

# ¿Y?

## RADIOGRAFÍA DE LA INDUSTRIA CREATIVA CHILENA 2026.

OBSERVATORIO DOSALAS + BLACK BRANDS

Estudio independiente

# ¿Y?

## Radiografía de la industria creativa chilena 2026.

Observatorio:

DOSALAS + BLACKBRANDS

# Síntesis ejecutiva ¿Y?

**Lo que revela la radiografía de la industria creativa chilena 2026**
**El talento nos permite competir, y las condiciones que construimos alrededor de él pueden ayudarnos a sostener los resultados.**

Chile ha demostrado que puede producir trabajo creativo reconocido internacionalmente. Tiene profesionales, organizaciones y capacidades para desarrollar ideas extraordinarias.

Pero sus resultados competitivos son discontinuos. Y las explicaciones habituales como la falta de valentía, clientes conservadores, presupuestos insuficientes o tamaño del mercado, no consiguen explicar por sí solas esa trayectoria.

Para comprenderla, esta investigación cruzó resultados de festivales internacionales, 63 profesionales entrevistados, 149 participantes de una encuesta nacional, ocho casos creativos y evidencia sobre las condiciones económicas e institucionales del sector.

**El resultado no es una causa única, sino un diagnóstico multifactorial que identifica tensiones concretas, mecanismos de decisión y capacidades que la industria puede desarrollar.**

Sobre todo, revela una distancia entre lo que decimos valorar de la creatividad y las condiciones bajo las cuales esperamos que ocurra.

## Siete hallazgos que cambian la conversación

### 01. Chile puede competir. Lo que no consigue es sostener el mismo reconocimiento internacional todos los años.

Entre los diez mercados del benchmark, Chile fue el único que registró una edición sin Lions en Cannes durante 2022-2026. Sin embargo, en FIAP obtuvo reconocimiento profesional en los cinco años analizados.

En 2026, el contraste fue especialmente visible: **cero Lions en Cannes y ocho metales profesionales en FIAP**.

Los festivales no son equivalentes, pero esta diferencia impide reducir el estado de la creatividad chilena al resultado de una sola competencia.

**El desafío no es únicamente producir una campaña excepcional, sino desarrollar capacidades que permitan aspirar a resultados competitivos de manera recurrente.**

### 02. Queremos diferenciarnos, pero creemos que el sistema elegirá lo conocido.

**60,4%** de los encuestados recomendaría una propuesta más diferenciadora.

**84,6%** cree que en Chile avanzaría con mayor frecuencia una alternativa previsible.

Más revelador todavía: 77 de las 90 personas que recomendarían diferenciación esperan que habitualmente se elija la alternativa convencional.

La tensión aparece dentro de los propios participantes.

**No encontramos simplemente una falta declarada de ambición. Encontramos una brecha entre las decisiones que las personas recomendarían y aquellas que esperan que el sistema tome.**

La encuesta recoge expectativas, no decisiones empresariales observadas. Pero revela una pregunta fundamental: ¿qué condiciones hacen que una idea que consideramos valiosa también nos parezca posible de defender?

## 03. Cuando una idea mejora, destacamos la creación. Cuando pierde fuerza, aparecen las aprobaciones.

Entre los 42 participantes que recordaron proyectos que mejoraron, 26 (61,9%) sitúan el momento decisivo en el brief, la estrategia o el desarrollo creativo.

Entre los 43 que recordaron proyectos que perdieron fuerza, 24 (55,8%) identifican la aprobación o alineación interna del anunciante como etapa decisiva.

Esta asimetría no demuestra que las agencias se apropien de los éxitos y responsabilicen a los clientes de los fracasos. Puede reflejar diferencias reales entre los procesos, sesgos de atribución retrospectiva o una combinación de ambos.

Pero sí cuestiona la manera en que explicamos los resultados.

**Antes de atribuir las dificultades creativas exclusivamente a otros, la industria necesita revisar la calidad de sus propias decisiones y la responsabilidad efectiva de cada actor.**

## 04. La creatividad tiene un costo incluso antes de que una agencia consiga el trabajo.

Según el estudio Cámara de Empresas Creativas-SCOPEN, realizado con 36 compañías, las empresas participantes reportaron un promedio de 23 licitaciones al año, con 5,5 organizaciones invitadas por proceso y apenas un 1% de licitaciones remuneradas.

Investigar, desarrollar estrategias y crear propuestas para competir por contratos utiliza tiempo, personas y recursos.

Estos datos no demuestran cuánto afecta esa situación a la calidad creativa, pero documentan una presión económica concreta.

**La competitividad no depende solamente de lo que ocurre dentro del proceso creativo. También importa cómo se compra, remunera y sostiene el trabajo que lo hace posible.**

## 05. La industria no necesariamente necesita menos medición. Necesita mejores maneras de gestionar la incertidumbre.

En la encuesta, 117 de 149 participantes perciben que los resultados inmediatos suelen pesar más que la construcción de marca de largo plazo.

Sin embargo, 83 seleccionaron al menos una herramienta de evidencia o validación como condición que aumentaría su confianza para avanzar con una propuesta diferenciadora.

No son respuestas incompatibles.

Investigar para descubrir una oportunidad, evaluar alternativas y medir resultados son actividades distintas. Algunas herramientas pueden ampliar las posibilidades creativas; otras pueden utilizarse para privilegiar lo conocido.

**La pregunta no es creatividad o medición. Es qué evidencia necesitamos, para tomar qué decisiones y con qué ambición.**

## 06. Tener talento no garantiza disponer de las condiciones para desarrollarlo.

Las entrevistas identifican la importancia del liderazgo, la mentoría, la estrategia, la gestión empresarial, la confianza y la calidad de ejecución.

También cuestionan que la excelencia creativa pueda depender exclusivamente de profesionales excepcionales.

Una idea necesita tiempo para desarrollarse, criterio para mejorar, respaldo para avanzar, especialistas para ejecutarse y oportunidades para que sus equipos aprendan de la experiencia.

La investigación no demuestra que Chile tenga menos disciplina organizacional que otros mercados.

Pero sí permite formular un desafío concreto:

**Pasar de depender de talentos y proyectos excepcionales a fortalecer las capacidades profesionales y organizacionales que hacen posible el trabajo de alto nivel.**

La creatividad necesita libertad para explorar. La disciplina debe proteger esa posibilidad, no convertirla en burocracia.

## 07. Chile reconoce fortalezas creativas, pero no aparece una ventaja competitiva principal ampliamente compartida.

En la encuesta, 35 de 149 participantes no identificaron una ventaja competitiva clara para la creatividad desarrollada en Chile.

Los otros 114 sí seleccionaron alguna fortaleza. Entre las más mencionadas aparecen el talento y el conocimiento de la cultura local.

El resultado no demuestra ausencia de identidad creativa chilena.

Sí muestra que las capacidades percibidas son diversas y que no existe una característica dominante dentro de esta muestra.

El benchmark internacional, además, demuestra que determinados códigos culturales locales pueden convertirse en mecanismos creativos con reconocimiento global.

**La oportunidad no consiste en fabricar una identidad única para Chile, sino en transformar nuestra diversidad cultural en una fuente de diferenciación relevante y reconocible.**

## La conclusión

**La competitividad creativa chilena no puede explicarse mediante una única causa.**

La investigación identifica una combinación de factores económicos, organizacionales, profesionales y culturales que pueden favorecer o restringir el desarrollo de trabajo creativo.

La calidad de las ideas importa. También la definición estratégica de los problemas, las decisiones entre agencias y anunciantes, las condiciones comerciales, el liderazgo, la producción, la evaluación y el aprendizaje.

Estas dimensiones interactúan, aunque el estudio no permite determinar cuánto explica cada una de los resultados internacionales.

La principal contribución consiste en desplazar la conversación desde explicaciones generales hacia capacidades y responsabilidades concretas.

No basta con pedir mayor valentía a los anunciantes, mayor originalidad a las agencias o más presupuesto al mercado.

Es necesario comprender qué decisiones puede mejorar cada actor, qué condiciones deben construirse conjuntamente y cómo evaluar si esos cambios producen mejores resultados.

**La creatividad excepcional necesita talento. La competitividad sostenida exige, además, condiciones que permitan desarrollar, defender, ejecutar y aprender de ese talento.**

El desafío no es solamente demostrar que Chile puede producir algo extraordinario.

**Es construir las condiciones para que lo extraordinario pueda volver a ocurrir.**

*Alcance de la investigación: los resultados de la encuesta describen una muestra exploratoria no probabilística. Las entrevistas son cualitativas y los casos fueron seleccionados intencionalmente. Los premios son indicadores de reconocimiento competitivo, no medidas integrales de creatividad o efectividad. Las relaciones explicativas propuestas no representan efectos causales cuantificados.*

# Índice general


## Síntesis ejecutiva ¿Y?

- Lo que revela la radiografía de la industria creativa chilena 2026
- Siete hallazgos que cambian la conversación
- La conclusión

## Capítulo 0. Introducción y metodología

- ¿Y si la pregunta que nos estamos haciendo no fuera suficiente?
- Del talento individual a la capacidad del ecosistema
- Cómo se realizó el estudio
- Qué permite concluir esta investigación
- De una conversación sobre culpables a una conversación sobre responsabilidades

## Capítulo 1. Benchmark internacional

1. En Chile, más que una caída lineal, se observa volatilidad
2. Chile se ha acercado varias veces al benchmark global de conversión, pero no ha logrado sostenerlo
3. 2024, 2025 y 2026 permiten observar el funnel completo
4. FIAP aporta una segunda escala de lectura
5. La divergencia 2026
6. Análisis de performance internacional (Performance Scan)
7. Primera explicación: ¿Chile gana poco porque es pequeño?
8. Volumen y productividad son variables distintas
9. Segunda explicación: ¿Es una cuestión de inversión?
10. Tercera explicación: la estructura del ecosistema
11. Un mercado pequeño no necesita ser autosuficiente
12. UAE y Singapur, el posible error de llamar “pequeño” a todo lo que tiene poca población
13. Cuarta explicación: lo local no necesariamente limita la capacidad de competir globalmente
14. Cinco mercados para profundizar (Deep Dives)
    - 14.1. Nueva Zelanda: continuidad sin gran escala
    - 14.2. Perú: productividad competitiva con escala limitada
    - 14.3. Argentina: alto techo creativo en un contexto de volatilidad macroeconómica
    - 14.4. Brasil: escala más densidad de capacidades
    - 14.5. Puerto Rico: cultura como amplificador
    - 14.6. Matriz comparativa de Deep Dives
    - 14.7. Qué cambia después de los Deep Dives
    - 14.8. Controles adicionales
15. Qué se puede concluir
16. ¿Por qué Chile gana menos?
17. Síntesis benchmark

## Capítulo 2. Análisis de entrevistas


1. Algunas ideas comienzan con el problema equivocado
2. Las agencias también pueden ser parte del problema que denuncian
3. La ambición creativa no basta si el negocio no la necesita
4. La investigación puede proteger una idea o quitarle aquello que la hace diferente
5. El rechazo de una idea no siempre es conservadurismo
6. La confianza no significa darle siempre la razón al cliente
7. Una buena idea no termina cuando se aprueba
8. La creatividad también depende de cómo se administra una empresa
9. Tener talento no garantiza convertirlo en capacidad creativa
10. El talento puede ser el mismo, pero las oportunidades son distintas
11. Los problemas de la creatividad chilena cruzan la frontera
12. La identidad cultural puede diferenciarnos, pero no basta con tenerla
13. Ganar premios y producir buena publicidad cotidiana no son lo mismo
14. Más que reunir a la industria, hay que cambiar las prácticas que reproduce
15. Síntesis del análisis cualitativo


## Capítulo 3. Análisis de encuestas


- Composición de la muestra

1. La preferencia por diferenciarse convive con la expectativa de que avance lo conocido
2. Las ideas también mejoran durante el proceso: lo que cambia es dónde se atribuye el resultado
3. Para avanzar con una idea diferenciadora, la confianza se construye con evidencia, gestión del riesgo y compromiso
4. El corto plazo domina el diagnóstico, pero no concentra las prioridades de cambio
5. La ambición internacional
6. Reconocer capacidades creativas no equivale a identificar una ventaja competitiva clara
7. La capacidad de transformar la industria se atribuye a distintos actores
8. Proteger las ideas encabeza las prioridades de cambio, pero no existe una única explicación sobre qué debe transformarse
9. Las respuestas abiertas cuestionan una explicación única: el problema no sería solamente el riesgo, sino también cómo se trabaja, qué se valora y qué se considera éxito
10. Síntesis del análisis de la encuesta


## Capítulo 4. Anatomía comparada de casos creativos


1. Una idea profundamente local puede ser competitiva globalmente — *The Best Place in the World to Have Herpes*, Nueva Zelanda
2. Innovar también puede consistir en utilizar mejor la que ya existe — *SOS POS*, Perú
3. El cliente también puede ser quien permite que una idea extraordinaria exista — *Coquí Alarmed*, Puerto Rico
4. La investigación puede convertirse en la principal materia prima — *Nigrum Corpus*, Brasil
5. El craft puede ser parte de la solución — *Don't Stop Motion*, Chile
6. La simplicidad de una idea no implica simplicidad de ejecución — *El Cepillo sin Dientes*, Chile
7. La tecnología puede amplificar una historia humana sin convertirse en el centro de la idea — *Me Feat. Me*, Chile

8. Una idea puede producir reconocimiento creativo sin demostrar todavía que resolvió el problema que la originó — *Hijos de la Dictadura*, Chile
9. Análisis comparativo
10. Hallazgos del análisis de casos
11. Conclusión del capítulo

## Capítulo 5. El ecosistema detrás de la creatividad

1. Chile tiene infraestructura creativa. La pregunta es cuánto logra convertirla en capacidad competitiva.
2. Hay formación y talento, pero la sostenibilidad de las trayectorias creativas enfrenta restricciones reales.
3. La economía de las agencias revela una tensión concreta: competir por trabajo también consume capacidad creativa.
4. Los anunciantes dicen querer más creatividad. Eso contradice la idea de que simplemente no la valoran
5. Chile está aumentando sus exportaciones creativas
6. La hipótesis del conservadurismo cultural es plausible, pero las explicaciones económicas y organizacionales tienen evidencia más directa
7. Lectura integrada: el problema podría estar menos en la disponibilidad de talento que en su conversión en capacidad sostenida

- Conclusión del capítulo
- Nota metodológica y fuentes principales

## Capítulo 6. Triangulación: qué explica la competitividad creativa chilena

- Marco introductorio de triangulación

1. Seis explicaciones sometidas a contraste
2. Las contradicciones que cambian el diagnóstico
3. Dónde se gana, preserva o pierde potencial creativo
4. Qué sabemos, qué parece probable y qué no podemos afirmar
5. Una nueva manera de entender la competitividad creativa chilena

## ¿Y? La creatividad chilena frente a su propio espejo

- Las cuatro tensiones que deben movilizar a la industria
- Del diagnóstico a la responsabilidad

## Referencias

## Anexos técnicos

- Anexo analítico Capítulo 3: Cruces secundarios y precisiones de lectura.

Capítulo 0

# Introducción y metodología

## ¿Y si la pregunta que nos estamos haciendo no fuera suficiente?

Cada año, la industria publicitaria chilena celebra nuevas ideas, reconoce campañas destacadas y observa los resultados de los principales festivales internacionales.

Cuando los reconocimientos llegan, hablamos de talento, creatividad, esfuerzo y ambición.

Cuando no llegan, reaparecen explicaciones conocidas: el mercado es pequeño, los presupuestos son insuficientes, los clientes no se atreven, las agencias no tienen tiempo, la cultura chilena es conservadora.

Algunas de estas explicaciones pueden contener elementos de verdad.

Pero ¿cuántas han sido realmente contrastadas? ¿Cuánto corresponde a condiciones documentadas y cuánto a percepciones, experiencias individuales o interpretaciones que se repiten hasta parecer evidentes?

Y, sobre todo, ¿qué ocurre con aquello que cada actor de la industria sí tiene la posibilidad de modificar?

**¿Y? nace de la necesidad de examinar estas preguntas con evidencia, contrastar las explicaciones habituales y abrir una conversación más exigente sobre la competitividad creativa chilena.**

No se trata de demostrar que Chile carece de talento ni de establecer un ranking sobre qué país es intrínsecamente más creativo.

Tampoco buscamos reducir el éxito creativo a la cantidad de premios obtenidos.

Los festivales permiten observar una dimensión específica del reconocimiento internacional. Pero una industria creativa también produce valor comercial, cultural y social que no necesariamente se refleja en esos resultados.

El desafío es comprender mejor la relación entre las capacidades creativas disponibles, las condiciones necesarias para desarrollarlas y la posibilidad de sostener resultados relevantes en el tiempo.

### Del talento individual a la capacidad del ecosistema

Las buenas ideas no existen de manera aislada.

Surgen de personas capaces de identificar oportunidades, interpretar problemas y construir soluciones originales.

Pero necesitan organizaciones que permitan desarrollarlas, profesionales que puedan cuestionarlas y mejorarlas, anunciantes que dispongan de condiciones para respaldarlas y equipos capaces de ejecutarlas.

También requieren modelos económicos sostenibles, oportunidades para desarrollar talento y criterios que permitan evaluar resultados y aprender de cada experiencia.

Una campaña excepcional puede demostrar que esas capacidades lograron coincidir en un proyecto determinado.

Pero la continuidad exige preguntarse qué ocurre más allá de ese caso.

¿Existen prácticas que permitan repetir experiencias exitosas? ¿Las organizaciones conservan y desarrollan capacidades? ¿Las decisiones favorecen soluciones relevantes? ¿Las oportunidades están disponibles para distintos equipos? ¿Se aprende de las propuestas que nunca llegaron a ejecutarse?

Estas preguntas permiten distinguir entre disponer de talento creativo y construir competitividad sostenida.

La primera dimensión depende de las capacidades de las personas.

La segunda involucra además los procesos, decisiones, recursos y relaciones que permiten transformar esas capacidades en trabajo realizado y resultados relevantes.

**Esa es la perspectiva central de esta investigación: entender la competitividad creativa no solamente como un resultado individual, sino también como una capacidad colectiva que puede desarrollarse.**

## Cómo se realizó el estudio

¿Y? es una investigación independiente desarrollada por DOSALAS y BlackBrands®, mediante cinco aproximaciones complementarias que posteriormente fueron sometidas a triangulación.

**Benchmark internacional.** Se analizaron resultados de Cannes Lions y FIAP durante 2022-2026, con especial atención a participación, conversión, continuidad y estructura competitiva. El análisis principal incluyó diez mercados: Chile, Argentina, Brasil, Perú, México, Colombia, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Nueva Zelanda. Puerto Rico se incorporó como mercado adicional de profundización, por su escala e identidad cultural. También se examinaron Singapur y Emiratos Árabes Unidos como referencias estructurales, sin incorporarlos al ranking principal.

**Entrevistas en profundidad.** Se entrevistó a 63 profesionales vinculados a diez mercados: 43 perfiles relacionados profesionalmente con Chile y 20 de otros mercados o trayectorias mixtas. Participaron profesionales de agencias, empresas anunciantes, estrategia, dirección creativa, producción, academia, asociaciones y otros ámbitos del ecosistema. La selección fue intencional y dio mayor presencia a liderazgos y agencias.

**Encuesta nacional.** Se recogieron 149 respuestas de personas vinculadas a la industria creativa y publicitaria chilena, con distintas funciones y niveles de trayectoria. Se analizaron preferencias, expectativas, experiencias de proyectos, condiciones de decisión, prioridades de transformación y percepciones de competitividad. La muestra es exploratoria y no probabilística; sus resultados no representan estadísticamente a toda la industria.

**Análisis de casos.** Se estudiaron ocho campañas desarrolladas entre 2024 y 2026: cuatro chilenas y cuatro de Nueva Zelanda, Perú, Brasil y Puerto Rico. Se examinaron sus mecanismos creativos, condiciones de ejecución, resultados publicados y límites de la evidencia disponible. Los casos fueron seleccionados para contrastar diferentes formas de producir trabajo creativo, no como muestra representativa de las campañas existentes.

**Revisión estructural del ecosistema.** Se incorporaron estadísticas públicas, informes institucionales e investigaciones sectoriales sobre empleo, formación, contratación de agencias, relación entre anunciantes y proveedores, exportaciones creativas y políticas de desarrollo cultural. Se distinguieron las cifras específicas de publicidad de aquellas que describen industrias creativas más amplias.

El sexto capítulo integra estas fuentes mediante un proceso de triangulación que considera evidencia favorable, contraargumentos y explicaciones alternativas.

## Qué permite concluir esta investigación

El estudio combina datos documentados, testimonios profesionales, respuestas declaradas, casos seleccionados y antecedentes estructurales.

Estas fuentes no observan exactamente los mismos fenómenos ni son completamente independientes.

Por eso, sus coincidencias no se interpretan automáticamente como demostraciones causales.

Los resultados permiten identificar patrones dentro de la muestra, experiencias profesionales, diferencias competitivas y mecanismos que pueden fortalecer o restringir el desarrollo creativo.

No permiten establecer cuánto explica cada factor de los resultados internacionales de Chile ni determinar con precisión cuál sería la intervención más eficaz.

Esta distinción no impide construir un diagnóstico.

**Permite diferenciar aquello que está documentado, aquello que puede sostenerse como explicación plausible y aquello que todavía no ha sido demostrado.**

El estudio busca aportar más que una descripción de problemas.

Busca identificar decisiones y capacidades sobre las cuales la industria pueda actuar, abrir preguntas que puedan investigarse con mayor precisión y proporcionar una base para discutir transformaciones concretas.

## De una conversación sobre culpables a una conversación sobre responsabilidades

Uno de los riesgos de cualquier diagnóstico sectorial es convertir problemas complejos en responsabilidades exclusivas.

Si todas las dificultades se atribuyen al anunciante, las agencias quedan fuera de la revisión.

Si todo se explica por los honorarios y presupuestos, desaparecen las preguntas sobre gestión, liderazgo y calidad estratégica.

Si la causa es simplemente la cultura nacional, el problema puede parecer demasiado grande para modificarlo.

Y si el éxito depende solamente de encontrar personas extraordinariamente talentosas, la industria queda subordinada a la excepción.

Esta investigación propone una mirada diferente.

Las condiciones económicas importan. Los recursos importan. Las decisiones de los anunciantes importan. También las capacidades de las agencias, el desarrollo de profesionales, la ejecución y la colaboración.

Ninguna dimensión debe utilizarse para absolver automáticamente a las demás.

El desafío consiste en comprender cómo interactúan y distinguir entre las condiciones que cada actor controla, aquellas que requiere transformar con otros y aquellas cuya influencia todavía necesita comprobarse.

En el deporte de alto rendimiento, el talento es indispensable, pero no sustituye la preparación, la estrategia, la coordinación, el entrenamiento y el aprendizaje.

En creatividad ocurre algo comparable, con una diferencia fundamental: cualquier estructura que se construya debe proteger la capacidad de explorar, cuestionar y producir lo inesperado.

**No se trata de sistematizar las ideas hasta volverlas previsibles. Se trata de desarrollar mejores condiciones para que las ideas imprevisibles puedan hacerse realidad.**

Esa es la invitación de ¿Y?

No solamente preguntarnos por qué otros mercados consiguen resultados distintos.

Sino examinar qué estamos dispuestos a cambiar en nuestra propia manera de trabajar para aumentar las oportunidades de producir creatividad extraordinaria de forma sostenida.

Capítulo 1

# Benchmark internacional

El benchmark busca entender **qué distingue a mercados que logran transformar su capacidad creativa en reconocimiento internacional de manera sostenida**. No pretende establecer qué país es “más creativo” ni utilizar los premios como medida total de la calidad de una industria.

**Qué se compara**
El análisis distingue cuatro dimensiones:

1. **Participación**: cuánto trabajo entra a competir.
2. **Conversión**: cuánto de ese trabajo alcanza shortlist o premio.
3. **Continuidad**: con qué frecuencia los resultados vuelven a aparecer.
4. **Estructura**: cuántas organizaciones, marcas y capacidades participan en producirlos.

**Ventana temporal**
El periodo principal corresponde a **2022-2026**, cinco ediciones consecutivas dentro del ciclo de reactivación posterior al shock pandémico. Esto permite observar mercados durante una misma etapa reciente de transformación de la industria y evita incorporar como años ordinarios el cierre de Cannes 2020 y la edición extraordinaria posterior.

**Selección de mercados**
Se construyó un Performance Scan de diez mercados seleccionados por contraste analítico:

- **Chile:** mercado de referencia.
- **Argentina, Brasil, Perú, México y Colombia:** mercados latinoamericanos con proximidad regional, pero distintas escalas y trayectorias competitivas.
- **Estados Unidos, Reino Unido y Canadá:** ecosistemas maduros que permiten observar continuidad y efecto de escala.
- **Nueva Zelanda:** mercado pequeño utilizado como principal contraejemplo a la hipótesis de que la escala determina necesariamente el desempeño.

A partir de este scan se seleccionaron **cinco Deep Dives**, cada uno destinado a tensionar una explicación diferente:

- Nueva Zelanda: continuidad sin gran escala.
- Perú: productividad competitiva con escala limitada.
- Argentina: alto techo creativo en un contexto de volatilidad macroeconómica.
- Brasil: escala combinada con densidad de capacidades.
- Puerto Rico: pequeña escala e identidad cultural como posible amplificador.

Puerto Rico se incorpora como Deep Dive adicional y no forma parte del Performance Scan original. **UAE y Singapur** se utilizan únicamente como controles estructurales para evitar confundir poca población con un mercado doméstico pequeño. Ambos funcionan como hubs regionales o globales.

**Sistemas de reconocimiento**
**Cannes Lions** se utiliza como principal proxy de reconocimiento creativo global.
**FIAP** (Festival Iberoamericano de la Creatividad) se utiliza como contraste complementario de reconocimiento competitivo iberoamericano.

Ambos sistemas observan universos, categorías, mecanismos de inscripción y procesos de evaluación distintos. Por esta razón, sus resultados no se suman ni se comparan como si fueran un mismo ranking.

Ninguno de los dos equivale a “la creatividad total de un país”. Un premio observa únicamente el trabajo que fue producido, inscrito, documentado, seleccionado y juzgado dentro de ese sistema.
Su evolución sí permite estudiar participación, recurrencia y reconocimiento competitivo, siempre respetando las diferencias metodológicas de cada festival.

El Ojo de Iberoamérica no se incorpora al benchmark porque sus resultados 2026 no están disponibles al cierre analítico del estudio, fijado antes de su lanzamiento el jueves 12 de noviembre. Incorporar únicamente las ediciones 2022–2025 habría dejado una ventana temporal distinta a Cannes Lions y FIAP.

**Fuentes y comparabilidad**
Para Chile se priorizan bases entregadas directamente al estudio por **FilmSuez** y **FIAP/PRODU**. Para las comparaciones internacionales se utilizan fuentes homologadas entre mercados y se contrastan con Cannes Lions, Adlatina, Campaign Brief y fuentes institucionales.

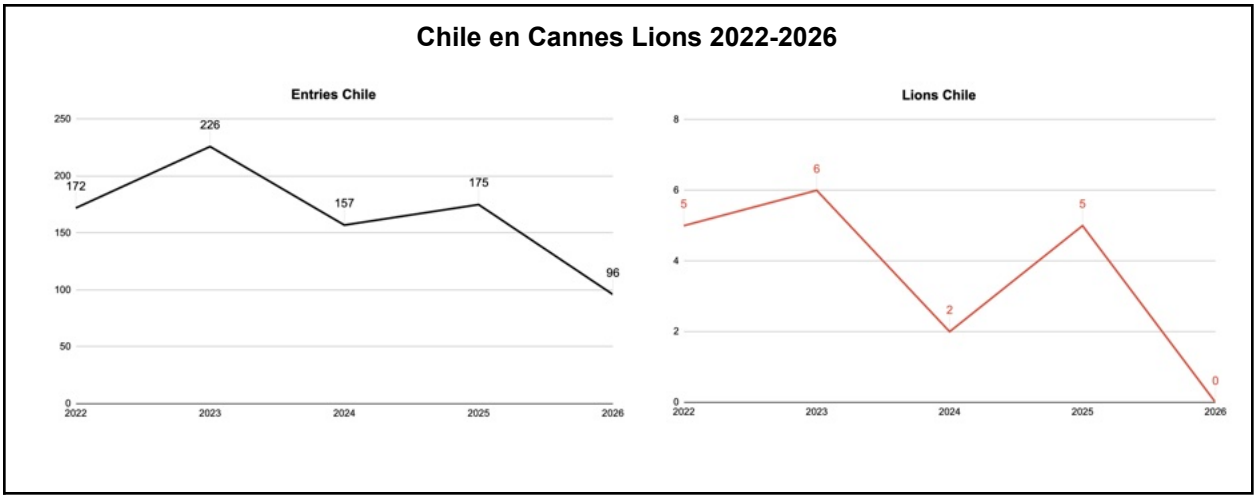
Cuando existen diferencias entre fuentes, se registra la discrepancia y se utiliza una misma definición dentro de cada comparación.

