

Acepté que necesitaba
un **WMS** hasta que ...



Índice de **Contenido**

¿Qué es un WMS?	3
¿Por qué considerar un WMS para mi operación?	5
Evaluación de un WMS	7
On Premise vs SaaS	11
¿Cómo crear un Caso de Negocio?	15
Implementación de WMS	17
¿Cómo expandir el valor del WMS con Voice Picking?	19
Casos de Éxito	24
Conclusiones	28

¿Qué es
un **WMS**?



Por sus siglas en Inglés Warehouse Management System o Sistema de Gestión de Almacenes, es una solución tecnológica o un Software responsable de la gestión y optimización de todas las tareas operativas que suceden en el Centro de Distribución, responsable del control del inventario, trabajando en tiempo real, comúnmente integrados al ERP de las organizaciones.

Controla, administra y ejecuta los procesos de entrada de mercancía, desde el Pre-recibo, pasando por el recibo y clasificación de mercancía, inspección de entrada, y almacenamiento, así como devoluciones. De igual forma los procesos de Salida: Reabasto, surtido, empaque, control de calidad, consolidación y embarque. Y finalmente, los procesos de inventarios: Transferencias, ajustes, conteos cíclicos y físicos.

Su principal objetivo está en la sistematización de los procesos a través de la ejecución de las operaciones del Centro de Distribución de manera óptima, controlada y eficiente a su vez, llevan una trazabilidad absoluta del inventario en tiempo real a nivel ubicación; es decir, un control detallado de las ubicaciones del CEDIS y el reporte de la información operativa necesaria para la toma de decisiones.

Algunos de los principales beneficios que podemos obtener de una solución WMS exitosamente implementada son:



Mejora la distribución y recorridos del almacén para una ejecución más rápida y así reducir gastos operativos



Incremento de la Precisión de pedidos



Optimización de los tiempos de cumplimiento de los Pedidos, incrementando el throughput del almacén



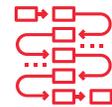
Incrementa el Nivel de Servicio



Optimización de los Procesos del Almacén para incrementar la Productividad Operativa



Visibilidad y precisión del Inventario en Tiempo real que permite tomar mejores decisiones de compra y cumplimiento del compromiso de entrega



Toma de decisiones en tiempo real para la Planeación, Gestión y Operación

El impacto de estos beneficios para los directores, ejecutivos y a la propia organización se concentra en estos 3 objetivos estratégicos:

- Incremento de Ingresos
- Incremento de Márgenes
- Mejor utilización de Activos

El impacto de estas 3 estrategias Corporativas se traducen en **RETORNO DE LA INVERSIÓN PARA LA EMPRESA Y LOS ACCIONISTAS.**



¿Por qué considerar
un **WMS** para mi **operación**?

Para poder entender la importancia de los almacenes en la Cadena de Suministro y la razón de la evolución que ha tenido en los últimos 20 años, es típico que nos encontremos con alguno o algunos de los siguientes dolores que nos evitan: cumplir promesas con nuestros clientes, lograr la rentabilidad del negocio, cumplir con las ventanas de tiempos de entrega, recibir proveedores a tiempo, tener los niveles y la precisión de inventario adecuado, y por supuesto tomar decisiones de negocio.

Entre los dolores más representativos que comúnmente encontramos están:



↓ El nivel de servicio ofrecido está por debajo de los compromisos esperados.

↓ Siempre tengo discrepancias de inventario, afecto las decisiones de compra y venta de producto.

↓ Mi plantilla crece, pero, soy improductivo, horas extras, costos extras al producto y a la compañía.

↓ La velocidad y throughput del almacén cada vez es menor.

↓ No encuentro el producto a surtir, y nos afecta en la pérdida de ventas importantes.

↓ Mi fill rate es bajo, provoca penalizaciones de mis clientes.

↓ Mis procesos son "óptimos" pero aún así no alcanzo los objetivos planteados por la organización.

↓ El modelo de negocio está cambiando y no tengo la capacidad de impulsarlo, por ejemplo el impulso a canales de E-commerce o Market Places o la competencia está cambiando y tengo que mejorar, pero no puedo.

↓ Los reportes y la información que generamos es imprecisa y no dificulta la toma de decisiones.

↓ Malas prácticas de manejo de inventario.



Evaluación de
un **WMS**

¿Por qué una empresa toma la decisión de evaluar un WMS?

