



Enmarcar el problema es parte de la solución

El encuadre es una habilidad crucial para los líderes: determina si una innovación genera promesas infundadas o una esperanza creíble.



1 de septiembre de 2026

Por [Yuliya Snihur](#)

Parafraseando a Maquiavelo, no hay nada más difícil ni de éxito más incierto que liderar la

introducción de un nuevo orden de cosas. No en vano, el innovador tiene como enemigos a todos aquellos que se beneficiaban del viejo orden y como tibios defensores a quienes se beneficiarían del nuevo pero que, en parte, no confían en las cosas nuevas hasta que las han experimentado.

Quinientos años después, esta máxima sigue siendo plenamente vigente. Los líderes actuales se enfrentan al mismo desafío: la resistencia de quienes defienden el *statu quo* y el apoyo tímido de quienes podrían verse favorecidos por el cambio.

En este contexto, la comunicación es decisiva. El éxito de una innovación no depende solo de su estrategia, sino de cómo se enmarca, de forma que el presente resulte insuficiente frente a la oportunidad futura. Liderar exige, por tanto, un encuadre riguroso.

El encuadre como fuente de legitimidad

El encuadre es, en términos sencillos, la forma en que los líderes influyen en cómo otros interpretan un problema y su solución. Como un pintor que decide qué entra en el lienzo, los líderes destacan unos elementos y omiten otros. El resultado no es una descripción objetiva, sino una interpretación de esa realidad.

Uno de los ejemplos más citados es el lanzamiento del iPod. En lugar de resaltar sus especificaciones técnicas, Apple lo presentó con el eslogan “Mil canciones en tu bolsillo”, transformando una mejora tecnológica en un estilo de vida.

Esa distinción es clave. En entornos complejos, rara vez nos guiamos solo por la información técnica de un producto; pesa más lo que significa para nuestras vidas. Cuando se utiliza bien, el encuadre puede tener dos efectos fundamentales.

El primero es la **legitimidad de la iniciativa**, cuando inversores, clientes y socios consideran que un proyecto nuevo es creíble y merece su apoyo, incluso sin historial previo.

Para ello, los emprendedores suelen [destacar aquello que hace distintiva su propuesta, al tiempo que la conectan con elementos familiares y reconocibles que facilitan su comprensión](#). Ponen de relieve las limitaciones de las soluciones existentes, posicionando la suya como una alternativa superior. Y la presentan como una iniciativa capaz de liderar o transformar su sector, relevante más allá del corto plazo.

Un ejemplo reciente es el de OpenAI, que afrontaba un reto de legitimidad clásico: ¿era ChatGPT fiable, útil o incluso seguro? Para responder, la empresa combinó el énfasis en la innovación con anclajes de familiaridad: subrayó los avances en IA generativa y en capacidades conversacionales, y presentó ChatGPT como un chatbot o asistente digital ya conocido por los usuarios. Este encuadre analógico facilitó la comprensión de la nueva

tecnología sin diluir su carácter innovador.

El segundo efecto es la **legitimidad del campo**, cuando un tipo completamente nuevo de negocio, industria o categoría de actividad logra ser aceptado socialmente. Esto implica definir qué es ese nuevo campo y por qué es relevante, además de construir significados, normas e identidades compartidas.

En este proceso, los emprendedores recalcan el carácter distintivo del campo, mostrando cómo difiere de los sectores existentes en la forma de abordar necesidades nuevas o no cubiertas. Al mismo tiempo, mantienen la coherencia con valores y creencias ya presentes en la sociedad. El efecto se amplifica cuando varias empresas o proyectos refuerzan mutuamente sus narrativas, creando una identidad compartida e impulso colectivo similares a los de un movimiento social.

Un ejemplo es la normalización de la carne de origen vegetal, donde pioneros como [Beyond Meat](#) e [Impossible Foods](#) apelaron a preocupaciones medioambientales para presentar estos productos como una alternativa saludable y sostenible. Con el tiempo, ese esfuerzo conjunto transformó la percepción de los consumidores hasta convertir la carne de origen vegetal en una opción socialmente aceptada.

Lograr la legitimidad de la iniciativa y del campo comienza por moldear el significado y la percepción a través del encuadre.

Tres palancas clave para la innovación

Los líderes disponen de tres palancas de encuadre, semejantes a las que utilizan los emprendedores para movilizar apoyos en entornos de alta incertidumbre.

1. Encuadre de diagnóstico

Empieza por definir el problema. ¿Qué es exactamente lo que no funciona? ¿Y por qué es importante ahora? La forma en que se enmarca el problema desde el inicio determina el abanico de soluciones que se considerarán después.

Es fundamental evitar definiciones demasiado estrechas o técnicas, que conducen únicamente a mejoras incrementales. Un enfoque más amplio, con un claro sentido de la oportunidad, puede generar planteamientos más innovadores y ensanchar el conjunto de posibles soluciones.

