/ MARCO ANALÍTICO

Three Horizons

Tres horizontes de crecimiento; horizontes McKinsey

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Baghai, Coley y White (McKinsey & Company)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a dirigir a la vez el negocio actual, los negocios emergentes y las opciones de futuro, cada uno con la forma de gestión que le corresponde.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué estamos haciendo hoy para que dentro de unos años exista un negocio distinto del actual, y estamos dirigiéndolo con la lógica que le corresponde?

01 Problema que resuelve

Three Horizons ayuda a la dirección de una empresa a no descuidar el futuro mientras gestiona el presente. Propone mirar a la vez tres tipos de actividad: el negocio que hoy da el beneficio y la caja; los negocios nuevos que ya empiezan a funcionar y pueden ser importantes dentro de unos años; y las ideas y pruebas que todavía no son un negocio, pero pueden llegar a serlo.

La clave está en que cada uno se dirige de una forma distinta. Al negocio actual se le pide rentabilidad este año. A un negocio que está naciendo no se le puede pedir lo mismo: se le pide que crezca y que demuestre que funciona. Y a una idea en prueba se le pide que enseñe algo útil gastando poco. Medir a los tres con la misma vara es la forma más rápida de acabar con lo nuevo.

El problema directivo es conocido: el negocio actual absorbe todo el dinero, las personas y el tiempo de la dirección, y lo que debería sustituirlo cuando ese negocio madure no llega nunca.

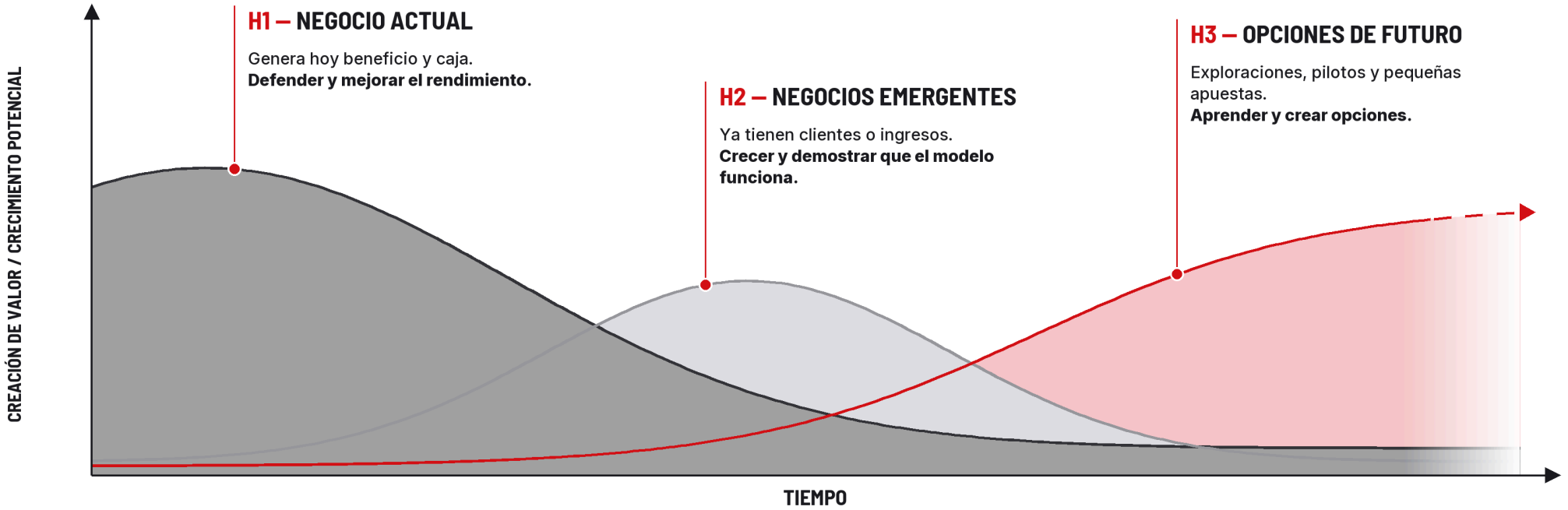
Señales de que puede hacer falta:

