

Business Case

Proyecto EPM	: EMAIL EN LA NUBE – Roll Out
Unidad Negocio	: Sistemas
Gerente Responsable UN	:
Gerencia de Sistemas	:
Gerente Responsable	:
Líder del Proyecto	:
Autor	:
Fecha	: 22-05-2014
Versión	: 1.4

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

CONTENIDO

Contenido	2
1 Resumen Ejecutivo	3
2 Situación Actual	5
3 Objetivo del Proyecto	5
4 Alcance del Proyecto	6
4.1 Alcance Organizacional	6
4.2 Alcance Funcional	7
5 Solución Propuesta	8
6 Organización del Proyecto	10
6.1 Roles Y Responsabilidades	10
6.2 Estructura y proceso de escalamiento	11
7 Estimaciones	12
7.1 Tamaño	12
7.2 Esfuerzo	12
8 Beneficios del Proyecto	13
8.1 Beneficios Cualitativos	14
8.2 Beneficios Cuantitativos	15
9 Inversiones	16
9.1 Distribución de la inversión	17
10 Flujo de Caja	17
11 Gastos Post-Implementación	19
11.1 Detalle de los gastos post-implementación	19
12 Justificación Económica	20
13 Supuestos y restricciones	21
14 Riesgos	22
15 Cronograma de Implementación	23
15.1 Entregables	23
16 Criterio de Cierre de Proyecto	24
17 Anexos	25
17.1 Definición de Términos	25
17.2 Referencia a otros documentos	25
17.3 Planilla soporte para la elaboración del Business Case	25
17.4 Historial de Cambios	26

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

1 RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto EMAIL en la NUBE incorporará en los procesos y metodologías de XYZ___123 nuevas herramientas de colaboración y comunicación, entregando un nuevo sistema de correo electrónico y suite de ofimática acorde a las actuales necesidades de XYZ___123 generando una suite de colaboración para todos los usuarios actuales de correo que posibilitará mejorar el trabajo diario gracias a nuevas herramientas de colaboración que serán implementadas.

El proyecto cambiará la plataforma desde una solución in house (Exchange) a una solución global de colaboración, la cual fue analizada en detalle y cumple en plenitud con los requerimientos y necesidades de las distintas áreas de XYZ___123.

Tras la ejecución del proyecto, XYZ___123 obtendrá una ventaja al ofrecer a sus colaboradores herramientas de vanguardia, es así como se impulsará el trabajo colaborativo, extender las barreras de XYZ___123 hacia el exterior al proveer acceso en múltiples dispositivos y ampliando considerablemente la capacidad de almacenamiento para cada usuario.

Algunas de las principales características que se obtendrán con este proyecto son presentadas a continuación:

Se reducirá:

- Tiempo destinado de cada usuario en la administración de su casilla de correo
- Tiempo destinado en búsqueda de correos históricos
- Tiempo destinado en búsqueda de documentos
- Tiempos de espera en la construcción y revisión de documentos

Se incrementarán e implementarán nuevas funcionalidades como:

- Eficiencia en la construcción de documentos en equipos de trabajo
- Protección y resguardo de documentos al estar disponibles en la cuenta de cada usuario
- Acceso a la información al poder, acceder desde cualquier lugar con internet y desde cualquier dispositivo.
- Acceso a todos los usuarios TI de XYZ___123 a Chat
- Tamaño disponible para almacenar correos y documentos en la red pasando de un promedio de 300MB a mas de 30 GB x usuarios (correo) y pudiendo llegar a 1 TB para almacenamiento en discos personales que se alojen en "la nube"
- Capacidad de editar, revisar y comentar simultáneamente varios usuarios en un documento
- Legal hold para todos los usuarios de correo
- Capacidad para crear sitios y micrositos personalizados por cada usuario
- Redes sociales empresariales para mejorar los niveles de colaboración.

En paralelo se refuerza que empresas líderes de diversas industrias ya han adoptado el modelo de migrar sus soluciones de colaboración a la nube, mencionando por ejemplo a: Accenture, JCPenny, Best Buy, Grupo Bimbo, Liverpool, BBVA, etc.

Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
Documento	Business Case	Versión	1.4

Estimación Proyecto: 1320 - EMAIL en la NUBE

General			
Tipo de Proyecto	Proyecto	(Indicar el tipo de proyecto. Será Proyecto Menor cuando el esfuerzo sea menor a las 2000 hh; será Proyecto en caso contrario)	
Clasificación del Proyecto	Variable de Retorno (económico, otro)		(*) Regulatorio
	(Para tener esta categoría el proyecto debe tener KPIs cuantitativos que lo justifiquen)		(Proyectos que se deben de ejecutar para cumplimiento regulatorio a nivel de la compañía)
(*) Clasificaciones que deben ser aprobadas por el Comité de Sistema	(*) Valor Estratégico	X	(*) Mitigación de Riesgo
	(La rentabilidad está justificada adicionalmente por otros proyectos. Puede NO ser rentable por sí solo.)		(Proyectos que se deben de ejecutar para disminuir o mitigar los riesgos a nivel de la compañía)
¿Impacta en SOX?	NO	(Indicar si impacta en algún proceso de la compañía que está siendo alcanzado por el proyecto de implementación de normas SOX)	
¿El Proyecto se ve afectado por los KPIs de Sistemas?	SI	(Indicar si se calcularán los KPIs de Sistemas para este proyecto)	
Inversión Total (USD):	u\$s 3.273.725	(Monto de inversión total esperada para el proyecto - Activos Fijos + Gastos)	
Gastos Post-Implementación (USD):	u\$s 1.347.327	(Gastos Post-Implementación promedio de los cinco primeros años de mantenimiento (Año 1 - Año 5)	
Duración Estimada (Meses):	21 meses	(Duración estimada del proyecto, desde fase Desarrollo hasta el fin de la fase Despliegue)	
Fecha Estimada de Inicio:	jun 2014	(Si se conoce, indicar la fecha tentativa de comienzo de la fase Desarrollo)	
Fecha Estimada de Fin del Despliegue:	feb 2016	(Si se conoce, indicar la fecha tentativa o restricción de final de la Implementación del Proyecto)	
Esfuerzo Estimado:	14129 hh	(Esfuerzo estimado para recursos de Nómina o subcontratados de manera permanente)	
Vida útil de la inversión (Años):	5 años	(Vida útil de la inversión. Utilizada para el cálculo del TIR y el VAN)	
VAN (Valor Actual Neto):	-u\$s 1.794.634	(Valor Actual Neto calculado para el proyecto)	
TIR (Tasa Interna de Retorno):	-11,78%	(Tasa interna de retorno esperada para el proyecto)	
Comentarios / Justificación:	sin comentarios		

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

2 SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente las soluciones de colaboración se encuentran alojadas dentro de Data Centers e infraestructura de XYZ___123 creando variedades de perfiles y generando complejidad en la administración.