Aquellas empresas que están en Crecimiento de negocio, expansión etc. y se preguntan:

¿Puedo seguir mejorando? ¿Cómo sigo siendo mejor que la competencia?

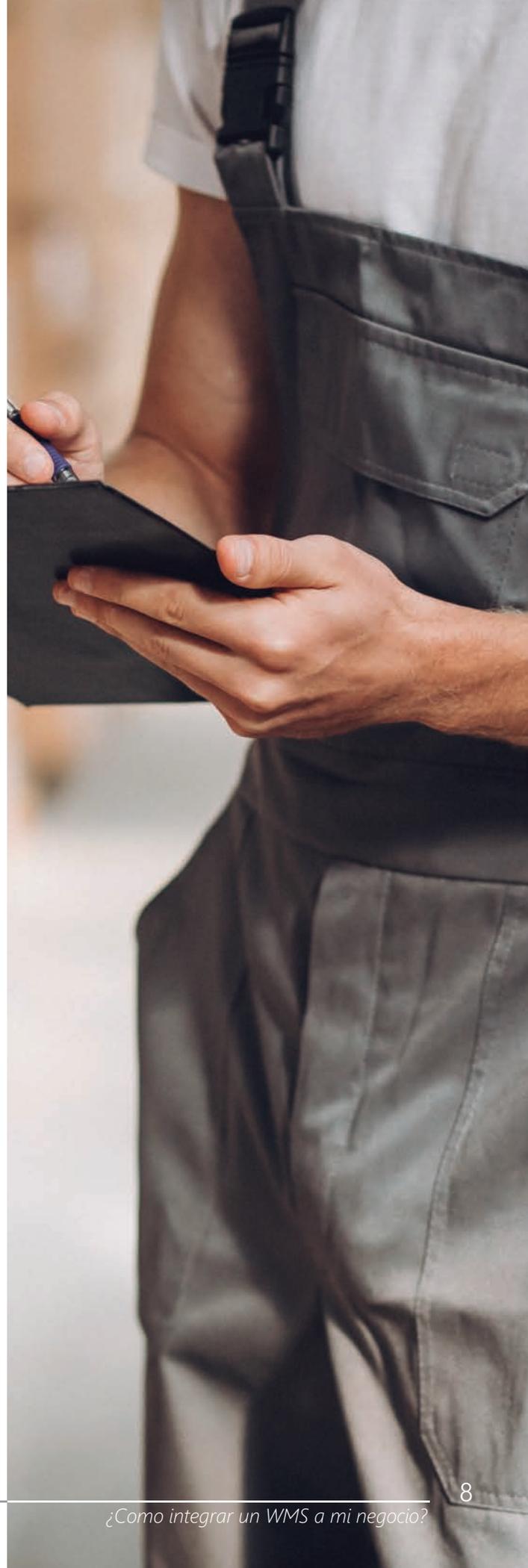
Necesito expandir mi negocio, ¿Cómo puedo responder mejor a los cambios del mercado?, ¿Cómo sigo brindando mejor servicio a mis clientes?

Las empresas que están en disconformidad con sus resultados obtenidos:

¿Puedo solucionar mis problemas de negocio?
¿Mejorar mi fill rate?, ¿Mi productividad?
¿Alcanzar a la competencia? ¿Reducir mis costos?
¿Ser más competitivo? ¿Tener Mayor control de mi inventario?

Una vez que identificamos las áreas de oportunidad, problemas que presentamos y el impacto al negocio, entendimos cómo es que un WMS puede ayudar a mi negocio, y estoy decidido que es momento de evaluar.

Existen algunos métodos para evaluar un WMS (que en realidad pueden aplicar básicamente en la gran mayoría de las evaluaciones de las soluciones tecnológicas o proyectos de inversión).



Definición de las soluciones WMS a evaluar.

- Definir el alcance. Qué procesos, qué almacenes, qué requerimientos, el tamaño de la operación.
- Definir un presupuesto o un rango aproximado.
- Investigar las posibles soluciones de acuerdo con su requerimiento, preferiblemente basándose en fuentes confiables y objetivas.

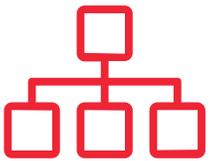
Existen diferentes analistas de industria que llevan a cabo evaluaciones anuales de diferentes soluciones tecnológicas, entre ellas WMS, como Gartner (cuyo análisis es más cualitativo y se centra en variables principales como Visión y Habilidad de Ejecución, y lo representa en su Cuadrante Mágico), y ARC Advisory Group (cuya evaluación es más cuantitativa y evalúa principalmente el Market share en aproximadamente 35 clasificaciones: WMS General, por industria, por tipo de negocio, por tamaño, por soluciones adicionales, entre otras).