**Límites**
Los premios observan únicamente trabajo que fue **producido, inscrito, documentado, seleccionado y juzgado**. Por lo tanto, el benchmark puede identificar diferencias observables de participación, productividad, continuidad y estructura, pero **no permite atribuir causalmente los resultados** a talento, presupuesto, riesgo, clientes, agencias o cultura.

Esas explicaciones se transfieren a los demás módulos del estudio para ser contrastadas con entrevistas, encuesta y análisis de casos.

## 1. En Chile, más que una caída lineal, se observa volatilidad

La trayectoria reciente de Chile en Cannes no describe un deterioro continuo, sino algo más complejo, donde la **participación y el reconocimiento se mueven de manera diferente**.



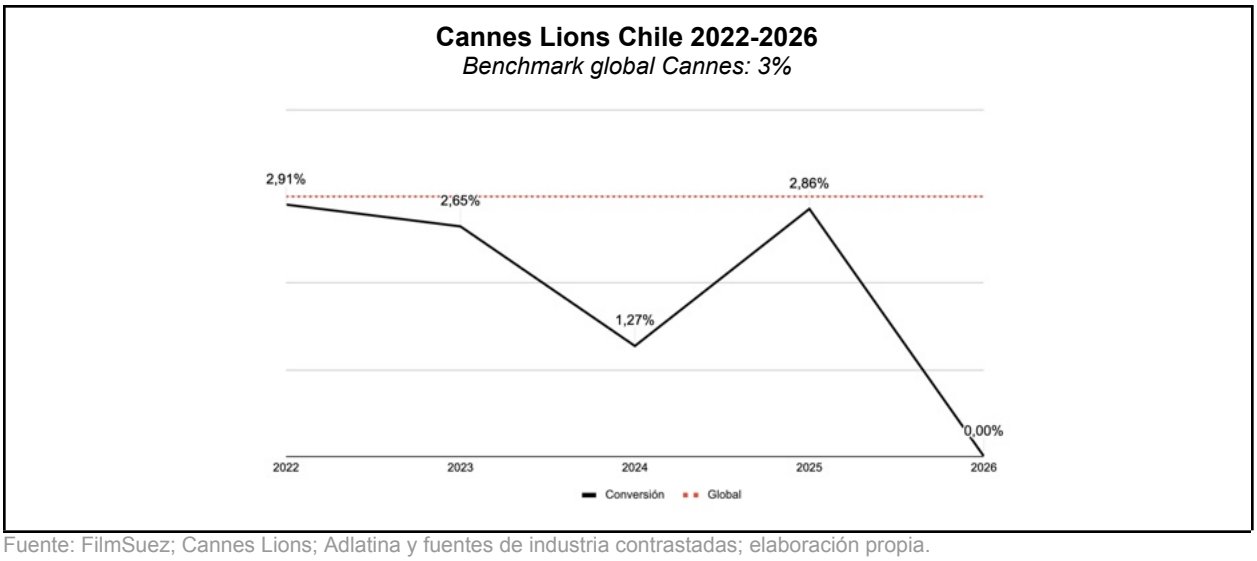

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos facilitadas a BlackBrands por FilmSuez en octubre de 2026 para uso exclusivo del presente estudio. Datos de acceso restringido. Elaboración propia.

## 2. Chile se ha acercado varias veces al benchmark global de conversión, pero no ha logrado sostenerlo

Cannes Lions señala que, en términos globales, aproximadamente **10% de las entries llegan a shortlist y 3% obtienen un Award**. Ese benchmark no constituye una expectativa estadística idéntica para todos los países, ya que cada mercado compite con mixes distintos de categorías y casos, pero entrega una referencia útil para observar la trayectoria chilena.

### 2.1. Conversión de Chile

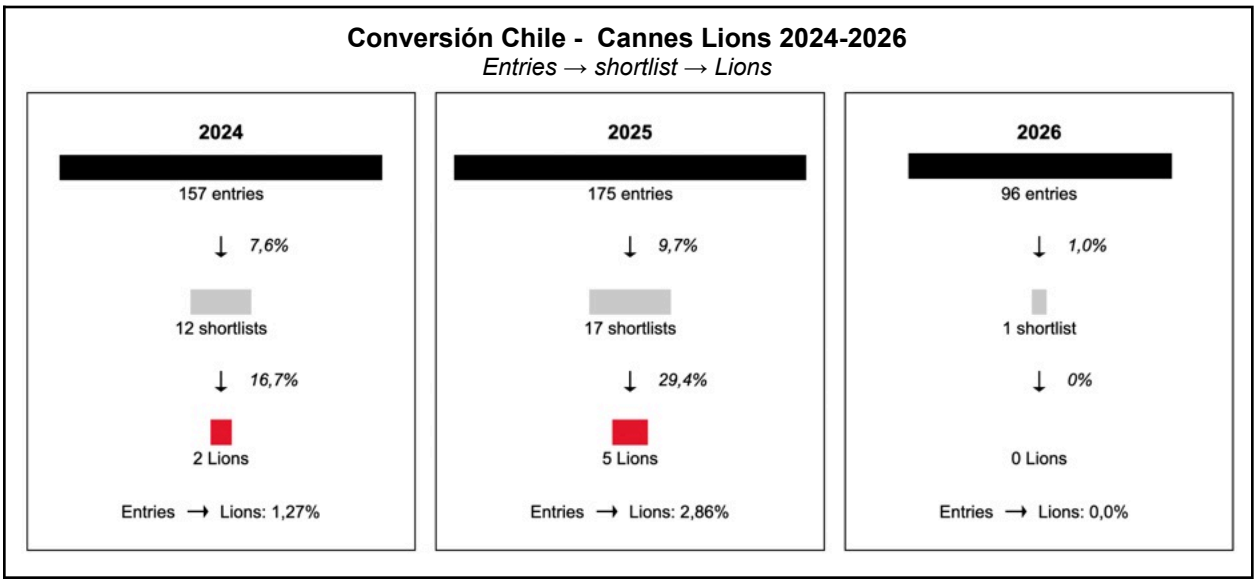
La lectura cambia bastante cuando dejamos de mirar solamente cantidad de premios. En **2022, 2023 y 2025**, Chile se ubicó relativamente cerca de la referencia global agregada de 3%. En **2024 y 2026**, se alejó fuertemente, llegando incluso al 0,0% en 2026. Por lo tanto, la evidencia describe una **capacidad que aparece de forma intermitente**.




Fuente: FilmSuez; Cannes Lions; Adlatina y fuentes de industria contrastadas; elaboración propia.

## 3. 2024, 2025 y 2026 permiten observar el funnel completo

Para los tres últimos años existe además información de shortlist. En 2025, utilizando el denominador público internacional de 167 entries, las tasas serían incluso más cercanas al benchmark global: **10,2% shortlist y 3,0% Lion**.




Representación esquemática; el ancho de las barras no es proporcional al volumen.
Fuente: FilmSuez; Cannes Lions; Adlatina y fuentes de industria contrastadas; elaboración propia.

Por eso 2025 es particularmente instructivo; Chile no necesitó recuperar el volumen máximo histórico para ser competitivo. Además, el resultado provino de más de una agencia, donde los cinco metales se distribuyeron entre **BBDO, DDB y VML**, y los 17 shortlists incluyeron también a **Cheil, Wolf BCPP y McCann Santiago**.

En 2025, una performance cercana al benchmark global coexistió con un reconocimiento distribuido entre varias agencias chilenas. Esto muestra que **un buen año no necesariamente depende de una sola organización, aunque no permite establecer qué produjo ese resultado.**

El 2026 representa el movimiento contrario porque caen simultáneamente participación, shortlist y metal.

## 4. FIAP aporta una segunda escala de lectura

Cannes permite observar el desempeño de Chile dentro del principal circuito creativo global. FIAP incorpora una segunda perspectiva; su comportamiento dentro del contexto iberoamericano.

Para el periodo 2022-2026, FIAP informó directamente al estudio que **Chile acumuló 140 inscripciones**, pero no compartió su distribución anual, por lo que no es posible construir tasas anuales de conversión equivalentes a las utilizadas para Cannes.

Sí se dispone de la participación relativa anual de Chile y de los resultados profesionales obtenidos:

| Año | Participación relativa de Chile | Metales profesionales | Shortlists profesionales | Casos ganadores |
|---|---|---|---|---|
| 2022 | 3,4% | 4 | 11 | 3 |
| 2023 | 2,4% | 1 | n/d* | 1 |
| 2024 | 1,6% | 1 | 4 | 1 |
| 2025 | 1,2% | 2 | 2 | 2 |
| 2026 | 3,3% | 8 | 8 | 5 |
| **2022-2026** | **—** | **16** | **≥25** | **12** |

* El archivo 2023 no registra shortlists de forma homologable. No se interpreta como cero.
Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos facilitadas a BlackBrands por FIAP en octubre de 2026 para uso exclusivo del presente estudio. Datos de acceso restringido. Elaboración propia.

### 140 entries acumuladas | 16 metales profesionales | reconocimiento en 5 de 5 ediciones

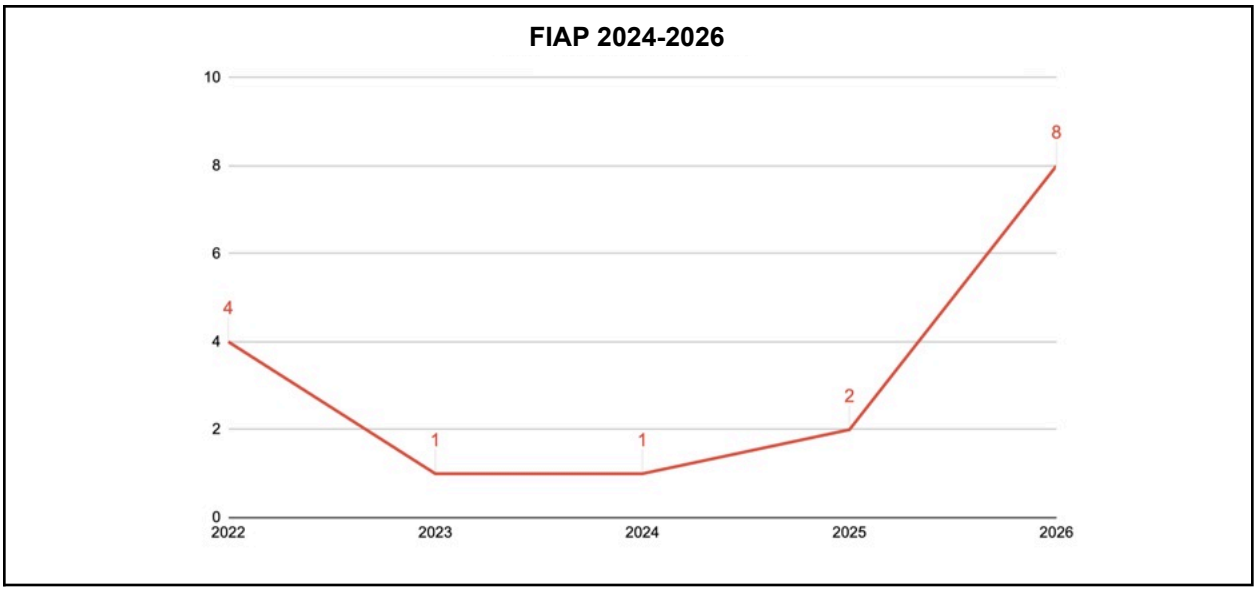
Los resultados estudiantiles se mantienen fuera de esta lectura y se analizan separadamente como evidencia de formación y desarrollo de talento.

### Qué muestra la serie

La participación relativa chilena disminuye entre 2022 y 2025:

**3,4% → 2,4% → 1,6% → 1,2% → 3,3%**
en 2026 se recupera, prácticamente el nivel observado al inicio del periodo.

El reconocimiento no sigue exactamente la misma trayectoria. Chile obtiene al menos un metal profesional en **cada una de las cinco ediciones**, y 2026 constituye el mejor resultado del periodo, con **8 metales profesionales distribuidos en 5 casos.**




Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos facilitadas a BlackBrands por FIAP en octubre de 2026 para uso exclusivo del presente estudio. Datos de acceso restringido. Elaboración propia.

Esto introduce una diferencia relevante respecto de Cannes:
**En Cannes, Chile obtiene Lions en 4 de las 5 ediciones analizadas. En FIAP, registra reconocimiento profesional en las 5.**
La comparación no permite afirmar que Chile sea más competitivo regionalmente que globalmente en términos absolutos, porque los festivales no poseen la misma estructura ni el mismo universo competitivo.

Sí permite sostener que **la discontinuidad observada en Cannes no aparece de la misma manera en el circuito iberoamericano.**

**Nota metodológica**
FIAP informó al estudio 140 inscripciones chilenas acumuladas entre 2022 y 2026, pero no su distribución anual. Por esta razón:

- no se estiman entries por año;
- no se calculan tasas anuales entry a shortlist o entry a metal;
- no se compara directamente la tasa de conversión FIAP con la tasa Cannes;
- los porcentajes anuales disponibles se interpretan únicamente como participación relativa dentro de FIAP.

## 5. La divergencia 2026

El contraste entre ambos sistemas es especialmente visible en 2026.

| Cannes 2026 | FIAP 2026 |
|---|---|
| 96 entries | 3,3% de la participación total del festival |
| 1 shortlist | 8 shortlists |
| 0 Lions | 8 metales profesionales |

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos facilitadas a BlackBrands por FIAP en octubre de 2026 para uso exclusivo del presente estudio. Datos de acceso restringido. Elaboración propia.

Los ocho metales profesionales FIAP se distribuyen entre:

- **Cheil: 4**
- **Inbrax: 3**
- **Groenlandia by Havas: 1**

2026 representa, por tanto, dos resultados simultáneos:

**una caída pronunciada del reconocimiento global en Cannes**
y
**un aumento del reconocimiento iberoamericano en FIAP.**

Esto impide interpretar la ausencia de Lions en Cannes como evidencia suficiente de que Chile haya dejado de producir trabajo competitivo durante ese año. Tampoco permite concluir que "el problema sea Cannes".

Lo que demuestra es que **un mismo ecosistema puede obtener resultados muy diferentes dependiendo del sistema de reconocimiento en el que compite.**
La pregunta pasa entonces de ser "¿Por qué Chile no ganó en 2026?" a una formulación más precisa; **¿Qué explica que el trabajo chileno mantenga reconocimiento iberoamericano mientras prácticamente desaparece del palmarés global de Cannes?**

Entre las explicaciones que el benchmark no puede resolver por sí solo se encuentran:

- volumen y estrategia de inscripción;
- selección de casos;
- composición de categorías;
- diferencias en el estándar competitivo;
- documentación y case-building;
- mecanismos de acceso y clasificación de cada festival;
- legibilidad internacional del trabajo;
- diferencias reales en la calidad o naturaleza del producto presentado.

Estas variables deben ser contrastadas con el resto de la investigación.

## 6. Análisis de performance internacional (Performance Scan)

El benchmark utiliza diez mercados; Chile, Brasil, Argentina, Perú, México, Colombia, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Nueva Zelanda.

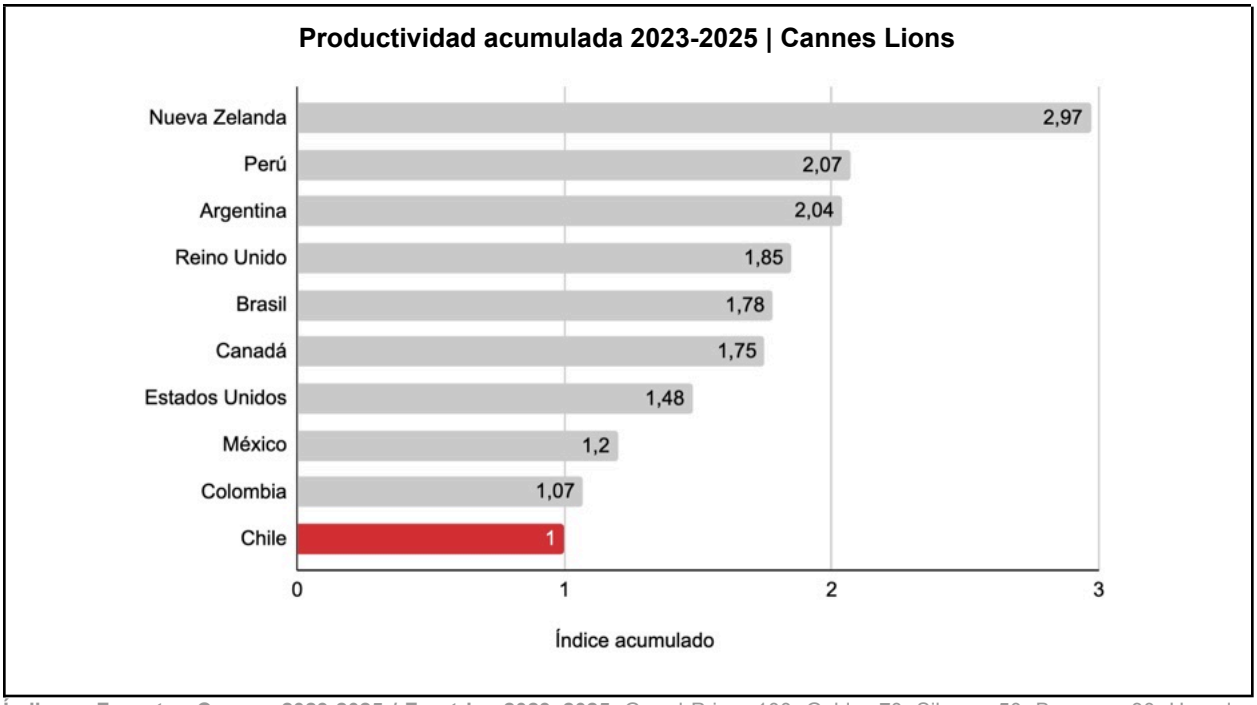
### 6.1. Productividad 2023-2025

La ventana general sigue siendo 2022-2026, sin embargo, para comparar la **productividad relativa a las inscripciones**, la serie pública más homogénea disponible corresponde a 2023-2025. Y para esa comparación se utiliza el índice elaborado por Adlatina:

- **Grand Prix = 100 puntos**
- **Gold = 70 puntos**
- **Silver = 50 puntos**
- **Bronze = 30 puntos**

El resultado se divide por el número de inscripciones. No debe interpretarse como un porcentaje de creatividad ni como un índice absoluto de calidad.

En este estudio se denomina:
**Productividad de reconocimiento ponderado: puntos de reconocimiento por entry.**




**Índice = Σ puntos Cannes 2023-2025 / Σ entries 2023–2025.** Grand Prix = 100; Gold = 70; Silver = 50; Bronze = 30. Un valor mayor indica más reconocimiento ponderado por inscripción; no constituye una medida absoluta de calidad creativa.
Fuente: elaboración propia a partir de rankings anuales de Adlatina 2023-2025. Brasil 2025 considera el ranking corregido tras la quita de Lions asociados a DM9.

Dentro de estos diez mercados, **Chile registra la menor productividad ponderada acumulada durante 2023-2025**. No obstante, esto tampoco significa que sea el peor mercado creativo. En 2025, por ejemplo, Chile superó en productividad ponderada a México, Canadá y Argentina.

Lo que vuelve a aparecer no es una incapacidad absoluta, sino **inconsistencia**.

## 6.2. Continuidad de reconocimiento global

**Continuidad de reconocimiento 2022–2026 | Cannes Lions**

| Mercado | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Total 5 años | Años con Lions | Peak dependence |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Estados Unidos | 231 | 218 | 234 | 203 | 166 | 1052 | 5/5 | 22,2% |
| Reino Unido | 63 | 84 | 82 | 80 | 84 | 393 | 5/5 | 21,4% |
| Brasil | 69 | 84 | 78 | 94 | 62 | 387 | 5/5 | 24,3% |
| Canadá | 41 | 48 | 57 | 27 | 43 | 216 | 5/5 | 26,4% |
| México | 10 | 19 | 15 | 22 | 31 | 97 | 5/5 | 32,0% |
| Argentina | 10 | 39 | 16 | 11 | 14 | 90 | 5/5 | 43,3% |
| Nueva Zelanda | 9 | 20 | 15 | 13 | 10 | 67 | 5/5 | 29,9% |
| Colombia | 7 | 14 | 12 | 15 | 9 | 57 | 5/5 | 26,3% |
| Perú | 10 | 7 | 14 | 7 | 16 | 54 | 5/5 | 29,6% |
| Chile | 5 | 6 | 2 | 5 | 0 | 18 | 4/5 | 33,3% |

0 Lions 1–9 10–24 25–49 50+

* **Peak dependence** = Lions del mejor año / Lions totales del periodo. Cuanto más alto, mayor dependencia de un año excepcional.
**Brasil** 2025 utiliza el recuento corregido después del retiro de premios asociados al caso de DM9; por eso no uso el tally inicial de 99 Lions publicado al cierre del festival.
**Colombia** 2026 considera 9 Lions profesionales; una fuente colombiana publica 10 al sumar también un Young Lion, que aquí excluimos para mantener la serie profesional comparable.
Fuente: Cannes Lions, Adlatina, Campaign Brief, The Stable, Revista PyM; elaboración propia.

Para 2022, el tally internacional reporta 231 Lions para EE.UU., 69 Brasil, 63 Reino Unido, 41 Canadá, 10 Argentina/México/Perú y 9 Nueva Zelanda; Colombia cerró con 7 y Chile con 5.

En 2023, EE.UU. lideró con 218; Brasil y Reino Unido obtuvieron 84; Canadá 48; Argentina 39; Nueva Zelanda 20 y México 19, mientras los datos regionales completan Perú, Chile y Colombia.

Para 2024, el tally global registra 234 EE.UU., 82 Reino Unido, 78 Brasil, 57 Canadá, 16 Argentina y 15 Nueva Zelanda; las fuentes regionales reportan 14 para Perú, 15 para México, 12 para Colombia y 2 para Chile.

En 2025, el tally de cierre ubica a EE.UU. en 203, Reino Unido 80, Canadá 27, México 22, Colombia 15 y Nueva Zelanda 13; los mercados latinoamericanos restantes se completan con la tabla regional corregida.

En 2026, Adlatina publica el desglose por metal que permite reconstruir directamente los totales.

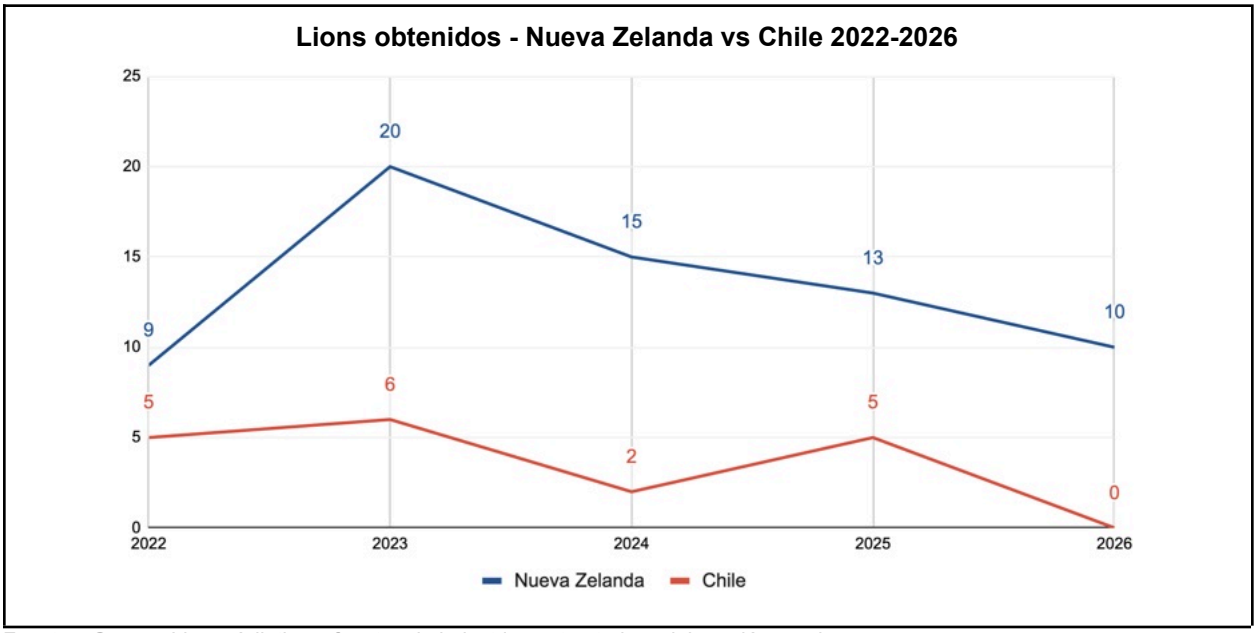
**Chile es el único de los diez mercados del benchmark que registra un año sin Lions durante 2022-2026.** Todos los demás obtienen al menos un metal en las cinco ediciones.

Y aparece una segunda dimensión. Argentina tiene una **peak dependence de 43,3%** porque 39 de sus 90 Lions del periodo provienen de 2023. Es decir, tiene bastante volatilidad interna, pero aun así **nunca desaparece del medallero**. Chile no solo tiene bajo volumen total; llega a cero en 2026.

Entonces, la diferencia chilena no parece reducirse a ganar pocos Lions. Dentro del grupo comparado, Chile combina menor volumen acumulado con una discontinuidad que no aparece en los otros nueve mercados, es decir, es el único que registra una edición completa sin reconocimiento durante 2022-2026.

## 7. Primera explicación: ¿Chile gana poco porque es pequeño?

Nueva Zelanda es probablemente el contraejemplo más claro a la tesis *"Chile gana poco porque es chico",* pero el benchmark tampoco permite decir "el tamaño no importa". El tamaño afecta el **volumen de oportunidades**, los presupuestos potenciales, la cantidad de marcas, talento y casos que pueden llegar a competir.




Fuentes: Cannes Lions; Adlatina y fuentes de industria contrastadas; elaboración propia.

La diferencia más interesante aparece en 2023:

- **Nueva Zelanda:** 193 entries → 20 Lions.
- **Chile:** 226 entries → 6 Lions.

Chile inscribió **17% más trabajos** y obtuvo menos de un tercio de los Lions. En el índice ponderado de Adlatina, Nueva Zelanda fue ese año el mercado #1 entre países con más de 100 inscripciones, con 5,39 puntos por entry. Chile obtuvo 1,15 y quedó #20.

La escala, por tanto, no desaparece como variable.

Más marcas, más producción, más briefs y más entries generan más oportunidades, pero **más volumen no garantiza más reconocimiento,** y menos volumen no impide necesariamente un desempeño sostenido.

## 8. Volumen y productividad son variables distintas

La propia evolución de Nueva Zelanda lo demuestra.

Entries:

- **193** → **284** → **330** entre 2023 y 2025.

Lions:

- **20** → **15** → **13**

Por lo tanto, aumentar inscripciones puede ampliar la cantidad de oportunidades, pero no mejora automáticamente la productividad media de esas entradas.

Para Chile, la conclusión no puede ser simplemente: “hay que volver a inscribir 200 casos.” Se debería reemplazar por dos preguntas:

**¿Existe suficiente volumen de trabajo internacionalmente competitivo?**

*y*

**¿Estamos identificando, construyendo e inscribiendo correctamente ese trabajo?**

La información pública de Cannes refuerza la segunda pregunta; el festival exige contexto cultural, objetivos coherentes con resultados, evidencia verificable y adaptación de cada submission a los criterios específicos de la categoría.

## 9. Segunda explicación: ¿Es una cuestión de inversión?

La conclusión tentadora sería que “Nueva Zelanda logra más con menos dinero”, no obstante el benchmark no puede demostrarlo. Existen estimaciones nacionales de inversión publicitaria, pero las diferencias de cobertura, definición, moneda y metodología impiden utilizarlas como una medida homologada de recursos creativos entre Chile y Nueva Zelanda. Tampoco existen datos públicos comparables sobre presupuesto de producción, tiempo de desarrollo o inversión por caso.
Además, “inversión” contiene fenómenos diferentes:

| Tipo de inversión | Comparabilidad |
|---|---|
| Inversión publicitaria nacional | Parcial |
| Presupuesto de producción de campaña | Baja |
| Inversión en inscripción a festivales | Parcial |
| Inversión en talento, craft y estrategia | Baja |
| Acceso a especialistas internacionales | Parcial |
| Tiempo de desarrollo | Muy baja |

Por esa razón, la inversión permanece como **pregunta causal,** más que una brecha cuantificada.

## 10. Tercera explicación: la estructura del ecosistema

En Nueva Zelanda el reconocimiento también se distribuye en un ecosistema más amplio, por ejemplo, en 2026 sus diez Lions fueron producidos por distintas organizaciones:

- **Motion Sickness** - Māori Roll Call / Whānau Ora
- **McCann New Zealand** - Expensive Sh*t / Huggies; Fantasy Herd / Meadow Fresh
- **Dentsu Creative Auckland** - Reverse Media Schedule / Sea Cleaners
- **Colenso BBDO** - Ads In My Phone Call / Skinny
- **McCann Wellington** - Dying Reviews / Hospice New Zealand

Conformadas por agencias independientes y redes, clientes comerciales y organizaciones sociales, distintas categorías y distintas capacidades.

