respectivamente. Su personalidad obtuvo 0% siendo el factor que no tuvo aceptación.

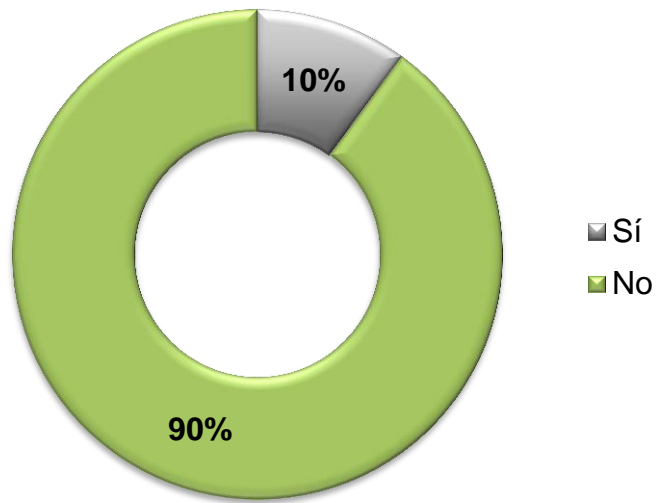
Comunicación

7. De las siguientes herramientas de comunicación, ¿cuál es la que usted considera más útil para informarse de las actividades de Deloitte?



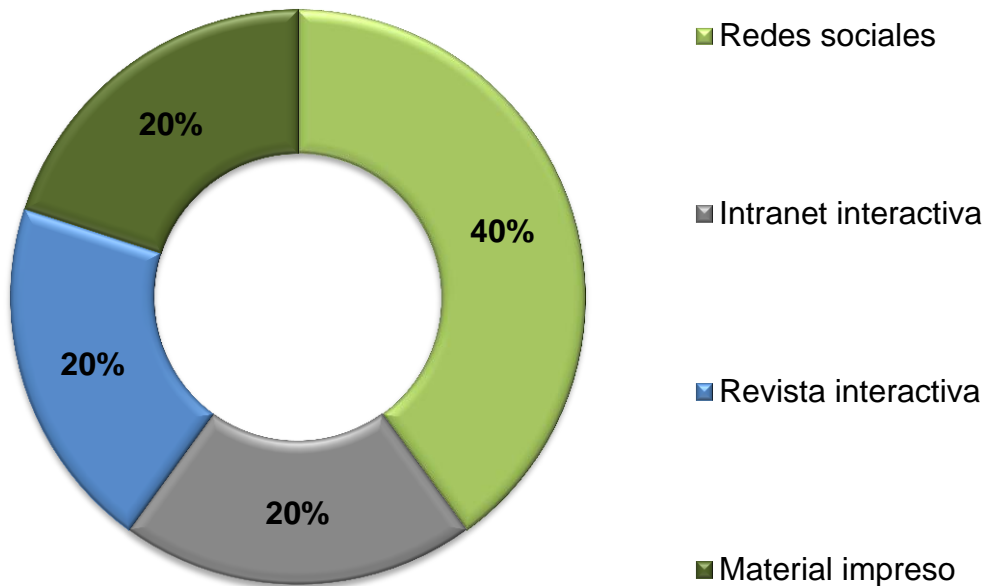
El 69% de los colaboradores indicaron que el email es la herramienta más útil para comunicar las noticias referentes a la Firma, seguido muy de cerca por un 29% quienes consideran que las capacitaciones son importantes al momento de informar al personal. La comunicación uno a uno tuvo una aceptación de apenas el 2%.

8. ¿Le parece necesario implementar una nueva herramienta de comunicación?