- la dirección dedica casi todo su tiempo a la operación del mes;
- las iniciativas nuevas se evalúan con los indicadores del negocio maduro y no sobreviven a la primera revisión de resultados;
- se lanzan exploraciones sin criterios para decidir si siguen, y se arrastran durante años sin decidir;
- la empresa crece mientras el mercado crece, y se queda parada cuando el mercado se para.

THREE HORIZONS

Gestionar hoy el negocio actual, los negocios emergentes y las opciones de futuro

LOS TRES SE GESTIONAN HOY | Mantener el rendimiento del **negocio actual**, acelerar los **negocios emergentes** y crear **opciones de futuro**, de forma simultánea y equilibrada.



El eje muestra cómo maduran las iniciativas con el tiempo: pasan de H3 a H2 cuando demuestran que funcionan, y de H2 a H1 cuando escalan.
No indica cuándo hay que empezar a atenderlas.

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de Baghai, Coley y White, The Alchemy of Growth (1999), y McKinsey, Enduring Ideas: The three horizons of growth (2009).

emilio llopis

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de Baghai, Coley y White, The Alchemy of Growth (1999), y McKinsey, Enduring Ideas: The three horizons of growth (2009). Los tres horizontes se gestionan simultáneamente; el eje temporal representa la evolución de las iniciativas, no cuándo deben empezar a recibir atención.

Cuándo aporta valor

- ✓ Plan estratégico en una empresa con un negocio maduro que absorbe todos los recursos y un crecimiento plano.
- ✓ Decidir quién sigue la innovación en la empresa, cada cuánto y con qué indicadores.
- ✓ Reparto de recursos entre la operación y las iniciativas de futuro.
- ✓ Cuando el consejo pregunta por el relevo del negocio principal.
- ✓ Cuando conviven iniciativas de naturaleza muy distinta que se revisan en la misma reunión y con los mismos indicadores.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la empresa es pequeña y está construyendo su primer negocio.** Clasificar en tres horizontes lo que todavía es una sola apuesta añade burocracia, no información.
- × **Si hay que decidir dónde competir.** El marco no sustituye a la elección estratégica: dice cómo repartir y gobernar, no dónde competir.
- × **Si lo que se necesita es detectar e interpretar los cambios del entorno.** Eso es **Strategic Foresight**. Foresight mira fuera; los horizontes reparten dentro.

02 Entender

Qué es

Un marco para ver en conjunto todo lo que hace una empresa para ganar dinero hoy y mañana, y para dirigir cada parte con la lógica que le corresponde.

Lo formularon Mehrdad Baghai, Stephen Coley y David White, a partir de su trabajo en McKinsey & Company, en *The Alchemy of Growth* (1999). El marco divide las actividades de la empresa en tres horizontes según su **naturaleza y su madurez**: si ya son un negocio consolidado, si están empezando a serlo o si todavía son una idea. Los tres se dirigen a la vez, hoy.

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

Los tres horizontes

1 Horizonte 1 (H1): el negocio actual

Es el negocio que se identifica con el nombre de la empresa: el que genera hoy la mayor parte del beneficio y de la caja, y el que financia todo lo demás. Puede seguir creciendo durante años, pero antes o después madurará.

Qué se le pide: defender su posición y mejorar su rendimiento: vender más a los clientes actuales, mejorar el margen y ser más eficiente.

Cómo se mide: margen, rentabilidad del capital, cuota, eficiencia.

2 Horizonte 2 (H2): los negocios emergentes

Son negocios que ya están en marcha: tienen clientes o ingresos y crecen, pero todavía no dan el beneficio del negocio principal y necesitan inversión. Son los candidatos a convertirse en el negocio principal de dentro de unos años.