Además, Nueva Zelanda tuvo **seis profesionales en Awarding Juries de Cannes 2026**, distribuidos entre Outdoor, Industry Craft, Creative Commerce, Creative B2B, Creative Strategy e Innovation.

Chile tuvo representación en Awarding Jury a través de Raimundo Undurraga, CCO de VML Chile, en Health & Wellness.

La presencia de jurados no se interpreta como causa de resultados, sino como señal de otra variable, y es la **exposición del ecosistema a estándares, redes y conversaciones creativas globales.**

## 11. Un mercado pequeño no necesita ser autosuficiente

Nueva Zelanda también muestra una alta porosidad internacional. Es decir, casos premiados combinan agencias locales con productoras, oficinas y especialistas de otros mercados. Por ejemplo:

- **Expensive Sh*t / Huggies:** McCann New Zealand + McCann New York aparecen conjuntamente en múltiples shortlists Cannes 2026. Colaboración entre **oficinas de red**.

- **The Best Place in the World to Have Herpes:** Motion Sickness Auckland + FINCH Sydney. Colaboración agencia-producción **entre países**.

“The Best Place in the World to Have Herpes”, uno de los casos neozelandeses más reconocidos de 2025, fue desarrollado por Motion Sickness Auckland en colaboración con la productora australiana FINCH Sydney. La campaña obtuvo seis Lions, incluidos dos Grand Prix.

El caso ilustra que un mercado pequeño no necesita concentrar todas las capacidades dentro de sus fronteras, sino que puede originar la idea localmente y conectarse con capacidades productivas regionales para elevar su ejecución.

Esto sugiere una distinción importante:

**capacidad local ≠ tener todas las capacidades localmente.**

Un mercado puede aumentar su capacidad competitiva si sabe acceder, conectar y coordinar capacidades que existen fuera de sus fronteras.

Por esto, se debe observar:

- colaboración entre oficinas;
- productoras internacionales;
- talento que entra y sale;
- briefs regionales/globales;
- participación en jurados;
- redes profesionales;
- circulación internacional de casos.

## 12. UAE y Singapur, el posible error de llamar “pequeño” a todo lo que tiene poca población

La población es un denominador insuficiente, por ejemplo;

En 2024:

- **UAE:** 668 entries
- **Singapur:** 516
- **Nueva Zelanda:** 284
- **Chile:** 157

En 2025:

- **UAE:** 795
- **Nueva Zelanda:** 330
- **Singapur:** 297
- **Chile:** 167 en el listado público

UAE y Singapur concentran operaciones regionales, talento internacional, headquarters y producción para múltiples mercados. Por eso se utilizan como **controles estructurales**, no como equivalentes directos de Chile.

| Tipologías de mercado | Ejemplo | Característica |
|---|---|---|
| Small domestic creative market | Nueva Zelanda | Mercado pequeño que produce frecuentemente trabajo propio competitivo |
| Small global/regional hub | UAE / Singapur | Población pequeña, sistema productivo supranacional |
| Emerging high-productivity market | Perú | Escala limitada con periodos de productividad excepcional |
| Culture-amplified small market | Puerto Rico | Mercado pequeño conectado a activos culturales de alcance global |
| Large creative ecosystem | Brasil | Alta escala, densidad y diversidad |
| Small/medium volatile market | Chile | Capacidad demostrada, menor continuidad reciente |

Esta taxonomía no constituye una clasificación de calidad. Sirve para evitar comparaciones falsas.

## 13. Cuarta explicación: lo local no necesariamente limita la capacidad de competir globalmente

Los casos recientes demuestran que **la especificidad local y el reconocimiento global pueden coexistir.**

De hecho, desde 2024 Cannes exige una explicación obligatoria de contexto cultural en los casos porque los jurados deben comprender qué hace relevante una idea en ese mercado y momento específicos.

Cannes describe a Latinoamérica diciendo que cultura y contexto forman parte de la infraestructura de sus ideas, como lo es la música, humor, comida, deporte y comunidad.

La hipótesis, entonces, no debería ser: “hay que hacer ideas más universales”, sino una formulación más precisa:

**¿Podría la especificidad cultural constituir una ventaja competitiva cuando el insight local está construido y explicado de manera internacionalmente legible?**

## 14. Cinco mercados para profundizar (Deep Dives)

Los cinco mercados fueron seleccionados porque cada uno funciona como un **caso contrafactual** que permite poner a prueba una explicación distinta de la competitividad creativa chilena.

Se aplicó una misma estructura de lectura: performance y continuidad, participación y productividad, estructura del ecosistema, conectividad internacional, firma cultural, infraestructura de desarrollo y aprendizaje potencial para Chile.

### 14.1. Nueva Zelanda: continuidad sin gran escala

**Por qué importa para Chile**

Nueva Zelanda constituye el contraste más directo frente a la explicación según la cual un mercado pequeño necesariamente debe presentar resultados internacionales episódicos.

Entre 2022 y 2026 obtuvo **67 Lions y presencia en las cinco ediciones consecutivas:**

**9 → 20 → 15 → 13 → 10 Lions**

Su mejor año explica aproximadamente **29,9%** de todos los Lions del periodo, una dependencia de peak inferior a la de Chile. En 2023, además, consiguió 20 Lions con sólo 193 entries, mientras Chile obtuvo 6 con 226. En productividad ponderada, Nueva Zelanda fue #1 entre los mercados con más de cien inscripciones ese año, con 5,39 puntos por entry.

**Participación y productividad**

| Indicador | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Entries | 193 | 284 | 330 |
| Productividad ponderada | **5,39** | **2,50** | **1,97** |

La productividad acumulada 2023-2025 es de aproximadamente **2,97 puntos de reconocimiento por entry**, la mayor de los mercados analizados. Sin embargo, el volumen de entries crece mientras la productividad cae. Esto confirma que participación y eficiencia competitiva son fenómenos diferentes.

**Estructura del ecosistema**
El desempeño reciente no depende de una única organización. En 2026 los diez Lions se distribuyeron entre **Motion Sickness, McCann New Zealand, Dentsu Creative Auckland, Colenso BBDO y McCann Wellington**. Motion Sickness, una independiente, fue además reconocida como **Agency of the Year – Good** e **Independent Agency of the Year – Good**.

El sistema combina así **independientes + networks + agencias locales + clientes comerciales + instituciones públicas y sociales**.

**Conectividad internacional**
Nueva Zelanda no opera como un sistema cerrado, puesto que casos premiados combinan capacidades locales con oficinas y productoras internacionales. *Expensive Sh*t* involucró a McCann New Zealand y McCann New York; *The Best Place in the World to Have Herpes* combinó Motion Sickness Auckland con FINCH Sydney.

En 2026, además, **seis profesionales neozelandeses integraron Awarding Juries de Cannes**, repartidos entre Outdoor, Industry Craft, Creative Commerce, Creative B2B, Creative Strategy e Innovation, incluyendo profesionales de agencias independientes y networks.

**Infraestructura local**
Nueva Zelanda posee un sistema explícito de desarrollo creativo. **AXIS Awards** se define como el premio nacional de excelencia creativa y reconoce la integración de insight, estrategia y craft. Su sistema incluye también AXIS Student Challenge. Paralelamente, Young Lions New Zealand selecciona anualmente equipos menores de 30 años para competir en Cannes.

**Localidad/firma observable**
Varios trabajos internacionalmente exitosos reflejan su procedencia: identidad Māori, humor local, instituciones nacionales y problemas propios del país aparecen como material creativo.

**INTERPRETATION**: Nueva Zelanda sugiere que un mercado pequeño puede compensar limitaciones de escala mediante una combinación de **densidad creativa, circulación entre organizaciones, conectividad internacional y desarrollo institucional continuo.**

**Qué pone a prueba para Chile**

> *¿El problema chileno es realmente la escala, o la dificultad para convertir una base pequeña en un sistema conectado y recurrente?*

**Límite**: el benchmark no demuestra que jurados, premios locales o colaboración internacional causen los resultados. Demuestra que esas condiciones coexisten con una continuidad excepcional para un mercado de esta escala.

## 14.2. Perú: productividad competitiva con escala limitada

**Por qué importa para Chile**
Perú demuestra que un mercado latinoamericano de escala limitada puede aumentar significativamente su productividad sin transformarse primero en un mercado de gran volumen.

Entre 2022 y 2026 registra:

**10 → 7 → 14 → 7 → 16 Lions**

Acumula **54 Lions**, gana en las cinco ediciones y su mejor año representa aproximadamente **29,6%** del periodo.

**Participación y productividad**

| Indicador | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Entries | 273 | 199 | 223 |
| Productividad ponderada | 1,24 | **3,67** | 1,66 |

Su productividad acumulada 2023-2025 alcanza aproximadamente **2,07**, segunda entre los cinco y diez mercados principales analizados. En 2024 Perú fue el **mercado más productivo de Cannes entre países con más de 100 entries**, con 730 puntos desde 199 inscripciones.

**El salto 2026**
En 2026 Perú consigue **16 Lions, incluidos dos Grand Prix**. El Grand Prix de Creative Data fue para *SOS POS*, de Circus Grey Lima para BCP; el caso convirtió terminales POS existentes en puntos de bloqueo de cuentas ante robos de celulares y alcanzó a más de 34 millones de peruanos. El segundo Grand Prix fue para *The Thousand Sponsors of Muni*, de McCann Lima, que convirtió a aficionados y pequeños negocios en patrocinadores de un club de fútbol en crisis.

El desempeño tampoco estuvo restringido a esas dos agencias. Fuentes de la industria identifican además ganadores de Fahrenheit DDB y otras organizaciones peruanas.

**Firma observable**
Los casos más reconocidos parten de problemas específicamente peruanos:

**seguridad financiera y robo de celulares; fútbol; infraestructura disponible; comunidad; comercio; accesibilidad.**

Sin embargo, la estructura narrativa problema-solución es inmediatamente comprensible fuera del país.

**Infraestructura local**
El **Premio APAP** presenta una taxonomía altamente contemporánea: Film & Content, Digital & Social, Brand Experience, Media/PR/Partnerships, Design, Innovation, Craft & Production, Creative Strategy y Sports, entre otras.

En 2026 el sistema local muestra además variedad organizacional: **Fahrenheit DDB** fue Mejor Agencia, **121 LATAM** Mejor Agencia Independiente y **Yape** Mejor Marca/Anunciante. Los propios *SOS POS* y *Los Mil Sponsors del Muni* estaban reconocidos dentro del circuito local.

**Qué pone a prueba para Chile**

*¿Puede un ecosistema elevar rápidamente su competitividad cuando desarrolla trabajo que resuelve problemas locales mediante mecanismos creativos simples, demostrables y globalmente legibles?*

**INTERPRETATION**: Perú sugiere que la escala limitada no impide construir alta productividad. También sugiere que la competitividad puede estar asociada a un portfolio más amplio de agencias y soluciones, no únicamente a una "escuela" estética.

**Límite**: el incremento reciente no permite todavía afirmar que Perú haya alcanzado una continuidad estructural comparable con Nueva Zelanda. El periodo 2024-2026 es particularmente fuerte, pero todavía corto para declarar un cambio permanente.

## 14.3. Argentina: alto techo creativo en un contexto de volatilidad macroeconómica

**Por qué importa para Chile**

Argentina funciona como un caso particularmente útil porque combina proximidad cultural y regional con una trayectoria capaz de alcanzar peaks extraordinarios en un contexto de alta volatilidad macroeconómica.

Entre 2022 y 2026 obtiene:

**10 → 39 → 16 → 11 → 14 Lions**

Acumula **90 Lions** y gana en las cinco ediciones. Sin embargo, **43,3% del total corresponde solo a 2023**, la mayor dependencia de peak entre los principales mercados comparados.

**Participación y productividad**

| Indicador | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Entries | 501 | 578 | 549 |
| Productividad ponderada | **4,07** | 1,49 | 0,76 |

La productividad acumulada 2023-2025 es aproximadamente **2,04**. La caída 4,07 → 1,49 → 0,76 muestra que un ecosistema puede mantener reconocimiento anual y, simultáneamente, experimentar una fuerte volatilidad en productividad.

**El peak 2023 no dependió de una sola forma de competir**

Argentina obtuvo tres Grand Prix en 2023. GUT Buenos Aires ganó con *The Artois Probability* y *World Cup Delivery*, mientras Dentsu Creative Argentina obtuvo el Grand Prix de Pharma con *Scrolling Therapy*. GUT Buenos Aires terminó además como **Agency of the Year** y **Independent Agency of the Year** de Cannes.

El caso de Dentsu es también evidencia de conectividad: *Scrolling Therapy* fue desarrollado desde Buenos Aires con participación de las oficinas de Nueva York y Chicago y colaboración regional adicional.

**Distribución organizacional**

En 2024 las cinco agencias argentinas mejor posicionadas fueron **Slap Global, VML, GUT, Grey y Ogilvy**. En 2026 GUT vuelve a liderar el medallero argentino, pero los premios también se distribuyen entre Grey Argentina, Slap Global y otras participaciones colaborativas.

Por tanto, el peak 2023 fue excepcional, pero existe una base competitiva más amplia que una única agencia.

**Infraestructura local**
El **Círculo de Creatividad Argentina** mantiene Diente como instancia nacional de reconocimiento. En 2025 el ranking incluyó agencias, anunciantes, productoras, instituciones educativas y jóvenes talentos; GUT lideró agencias, Cervecería y Maltería Quilmes anunciantes y Landia productoras.

Young Lions Argentina constituye además un pipeline explícito hacia Cannes: en 2026 participaron **95 duplas** y la competencia fue organizada por el Círculo y FilmSuez con apoyo de distintos anunciantes.

**Qué pone a prueba para Chile**

*¿Cuánto explica realmente la estabilidad económica cuando un mercado sujeto a alta volatilidad mantiene presencia anual y es capaz de producir peaks globales extraordinarios?*

**INTERPRETATION**: Argentina debilita la idea de que mejores condiciones macroeconómicas sean condición suficiente para la competitividad creativa. A la vez, su elevada dependencia de 2023 muestra que incluso un mercado reconocido puede enfrentar problemas de consistencia.

**Límite**: este benchmark no permite aislar el efecto de crisis económica, tipo de cambio, costos de producción o exportación de talento. Argentina sirve como contradicción de una explicación simple, no como prueba de que la economía sea irrelevante.

## 14.4. Brasil: escala más densidad de capacidades

**Por qué importa para Chile**
Brasil representa el contraste estructural opuesto. No permite preguntar si un mercado pequeño puede competir, sino qué ocurre cuando la **escala, cantidad de organizaciones, clientes, talento y exposición internacional se combinan dentro del mismo ecosistema.**

Entre 2022 y 2026 registra:

**69 → 84 → 78 → 94 → 62 Lions**

Acumula **387 Lions**, tiene reconocimiento en las cinco ediciones y su mejor año explica solo **24,3%** del periodo: presenta la menor dependencia del mejor año entre los Deep Dives latinoamericanos.

El valor 2025 corresponde al recuento corregido después del retiro de premios asociados a DM9: 5 Grand Prix, 16 Gold, 31 Silver y 42 Bronze, es decir **94 Lions**.

**Participación y productividad**

| Indicador | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Entries | 2.037 | 2.066 | 2.736 |
| Productividad ponderada | 1,75 | 2,00 | 1,63 |

Su productividad acumulada 2023-2025 es de aproximadamente **1,78**. Es inferior a Nueva Zelanda, Perú y Argentina, pese a que su volumen absoluto es enormemente superior. Eso permite separar con claridad **Creative Volume** de **Creative Yield**.

**La señal realmente distintiva es la densidad**
Entre 2023 y 2025, las agencias brasileñas de mejor desempeño en Cannes incluyen **Africa Creative, GUT, AlmapBBDO, DM9, VML, AKQA, Artplan, Droga5, LePub y Grey**, entre otras. No se trata de una sola organización dominante.

En 2025, **32 agencias brasileñas** aparecieron en shortlists de Cannes; Africa, DM9, GUT, LePub, VML, AlmapBBDO, Artplan y Grey estaban entre las principales.

**Exposición internacional**
Brasil también presenta una infraestructura de conexión excepcional. En 2026 había al menos **25 profesionales brasileños anunciados como jurados de Cannes**, incluyendo tres Jury Presidents; en 2025 la representación había alcanzado 33 jurados.

Nuevamente, presencia en jurados no se interpreta como causa de premios. Se utiliza como proxy de **exposición recurrente a estándares globales**.

**Portfolio creativo**
Los resultados recientes cubren distintos tipos de producto creativo: *Field Barcode* para Mercado Livre obtuvo Grand Prix de Outdoor en 2026; *Call of Discounts* para Mercado Livre ganó Gaming en 2025; *Nigrum Corpus* obtuvo Industry Craft y distintas agencias brasileñas ganan en experiencia, commerce, purpose, data, craft y entretenimiento.

**Qué pone a prueba para Chile**

> *¿La ventaja de Brasil proviene simplemente de producir mucho más trabajo, o de que esa escala está acompañada por una densidad excepcional de agencias, marcas, disciplinas, jurados y capacidades competitivas?*

**INTERPRETATION:** los datos favorecen la segunda lectura como explicación candidata. Brasil posee muchas organizaciones capaces de generar “tiros” competitivos.

**Límite:** debido a su tamaño, Brasil no es un modelo transferible directamente a Chile. Su utilidad es identificar qué componentes de la “densidad” podrían construirse sin replicar su escala económica.

## 14.5. Puerto Rico: cultura como amplificador

**Por qué importa para Chile**
Puerto Rico es probablemente el caso más útil para estudiar la relación entre **pequeña escala, identidad cultural y legibilidad global**. Es importante recalcar que este mercado no forma parte del Performance Scan original de diez mercados, por lo tanto la productividad es **complementaria/reconstruida**.

Su trayectoria reciente muestra reconocimiento en **las cinco ediciones del periodo**:

**3 → 1 → 1 → 8 → 7 Lions**

Puerto Rico acumula **20 Lions durante 2022-2026** y obtiene reconocimiento en las cinco ediciones, pese a un volumen de participación reducido. En 2022 el país presentó 85 entries y obtuvo tres Lions; en 2023 registró 79 entries; en 2024, 77; y en 2025 aumentó a 161.

**Aceleración reciente**
En 2024 Puerto Rico obtuvo una productividad ponderada de **0,90**. En 2025 el índice subió a **2,55**, ubicándolo entre los mercados más productivos del festival con 410 puntos desde 161 entries.

Ese año consiguió su primer Grand Prix con **Tracking Bad Bunny**, de DDB Latina Puerto Rico para Rimas Music. El país terminó con ocho Lions y siete de ellos correspondieron a DDB Latina Puerto Rico.

Esto revela una limitación importante; **2025 fue extraordinario, pero muy concentrado.**

**2026 cambia parcialmente el patrón**
Puerto Rico obtiene siete Lions, incluidos **dos Grand Prix producidos por dos agencias diferentes**:

- *Coquí Alarmed*, BBDO Puerto Rico para Hyundai Puerto Rico - Grand Prix Audio & Radio.
- *Uva Uva Bombón*, De la Cruz Ogilvy para UVA App - Grand Prix Direct.

Cannes describe *Coquí Alarmed* como un trabajo basado en un insight “hyper-local” cuya ejecución e impacto fueron universalmente valorados. *Uva Uva Bombón*, por su parte, utilizó un momento cultural global (el Super Bowl y Bad Bunny) para generar acción para una aplicación local.

**Firma cultural**
El patrón trasciende una sola campaña;
- **Bad Bunny / Rimas Music**
- **Medalla Light**
- **el coquí como símbolo nacional**
- **una app local de delivery**.

La cultura aparece como **mecanismo central de la idea**. Esto conecta directamente con la observación de Cannes sobre Latinoamérica:

> **culture and context operate as infrastructure for the region’s work,**

incluyendo música, humor, comida, deporte y comunidad.

**Infraestructura local**
Puerto Rico posee además un sistema nacional explícitamente conectado con competencia exterior. El **Festival Cúspide** declara entre sus objetivos calibrar la competitividad de la industria e identificar las piezas que mejor pueden representar al país en el circuito internacional.

En 2025, la Puerto Rico Advertising Association y Effie Worldwide lanzaron además **Effie Awards Puerto Rico**, sustituyendo las antiguas categorías de Strategy & Effectiveness de Cúspide e integrando al mercado a la red global de Effie.

**Qué pone a prueba para Chile**

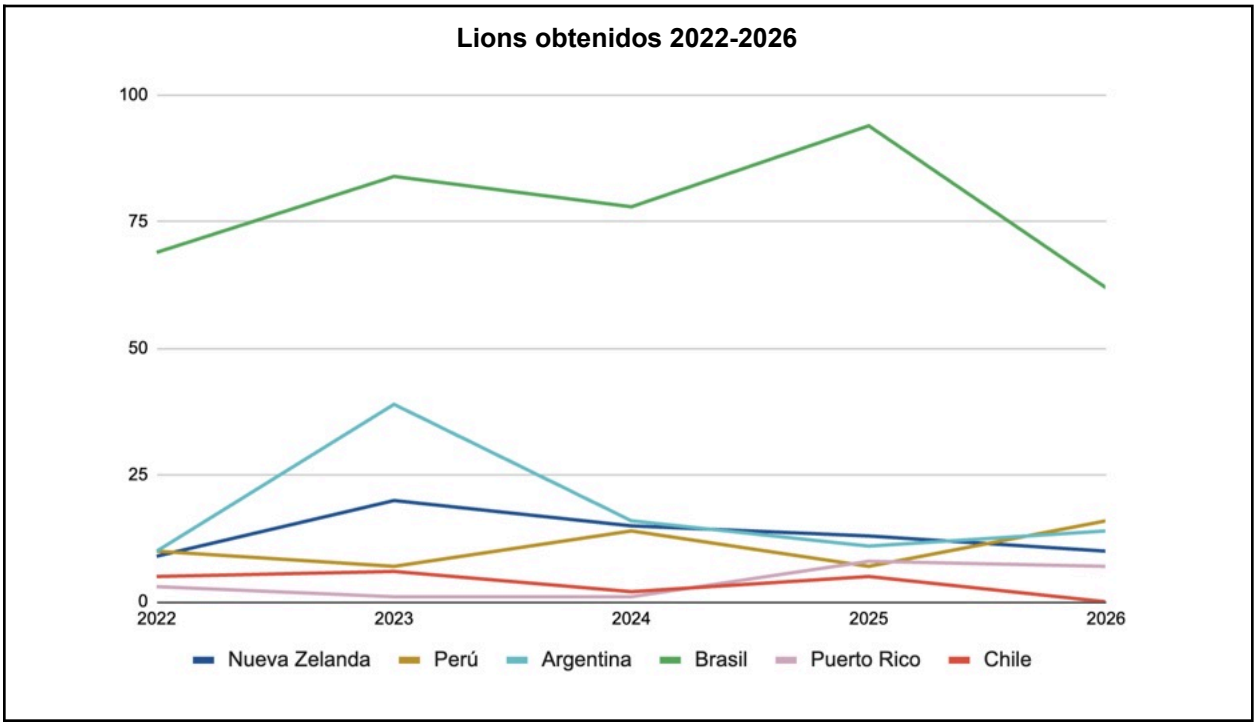
*¿Un mercado pequeño puede transformar su identidad cultural en una ventaja global cuando esa identidad se traduce en una idea simple y universalmente comprensible?*

**INTERPRETATION**: Puerto Rico sugiere que globalización no necesariamente exige neutralizar lo local. Puede exigir exactamente lo contrario: identificar activos culturales propios y convertirlos en mecanismos creativos legibles.

**Límite**: 2025-2026 representan una aceleración demasiado reciente para afirmar que Puerto Rico ya posee una continuidad comparable con Nueva Zelanda. Además, 2025 muestra una fuerte concentración en una sola agencia.

## 14.6. Matriz comparativa de Deep Dives

Los cinco mercados obtienen reconocimiento en las cinco ediciones. Lo que cambia es el volumen, la dependencia de peaks y la estructura que sostiene esos resultados.




Fuentes: Cannes Lions; Adlatina y fuentes de industria contrastadas; elaboración propia.

## 14.7. Qué cambia después de los Deep Dives

Los cinco casos debilitan distintas explicaciones simples.

- **La escala no basta**: Nueva Zelanda y Perú mantienen reconocimiento sin alcanzar gran volumen.
- **La estabilidad económica no basta**: Argentina conserva presencia internacional pese a alta volatilidad y alcanza peaks globales excepcionales.
- **El volumen sí importa, pero funciona junto a densidad**: Brasil muestra el efecto combinado de escala, diversidad organizacional y exposición internacional.
- **La especificidad cultural no parece incompatible con viajar**: Puerto Rico y Nueva Zelanda convierten códigos profundamente locales en trabajo internacionalmente legible.

Al mismo tiempo, ninguno de los cinco casos demuestra por sí solo qué condición causa competitividad.

Lo que aparece de manera transversal es otra proposición:

> Los mercados analizados con reconocimiento recurrente muestran distintas combinaciones de diversidad organizacional, acceso a disciplinas especializadas, infraestructura de desarrollo, exposición internacional y capacidad de convertir contextos locales en trabajo globalmente legible.

La triangulación deberá determinar qué papel juegan además las condiciones cliente-agencia, el management, la inversión y la toma de riesgo.

### 14.8. Controles adicionales

- **Estados Unidos, Reino Unido y Canadá**: escala y madurez.
- **México y Colombia**: comparación latinoamericana de escala intermedia.
- **UAE y Singapur**: modelo hub supranacional.

## 15. Qué se puede concluir

**FACT**
Mercados pequeños pueden obtener reconocimiento internacional de manera recurrente durante múltiples ediciones.

**OBSERVED PATTERN**

1. Chile ha alcanzado en distintos años niveles de conversión cercanos al benchmark agregado de Cannes, pero no los sostiene de manera continua.

2. Entre los diez mercados seleccionados, Chile registra la menor productividad ponderada acumulada durante 2023-2025, aunque no ocupa la última posición todos los años.

3. Volumen y performance no tienen una relación lineal. Mercados con menos inscripciones pueden superar ampliamente a mercados con más entries.

4. Chile presenta una trayectoria distinta en Cannes y FIAP. Durante 2022-2026 obtiene reconocimiento profesional en las cinco ediciones de FIAP, mientras en Cannes registra Lions en cuatro de cinco. En 2026 la divergencia se amplía: Chile obtiene 0 Lions en Cannes y 8 metales profesionales en FIAP. Los sistemas no son directamente equivalentes, por lo que esta diferencia se interpreta como una pregunta de investigación y no como evidencia de superioridad regional.

5. En los cinco Deep Dives aparecen distintas combinaciones de continuidad, diversidad organizacional, infraestructura local y conectividad internacional. La intensidad de cada componente varía por mercado, pero ningún caso sostenido observado depende exclusivamente del tamaño o de una única organización.

**Qué aún no se puede concluir**
El benchmark no permite concluir que Chile gane menos porque:

- sus clientes sean más conservadores;
- las agencias sean menos ambiciosas;
- exista menos talento;
- haya menor presupuesto;
- los briefs sean peores;
- las aprobaciones destruyan las ideas;
- las audiencias rechacen propuestas diferentes;
- los casos estén peor construidos.

Todas son explicaciones posibles. Ninguna está demostrada por los premios.

## 16. ¿Por qué Chile gana menos?

El benchmark transforma esta pregunta y abre otras más precisas:

1. **Participación**
   ¿Chile está generando menos trabajo potencialmente competitivo o está inscribiendo una fracción menor de ese trabajo?

2. **Conversión**
   ¿Por qué algunos años Chile se acerca al benchmark global y otros queda muy lejos?

3. **Selección y documentación**
   ¿Cuánto explican la elección de casos, categorías, evidencia y case-building?

4. **Continuidad organizacional**
   ¿Por qué los resultados competitivos no se distribuyen con mayor frecuencia entre más agencias, marcas y años?

5. **Conectividad**
   ¿Qué papel juegan jurados, colaboración internacional, productoras, networks y movilidad de talento?

6. **Cultura**
   ¿Chile utiliza suficientemente sus códigos culturales como fuente de diferenciación?

7. **Condiciones**
   ¿Qué ocurre antes del festival (brief, estrategia, aprobación, presupuesto, craft, producción, medición) que aumenta o reduce la probabilidad de producir trabajo competitivo?

## 17. Síntesis benchmark

La evidencia comparativa no respalda una explicación simple basada en el tamaño del mercado.

La escala amplía la cantidad de oportunidades disponibles porque hay más marcas, más producción, más casos y más inscripciones que aumentan la posibilidad de competir. Sin embargo, **no basta para explicar la continuidad ni la productividad del reconocimiento creativo.**

Chile demuestra durante el periodo 2022-2026 que puede producir trabajo internacionalmente competitivo. En 2022, 2023 y 2025 alcanza niveles de conversión cercanos a la referencia global agregada de Cannes, sin embargo, esos resultados no se sostienen de manera continua. Chile presenta la menor productividad ponderada acumulada entre los diez mercados comparados durante 2023-2025 y es el único de ellos que registra una edición completa sin Lions dentro del periodo analizado.