- Referencias internas y externas.

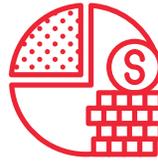
Existen métodos o procesos de evaluación que permiten tener un mejor entendimiento de las soluciones y al finalizar tener los fundamentos necesarios para tomar una decisión.

- Definir los requerimientos de negocio detallados, procesos y especificaciones funcionales y técnicas o, en su caso un RFP. Cuáles son los procesos de recibo, almacenaje, surtido, embarque, cuáles son las particularidades de mi negocio, manejo de lote, número de serie, ¿tengo procesos de armado de kits?, ¿control de calidad? distribución a tiendas propias, a clientes terceros, ¿cuáles son los requerimientos de entrega?, automatismo como sorters o bandas en mi operación, tecnologías actuales existentes, etc.
- Como parte de la Evaluación de los posibles Proveedores (tanto el fabricante del Software como el implementador), es importante considerar por lo menos los siguientes factores:

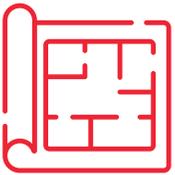




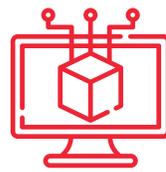
Estructura Organizacional (equipo de trabajo, soporte, equipo de Investigación y Desarrollo, etc.)



Situación financiera del proveedor (deuda, empresa pública o privada, ha sido comprada recientemente, etc.)



Planes futuros y Roadmap de la solución



Funcionalidad y plataforma tecnológica que ofrece. Está alineada a los requerimientos de negocio? Facilidad de uso, flexible, amigable.



Demostraciones de solución y Visitas de Referencia con Clientes similares.



Oferta SaaS/Cloud/On Premise. Considerar en la evaluación aspectos como: Precio, red, comunicaciones, requerimientos de TI, visión a mediano y largo plazo, etc.



El precio de la Solución.



On Premise
vs SaaS

Si ya estás convencido de los beneficios de un WMS y consideras que es la solución que tu empresa necesita, debes considerar que existen 2 formas de desplegar el WMS en las organizaciones: 1) On Premise; y 2) SaaS (Software as a Service). En ambos casos, la funcionalidad, interfaz de usuario, alcance y operación se mantiene intacta, sin embargo su cambio principal radica en la instalación de la aplicación. Por una parte en un esquema On Premise, la instalación se realiza en servidores físicos o virtuales, ya sea en las instalaciones de la empresa, o en su caso, a través de un proveedor tercero de Hosting o renta de servidores. En cambio un esquema SaaS, el proveedor de WMS, realiza una renta del licenciamiento del WMS, el cual queda instalado en sus propios servidores y además, es responsable de otros servicios como: mantenimiento y soporte de la aplicación, mantener el buen desempeño de la infraestructura y actualizaciones menores y mayores.

Las características que enlistaremos pueden servir como un factor determinante que te permita hacer una elección que te brinde el apoyo que necesitas y los retornos para justificar la inversión.



Adaptación a la nueva tecnología

Es importante identificar los requisitos de implementación y de arquitectura tecnológica deseada para llevar a cabo una elección oportuna de la modalidad de contratación de WMS. La opción on-premise ofrece cierta flexibilidad en la elección de la infraestructura a utilizar, la conexión con diversas tecnologías, y la personalización del ambiente y requerimientos. Mientras la opción SaaS, permite sumarse a la nueva ola tecnológica, con alternativas incluso de pago según el uso que se le de a la aplicación, ya sea en cuanto a número de usuarios, número de transacciones, entre otras.

Capacidades de personalización

El WMS on-premise y las versiones en la nube admiten la personalización en general, la diferencia principal es que las implementaciones de SaaS lo mantendrán en la misma versión que los demás, por lo que si necesita personalizar más allá de las opciones que se ofrecen, a menudo significa desarrollar un programa adicional que pueda funcionar con su WMS.