Qué se le pide: crecer y demostrar que el modelo funciona y puede ser rentable a mayor escala.

Cómo se mide: crecimiento, captación de clientes, hitos de validación.

3 Horizonte 3 (H3): las opciones

Son ideas que todavía no son un negocio: proyectos de investigación, pruebas piloto, pequeñas participaciones en otras empresas, acuerdos para explorar algo nuevo. La mayoría no llegará a nada, y está bien que sea así: su papel es crear opciones de futuro con poco dinero, para que la empresa no dependa de acertar a la primera.

Qué se le pide: aprender rápido y barato, y crear opciones de futuro.

Cómo se mide: aprendizaje por euro invertido, hitos, criterios de cierre.

Lo que significa el eje del tiempo, y lo que no

El dibujo habitual sitúa los tres horizontes sobre una línea de tiempo. De ahí viene la lectura más extendida y más equivocada: corto, medio y largo plazo. No es eso.

La distinción es por **naturaleza y madurez del negocio**, no por cuándo hay que ocuparse de él. El eje del tiempo indica el ciclo por el que una iniciativa pasa de H3 a H2 y de H2 a H1. No indica cuándo hay que prestarle atención.

/ IMPORTANTE · BM

Una empresa que trata H3 como «lo que veremos más adelante» no está aplicando el marco: lo está usando como excusa.

Tres lógicas de gestión, no tres cajones

Lo útil del marco no es clasificar. Es reconocer que cada horizonte necesita una lógica de gestión distinta.

/ NOTA · BM

La tabla siguiente es una elaboración de Biblioteca Management, no parte de la formulación de Baghai, Coley y White ni de la documentación de McKinsey. Recoge la práctica habitual de gobernar cada horizonte de forma distinta, pero no debe presentarse como contenido original del marco.

	H1	H2	H3
Objetivo	Rendimiento	Escalado	Aprendizaje
Tipo de decisión	Presupuesto anual	Inversión por hitos	Apuestas pequeñas y revocables
Perfil que lo dirige	Gestión y eficiencia	Construcción de negocio	Exploración
Qué significa fracasar	Desviación	Modelo no validado: cambiar de rumbo o cerrar	Hipótesis descartada: información útil
Cuándo llega el retorno	Inmediato	Diferido	Incierto

/ IDEA CLAVE · BM

El fallo más frecuente no es no tener H2 o H3. Es tenerlos y **medirlos con los indicadores de H1**. Un negocio emergente evaluado por su margen en el primer ejercicio casi siempre se cierra. Por eso, en la práctica, el marco es una herramienta de **gobierno**: define quién revisa qué, con qué criterio y cada cuánto.

El paso de un horizonte a otro

El marco original describe el paso de H3 a H2 y de H2 a H1 como el ciclo por el que una iniciativa madura. No fija criterios concretos para ese paso.

/ CONSEJO · BM

Como criterio de trabajo:

- una iniciativa pasa de H3 a H2 cuando deja de ser una hipótesis y tiene clientes, ingresos o pruebas de que el modelo funciona;
- pasa de H2 a H1 cuando su crecimiento y su rentabilidad permiten dirigirla con las reglas del negocio maduro.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Esos dos momentos de paso son los más delicados. Ahí se pierde el impulso, o se integra demasiado pronto una iniciativa en una estructura que la ahogará.

El reparto de recursos

> **/ IMPORTANTE** · BM
>
> No existe un reparto correcto que valga para todas las empresas. El dato más citado procede de un estudio de Nagji y Tuff (2012): las empresas que dedicaban en torno al 70 % de su esfuerzo de innovación a mejorar el negocio actual, el 20 % a negocios cercanos y el 10 % a apuestas transformadoras obtenían mejores resultados en bolsa que sus competidores. Pero los mismos autores muestran que la proporción cambia mucho según el sector y la ambición de cada empresa, y su clasificación no coincide exactamente con los tres horizontes. Lo que sí es exigible es que el reparto **sea explícito y deliberado**, y no lo que sobra después de financiar la operación.