FIAP introduce un contrapunto relevante. Chile obtiene reconocimiento profesional en sus cinco ediciones 2022-2026 y alcanza su mayor resultado del periodo precisamente en 2026, año en que no obtiene Lions en Cannes. Esta divergencia muestra que el desempeño en un solo sistema de premios no puede utilizarse como equivalente de la capacidad creativa total de un mercado y abre preguntas sobre participación, selección de casos, categorías, documentación, mecanismos de acceso y legibilidad internacional del trabajo.

Los mercados utilizados como contraste también debilitan otras explicaciones simples. Nueva Zelanda demuestra que un mercado pequeño puede sostener reconocimiento durante cinco años consecutivos; Perú alcanza alta productividad con una escala limitada; Argentina mantiene presencia internacional en un contexto de fuerte volatilidad; Brasil combina escala con una alta densidad de organizaciones competitivas; y Puerto Rico muestra que una identidad cultural marcadamente local puede coexistir con el reconocimiento global.

En conjunto, los casos analizados muestran distintas combinaciones de **diversidad organizacional, acceso a capacidades especializadas, infraestructura de desarrollo, conectividad internacional y capacidad de transformar contextos locales en trabajo globalmente legible.**

El benchmark no permite establecer cuál de estas condiciones causa mejores resultados ni cuánto pesa cada una. Tampoco permite atribuir el desempeño chileno a falta de talento, menor presupuesto, conservadurismo, baja ambición, calidad de los clientes o debilidades de las agencias.

Por lo tanto, la principal conclusión del benchmark es más acotada:
**La escala condiciona cuántas oportunidades puede generar un mercado, pero no explica por sí sola su competitividad creativa sostenida. La diferencia parece estar también en la capacidad del ecosistema para convertir sus recursos disponibles en trabajo competitivo de manera recurrente.**

La pregunta que queda abierta para los siguientes capítulos es, entonces:
**¿Qué condiciones permiten que esa transformación ocurra de manera sostenida y cuáles hacen que se interrumpa?**

Capítulo 2

# Análisis de entrevistas

Para comprender la competitividad creativa chilena desde distintas perspectivas, se convocó a profesionales que participan en diferentes etapas de la industria, desde la definición estratégica y las decisiones de negocio hasta la creación, producción, formación y reconocimiento del trabajo.

El estudio entrevistó a **63 profesionales de 10 mercados**, incluyendo 43 perfiles vinculados profesionalmente a Chile y 20 a otros mercados o trayectorias mixtas: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, México, Puerto Rico y Estados Unidos.

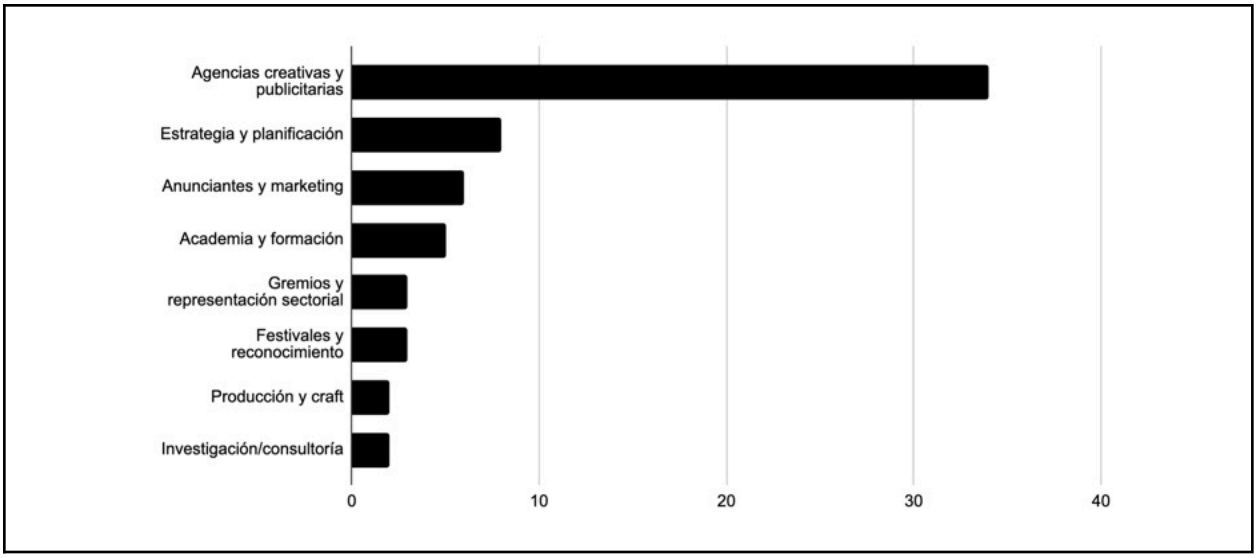
La muestra reúne fundadores, gerentes generales, CEOs, directores generales creativos y líderes de agencias independientes locales, grupos empresariales y redes publicitarias internacionales. También incluye directores y gerentes de marketing de empresas nacionales y multinacionales, responsables de estrategia y planificación, consultores de marca e investigadores.

Para ampliar la mirada más allá de agencias y anunciantes, participaron directores y subdirectores de carreras universitarias, académicos, profesionales de producción audiovisual y representantes de asociaciones gremiales y festivales internacionales. Se incorporaron además estudiantes y profesionales en etapas iniciales de sus carreras para contrastar las perspectivas de los liderazgos experimentados con las de nuevas generaciones.

**La composición registrada fue de 19 mujeres (30,2%) y 44 hombres (69,8%).** Aunque se buscó equilibrio de género, este no se alcanzó en la participación final.

La selección fue intencional, orientada a reunir diversidad de experiencias y conocimiento directo de los procesos creativos. No constituye una muestra estadísticamente representativa de la industria. Existe una mayor presencia de agencias y cargos de liderazgo, limitación que se considera al interpretar los testimonios y contrastar sus perspectivas con las demás fuentes del estudio.

**Perfil entrevistados**



## 1. Algunas ideas comienzan con el problema equivocado

Una primera tensión aparece antes de desarrollar una propuesta creativa; la calidad del problema que se intenta resolver. Las entrevistas no describen simplemente agencias frustradas por recibir malos briefs, sino que también muestran anunciantes que reconocen debilidades en sus propios procesos de definición.

Uno de ellos identifica un mecanismo concreto:

***"Generalmente el brief mal hecho y el brief mal entendido pasan por suposiciones de contexto que están dadas y no lo son."***

Anunciante, Chile. EC26-P-0018, 3:48.

El entrevistado describe cómo un desacuerdo que podría haberse identificado al comienzo aparece después de semanas de desarrollo, cuando alguien descubre que el problema no era entendido de la misma manera.

Desde consultoría se presenta otra dificultad:

***"todos los que somos proveedores de marketing trabajamos con agendas propias"***

Consultoría, Chile. EC26-P-0041, 11:07.

Esta observación cuestiona que el origen del problema siempre esté en el anunciante. Agencias creativas, consultoras, especialistas y equipos de marketing pueden participar en el mismo proyecto persiguiendo objetivos distintos.

**Interpretación cualitativa**: parte del potencial creativo podría perderse antes de generar ideas, cuando no existe una definición suficientemente compartida del problema.

Sin embargo, un brief imperfecto no exime a las agencias de responsabilidad. Su capacidad para cuestionarlo, enriquecerlo y mejorar el diagnóstico también forma parte del valor profesional que ofrecen.

Las entrevistas no permiten concluir que Chile tenga peores briefs que otros mercados. Identifican un mecanismo de reproceso y desalineación que merece examinarse por proyectos concretos.

## 2. Las agencias también pueden ser parte del problema que denuncian

Una de las tensiones más relevantes proviene de la autocrítica de los propios profesionales de agencia. Desde la dirección creativa se reconoce una dificultad para comprender las condiciones de negocio de los anunciantes:

***"a los creativos y a las agencias nos falta mucho, mucho entender el negocio de los clientes."***

Agencia, Chile. EC26-P-0004, 19:03.

La afirmación cuestiona un relato frecuente; que las buenas ideas son rechazadas principalmente porque los clientes no comprenden la creatividad.

Una propuesta puede resultar original para sus autores, pero no responder adecuadamente al negocio, carecer de pertinencia estratégica o presentar exigencias que la organización no puede asumir.

Otro creativo introduce una autocrítica semejante:

***"falta un poco ese mea culpa chileno que a veces vi harto ahí que culpaban a los clientes"***
Agencia, Chile. EC26-P-0026, 2:15.

Esta perspectiva no niega que existan decisiones conservadoras, sino que las agencias puedan atribuir todos sus problemas a quienes contratan sus servicios.

También aparece una tensión de incentivos, ya que el equipo creativo puede buscar reconocimiento por una idea extraordinaria, mientras el anunciante necesita resolver un problema comercial concreto.

Ambos objetivos pueden complementarse, pero no necesariamente coinciden.

**Interpretación cualitativa**: una parte de los obstáculos atribuidos al anunciante podría originarse en la calidad de las propuestas, la comprensión del negocio y cultura de la organización y la capacidad de defenderlas.

La evidencia obliga a evaluar las responsabilidades de ambos actores. No permite establecer qué proporción de los rechazos se explica por deficiencias de agencia ni por restricciones del anunciante.

## 3. La ambición creativa no basta si el negocio no la necesita

Las entrevistas internacionales introducen una explicación alternativa, donde las organizaciones no necesariamente desarrollan creatividad hasta su máximo potencial porque sus condiciones comerciales no siempre exigen hacerlo.

Un director creativo con experiencia en distintos mercados plantea:

***"ningún mercado hace nada que no necesite"***
Dirección creativa, México. EC26-P-0100, 34:52.

Su argumento es que una marca puede mantener su posición competitiva mediante estrategias de comunicación convencionales. Mientras esas estrategias permitan alcanzar sus objetivos, el incentivo para transformarlas podría ser limitado. La creatividad excepcional no sería entonces una prioridad comercial compartida automáticamente por todas las organizaciones.

Sin embargo, desde marketing aparece un contrapunto:

***"cuando las campañas, las marcas, todas se parecen unas a otras, pierden todas."***
Anunciante, Chile. EC26-P-0021, 14:45.

Para esta entrevistada, la diferenciación posee valor comercial precisamente porque evita que las marcas compitan utilizando códigos semejantes.

Desde otras experiencias internacionales surge una condición adicional; la ambición debe traducirse en objetivos exigentes, procesos de aprendizaje y estándares compartidos. No basta con declarar la intención de desarrollar campañas extraordinarias.

Las entrevistas permiten distinguir entre ambición individual, ambición de la agencia y ambición del anunciante. Una organización puede aspirar a premios internacionales mientras sus clientes privilegian resolver objetivos inmediatos. También puede existir una marca que demande creatividad excepcional a una agencia acostumbrada a trabajar dentro de formatos conocidos.

**Interpretación cualitativa**: la creatividad competitiva podría depender también de cuánto valor económico atribuyen las organizaciones a desarrollar soluciones diferenciadoras.

La evidencia no demuestra que las empresas chilenas carezcan de esa ambición. Tampoco que toda campaña necesite ser extraordinaria.

La pregunta es cuántas organizaciones convierten efectivamente la diferenciación en una exigencia que modifica sus decisiones, recursos y estándares de trabajo.

## 4. La investigación puede proteger una idea o quitarle aquello que la hace diferente

Las entrevistas presentan posiciones contrapuestas respecto de la investigación, la medición y la predictibilidad. Desde investigación se advierte que determinados sistemas de evaluación pueden eliminar las características que provocan reacciones fuertes:

***"esas piezas que no tienen ningún desagrado, tampoco tienen un agrado demasiado fuerte."***
Investigación, Chile. EC26-P-0039, 6:08.

La observación cuestiona utilizar la ausencia de rechazo como principal criterio para determinar la calidad de una propuesta.

Desde marketing aparece una perspectiva complementaria:

***"En mi caso me gusta, me gusta testear las ideas."***
Anunciante, Chile. EC26-P-0124, 9:02.

Para este entrevistado, investigar permite comprobar la pertinencia de una propuesta, entender mejor a sus destinatarios y defenderla dentro de la organización.

La diferencia no parece estar simplemente entre medir y no medir. Un test puede utilizarse para aprender, detectar problemas y mejorar una idea. También podría utilizarse para eliminar cualquier elemento que genere incertidumbre, favoreciendo soluciones percibidas como más seguras.

Desde agencia se plantea que la disponibilidad de resultados inmediatos puede incentivar la repetición de aquello que ya funcionó.

**Interpretación cualitativa**: el efecto de la investigación sobre la creatividad podría depender de qué se mide, cuándo se mide y cómo se utiliza la información para decidir.

Las entrevistas no justifican presentar la medición ni el performance como enemigos de la creatividad. Tampoco permiten demostrar que una mayor dependencia de datos reduzca necesariamente la diferenciación.

La cuestión pendiente es identificar qué prácticas de investigación amplían las posibilidades creativas y cuáles podrían restringirlas.

## 5. El rechazo de una idea no siempre es conservadurismo

La aversión al riesgo aparece recurrentemente como explicación de las dificultades de la industria. Sin embargo, las entrevistas muestran decisiones suficientemente distintas como para cuestionar que todas respondan al mismo fenómeno.

Desde la dirección creativa se reconoce que un rechazo puede tener fundamentos legítimos:

***"El que no te aprueben una idea me parece que es válido, es válido y no merece escracheo ni siquiera, porque es parte del trabajo"***
Agencia, Chile. EC26-P-0064, 33:17.

Una propuesta puede ser rechazada por falta de pertinencia, restricciones presupuestarias, problemas de implementación o incompatibilidad con la posición de la marca.
En otros casos, la barrera podría estar en la capacidad de asumir y defender una decisión dentro de una organización.

Desde marketing se expresa:

***"El valiente creo que ahí es 100% el cliente y la organización"***
Anunciante, Chile. EC26-P-0033, 12:49.

La entrevistada destaca la importancia de que las personas responsables de marketing puedan defender una idea frente a directorios y otras áreas de la empresa.

Un caso desarrollado en Chile, expuesto por anunciante y agencia, permite observar este mecanismo. Una propuesta inicialmente rechazada en una instancia global consiguió avanzar mediante defensa interna, colaboración y adaptación de recursos. Sus testimonios muestran que una negativa inicial no determina necesariamente el resultado final.

**Interpretación cualitativa**: antes de atribuir un rechazo al conservadurismo, es necesario identificar qué riesgo se estaba evaluando, quién tenía autoridad para decidir y qué condiciones habrían permitido modificar la decisión.

Las entrevistas no demuestran que Chile tenga menor tolerancia al riesgo que otros países.

Lo que sí permiten cuestionar es la idea de que tomar riesgos dependa exclusivamente de la valentía individual. También podría requerir estructuras que permitan evaluar incertidumbre, distribuir responsabilidades y respaldar decisiones.

## 6. La confianza no significa darle siempre la razón al cliente

La confianza aparece como una condición relevante en las relaciones entre anunciantes y agencias, pero las entrevistas permiten distinguirla de la complacencia.

Desde marketing se describe positivamente a los profesionales capaces de cuestionar las decisiones del anunciante:

***"Creo que las confianzas se generan cuando también te muestran tu error"***
Anunciante, Chile. EC26-P-0033, 17:16.

La observación cuestiona una relación donde la agencia evita contradecir a su cliente por temor a generar conflictos o poner en riesgo el negocio. Sin embargo, la confianza tampoco puede construirse únicamente mediante propuestas extraordinarias.

Otro anunciante plantea:

***"no hay que felicitarte por el delivery, por tener un buen trabajo de día a día tienes que hacer eso porque te están pagando por eso"***
Anunciante, Chile. EC26-P-0125, segunda sesión, 6:12.

La entrevistada distingue aquí dos dimensiones: la obligación profesional de cumplir consistentemente con el servicio contratado y la posibilidad de agregar valor creativo o estratégico.

Una agencia que presenta ideas excepcionales, pero incumple sus compromisos habituales, podría perder la credibilidad necesaria para que el cliente le confíe proyectos más complejos. Al mismo tiempo, una relación comercial estable puede transformarse en una dinámica transaccional donde ambas partes priorizan cumplir encargos antes que cuestionar sus decisiones.

**Interpretación cualitativa**: la confianza que habilita la creatividad parece involucrar credibilidad profesional, capacidad de disentir y compromiso compartido con los resultados.

No corresponde asumir que las relaciones más largas o cercanas generan automáticamente mejor creatividad. También podrían producir complacencia.

La pregunta es si las relaciones cliente-agencia permiten discutir, mejorar y defender propuestas o si están organizadas principalmente para cumplir solicitudes y evitar conflictos.

## 7. Una buena idea no termina cuando se aprueba

Las entrevistas de producción introducen una dificultad diferente de la aprobación creativa; la distancia entre aquello que se imagina y las condiciones reales para ejecutarlo.

Se describen proyectos que avanzan sin resolver suficientemente sus exigencias técnicas, económicas y temporales. Cuando estas restricciones aparecen demasiado tarde, el equipo de producción debe adaptar una propuesta cuyas condiciones originales ya fueron comprometidas.

Una productora ejecutiva sintetiza la responsabilidad compartida:

***"Una buena idea bien ejecutada es una decisión de marketing del cliente, de aprobar una idea que sea ejecutable con su presupuesto."***
Producción y craft, Chile. EC26-P-0022, 11:10.

La calidad de ejecución no depende únicamente del talento de los equipos técnicos, también depende de que agencias y anunciantes comprendan lo necesario para realizar la propuesta que desarrollan y aprueban.

Desde producción aparece una segunda observación:

***"la idea no es el fin, sino el principio"***
Producción y craft, Chile. EC26-P-0134, 16:17.

La ejecución puede ampliar las posibilidades creativas de una propuesta, no limitarse a reproducir exactamente aquello que fue presentado.

Esta perspectiva también cuestiona que la falta de presupuesto explique por sí sola los problemas de craft. Una restricción económica puede reducir las posibilidades de ejecución, pero también incentivar soluciones alternativas y obligar a concentrar la propuesta en sus elementos fundamentales.

**Interpretación cualitativa**: una parte del potencial creativo podría perderse cuando la producción se trata como una etapa posterior y no como una capacidad integrada al desarrollo.

Las entrevistas no permiten determinar la frecuencia de este problema ni demostrar que la calidad de ejecución chilena sea inferior a la internacional.

Sí identifican la necesidad de distinguir entre recursos insuficientes, decisiones de producción deficientes y propuestas que nunca fueron viables bajo sus condiciones presupuestarias.

## 8. La creatividad también depende de cómo se administra una empresa

Desde la dirección de agencias aparecen preocupaciones que exceden la calidad de las ideas: honorarios, rentabilidad, estructura de costos, dotación, retención e inversión.
Uno de los entrevistados plantea:

***"El problema de Chile, estructural y de gestión de agencias, es que es un negocio de bajos márgenes."***
Dirección de agencia, Chile. EC26-P-0107, 39:32.

La afirmación contiene dos explicaciones que deben separarse. La primera corresponde a las condiciones comerciales, como honorarios, licitaciones, presión sobre precios y poder de negociación de los anunciantes. La segunda corresponde a la gestión interna, como planificación, productividad, liderazgo, estructura financiera y capacidad para invertir en personas. Ambas pueden reforzarse, pero una no sustituye a la otra.

Una agencia puede enfrentar condiciones comerciales desfavorables y también presentar problemas de management. Otra puede funcionar eficientemente sin disponer de ingresos suficientes para desarrollar todas las capacidades que necesita.

Desde otra dirección de agencia se plantea una diferencia entre depender de profesionales excepcionales y construir una organización capaz de sostener su estándar:

***“no depende de un director de cuenta o un director creativo, sino que es una metodología de agencia.”***
Dirección de agencia, Chile. EC26-P-0027, 9:13.

La distinción desplaza la creatividad desde el resultado individual hacia las capacidades que una organización puede desarrollar y reproducir.

**Interpretación cualitativa**: la sostenibilidad empresarial podría condicionar la capacidad de invertir en talento, estrategia, producción y aprendizaje.

Sin embargo, las entrevistas no demuestran que las agencias mejor administradas obtengan mejores resultados creativos ni que los bajos márgenes sean una característica exclusiva de Chile.

La cuestión es cuánto de la capacidad creativa depende de condiciones externas del mercado y cuánto de decisiones empresariales que las propias agencias pueden modificar.

## 9. Tener talento no garantiza convertirlo en capacidad creativa

La disponibilidad de talento aparece como una fortaleza reconocida por distintos entrevistados. Sin embargo, también se cuestiona que reunir personas creativas sea suficiente para desarrollar trabajo destacado.

Desde el talento emergente se describe la importancia de compartir propuestas sin transformar cada crítica en una evaluación personal:

***“una idea como que deja de ser tuya en el momento en que la dices”***
Talento emergente, Chile. EC26-P-0101, 5:56.

La entrevistada relaciona esa disposición con la confianza entre integrantes del equipo y la posibilidad de continuar trabajando después de proponer ideas que no funcionan.

Desde una dirección creativa internacional aparece un mecanismo complementario:

***“cuando hay talento y hay creatividad, pero no hay un buen liderazgo, ese talento queda desperdiciado.”***
Dirección creativa, Costa Rica. EC26-P-0128, 8:17.

La procedencia internacional de esta observación importa porque cuestiona que las dificultades de liderazgo y desarrollo de talento sean necesariamente exclusivas de Chile.

Desde la dirección creativa chilena también se identifica una tensión entre libertad y disciplina:

***“Es una mezcla muy ambivalente de orden y desorden. Tienen que estar los dos, tienen que estar los dos.”***
Dirección creativa, Chile. EC26-P-0031, 14:07.

Las tres perspectivas permiten comprender la cultura creativa como algo más concreto que la presencia de ideas originales. Una organización necesita espacio para explorar, discutir y equivocarse. Pero también requiere criterio, responsabilidades y métodos para convertir esa exploración en resultados.

Desde la academia se agregan preocupaciones por formación, aprendizaje aplicado y entornos donde los profesionales puedan desarrollar capacidades sin limitarse a satisfacer las expectativas de sus superiores.

**Interpretación cualitativa**: el talento individual podría ser una condición necesaria, pero insuficiente, para sostener trabajo creativo competitivo.

Su desarrollo dependería también de mentoría, confianza, liderazgo, aprendizaje y estándares compartidos.

Las entrevistas no permiten establecer diferencias generacionales concluyentes ni demostrar que Chile tenga menos talento que otros mercados.

La pregunta es qué condiciones organizacionales permiten transformar talento disponible en capacidades que puedan sostenerse más allá de una persona o proyecto excepcional.

## 10. El talento puede ser el mismo, pero las oportunidades son distintas

Las entrevistas de profesionales chilenos con experiencia internacional permiten examinar qué cambia cuando una persona desarrolla su trabajo en otro entorno.

Una creativa chilena que trabaja en Estados Unidos sintetiza su percepción:

***"Estados Unidos tiene el presupuesto, no necesariamente todo el talento."***
Agencia, Estados Unidos. EC26-P-0122, 8:22.

La entrevistada identifica diferencias en recursos, escala de proyectos y tipos de encargos. En su experiencia estadounidense ha participado en formatos de comunicación que no había desarrollado anteriormente Sin embargo, el presupuesto no aparece como la única diferencia, también importan la relación con los anunciantes, las disciplinas involucradas y la capacidad de acceder a colaboradores especializados.

Desde otra trayectoria chilena en Estados Unidos se describe el impacto que puede tener elegir correctamente a los socios de ejecución:

***"el outcome depende mucho de a quién uno confía para darle ese trabajo."***
Agencia, Estados Unidos. EC26-P-0112, 6:28.

La entrevistada explica que determinadas decisiones de producción permitieron desarrollar propuestas que no habían encontrado una ejecución satisfactoria con otros colaboradores.

Estas experiencias permiten distinguir talento disponible de oportunidades para utilizarlo y desarrollarlo, sin embargo, también tienen limitaciones relevantes. Los profesionales que han construido carreras internacionales representan trayectorias particulares, no una muestra comparable de todos quienes permanecen o emigran.

Además, esos mismos entrevistados describen burocracia, presión comercial y clientes conservadores en mercados extranjeros.

**Interpretación cualitativa**: el desarrollo creativo podría depender también del acceso a proyectos, recursos, especialistas y experiencias que amplían las capacidades profesionales.

La evidencia no demuestra que emigrar produzca mejores resultados ni que todos los mercados internacionales ofrezcan condiciones superiores.

La pregunta es qué oportunidades están disponibles para los profesionales que trabajan en Chile y cuáles dependen de acceder a otros entornos.

## 11. Los problemas de la creatividad chilena cruzan la frontera

Las comparaciones internacionales suelen construir una oposición entre las dificultades chilenas y mercados extranjeros que aparentemente han resuelto esos problemas. Las entrevistas cuestionan esa interpretación.

Desde España se describe una industria donde proliferan datos, validaciones y mecanismos de análisis, pero no necesariamente aumenta la capacidad de decidir.

Una estratega sintetiza esa experiencia:

***"vivo en la parálisis por análisis. No conseguimos avanzar en nada porque lo queremos analizar todo"***
Estrategia, España. EC26-P-0113, 5:03.

Su experiencia sugiere que la acumulación de análisis y validaciones puede dificultar la toma de decisiones, incluso cuando su propósito inicial es reducir la incertidumbre.

Desde México aparece otra preocupación:

***"hay una crisis de talento que creo que se está viendo en distintos países."***
Dirección creativa, México. EC26-P-0081, 2:53.

El entrevistado se refiere particularmente a la dificultad para atraer nuevas generaciones al trabajo publicitario. Desde Estados Unidos también se describen procesos de reorganización, reducción de estructuras y presión por redefinir las capacidades de las agencias frente a nuevas tecnologías.

Estas experiencias muestran problemas que trascienden a Chile, tal como la incertidumbre laboral, consolidación empresarial, exigencias de eficiencia, dificultades de liderazgo y transformaciones del valor profesional. Sin embargo, encontrar problemas semejantes no implica que tengan la misma intensidad ni produzcan consecuencias equivalentes. Es decir, un mercado puede enfrentar restricciones organizacionales importantes y continuar desarrollando trabajo reconocido internacionalmente.

**Interpretación cualitativa**: una parte de los problemas atribuidos a la industria chilena podría corresponder a transformaciones más amplias del negocio publicitario.

Esto debilita explicaciones exclusivamente culturales, pero no demuestra que las condiciones nacionales sean irrelevantes.

El contraste pendiente es determinar qué dificultades son globales, cuáles tienen características particulares en Chile y qué diferencias existen en la capacidad de las organizaciones para responder a ellas.

## 12. La identidad cultural puede diferenciarnos, pero no basta con tenerla

Una de las posibilidades más atractivas para la creatividad chilena es utilizar códigos culturales propios como fuente de diferenciación. No obstante, las entrevistas cuestionan dos supuestos: que existe una identidad creativa nacional claramente reconocible y que incorporar referencias locales produce automáticamente ideas competitivas.

Desde Puerto Rico se describe el riesgo de neutralizar elementos culturales por temor a que no sean comprendidos fuera del mercado:

***"resistir la tentación de aplanar nuestra cultura y nuestro punto de vista"***
Estrategia, Puerto Rico. EC26-P-0117, 5:33.

Su argumento es que aquello que distingue a una cultura puede convertirse en una fuente de interés y conexión con otras.

Desde España aparece un contrapunto. Al intentar describir espontáneamente los atributos de la publicidad chilena, una estratega internacional responde:

***"Chile no soy capaz de definirla, la verdad."***
Estrategia, España. EC26-P-0113, 10:25.

La propia entrevistada advierte que nunca ha estado en Chile y que su conocimiento del mercado es limitado. Por tanto, su respuesta no demuestra la inexistencia de una identidad creativa nacional. Podría reflejar falta de exposición al trabajo chileno, desconocimiento del mercado o ausencia de atributos reconocibles desde su experiencia particular.

Además, Chile no constituye una cultura homogénea. Sus territorios, generaciones y comunidades ofrecen códigos distintos que no deberían reducirse a una personalidad publicitaria única.

**Interpretación cualitativa**: la cultura puede proporcionar materiales para desarrollar ideas diferentes, pero su valor depende de cómo esos materiales se transforman en soluciones relevantes.

Una referencia local puede resultar auténtica sin constituir una buena idea. También puede producir una campaña eficaz para su mercado sin necesidad de aspirar al reconocimiento internacional.

Las entrevistas permiten considerar la especificidad cultural como un recurso potencial, no como garantía de competitividad.

La pregunta es cuándo esa especificidad se convierte en un mecanismo creativo y cuándo permanece como decoración o afirmación de identidad.

## 13. Ganar premios y producir buena publicidad cotidiana no son lo mismo

Las entrevistas vinculadas al circuito internacional cuestionan la correspondencia entre el trabajo premiado y la publicidad que las personas experimentan cotidianamente.

