/ MATRIZ

# Portfolio of Initiatives

Cartera de iniciativas

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Lowell L. Bryan (McKinsey & Company)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a repartir los recursos entre varias iniciativas: poco al principio, más cuando hay pruebas, y cerrar las que no funcionan.

PREGUNTA DIRECTIVA

**¿Qué iniciativas mantenemos abiertas a la vez, cuántos recursos damos ahora a cada una y qué tiene que ocurrir para darle más, corregirla o cerrarla?**

## 01 Problema que resuelve

Portfolio of Initiatives ayuda a decidir bajo incertidumbre sin apostarlo todo a un único plan.

El problema directivo es este: hay que decidir en un entorno que no se puede prever con fiabilidad, y solo se manejan dos opciones. O comprometerse a fondo con un plan, o esperar. Apostar todo a un plan único es una forma cara de equivocarse. No hacer nada, también.

**Señales de que puede hacer falta:**

- el plan estratégico es un único escenario con un único camino;
- las iniciativas se aprueban una vez, con su presupuesto completo, y se revisan al cabo de un año;
- nada se cierra: las iniciativas fallidas se arrastran porque cerrarlas sería admitir un error;
- las apuestas grandes se hacen donde la empresa sabe menos, empujadas por la moda del sector;
- se decide sobre iniciativas de naturaleza muy distinta con el mismo criterio de retorno.

# PORTFOLIO OF INITIATIVES

## Cómo repartir los recursos entre varias iniciativas: poco al principio, más cuando hay pruebas, y cerrar las que no funcionan

**MEJOR VARIAS INICIATIVAS QUE UN SOLO PLAN** | Como en un convoy de barcos: aunque alguno se pierda, la mayor parte de la carga llega (Bryan, 2002).

### 1 · INVERTIR POR ETAPAS

**Explorar**
Un equipo pequeño estudia la idea durante unos meses.
Iniciativas ●●●●●●
Inversión ■

¿Ha cumplido su hito? →

**Probar**
Un piloto con pocos clientes para ver si funciona.
Iniciativas ●●●
Inversión ■■

¿Ha cumplido su hito? →

**Desplegar**
Inversión fuerte, solo si el piloto lo demuestra.
Iniciativas ●
Inversión ■■■■

**Las que no cumplen su hito se corrigen o se cierran. El derecho a invertir más se gana con pruebas.**
Ejemplo de Bryan (un banco): 1–2 millones de dólares para explorar, 20–30 para el piloto y más de 200 para desplegar.

### 2 · CUATRO PREGUNTAS PARA CADA INICIATIVA

**¿Conocemos este terreno mejor que la competencia?**
familiaridad: lo conocemos si no hace falta un acto de fe para ver de dónde saldrá el dinero

**¿Cuánto puede aportar si sale bien?**
valor en juego

**¿Qué riesgo corremos y qué no sabemos todavía?**
riesgo

**¿Cuándo empezará a dar resultados?**
tiempo hasta el impacto

**La primera manda: donde más conocemos, más recursos ponemos.**

### 3 · UNA CARTERA EQUILIBRADA EN EL TIEMPO

**Resultados ya**
Iniciativas que ya dan dinero.

**Medio plazo**
Las que crecerán en unos años.

**Largo plazo**
Las que pueden cambiar la empresa.

**Si todas maduran a la vez o dependen de lo mismo, el riesgo no está repartido: si eso falla, falla todo.**

### 4 · REVISAR CADA POCO Y DECIDIR

1. **Buscar:** nuevas iniciativas donde conocemos el terreno y hay mucho que ganar.
2. **Reforzar o cerrar:** más recursos a las que funcionan; cerrar las que no.
3. **Corregir sobre la marcha:** cambiar el rumbo cuando aprendemos algo nuevo.

En el caso que describe Bryan, un comité de unos 20 directivos, presidido por el consejero delegado, revisa las iniciativas más o menos cada mes.

**CERRAR UNA INICIATIVA NO ES UN FRACASO** | Es parte del método. Cuándo se cierra se decide al aprobarla, no cuando ya ha fallado.

Fuente: Bryan, «Just-in-time strategy for a turbulent world» (McKinsey Quarterly, 2002); Bryan, «Enduring Ideas: Portfolio of initiatives» (McKinsey Quarterly, 2009).
Número de iniciativas por etapa: ilustrativo. Síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Bryan, «Just-in-time strategy for a turbulent world», McKinsey Quarterly (2002), y Bryan, «Enduring Ideas: Portfolio of initiatives», McKinsey Quarterly (2009). Número de iniciativas por etapa: ilustrativo. Composición y textos: elaboración propia. Sin cuadrantes ni ejes.