- Casillas de Correo promedio entre 50 MB - 300 MB (según perfil de usuario, con excepciones de usuarios con mayor uso)
- Mensajería Instantánea acotada a un grupo de usuarios (< 2%)
- Video Conferencia acotada a un grupo de usuarios
- Ofimática (MS Office) acotado a los usuarios que requieren estas funcionalidades y en múltiples versiones con elevados costos de inversión.
- Compartir Archivos mediante adjuntos en correos, file server armados para esta funcionalidad dependiendo de las tarea de sistemas para generar los accesos a los usuarios y espacio limitado de almacenamiento.
- Movilidad reducida en accesos web al correo sin funcionalidades de archivado.
- Sin posible acceso desde dispositivos móviles a documentos almacenados en XYZ___123.
- Sitios Web a demanda con inversión asociada
- Legal Hold – Actualmente no contamos con este tipo de solución.
- Colaboración – hoy cada usuario debe editar sus documentos y luego enviarlos a otros para revisión o modificación, generando versionados y complejidad.
- Procesos de integración de compañías requieren de alta inversión y plazos para que los usuarios puedan compartir archivos y tener el correo corporativo.

3 OBJETIVO DEL PROYECTO

El presente proyecto tiene el objetivo de brindar a los usuarios de XYZ___123 un mejor servicio dentro de las herramientas de colaboración, disminuyendo los tiempos en la disponibilidad de nuevas funcionalidades, unificación de perfiles, movilidad y mayor dependencia de los usuarios con el área de sistemas.

Aumentar las funcionalidades para el trabajo colaborativo, agregando a los usuarios a una plataforma que fomenta el trabajo simultáneo y controlado, así evitando la duplicación de documentos, extravíos, versionados innecesarios y desactualización.

Extender las barreras de XYZ___123 en múltiples plataformas tecnológicas (computadoras, tablet, smartphone, etc) y otorgar acceso a los servicios alcanzados en este proyecto sin dependencias geográficas, introduciendo a los usuarios una plataforma global con la cual puedan aumentar su productividad y entregar el apoyo necesarios que requieren los usuarios en la actual industria.

Generar ahorro en el soporte y costos operativos al trasladar la plataforma a un servicio, entregando hardware y software a XYZ___123 para la implementación de nuevos proyectos o crecimiento de servicios actuales.

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

4 ALCANCE DEL PROYECTO

4.1 Alcance Organizacional

Países

Los países que son alcanzados con el proyecto son los siguientes:

País	Indicar con "X"
Argentina	X
Brasil	X
Chile	X
Colombia	X
Perú	X

Unidades de negocio / Áreas de Soporte

Unidad de Negocio	Indicar con "X"
Auditoria	X
Aventura	X
Administración y Finanzas	X
Nuevos Negocios	X
Tiendas por Departamento	X
Recursos Humanos	X
Retail Financiero	X
Shopping	X
Supermercados	X
Home Improvement	X
Clientes y Negocios Digitales	X
Compras	X
Control de Gestión	X
Asuntos Legales	X

Gerencias de Sistemas

Gerencia de Sistemas	Indicar con "X"
Gcia. Tecnología y Operaciones	X
Gcia. Seg.Inf. & Compliance IT	X
Gcia. Centros Competencias\POS	
Gcia. Centros Competencias\Tiendas	
Gcia. Centros Competencias\Arquitectura	
Gcia. Centros Competencias\Integración	
Gcia. Centros Competencias\BI	
Gcia. Centros Competencias\CRM	
Gcia. Centros Competencias\Colaboración	X
Gcia. Centros Competencias\SW	
Gcia. Centros Competencias\QC	
Gcia. Centros Competencias\SAP Retail	

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

Gcia. Centros Competencias\e-commerce	
Gcia. Sist. Supermercados	
Gcia. Sist. Supermercados Brasil	
Gcia. Sist. Home Improvement	
Gcia. Sist. Tiendas por Departamento	
Gcia. Sist. Negocios Digitales	
Gcia. Sist. Fidelidad	
Gcia. Sist. Procurement + Inmobiliaria + Shopping	
Gcia. Sist. Retail Financiero	
Gcia. Sist. Backoffice\Recursos Humanos	
Gcia. Sist. Backoffice\Finanzas	
Gcia. Sist. Backoffice\Otros	
Gcia. Gcia. Proyectos Mejora Continua de Sistemas	X
Gcia. Gestión de TI	X