Un creativo con experiencia en distintos mercados plantea:

***"siempre hay que tener mucho cuidado con que el impacto que estás causando en tu mercado sea de verdad, sea real o que no sea ficticio."***
Dirección creativa, México. EC26-P-0100, 19:00.

La advertencia se refiere a la posibilidad de que un mercado destaque en festivales mediante campañas excepcionales sin que esos resultados representen necesariamente el estándar de su comunicación habitual. Sin embargo, esta evaluación es una interpretación profesional, no una medición sistemática de publicidad cotidiana.

Desde la representación de festivales aparece otra perspectiva:

***"muchas veces, la mayoría de las veces, se pierden oportunidades porque los casos no están bien armados"***
Festivales, Argentina. EC26-P-0120, 32:03.

La entrevistada identifica la selección, documentación y presentación del trabajo como factores relevantes para competir internacionalmente. Su experiencia permite plantear una diferencia entre realizar una buena campaña y conseguir que sus atributos sean reconocidos por un jurado. No obstante, no cuantifica cuántas oportunidades se pierden por problemas de documentación. Además, la representación de festivales tiene un interés institucional en promover la participación, que debe considerarse al interpretar sus recomendaciones.

Las entrevistas también describen los festivales como espacios de aprendizaje, competencia, reputación y desarrollo profesional. Estas funciones pueden coexistir con incentivos que favorezcan determinados tipos de trabajo sobre otros.

**Interpretación cualitativa**: producir una idea creativa relevante, obtener resultados comerciales y conseguir reconocimiento profesional son dimensiones relacionadas, pero no equivalentes.

Las entrevistas no permiten atribuir el desempeño de Chile en Cannes o FIAP a la calidad de los casos, las inscripciones o el sistema de evaluación.

Sí permiten cuestionar que los premios representen por sí solos la capacidad creativa total de un país.

La pregunta pendiente es cuánto del reconocimiento depende del trabajo producido y cuánto de las condiciones necesarias para seleccionar, documentar y presentar ese trabajo.

## 14. Más que reunir a la industria, hay que cambiar las prácticas que reproduce

Distintos entrevistados identifican oportunidades para fortalecer la colaboración entre agencias, anunciantes, profesionales y organizaciones gremiales. Sin embargo, también aparece una crítica a la distancia entre generar encuentros y modificar efectivamente las condiciones del trabajo creativo.

Desde marketing se plantea:

***"tienen muchas charlas y mucho conozcamos a nuestros socios, pero no sé si generan tantos espacios creativos."***
Anunciante, Chile. EC26-P-0033, 27:32.

La entrevistada cuestiona que una industria dedicada a producir ideas no necesariamente disponga de suficientes instancias para discutir críticamente su trabajo, revisar resultados y aprender colectivamente.

Desde una organización gremial se introduce una dificultad diferente:

***"Pero creo que si las empresas creativas y los clientes no son capaces de instaurar mejores prácticas, es imposible que esto cambie."***
Gremio, Chile. EC26-P-0014, 24:04.

El entrevistado distingue entre promover recomendaciones y conseguir que las empresas modifiquen sus comportamientos. Una guía de licitaciones puede proponer mejores condiciones, pero resultar insuficiente si anunciantes y agencias continúan participando bajo prácticas que ambos reconocen como problemáticas.

Desde otra experiencia directiva aparece una forma concreta de colaboración, y es reconocer las capacidades que una organización no posee y sumar especialistas externos cuando el proyecto lo requiere.

***"no tenga miedo de compartir créditos, ni presupuesto, ni nada"***
Gremio y experiencia directiva de agencia, Chile. EC26-P-0017, 25:41.

Esta propuesta contrasta con la idea de que cada agencia debe desarrollar internamente todas las capacidades necesarias para producir trabajo competitivo. Sin embargo, desde festivales también se defiende la competencia entre organizaciones como estímulo para elevar el estándar profesional. Ambas perspectivas pueden coexistir; colaborar para acceder a capacidades y competir para desarrollar mejores resultados.

**Interpretación cualitativa**: fortalecer un ecosistema creativo podría depender menos de la cantidad de instancias de encuentro y más de su capacidad para modificar prácticas comerciales, compartir aprendizajes y desarrollar capacidades.

Las entrevistas no demuestran que Chile tenga menor cooperación efectiva que otros mercados. Sí identifican una tensión entre el interés colectivo por elevar el estándar y los incentivos individuales que dificultan cambiar las conductas.

La pregunta pendiente es qué iniciativas producirían modificaciones verificables en la forma de trabajar, y cuáles generarían principalmente nuevas instancias de conversación.

## 15. Síntesis del análisis cualitativo

Las entrevistas muestran una industria que reconoce capacidades creativas, pero que también cuestiona las condiciones en que esas capacidades se desarrollan, utilizan y transforman en trabajo efectivo.

La explicación más sencilla sería atribuir los problemas a anunciantes conservadores, agencias poco ambiciosas o presupuestos insuficientes. Sin embargo, el corpus no permite sostener ninguna de estas interpretaciones como explicación única.

**Desde los anunciantes** se reconocen dificultades para definir problemas, sostener decisiones y construir relaciones de confianza. También se cuestiona la pertinencia comercial de determinadas propuestas.

**Desde las agencias** aparecen críticas a las aprobaciones y restricciones económicas, pero también autocríticas sobre liderazgo, estrategia, gestión y comprensión del negocio.

**Las voces de producción** muestran que una idea puede perder potencial después de aprobarse, mientras que **academia y profesionales emergentes** enfatizan las condiciones necesarias para desarrollar talento y criterio.

Las experiencias internacionales cuestionan que estas tensiones sean exclusivamente chilenas y muestran que recursos, oportunidades y estructuras profesionales pueden variar significativamente entre mercados.

Sin embargo, el corpus también incluye experiencias donde las propuestas avanzaron, los anunciantes defendieron decisiones exigentes y agencias y clientes consiguieron desarrollar soluciones colaborativamente.

Por tanto, las entrevistas no describen un proceso que inevitablemente destruye buenas ideas.

### Qué permite sostener la evidencia cualitativa

El corpus identifica mecanismos plausibles mediante los cuales el potencial creativo puede fortalecerse o debilitarse:

- definición del problema
- pertinencia estratégica
- investigación
- autoridad para decidir
- confianza
- viabilidad productiva
- sostenibilidad empresarial
- liderazgo
- oportunidades profesionales

Estos mecanismos no operan siempre en sentido negativo. Una restricción puede reducir posibilidades o estimular alternativas. Una aprobación puede proteger o debilitar una propuesta. La investigación puede ampliar o restringir la exploración.

## Qué todavía no permite concluir

Las entrevistas no permiten determinar cuánto explica cada mecanismo del desempeño chileno ni demostrar que las condiciones descritas sean más frecuentes o intensas que en otros mercados.

Tampoco permiten establecer diferencias objetivas en talento, calidad creativa o efectividad comercial.

Estas cuestiones requieren contrastar las experiencias con encuesta, análisis de casos, resultados de concursos y evidencia comparable del ecosistema.

## La pregunta que permanece abierta

¿Qué condiciones permiten transformar el potencial creativo disponible en trabajo relevante y competitivo, y cuáles impiden que esa transformación ocurra?

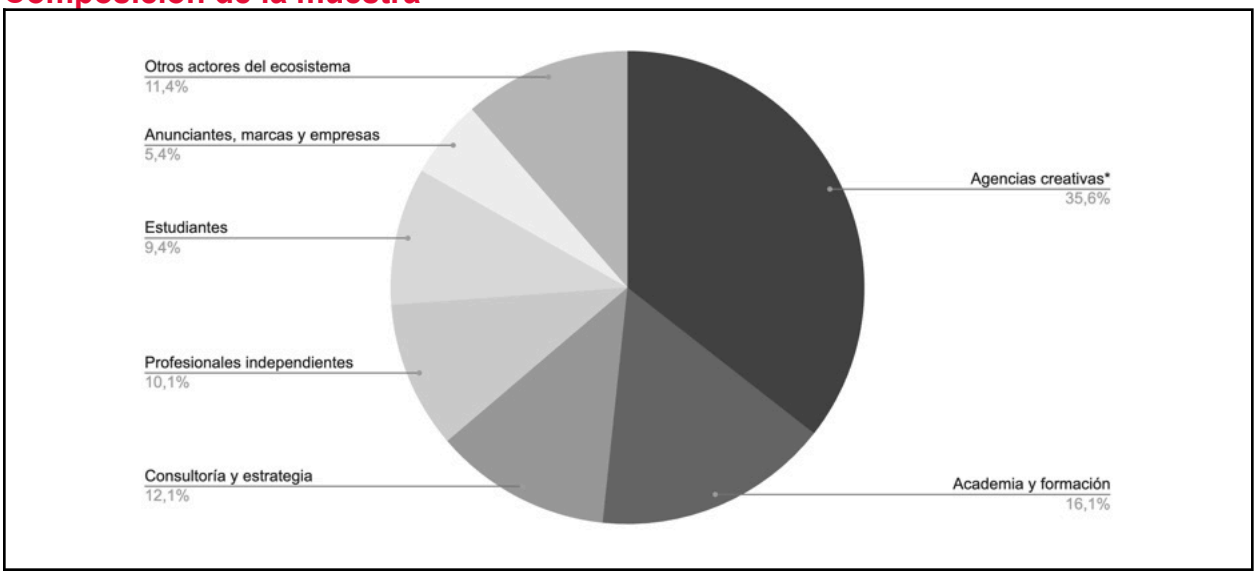
Las entrevistas no entregan una respuesta causal definitiva, pero sí permiten identificar las decisiones concretas donde vale la pena buscarla.

Capítulo 3

# Análisis de encuestas

La encuesta fue difundida en Chile mediante un enlace web a personas que trabajan en la industria y/o son parte de la academia, y reunió **149 respuestas**. Se trata de una muestra exploratoria no probabilística. Por lo tanto, sus resultados describen exclusivamente a quienes participaron y no pueden extrapolarse estadísticamente al conjunto de la industria creativa chilena. El objetivo inicial de reclutamiento fue de 400 respuestas, del cual se alcanzó un 37,3%. Esta proporción corresponde al cumplimiento de la meta y no a una tasa de respuesta, ya que no se dispone de un registro completo del universo invitado.

## Composición de la muestra




*Agencias creativas, publicidad, branding, digital y PR.
Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q1. Base: n=149. Porcentajes redondeados.

En primer lugar, presenta una concentración de profesionales experimentados: **118 participantes (79,2%) declaran ocho o más años de vinculación al sector,** incluyendo 81 personas con más de quince años de trayectoria.

En segundo lugar, existe una elevada exposición internacional. **109 participantes (73,2%) declaran al menos alguna experiencia directa** en proyectos regionales o globales, festivales, trabajos reconocidos o instancias internacionales de la industria durante los últimos cinco años. Esto aporta una perspectiva relevante para el objeto del estudio, aunque no permite establecer que sus percepciones sean compartidas por profesionales con menor exposición.

Finalmente, la participación de anunciantes es reducida: solamente ocho personas seleccionaron a una marca o empresa anunciante como su organización principal. Por esta razón, las comparaciones entre agencias y anunciantes no se utilizarán como evidencia concluyente. Se examinarán también las funciones declaradas y la participación real en decisiones creativas, reconociendo que trabajar en marketing no equivale necesariamente a representar la perspectiva de un anunciante.

La pregunta abierta final obtuvo 138 registros, de los cuales 137 contienen una respuesta sustantiva analizable. Se conservan los 149 casos en los análisis estructurados y se utilizan

bases específicas cuando corresponde. El análisis es descriptivo y exploratorio. No se aplican ponderaciones poblacionales ni pruebas de significancia destinadas a sostener inferencias representativas.

La función de este capítulo es **identificar qué patrones aparecen dentro de la encuesta, cuáles contradicen interpretaciones previas y qué nuevas preguntas deberían ser abordadas en la triangulación final.**

## 1. La preferencia por diferenciarse convive con la expectativa de que avance lo conocido

Para examinar esa tensión, la encuesta presentó a los participantes una situación hipotética: una marca debía elegir entre dos caminos creativos que respondían correctamente al mismo brief, buscaban el mismo objetivo y disponían del mismo presupuesto.

La **Propuesta 1** se alejaba de los códigos habituales de la categoría. Se esperaba mayor diferenciación, pero existía menos certeza sobre cómo sería comprendida y cuáles serían sus resultados.

La **Propuesta 2** utilizaba códigos más habituales. Ofrecía mayor previsibilidad, pero menores expectativas de diferenciación.

Primero se preguntó cuál recomendaría personalmente cada participante. Luego, de manera independiente, cuál creía que avanzaría con mayor frecuencia considerando cómo suelen tomarse estas decisiones en Chile.

### 1.1. Lo que las personas recomendarían

- **90 de 149 (60,4%) recomendarían la propuesta más diferenciadora.**
- 42 de 149 (28,2%) necesitarían más información para recomendar una alternativa.
- 17 de 149 (11,4%) recomendarían la propuesta más previsible.

### 1.2. Lo que creen que avanzaría en Chile

**84,6% de los participantes considera que en Chile avanzaría con mayor frecuencia la propuesta cercana a los códigos habituales de la categoría.** Solamente nueve participantes (6,0%) creen que avanzaría la alternativa más diferenciadora, mientras catorce (9,4%) consideran que dependería demasiado del caso.

### 1.3. La brecha ocurre dentro de los propios participantes

| Recomendación personal Q7 | Cree que avanzaría P1 | Cree que avanzaría P2 | Depende del caso | Total |
|---|---|---|---|---|
| Propuesta 1: diferenciación | 7 | 77 | 6 | 90 |
| Propuesta 2: previsibilidad | 1 | 14 | 2 | 17 |
| Necesita más información | 1 | 35 | 6 | 42 |
| **Total** | **9** | **126** | **14** | **149** |

Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruce individual Q7 × Q9. Base: n=149. Elaboración propia.

**77 de las 90 personas que recomendarían la propuesta más diferenciadora creen que, en Chile, avanzaría con mayor frecuencia la alternativa más previsible.**

Esto equivale al **85,6% de quienes recomendarían diferenciación** y al 51,7% de toda la muestra.

### 1.4. ¿La percepción cambia entre perfiles?

Entre quienes responden desde **agencias**, el **92,5%** considera que avanzaría la propuesta más convencional. Entre quienes responden desde otras organizaciones, la proporción es de 77 de 96 (80,2%).

Por lo tanto, la percepción no pertenece exclusivamente a las agencias, aunque es más frecuente entre ellas. También aparece entre personas con influencia directa en decisiones creativas. De los 65 participantes que declaran liderar recomendaciones o intervenir en decisiones finales, 53 (81,5%) creen que avanzaría la alternativa previsible. Entre los otros 84 participantes, la proporción es de 73 (86,9%).

**Esto cuestiona una explicación demasiado simple: que la percepción de conservadurismo provenga únicamente de profesionales creativos que no tienen poder de aprobación.**

La exposición internacional tampoco produce una separación clara. Entre quienes declaran experiencia directa internacional, 92 de 109 (84,4%) esperan que avance la propuesta convencional. Entre quienes no declaran esa experiencia, la proporción es de 34 de 40 (85,0%). No hay evidencia descriptiva de que esa expectativa sea exclusiva de profesionales con mayor exposición global.

Entre quienes seleccionaron creatividad o dirección creativa como parte de su función, **47 de 65 (72,3%)** recomendarían la propuesta diferenciadora.

Entre quienes seleccionaron estrategia, planning o consultoría, lo harían **21 de 43 (48,8%)**.
Las categorías funcionales pueden superponerse porque la pregunta permitía seleccionar varias opciones. Por tanto, no se trata de grupos independientes ni de una diferencia causal atribuible al rol.

### 1.5. El contraargumento: no toda cautela equivale a conservadurismo

La primera es que **42 participantes necesitarían más información antes de recomendar una de las propuestas**. Dado que ambas alternativas cumplen la estrategia y tienen el mismo presupuesto, esta posición podría reflejar una demanda legítima de comprender mejor los posibles efectos, públicos y riesgos de una decisión.

La segunda es que la preferencia expresada responde a una situación hipotética. El escenario controla algunas variables, pero no reproduce las consecuencias comerciales, profesionales y reputacionales de una aprobación real. Recomendar diferenciación en una encuesta no equivale a defenderla cuando existen recursos, responsabilidades y resultados en juego.

La tercera es que la pregunta sobre Chile mide una expectativa subjetiva. No registra qué alternativa se aprobó efectivamente en un conjunto de proyectos, ni permite establecer si la percepción responde a experiencias propias, observaciones de terceros o creencias compartidas sobre cómo funciona la industria.

***“La mirada de los clientes en cuanto al riesgo que el producto creativo implica y por lo tanto alejarlos de trabajar siempre desde la certeza (lo ya probado).”***
Agencia, Chile. SQ-0057, respuesta #57, Q17, p. 173.

Pero otra señala una necesidad diferente:
***“Ideas más concretas alineadas al negocio”***
Agencia, Chile. SQ-0023, respuesta #23, Q17, p. 69.

Estos testimonios no tienen valor de prevalencia. Su utilidad consiste en mostrar dos interpretaciones que pueden coexistir: una centrada en las restricciones para avanzar con propuestas diferentes y otra que exige mejorar la calidad comercial de las recomendaciones creativas. Una idea puede ser rechazada por exceso de cautela, pero también por debilidades de pertinencia, argumentación o viabilidad. La encuesta no permite cuantificar cuánto explica cada mecanismo.

La encuesta, por lo tanto, no demuestra que Chile sea culturalmente adverso al riesgo ni que sus anunciantes rechacen sistemáticamente las mejores ideas. **Identifica una expectativa compartida de predominio de la previsibilidad, incluso entre personas que personalmente recomendarían diferenciación.**

El hallazgo no demuestra que las ideas diferenciadoras sean sistemáticamente rechazadas, pero permite formular una pregunta más precisa que la hipótesis general sobre conservadurismo: **¿Qué condiciones hacen que una propuesta creativa que alguien está dispuesto a recomendar sea también una propuesta que cree posible defender y ejecutar?**

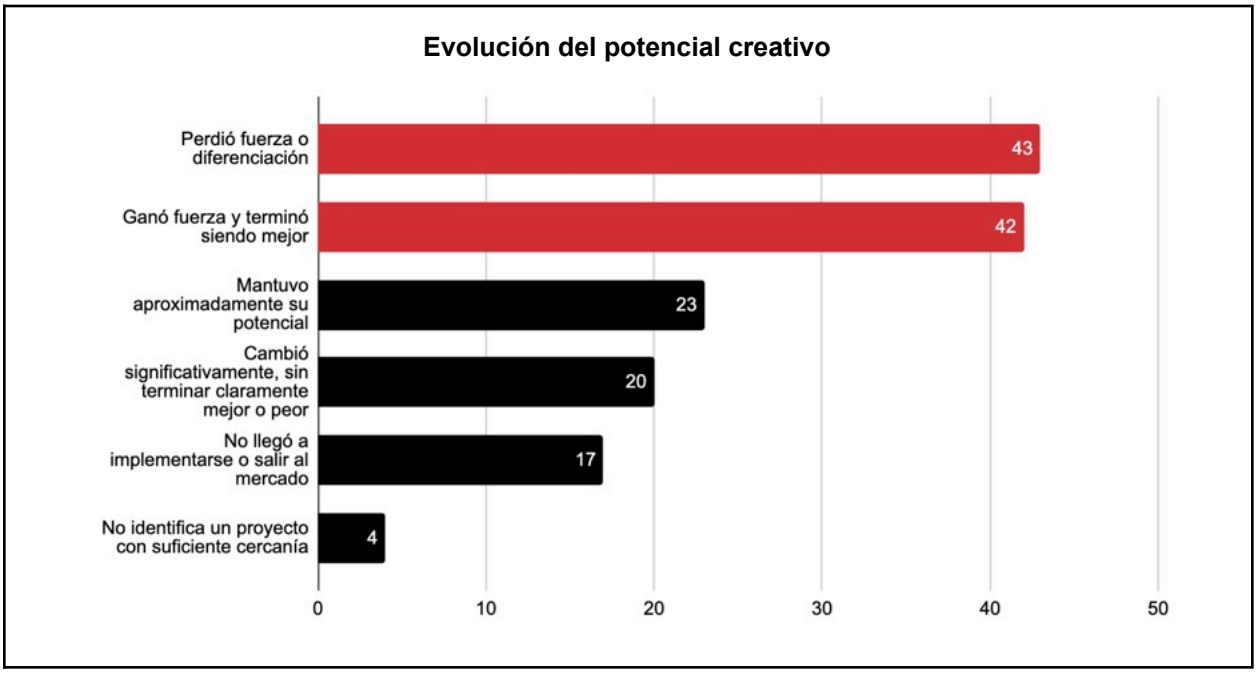
## 2. Las ideas también mejoran durante el proceso: lo que cambia es dónde se atribuye el resultado

Las entrevistas identificaron diversos mecanismos mediante los cuales una idea puede perder potencial creativo, como problemas de diagnóstico, falta de confianza, decisiones de aprobación, presiones comerciales y restricciones de ejecución.

Sin embargo, la encuesta permite introducir una perspectiva diferente. **No todas las experiencias recordadas describen deterioro. Una proporción prácticamente equivalente de participantes recuerda proyectos que mejoraron durante su desarrollo.**

Para examinarlo, se pidió a los participantes pensar en un proyecto reciente que inicialmente parecía tener potencial para convertirse en un trabajo especialmente relevante o distintivo y describir qué terminó ocurriendo con ese potencial.

## 2.1. La pérdida y la mejora aparecen prácticamente empatadas




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q4. Base: n=149. Elaboración propia.

43 participantes describen una experiencia de pérdida de potencial, pero otros 42 recuerdan una idea que se fortaleció. Adicionalmente, 23 consideran que la propuesta mantuvo aproximadamente su potencial inicial.

Los 17 casos que no llegaron a implementarse merecen una categoría separada. La ausencia de lanzamiento no demuestra necesariamente que la idea haya empeorado, ya que puede responder a razones comerciales, presupuestarias, organizacionales o a decisiones legítimas de priorización.

## 2.2. Cuando una idea pierde fuerza, la aprobación concentra las menciones

La encuesta preguntó en qué etapa del proceso se definió principalmente cómo terminó la idea recordada.

Entre los 145 participantes que identificaron un proyecto reciente, la aprobación o alineación interna del anunciante es la etapa más mencionada: 48 respuestas (33,1%). El contraste se acentúa al separar las experiencias de pérdida y mejora.

| Etapa considerada decisiva | Perdió fuerza (n=43) | Ganó fuerza (n=42) |
|---|---|---|
| Aprobación del anunciante / alineación interna | **24 (55,8%)** | 4 (9,5%) |
| Estrategia / insight | 1 (2,3%) | **11 (26,2%)** |
| Desarrollo de la idea | 4 (9,3%) | **10 (23,8%)** |
| Definición del problema / brief | 1 (2,3%) | 5 (11,9%) |
| Presentación / venta de la idea | 5 (11,6%) | 0 |
| Otras etapas | 8 (18,6%) | 12 (28,6%) |

Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruce Q4 × Q5. Las categorías se agrupan solo para presentación; el registro original conserva las etapas individuales. Elaboración propia.

Entre quienes recuerdan que una propuesta perdió fuerza, **24 de 43 (55,8%)** sitúan la etapa decisiva en la aprobación o alineación interna del anunciante.

En cambio, entre quienes recuerdan una idea que ganó fuerza, solamente **4 de 42 (9,5%)** mencionan esa etapa. La diferencia es de 46,3 puntos porcentuales dentro de estos dos grupos de participantes, pero la segunda parte del contraste resulta igualmente reveladora.

Entre los 42 participantes que recuerdan una mejora, 26 (61,9%) sitúan el momento decisivo en la definición del brief, la estrategia o el desarrollo creativo. Entre los 43 que recuerdan una pérdida, solamente seis (14,0%) seleccionan alguna de esas tres etapas.

**Las experiencias positivas se vinculan con mayor frecuencia al trabajo de diagnóstico y creación; las negativas, a instancias de presentación, aprobación y alineación.**

Esta distribución no demuestra que unas etapas causen mejoras y otras produzcan deterioro. Sí identifica una asimetría en la manera en que los participantes reconstruyen sus experiencias, y esa asimetría es un hallazgo investigativo en sí mismo.

### 2.3. Los factores asociados también cambian según el desenlace

La siguiente pregunta permitió seleccionar hasta dos factores que influyeron más en el resultado final del proyecto. Entre quienes recuerdan pérdida de fuerza, aparecen con mayor frecuencia la necesidad de reducir riesgo, la presión por resultados inmediatos y las condiciones de tiempo y presupuesto.

**En los relatos de mejora, destacan la calidad de la idea y del equipo creativo, la ambición y criterio de quienes lideraban y la confianza entre actores.**

| Factor mencionado | Perdió fuerza (n=43) | Ganó fuerza (n=42) |
|---|---|---|
| Necesidad de reducir riesgo o incertidumbre | 14 (32,6%) | 2 (4,8%) |
| Presión por resultados inmediatos | 13 (30,2%) | 3 (7,1%) |
| Tiempo y presupuesto disponibles | 12 (27,9%) | 2 (4,8%) |
| Calidad de la idea y del equipo creativo | 5 (11,6%) | 15 (35,7%) |
| Ambición y criterio del liderazgo | 12 (27,9%) | 14 (33,3%) |
| Confianza y coordinación entre actores | 3 (7,0%) | 9 (21,4%) |

Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruce Q4 × Q6. Pregunta de selección múltiple; los porcentajes se calculan sobre participantes de cada grupo y no suman 100%. Elaboración propia.

En los relatos de deterioro aparecen con mayor frecuencia factores relacionados con restricciones y exigencias. En los relatos de mejora adquieren mayor protagonismo la calidad del trabajo creativo y las condiciones de colaboración. Sin embargo, existe una precaución importante; la pregunta registró qué factores influyeron, **no si cada factor operó positiva o negativamente.**

Por ejemplo, la ambición y criterio de quienes lideraban aparece en 12 relatos de pérdida y 14 de mejora. Esto no significa que exista ambición insuficiente en los primeros y liderazgo exitoso en los segundos. La encuesta no midió directamente esa valoración.

### 2.4. Las ideas que no llegaron a ejecutarse presentan un problema diferente

Los 17 participantes que recuerdan una propuesta que no llegó a implementarse ofrecen un contrapunto adicional.

En este grupo, ocho sitúan la etapa decisiva en la aprobación del anunciante y seis en presupuesto, tiempos o producción.
Cuando se pregunta por los factores que influyeron, diez mencionan el tiempo y presupuesto disponibles.

**Una idea puede perder diferenciación durante su desarrollo o puede conservar su potencial y, aun así, no llegar a ejecutarse.**

### 2.5. El lugar desde donde se observa el proceso influye en el diagnóstico

Entre los 53 participantes que responden principalmente desde agencias, 22 (41,5%) recuerdan una idea que perdió fuerza y 12 (22,6%) una que mejoró. Entre los 96 participantes de otras organizaciones, 21 (21,9%) recuerdan pérdida y 30 (31,3%) mejora.

Este punto adquiere especial relevancia al examinar la aprobación del anunciante; de las 24 personas que recuerdan una pérdida y consideran decisiva la etapa de aprobación, 16 responden desde agencias, es decir, dos tercios de esas atribuciones provienen de profesionales vinculados principalmente a agencias.

Esto no invalida sus experiencias, tampoco significa que las restricciones de aprobación sean imaginarias, pero impide interpretar automáticamente esas 24 respuestas como evidencia independiente de que los anunciantes son responsables del deterioro de las ideas.

***"Los mandos medios, que solo tienen el poder de destruir"***
Agencia, Chile. Respuesta #30, Q17, p. 90.

Desde un anunciante aparece una preocupación distinta:

***"El tiempo que nos damos para pensar. Hoy todo es urgente. No hay espacio para entender, pensar y actuar."***
Anunciante, Chile. Respuesta #81, Q17, p. 245.

### 2.6. Qué cuestiona este resultado de las entrevistas

La encuesta no invalida esos mecanismos, pero obliga a establecer una distinción. Cuando se pregunta por la etapa que más influyó en el desenlace de las ideas que perdieron fuerza, solamente una persona identifica la definición del brief y otra la estrategia. En cambio, entre quienes recuerdan mejoras, esas etapas adquieren mayor presencia.

Esto cuestiona una interpretación posible de las entrevistas: que el problema inicial o el brief sean necesariamente el principal punto de deterioro creativo.

La encuesta no demuestra lo contrario. Un brief deficiente puede afectar etapas posteriores sin ser identificado como el momento decisivo. Además, la pregunta obliga a escoger una sola etapa, aunque un proceso real pueda contener múltiples problemas acumulativos.

**En los proyectos recordados, la etapa que se considera decisiva varía considerablemente según el resultado que se atribuye a la idea.** También abre una

explicación alternativa que las entrevistas por sí solas no permitían dimensionar: la posibilidad de que exista un sesgo retrospectivo de atribución.

Cuando un proyecto mejora, sus participantes podrían destacar el valor de la estrategia, la calidad de las ideas y el trabajo creativo. Cuando empeora, podrían recordar con mayor facilidad las restricciones, aprobaciones y decisiones externas.

