¿Eres un emprendedor social? Encuadra tu relato para llegar a los grupos de interés

Materializar buenas ideas requiere apoyo colectivo. Un relato auténtico y efectivo puede ayudarte a obtenerlo, como demuestra una marca de leche francesa.



22 de abril de 2026

En innovación y emprendimiento, los productos disruptivos y las estrategias de crecimiento

©IESE Business School

suelen acaparar titulares y atraer financiación. Sin embargo, detrás de cada proyecto que logra escalar hay un motor menos visible pero más fundamental que la cuota de mercado: el propósito.

En el emprendimiento social –cuyo objetivo es generar un impacto positivo en la sociedad sin renunciar a la viabilidad económica– ese sentido es clave para escalar el impacto.

La profesora del IESE Yuliya Snihur ya había analizado cómo, en contextos de innovación, las amenazas pueden reenmarcarse como oportunidades. En una nueva investigación junto con Clarence Blunt y Nancy Bocken, vuelve a poner el foco en un elemento clave para los emprendedores, especialmente los sociales: el encuadre. Construir un encuadre narrativo que dé sentido a la misión, capaz de generar una respuesta emocional y movilizar a distintos grupos de interés –desde comunidades hasta medios de comunicación– puede marcar la diferencia entre una iniciativa que crece y otra que se queda en el camino.

De producto básico a símbolo de una causa

En 2016, en plena crisis del sector lácteo en Francia, una *startup* llamada *C'est Qui Le Patron?!* irrumpió en el mercado con una propuesta distinta: vender leche a un precio justo. A primera vista podía parecer una marca más, pero en realidad cuestionaba principios profundamente arraigados sobre la fijación de precios, las cadenas de suministro y la relación entre consumidores y productores.

El fundador de *C'est Qui Le Patron?!*, Nicolas Chabanne, hizo algo más que comercializar un cartón de leche: convirtió un producto básico en el símbolo de unos ganaderos asfixiados por las deudas y unos márgenes cada vez más estrechos. A través de una votación en Facebook, invitó a los consumidores a fijar un precio que consideraran justo. Al apelar a la sabiduría colectiva, emergió un consenso: unos céntimos más por litro podían contribuir a devolver estabilidad y dignidad a los productores.

Los protagonistas de esta historia eran ciudadanos corrientes que decidieron implicarse. Compartían fotos de sus tiques de compra, alertaban cuando el producto se agotaba en los supermercados y animaban a su entorno a cambiar de marca. En la red, comenzaron a circular mensajes de gratitud y orgullo.

La cobertura mediática presentó a *C'est Qui Le Patron?!* como una revolución nacida desde abajo, capaz de transformar la adversidad en esperanza y de alcanzar una visibilidad muy superior a la que cabría esperar por su presupuesto de marketing. Minoristas y competidores

©IESE Business School

adoptaron el relato, mientras la aparición de productos imitadores apuntaba al surgimiento de una nueva categoría de mercado. Incluso los políticos se sumaron a la narrativa, citando la marca en debates parlamentarios y en iniciativas legislativas sobre transparencia, con la vista puesta en influir en la agenda pública.

Cómo un relato puede impulsar el crecimiento

El mensaje de Chabanne planteaba que los consumidores eran algo más que compradores pasivos: eran una comunidad capaz de actuar de forma solidaria.

Su estrategia de encuadre se articula en torno a tres dimensiones:

1. Chabanne puso rostro a la crisis compartiendo historias de ganaderos agotados, incapaces de llegar a fin de mes y, en algunos casos, abocados al suicidio. Frente a las cifras abstractas, ese relato concreto y dramático resultaba mucho más poderoso para interpelar a los consumidores.
2. Chabanne evitó presentarse como un visionario solitario y recurrió a la "sabiduría de las masas" para determinar qué era un precio justo.
3. El fundador evitó señalar culpables. En lugar de atacar a minoristas o responsables políticos, el movimiento puso el acento en la solidaridad, proyectando una narrativa en la que los ganaderos podían volver a sonreír, a dormir, a tener esperanza.