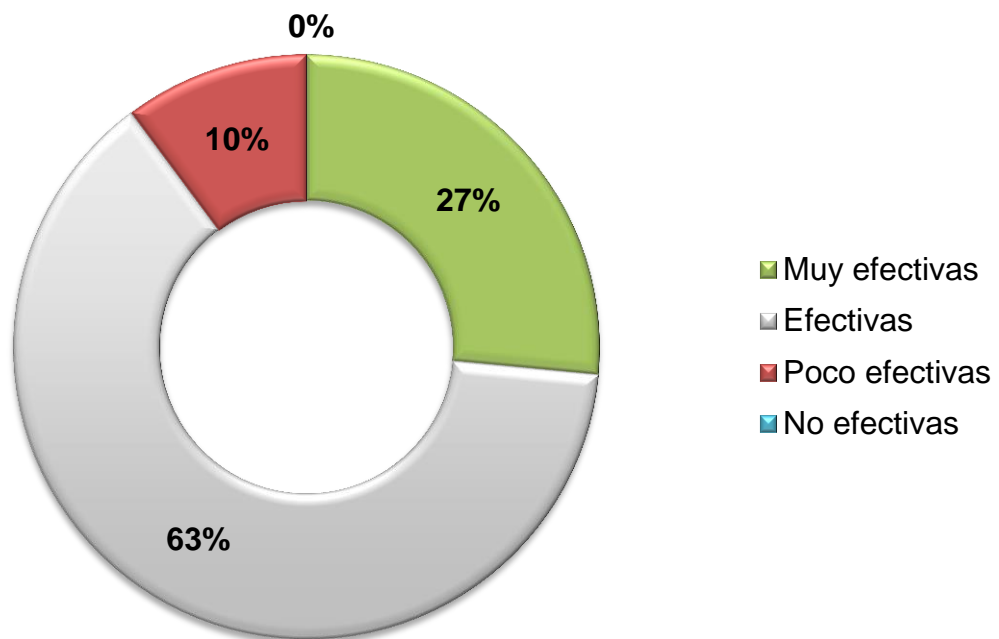
El 90% de los encuestados consideran que no es necesario implementar nuevas herramientas de comunicación en la Firma, mientras un 10% si lo considera necesario.

9. ¿Si la respuesta fue Sí, que tipo de herramienta le gustaría utilizar?



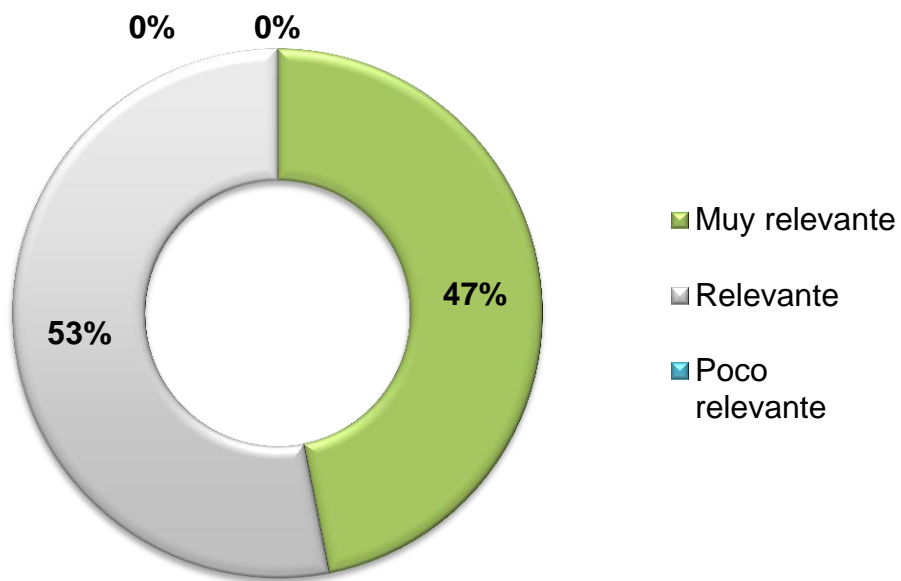
En el caso de las personas que respondieron que se deberían implementar nuevas herramientas de comunicación, se obtuvieron diferentes opciones: redes sociales (40%), Intranet interactiva, Revista interactiva y Material impreso (20%) cada una.