Las soluciones WMS on-premise suelen ser **más flexibles** cuando se trata de admitir la **personalización** y trabajar con otras plataformas; algunas le proporcionarán contenedores para que los desarrolle y que la integración sea simple. Sin embargo, el desarrollo de la personalización puede demorar más porque está trabajando con sistemas y equipos específicos en su ubicación, por lo que es posible que deba adaptarlo para abordar las limitaciones del equipo o la conexión.

Actualización de software

Un área en la que un WMS en la nube tiende a “ganar” es en el ámbito de las actualizaciones de software del sistema en sí. Su proveedor entregará actualizaciones a su SaaS WMS y, por lo general, pueden instalarse automáticamente y actualizar su software durante horas predefinidas de tiempo de inactividad. Su proveedor también gestiona la escalabilidad, que suele aliviar la carga de su personal.

Las soluciones locales pueden obtener o no actualizaciones consistentes de su proveedor. La recepción de actualizaciones generalmente requiere un contrato que las cubra por un período de tiempo determinado, mientras que es posible que deba pagar por las actualizaciones en un momento específico en el futuro. Otras actualizaciones o mejoras que desee son una responsabilidad interna, ya sea que su equipo las cree o trabaje con un tercero para desarrollarlas.

Actualización de hardware

Un objetivo principal de un sistema en la nube WMS y otras versiones, es trabajar en tantos dispositivos como sea posible. Esto significa que probablemente no necesitará comprar hardware nuevo si su equipo cumple con los requisitos esenciales. Es probable que deba mantenerse relativamente actualizado sobre los sistemas operativos porque los proveedores de la nube deberán continuar progresando en su soporte para atraer nuevos clientes.

El WMS on-premise requerirá actualizaciones de hardware cuando busque expandir sus capacidades. Debido a que esta solución depende de su hardware, es probable que tome más decisiones de compra para usar y expandir su WMS. Sin embargo, las necesidades y el crecimiento del negocio son los factores centrales que lo empujan a actualizar el hardware, no al soporte del proveedor.

Inversión

La inversión cambia constantemente además de que influyen varios factores (usuarios, número de órdenes de compra surtidas, número de turnos de trabajo, etc.) y es difícil encontrar un buen rango de precios para ambos. Entonces, aquí hay algunas consideraciones estándar:

El WMS on-premise tiende a requerir una inversión inicial más alta porque lo compra como un activo.

WMS SaaS será más barato inicialmente, pero probablemente se volverá más caro a largo plazo; esta comparación requiere seguir con el mismo servicio durante años.

Se pagan los costos de mantenimiento y soporte de ambos. WMS SaaS generalmente incluye esto en cargos mensuales, mientras que WMS on-premise tendrá un costo de licencia de soporte adicional de hasta el 25% de su inversión anual.

Determina cuáles son las necesidades específicas de tu CEDIS, si estás considerando el crecimiento en nuevos mercados y regiones, elige un WMS on-premise o en la nube que ya sea compatible con esa localidad. Si su patrón de crecimiento se centra más en la introducción de nuevos productos en los mercados existentes, busque proveedores que faciliten la expansión de SKU e integren más ubicaciones de almacén.