En conjunto, estos elementos dieron lugar a lo que los autores denominan un encuadre de solidaridad movilizadora. La urgencia moral se combinó con una acción sencilla y una ilusión compartida.

Cuando lo emocional y lo simbólico movilizan

Los emprendedores sociales suelen asumir que los argumentos racionales bastan para movilizar la acción colectiva. Apelan a métricas de impacto, beneficios medioambientales o salarios justos. Todo ello es relevante, pero la lógica por sí sola rara vez resulta suficiente. Esta investigación amplía el enfoque: el emprendimiento social no se limita a desarrollar productos y servicios, sino que también construye el marco narrativo desde el que se interpretan los desafíos y se activa la implicación colectiva.

El encuadre no es una táctica comunicativa periférica. Es −o debería ser− la columna vertebral del proceso. No en vano, focaliza la atención, canaliza las emociones y alinea

©IESE Business School

comportamientos entre los distintos grupos de interés. En una época marcada por crisis sociales y medioambientales, la capacidad de expresar el sentido de una iniciativa puede valer tanto como cualquier avance tecnológico.

A través del lenguaje, los símbolos y el relato, los emprendedores pueden reunir apoyos, reducir resistencias y transformar la lógica de sectores, mercados y pautas de consumo.

Guía para despertar la solidaridad

1. Empieza por la cultura

Apóyate en símbolos y valores que ya formen parte del imaginario colectivo, como la justicia, la comunidad o el empoderamiento. En el caso de *C'est Qui Le Patron?!*, el mensaje conectaba con referentes profundamente arraigados en la cultura francesa, vinculados a la solidaridad y al papel activo de los ciudadanos.

2. Combina lo nuevo con lo familiar

Destaca el carácter innovador de la solución, pero anclándola en valores que ya son significativos para la sociedad. *C'est Qui Le Patron?!* era una propuesta distinta, pero a la vez reconocible: se presentaba como un movimiento de consumidores basado en la justicia, más que como una empresa orientada al beneficio, lo que facilitó su encaje en el contexto cultural.

3. Usa la emoción de forma deliberada

Alterna entre la urgencia y la esperanza. Ambas son necesarias para movilizar a las personas. Al acompañar al público entre momentos de preocupación y de optimismo, los emprendedores sostienen la atención y refuerzan el compromiso.

4. Trata el encuadre como un trabajo continuo

La legitimidad no se construye una sola vez; hay que sostenerla a lo largo del tiempo. *C'est Qui Le Patron?!* logró mantenerla compartiendo de forma recurrente los datos de pagos a los ganaderos y las historias de impacto. De este modo, a medida que el movimiento crecía, también se reforzaba su atractivo moral.

©IESE Business School

5. Responde de forma constructiva cuando cuestionen tu relato

Es habitual que surjan detractores. En esos casos, los emprendedores sociales más efectivos evitan la polarización y optan por reencuadrar su narrativa. *C'est Qui Le Patron?!* reforzó su énfasis en la solidaridad, facilitando que minoristas y responsables públicos se sumaran sin quedar deslegitimados.

6. Mantén la coherencia entre públicos distintos

Adapta el relato a diferentes audiencias sin perder el mensaje de fondo. En este caso, la narrativa mantuvo una misma estructura central, transmitida de forma consistente a ganaderos, periodistas, responsables políticos y consumidores.

7. Involucra a la comunidad en la construcción de tu historia

El sentido se amplifica cuando se comparte y se pone en práctica de forma colectiva. Lo que hace especialmente singular el caso de *C'est Qui Le Patron?!* no es solo su capacidad de comunicación, sino el hecho de que la comunidad –consumidores, medios, minoristas, competidores y responsables políticos– adoptó el relato como propio, lo difundió y se implicó activamente en la causa.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

¡Que no te engañen! Claves para detectar las medias verdades de los emprendedores

Cinco claves de la regulación emocional para el éxito de una 'startup'

Cómo usar el poder y la colaboración para cambiar las reglas del juego



Yuliya Snihur

Profesora de Iniciativa Emprendedora del IESE. Investiga cómo los líderes empresariales diseñan modelos de negocio innovadores en tiempos de disrupción y cambio.

©IESE Business School

©IESE Business School