### Cuándo aporta valor

- ✔ En entornos de incertidumbre alta y estructural: cambio regulatorio, tecnológico o de demanda.
- ✔ Al diseñar el gobierno de la inversión en crecimiento y transformación.
- ✔ Cuando varias iniciativas de crecimiento o transformación compiten por recursos, o conviven sin un criterio común de continuidad.
- ✔ Cuando la organización necesita una regla común para seguir o cerrar iniciativas.
- ✔ Como complemento del trabajo con escenarios (**Scenario Planning**), para pasar de futuros posibles a apuestas concretas.

> / EJEMPLO
> Un fabricante mediano de maquinaria industrial no sabe si sus clientes pagarán por un mantenimiento que avise antes de las averías, por alquilar las máquinas en lugar de comprarlas o por una tienda online de recambios. En lugar de lanzar las tres a lo grande, pone un equipo pequeño a estudiar cada idea durante seis meses, con un hito claro para cada una. Solo la que lo cumple pasa a un piloto con tres clientes.

> / EJEMPLO
> Una cadena de ópticas quiere crecer y duda entre abrir tiendas en centros comerciales, vender gafas por suscripción o hacer revisiones de la vista a domicilio para personas mayores. Prueba cada idea en pocas tiendas o en una sola ciudad, con un presupuesto pequeño y una fecha para decidir. Cierra la que no funciona y da más recursos a la que sí.

### Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el camino es razonablemente previsible.** Entonces la decisión es de ejecución, no de apuesta.
- × **Si la empresa solo tiene capacidad para una iniciativa.** El problema es de elección, no de cartera.
- × **Si la dirección no está dispuesta a cerrar nada.** En ese caso el marco solo añade formalismo.

## 02 Entender

### Qué es

Un enfoque que trata la estrategia **no como un camino único fijado de antemano, sino como una cartera de iniciativas**. La cartera se financia por etapas, se revisa con frecuencia y se reajusta según lo que se va aprendiendo.

La alternativa al plan único es mantener varias iniciativas a la vez, distintas entre sí a propósito en riesgo, retorno y plazo. Y **gestionar la cartera de forma activa**: reforzar lo que funciona, cerrar lo que no y conservar la capacidad de corregir a mitad de camino.

> VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la ficha. Arriba a la izquierda (1), cómo se invierte por etapas: explorar, probar y desplegar; solo pasan a la siguiente etapa las iniciativas que cumplen su hito. A la derecha (2), las cuatro preguntas que se hacen a cada iniciativa; la primera, si conocemos el terreno mejor que la competencia, es la que manda. Abajo a la izquierda (3), cómo equilibrar la cartera entre resultados de hoy y de medio y largo plazo. A la derecha (4), las tres acciones para revisar y decidir: buscar, reforzar o cerrar, y corregir sobre la marcha.

> / NOTA · BM
> La composición y los textos del visual son una síntesis propia de Bryan (2002 y 2009). El número de iniciativas por etapa es ilustrativo. No hay cuadrantes ni ejes, porque las fuentes no los documentan.

/ NOTA

Bryan (2002) compara la cartera con los convoyes de barcos de la Segunda Guerra Mundial. Nadie podía prever qué barcos se perderían, pero al viajar juntos llegaba suficiente carga. Con las iniciativas pasa lo mismo: aunque varias fallen, el conjunto puede salir adelante. Bryan agrupa las iniciativas en convoyes, cada uno con una aspiración común, como ampliar el alcance internacional o tener el coste más bajo del sector. Llama «iniciativas» a los proyectos de la cartera y usa «apuesta» para hablar del tamaño de la inversión en cada una: pequeña, mediana o grande.

## Cómo se representa la cartera

La cartera se representa considerando, sobre todo, cuatro dimensiones de cada iniciativa: su **familiaridad** (el conocimiento distintivo que la empresa puede desplegar en ella, lo que sabe y los demás no), su **riesgo o incertidumbre**, el **tiempo hasta el impacto o el retorno** y la **magnitud del valor en juego**.

Bryan (2002) usa una representación de la cartera que hace visibles la economía en juego, el riesgo y el tiempo hasta la maduración de cada iniciativa. La retrospectiva de McKinsey (2009) destaca dos aspectos del enfoque: la familiaridad y el tiempo.