4.2 Alcance Funcional

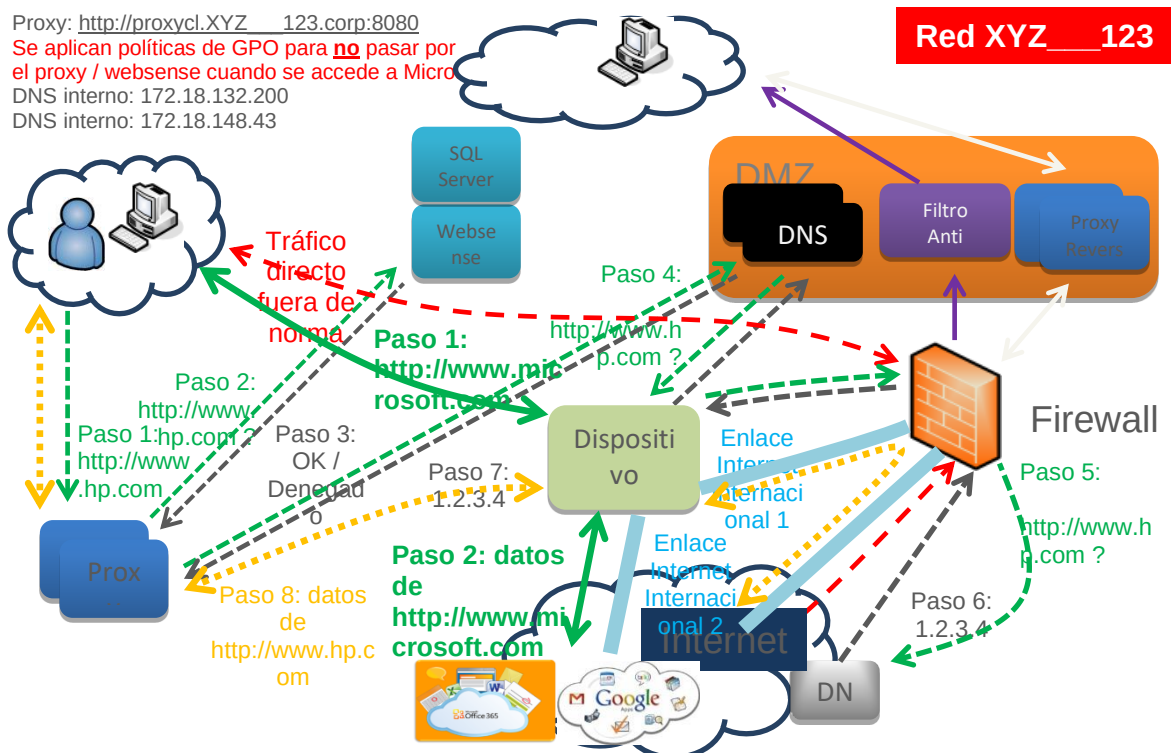
Se incluye
Incremento en las Casillas de Correo a 30 GB uniforme para todos los usuarios.
Brindar el Servicio de Mensajería Instantánea para todos los usuarios.
Ofrecer Video Conferencia para los usuarios actuales y ampliar el total de usuarios que pueden utilizar videoconferencia según las capacidades de los enlaces de internet y en las tiendas.
Ofimática en la Web - permite utilizar el almacenamiento de documentos en la cuenta de cada usuario para lectura y edición desde cualquier lugar y dispositivo sin necesidad de estar conectado en la "red XYZ___123".
Compartir archivos entre usuario de XYZ___123 y usuarios fuera de XYZ___123, el mismo usuario tiene la posibilidad de elegir con quien compartir los archivos y asignar el tipo permiso (lectura y/o escritura).
Movilidad completa, acceso a documentos, correo, chat desde cualquier dispositivo.
Sitios Web disponibles para construcción por parte de los usuarios de forma directa sin la necesidad de involucramiento a las áreas de ITy sin inversiones de infraestructura.
Legal Hold – Se contará con el respaldo ilimitado de Correos, más allá de que cada usuario los elimine o bien ya no forme parte de la compañía reduciendo los riesgos ante eventualidades judiciales.
Colaboración entre personas y equipos. Posibilidad de revisar y editar documentos en simultáneo.
Todos los usuarios tendrán dominio "XYZ___123.com"
Alta disponibilidad y SLA acorde a las necesidades de XYZ___123, garantía de un tiempo de actividad del 99,9%.
Se excluye

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

Migración de documentos desde File Server
Adaptar funcionalidades de planillas vigentes o nuevas que no sean compatibles con las funcionalidades de la nueva plataforma.
La migración de archivos PST y correos a la nueva solución.
Usuarios y cuentas de Eurofashion
Usuarios Banco Paris y Banco XYZ___123 en Perú que esta pendiente de la aprobación de Super Intendencia responsable del país respectivo.

5 SOLUCIÓN PROPUESTA

La solución propuesta considera migrar todos los usuarios de XYZ___123 a la plataforma de Microsoft, considerando el siguiente diagrama de arquitectura.



Para maximizar la experiencia de los usuarios se incluirá dentro del proyecto la iniciativa de Perímetro, consistente en incluir en la arquitectura de XYZ___123 un appliance capaz de controlar el uso de internet, administrar el consumo de ancho de banda de las aplicaciones y sitios web, agilizar el tráfico disminuyendo la latencia en el transporte de datos y aumentar la seguridad en la comunicación, con eso se incrementará la capacidad de procesamiento de las solicitudes hacia y desde internet, optimizando la las redes de XYZ___123 para el uso de EMAIL en la NUBE como asimismo implementar niveles de QoS (Calidad de Servicio) sobre los sitios que tendrán mayor prioridad al momento de navegar por Internet mejorando por lo tanto la experiencia en la navegación para los usuarios de XYZ___123 en base a las prioridades que se definan.

La solución propuesta externalizará la plataforma de correo, liberando una gran cantidad de recursos para nuevas iniciativas, generando ahorros indirectos para XYZ___123, al prescindir de estos recursos para el sistema de correo.

Como parte de la solución, se incrementará el ancho de banda en los enlaces de datos y se ampliará o incluirá un segundo enlace como back up según corresponda. Esto permitirá un tráfico más fluido y una

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

mejor experiencia de usuario al utilizar la nueva plataforma, como así mismo la navegación por internet, lo anterior para optimizar la experiencia de los usuarios en la colaboración y comunicación dentro y hacia fuera de XYZ___123.

Junto con la solución técnica, se incorporan componente de gestión del cambio, estas componentes son esenciales para el proyecto, ya que permitirán fomentar el uso de la nueva plataforma y disminuir la aversión al cambio que estos tipos de proyectos generan.