10. Le parece que las capacitaciones que se realizan para comunicar las novedades de la compañía son:



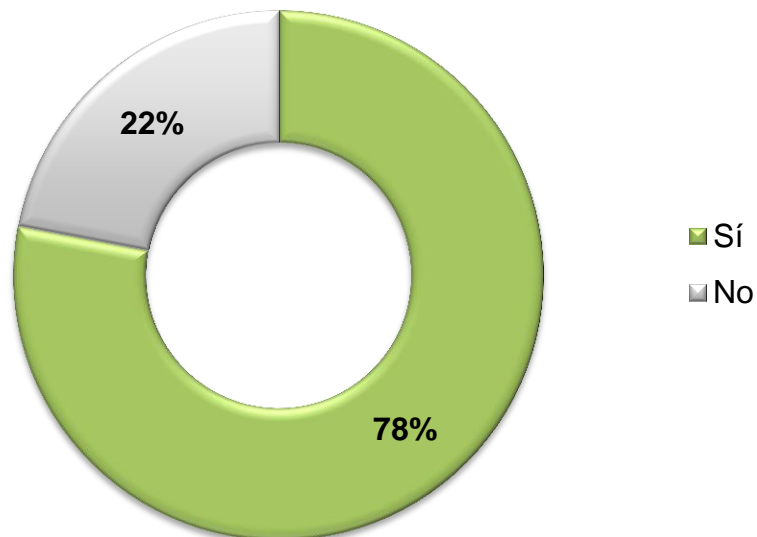
El 63% del personal de Guayaquil considera que las capacitaciones son efectivas, el 27% considera que son muy efectivas y el 10% considera que son poco efectivas.

11. Considera que la información presentada en las capacitaciones es:



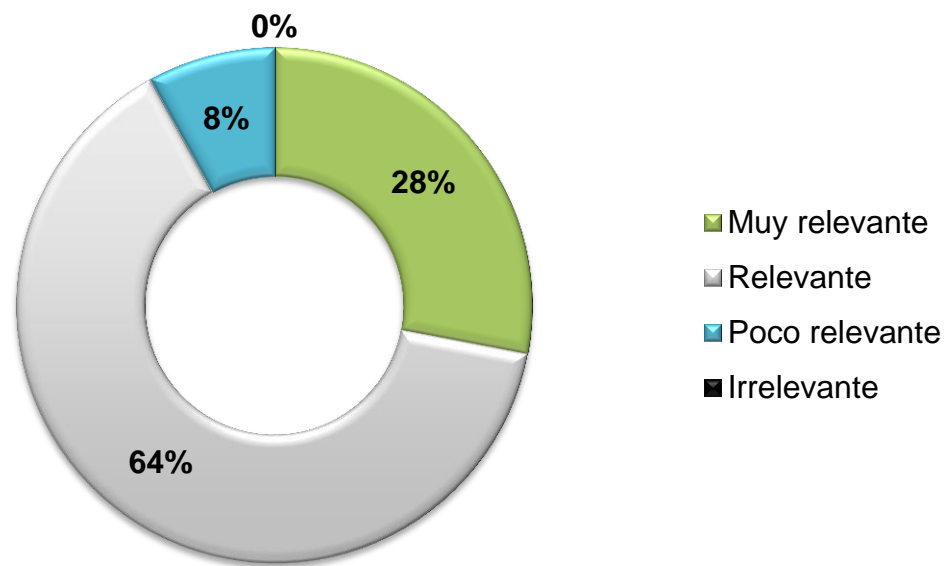
El 53% considera que la información que se brinda en las capacitaciones es relevante, seguido de un 47% quienes consideran que la información es muy relevante.

12. ¿Lee usted los mails de comunicaciones de la Firma?



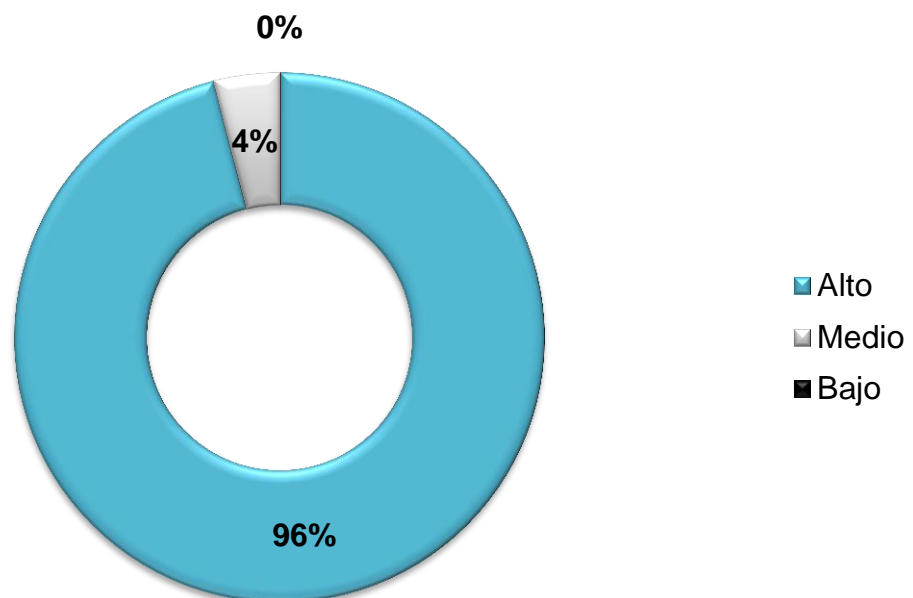
El 78% de los colaboradores sí leen los mails que se envían con información de la Firma, mientras que un 22% no lo hace.