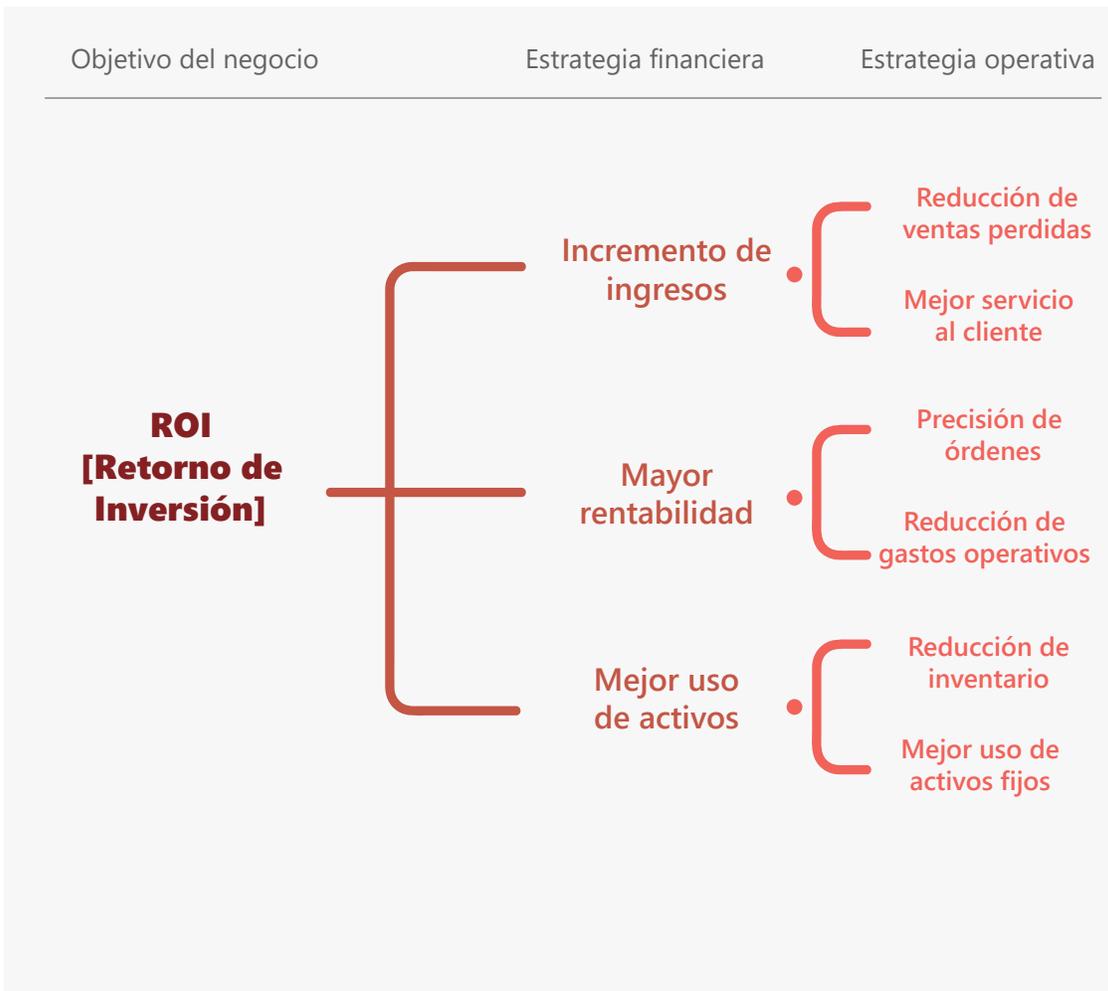


¿Cómo **crear**
un caso de negocio?

Cómo crear un Caso de negocio Resultados esperados.

El caso de negocio, nos debe dar respuesta a cuál es el retorno de la inversión esperado con este proyecto? No cualquier WMS trae los mismos beneficios económicos. Esto tiene que ver gracias a muchos factores, capacidades y funcionalidad de WMS, capacidades para resolver tus necesidades de negocio, flexibilidad y adaptabilidad, complejidad para operarlo, soluciones complementarias que permiten explotar el WMS.

Recomendaciones y benchmarks que permitirán armar el caso de negocio. El objetivo principal de la Organización es tener un Retorno de la Inversión, a través de 3 estrategias financieras: Incremento de ingresos, mayor rentabilidad y mejor uso de los activos. Estas estrategias financieras son impactadas por diversas estrategias operativas que son beneficiadas por un WMS: Reducción de Ventas perdidas y mejor servicio al cliente que impactan directamente a los ingresos; precisión de órdenes y reducción de gastos operativos que impactan al margen y la rentabilidad; y Reducción de inventario y mejor uso de activos fijos que impacta a los activos de la organización.



RESULTADOS

3-5% de Reducción de venta perdida resolviendo la falta de visibilidad

Cumplimiento de entrega **< 24 hrs**

Incremento en el nivel de servicio **1-3%**

25-35% de incremento de productividad en el CD

Precisión de pedidos **>99.9%**

25-35% de reducción de mermas en el inventario

**ROI de 24-36 meses
Resultados iniciales
a partir de 3-6 meses**

Implementación de WMS





Una vez seleccionada la tecnología, el proceso de implementación adquiere un valor crítico para el éxito de estas iniciativas y resultados.

3 ARISTAS: Tecnología, Procesos, Personas.

La tecnología no lo es todo. Es sólo uno de los factores de éxito para una implementación de WMS. Hay 2 factores adicionales críticos para la implementación que debemos tomar en cuenta: Procesos y Recursos. Estos factores contribuyen acelerar o frenan la velocidad de adopción, eficiencia y resultados de una implementación exitosa de WMS.