El proceso de Gestión del Cambio junto con el acompañamiento de las áreas de RRHH son centrales para poder lograr el éxito del proyecto el cual busca la mayor adopción posible por parte de los usuarios de XYZ___123 a la nueva suite de colaboración a ser contratada.

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

6 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

6.1 Roles Y Responsabilidades

Rol	Responsabilidades	Nombre (Cargo)
Líder de Proyecto (Sistemas)	Responsable por la gestión diaria del Proyecto de Sistemas	
Sponsor	Autorizar los gastos a incurrir en el proyecto. Validar el enfoque de solución del proyecto en términos de inversión y calendario.	
Líder Usuario	Definir temas que se vayan presentando a lo largo del proyecto y validar los productos construidos.	
Interesados	Responsable de definir y aprobar los requerimientos del proyecto.	
Miembros del equipo de Proyecto	Ejecutan las actividades de las fases de desarrollo, despliegue y cierre (Considerar recursos que serán asignados al proyecto de las diferentes áreas ej. Gerencia de Aplicaciones, Gcia. De Desarrollo etc.).	
Líder de Seguridad Informática	Provee conocimiento técnico especializado en temas como accesos, perfiles, test de vulnerabilidades.	
Líder de Tecnología y Operaciones	Provee conocimiento técnico especializado en temas como Hardware, Sistemas de Base, Comunicaciones.	
Líder CC POS	Provee conocimiento técnico especializado sobre su Centro de Competencia.	NA
Líder CC Tiendas	Provee conocimiento técnico especializado sobre su Centro de Competencia.	NA
Líder CC Arquitectura	Provee conocimiento técnico especializado sobre su Centro de Competencia.	NA
Líder CC Integración	Provee conocimiento técnico especializado sobre su Centro de Competencia.	NA
Líder CC BI	Provee conocimiento técnico especializado sobre su Centro de Competencia.	NA
Líder CC CRM	Provee conocimiento técnico especializado sobre su Centro de Competencia.	NA
Líder CC Colaboración	Provee conocimiento técnico especializado sobre su Centro de Competencia.	
Líder CC SW	Provee conocimiento técnico especializado sobre su Centro de Competencia.	NA
Líder CC QC	Provee conocimiento técnico especializado sobre su Centro de Competencia.	NA
Líder CC SAP Retail	Provee conocimiento técnico especializado sobre su Centro de Competencia.	NA

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

Líder CC e-commerce	Provee conocimiento técnico especializado sobre su Centro de Competencia.	NA
---------------------	---	----

6.2 Estructura y proceso de escalamiento

La estructura del proyecto es presentada en la siguiente figura.

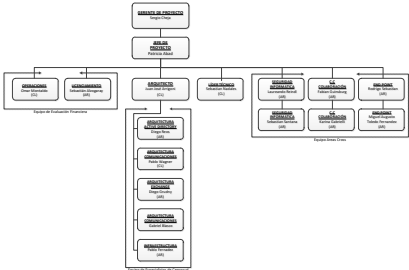


Fig. 1

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

7 ESTIMACIONES

7.1 Tamaño

El tamaño del proyecto se considera en base a la cantidad de usuarios a migrar por cada país, en la siguiente tabla se presenta la cantidad de casillas, separadas por país, tiendas o administración central, la cuota promedio y el total.

Se considera migrar 41.059 casillas hacia el proveedor seleccionado, previendo sumar los usuarios de Supermercados Colombia una vez que sean integrados a la estructura XYZ___123.

La distribución prevista para definir los costos de la solución por país se realiza de la siguiente forma (bajo un supuesto de 50,000 usuarios de correo)

- Argentina: 27%
- Chile: 38%
- Brasil: 16%
- Colombia: 9%
- Peru: 10%

Quota Rango Correo (MB)	CANTIDAD DE USUARIOS														
	ARGENTINA		CHILE		BRASIL		PERU		COLOMBIA		CHINA		Regional		
	Tiendas	Adm. Central	Tiendas	Adm. Central	Tiendas	Adm. Central	Tiendas	Adm. Central	Tiendas	Adm. Central	Tiendas	Adm. Central	Total Tienda	Total Adm.	TOTAL
0 - 300	7238	3227	10000	2209	4692	1654	2179	1500	250	230	0	0	24359	8820	33179
301-1000	512	921	3500	1200	400	200	610	200	38	58	0	0	5060	2579	7639
1001-3000	0	17	40	100	0	6	0	0	0	0	0	70	40	193	233
3001-6000	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0		0	0	8	8
Total Parcial	7750	4165	13540	3517	5092	1860	2789	1700	288	288	0	70	29459	11600	41059
TOTAL País	11915		17057		6952		4489		576		70		41.059		
TOTAL	41059														

7.2 Esfuerzo

A continuación se presenta el esfuerzo estimado para el proyecto (recursos internos).

Esfuerzo Estimado (Horas/Hombre)	14.129 hh
----------------------------------	-----------

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	19/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.1

8 BENEFICIOS DEL PROYECTO

En esta sección se describen los beneficios que se espera obtener con la implementación de este proyecto.

- **Gerente Responsable de la UN:**

Gerencia de Tecnología – Centro de Competencias

- **Fecha de Evaluación del Proyecto:**

Diciembre 2015

	Proyecto	<<Indicar nombre Proyecto en Propiedades del documento>>	Fecha	<dd/mm/aa>
	Documento	Business Case	Versión	<<versión del documento>>