13. Considera que la información presentada en los mails es:



El 64% del personal de Guayaquil, considera que la información de los emails es relevante, en comparación con un 28% que consideran que es muy relevante. Mientras tanto un 8% considera que es poco relevante.

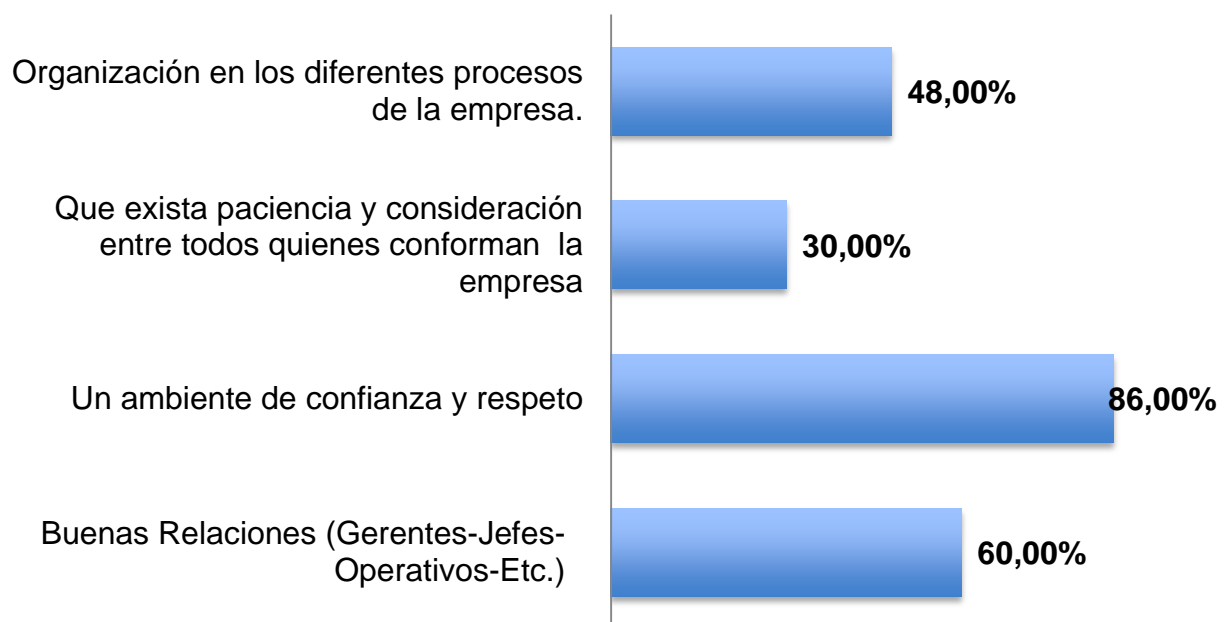
14. ¿Cuál es el grado de confianza y credibilidad que inspira Deloitte?



Los colaboradores de Deloitte en Guayaquil consideran que la Firma inspira un 96% grado alto de confianza y credibilidad. Mientras que un 4% los considera un grado medio.