Escaleras de crecimiento y siete vías para crecer

En un artículo anterior al libro, los mismos autores, con Conn y McLean (1996), explican que las empresas que crecen de forma sostenida no dan grandes saltos, sino que suben una **escalera**: cada paso es rentable por sí mismo y crea capacidades que hacen posible el siguiente. Un negocio de H2 rara vez nace de golpe; suele ser el resultado de varios pasos pequeños que empezaron como opciones de H3.

Describen también siete vías por las que se puede crecer: vender más a los clientes actuales, atraer clientes nuevos, innovar en productos y servicios, innovar en la forma de hacerlos llegar al cliente, mejorar la estructura del sector (por ejemplo, comprando competidores), crecer en otras zonas geográficas y entrar en negocios nuevos. Varias coinciden con las direcciones de **Ansoff Matrix**.

Qué no es

- **No es un plan a tres, cinco y diez años.**
- **No es una clasificación de proyectos por fecha de entrega.**
- **No es una función de vigilancia del entorno.** Eso es **Strategic Foresight**.
- **No es el marco del mismo nombre que se usa en el campo del foresight.** Aquel describe transiciones de sistemas completos, no la gestión de una cartera empresarial (ver Profundizar).

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> **/ NOTA** · BM
>
> Secuencia práctica para aplicar Three Horizons a la cartera de una empresa. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management; Baghai, Coley y White no la formularon como procedimiento.

1 **Inventariar todo lo que consume recursos**
Negocios, líneas, proyectos y exploraciones.

2 **Asignar un horizonte a cada elemento**
Discutir los casos dudosos: la discusión importa más que la asignación.

3 **Cuantificar los recursos que recibe hoy cada horizonte**
Dinero, personas y, sobre todo, tiempo de la dirección.

4 **Contrastar el reparto real con el que la dirección declara querer**
La diferencia entre los dos es el punto de partida de la conversación.

5 **Definir la lógica de gestión de cada horizonte**
Quién responde, con qué indicadores, en qué reunión y cada cuánto.

6 **Fijar criterios de paso y de cierre para H3 y H2**
Sin criterio de cierre, la cartera se llena de iniciativas que nadie se atreve a cerrar y que siguen consumiendo recursos.

7 **Revisar cada horizonte con su propia periodicidad**
H1, en la revisión de resultados; H2 y H3, en una sesión separada y con otro guion.

> / CONSEJO · BM
> El resultado que se busca no es el dibujo de los tres horizontes. Es un cuadro de horizontes, una forma de gobierno distinta para cada uno (reuniones, indicadores y cadencia) y unos criterios de paso y de cierre.

> / CONSEJO · BM
> En las empresas medianas rara vez tiene sentido montar tres estructuras separadas. Sí lo tiene separar **la conversación**: una sesión trimestral distinta, con otro guion y otros indicadores, para lo que no es el negocio de hoy. Es la versión mínima del marco y suele ser suficiente.

Dos ejemplos de horizontes

> / EJEMPLO
> Empresa de transporte frigorífico por carretera.
>
> «H1: el transporte de fruta y verdura para las cadenas de supermercados, que da casi todo el beneficio. H2: el almacén frigorífico que abrimos hace dos años para guardar mercancía de nuestros clientes; ya factura y crece cada año, pero todavía no gana dinero. H3: una prueba de reparto urbano con furgonetas eléctricas refrigeradas con tres clientes. Al revisar la cartera vimos el problema: al almacén le exigíamos el mismo margen que al transporte y estuvimos a punto de cerrarlo. Decisión: medirlo por ocupación y clientes nuevos durante dos años más, y revisar la prueba urbana cada trimestre con un criterio de cierre claro.»