8.1 Beneficios Cualitativos

Beneficios del Proyecto

Beneficios Cualitativos

ID	Nombre	Descripción	Alcance (Regional/País, UN, Área Soporte)	Instancia de Validación
1	Actualizaciones más eficientes	Actualizaciones de versiones más eficientes y con menor impacto	Regional	A partir de la migración a la nueva plataforma
2	Acceso multiplataforma	Capacidad para acceder a la plataforma de colaboración y comunicación desde cualquier dispositivo o plataforma	Regional	A partir de la migración a la nueva plataforma
3	Acceso sin restricciones	Se podrá acceder a la plataforma de colaboración y comunicación desde cualquier lugar, solo se necesitará acceso a internet (aeropuerto, hogar, autobús, trabajo, etc)	Regional	A partir de la migración a la nueva plataforma
4	Continuidad productiva	Se podrá conservar la productividad independiente del computador o dispositivo que el usuario posea, del lugar geográfico donde se ubique, ya que la información será accesible siempre por el usuario, dando continuidad y seguridad.	Regional	A partir de la migración a la nueva plataforma
5	Plataforma de correo y colaboración de vanguardia y world class	Implementación de una plataforma de correo electrónico y colaboración más grande en el mundo, brindando beneficios a cada uno de los usuarios	Regional	A partir de la migración a la nueva plataforma
6	Reducción del tráfico de email spam	Reducción del tráfico de email al evitar la descarga de correo spam, conservando solo en la nube el correo para su posterior eliminación	Regional	A partir de la migración a la nueva plataforma
7	Correo con dominio XXXXXXXXXX	Los usuarios de correos pasarán a tener el dominio XXXXXXXXXX	Regional	Durante la implementación del proyecto
8	Mejora sustancial en los plazos de integración de compañías para el acceso a correo y colaboración en línea	El alta de usuarios de las empresas que se adquieran se realiza de inmediato sin necesidad de adquirir infraestructura	Regional	Al momento de adquirir compañías

	Proyecto	<<Indicar nombre Proyecto en Propiedades del documento>>	Fecha	<dd/mm/aa>
	Documento	Business Case	Versión	<<versión del documento>>

8.2 Beneficios Cuantitativos

ID	Beneficio		KPI (Key Performance Indicator)		Mecanismo de Monitoreo de KPI			
	Nombre	Alcance (Regional/País, UN, Área Soporte)	Nombre	Meta	Fórmula del KPI	Fuentes de Información	Medición	
1	Incremento en capacidad de casillas de correo	Regional	Capacidad casilla	30 GB	N/A	N/A	Período de Medición	No aplica
							Frecuencia	No aplica
							Responsable de Evaluación	
							Sistemas:	No aplica
							Negocio:	No aplica
							Control de Gestión:	No aplica
2	Recupero de Servidores	Regional	Recupero Servidores	Recumero de servidores destinados a correo y file server para necesidades de negocio. Se recupera inversión por ~ USD 105k	N/A	N/A	Período de Medición	Final del proyecto
							Frecuencia	Única vez
							Responsable de Evaluación	
							Sistemas:	Tecnología y Operación
							Negocio:	No aplica
							Control de Gestión:	No aplica
3	Recupero de Storage y lienciamiento BackUp	Regional	Recupero Storage	Se recupera Storage y licenciamiento de BackUp para necesidades de proyectos de negocio y/o crecimiento vegetativo por un monto equivalente a USD 600k	N/A	N/A	Período de Medición	Final del proyecto
							Frecuencia	Única vez
							Responsable de Evaluación	
							Sistemas:	Tecnología y Operación
							Negocio:	No aplica
							Control de Gestión:	No aplica

	Proyecto	<<Indicar nombre Proyecto en Propiedades del documento>>	Fecha	<dd/mm/aa>
	Documento	Business Case	Versión	<<versión del documento>>

9 INVERSIONES

Las inversiones del proyecto son presentadas en la siguiente tabla, en ellas se incluyen:

- Enlace de datos
- Equipos de networking
- Consultoría, soporte técnica y CAU
- Movilidades, viajes y viáticos
- Gastos de gestión del cambio

Inversiones del Proyecto

Tabla Resumen						
Los importes que se detallan en esta tabla indicarán el país en donde se realizará el pago						
	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Perú	Subtotal Gral u\$s
Activos Fijos	u\$s 237.447	u\$s 131.396	u\$s 348.405	u\$s 85.889	u\$s 98.897	u\$s 902.035
Hardware	237.447	131.396	340.245	85.889	98.897	u\$s 893.875
Software/Licencias	0	0	8.160	0	0	u\$s 8.160
Consultoría	0	0	0	0	0	u\$s 0
Telefonía	0	0	0	0	0	u\$s 0
Mobiliario	0	0	0	0	0	u\$s 0
Gastos	u\$s 678.794	u\$s 361.729	u\$s 952.452	u\$s 113.382	u\$s 265.334	u\$s 2.371.689
Comunicaciones de Datos	4.715	12.487	7.997	7.520	5.114	u\$s 37.833
Alquileres Varios	0	0	0	0	0	u\$s 0
Honorarios Profesionales	621.579	349.242	861.955	105.862	260.220	u\$s 2.198.856
Recursos Humanos del Proyecto	0	0	0	0	0	u\$s 0
Viáticos y Movilidad	37.500	0	37.500	0	0	u\$s 75.000
Mantenimiento General	0	0	0	0	0	u\$s 0
Gastos Generales	15.000	0	45.000	0	0	u\$s 60.000
Total Inversión	u\$s 916.241	u\$s 493.125	u\$s 1.300.857	u\$s 199.271	u\$s 364.230	u\$s 3.273.725

Debemos tener en consideración que se ha desestimado cualquier opción de desarrollar esta solución en un caso interno con infraestructura propia por los elevados niveles de inversión que se requieren como asimismo los costos operativos para mantener esta solución.

Bajo el supuesto que se implementa la solución de Microsoft que asigna 1 Tb a cada usuario en O365, solamente en Storage se tendrían 50 Petas de información para discos compartidos, sin considerar el espacio para Legal Hold. Este espacio asignado multiplica en al menos 20X la capacidad que hoy día tenemos en todo XYZ__123 entre todos los Storages que almacenan todos los ambientes que soportan la operación.

Por lo tanto los niveles de inversión requeridos representan magnitudes que hacen inviables desarrollar este proyecto con infraestructura interna (varias decenas de USD), en paralelo los costos operativos para mantener una solución en infraestructura propia se estima en al menos 10X sobre los costos operativos propuestos por ejemplo por Microsoft.