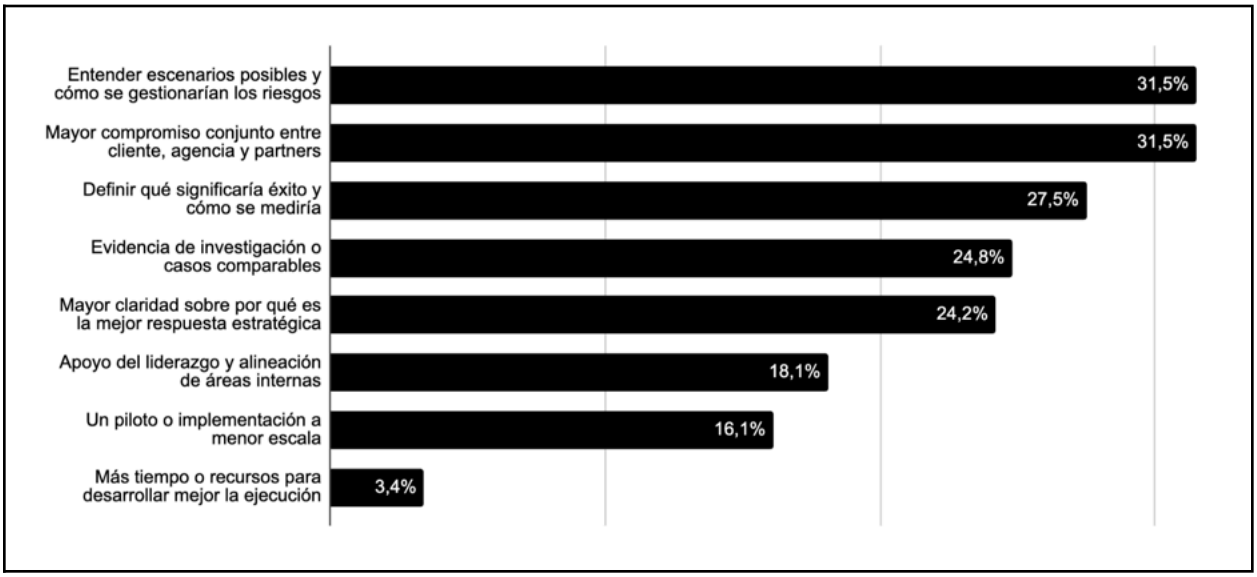
No sabemos cuánto de esta diferencia corresponde a mecanismos reales y cuánto a la manera en que se reconstruye la experiencia después del resultado. Ambas explicaciones deben mantenerse abiertas.

**¿Qué decisiones y condiciones distinguen a los proyectos que fortalecen su potencial creativo de aquellos que lo pierden antes de llegar al mercado?**

## 3. Para avanzar con una idea diferenciadora, la confianza se construye con evidencia, gestión del riesgo y compromiso

Para profundizar, se preguntó a los 149 participantes qué dos condiciones aumentarían más su confianza para avanzar con la Propuesta 1: una alternativa que prometía mayor diferenciación, pero ofrecía menor certeza sobre su comprensión y resultados.

### 3.1. Gestionar la incertidumbre y compartir el compromiso encabezan las preferencias individuales




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q8. Base: n=149. Pregunta multirrespuesta, máximo dos selecciones. Los porcentajes no suman 100%. Elaboración propia.

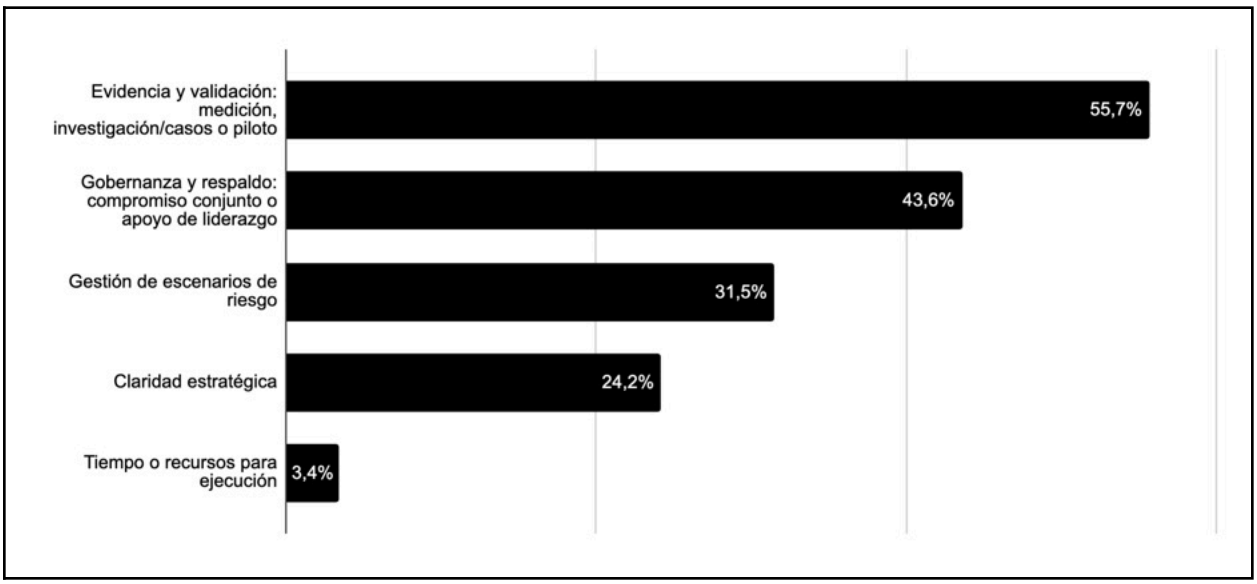
Las dos opciones individuales más seleccionadas se relacionan con dimensiones distintas. Una corresponde a la capacidad de anticipar escenarios y gestionar consecuencias. La otra, al compromiso compartido entre quienes participan del proyecto. Ambas obtienen 47 menciones, equivalentes al 31,5% de los participantes.

Esto permite introducir una distinción importante: **asumir incertidumbre no significa necesariamente ignorarla.**

Una persona puede preferir una propuesta más diferenciadora y, al mismo tiempo, necesitar condiciones que permitan comprender sus posibles consecuencias, establecer responsabilidades y sostener la decisión.

### 3.2. La evidencia y la validación aparecen como una familia de habilitadores especialmente relevante

Las respuestas pueden organizarse en cinco familias, considerando a cada participante una sola vez dentro de cada una.




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q8. Agrupación analítica de elaboración propia. Base: n=149. Las familias no son excluyentes y sus porcentajes no deben sumarse.

**83 de 149 participantes (55,7%) seleccionaron al menos un mecanismo relacionado con evidencia o validación.**

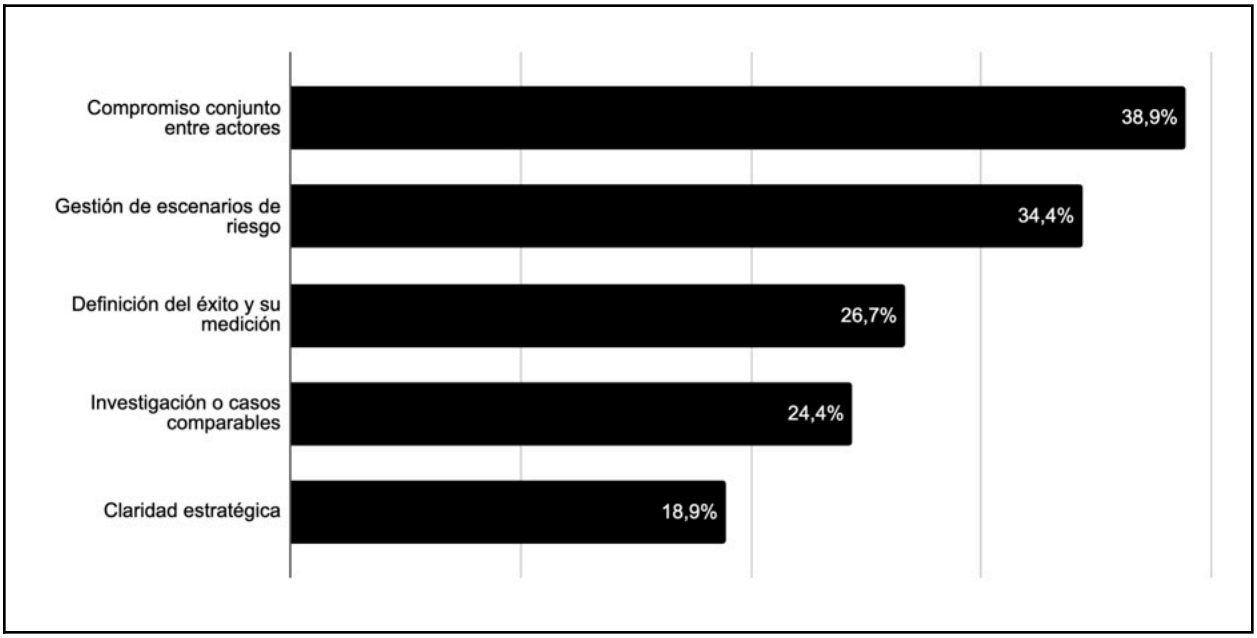
Esta familia incluye definir el éxito y su medición, contar con investigación o casos comparables y desarrollar una implementación piloto. Por su parte, 65 participantes (43,6%) eligieron al menos un mecanismo de compromiso conjunto o apoyo organizacional.

**La confianza no parece asociarse únicamente a la relación entre cliente y agencia.** También aparece vinculada a la posibilidad de fundamentar una decisión y establecer cómo podría evaluarse. No obstante, estas familias no representan prioridades excluyentes. 21 participantes seleccionaron opciones pertenecientes a ambas, y la pregunta obligaba a priorizar un máximo de dos alternativas. Por tanto, tampoco puede concluirse que todas las personas demanden simultáneamente respaldo y evidencia.

La encuesta sugiere que existe una combinación de habilitadores posibles, pero no permite determinar cuáles son necesarios, suficientes o más efectivos en una situación real.

### 3.3. Quienes prefieren diferenciación también necesitan condiciones para avanzar

Entre los 90 participantes que recomendarían la propuesta diferenciadora, las condiciones más seleccionadas fueron:




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruce Q7 × Q8. Base: n=90. Multirrespuesta; los porcentajes no suman 100%.

El patrón es importante porque estas personas ya habían declarado su preferencia por la alternativa más diferenciadora. Aun así, 35 mencionan el compromiso conjunto y 31 la gestión de riesgos como elementos que aumentarían su confianza.

**La preferencia por diferenciación no equivale a una disposición incondicional a avanzar con ella.**

### 3.4. No todos los perfiles buscan el mismo tipo de respaldo

Los cruces por perfil, conservados en el anexo analítico M03, muestran diferencias descriptivas: entre profesionales de agencia destacan más los compromisos compartidos y entre participantes con influencia directa en decisiones, la definición de resultados. No prueban que cada grupo actúe de esa manera en proyectos reales.

### 3.5. El contraargumento: buscar más certeza también puede restringir la diferenciación

Los resultados podrían llevar a concluir que la solución consiste en investigar más, medir mejor y reducir la incertidumbre antes de aprobar una propuesta, pero esa interpretación también necesita ser cuestionada.

La evidencia puede facilitar una decisión cuando ayuda a comprender mejor una idea, sus públicos y sus consecuencias. Sin embargo, también podría dificultarla si la organización exige garantías incompatibles con una propuesta novedosa. Por ejemplo, contar con casos comparables puede entregar confianza, pero una idea realmente diferenciadora puede carecer de antecedentes equivalentes.

Del mismo modo, una investigación puede ayudar a identificar oportunidades o convertirse en una herramienta para descartar propuestas que se alejan de los códigos conocidos.

La encuesta no preguntó cómo se utilizan las investigaciones, qué criterios se aplican para aprobarlas ni si sus conclusiones ayudan o perjudican efectivamente el desarrollo creativo.

***"Mayor investigación antes de realizar cualquier proyecto y trabajar en equipo para lograr los objetivos."***
Profesional independiente, Chile. Respuesta #91, Q17, p. 275.

***"Muy compleja la pregunta. A la industria creativa hoy le juegan en contra demasiadas cosas: el cortoplacismo de los KPIs en las marcas, los cambios de la industria digital (que convirtieron al "lead" en el rey), el exceso de información y estudios que pueden llevar a conclusiones erradas, la disminución de los presupuestos locales, etc."***
Agencia, Chile. Respuesta #148, Q17, p. 446.

Estas respuestas no tienen valor de prevalencia ni demuestran la efectividad de las prácticas descritas. Su utilidad consiste en señalar que la investigación y la medición pueden entenderse tanto como condiciones para mejorar las decisiones como posibles fuentes de restricciones.

Solamente cinco participantes seleccionaron disponer de más tiempo o recursos para desarrollar la ejecución.

Esto no demuestra que el presupuesto o los tiempos sean problemas secundarios para la industria. El escenario hipotético establecía igualdad de presupuesto entre las propuestas y la pregunta solicitaba priorizar un máximo de dos condiciones para aumentar la confianza.

### 3.6. Qué agrega este resultado a las entrevistas

Esto introduce responsabilidades que no pueden atribuirse exclusivamente al anunciante.

Las agencias también participan en la construcción de argumentos estratégicos, en la comprensión del negocio, en la identificación de riesgos y en la generación de evidencia que permita defender una propuesta.

Al mismo tiempo, los equipos de marketing y la alta dirección anunciante determinan qué información consideran suficiente, cómo se evalúan las propuestas y qué consecuencias están dispuestos a asumir.

La encuesta no demuestra que mejorar estos procesos produzca automáticamente creatividad más competitiva. Pero permite formular una explicación alternativa a la falta de valentía: **parte de la dificultad para avanzar con propuestas diferenciadoras podría estar en las condiciones que permiten convertir una recomendación creativa en una decisión organizacional defendible.**

El resultado permite distinguir tres dimensiones que suelen confundirse.

1. La disposición a recomendar una propuesta diferenciadora.
2. La confianza para avanzar con ella, que puede depender de información, alineación, medición y gestión de riesgos.
3. Decisión efectiva de aprobarla y ejecutarla, que esta encuesta no observa directamente.

La evidencia de Q8 se concentra en la segunda dimensión.

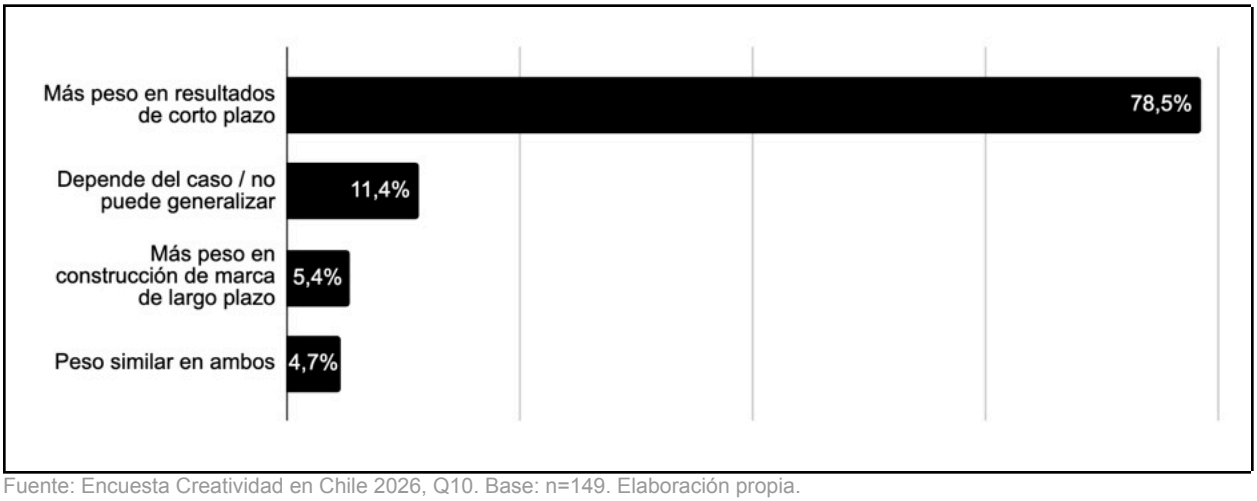
**La dificultad podría no estar solamente en querer ideas diferentes, sino también en construir las condiciones necesarias para recomendarlas, defenderlas y llevarlas al mercado sin exigirles una certeza imposible de alcanzar.**

La pregunta que permanece abierta es:
**¿Qué evidencia, responsabilidades y mecanismos de decisión permiten gestionar la incertidumbre sin transformar la búsqueda de seguridad en una barrera para la diferenciación creativa?**

## 4. El corto plazo domina el diagnóstico, pero no concentra las prioridades de cambio

La encuesta preguntó qué suele pesar más en Chile cuando las organizaciones priorizan entre resultados inmediatos y construcción de marca de largo plazo.

### 4.1. Casi 80% de los participantes perciben predominio del corto plazo




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q10. Base: n=149. Elaboración propia.

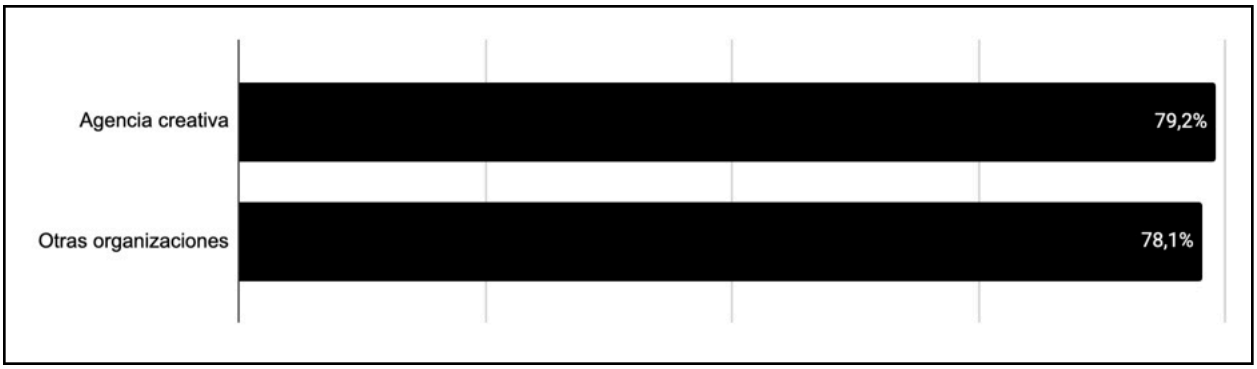
El predominio de la primera respuesta es claro; para 117 participantes, cuando ambos horizontes compiten, **las decisiones en Chile suelen favorecer los resultados inmediatos.**

Sin embargo, **esta distribución mide una percepción sobre cómo se decide, no el horizonte temporal efectivo de las inversiones de marketing en Chile.**

### 4.2. La percepción no pertenece exclusivamente a los profesionales de agencia

Una explicación posible sería que el diagnóstico de cortoplacismo refleja principalmente la frustración de las agencias frente a las exigencias de sus clientes.

No obstante, las diferencias por organización son prácticamente inexistentes.




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruces Q10 × Q1 · Base total n=149. «Otras organizaciones» reúne perfiles heterogéneos; no equivale a empresas anunciantes. Elaboración propia.

La percepción de que los resultados de corto plazo predominan en Chile no es exclusiva de los profesionales de agencia. El 79,2% de quienes trabajan en agencias comparte ese diagnóstico, frente al 78,1% de quienes provienen de otras organizaciones. La similitud es notable, aunque la baja participación de anunciantes impide extrapolar el resultado específicamente a ese sector.

Esto debilita la explicación de que se trate exclusivamente de una narrativa de agencias, pero tampoco significa que los anunciantes compartan esa percepción en la misma proporción. El grupo de otras organizaciones es heterogéneo e incluye únicamente ocho personas cuya organización principal es un anunciante.

### 4.3. La percepción de corto plazo convive con la expectativa de que avance lo previsible

El cruce entre horizonte temporal y decisiones creativas permite conectar este resultado con el primer hallazgo del capítulo.

Entre los 117 participantes que perciben predominio del corto plazo, **105 (89,7%)** creen que en Chile avanzaría la propuesta creativa más convencional presentada en Q9.

Entre los otros 32 participantes, que perciben equilibrio, predominio del largo plazo o no pueden generalizar, la proporción es de **21 (65,6%).**
La expectativa favorable a la alternativa previsible está presente en ambos grupos, pero es más frecuente entre quienes también describen un entorno orientado hacia resultados inmediatos.

Entre quienes perciben predominio del corto plazo, 73 de 117 (62,4%) recomendarían la propuesta diferenciadora. Entre quienes no declaran ese predominio, lo harían 17 de 32 (53,1%).

Esto introduce una distinción importante.
**Percibir que el corto plazo domina las decisiones no significa preferir personalmente una solución conservadora.**
De hecho, 66 participantes reúnen simultáneamente tres respuestas:

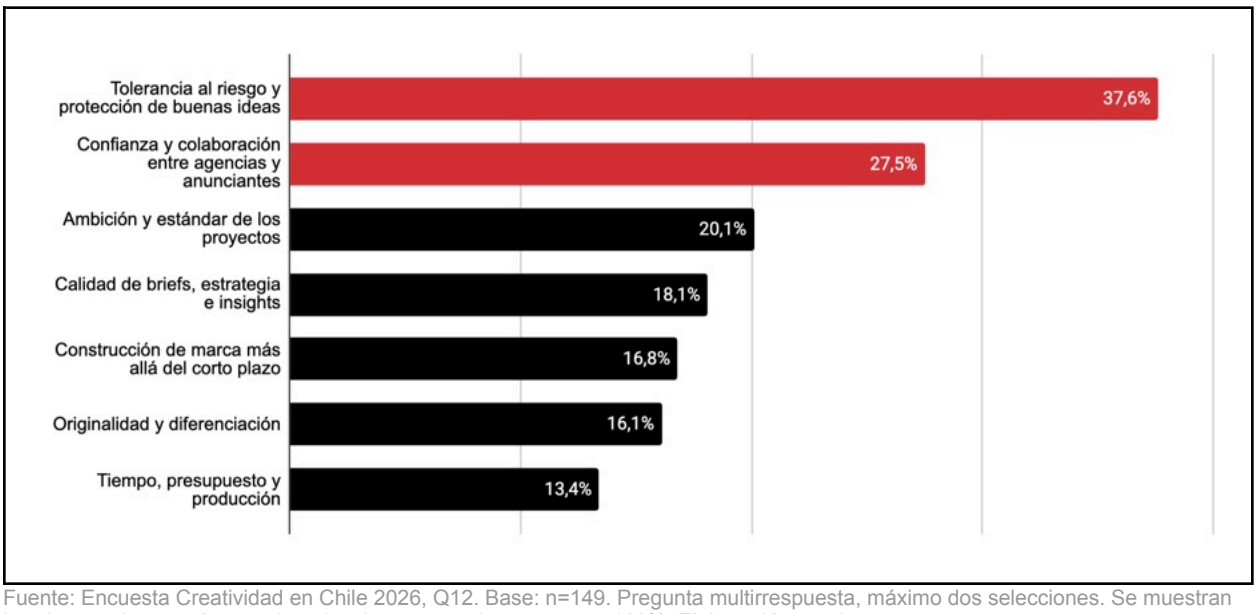
1. Recomendarían la propuesta diferenciadora.
2. Creen que en Chile avanzaría la convencional.
3. Consideran que las decisiones suelen privilegiar los resultados de corto plazo.

Son 66 de los 149 participantes (44,3%) y representan 66 de los 77 casos identificados anteriormente como una brecha entre recomendación personal y expectativa sobre el sistema.

La coexistencia de estas respuestas es una señal relevante para la investigación, pero **no demuestra que el horizonte de corto plazo provoque la selección de alternativas convencionales.**

### 4.4. Una contradicción: construir marca a largo plazo no encabeza las prioridades de mejora

Al pedir las dos prioridades de mejora de la industria en Q12, la construcción de marca a largo plazo no encabeza las respuestas.




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q12. Base: n=149. Pregunta multirrespuesta, máximo dos selecciones. Se muestran las siete opciones más mencionadas; los porcentajes no suman 100%. Elaboración propia.

**La construcción de marca más allá del corto plazo ocupa el quinto lugar entre las condiciones más elegidas.** Esto no significa que los participantes consideren irrelevante la construcción de marca.

La pregunta les exigía seleccionar solamente dos condiciones entre varias alternativas. Una persona podía identificar el cortoplacismo como problema y, aun así, considerar más urgente mejorar la tolerancia al riesgo, la confianza o la calidad estratégica.

De hecho, **los 25 participantes que seleccionaron mejorar la construcción de marca de largo plazo también habían declarado en Q10 que el corto plazo predomina actualmente.** Existe coherencia dentro de ese grupo.

La tensión aparece al observar el conjunto de la muestra: 117 perciben un predominio del corto plazo, pero solamente 25 lo traducen en una prioridad explícita de fortalecimiento de marca a largo plazo.

Una explicación posible es que las personas distingan entre el contexto general que condiciona las decisiones y los mecanismos específicos que consideran necesario modificar. Otra es que los problemas de riesgo, confianza y estrategia sean percibidos como más inmediatos o accionables. La encuesta no permite determinar cuál de esas interpretaciones es correcta.

**El hallazgo es que el diagnóstico sobre el horizonte temporal y las prioridades declaradas para elevar la competitividad no coinciden automáticamente.**

### 4.5. La presión inmediata aparece con menor frecuencia al describir proyectos específicos

El resultado anterior adquiere otro matiz cuando se compara con las experiencias concretas de Q6. En esa pregunta, cada participante seleccionó hasta dos factores que más influyeron en el resultado de un proyecto reciente.

Solamente **23 de 145 (15,9%)** seleccionaron la presión por resultados inmediatos o fácilmente medibles entre los factores más influyentes.

Mientras 117 participantes describen un entorno general dominado por el corto plazo, solamente 23 destacan explícitamente la presión por resultados inmediatos entre los factores decisivos del proyecto recordado.

Esta diferencia no constituye necesariamente una contradicción.
Q10 pregunta por la percepción general del mercado. Q6 pregunta por los factores más influyentes en un proyecto particular, con un máximo de dos selecciones.

Una presión comercial puede estar presente sin figurar entre los dos factores seleccionados, o influir indirectamente en decisiones de aprobación, presupuesto y estrategia.

### 4.6. Medir resultados no equivale necesariamente a privilegiar el corto plazo

El tercer hallazgo de este capítulo mostró que definir qué significaría éxito y cómo se mediría es una de las condiciones que aumentaría la confianza para avanzar con una propuesta diferenciadora.

Resulta relevante examinar si esa preferencia está concentrada entre quienes perciben predominio del corto plazo. No es así.

Entre los 117 participantes que consideran que el corto plazo pesa más, 32 (27,4%) seleccionan definir el éxito y su medición como habilitador de confianza. Entre los otros 32 participantes, 9 (28,1%) seleccionan la misma condición. Las proporciones son prácticamente idénticas.

Medir resultados puede significar evaluar ventas inmediatas, pero también otros objetivos, dependiendo de cómo estén definidos el horizonte temporal, los indicadores y los criterios de éxito. La encuesta no preguntó qué métricas se utilizan ni en qué plazos se evalúan, por lo tanto, no permite afirmar que las personas estén solicitando más indicadores de performance ni que demanden sistemas de evaluación de construcción de marca.

***"los incentivos del equipo de marketing del cliente. Si sus incentivos están atados a resultados de corto plazo, reactivos y con el menor costo posible, es muy difícil movilizar la industria creativa que está, a su vez, atada a los incentivos de ese equipo."***
Consultoría, Chile. Respuesta #44, Q17, p. 134.

***"resultados medibles"***
Anunciante, Chile. Respuesta #119, Q17, p. 359.

Cuestionar los incentivos de corto plazo no es equivalente a cuestionar la medición. Y demandar resultados medibles no implica necesariamente privilegiar ventas inmediatas por sobre la construcción de marca. Sin embargo, ayudan a formular una pregunta más precisa: ¿el problema está en medir resultados o en qué resultados se consideran valiosos, durante cuánto tiempo y con qué consecuencias para las decisiones creativas?

**La encuesta obliga a distinguir entre tres niveles: el horizonte temporal que se atribuye a las decisiones, los criterios utilizados para evaluarlas y las condiciones que los participantes consideran necesario mejorar.**

También aparece asociada descriptivamente con la expectativa de que en Chile avance una propuesta creativa más convencional. Pero el cuestionario no demuestra que la presión de corto plazo produzca necesariamente pérdida de potencial creativo, ni que reducirla sea suficiente para mejorar la competitividad.