/ IMPORTANTE

No es una matriz clásica de cuatro cuadrantes. Las fuentes no documentan ejes fijos, cuadrantes ni umbrales que dividan la cartera en casillas, y esta ficha no los crea. La representación sirve para ver el conjunto y equilibrarlo, no para clasificar cada iniciativa en una casilla.

| ELEMENTO | PREGUNTA | PARA QUÉ SIRVE |
|---|---|---|
| **Familiaridad** | ¿Desplegamos aquí conocimiento distintivo que otros no tienen? | Principio rector: orienta dónde comprometer más |
| **Valor en juego** | ¿Cuánto valor puede aportar esta iniciativa si sale bien? | Evita llenar la cartera de apuestas irrelevantes |
| **Riesgo o incertidumbre** | ¿Cuánta exposición e incertidumbre asumimos? | Impide concentrar el riesgo en un único punto |
| **Tiempo hasta el impacto** | ¿Cuándo madura y empieza a dar retorno? | Evita que todo el retorno llegue en la misma fecha |

/ PARA TENER EN CUENTA

La familiaridad funciona como principio de decisión. Las otras tres son las magnitudes que la representación de la cartera hace visibles. No forman una taxonomía cerrada ni tienen escalas oficiales.

/ IDEA CLAVE

La familiaridad es la aportación más característica. La tesis de Bryan: las iniciativas en las que la empresa despliega más conocimiento distintivo que sus competidores merecen el mayor compromiso de recursos. Es ahí donde el riesgo asumido queda compensado por una ventaja real de partida. A la inversa, una apuesta grande en terreno desconocido no es audacia: es exposición sin contrapartida.

/ NOTA

Bryan (2002) da una regla práctica: una empresa conoce bien una oportunidad cuando no necesita grandes actos de fe para ver de dónde vendrán los beneficios. Y pide a la dirección que diga «no» a las grandes inversiones en terrenos que no conoce, aunque las hagan sus competidores.

## La lógica de inversión por etapas

La cartera no se financia de una vez:

1. se empieza con apuestas exploratorias pequeñas;
2. las que superan sus hitos pasan a pilotos de mayor tamaño;
3. solo lo que acumula evidencia suficiente recibe una inversión de despliegue.

**/ IMPORTANTE**

El artículo original ilustra esta progresión con órdenes de magnitud concretos. **Son ilustraciones del caso que describe, no bandas de inversión de referencia**, y esta ficha no las traslada como regla.

**/ EJEMPLO**

Bryan (2002) lo ilustra con un banco imaginario que estudia ofrecer servicios externalizados a otras empresas. Primero, un directivo y tres o cuatro personas estudian la idea durante cuatro a seis meses, con 1–2 millones de dólares. Si encuentran una propuesta de valor, la prueban con dos o tres clientes en un piloto de 20–30 millones. Solo si los pilotos funcionan, el banco invierte más de 200 millones para crecer rápido. Cada decisión se toma «justo a tiempo», cuando ya hay datos.

**/ IDEA CLAVE** · BM

Lo que sí se puede trasladar es el principio: **el tiempo se trata como un activo**. Se paga poco por aprender antes de comprometer mucho. El derecho a invertir más se gana con evidencia, no con convicción.

## Gestionar la cartera de forma dinámica

El objetivo no es clasificar las iniciativas una vez, sino **gestionar la cartera en el tiempo**: iniciar, experimentar, vigilar, aumentar la inversión en lo que funciona, corregir y abandonar lo que no funciona. McKinsey lo resume en tres acciones:

### 1 Buscar con disciplina

Buscar de forma disciplinada iniciativas que ofrezcan una recompensa alta para el riesgo que se asume. La búsqueda se orienta hacia donde la empresa tiene conocimiento distintivo y donde el valor en juego es relevante. No es hacer una lista de lo que ya estaba en marcha.

### 2 Vigilar y reasignar

Seguir la cartera con rigor: reinvertir en las iniciativas que funcionan y cerrar las que fracasan. Cada iniciativa recibe un compromiso proporcionado a su madurez y a la evidencia acumulada, no a su ambición. Es el movimiento que casi nunca se ejecuta y el que da sentido a los otros dos.

**/ EJEMPLO**

En el caso que describe Bryan (2002), un comité de unas veinte personas de la alta dirección, presidido por el consejero delegado, revisa las iniciativas más o menos cada mes. Cada iniciativa puede pasar varias veces por el comité antes de recibir una inversión grande.

