



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



# El Kick Off de los Proyectos

AR Tema extractado del libro “**Análisis Funcional de Sistemas y Tecnologías de la Información**” de Aníbal M. Mazza Fraquelli - ISBN 978-987-26981-3-3

## Presentación del Tema

El **Kick Off de un proyecto** es la reunión formal de lanzamiento que marca el inicio operativo de la ejecución de una iniciativa, particularmente relevante en proyectos de Tecnologías de la Información (TI). Constituye el punto en el cual un proyecto previamente aprobado —a través de su correspondiente Business Case (caso de negocio)— pasa de la etapa conceptual a la etapa de implementación efectiva.

Desde la perspectiva de la gestión tecnológica, el Kick Off no es simplemente una reunión protocolar, sino un hito de gobernanza que:

- Formaliza el comienzo del cronograma.
- Alinea expectativas entre las partes interesadas.
- Define responsabilidades.
- Establece reglas de trabajo.
- Activa el consumo de recursos presupuestarios.

Asimismo, en el contexto financiero y administrativo, surge una cuestión central: ¿desde qué momento comienzan a computarse las pérdidas y ganancias del proyecto tecnológico? La respuesta requiere distinguir entre la inversión inicial,

los costos de ejecución y el momento en que el proyecto comienza a generar beneficios económicos o estratégicos.

Para los estudiantes de licenciatura en administración, comprender el significado técnico y financiero del Kick Off implica entender cómo se articulan la gestión de proyectos, la contabilidad de costos y la evaluación de desempeño en el ámbito de TI.

---

## Desarrollo

### 1. El Kick Off como hito formal de inicio

El Kick Off (literalmente "patada inicial") es la instancia en la que se comunica oficialmente el inicio del proyecto a todos los stakeholders (interesados), incluyendo:

- Sponsor (patrocinador).
- Project Manager (Gerente de Proyecto).
- Equipo técnico.
- Usuarios clave.
- Proveedores.
- Áreas impactadas.

En proyectos tecnológicos, el Kick Off suele incluir:

1. Presentación del objetivo estratégico.
2. Alcance definido.
3. Cronograma preliminar.
4. Presupuesto aprobado.
5. Metodología de trabajo (Agile, Waterfall u otra).
6. Roles y responsabilidades.
7. Canales de comunicación.
8. Identificación de riesgos iniciales.

Desde la perspectiva de TI, el Kick Off activa formalmente:

- La asignación de recursos técnicos.
- El inicio del desarrollo o configuración.
- La planificación detallada.
- La apertura de ambientes tecnológicos.

Ejemplo:

En una implementación de ERP, el Kick Off marca el comienzo de la fase de relevamiento funcional y diseño.

Sin este hito, el proyecto carece de legitimidad organizacional y claridad operativa.

---

## 2. Dimensión contractual y presupuestaria

En proyectos que involucran proveedores externos, el Kick Off suele estar asociado a:

- Firma de contrato.
- Activación de órdenes de compra.
- Inicio de facturación.
- Activación de pagos parciales.

Desde la administración financiera, este momento implica que:

- Comienzan a ejecutarse partidas presupuestarias.
- Se activan compromisos contables.
- Se registran costos del proyecto.

En términos contables, el proyecto puede clasificarse como:

- Activo en construcción (si generará activo intangible).
- Gasto operativo (si corresponde a servicios consumidos).
- Inversión capitalizable (según normativa contable).

Por lo tanto, el Kick Off marca el inicio del consumo real de recursos económicos.

---

### 3. Diferencia entre inicio administrativo e inicio financiero

Es fundamental distinguir tres momentos:

1. Generación de la idea.
2. Aprobación del Business Case.
3. Kick Off operativo.

El impacto financiero comienza formalmente cuando:

- Se ejecutan contratos.
- Se incurre en costos.
- Se asignan recursos humanos.

Es decir, el inicio financiero no se produce en la aprobación conceptual, sino en la ejecución real.

---

### 4. ¿Cuándo comienzan las pérdidas del proyecto?

Desde el punto de vista financiero, las "pérdidas" no deben interpretarse como fracaso, sino como inversión inicial.

En proyectos tecnológicos, los costos comienzan a computarse desde:

- Firma de contrato.
- Asignación de personal interno.
- Compra de licencias.
- Adquisición de infraestructura.

Estos costos se registran antes de que el proyecto genere beneficios.

Por ejemplo:

- Honorarios de consultores.
- Costos de capacitación.
- Costos de migración de datos.
- Infraestructura cloud (Cloud Computing – Computación en la Nube).