> / EJEMPLO
> Red de clínicas dentales con cinco centros.
>
> «H1: los tratamientos generales, que llenan la agenda y pagan la estructura. H2: la ortodoncia invisible para adultos, que crece deprisa y atrae pacientes nuevos. H3: una prueba de cuota mensual de cuidado dental para familias en una clínica. El reparto real mostró que la dirección dedicaba todo su tiempo a la agenda de los tratamientos generales. Decisión: una reunión trimestral aparte para la ortodoncia y la cuota familiar, con sus propios indicadores.»

Kit práctico

Cuadro de horizontes

Ejemplo con la empresa de transporte frigorífico:

INICIATIVA O NEGOCIO	HORIZONTE	RECURSOS (€ Y PERSONAS)	TIEMPO DE LA DIRECCIÓN (HORAS AL TRIMESTRE)	INDICADOR PRINCIPAL	CRITERIO PARA SEGUIR O CERRAR
Transporte de fruta y verdura para supermercados	H1	18 M€ de ventas; 140 personas	60	Margen por ruta	—
Almacén frigorífico para clientes	H2	1,5 M€ invertidos; 12 personas	6	Ocupación y clientes nuevos	Seguir si supera el 75 % de ocupación al cerrar el año
Prueba de reparto urbano eléctrico refrigerado	H3	120.000 €; 2 personas	1	Coste por entrega y repetición de los tres clientes de la prueba	Cerrar si el coste por entrega no baja un 30 % en seis meses

> / CONSEJO · BM
>
> La columna del tiempo de la dirección es la que provoca la conversación incómoda. Casi siempre revela que H2 y H3 reciben una parte mínima de ese tiempo, muy por debajo de lo que la propia dirección cree.

Preguntas de control

- ¿Qué iniciativa de H2 sería un negocio relevante dentro de tres años, y quién responde de ella a tiempo completo?
- ¿Qué iniciativa de H3 hemos cerrado en los últimos doce meses? Si ninguna, ¿estamos explorando o acumulando?
- ¿Con qué indicadores estamos juzgando H2? ¿Son los del negocio maduro?
- Si el negocio principal cayera un 20 %, ¿qué pasaría con H2 y H3?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Leerlo como corto, medio y largo plazo	H3 se deja para «más adelante» y, cuando el negocio actual madura, no hay nada preparado.	Los tres horizontes se gestionan hoy; el eje del tiempo marca el paso de uno a otro, no la agenda.
Medir H2 y H3 con indicadores de H1	Un negocio que está naciendo no da el margen del negocio maduro, se juzga como un fracaso y se cierra antes de tiempo.	Definir indicadores propios por horizonte antes de asignar recursos.
Usar proporciones de reparto como doctrina	Se aplica un 70/20/10 que no tiene en cuenta el sector, la caja ni la ambición de la empresa.	No hay un reparto universal; se decide y se justifica para cada empresa.
Acumular iniciativas de H3 sin cerrar ninguna	La cartera se llena de pruebas que consumen dinero y atención sin enseñar nada nuevo.	Fijar criterios de cierre explícitos desde el inicio.
Clasificar y no cambiar nada	El dibujo queda bien, pero el reparto de recursos y la forma de dirigir siguen igual.	El resultado es el gobierno, no el dibujo.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Integrar H2 en la estructura de H1 demasiado pronto	Las normas, los costes y las prioridades del negocio maduro ahogan al negocio nuevo.	Definir las condiciones de paso y proteger a H2 hasta que las cumpla.
Dar a lo nuevo solo lo que sobra	H2 y H3 reciben el dinero y el tiempo que deja libres el negocio actual, que casi nunca es suficiente.	Fijar al principio del año un presupuesto y un tiempo de dirección propios para H2 y H3.