Se requiere que la Tecnología sea: Robusta, Flexible, Adaptable, Confiable y permita obtener las mejores prácticas de la industria, pero también enfocarnos en los Procesos: Cómo podemos rediseñar nuestros procesos tomando en cuenta las mejores prácticas, análisis de tiempos y movimientos, llevar una buena gestión de proyectos, tener y actualizar la documentación operativa de Procesos, procedimientos e instructivos, así como manuales de Capacitación del sistema y la operación, entre otros.

Por último, los Recursos, no sólo recursos humanos: por ejemplo definir al inicio del proyecto los usuarios claves que estarán dedicados a la implementación, llevar a cabo un proceso de Administración del Cambio, fuerte enfoque en las capacitaciones y pruebas de funcionamiento, involucrar al área de TI que tienen un factor clave, la infraestructura necesaria como servidores, dispositivos hand held, las redes, y los cambios en layout del CEDIS necesarios para la adopción: como el etiquetado y ajustes físicos.

¿Cómo expandir
el valor de un **WMS**?



Voice Picking

Existen varias soluciones y herramientas que pueden complementar y empoderar el uso de un WMS, con lo cual, se pueden potenciar e impactar positivamente los resultados de la operación.

Una de las soluciones e incluso, la más usada para complementar un WMS es Voice Picking o surtido de voz, una herramienta para la ejecución de tareas dirigidas a través de comandos de voz. Sin embargo, para quien es nuevo este tema, vale la pena que conozcamos más sobre Voice Picking.

Esta solución lleva en el mercado más de 30 años vocalizando los procesos dentro de un almacén, principalmente el surtido, sin embargo, en los últimos años Honeywell Voice ha desarrollado una solución que permite vocalizar todos los procesos del almacén y más, con lo cual ha generado mayores beneficios y ahorros millonarios para miles de empresas en todo el mundo, al incrementar la productividad y minimizar los errores.

Pero ¿por qué sería necesario implementar una solución de surtido por voz para sacarle mayor provecho a un WMS? Es necesario porque en Latinoamérica es muy común encontrar empresas en cuyos almacenes el uso de surtido con una picking list y para ellos esta es la mejor práctica, sin embargo no lo es!, los operadores deben dedicar tiempo leyendo las listas de surtido, marcar entradas y salidas, incluso haciendo uso de escáner para seleccionar los pedidos, lo cual se traduce en mayor tiempo dedicado a una actividad y constantes errores que afectan en la exactitud al surtir las órdenes de compra, que sin lugar a duda impacta en los niveles de servicio y fill rate. Ahora bien, integrar Voice Picking permite que el WMS gestione de mejor forma los tiempos, movimientos y tareas dentro del Centro de Distribución, lo que permitirá ejecutar dos sistemas que empoderen la operación y brinden una experiencia premier al usuario.

Profundizando en la solución de surtido por voz, es importante mencionar cuáles son sus principales atributos, beneficios, funcionalidad y por qué es una de las tecnologías que mayor valor generan a la productividad de un centro de distribución, pero

¿Cómo funciona voice picking?



El operador del almacén porta un terminal en la cintura (talkman), la cual se complementa con una diadema con un auricular y un micrófono, para escuchar las instrucciones de cada tarea y confirmación de esta. El proceso de voice picking se divide en las siguientes etapas:

- El sistema de gestión del almacén (WMS) transmite la información relativa a la preparación de pedido y el dispositivo de picking por voz la traduce al operador.

- El trabajador recibe un mensaje en su auricular con la ubicación exacta a la que se tiene que dirigir y la referencia y la cantidad que tiene que pickear.

- Cuando el surtidor se encuentre en el lugar indicado, dicta un código verificador (previamente asignado para la identificación de una ubicación y de un ítem), el cual el operador dicta en su micrófono y recoge la mercancía indicada.

- El WMS recibe la información y la valida. Confirma con el picker la cantidad restante en el rack para comprobar que el inventario que marca el WMS se corresponde con el real. Si es correcta, registra la tarea como completada y manda la siguiente orden de picking. Si no lo es, detecta la incidencia e indica al operador los pasos que tiene que seguir.

Reiterando el nombre con el cual nace esta como Surtido por Voz, esta solución de tareas dirigidas por voz en el almacén no solo se restringe a realizar tareas de picking y preparación de pedidos. También guía a los trabajadores en el resto de las actividades como lo son pick and pack, abastecimiento, reabastecimiento, embarque, ejecución del control de calidad en las tareas de recepción de mercancías.