Para el caso de Brasil, Perú y Colombia se incluye un incremental en líneas de servicios profesionales al brindarse servicios en forma centralizada desde Argentina/Chile representando un impacto de USD 142k

El componente de Servicios Profesionales considera los siguientes frentes:

Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
Documento	Business Case	Versión	1.4

1. Honorarios para la instalación de la nueva solución de perímetro de Networking en todos los países.
2. Servicios profesionales de asesoramiento en Change Managent para la implantación del proyecto buscando lograr la adherencia de todos los usuarios al nuevo modelo a ser implementado. Esto implica el apoyo por parte de una consultora con presencia regional con experiencia en este tipo de implantación de proyectos (como por ejemplo Accenture, E&Y, etc).
3. Extensión del soporte CAU e implantación de una mesa especializada: considerando la magnitud del cambio que se realiza para todos los usuarios de correo se hace necesaria la generación de la creación de un soporte especializado de primer y segundo nivel que pueda garantizar una pronta atención y resolución telefónica y derivar el incidente en caso que no se pueda resolver en línea con un tiempo máximo de resolución de 6 (seis) horas. Este soporte estará activo durante todo el proceso de migración y el costo se prevé en USD 500k. El soporte se ha estimado en base a las recomendaciones de los proveedores.
4. Contratación de servicios profesionales dedicados para el proyecto: esto incluye servicios para soportar los procesos de migración con el skill técnico adecuado y durante el peak de la migración se estiman al menos 10 (diez) profesionales:
 - a. Administradores de Correo
 - b. Especialistas de Seguridad Informática
 - c. Especialistas de Networking
 - d. Soporte de Gestión de Proyectos
 - e. Soporte Técnico On Site
 - f. Expertos en solución de colaboración (como por ej. Sharepoint)

9.1 Distribución de la inversión

La distribución de la inversión se presenta en la siguiente tabla, esta se ha estimado en función de los locales y usuarios, según la unidad de negocio y el país de origen.

Distribución de la inversión

<< Identifique el porcentual de la inversión que aportará cada Negocio/Área y País.>>

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Perú	Subtotal Gral u\$s
Negocio/Área *	28%	15%	40%	6%	11%	100%
Administración	11%	4%	14%	0%	4%	33%
Mejoramiento del Hogar	3%	0%	4%	1%	0%	8%
Supermercados	14%	11%	17%	5%	6%	53%
Tiendas por Departamento	0%	0%	5%	0%	1%	6%
Distribución de la inversión	u\$s 916.643	u\$s 491.059	u\$s 1.309.490	u\$s 196.423	u\$s 360.110	u\$s 3.273.725

Nota: La distribución de la inversión por país definida puede sufrir modificaciones al momento de las adquisiciones y/o contrataciones de proveedores. No obstante, el Monto total de la inversión no tendrá modificaciones.

10 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es presentado en la siguiente tabla, reflejando los meses previstos de pago para todas las inversiones identificadas en el proyecto

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

Flujo de Caja: Tabla Resumen

Fecha Estimada de Inicio	01-06-2014
--------------------------	------------

País	Calendario Estimado del Proyecto								Total
	Q2 2014	Q3 2014	Q4 2014	Q1 2015	Q2 2015	Q3 2015	Q4 2015	Q1 2016	
Argentina	0	65.000	386.681	171.837	90.486	117.450	84.788	0	\$ 916.241
Brasil	0	0	249.560	105.000	105.000	33.564	0	0	\$ 493.124
Chile	0	45.000	579.003	224.253	177.666	188.738	86.197	0	\$ 1.300.858
Colombia	0	0	125.168	31.759	31.759	10.586	0	0	\$ 199.271
Perú	0	0	184.070	75.000	76.779	28.382	0	0	\$ 364.231
Total	\$ 0	\$ 110.000	\$ 1.524.483	\$ 607.848	\$ 481.689	\$ 378.720	\$ 170.985	\$ 0	\$ 3.273.725

Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
Documento	Business Case	Versión	1.4

11 GASTOS POST-IMPLEMENTACIÓN

Los costos post implementación consideran el costo del servicio EMAIL en la NUBE y los de ampliación de los enlaces de Internet previstos en base a la base de usuarios previstos.

Se destaca que si se compara el promedio de costos anuales del proyecto vs. los costos que deberíamos incurrir bajo un supuesto de no cambio esta solución trae un ahorro promedio anual superior a los USD 300k.

Gastos Post-Implementación

Tabla Resumen						
Distribución de los Gastos operativos que surgen luego de la implementación del proyecto.						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Mantenimiento HW</u>	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 119.995	u\$s 119.995
<u>Mantenimiento SW</u>	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0
<u>Alquileres / Arriendos</u>	u\$s 0	u\$s 1.148.000	u\$s 1.148.000	u\$s 1.148.000	u\$s 1.148.000	u\$s 1.148.000
<u>Comunicaciones de Datos</u>	u\$s 0	u\$s 151.329	u\$s 151.329	u\$s 151.329	u\$s 151.329	u\$s 151.329
<u>Honorarios Profesionales</u>	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0
<u>Viáticos</u>	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0
<u>Recursos Internos - Headcount</u>	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0
<u>Otros</u>	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0
Gastos Post-Implementación	u\$s 0	u\$s 1.299.329	u\$s 1.299.329	u\$s 1.299.329	u\$s 1.419.324	u\$s 1.419.324

11.1 Detalle de los gastos post-implementación

- Los Gastos Post-Implementación para el año 0 (año en el que finaliza el proyecto) fueron incluidos en:

	Si	No	Detallar
a) En el presupuesto OPEX de Sistemas.	X		Incremento del enlace de internet Costo anual del servicio EMAIL en la NUBE Costo de mantenimiento de de solución de perímetro de networking a partir del año 4
b) En el presupuesto de la Unidad de Negocio.		X	No aplica.

Observaciones: para el presupuesto 2015 se incluirán los costos anuales que se requieren para el proyecto EMAIL en la NUBE como asimismo se comenzarán a reflejar los ahorros ya cuantificados por el proyecto.