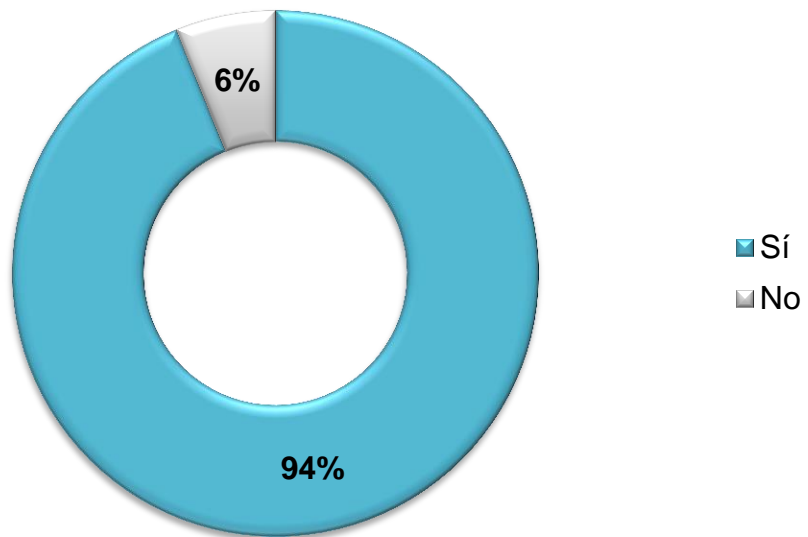
Clima

15. Según su criterio, ¿cuáles cree que son las principales características que debe tener una empresa para tener un ambiente laboral positivo?

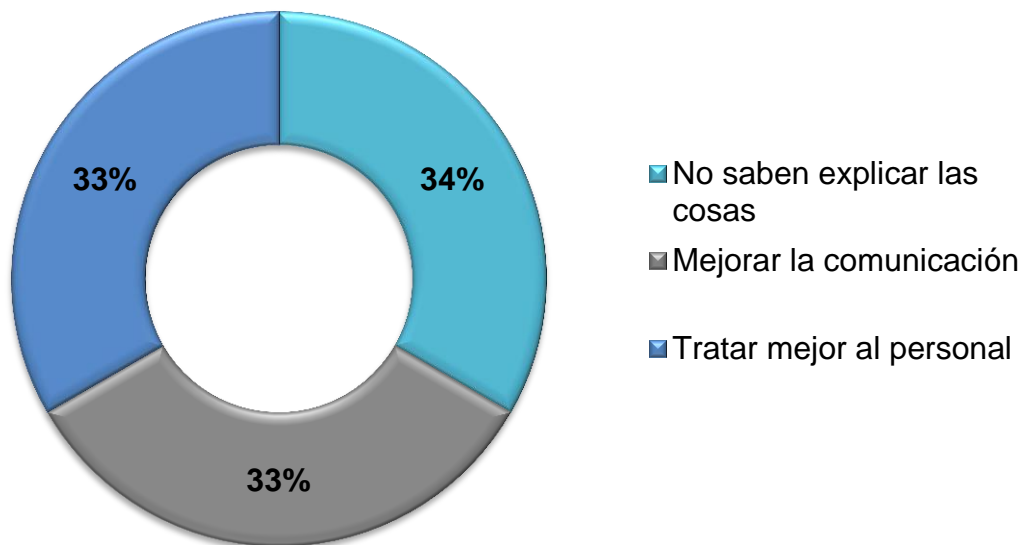


Entre las opciones presentadas el 86% consideran que la principal característica que debe tener una empresa es un ambiente de confianza y respeto. Seguido de las buenas relaciones entre jefes y colaboradores con un 60%. La organización en los diferentes procesos también tiene un porcentaje alto correspondiéndole un 48%.

16. ¿Cree usted que Deloitte posee un apropiado clima laboral?