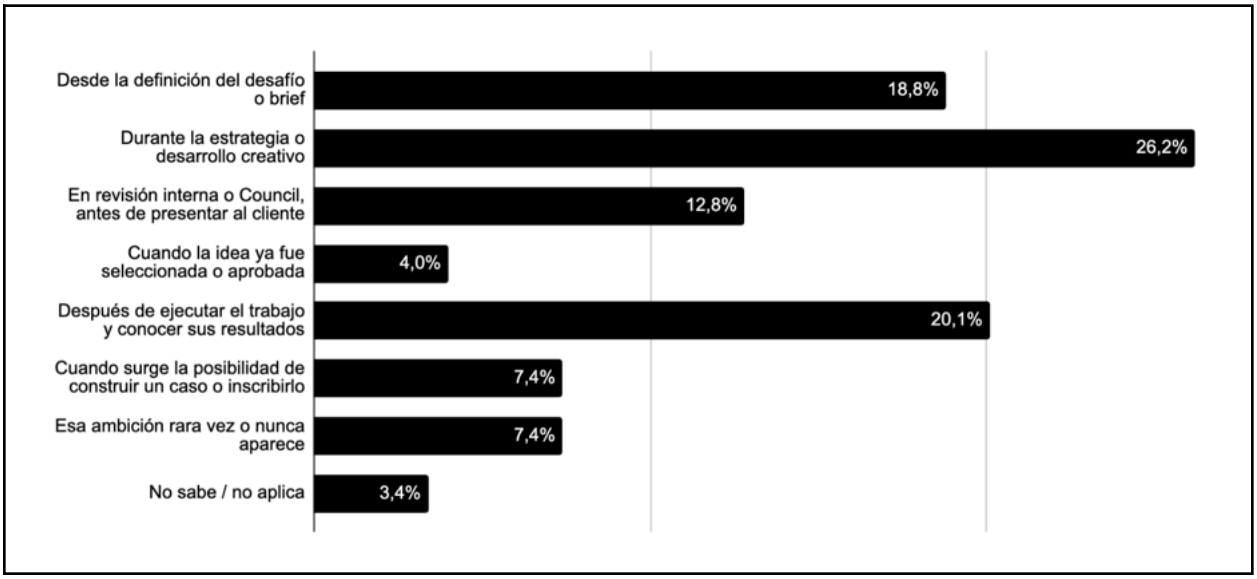
**El problema podría no ser únicamente que las organizaciones miren demasiado el corto plazo, sino cómo equilibran distintos horizontes de valor y qué indicadores, incentivos y responsabilidades utilizan para tomar decisiones.**

**¿Qué sistemas de incentivos y medición permiten responder a las exigencias comerciales inmediatas sin sacrificar la diferenciación creativa y la construcción sostenida de marca?**

## 5. La ambición internacional

Se preguntó a los 149 participantes: **¿En qué momento suele aparecer explícitamente la ambición de que un trabajo desarrollado en Chile pueda competir o ser reconocido internacionalmente?**

### 5.1. La ambición internacional aparece en distintas etapas




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q11. Base: n=149. Elaboración propia.

La alternativa más seleccionada es durante la estrategia o el desarrollo creativo, con 39 participantes (26,2%). Le siguen quienes sitúan la ambición internacional después de ejecutar el trabajo y conocer sus resultados, con 30 respuestas (20,1%), y quienes consideran que aparece desde la definición del brief, con 28 (18,8%).

Si agrupamos las respuestas por grandes momentos del proceso, obtenemos una distribución relevante.

**86 de 149 participantes (57,7%) sitúan la aparición de esa ambición en el brief, durante el desarrollo creativo o en revisiones internas previas a presentar al cliente**
En cambio, 47 participantes (31,5%) la sitúan desde la aprobación de la idea en adelante, incluyendo ejecución, resultados y construcción posterior del caso.

Otros once consideran que esa ambición rara vez o nunca aparece y cinco no pueden responder desde su experiencia.

Estos resultados debilitan una interpretación según la cual la aspiración internacional surge predominantemente cuando el trabajo ya está terminado.

Sin embargo, la agrupación de 86 participantes no demuestra que la ambición esté plenamente integrada desde el comienzo. La opción de estrategia o desarrollo no establece exactamente cuándo se incorpora dentro de esas etapas y solamente la opción de Council especifica que ocurre antes de la presentación al cliente.

### 5.2. Aparecer antes de la aprobación no equivale a orientar el trabajo desde su origen

- **28 participantes (18,8%)** consideran que aparece desde la definición del desafío o brief.
- **39 (26,2%)** la sitúan durante la estrategia o el desarrollo creativo.
- **19 (12,8%)** la ubican en instancias internas de revisión o selección, como un Council, antes de presentar la propuesta a la marca.

Incorporar una aspiración internacional desde el brief podría influir en cómo se define el problema, qué objetivos se proponen y qué capacidades se consideran necesarias; introducirla durante el desarrollo creativo podría modificar el estándar de las ideas, los referentes utilizados o la exigencia sobre su ejecución; incorporarla en una instancia interna de selección podría servir para elevar el nivel del trabajo, pero también podría funcionar como un filtro orientado principalmente a identificar propuestas con potencial de reconocimiento en festivales.

Si ampliamos la definición para incluir estrategia y desarrollo creativo, la cifra aumenta a 67 participantes (45,0%). La mayoría de 57,7% se obtiene al incorporar también las revisiones internas anteriores a la presentación.

La encuesta contradice la idea de que la aspiración internacional aparece principalmente después de ejecutar el trabajo, pero no demuestra que sea una condición incorporada desde la definición original de los proyectos.

Además, 41 participantes (27,5%) consideran que aparece después de la ejecución o cuando surge la posibilidad de construir un caso o inscribirlo.

Por tanto, la incorporación tardía tampoco es un fenómeno marginal dentro de la muestra.

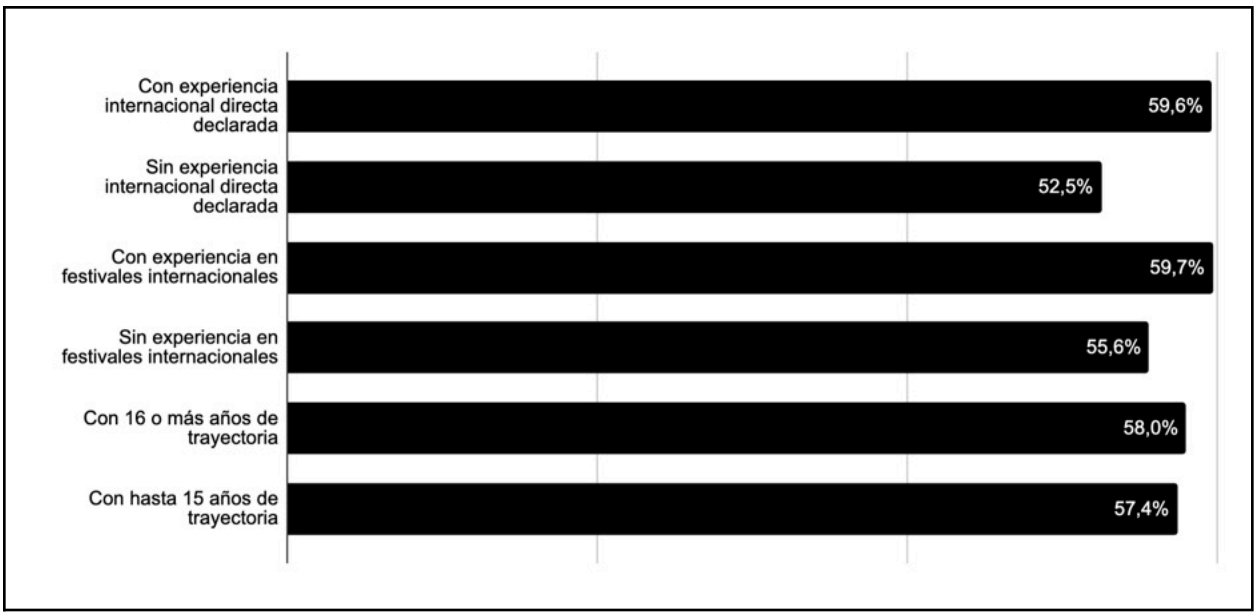
**La evidencia describe una industria donde coexisten distintos momentos de incorporación de la ambición internacional, no un único patrón de trabajo.**

### 5.3. La ambición temprana aparece con mayor frecuencia entre perfiles creativos

La percepción cambia según la función profesional declarada.

Entre los 65 participantes que seleccionaron creatividad o dirección creativa como parte de sus funciones, **44 (67,7%)** sitúan la ambición internacional en alguna de las tres etapas tempranas; entre los 84 participantes que no seleccionaron esas funciones, la cifra es de 42 (50,0%). También existe una diferencia por procedencia organizacional.
Entre quienes responden desde agencias, 34 de 53 (64,2%) sitúan la ambición en etapas tempranas. Entre quienes provienen de otras organizaciones, lo hacen 52 de 96 (54,2%).

El análisis de la experiencia internacional introduce otro matiz.




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruces Q11 × Q15 y Q16. Las segmentaciones se analizan por separado.

Sin embargo, la medición de experiencia internacional también tiene una limitación. En Q15, 51 participantes seleccionaron simultáneamente alguna experiencia directa y la alternativa de seguimiento de mercados internacionales redactada como si no hubieran participado directamente.

Para los cruces se utiliza la declaración afirmativa de experiencias directas, sin interpretar la opción de seguimiento como prueba de ausencia de participación. Esta inconsistencia aconseja prudencia adicional.

Entre los 35 participantes que no identifican actualmente una ventaja competitiva clara de la creatividad chilena, 20 (57,1%) sitúan la ambición internacional en etapas tempranas; entre los 114 que sí identifican alguna fortaleza, la proporción es de 66 (57,9%).

Las cifras son prácticamente iguales.

**Percibir una aparición temprana de ambición internacional no implica necesariamente reconocer una ventaja competitiva clara en el trabajo desarrollado en Chile.**

### 5.4. Aspiración internacional y construcción de casos no son el mismo objetivo

**30 participantes (20,1%)** seleccionaron mejorar la ambición y el estándar con que se abordan los proyectos.

En cambio, solamente uno de **149 (0,7%)** seleccionó específicamente la construcción de casos e inscripción internacional entre sus dos prioridades.

Por tanto, el resultado no demuestra que la construcción de casos carezca de importancia ni que la industria esté inscribiendo correctamente sus trabajos. Lo que sí indica es que, al establecer prioridades declaradas de mejora, la inscripción y construcción de casos no concentra las preferencias de esta muestra. También es importante distinguir la aspiración internacional de sus posibles resultados; un trabajo puede tener ambición de competir en festivales y no llegar a ejecutarse. Puede ejecutarse y no inscribirse. Puede inscribirse sin obtener reconocimiento, y, puede obtener resultados relevantes para una marca sin necesariamente conseguir premios internacionales.

La encuesta no registra la cantidad de proyectos que recorrieron cada una de esas etapas.
Por tanto, no permite determinar dónde se produce una eventual interrupción entre ambición, ejecución, participación y reconocimiento.

Esta distinción resulta especialmente importante frente al benchmark internacional, que observa participación, conversión y continuidad competitiva.

**La ambición internacional declarada no es una medida de productividad creativa internacional.**

### 5.5. El contraargumento: competir internacionalmente no equivale necesariamente a hacer mejor trabajo

***"Que intente mirar más estandartes globales. Que no siga mirándose a sí misma como ejemplo de éxito. Que se compare con los grandes e intente jugar grandes ligas con grandes objetivos."***
Agencia, Chile. Respuesta #105, Q17, p. 317.

***"Cambiaría el INCENTIVO DE LOS PREMIOS."***
Academia, Chile. Respuesta #54, Q17, p. 164.

***"La idea de que el éxito es ser reconocidos internacionalmente; el éxito es lograr que una campaña cumpla con objetivos mientras los equipos aman lo que hacen"***
Agencia, Chile. Respuesta #112, Q17, p. 338. Extracto de una respuesta más extensa.

**La aspiración internacional puede operar como referencia para elevar el estándar profesional, pero también puede concentrarse en la lógica de los festivales o entrar en tensión con otros criterios de éxito.**

No es necesario considerar estas perspectivas mutuamente excluyentes. Una campaña puede construir marca, responder a objetivos comerciales, desarrollar una ejecución creativa excepcional y obtener reconocimiento internacional.

El problema investigativo aparece cuando esos resultados se tratan como equivalentes o cuando uno de ellos sustituye a los demás.

El benchmark internacional añade otra dimensión: Chile ha demostrado capacidad para obtener reconocimiento competitivo, pero sus resultados recientes presentan discontinuidad.

La encuesta no resuelve las causas de esa trayectoria. Sin embargo, sí modifica una explicación posible: que la discontinuidad responda fundamentalmente a una industria que comienza a pensar internacionalmente cuando el trabajo ya está terminado. Esa explicación no encuentra respaldo como patrón predominante en Q11.

Más de la mitad de la muestra sitúa la aparición explícita de la ambición internacional en el brief, durante el desarrollo o en revisiones internas anteriores a la presentación. Pero el mismo resultado contiene una advertencia: solamente el 18,8% la sitúa desde el brief.

Por tanto, **la encuesta cuestiona la generalización de una ambición exclusivamente tardía, pero no demuestra que esa ambición oriente de manera consistente la definición, producción y evaluación de los proyectos.**

Sin embargo, la evidencia también obliga a distinguir tres fenómenos.

1. El primero es la aparición explícita de la aspiración de competir o ser reconocido internacionalmente.
2. El segundo es la integración efectiva de esa aspiración a las decisiones de estrategia, creatividad y ejecución.
3. El tercero es la capacidad de transformar el trabajo desarrollado en participación, reconocimiento y resultados competitivos sostenidos.

Q11 observa percepciones sobre el primer fenómeno. No demuestra el segundo ni mide el tercero. Además, los cruces no muestran una relación clara entre percibir ambición internacional temprana y recordar mejores resultados creativos o identificar una ventaja competitiva nacional. Esto introduce una explicación alternativa que merece investigarse.

**La dificultad de Chile podría no estar simplemente en la ausencia o aparición tardía de ambición internacional, sino en su capacidad para convertir esa aspiración en un estándar efectivo de trabajo, ejecución y resultados recurrentes.**

**¿En qué condiciones la ambición internacional deja de ser una aspiración declarada y se transforma en decisiones, capacidades y trabajo competitivo desde el origen hasta la ejecución?**

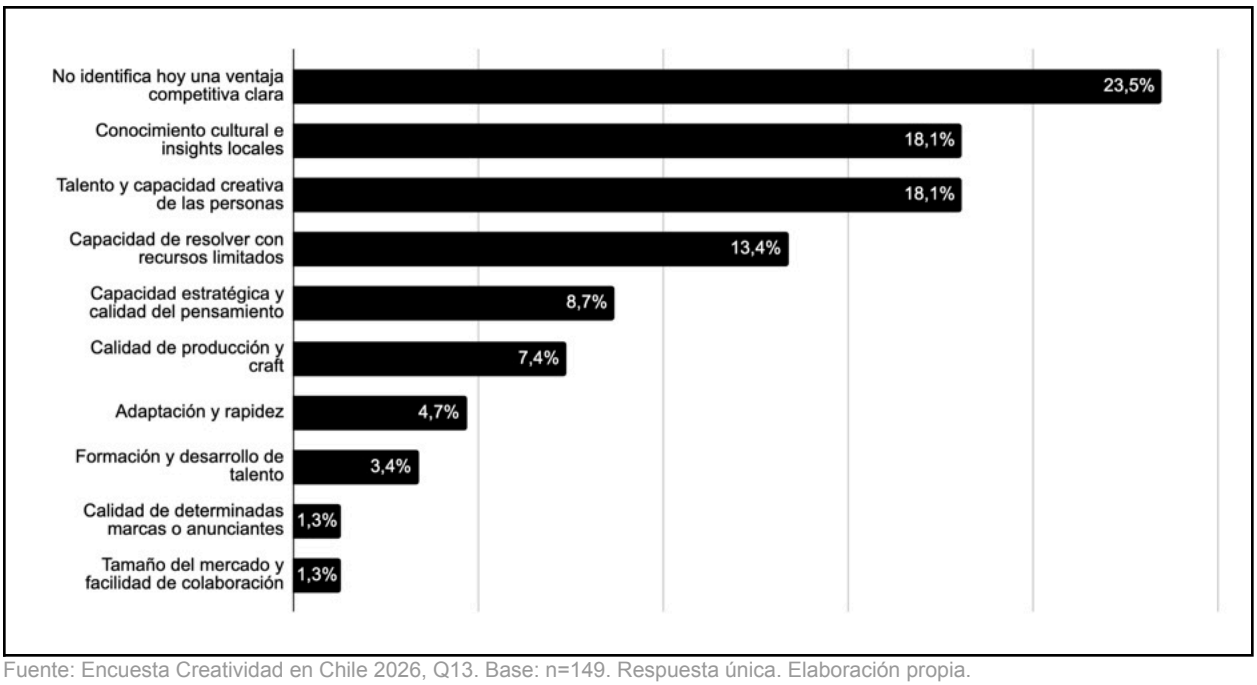
## 6. Reconocer capacidades creativas no equivale a identificar una ventaja competitiva clara

Las entrevistas identificaron distintas capacidades que podrían favorecer la competitividad creativa chilena: talento profesional, conocimiento cultural, adaptabilidad, pensamiento estratégico y capacidad para desarrollar proyectos con recursos limitados.

Sin embargo, el benchmark internacional mostró que la existencia de capacidades creativas no se traduce necesariamente en reconocimiento competitivo sostenido.

En Q13 se preguntó: **¿Cuál dirías que es hoy la principal ventaja competitiva de la creatividad desarrollada en Chile?**

## 6.1. La opción más elegida es no identificar una ventaja competitiva clara




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q13. Base: n=149. Respuesta única. Elaboración propia.

La alternativa más seleccionada es no identificar actualmente una ventaja competitiva clara, con 35 participantes (23,5%).

Sin embargo, sería incorrecto interpretar esa cifra como evidencia de que la mayoría considera que Chile carece de fortalezas.

**114 participantes (76,5%) seleccionaron alguna capacidad o atributo como principal ventaja competitiva.**

Las fortalezas más mencionadas son el **conocimiento de la cultura** y los **insights locales**, y el **talento creativo**, con 27 respuestas cada una. Les sigue la capacidad de resolver creativamente con recursos limitados, con veinte. Estas tres alternativas reúnen 74 de las 149 respuestas (49,7%) y representan casi dos tercios de quienes identificaron alguna fortaleza. El resultado ofrece una lectura diferente de la interpretación más pesimista.

La encuesta no describe una muestra que niegue mayoritariamente las capacidades creativas chilenas. Describe una muestra donde existen distintas fortalezas reconocidas, pero ninguna obtiene una concentración especialmente alta de respuestas.

La ausencia de una ventaja dominante debe interpretarse con cautela. Q13 obligaba a elegir una sola alternativa, aunque una persona pudiera reconocer varias fortalezas simultáneamente.

## 6.2. Talento, conocimiento cultural y capacidad de resolver no son la misma ventaja

Aunque pueden complementarse, ninguna garantiza automáticamente competitividad internacional. Tener talento no demuestra que ese talento encuentre oportunidades para

desarrollar trabajo excepcional. Comprender la cultura local no demuestra que ese conocimiento se traduzca en propuestas originales, relevantes para sus públicos o reconocibles fuera del país. Y resolver proyectos con pocos recursos puede constituir una capacidad profesional valiosa sin demostrar que el mercado disponga de condiciones suficientes para sostener calidad, escala y continuidad.

Esta distinción es importante porque las tres fortalezas pueden coexistir con las dificultades identificadas en las entrevistas. Una industria puede contar con buenos profesionales y, al mismo tiempo, enfrentar problemas de liderazgo, formación, inversión y acceso a proyectos. También puede tener conocimiento cultural y no aprovecharlo suficientemente en las propuestas que desarrolla.

**El potencial de una capacidad no equivale a su utilización efectiva ni a una ventaja competitiva demostrada.**

La encuesta identifica cuáles de estas capacidades son reconocidas por los participantes. No mide su calidad objetiva ni permite compararlas con las de otros mercados.

### 6.3. Las agencias y los perfiles creativos no describen las fortalezas de la misma manera

La procedencia profesional introduce diferencias relevantes. Entre quienes responden desde agencias, 16 de 53 (30,2%) no identifican actualmente una ventaja competitiva clara. Entre quienes provienen de otras organizaciones, la proporción es de 19 de 96 (19,8%).

Sin embargo, el resultado cambia cuando examinamos las funciones creativas.

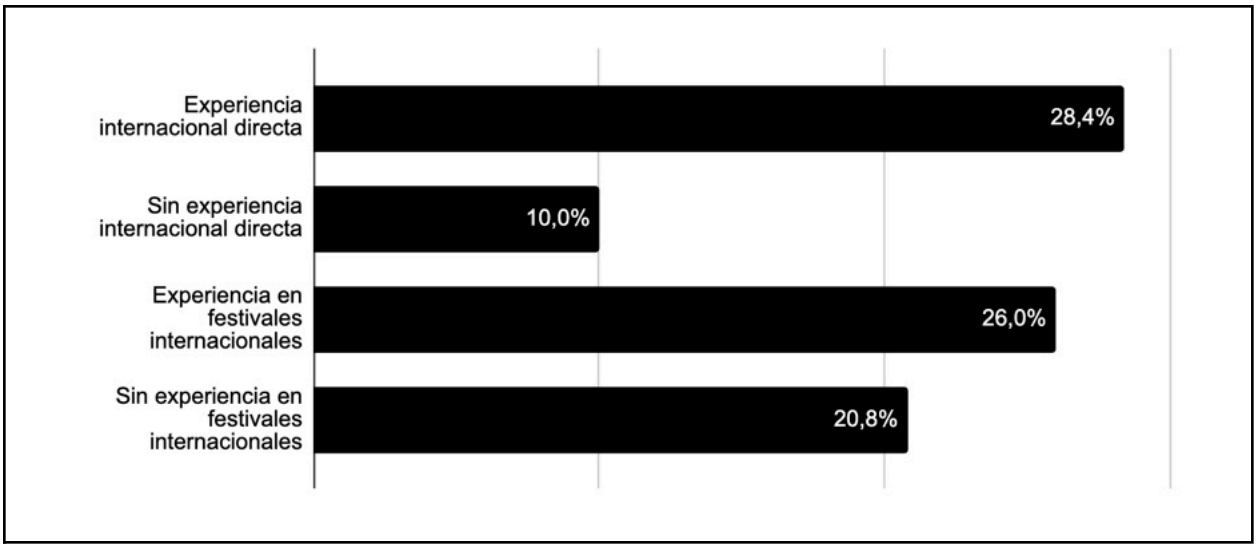
| Percepción de ventaja | Con funciones creativas (n=65) | Sin funciones creativas (n=84) |
|---|---|---|
| No identifica ventaja clara | 11 (16,9%) | 24 (28,6%) |
| Talento y capacidad creativa | 17 (26,2%) | 10 (11,9%) |
| Cultura e insights locales | 15 (23,1%) | 12 (14,3%) |

Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruces Q13 × Q2. Las funciones se declaran mediante selección múltiple; los grupos de esta tabla distinguen quién seleccionó o no la función creativa. Elaboración propia.

### 6.4. Quienes declaran experiencia internacional directa son más críticos sobre la ventaja competitiva chilena

Uno de los cruces más interesantes aparece al comparar las respuestas según experiencia internacional.

Entre los 109 participantes que declaran alguna experiencia directa internacional durante los últimos cinco años, **31 (28,4%)** no identifican una ventaja competitiva clara. Entre los 40 que no declaran experiencia directa, solamente **4 (10,0%)** seleccionan esa alternativa.




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruces Q13 × Q15. Las categorías de experiencia internacional se construyen a partir de las selecciones declaradas. La pregunta permite respuestas múltiples. Elaboración propia.

La diferencia entre quienes declaran experiencia internacional directa y quienes no la declaran es de 18,4 puntos porcentuales. El resultado podría interpretarse como una mayor exigencia comparativa entre profesionales familiarizados con otros mercados. Sin embargo, también existen explicaciones alternativas.

Además, como se señaló en el apartado anterior, Q15 presenta respuestas simultáneas que dificultan interpretar de forma estricta la distinción entre participación directa y seguimiento internacional.

Es importante observar también que la diferencia es menor cuando utilizamos específicamente la experiencia en festivales: 26,0% frente a 20,8%.

Por tanto, **no podemos concluir que la exposición internacional produzca una percepción más crítica de Chile.**

Lo que sí podemos afirmar es que, dentro de la muestra, la ausencia de una ventaja competitiva clara se declara con mayor frecuencia entre quienes reportan experiencia internacional directa.

### 6.5. El escepticismo aumenta entre quienes recuerdan pérdida de potencial creativo

La encuesta también permite observar cómo se relaciona la percepción de ventaja competitiva con las experiencias de proyectos descritas anteriormente.

Entre los 35 participantes que no identifican una ventaja clara, 14 (40,0%) recuerdan un proyecto que perdió fuerza o diferenciación. Entre los 114 que sí seleccionan alguna fortaleza, 29 (25,4%) recuerdan ese desenlace.

La relación se invierte cuando observamos los proyectos que ganaron fuerza.

| Evolución del proyecto recordado | Sin ventaja clara (n=35) | Identifica alguna ventaja (n=114) |
|---|---|---|
| Perdió fuerza o diferenciación | 14 (40,0%) | 29 (25,4%) |
| Ganó fuerza y terminó mejor | 5 (14,3%) | 37 (32,5%) |

Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruce Q13 × Q4. Porcentajes calculados dentro de cada grupo. Se muestran dos de los seis desenlaces posibles. Elaboración propia.

Entre quienes no identifican una ventaja clara, los relatos de pérdida son considerablemente más frecuentes que los de mejora. Entre quienes sí reconocen alguna fortaleza, los relatos de mejora superan a los de pérdida. Sin embargo, las preguntas se refieren a objetos diferentes.

Por tanto, **reconocer una aspiración internacional temprana no está asociado, en esta muestra, con identificar una ventaja competitiva clara.**

### 6.6. El contraargumento: no identificar una ventaja no significa negar el talento

Las respuestas abiertas permiten observar con mayor claridad esta distinción.

Un participante de agencia que seleccionó en Q13 no identificar actualmente una ventaja competitiva clara afirma:

***"Estamos al debe, pero talento hay. Hay que saber liderarlo, formarlo, desarrollarlo y confiar en él."***

Agencia, Chile. Respuesta #38, Q17, p. 116. Extracto de una respuesta más extensa.

La coexistencia de ambas respuestas en una misma persona es especialmente ilustrativa. No identificar una ventaja competitiva clara no implica necesariamente considerar que los profesionales carecen de talento. Puede significar que ese talento no está siendo desarrollado, organizado o aprovechado de manera suficiente para producir una diferencia reconocible.

***"Que casos como WOM, NotCo y Tanax no sean excepciones sino lo normal."***

Profesional independiente, Chile. Respuesta #69, Q17, p. 209. Extracto de una respuesta más extensa.

Esta perspectiva introduce el problema de la recurrencia. El entrevistado reconoce experiencias que considera valiosas, pero cuestiona que constituyan un comportamiento habitual de la industria. La respuesta no demuestra que esos casos sean objetivamente excepcionales. Sin embargo, identifica una preocupación compatible con el benchmark: la diferencia entre conseguir resultados destacados y producirlos de manera sostenida.

Los testimonios no representan la opinión mayoritaria de sus respectivos sectores y no constituyen evaluaciones independientes de la calidad creativa de Chile.

Su utilidad es mostrar que pueden coexistir tres diagnósticos diferentes: existencia de talento, dificultad para producir resultados excepcionales de forma recurrente y necesidad de conectar creatividad con objetivos de negocio.

Además, reconocer capacidades locales no demuestra que esas capacidades sean exclusivas de Chile. Otros mercados también pueden contar con talento, comprensión cultural, adaptabilidad y habilidad para trabajar con recursos limitados.

**Para convertir una fortaleza en ventaja competitiva es necesario establecer frente a quién constituye una diferencia, en qué dimensiones y con qué evidencia.**

El principal aporte de Q13 es **distinguir entre fortalezas percibidas y una ventaja competitiva demostrada.**

La mayoría de participantes identifica alguna capacidad creativa como fortaleza principal. Sin embargo, no emerge una ventaja ampliamente compartida dentro de la muestra y la opción individual más seleccionada es no identificar actualmente una ventaja clara.

El escepticismo aparece con mayor frecuencia entre quienes declaran experiencia internacional directa y entre quienes recuerdan proyectos que perdieron potencial.