2. Encuadre de pronóstico

Responde a la pregunta: ¿qué debería hacerse? Sin embargo, los líderes eficaces no se

limitan a presentar una visión, sino que ofrecen orientación sobre cómo hacerla realidad. Combinan ambición con pasos claros, conectando tanto con quienes necesitan planes detallados como con quienes buscan una visión más accesible.

Esto exige equilibrar dos lenguajes: uno más abstracto, que permite interpretar la idea y apropiársela, y otro más específico, que hace la solución práctica, viable y creíble.

3. Encuadre motivacional

Aborda por qué conviene implicarse y actuar. Los datos sobre los beneficios casi nunca son suficientes. Las personas tienden a movilizarse cuando sienten que forman parte de algo significativo, ya sea la innovación, el progreso o un propósito compartido.

De las tres palancas, el encuadre motivacional suele ser el más descuidado, pese a su gran potencial movilizador. Lo demuestra el caso de la [empresa social francesa *C'est qui le patron?! \(¿Quién es el jefe?\), que he estudiado*](#). Su fundador, Nicolas Chabanne, convirtió un producto tan básico como la leche en un símbolo de los ganaderos presionados por el desplome de los márgenes. Al someter a votación en Facebook el precio justo, posicionó la iniciativa como un acto de solidaridad con ellos. El encuadre conectó emocionalmente con los consumidores, que pasaron a actuar como agentes activos, y captó la atención de los medios, amplificando el mensaje.

Esto da lugar a lo que podríamos llamar “[encuadre de solidaridad movilizadora](#)”, una combinación de urgencia moral con acciones sencillas y entusiasmo compartido que puede suplir la falta de escala en las primeras fases de crecimiento. Al aprovechar las redes sociales, las empresas más pequeñas pueden movilizar a multitudes y generar un impulso que supera incluso al de las multinacionales más grandes. A medida que ese impulso crece, activa un círculo virtuoso que se refuerza a sí mismo. Así, con tan solo 28 empleados, Chabanne llevó su leche al 50% de los hogares franceses, aun siendo un 30% más cara que la de sus competidores. Gracias al encuadre motivacional, los consumidores estaban más que dispuestos a pagar ese sobreprecio.

El papel de la cultura

C'est qui le patron?! también triunfó al anclarse en los ideales del espíritu revolucionario francés de *libertad, igualdad y fraternidad*, con especial énfasis en este último, entendido como solidaridad. La cultura, como es bien sabido, es difícil de cambiar, por lo que las iniciativas más exitosas suelen alinearse con los valores del contexto cultural en el que

operan, en lugar de oponerse a ellos.

El encuadre emprendedor depende más del contexto que el posicionamiento de marca tradicional. Este se centra en las características y los beneficios de productos o servicios, y se mide a través de las intenciones de compra y la fidelidad de marca. En cambio, el encuadre emprendedor se apoya en valores existentes y se extiende a todo el ecosistema –clientes, socios, reguladores y competidores– para articular una visión de futuro convincente e impulsar cambios de comportamiento.

Dónde se equivocan los líderes

Con todo, el encuadre se gestiona mal con más frecuencia de la deseable, generando confusión, escepticismo e incluso resistencia, en lugar de alineamiento y apoyo. Estos son los cuatro errores más habituales:

1. Anunciar oportunidades sin aclarar qué es lo que no funciona

A veces, los líderes pasan directamente a las soluciones sin explicar bien por qué el cambio es necesario. Definir con claridad el problema permite centrar la atención y movilizar recursos con mayor rapidez. Las personas difícilmente actuarán si no perciben un problema urgente que deba abordarse.

2. Abusar del lenguaje abstracto o exagerado

Inflar las expectativas puede atraer interés e inversión inicial, pero también elevarlas hasta niveles difíciles de cumplir, e incluso [derivar en fraude](#). Lo ilustra el caso de Elizabeth Holmes, fundadora de Theranos, que acabó en prisión por hacer afirmaciones grandilocuentes sobre su tecnología de análisis de sangre a sabiendas de que eran falsas.

Cuando las expectativas no se cumplen, la iniciativa queda expuesta a daños reputacionales, pérdida de financiación y un escepticismo más generalizado que puede socavar la legitimidad de toda una categoría de empresas o productos.

3. Acentuar las amenazas en lugar de las oportunidades

Subrayar los riesgos y peligros puede captar la atención, pero rara vez genera un compromiso duradero. Las personas tienden a implicarse más cuando perciben una oportunidad que cuando sienten miedo.

Por ejemplo, los debates en torno a la IA se llevan a extremos distópicos, lo que impide plantear expectativas realistas sobre cómo esta tecnología puede empoderar a las personas en lugar de sustituirlas.

En otro ejemplo de mi investigación, [comparo la respuesta de Borders y Barnes & Noble a la entrada de Amazon](#) en el mercado. Barnes & Noble sobrevivió a la disrupción mientras que Borders quebró, en parte porque su CEO supo enmarcar la venta de libros en internet como una oportunidad, algo decisivo para movilizar a la organización hacia el cambio.