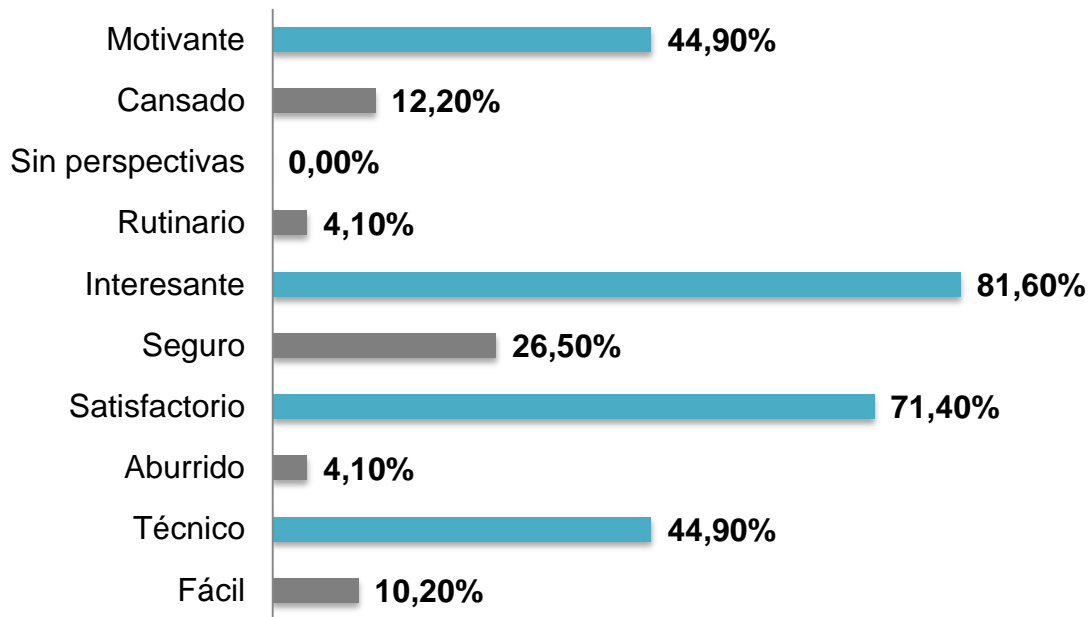


El 94% considera que Deloitte tienen un clima laboral apropiado. Mientras tanto un 6% considera que no, entre las razones que se expusieron de no tener un buen clima laboral, se encuentran las siguientes:



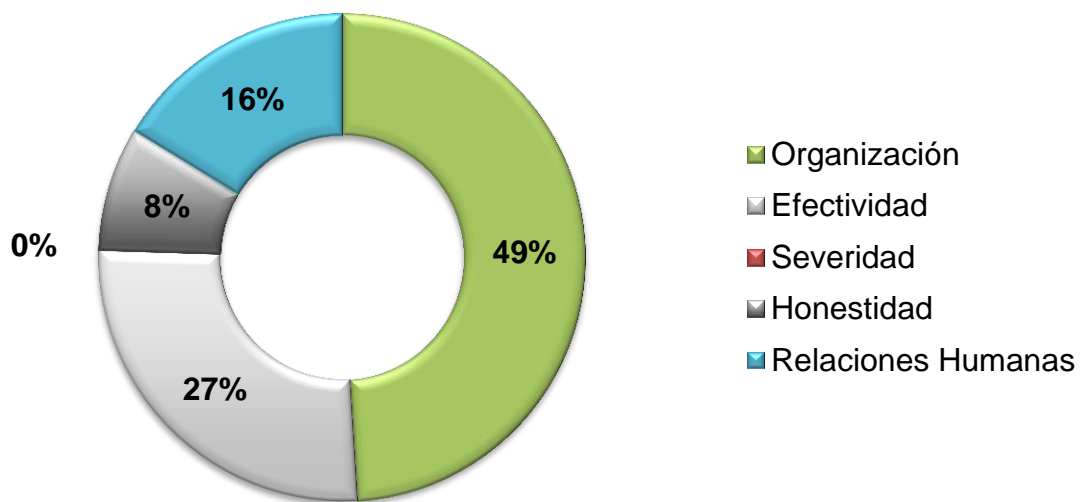
El 34% de los colaboradores de Guayaquil piensan que se debe mejorar la comunicación en la Firma que posibilite un buen clima laboral. El 33% considera que no saben explicar las cosas y otro 33% considera que se debe tratar mejor al personal.

17. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo dentro de la empresa:



Las 3 palabras que describen el trabajo de Deloitte para los colaboradores de Guayaquil, son: Interesante (81.6%), Satisfactorio (71.4%) y Motivante y Técnico (44.9%) cada uno.