### 3 Corregir sobre la marcha

Mantener un enfoque flexible y evolutivo que permita corregir el rumbo a mitad de camino, a medida que se aprende.

## Equilibrar la cartera en el tiempo

La cartera debe incluir iniciativas suficientes para asegurar **retornos actuales importantes** y, a la vez, **apuestas que puedan hacer crecer la empresa a medio y a largo plazo**. En la práctica, conviven tres tipos de iniciativa:

- iniciativas con retornos actuales;
- apuestas de medio plazo;
- apuestas de largo plazo.

**/ IDEA CLAVE** · BM

Si todas las apuestas maduran a la vez, o todas dependen del mismo supuesto, no es una cartera: es una sola apuesta con varios nombres.

**/ NOTA**

McKinsey indica que el enfoque se apoya en ideas como los tres horizontes de crecimiento (**Three Horizons**). Las fuentes no fijan un reparto recomendado entre los tres tipos.

### Qué no es

- **No es una cartera de proyectos con su seguimiento de hitos**, aunque lo incluya.
- **No es gestión del riesgo financiero.**
- **No es una clasificación estable ni una matriz de cuadrantes.** La cartera se reordena continuamente, que es justo lo contrario de un marco de clasificación.
- **No es lo mismo que Three Horizons.** Son próximos (McKinsey señala que el enfoque se apoya en la idea de los tres horizontes), pero usan criterios distintos. Three Horizons clasifica por **madurez del negocio** y da a cada clase una lógica de gestión: responde «qué tipo de negocio es esto». Portfolio of Initiatives ordena por **economía, riesgo, horizonte y familiaridad**, y pone el énfasis en reasignar recursos de forma continua y en cerrar: responde «cuánto comprometo aquí ahora y bajo qué condición sigo».

## 03 Aplicar

### Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para poner en marcha una cartera de iniciativas. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del enfoque de Bryan; Bryan no la formuló como procedimiento.

**1** **Inventariar las iniciativas vivas**
Cada una con el compromiso de recursos que tiene de verdad.

**2** **Caracterizar cada iniciativa**
Según su familiaridad, su riesgo, su tiempo hasta el impacto y la magnitud del valor en juego, sin forzarla en una casilla.

**3** **Revisar el perfil de la cartera en su conjunto**
Mirar el equilibrio entre retornos actuales y apuestas de medio y largo plazo, y la concentración de riesgo, de plazo y de supuestos.

**4** **Redimensionar los compromisos**
Según madurez y evidencia, no según quién defiende cada iniciativa.

**5** **Fijar hitos y criterios de continuidad o cierre**
Para cada iniciativa.

**6** **Establecer la cadencia de revisión y quién decide**
Dejarlo acordado antes de empezar.

**7** **Ejecutar la primera ronda de reasignación**
Aumentar la inversión en lo que funciona, corregir lo que lo necesita y cerrar lo que no funciona. Sin cierres, el resto es cosmética.

**/ IMPORTANTE · BM**

El obstáculo no es analítico, es de gobierno. Cerrar iniciativas tiene coste político: quien las defendió pierde. En muchas organizaciones el cierre se entiende como un fracaso personal, no como un resultado esperado del método. Sin una regla acordada de antemano —qué hito, en qué fecha, decidido por quién— la cartera se convierte en un almacén.

**/ CONSEJO · BM**

Dos condiciones prácticas que conviene fijar antes de empezar:

1. **Criterio de cierre escrito en el momento de aprobar**, no después.
2. **Cadencia de revisión propia**, separada del comité de resultados. Una iniciativa exploratoria evaluada junto a la cuenta de explotación pierde siempre.

**/ IDEA CLAVE · BM**

Al analizar la cartera, conviene mirar su perfil (concentración de riesgo, plazo y supuestos), la relación entre compromiso y evidencia acumulada, y la tasa de cierre histórica. Una tasa de cierre próxima a cero es, por sí sola, el diagnóstico.

**/ PARA TENER EN CUENTA · BM**

No existe un número correcto de iniciativas ni un reparto de inversión estándar entre ellas. Lo que sí se puede exigir:

- que la cartera no dependa de un único supuesto;
- que el compromiso en cada iniciativa guarde relación con la evidencia acumulada;
- que la organización pueda atender de verdad a todas las iniciativas que tiene abiertas.