Limitaciones

- **Su supuesto sobre el tiempo está discutido.** Una crítica publicada en *Harvard Business Review* (Blank, 2019) sostiene que hoy una innovación disruptiva puede desplegarse con mucha rapidez (ver Profundizar).
- **No dice dónde competir ni con qué ventaja.**
- **Asignar un horizonte a una iniciativa concreta exige juicio.** No hay una regla automática.
- **En empresas con estructura pequeña, separar los gobiernos puede ser inviable** en la práctica.

04 Combinar

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

Three Horizons suele utilizarse al preparar un plan estratégico o al decidir cómo se dirige la innovación, cuando hay que repartir recursos y tiempo de la dirección entre el negocio actual y lo que debe sustituirlo. Organiza la respuesta interna y su gobierno. No elige dónde competir ni sustituye al plan: es una de sus piezas.

La lógica es sencilla: primero se entiende qué está cambiando fuera; después se ordena la cartera por horizontes y se decide cómo gobernar cada uno; y, por último, se dan a cada horizonte objetivos propios.

> / **NOTA** · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Baghai, Coley y White.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Strategic Foresight.
Detecta e interpreta el cambio del entorno. Mira fuera.

2 Three Horizons.
Organiza la respuesta interna: reparte recursos y gobierna cada horizonte con su propia lógica.

3 OKR.
Da objetivos distintos a iniciativas de horizontes distintos, sin someterlas al mismo cuadro de mando.

Otros complementos útiles

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

- **Ansoff Matrix** → si queremos ver las iniciativas por producto y mercado. Son ejes distintos y se cruzan: Ansoff clasifica por producto-mercado; los horizontes, por madurez y lógica de gestión.
- **Portfolio of Initiatives** → si queremos gestionar la cartera por riesgo, familiaridad y economía en juego, con reasignación continua. Es muy próximo: ambos ordenan apuestas, pero los horizontes clasifican por madurez del negocio.
- **GE/McKinsey Portfolio Matrix** → si hay que priorizar los negocios existentes según su atractivo y su posición. Los horizontes añaden lo que todavía no es un negocio.
- **Disruptive Innovation** → si queremos entender por qué la empresa establecida no ve la amenaza que debería alimentar H2 y H3.

05 Profundizar

Origen y evolución

Mehrdad Baghai, Stephen Coley y David White formularon los tres horizontes en *The Alchemy of Growth* (1999), a partir de trabajo desarrollado en McKinsey & Company. Tres años antes, con Conn y McLean, habían publicado en *McKinsey Quarterly* «Staircases to growth» (1996), donde ya aparecen las escaleras de crecimiento y las siete vías para crecer.

McKinsey publicó después una presentación retrospectiva del marco, *Enduring Ideas: The three horizons of growth* (*McKinsey Quarterly*, 1 de diciembre de 2009). Es útil porque precisa que el eje del tiempo describe el paso de una iniciativa de un horizonte a otro, no el momento de atender a cada uno, y que los tres horizontes deben gestionarse a la vez.

Un marco con el mismo nombre que no es este. En el campo del foresight existe otro marco llamado *Three Horizons*, desarrollado a partir de 2006 en el entorno del International Futures Forum (Sharpe, Hodgson, Leicester, Lyon, Fazey y otros). Sirve para describir transiciones de sistemas completos, no para gestionar una cartera empresarial. Comparte nombre y una inspiración inicial, pero no es el mismo instrumento ni tiene el mismo uso. Esta ficha trata solo el marco de Baghai, Coley y White.

Qué sabemos sobre su solidez

El marco no se ha puesto a prueba con estudios propios: es una forma de ordenar y gobernar la cartera. Lo que sí hay es evidencia sobre su idea central y una crítica explícita a uno de sus supuestos.

- / EVIDENCIA

  Dirigir lo nuevo con una lógica propia funciona. O'Reilly y Tushman (2004) estudiaron 35 intentos de lanzar innovaciones rupturistas en 15 unidades de negocio de 9 sectores. Más del 90 % de las que se organizaron con una unidad propia para lo nuevo, conectada con la dirección del negocio actual, lo consiguieron; con las estructuras funcionales de siempre, solo el 25 %; y ninguna de las que se apoyaron en equipos transversales o sin apoyo alcanzó sus objetivos. No estudian los tres horizontes, pero respaldan su idea central: lo nuevo necesita una forma de dirigirse distinta de la del negocio actual.