Factores se deben considerar antes de implementar una solución de surtido por voz:

- La solución de Voice Picking es ideal para almacenes que tienen una enorme variedad de SKUs y un alto volumen en la preparación de pedidos en ambientes secos y congelados.

- El sistema de surtido voz, comúnmente debe de ser integrado con cualquier tipo de WMS ya que detrás de la ejecución de los comandos de voz se encuentra el cerebro del almacén que en este caso es el WMS.

- El WMS de Manhattan Associates se integra perfectamente a la solución de Honeywell Voice para todos los procesos en el almacén.

- Al igual que en la evaluación de un WMS, es importante contar una la infraestructura que soporte la operación, principalmente cuando hablamos de la red de internet para que el intercambio de información pueda ser procesado rápidamente.



El WMS gestiona, controla y optimiza el almacén, pero ¿Cómo sacar mayor provecho de este control? ¿De la información que genera? ¿De la productividad del personal?

Existen soluciones y herramientas complementarias que algunos WMS ofrecen las cuales permite expandir el alcance e impacto de la solución. 3 ejemplos de soluciones:

Administración de Patios.

Solución que nos permite tener mayor control y visibilidad de lo que está sucediendo en nuestro patio y andenes con los camiones que entran y salen a descargar mercancía... Calcular el tiempo de descarga, de estancia en el patio, controlar su registro y su salida, entre otras funciones.

Administración de la Productividad.

Soluciones que permiten administrar, medir y monitorear el desempeño de la mano de obra, conocer los costos asociados con las operaciones que realizan, y poder medir la productividad respecto a metas establecidas. Al incorporar la medición de los operadores a través de soluciones de Administración de la Productividad, hay un incremento adicional del 10% en los resultados, al incorporar metas con las cuales midamos el desempeño el incremento es de hasta un 25% y finalmente, incorporando procesos de ingeniería y análisis de tiempos y movimientos, puede llegar a 40% o más adicional a los resultados obtenidos con un WMS.

Las herramientas de Business Intelligence.

“Lo que no se mide, no se mejora”, estas soluciones permiten generar los reportes y la analítica necesaria para poder tomar acciones y decisiones en tiempo real sobre lo que está sucediendo en la operación.

Casos de **Éxito**



Detección de áreas de oportunidad

Diagnóstico de operaciones



Selección de WMS



Complemento con equipos de RF y solución de Surtido por Voz



Sedería la Nueva – Selanusa es una empresa mexicana establecida hace más de 40 años Comercializan productos de mercería, manualidades, papelería, tejido y bordado.

Mejora en el almacenamiento



Mejora en el surtido, antes se llevaba a cabo en entre 1-4 días y ahora es en 2 horas

Mejor control de ubicaciones



Mejora en la productividad en 90%

85% de las entregas a clientes se realizan el mismo día



99.9% en la precisión del inventario

Búsqueda de soluciones tecnológicas que permitieran esta transformación

Buscaban generar una experiencia de compra positiva y expansión de la participación en el mercado además de iniciar la transformación omnicanal



Selección de WMS



Complemento con equipos de RF.



JULIO®

Grupo JULIO es una empresa 100% mexicana, con más de 40 años de experiencia en el mercado de alta calidad, enfocada a la confección y comercialización de ropa de dama.

99.9% en la precisión del inventario



Nivel de servicio del 98%

44% de incremento de puntos de venta surtidos



Disminución del costo por pieza surtida de un 20%

Disminución del tiempo de descarga del 67%



Disminución de tiempo de ciclo de 14 días a 2 días

Búsqueda de
solución tecnológica
que automatizara
la operación

La operación ya
estaba siendo
rebasada



Selección de
WMS



Complemento
con equipos de RF.



*Sahuayo es una empresa mexicana
dedicada desde hace más de 80 años al
sector de abarrotes al mayoreo.*

99% en la
eficiencia de surtido



Incremento en la
distribución de rutas

18% de incremento
en la productividad



Incremento del 3%
en su fill rate

Ahorro del 18%
en costos operativos



Con todo lo que hemos visto durante esta guía, podemos corroborar que un WMS más que una innovación, es una necesidad en las organizaciones.

En los últimos años, nos hemos dado cuenta de que el uso de sistemas tecnológicos para la cadena de suministro es cada vez más común, y sin lugar a duda, estas soluciones han empoderado a las empresas, acelerando su competitividad en cada uno de los sectores.