**/ CONSEJO · BM**

En las empresas medianas, la versión útil es ligera: una lista corta de apuestas, cada una con su compromiso, su siguiente hito y su condición de cierre, revisada trimestralmente en una sesión separada. El obstáculo no suele ser el método, sino la falta de costumbre de cerrar. Conviene abordarlo de forma explícita al principio, no al final.

## Kit práctico

### Hoja de cartera

**/ NOTA · BM**

Las columnas de caracterización son una disposición de trabajo de Biblioteca Management, útil para gestionar la cartera. No son una taxonomía del marco original.

#### Qué es cada iniciativa

| INICIATIVA | VALOR EN JUEGO | RIESGO | TIEMPO HASTA EL IMPACTO (ACTUAL / MEDIO / LARGO PLAZO) | FAMILIARIDAD (¿QUÉ SABEMOS QUE OTROS NO?) |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

**Compromiso y seguimiento**

| INICIATIVA | COMPROMISO ACTUAL | PRÓXIMO HITO Y FECHA | CRITERIO DE CIERRE | DECIDE |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

## Preguntas de control

- ¿En cuáles de estas iniciativas tenemos un conocimiento que un competidor no tendría? Si en ninguna, ¿por qué somos nosotros quienes las hacemos?
- ¿Qué pasaría con la cartera entera si el supuesto principal fallara? ¿Cuántas iniciativas caerían a la vez?
- ¿Qué hemos cerrado en los últimos doce meses?
- ¿Cuánto hemos comprometido en iniciativas que todavía no han superado ningún hito?
- ¿Quién decide el cierre, y lo sabe de antemano?

## Errores frecuentes

| ERROR | CÓMO EVITARLO |
|---|---|
| **Convertirlo en un inventario de proyectos** | La diferencia está en la gestión activa: reinvertir y cerrar. |
| **Forzar la cartera en cuadrantes** | Las fuentes no documentan cuadrantes ni umbrales: representar las dimensiones y equilibrar el conjunto. |
| **Llenar la cartera solo de retornos actuales, o solo de apuestas** | Equilibrar retornos actuales con apuestas de medio y largo plazo. |
| **Aprobar sin criterio de cierre** | Escribirlo al aprobar, no al fracasar. |
| **Comprometer mucho en terreno poco familiar** | Usar la familiaridad como criterio para dimensionar. |
| **Cartera con un único supuesto de fondo** | Comprobar si las iniciativas dependen unas de otras o del mismo supuesto. |
| **Revisarlo en el comité de resultados** | Cadencia y guion propios. |
| **Tratar como regla las cifras de inversión ilustrativas** | No hay bandas estándar: se dimensiona según la evidencia. |
| **Confundirlo con Three Horizons** | Son criterios distintos: ver «Qué no es». |

### Limitaciones

- **Exige una madurez de gobierno** que no todas las organizaciones tienen.
- **Consume atención directiva de forma continua**, no por ciclos.
- **La valoración de la familiaridad es un juicio y puede ser complaciente:** casi toda empresa cree tener conocimiento distintivo.
- **No dice dónde competir.** Ordena apuestas, no las genera.

## 04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Portfolio of Initiatives se usa en las fases de decisión y de gobierno: cuando ya hay opciones sobre la mesa y hay que decidir cuánto comprometer en cada una y bajo qué condiciones seguir. Da la disciplina de inversión. No genera las apuestas ni dice dónde competir: necesita que otras herramientas aporten los candidatos.

La lógica del orden es esta: primero se captan señales del entorno; después se construyen futuros posibles y se ve qué decisiones son robustas y cuáles dependen del futuro que llegue; después se da estructura a las iniciativas según su madurez; y, por último, la cartera convierte las decisiones contingentes en apuestas dimensionadas, con hitos y criterios de cierre.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Bryan. Lo que sí documenta McKinsey es que el enfoque se apoya en ideas como los tres horizontes de crecimiento.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

**1 Strategic Foresight.**
Alimenta la búsqueda de candidatos con señales del entorno.

**2 Scenario Planning.**
Identifica qué decisiones son robustas y cuáles contingentes, es decir, cuáles solo tienen sentido en algunos futuros.

**3 Three Horizons.**
Da la estructura: ordena las iniciativas por madurez del negocio, en la que se apoya el equilibrio entre retornos actuales y apuestas de medio y largo plazo.

**4 Portfolio of Initiatives.**
Da la disciplina de inversión: convierte las decisiones contingentes en apuestas dimensionadas y decide cuánto comprometer en cada una y bajo qué condición sigue.

### Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **GE/McKinsey Portfolio Matrix** → si hay que priorizar negocios ya establecidos; esta cartera gestiona apuestas que todavía no lo son.
- **Balanced Scorecard + Strategy Map** → si se necesita un marco de seguimiento, siempre que no imponga indicadores de negocio maduro a iniciativas exploratorias.
- **Kotter 8 Steps** → si desplegar la cartera exige liderar un cambio en la organización.
- **Product Portfolio Management** → si se quiere aplicar la misma lógica de cartera al producto.
- **Stage-Gate®** → si la lógica de invertir por etapas se aplica al desarrollo de nuevos productos, con puertas de decisión en cada fase.
- **Lean Startup** → si una iniciativa que se está explorando necesita probar sus hipótesis con clientes reales y poco gasto antes de pedir más recursos.
- **BCG Growth-Share Matrix** → si hay que ver qué negocios generan la caja que financia las iniciativas nuevas.
- **Cynefin** → si antes hay que comprobar que la situación es de verdad incierta; cuando el camino es claro, basta con un plan.
- **AI Opportunity Portfolio** → si las iniciativas son usos de la inteligencia artificial; añade criterios propios de la IA (datos, fiabilidad, uso real, coste recurrente y riesgos) y una matriz de valor y viabilidad.

# 05 Profundizar

## Origen y evolución

El enfoque lo formuló **Lowell L. Bryan**, director de McKinsey & Company, en «Just-in-time strategy for a turbulent world» (*McKinsey Quarterly*, 2002).

- El artículo presenta una representación de la cartera que hace visibles la economía en juego, el riesgo y el horizonte hasta la maduración de cada iniciativa, la lógica de inversión por etapas decidida «justo a tiempo», a medida que los pilotos aportan información, y la disposición a cerrar las iniciativas que no llevan a ninguna parte.
- McKinsey recoge después el marco en su retrospectiva *Enduring Ideas* (2009), firmada por el propio Bryan. Destaca dos aspectos, la familiaridad y el tiempo; resume la gestión en tres acciones (búsqueda disciplinada, seguimiento riguroso reinvirtiendo en los éxitos y cerrando los fracasos, y corrección sobre la marcha); pide equilibrar retornos actuales con apuestas de medio y largo plazo, y señala que el enfoque se apoya en ideas como los tres horizontes de crecimiento.
- La retrospectiva menciona también los niveles de incertidumbre de Hugh Courtney, desarrollados con Jane Kirkland y Patrick Viguerie en «Strategy under uncertainty» (*McKinsey Quarterly*, 2000). Su ámbito es universal. Su utilidad crece con el grado de incertidumbre del entorno.

## Fuentes de origen


- Bryan, L. L. (2002). Just-in-time strategy for a turbulent world. *McKinsey Quarterly*, junio de 2002. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/just-in-time-strategy-for-a-turbulent-world — Formulación del enfoque: representación de la cartera según economía en juego, riesgo y tiempo hasta la maduración; inversión por etapas; cierre de iniciativas sin recorrido.
- Bryan, L. L. (2009). Enduring Ideas: Portfolio of initiatives. *McKinsey Quarterly*, octubre de 2009. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-portfolio-of-initiatives — Retrospectiva de la firma: familiaridad y tiempo como aspectos del marco; tres acciones de gestión; equilibrio entre retornos actuales y apuestas de medio y largo plazo; relación con los tres horizontes de crecimiento.


*La atribución procede del artículo original y de la retrospectiva de la propia firma, que identifica expresamente a Lowell L. Bryan y sitúa el desarrollo a comienzos de los años dos mil. Las cifras de inversión que aparecen en el artículo original son ilustrativas del caso descrito y no se recogen aquí como bandas de referencia.*

## Autoría y créditos


| | |
|---|---|
| AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO | Lowell L. Bryan (McKinsey & Company), 'Just-in-time strategy for a turbulent world', McKinsey Quarterly, 2002. Atribución cerrada: McKinsey identifica expresamente a Bryan y sitúa el desarrollo a comienzos de los años dos mil. (2002). |
| ELABORACIÓN DE LA NOTA | Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría. |
| NOTAS «BM» | Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original. |
| COPYRIGHT | © 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias. |
| CONDICIONES DE USO | Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables. |
| AVISO | Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización. |
| DIRECCIÓN Y EDICIÓN | Emilio Llopis. |
| EDICIÓN | Octubre de 2026. |