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

12 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Si bien el proyecto no llega a demostrar un VAN si lo miramos desde el punto de vista financiero se debe considerar que la implementación de una solución de colaboración para todos los usuarios de correo posibilitará considerables ganancias desde el incremento de eficiencia y niveles de colaboración que llevado a términos prácticos si redundarán en beneficios concretos para la organización.

El incremento en las cuotas de correo, posibilidad de acceder a documentos desde dispositivos móviles, la implementación de una solución de chat, colaboración en línea, legal hold como otras herramientas que se implementarán redundarán en sólidos beneficios para toda la comunidad de usuarios de XYZ__123.

En paralelo existe un recupero de inversión por USD 700k entre servidores, licenciamiento de BackUp y Storage que pondrá a disposición de los proyectos de negocio y/o la continuidad operativa una vez que sean desafectados de sus actuales funciones.

Análisis						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		u\$s 1.503.662	u\$s 2.334.325	u\$s 1.721.434	u\$s 1.764.989	u\$s 1.764.989
Ahorro gastos mantención firewall		\$23.519	\$23.519	\$23.519	\$23.519	\$23.519
Ahorro en licencias Microsoft		\$1.056.582	\$1.187.245	\$1.274.354	\$1.317.909	\$1.317.909
Ahorro Core Cal EAS		\$307.312	\$307.312	\$307.312	\$307.312	\$307.312
Ahorro Core CAL EA		\$116.249	\$116.249	\$116.249	\$116.249	\$116.249
Recupero de Inversión (HW, Licencias, Servidores)			\$700.000			
Egresos	-u\$s 3.273.725	-u\$s 1.954.074	-u\$s 1.954.074	-u\$s 1.954.074	-u\$s 2.074.069	-u\$s 2.074.069
Inversión total	-u\$s 3.273.725	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0	
Gastos Post-Implementación	u\$s 0	-u\$s 1.299.329	-u\$s 1.299.329	-u\$s 1.299.329	-u\$s 1.419.324	-u\$s 1.419.324
Depreciación		-u\$s 654.745	-u\$s 654.745	-u\$s 654.745	-u\$s 654.745	-u\$s 654.745
Resultados Antes de Impuestos	-u\$s 3.273.725	-u\$s 450.412	u\$s 380.251	-u\$s 232.640	-u\$s 309.080	-u\$s 309.080
Impuestos		u\$s 0	-u\$s 93.466	u\$s 0	u\$s 0	u\$s 0
Depreciación		u\$s 654.745	u\$s 654.745	u\$s 654.745	u\$s 654.745	u\$s 654.745
Flujo del Proyecto	-u\$s 3.273.725	u\$s 204.333	u\$s 941.530	u\$s 422.105	u\$s 345.665	u\$s 345.665
Flujo acumulado	-u\$s 3.273.725	-u\$s 3.069.392	-u\$s 2.127.861	-u\$s 1.705.756	-u\$s 1.360.091	-u\$s 1.014.427

VAN	-\$1.794.634
TIR	-11,78%
Payback	> 5 años

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

13 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

Supuestos
El sizing para el incremento del enlaces de datos serán suficientes para la cantidad de usuarios considerados
Se considera contar con el apoyo suficiente para poder eliminar el office instalado en los desktop a partir de 2016
El tiempo de reacción del soporte técnico no superará las 6 horas
Se estima migrar 1400 usuarios por semana
Se considera clave el apoyo de las áreas de RRHH en los procesos de comunicación y change management
Se asume que la cantidad de usuarios se mantendrá estable en 50.000 en los próximos 5 años.
Se contará con un apoyo de los niveles de Dirección de la Organización para la implementación del proyecto como asimismo impulsar el uso de esta solución
Se contará con el apoyo correspondiente de las áreas de soporte como Procurement y Legales en poder avanzar según los plazos establecidos en los procesos de adjudicación y firma de contrato, caso contrario se podrán ver impactados los plazos estimados del proyecto.

Restricciones
No se migrarán archivos en carpetas compartidas, discos locales ni correos a la nueva plataforma.
El acceso a video conferencia será limitado a la concurrencia debido a la necesidad de ancho de banda que se requiere dentro de XYZ__123