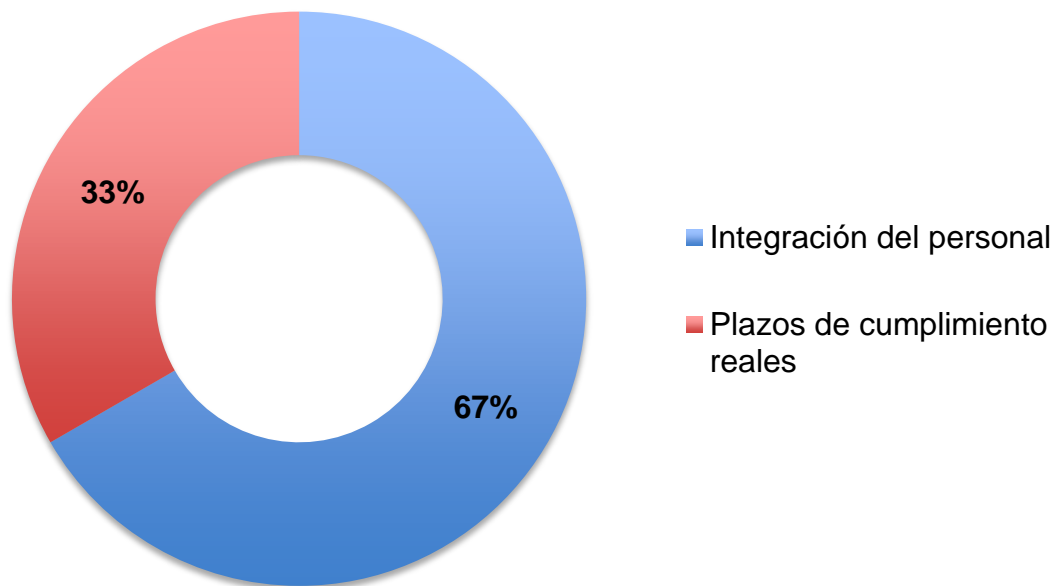
18. ¿Qué elemento considera usted es el de mayor importancia dentro de su trabajo en la empresa?



Cuatro son los elementos principales que los colaboradores de Deloitte en Guayaquil consideran que son importantes dentro del trabajo en la Firma: Organización (49%), Efectividad (27%), Relaciones Humanas (16%) y Honestidad (8%).

19- Tiene alguna recomendación sobre ¿cómo se podría mejorar la relación entre empresa y colaboradores dentro de Deloitte?

Entre las recomendaciones que se recogieron por medio de esta encuesta, están:



Se recogieron 3 comentarios que indican que se debe pensar en formas y actividades de integración entre el personal de la Firma y se deben establecer plazos de cumplimiento reales con los clientes y entre los colaboradores de la Firma.

Anexo 3. Resultados comparativos de las encuestas realizadas en Quito y Guayaquil.

INDIQUE EL ÁREA EN LA QUE USTED TRABAJA.

Personal	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Administrativos	28.5	33	42	20
Operativos	71.5	84	58	28

1. ¿Conoce usted el propósito de Deloitte?

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Sí	96.7	113	100	48
No	3.3	4	0	0

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda al propósito de Deloitte:

Respuesta correcta: Generar impactos que trascienden.

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Ser el estándar de excelencia. Ser la primera opción entre los clientes y talentos más buscados.	7.6	9	18.4	9
Generar impactos que trascienden.	80.7	94	79.6	38
Siempre un paso adelante.	11.8	14	2	1

3. ¿Cuáles son los principales valores que representan a Deloitte?

Respuesta correcta: Compromiso mutuo, Valor excepcional a nuestros clientes y a los mercados, Integridad, Diversidad cultural.

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Respeto	32.5	38	57.1	27
Integridad	41.5	49	73.5	35
Valor excepcional a nuestros clientes y a los mercados	66.7	78	67.3	32
Honestidad	43.9	51	79.6	38
Diversidad cultural	60.2	70	16.3	8
Agradecimiento	4.1	8	0	0
Compromiso mutuo	52	61	75.5	36
Lealtad	2.4	3	24.5	12
Solidaridad	7.3	9	22.4	11

4. Señale con una X los puntos en los que se basa la personalidad de Deloitte:

Respuesta correcta: Confidente, claro y humano.

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Confidente, claro y humano.	72.4	85	30	14
Impactos, inspiración, innovación.	27.6	32	70	34
Identidad, vida, consistencia.	0	0	0	0

5. ¿Cuál de los siguientes enunciados es parte del propósito de Deloitte?:

Respuesta correcta: Aportar a la sociedad. Construyendo confianza y fiabilidad, manteniendo la integridad y brindando un apoyo decidido a la comunidad.

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Nosotros tenemos como objetivo principal entregar productos y servicios de primera calidad y mejorar nuestros procesos desde el punto de vista del cliente.	17.9	21	42	20
Seguimos procedimientos y especificaciones adecuados para que los requisitos del cliente se cumplan.	1.6	2	6	3
Aportar a la sociedad. Construyendo confianza y fiabilidad, manteniendo la integridad y brindando un apoyo decidido a la comunidad.	76.4	89	44	21
Tenemos las puertas abiertas a la comunicación franca y directa con todos los actores del proceso.	4.1	5	8	4

6. ¿Qué factores considera que hacen única a la marca Deloitte?:

Respuesta correcta: Su personalidad.