Durante la fase de implementación, el proyecto suele generar flujo de caja negativo.

---

## 5. ¿Cuándo comienzan las ganancias del proyecto?

Las ganancias comienzan cuando el proyecto:

- Entra en producción (Go-Live).
- Genera ahorro operativo.
- Incrementa ingresos.
- Reduce riesgos.
- Mejora eficiencia medible.

Desde el punto de vista del ROI (Return on Investment – Retorno sobre la Inversión), el período de recuperación se calcula desde la inversión inicial hasta el momento en que los beneficios acumulados superan los costos acumulados.

Ejemplo:

Un sistema de automatización reduce costos administrativos en un 25% anual. La inversión se recupera en tres años.

En muchos casos, los beneficios pueden comenzar gradualmente, incluso durante la implementación, si existen mejoras parciales.

---

## 6. Perspectiva contable del proyecto

Contablemente, el tratamiento depende de la normativa aplicable:

- Desarrollo interno puede capitalizarse como activo intangible.
- Servicios de mantenimiento suelen registrarse como gasto.
- Licencias pueden tratarse como activo o gasto según modalidad.

Desde la administración, es clave definir:

- Fecha de inicio de capitalización.
- Fecha de amortización.
- Vida útil estimada del sistema.

El Kick Off suele coincidir con el momento en que se comienza a acumular el costo del proyecto.

---

## 7. Relación con el control de gestión

El control del proyecto utiliza indicadores como:

- EV (Earned Value – Valor Ganado).
- CPI (Cost Performance Index – Índice de Desempeño de Costos).
- SPI (Schedule Performance Index – Índice de Desempeño de Cronograma).

Estos indicadores comienzan a aplicarse desde el inicio formal del proyecto.

Por lo tanto, el Kick Off no solo inicia tareas técnicas, sino también mecanismos de control financiero y seguimiento.

---

## 8. Riesgos asociados al inicio

Un Kick Off mal gestionado puede generar:

- Falta de alineación.
- Confusión de roles.
- Expectativas irreales.
- Descontrol presupuestario.

Desde la perspectiva de TI, el Kick Off debe asegurar:

- Claridad en alcance.
  - Definición de entregables.
  - Metodología acordada.
  - Compromiso de las partes.
- 

## 9. Ejemplo integral

Una empresa decide implementar un sistema de gestión logística.

- El Business Case es aprobado en marzo.
- El Kick Off se realiza en abril.

- Se firman contratos y comienzan pagos.
- El proyecto entra en producción en noviembre.
- Los ahorros comienzan a registrarse en diciembre.

Desde abril a noviembre, el proyecto acumula inversión.

Desde diciembre, comienza a generar beneficios medibles.

El punto de equilibrio dependerá del flujo proyectado.

---

## 10. Relación con la gobernanza de TI

El Kick Off es un hito de gobernanza porque:

- Formaliza responsabilidades.
- Activa controles.
- Legitima el proyecto.
- Inicia consumo presupuestario.

Sin este acto formal, el proyecto carece de estructura organizacional clara.

---

## Conclusión

El Kick Off de un proyecto tecnológico representa el inicio formal de su ejecución operativa y financiera. Más allá de su dimensión simbólica, constituye el punto en el cual comienzan a ejecutarse recursos, a incurrirse en costos y a activarse mecanismos de control.

Desde la perspectiva financiera, las pérdidas —entendidas como inversión inicial— comienzan a registrarse con el inicio efectivo de gastos, mientras que las ganancias o beneficios comienzan a manifestarse cuando el sistema entra en producción y genera mejoras medibles.

Para los futuros profesionales en administración, comprender este proceso implica integrar gestión de proyectos, análisis financiero y gobernanza tecnológica. Un proyecto de TI no comienza con la programación ni con la aprobación conceptual, sino con un acto formal que activa responsabilidades, presupuesto y expectativas organizacionales.

---

## Preguntas de autoevaluación

1. ¿Qué diferencia existe entre la aprobación del Business Case y el Kick Off del proyecto?
  2. ¿Desde qué momento comienzan a registrarse los costos del proyecto tecnológico?
  3. ¿Cuándo pueden considerarse iniciadas las ganancias del proyecto?
  4. ¿Qué riesgos surgen si el Kick Off no define claramente alcance y responsabilidades?
  5. ¿Cómo se relaciona el Kick Off con los mecanismos de control financiero del proyecto?
-

## Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

---

### Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

**La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.**

**Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.**

---

### Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

**Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.**

**Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.**