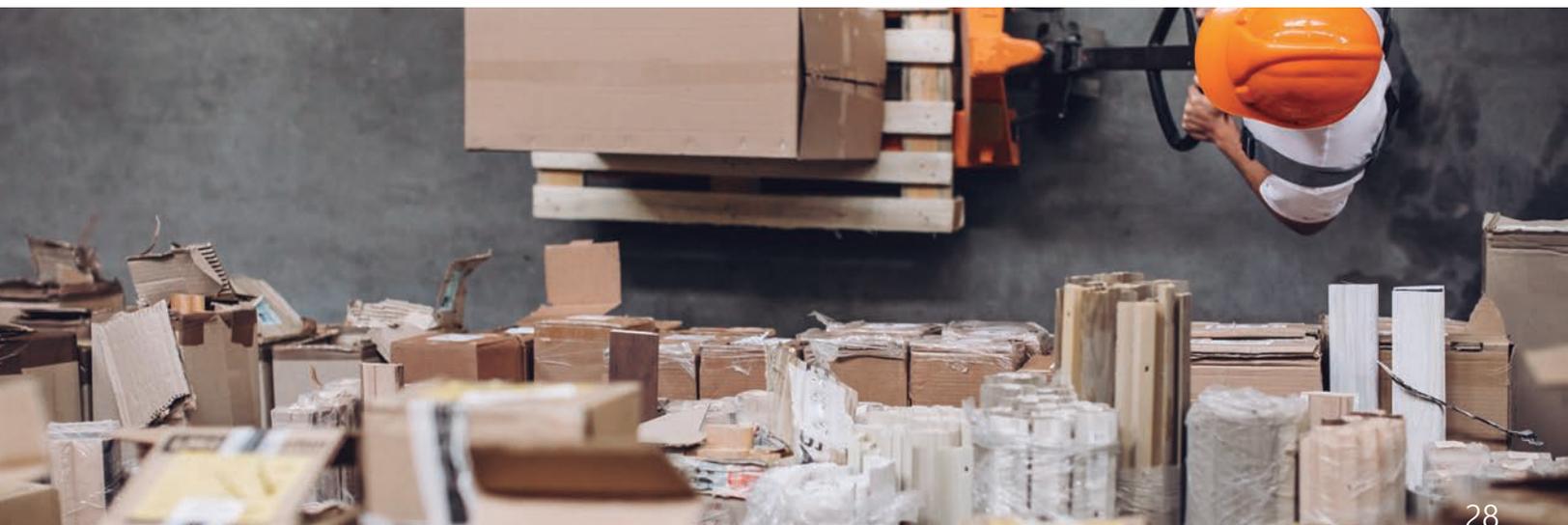
Nos estamos enfrentando a una nueva normalidad, por lo que es importante que los ejecutivos consideren el rol que juega la logística, las operaciones, el transporte, la omnicanalidad, pero sobre todo... el cliente.

Con referencia a lo que sucede con las empresas en Latinoamérica, existen muchos retos que pueden impactar a sus cadenas de suministro y estas van, ligadas a la mano de obra, la infraestructura de carreteras, aeropuertos y puertos para la distribución de productos, así como en la inseguridad de los países y la volatilidad financiera pre y post Covid-19. Sin embargo, algunos expertos han comentado que un reto importante es la implementación de tecnología que va desde un ERP, hasta eSourcing / eProcurement.

Los sistemas más utilizados para empresas grandes son ERP, Código y Lectores de Barras, Pronósticos y WMS, no olvidemos que hay una curva fuerte para las empresas medianas y chicas, quienes tienen que apostar por la implementación de tecnología. Si estás buscando incursionar en la digitalización, el primer paso que debes dar es buscar a un aliado estratégico que te acompañe en este camino hacia la transformación de tu operación.

En el mercado hay diversas alternativas, una de estas opciones es LDM, una de las consultoras más importantes en América Latina de logística y cadena de suministro quienes te ofrecen un diagnóstico completo de tu negocio, el cual te ayudará a solucionar los problemas en los procesos de tu Cadena de Suministro, con la ayuda de nuestros partners líderes a nivel mundial como Manhattan Associates y Honeywell Voice, quienes te ayudarán tecnológicamente a realizar este cambio.

¿Estás listo para la transformación de tu operación?





Mejora tu operación
Empodera a tus colaboradores
Alcanca tus metas

Comencemos
visita **soyldm.com**
o envía un mail a **info@soyldm.com**