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Sus valores.	27.6	32	46	22
Su personalidad.	28.5	33	0	0
Competitividad.	12.2	15	22	11
Credibilidad.	31.7	37	32	15

7. De las siguientes herramientas de comunicación ¿cuál es la que usted considera más útil para informarse de las actividades de Deloitte?:

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Capacitaciones.	39	45	28.6	14
Comunicación uno a uno.	16	19	2	1
Email.	45	53	69.4	33

8. ¿Le parece necesario implementar una nueva herramienta de comunicación?:

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Sí	33.3	39	10	43
No	66.7	78	90	5

9. ¿Si la respuesta fue Sí, que tipo de herramienta le gustaría utilizar?:

Opciones	Quito
	%
Material impreso.	68
Conferencias, foros.	10
Mejorar contenido de mails.	8

Opciones	Guayaquil
	%
Redes sociales.	40
Intranet interactiva.	20
Revista interactiva.	20
Material impreso.	20

10. Le parece que las capacitaciones que se realizan para comunicar las novedades de la compañía son:

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Muy efectivas.	17.1	20	26.5	13
Efectivas.	68.3	80	63.3	30
Poco efectivas.	13	15	10.2	5
No efectivas.	1.6	2	0	0

11. Considera que la información presentada en las capacitaciones es:

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Muy relevante.	19.5	23	46.9	23
Relevante.	69.1	81	53.1	25
Poco relevante.	11.4	13	0	0
Irrelevante	0	0	0	0

12. ¿Lee usted los mails de comunicaciones de la Firma?:

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Sí	86.9	102	78	37
No	13.1	15	22	11

13. Considera que la información presentada en los mails es:

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Muy relevante.	18.3	22	28	13
Relevante.	57.5	67	64	31
Poco relevante.	22.5	26	8	4
Irrelevante	1.7	2	0	0

14. ¿Cuál es el grado de confianza y credibilidad que inspira Deloitte?

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Alto	87.8	103	96	46
Medio	12.2	14	4	2
Bajo	0	0	0	0

15. Según su criterio ¿cuáles cree que son las principales características que debe tener una empresa para tener un ambiente laboral positivo?

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Buenas relaciones (gerentes – jefes – operativos – etc.)	73.2	86	60	29
Un ambiente de confianza y respeto.	60.2	70	86	41
Que exista paciencia y consideración entre todos quienes conforman la empresa.	10.6	12	30	15
Organización en los diferentes procesos de la empresa.	47.2	55	48	23

16. ¿Cree usted que Deloitte posee un apropiado clima laboral?:

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Sí	54	63	94	45
No	46	54	6	3

Opciones	Quito
	%
Se puede mejorar.	32%
Mejorar relaciones.	24%
Preocuparse por el personal.	18%
Jerarquía.	14%

Opciones	Guayaquil
	%
No explicar las cosas.	34
Mejorar la comunicación.	33
Tratar mejor al personal.	33

17. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo dentro de la empresa:

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Fácil	13.8	16	10.2	5
Técnico	19.5	23	44.9	22
Aburrido	2.4	3	4.1	2
Satisfactorio	67.5	79	71.4	34
Seguro	53.7	63	26.5	13
Interesante	58.5	68	81.6	39
Rutinario	12.2	14	4.1	2
Sin perspectivas	3.3	4	0	0
Cansado	15.4	18	12.2	6
Motivante	43.1	50	44.9	22

18. ¿Qué elemento considera usted es el de mayor importancia dentro de su trabajo en la empresa?:

Opciones	Quito		Guayaquil	
	%	No.	%	No.
Organización	39	46	49	23
Efectividad	16.3	19	26.5	13
Severidad	0.8	1	0	0
Honestidad	17.1	20	8.2	4
Relaciones Humanas	26.8	31	16.3	8

19. Tiene alguna recomendación sobre ¿cómo se podría mejorar la relación entre empresa y colaboradores dentro de Deloitte?

Opciones	% Quito
Preocuparse por el personal	28
Motivar al personal	22
Mejorar las relaciones entre colaboradores y jefes	17

Opciones	% Guayaquil
Integración del personal	67
Plazos de cumplimiento reales	33