Piensa en cómo enmarcas las oportunidades o amenazas ante tus empleados, clientes, socios o equipo. ¿Ves siempre el vaso medio vacío o medio lleno? Apelar a las emociones positivas y a la esperanza es algo muy poderoso.

4. Excluir de la narrativa a los grupos de interés clave

Un encuadre que no conecta con los grupos de interés puede desalinearlos y debilitar su implicación. Un encuadre eficaz es inclusivo e integra a empleados, clientes y socios en una historia compartida.

El éxito de *C'est qui le patron?!* se explica en parte porque incorporó a los consumidores en la definición de un precio justo. De igual modo, Barnes & Noble enmarcó la venta de libros en internet como algo que empoderaba a múltiples grupos de interés: autores, editoriales, librerías y los propios lectores.

Cuando enmarques una oportunidad, no dejes fuera a los grupos de interés clave: explícales por qué tiene sentido para todos y hazles partícipes de un relato más amplio.

El encuadre, un proceso continuo

Otro error frecuente es tratar el encuadre como un ejercicio puntual cuando, en realidad, es un proceso continuo. A medida que evolucionan las condiciones, también debe hacerlo la narrativa. Las organizaciones que logran impulsar el cambio revisan y afinan periódicamente cómo enmarcan sus ideas, procurando que el mensaje sea siempre relevante, creíble y coherente con unas expectativas que van variando.

Uber, por ejemplo, ha pasado de presentarse como un disruptor del sector del taxi a enfatizar la conveniencia, la seguridad y su utilidad cotidiana, ajustando su encuadre para vencer la resistencia que suscitaba. Airbnb ha transformado la idea de “alojarse en casa de desconocidos” en la de “sentirse en casa en cualquier parte” para redefinir la percepción de su propuesta. Tesla, por su parte, comenzó destacando la singularidad de los vehículos eléctricos y, a medida que el sector se fue consolidando, desplazó el encuadre hacia su liderazgo en movilidad eléctrica.

El encuadre no es un proceso exento de disputas. En campos emergentes como la inteligencia artificial, las empresas –es el caso de OpenAI– compiten constantemente por el encuadre. Así, promueven la interpretación de la IA como una herramienta de empoderamiento y productividad, mientras que otras narrativas subrayan sus riesgos o su carácter disruptivo.

En definitiva, el encuadre va mucho más allá de la comunicación: es un elemento nuclear del liderazgo. Definir el problema, trazar el camino a seguir y movilizar a los demás son tareas profundamente interconectadas.

En un contexto de incertidumbre y cambio acelerado, adaptar y refinar continuamente el encuadre puede determinar si una iniciativa, o un sector entero, logran legitimidad. El encuadre no se limita a describir la realidad, sino que moldea lo que otros creen posible, legítimo y digno de impulsar.

Este artículo forma parte de la revista online [IESE Business School Insight n.º 173 \(sept.-dic. 2026\)](#) y también se incluyó en el especial anual en papel [Insight for Global Leaders n.º 2 \(2026\)](#).

+INFO:

“[Entrepreneurial framing](#)”, de Yuliya Snihur, Llewellyn D. W. Thomas, Raghu Garud y Nelson Phillips, en *Entrepreneurship Theory and Practice* (2022).

“[The dark side of entrepreneurial framing: a process model of deception and legitimacy loss](#)”, de Raghu Garud, Yuliya Snihur, Llewellyn D. W. Thomas y Nelson Phillips, en *Academy of*

Management Review (2023). Este artículo se encuentra entre el 1% de las publicaciones académicas más citadas en el campo de la Economía y la Empresa.

[“Incumbent response to business model innovation: the role of CEO opportunity framing”](#), de Yuliya Snihur, Christoph Zott y Andreea Kiss, en *Strategic Entrepreneurship Journal* (2025).

[“The power of consumer solidarity framing in scaling up social impact”](#), de Yuliya Snihur, Clarence Bluntz y Nancy Bocken, en *Journal of Business Venturing* (2026).

[“Framing opportunity: How leaders drive business model change”](#), vídeo de Yuliya Snihur disponible para los miembros de la Asociación de IESE Alumni.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[¿Eres un emprendedor social? Encuadra tu relato para llegar a los grupos de interés](#)

[Cómo sobrevivir a Amazon: lecciones estratégicas de Barnes & Noble](#)

[¿Va el conocimiento empresarial más allá de Occidente?](#)

[¿Que no te engañen! Claves para detectar las medias verdades de los emprendedores](#)

[Innovación en el modelo de negocio: cómo dejar de ser Netflix para convertirse en Netflix](#)



Yuliya Snihur

Profesora de Iniciativa Emprendedora en el IESE. Figura entre los profesores del IESE incluidos en la lista World's Top 2% de la Universidad de Stanford, que reconoce a los investigadores más influyentes del mundo.

www.iese.edu/es/insight