



Prosperando luego de una adquisición significativa

Una empresa agrícola internacional continúa su relación de larga data con Deloitte para garantizar una transición sin problemas a Workday Human Capital Management (HCM) después de dos adquisiciones significativas.



Para esta empresa agrícola diversificada internacional perteneciente al Fortune 500, el crecimiento está en su ADN. Incluso está en el lema de la empresa. Con sede en los Estados Unidos, la empresa es el productor líder mundial de fosfato y potasio, dos de los tres nutrientes más importantes de la agricultura.

Hace unos años, la empresa dio un paso gigante para potenciar su negocio de producción y distribución de fertilizantes en Sudamérica, uno de los mercados agrícolas más importantes del mundo. La adquisición de otra empresa con 8.500 empleados le dio una gran oportunidad para capitalizar el mercado agrícola brasileño de rápido crecimiento. Anteriormente, la empresa también había adquirido otra compañía con sede en Perú con 800 empleados.

Las dos adquisiciones sumaron aproximadamente 9300 empleados a la empresa, casi el doble del tamaño de su fuerza laboral existente. Como parte del proceso general de fusiones y adquisiciones (Mergers & Acquisitions, M&A), la empresa se propuso alinear a los nuevos empleados a los procesos globales de recursos humanos (RR. HH.) existente e integrarlos en su sistema de gestión de recursos humanos basado en la nube, Workday HCM.

Desde una perspectiva de gestión de RR. HH., Workday HCM permite a la empresa estandarizar de manera eficiente los procesos globales, configurar servicios para las necesidades regionales, analizar los datos en tiempo real y proporcionar una experiencia positiva para los empleados. Tenían confianza en que Workday los ayudaría a darles la bienvenida a sus nuevos empleados a la familia corporativa después del proceso de fusiones y adquisiciones.



Sembrando las semillas de la colaboración

Esta empresa agrícola diversificada ha disfrutado de una relación a largo plazo con Deloitte en varias funciones estratégicas. La empresa había contratado a Deloitte para su implementación original de Workday HCM en 2013. También colaboraron con Deloitte en diversos aspectos de las fusiones y adquisiciones de las dos empresas sudamericanas previamente mencionadas, incluidas las áreas de finanzas, TI, cadena de suministro y RR. HH.

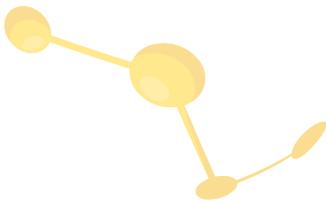
Como parte de esta iniciativa, Deloitte estableció un equipo de integración en Brasil para unir las operaciones de las tres empresas y apoyar el esfuerzo total de HCM. Deloitte reunió miembros de los Estados Unidos, Brasil y Uruguay para gestionar 16 iniciativas diferentes de armonización de HCM que incluyeron servicios compartidos, beneficios, gestión de talentos y diseño organizacional.

La práctica regional de Workday de Deloitte en América Latina, liderada por Rosina Morales, se comprometió a dirigir la migración e implementación de Workday HCM.

Para prepararse para la implementación, el equipo desarrolló planes detallados para la transición y trabajó a través de posibles escenarios y soluciones. Las comunicaciones del equipo, las presentaciones y los módulos de capacitación se tradujeron al inglés, portugués y español para que todos los miembros del equipo en los Estados Unidos, Brasil, Uruguay y Perú pudieran mantenerse alineados.

“Nuestro personal se encontraba frecuentemente en el lugar, trabajando codo a codo con las partes interesadas. Eso nos ayudó a ganarnos la confianza del equipo del cliente”, dijo Morales. “Trabajamos juntos como un equipo unido”.

“Trabajamos juntos como un equipo unido.”





Cosechando la inversión

En forma conjunta, el equipo de Deloitte y de la empresa adaptó la solución existente para apoyar a las nuevas poblaciones incorporadas a Workday. El alcance del proyecto incluyó alinear las empresas adquiridas con los procesos globales de Workday HCM para las siguientes áreas:

- RR. HH. Core
- Compensación Core
- Reclutamiento
- Ausencias
- Talento y Desempeño
- Beneficios

La actualización de los procesos existentes y la integración de los datos de los empleados en la plataforma Workday fueron clave para el equipo. Antes de la adquisición, la empresa adquirida con sede en Brasil había utilizado otras soluciones on-premise de RR. HH. y nómina. Para cumplir con los objetivos de sinergia definidos durante la fusión, el equipo ayudó a migrar a los empleados de esta empresa adquirida a la solución de nómina existente y la integró con la plataforma Workday. Deloitte brindó apoyo para reestructurar la nueva organización y asimilarla en la estructura global. También ayudó a implementar un nuevo modelo de servicio que permitió a las empresas combinadas aprovechar los servicios compartidos, como compras y cuentas por pagar, en toda la organización mundial.