- / EVIDENCIA

  El reparto de recursos depende de cada empresa. El estudio de Nagji y Tuff (2012), resumido en «El reparto de recursos», asocia un reparto en torno a 70/20/10 a mejores resultados en bolsa, pero muestra repartos muy distintos según el sector.

Existe además una crítica contemporánea explícita al marco. Steve Blank sostiene en *Harvard Business Review* (febrero de 2019) que el modelo se apoya en un supuesto: que las innovaciones realmente rupturistas tardan años en desarrollarse.

Según Blank, la tecnología ha invalidado ese supuesto. Hoy una propuesta disruptiva puede desplegarse muy deprisa, lo que favorece al que ataca frente a la empresa establecida.

La crítica cuestiona sobre todo el supuesto sobre el tiempo que pueden requerir algunas innovaciones y la velocidad de paso entre horizontes.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
>
> Esto no invalida necesariamente la utilidad del marco como herramienta para gobernar negocios maduros, emergentes y opciones. Pero esa utilidad es una interpretación de Biblioteca Management, no una refutación de la crítica. Quien use el marco debería conocer la objeción y decidir por sí mismo cuánto pesa en su sector.

Fuente original

- Baghai, M., Coley, S. y White, D. (1999). *The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise*. Perseus Publishing. Formulación original de los tres horizontes. Es la referencia que da la propia McKinsey en su retrospectiva.

Nota sobre la historia editorial: la referencia fijada arriba es la que da la propia McKinsey (Perseus Publishing, 1999). El registro del ejemplar depositado en Internet Archive indica además que la obra se publicó primero en el Reino Unido en 1999 por Orion Business (Londres) y que la primera impresión en rústica de Perseus Books (Reading, Massachusetts) es de julio de 2000. Se deja constancia de la discrepancia entre bases en lugar de fijar un único pie de imprenta.

Lecturas recomendadas

- McKinsey & Company (2009, 1 de diciembre). *Enduring Ideas: The three horizons of growth. McKinsey Quarterly*. Presentación retrospectiva de la firma. Precisa que el eje del tiempo describe el paso entre horizontes y no el momento de atender a cada uno. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth
- Baghai, M., Coley, S., White, D., Conn, C. y McLean, R. (1996, 1 de noviembre). Staircases to growth. *McKinsey Quarterly*. Escaleras de crecimiento y siete vías para crecer. https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/staircases-to-growth
- Nagji, B. y Tuff, G. (2012, mayo). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review*. Reparto del esfuerzo de innovación entre el negocio actual, los negocios cercanos y las apuestas transformadoras. https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio

Extensiones y críticas

- Blank, S. (2019, febrero). McKinsey's three horizons model defined innovation for years. Here's why it no longer applies. *Harvard Business Review* (edición digital). Crítica documentada al supuesto temporal del modelo. https://hbr.org/2019/02/mckinseys-three-horizons-model-defined-innovation-for-years-heres-why-it-no-longer-applies
- O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2004, abril). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*. Por qué lo nuevo necesita una unidad propia conectada con la dirección. https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization
- Marco homónimo del campo del foresight, desarrollado a partir de 2006 en el entorno del International Futures Forum. Referencia de síntesis: Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A. y Fazey, I. (2016). *Three horizons: a pathways practice for transformation. Ecology and Society*, 21(2), 47. https://doi.org/10.5751/ES-08388-210247. Es un instrumento distinto y no se desarrolla en esta ficha.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Mehrdad Baghai, Stephen Coley y David White, The Alchemy of Growth (1999), a partir de trabajo desarrollado en McKinsey & Company (1999).
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.