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

14 RIESGOS

Principales Riesgos

Descripción del Riesgo	Variable más afectada	Probabilidad Ocurrencia	Impacto	Factor de Riesgo	Acción
Necesidad de estar continuamente actualizados en S.O, plataforma de mensajería y mail para acompañar evolución de la plataforma en la nube	Alcance	5-Muy Alto	4-Alto	Alto	- Revisar los tiempos del Road Map de los mismos para entender la vigencia. - Analizar los tiempos de cambios de las versiones de Microsoft y los tiempos de soporte - Preparar estrategia de upgrade continuos para acompañar evolución de Q365
Road Map flexible provocando no tener certeza de los próximos lanzamientos	Tiempo	1-Muy Bajo	3-Medio	-	Efectuar revisiones con Microsoft del Road Map y la forma de aplicación de los mismos.
Generación de Cambios sobre las herramientas de las plataformas sin control por parte de Cenocosud	Alcance	3-Medio	4-Alto	Medio	- Generar un contrato con el mayor detalle posible de las herramientas contratadas y sus funcionalidades - Realizar reuniones periódicas con el proveedor para anticiparnos de los futuros cambios en la plataforma
Resistencia al cambio de interfase y/o funcionalidad de correo por parte del usuario, chat, forma de trabajar en Cloud. Incrementando los costos del proyecto y generando replanificaciones, pudiendo ocasionar la necesidad de roll back o bien no hacer uso de todas las herramientas integradas en la nube.	Calidad	2-Bajo	4-Alto	Medio	- Contratar horas de Change Management para ayudarnos a capacitar a todos los usuarios y agregar valor a la plataforma en la Nube y evitar que se utilice solo el correo, sino que se pueda comenzar a explotar diferentes funcionalidades. - Armar planes a mediano y largo plazo para incrementar el usuario y agregar valor a la compañía con las herramientas CLOUD. - Comunicación de las mejoras, y funcionalidades de la nueva plataforma. - Canaditar en CWA
Incompatibilidad de formato con documentos creados actualmente o futuros	Calidad	2-Bajo	4-Alto	Medio	Controlar las versiones que se generan los documentos
Falta de posibilidad de poder ingresar a Documentos sin conexión a Internet	Calidad	2-Bajo	5-Muy Alto	Medio	Utilizar cliente Skydrive para tener una copia offline
No poder actualizar el navegador a la versión requerida para utilizar funciones como correo-offline	Calidad	4-Alto	5-Muy Alto	Alto	Homologar Google Chrome y en paralelo ver la homologación de IE10
Perder poder de Negociación con MS para las licencias remanentes sin generar decrementos en el OPEX	Costo	1-Muy Bajo	5-Muy Alto	Medio	Revisar los puntos que se negociarán en 2015 para no llevar incrementos por descuentos durante la negociación de Q365
Falta de acompañamiento del proveedor durante todo el proyecto	Costo	5-Muy Alto	5-Muy Alto	Alto	Incluir en el alcance el acompañamiento de migraciones en todos los países y el QA para el resto del proyecto como las recomendaciones y mejores prácticas
Imposibilidad de migrar todos los sitios actuales a la nube, por incompatibilidad técnica	Costo	3-Medio	5-Muy Alto	Alto	La restricción vista con MS para la migración de los actuales sitios Sharepoint, es la imposibilidad de migración de código propio. En este caso la mitigación será mantener esos sitios en los Sharepoint locales, y solo migrar aquellos que no contengan desarrollos propios.
Aumento de las horas de soporte no contempladas en la propuesta de proyecto, incrementando los costos de la solución.	Costo	5-Muy Alto	3-Medio	Alto	Solicitar el modelo de soporte requerido para un buen servicio interno de la nube junto con los costos asociados a los mismos para evaluación interna en función a referencias en el mercado
Seguridad basada en cookies	Alcance	3-Medio	2-Bajo	Medio	Eliminar cookies de inicio de sesión
Aumento en los tiempos del proyecto por impacto en aplicaciones por cambio de UPN de usuarios	Tiempo	5-Muy Alto	4-Alto	Alto	Generar un laboratorio de pruebas para minimizar los impactos en las aplicaciones
Chat sin estados	Alcance	1-Muy Bajo	1-Muy Bajo	-	No aplica
Riqueza en la definición del alcance del proyecto	Alcance	4-Alto	5-Muy Alto	Alto	Efectuar una definición de alcance clara
Errores de migración de casillas a la nube	Tiempo	4-Alto	5-Muy Alto	Alto	- Efectuar pruebas intensivas con diferentes escenarios. - Efectuar una migración evolutiva y no por Big Bang
Incrementos de Costos por cambios en el modelo de licenciamiento	Costo	5-Muy Alto	3-Medio	Alto	Generar un contrato con el detalle completo de las herramientas y servicios incluidos, dejando claro el modelo de licenciamiento ofrecido por Microsoft con validez durante todo el tiempo de contrato.

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

15 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Duración Estimada del Proyecto (Desde del Desarrollo hasta finalizar con el despliegue y realizar la baja de las plataformas actuales): 21 Meses previendo finalizar el rollout durante el 2015 y dejando actividades de baja de las plataformas una vez finalizadas las migraciones de todos los usuarios.

Tarea	Calendario Estimado del Proyecto																				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21
Desarrollo																					
Planificación detallada, apertura de elementos PEP, contrataciones																					
Adecuaciones NWT																					
Preparación de Plataformas																					
Change Management (plan y soporte)																					
Pruebas de migración																					
Despliegue																					
Rollout Países																					
Soporte CAU y Especializado																					
Cierre, Baja de Plataformas																					

15.1 Entregables

Los entregables del proyecto serán distribuidos en fases de migración

ID	Fase	Entregable / Producto	Descripción	Responsable
1	Change Management	Chenge Mangement	Comunicaciones, información, instructivos y procedimientos para los usuarios	Líder de Proyectos y RRHH
2	Adecuación NTW	Solución de perímetro	Solución de perímetro que controlará el ancho de banda a ser implementada en cada país	Líder de Proyectos y Comunicaciones
3	Ampliación Internet	Enlaces ampliados de Internet	Los enlaces de Internet se ampliarán en cada país junto con la instalación de enlace de BackUp dónde corresponda	Líder de Proyectos y Networking
4	Proceso de Migración	Migración N	Migración N-ésima consistente en una previsión de 1400 usuarios por semana	Líder de Proyectos
5	Despliegue	Se realiza baja de plataforma	La plataforma actual de correo sale de producción y se disponibiliza a proyectos/crecimiento vegetativo	Líder de Proyectos

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

16 CRITERIO DE CIERRE DE PROYECTO

Para cerrar el proyecto se requiere:

- Migración del 100% de usuarios de XYZ___123 definidos en este documento a la nueva plataforma
- Desmantelar plataforma actual de correo electrónico
- Aprobación del comité de proyecto.

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

17 ANEXOS

17.1 Definición de Términos

- Cloud: término referido a cloud computing o computación en la nube
- Legal Hold: capacidad de administración de recursos informáticos para el resguardo y conservación sin intervención del usuario para efectos legales
- GB o gigabyte: una unidad de almacenamiento de información cuyo símbolo es el GB, equivalente a 10^9 (mil millones) bytes

17.2 Referencia a otros documentos

17.3 Planilla soporte para la elaboración del Business Case

Los cálculos y datos específicos se encuentran en el siguiente Excel.



Business Case_Go
Cloud_20140523_vFii

	Proyecto	EMAIL en la NUBE	Fecha	22/05/2014
	Documento	Business Case	Versión	1.4

17.4 Historial de Cambios

Fecha	Versión	Descripción	Autor
12/05/2014	1.0	Versión inicial	
17/05/2014	1.1	Correcciones y ajustes	
18/05/2014	1.2	Correcciones y ajustes	
20/05/2014	1.3	Actualización de Organigrama y correcciones	
21/05/2014	1.4	Actualización del documento en base a feedback de la PMO	