Uno de los aspectos más desafiantes del proyecto fue contar con tantas piezas móviles y el efecto en cascada de cada decisión individual. En un punto, seis meses antes de la fecha de lanzamiento planificada para Workday HCM, la empresa expresó la necesidad de realizar una revisión de desempeño de mitad de año de los empleados dentro de Workday HCM. Sin embargo, no tenía la opción de retrasar la fecha de lanzamiento general. El equipo de Deloitte revisó varios escenarios con el cliente, y propuso una solución para incorporar a miles de empleados en Workday HCM como “trabajadores contingentes” para que la empresa pudiera llevar a cabo el ciclo de revisión de desempeño y, al mismo tiempo, permitir que la implementación avanzara sin demora.

“El equipo de Deloitte era flexible y estaba dispuesto a adaptarse a los requisitos cambiantes, y el cliente apreciaba poder colaborar con Deloitte tanto en los EE. UU. como en América Latina”, expresó Rosina Morales. “Cada vez que enfrentábamos un problema, trabajábamos juntos en soluciones que no afectaran nuestro cronograma”.

“Cada vez que enfrentábamos un problema, trabajábamos juntos en soluciones que no afectaran nuestro cronograma.”





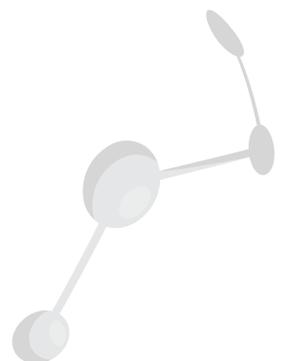
Crecimiento sólido

Cuando la implementación de Workday comenzó a principios de 2019, la empresa agrícola diversificada celebró tener un total de aproximadamente 13.000 empleados en seis países a bordo con una plataforma moderna basada en la nube. Workday HCM permitió que la empresa tuviera un sistema de RR. HH. centralizado prácticamente desde su comienzo. Para los empleados afectados por la adquisición, su experiencia cambió rápidamente para completar la integración y pudieron acceder fácilmente a los beneficios, programar licencias y verificar el estado de la nómina.

“Workday permitió que el liderazgo global tuviera un mejor informe sobre el equipo adquirido para la gestión y el análisis de RR. HH.”, comentó Morales. “Los nuevos empleados valoraron la transición sin problemas a formar parte de la organización global recientemente creada con un sistema centralizado.”

La empresa enfatizó la experiencia y el conocimiento de Deloitte con respecto a las prácticas comerciales y la cultura locales. El equipo aportó experiencia en Workday, además de una comprensión de los matices locales, la gobernanza y los idiomas. “Deloitte lo captó muy bien. Comprendió el producto de Workday y los desafíos que podrían existir para incorporar una cantidad tan grande de empleados al sistema y navegar por cualquier complejidad”, compartió el cliente. “Su experiencia quedó demostrada, y fue fantástico beneficiarse desde su perspectiva. Deloitte sabía exactamente lo que estábamos tratando de hacer y cómo podíamos hacerlo de manera más efectiva”.

A medida que esta empresa mira hacia el futuro, el líder agrícola ha trazado un camino de sostenibilidad que abarca a las personas, la sociedad, el medioambiente y el desempeño de la empresa. Los objetivos que abordan la diversidad, la inclusión, el compromiso de los empleados, el desarrollo profesional y personal, y las oportunidades de voluntariado reflejan su compromiso con sus empleados. Los procesos de RR. HH. globalmente armonizados a través de Workday los ayudarán a mantenerse bien posicionados para enfrentar los desafíos y cumplir con su promesa de involucrar y empoderar a sus empleados. En cada paso del camino, esta empresa internacional sabe que puede confiar en Deloitte y Workday para ayudar a optimizar sus procesos y operaciones globales de RR. HH. para lograr sus objetivos de desempeño y sostenibilidad.



Para obtener más información, visite www.deloitte.com/workday o comuníquese con:

John Malikowski

Socio

Socio Líder de Relaciones Globales de Workday
Deloitte Consulting LLP
jmalikowski@deloitte.com

Rosina Morales

Socio

Líder de Práctica de Workday LATAM
Deloitte S-LATAM
rmorales@deloitte.com

Roberta Yoshida

Socio

Transformación de RR. HH.
Deloitte Brasil
royoshida@deloitte.com

Eduardo Muró

Gerente

Transformación de RR. HH.
Deloitte S-LATAM
emuro@deloitte.com

Pedro Afonso Ferreira

Gerente

Transformación de RR. HH.
Deloitte Brasil
pedferreira@deloitte.com



Deloitte.

Según se usa en este documento, "Deloitte" se refiere a Deloitte Consulting LLP, una subsidiaria de Deloitte LLP. Visite www.deloitte.com/us/about para obtener una descripción detallada de nuestra estructura legal. Es posible que ciertos servicios no estén disponibles para autenticar clientes bajo las normas y reglamentaciones de la contabilidad pública.

Esta publicación contiene únicamente información general y Deloitte no proporciona, por medio de esta publicación, ni asesoramiento ni servicios contables, comerciales, financieros, legales, fiscales, de inversión u otros asesoramiento o servicios profesionales. Esta publicación no sustituye tales asesoramiento o servicios profesionales, ni debe utilizarse como fundamento para tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o de realizar una acción que pueda afectar su negocio, debe consultar con un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida en la que incurra una persona basándose en esta publicación.