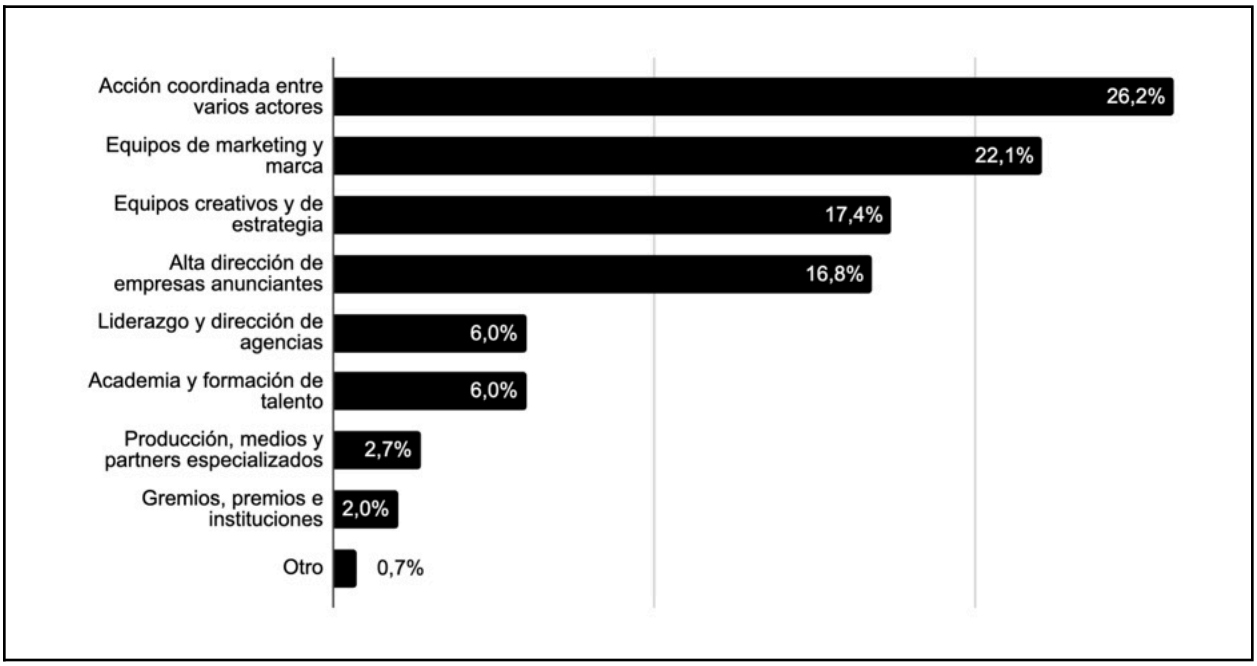
Esta distinción desplaza la investigación desde una pregunta general sobre si Chile tiene talento hacia otra más concreta: qué permite convertir capacidades disponibles en resultados relevantes, diferenciadores y sostenidos.

**¿Qué capacidades creativas posee realmente Chile y qué condiciones permiten transformarlas en una ventaja competitiva reconocible y sostenida frente a otros mercados?**

## 7. La capacidad de transformar la industria se atribuye a distintos actores

**¿Qué actor tiene hoy mayor capacidad para elevar de manera sostenida la competitividad creativa de Chile?**
La pregunta permite identificar dónde sitúan los participantes la capacidad de intervención, pero no establece quién es responsable de los problemas actuales ni quién debería asumir sus costos.

### 7.1. La coordinación entre actores es la alternativa individual más elegida




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q14. Base: n=149. Respuesta única. Elaboración propia.

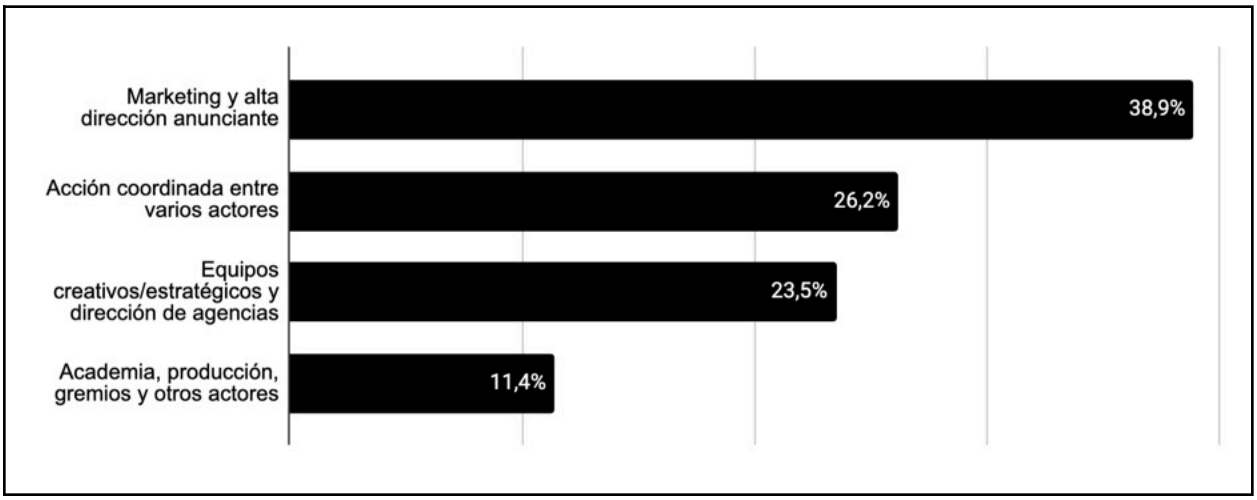
La alternativa más seleccionada es que elevar sostenidamente la competitividad requiere una acción coordinada entre distintos actores, con 39 participantes (26,2%). Sin embargo, este resultado admite una precisión importante.

**La coordinación es la respuesta individual más frecuente, pero no representa una posición mayoritaria.**

Los otros 110 participantes seleccionaron un actor específico como aquel con mayor capacidad de intervención. Esto no significa que rechacen la colaboración, sino que, al verse obligados a identificar una alternativa principal, localizaron la mayor capacidad de cambio en una posición determinada del ecosistema.

### 7.2. Al agrupar los actores, marketing y alta dirección anunciante concentran más menciones

La lectura cambia cuando agrupamos las respuestas según el lugar que ocupan los actores dentro del proceso de decisión.




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q14. Agrupación analítica de elaboración propia. Base: n=149. Elaboración propia.

Los equipos creativos y estratégicos pueden trabajar tanto en agencias como dentro de empresas anunciantes; la tercera categoría no debe interpretarse exclusivamente como organizaciones de agencia.

Al considerar conjuntamente equipos de marketing y alta dirección anunciante, 58 participantes (38,9%) sitúan allí la mayor capacidad de elevar la competitividad creativa. La cifra supera tanto a quienes seleccionan coordinación entre actores como a quienes identifican equipos creativos, estratégicos o dirección de agencias. Este resultado es relevante porque introduce una asimetría.

Q14 no mide el poder efectivo de cada actor, sino dónde consideran los participantes que existe mayor capacidad de intervención. Tampoco demuestra que los anunciantes sean los principales responsables del desempeño creativo chileno.

Reconocer capacidad para modificar una situación no equivale a atribuir responsabilidad por haberla producido. Esta diferencia debe mantenerse explícita durante la triangulación.

### 7.3. La perspectiva de agencia no se reduce a responsabilizar al anunciante

La encuesta permite matizar esa interpretación.

| Capacidad atribuida a | Agencias (n=53) | Otras organizaciones (n=96) |
|---|---|---|
| Marketing y alta dirección anunciante | 19 (35,8%) | 39 (40,6%) |
| Coordinación entre varios actores | 14 (26,4%) | 25 (26,0%) |
| Equipos creativos/estratégicos y dirección de agencias | 16 (30,2%) | 19 (19,8%) |
| Otros actores | 4 (7,5%) | 13 (13,5%) |

Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruce Q14 × Q1. Agrupación analítica. Los grupos organizacionales no son equivalentes a funciones profesionales. Elaboración propia.

Entre los 53 participantes de agencias, 19 atribuyen la mayor capacidad a marketing o alta dirección anunciante. Pero 16 la sitúan en equipos creativos, estratégicos o dirección de agencias, y otros 14 consideran necesaria una acción coordinada.

Por tanto, no existe una mayoría de profesionales de agencia que seleccione a los anunciantes como único ámbito principal de intervención.

De hecho, la proporción que atribuye mayor capacidad a marketing y alta dirección es algo más alta entre quienes provienen de otras organizaciones.

La coincidencia sobre la necesidad de coordinación también es notable: 26,4% entre agencias y 26,0% entre el resto.

### 7.4. Quienes participan directamente en decisiones localizan la capacidad de cambio de manera diferente

Una diferencia más marcada aparece al distinguir entre participantes que declaran intervenir directamente en decisiones y quienes ocupan otras posiciones.

En Q3, 65 participantes señalaron que lideran recomendaciones o participan en decisiones finales de aprobación, inversión o presupuesto.

Los otros 84 declararon funciones de desarrollo y ejecución, asesoría, investigación, observación o aprendizaje.

| Capacidad atribuida a | Influencia directa (n=65) | Otros niveles de participación (n=84) |
|---|---|---|
| Marketing y alta dirección anunciante | **29 (44,6%)** | 29 (34,5%) |
| Coordinación entre varios actores | **10 (15,4%)** | 29 (34,5%) |
| Equipos creativos/estratégicos y dirección de agencias | 18 (27,7%) | 17 (20,2%) |
| Otros actores | 8 (12,3%) | 9 (10,7%) |

Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruce Q14 × Q3. Base: n=149. Comparación descriptiva entre funciones de influencia directa declarada y otras posiciones. Elaboración propia.

Entre quienes participan directamente en recomendaciones o decisiones finales, 44,6% identifica a marketing y alta dirección anunciante como el ámbito de mayor capacidad. En el resto de la muestra, esa proporción es de 34,5%.

Solamente 10 de los 65 participantes con influencia directa (15,4%) seleccionan la acción coordinada como respuesta principal. Entre quienes ocupan otras posiciones, lo hacen 29 de 84 (34,5%).

El resultado es interesante porque **la identificación de un actor concreto aparece con mayor frecuencia entre quienes declaran participar directamente en decisiones.**

Otra explicación es que los grupos tengan experiencias, responsabilidades y composiciones profesionales distintas. La encuesta no permite distinguirlas.

Además, seleccionar a un actor concreto no significa considerar irrelevante la colaboración. Q14 solicita identificar dónde existe mayor capacidad, no cuáles actores deben trabajar conjuntamente.

### 7.5. Quienes perciben predominio del corto plazo atribuyen más capacidad de cambio a las marcas

El cuarto hallazgo mostró que 117 de 149 participantes consideran que los resultados inmediatos suelen pesar más que la construcción de marca a largo plazo.

Al cruzar esa percepción con Q14 aparece una asociación relevante.
Entre quienes perciben predominio del corto plazo, **53 de 117 (45,3%)** atribuyen la mayor capacidad de intervención a los equipos de marketing o la alta dirección anunciante. Entre los otros 32 participantes, solamente cinco (15,6%) seleccionan ese ámbito. En cambio, estos últimos identifican con mayor frecuencia a los equipos creativos, estratégicos o dirección de agencias: 12 de 32 (37,5%), frente a 23 de 117 (19,7%) entre quienes perciben predominio del corto plazo.

Además, el grupo que no percibe predominio del corto plazo reúne solamente 32 personas y combina posiciones diferentes: equilibrio, predominio del largo plazo y dependencia del caso.

Por tanto, **la encuesta no demuestra que los anunciantes produzcan el cortoplacismo ni que una intervención exclusiva sobre ellos sea suficiente para corregirlo.**

### 7.6. Identificar quién puede cambiar las cosas no equivale a señalar qué debería cambiar

Q14 identifica a quién atribuyen los participantes mayor capacidad de cambio; Q12 pregunta qué condiciones consideran prioritario mejorar. No son respuestas equivalentes: entre los 39 que eligieron coordinación, 19 priorizaron protección frente al riesgo y nueve confianza agencia-anunciante. La comparación completa queda documentada en el anexo M03.

### 7.7. El contraargumento: una transformación colectiva también puede diluir responsabilidades

El resultado más frecuente de Q14 podría utilizarse para sostener que la industria necesita actuar conjuntamente. Sin embargo, esta interpretación también merece ser cuestionada.

La colaboración puede ayudar a coordinar decisiones, compartir capacidades y desarrollar mejores condiciones de trabajo. Pero la idea de que todos los actores deben participar también puede convertirse en una forma de distribuir responsabilidades sin identificar quién tiene facultades concretas para iniciar cambios.

Una transformación que depende de todos puede enfrentar dificultades cuando cada organización espera que las demás modifiquen primero sus prácticas.

***"pasaría del egocentrismo sectario a colaboración, como lo logró el ecosistema de startups en su momento. colaborar sin subgremios."***
Agencia, Chile. Respuesta #6, Q17, p. 18.

***"Que los líderes sean realmente líderes y que conduzcan muy bien su agencia o negocio, aprovechando los recursos humanos que poseen que aprendan a delegar, que aprendan a ser mentores"***
Anunciante, Chile. Respuesta #149, Q17, p. 449. Extracto de una respuesta más extensa.

Estos testimonios no representan a sus respectivos sectores y tampoco permiten determinar cuáles prácticas producirían mejores resultados. Su aporte es mostrar tres formas diferentes de interpretar la transformación: reducir fragmentación, mejorar simultáneamente la exigencia y la autocrítica, y fortalecer el liderazgo y la formación.

La encuesta no permite establecer cuál de esas vías tendría mayor efecto. Pero sí advierte que **la colaboración es un medio posible de transformación, no un resultado en sí mismo.**

La acción coordinada es la alternativa individual más elegida en Q14, mientras que marketing y alta dirección anunciante concentran más menciones cuando se agrupan como un mismo ámbito.

Esto sugiere que la capacidad percibida de transformación no se distribuye de manera uniforme entre los actores. Sin embargo, no permite establecer jerarquías objetivas de poder ni responsabilidades causales.

La coordinación entre varios actores es la alternativa individual más seleccionada. Sin embargo, marketing y alta dirección anunciante concentran 58 de las 149 respuestas cuando se agrupan como ámbito de intervención.

**Elevar la competitividad creativa podría exigir una combinación de liderazgo concreto y coordinación entre actores, más que una distribución indiferenciada de responsabilidades.**

**¿Qué actores tienen realmente las facultades, los incentivos y los recursos para modificar las condiciones de la creatividad chilena, y qué mecanismos permitirían convertir esa capacidad en cambios sostenidos?**

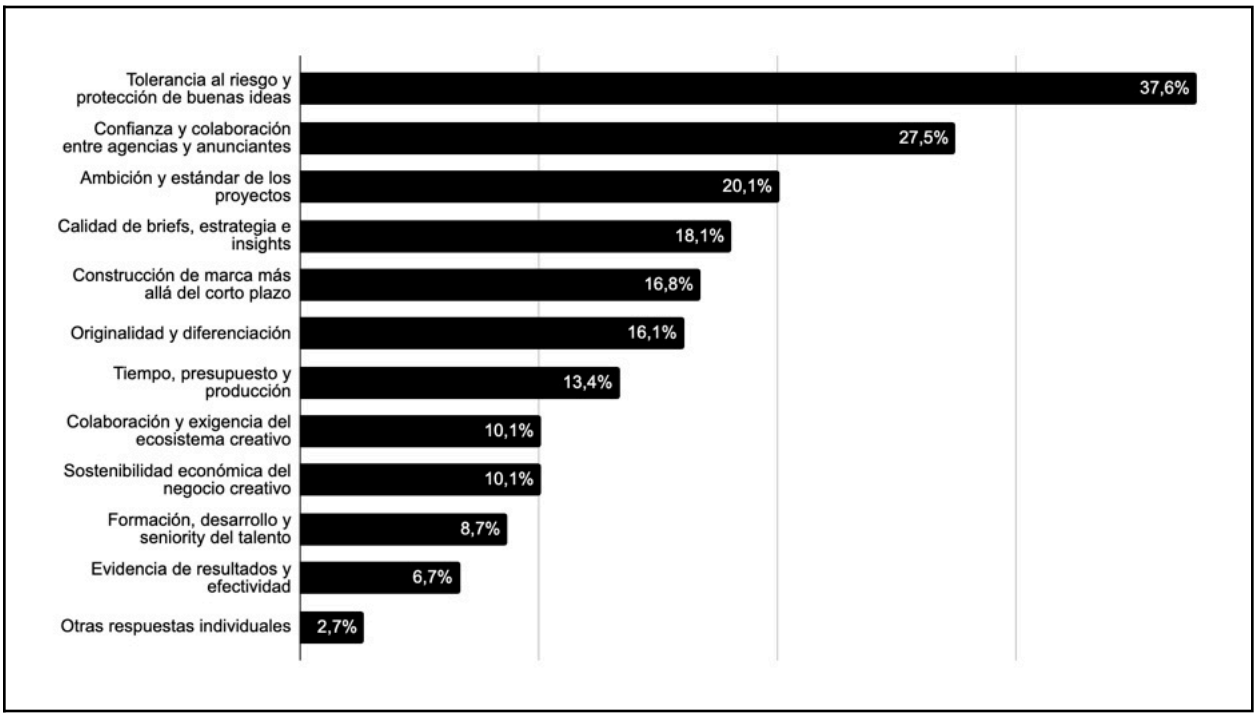
## 8. Proteger las ideas encabeza las prioridades de cambio, pero no existe una única explicación sobre qué debe transformarse

Los hallazgos anteriores identificaron dificultades asociadas a la aprobación de propuestas, la gestión de incertidumbre, la confianza entre actores, la orientación hacia resultados inmediatos y la capacidad de convertir talento y ambición en trabajo competitivo. Sin embargo, identificar problemas no equivale necesariamente a establecer qué condiciones deberían modificarse primero. La encuesta permite examinar esa diferencia.

En Q12 se preguntó a los participantes qué dos condiciones deberían mejorar más para que Chile produjera, de manera sostenida, trabajo creativo capaz de competir internacionalmente. A diferencia de las preguntas que describían experiencias o percepciones sobre el funcionamiento actual del mercado, esta solicita establecer prioridades de cambio.

Por tanto, sus resultados permiten identificar qué condiciones consideran más relevantes los participantes, pero no determinar cuáles producirían efectivamente mayores mejoras.

## 8.1. La tolerancia al riesgo y la confianza encabezan las prioridades




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q12. Base: n=149. Pregunta multirrespuesta, máximo dos selecciones. Se registraron 280 selecciones: 131 participantes eligieron dos opciones y 18 eligieron una. Las cuatro respuestas individuales incluyen tres textos abiertos y una mención específica a construcción de casos e inscripción internacional. Los porcentajes no suman 100%.

La alternativa más seleccionada es aumentar la tolerancia al riesgo y proteger las buenas ideas, con 56 participantes (37,6%). Le sigue mejorar la confianza y colaboración entre agencias y anunciantes, con 41 respuestas (27,5%). En tercer lugar aparece elevar la ambición y el estándar de los proyectos, con 30 menciones (20,1%).

Estos resultados indican que las opciones más elegidas se relacionan con las condiciones bajo las cuales las ideas son desarrolladas, evaluadas y sostenidas. Pero existe una primera precaución. **Ninguna alternativa fue seleccionada por la mayoría absoluta de los participantes.**

La protección de ideas encabeza las preferencias, pero solamente el 37,6% la identifica entre sus dos prioridades.

Por tanto, no sería correcto afirmar que existe un consenso de la muestra sobre cuál debe ser la principal transformación de la industria.

También es relevante que las alternativas ofrecen distintos niveles de abstracción. La tolerancia al riesgo es una disposición general, mientras que la calidad de los briefs o las condiciones de producción describen dimensiones más específicas. La formulación de las opciones -al azar por sistema- puede influir en su atractivo. Además, al disponer de solamente dos selecciones, los participantes debieron priorizar entre problemas que podrían considerar simultáneamente importantes.

### 8.2. Riesgo y confianza son prioridades relacionadas, pero no necesariamente compartidas por las mismas personas

Los dos primeros resultados podrían interpretarse conjuntamente como una demanda generalizada de mejores relaciones y mayor tolerancia a la incertidumbre. Sin embargo, el cruce individual introduce un matiz.

De los 56 participantes que seleccionaron tolerancia al riesgo y protección de ideas, solamente 15 también eligieron confianza y colaboración entre agencias y anunciantes.

- 41 participantes priorizaron protección de ideas sin seleccionar confianza entre agencias y anunciantes.
- 26 priorizaron confianza entre esos actores sin seleccionar protección de ideas.
- 15 seleccionaron ambas condiciones.

En conjunto, **82 de 149 participantes (55,0%) eligieron al menos una de estas dos alternativas**, pero solo 15 (10,1%) seleccionaron ambas. La diferencia es importante. Aunque las dos condiciones pueden relacionarse conceptualmente, las respuestas no permiten tratarlas como una única prioridad compartida.

### 8.3. Las prioridades cambian según la posición desde la cual se observa la industria

La distribución presenta diferencias relevantes entre perfiles profesionales.

Entre los participantes que responden principalmente desde agencias, la protección de ideas y tolerancia al riesgo concentra una proporción mayor de respuestas que entre quienes provienen de otras organizaciones.

| Condición priorizada | Agencias (n=53) | Otras organizaciones (n=96) |
|---|---|---|
| Tolerancia al riesgo y protección de ideas | **26 (49,1%)** | 30 (31,2%) |
| Confianza agencia-anunciante | 16 (30,2%) | 25 (26,0%) |
| Ambición y estándar de proyectos | 11 (20,8%) | 19 (19,8%) |
| Calidad de briefs y estrategia | 10 (18,9%) | 17 (17,7%) |
| Originalidad y diferenciación | 4 (7,5%) | 20 (20,8%) |

Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruce Q12 × Q1. Base: n=149. Multirrespuesta; los porcentajes se calculan dentro de cada grupo. Elaboración propia.

Entre los 53 participantes de agencias, casi la mitad selecciona la necesidad de mejorar la tolerancia al riesgo y proteger las ideas. Entre los 96 participantes de otras organizaciones, la proporción es de 31,2%. Pero la diferencia se invierte al examinar la originalidad y diferenciación como condiciones prioritarias. Solamente 4 participantes de agencias (7,5%) seleccionan esa alternativa, frente a veinte de otras organizaciones (20,8%).

## 8.4. Quienes tienen influencia directa en las decisiones priorizan más la confianza que quienes ocupan otras posiciones

La participación en decisiones también introduce diferencias.

| Condición priorizada | Influencia directa (n=65) | Otras posiciones (n=84) |
|---|---|---|
| Tolerancia al riesgo y protección de ideas | 21 (32,3%) | **35 (41,7%)** |
| Confianza agencia-anunciante | **23 (35,4%)** | 18 (21,4%) |
| Ambición y estándar | 15 (23,1%) | 15 (17,9%) |
| Calidad de briefs y estrategia | 13 (20,0%) | 14 (16,7%) |
| Tiempo, presupuesto y producción | 6 (9,2%) | 14 (16,7%) |

Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruce Q12 × Q3. Influencia directa: participantes que declaran liderar recomendaciones o participar en decisiones finales de aprobación, inversión o presupuesto. Grupos descriptivos, no asignados aleatoriamente. Elaboración propia.

Entre quienes declaran influencia directa sobre las decisiones, 35,4% prioriza mejorar la confianza entre agencias y anunciantes. Entre quienes ocupan otras posiciones, esa proporción es de 21,4%. En cambio, la tolerancia al riesgo es seleccionada por 41,7% de quienes no declaran influencia directa, frente a 32,3% de quienes sí la declaran.

Esto introduce una distinción interesante.

## 8.5. La experiencia reciente con una idea se relaciona con las prioridades de cambio

El segundo hallazgo del capítulo mostró que los participantes recuerdan prácticamente la misma cantidad de proyectos que perdieron y ganaron potencial creativo.

Podemos examinar ahora si esas experiencias se relacionan con las reformas que cada persona considera necesarias.

Entre los 43 participantes que recuerdan una idea que perdió fuerza, **22 (51,2%)** seleccionaron mejorar la tolerancia al riesgo y la protección de ideas. Entre los 42 que recuerdan una propuesta que ganó fuerza, la proporción es de **13 (31,0%)**. La diferencia es de 20,2 puntos porcentuales.

Cuando observamos la originalidad y diferenciación como prioridad, aparece el patrón inverso.

| Prioridad declarada | Perdió fuerza (n=43) | Ganó fuerza (n=42) |
|---|---|---|
| Tolerancia al riesgo y protección de ideas | **22 (51,2%)** | 13 (31,0%) |
| Confianza agencia-anunciante | 12 (27,9%) | 13 (31,0%) |
| Originalidad y diferenciación | 3 (7,0%) | **9 (21,4%)** |
| Tiempo, presupuesto y producción | 7 (16,3%) | 3 (7,1%) |

Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, cruce Q12 × Q4. Los porcentajes se calculan sobre los participantes de cada grupo. Se muestran cuatro condiciones, no la distribución completa. Elaboración propia.

Quienes recuerdan pérdida de potencial priorizan con mayor frecuencia proteger las ideas. Quienes recuerdan mejoras seleccionan relativamente más la originalidad y diferenciación.

La encuesta no permite establecer la dirección de esa relación.

Por tanto, **no debemos concluir que los proyectos que pierden fuerza demuestren falta de tolerancia al riesgo, ni que aquellos que mejoran hayan tenido mayor originalidad.**
Lo que sí muestra es que las prioridades de transformación no se distribuyen de manera idéntica entre personas que recuerdan desenlaces creativos diferentes.

### 8.6. Lo que facilita defender una idea no es necesariamente lo mismo que se prioriza para transformar la industria

El tercer hallazgo mostró que, ante una propuesta diferenciadora e incierta, los participantes consideraban útiles distintos mecanismos para aumentar la confianza.

En Q8, 83 de 149 personas seleccionaron al menos un mecanismo relacionado con evidencia o validación: definir el éxito, disponer de investigación o casos comparables, o desarrollar un piloto. Sin embargo, en Q12 solamente diez participantes (6,7%) eligieron específicamente mejorar la evidencia de resultados y efectividad como una de las dos condiciones prioritarias para elevar la competitividad internacional.

### 8.7. El contraargumento: proteger buenas ideas presupone que sabemos reconocerlas

La prioridad principal de Q12 plantea una dificultad conceptual.

La formulación combina dos elementos: tolerancia al riesgo y protección de buenas ideas. Pero el cuestionario no establece cómo se determina que una idea es buena.
Una propuesta puede ser considerada excepcional por sus autores y resultar débil en pertinencia estratégica, efectividad esperada o ejecución. También puede ser rechazada prematuramente pese a tener valor creativo y comercial.

La encuesta no permite cuantificar cuánto corresponde a cada situación.

Esto es importante **porque proteger ideas y elevar su calidad no son necesariamente el mismo problema.**

***“Se suele criticar que "los clientes no son audaces o son la piedra de tope", pero la realidad es que nunca llegan a ver trabajo de nivel internacional o de un alto estándar creativo.”***
Agencia, Chile. Respuesta #38, Q12, p. 114. Extracto de respuesta abierta.

Su afirmación no constituye evidencia objetiva de la calidad de las propuestas que reciben los anunciantes, pero sí introduce una explicación rival a la falta de tolerancia al riesgo: que algunas propuestas requieran mayor calidad creativa y estratégica antes de ser defendidas.

***“Un cambio en la relación agencia/cliente donde se pase de tomadores de pedido hacia verdaderos partners estratégico/creativos”***
Agencia, Chile. Respuesta #45, Q12, p. 136.

***“Daría más espacio a los talentos para pensar y crear, y no solo para producir.”***
Agencia, Chile. Respuesta #65, Q17, p. 197. Extracto de una respuesta más extensa.

Estos testimonios no representan frecuencias ni permiten afirmar que sus propuestas serían efectivas. Sin embargo, evidencian que las prioridades pueden situarse en lugares diferentes: criterios de calidad, colaboración estratégica y condiciones para desarrollar talento.

En Q12, veinte participantes seleccionaron tiempo, presupuesto y producción; quince, sostenibilidad económica del negocio creativo; y trece, formación y desarrollo de talento.

**La encuesta no demuestra que el problema de Chile pueda resolverse solamente cambiando actitudes.**

La encuesta muestra que la tolerancia al riesgo y protección de buenas ideas es la condición individual más seleccionada para elevar sostenidamente la competitividad creativa chilena.

La confianza y colaboración entre agencias y anunciantes ocupa el segundo lugar. Sin embargo, ninguna alternativa concentra una mayoría absoluta y las prioridades presentan diferencias relevantes entre perfiles. Tampoco puede establecerse que las condiciones más seleccionadas sean necesariamente aquellas cuya mejora produciría el mayor efecto competitivo.

El cuestionario mide preferencias declaradas ante una selección limitada de alternativas. No evalúa intervenciones, costos, factibilidad ni resultados.

**La principal conclusión es que los participantes priorizan mejorar las condiciones que permiten desarrollar y sostener ideas diferenciadoras, pero no existe una única explicación compartida sobre dónde deben comenzar esos cambios.**

**¿Qué intervenciones concretas pueden modificar las condiciones de riesgo, confianza, calidad estratégica y ejecución, y cuáles de ellas producen mejoras verificables en el trabajo creativo y su competitividad?**

## 9. Las respuestas abiertas cuestionan una explicación única: el problema no sería solamente el riesgo, sino también cómo se trabaja, qué se valora y qué se considera éxito

Los hallazgos anteriores identificaron patrones relevantes dentro de la encuesta, pero las preguntas estructuradas condicionan las respuestas mediante alternativas previamente definidas.

Para incorporar perspectivas que pudieran cuestionar esas categorías, el cuestionario terminó con una pregunta abierta:

**«Si pudieras cambiar una sola cosa de la industria creativa chilena para elevar su nivel en los próximos cinco años, ¿qué cambiarías?»**

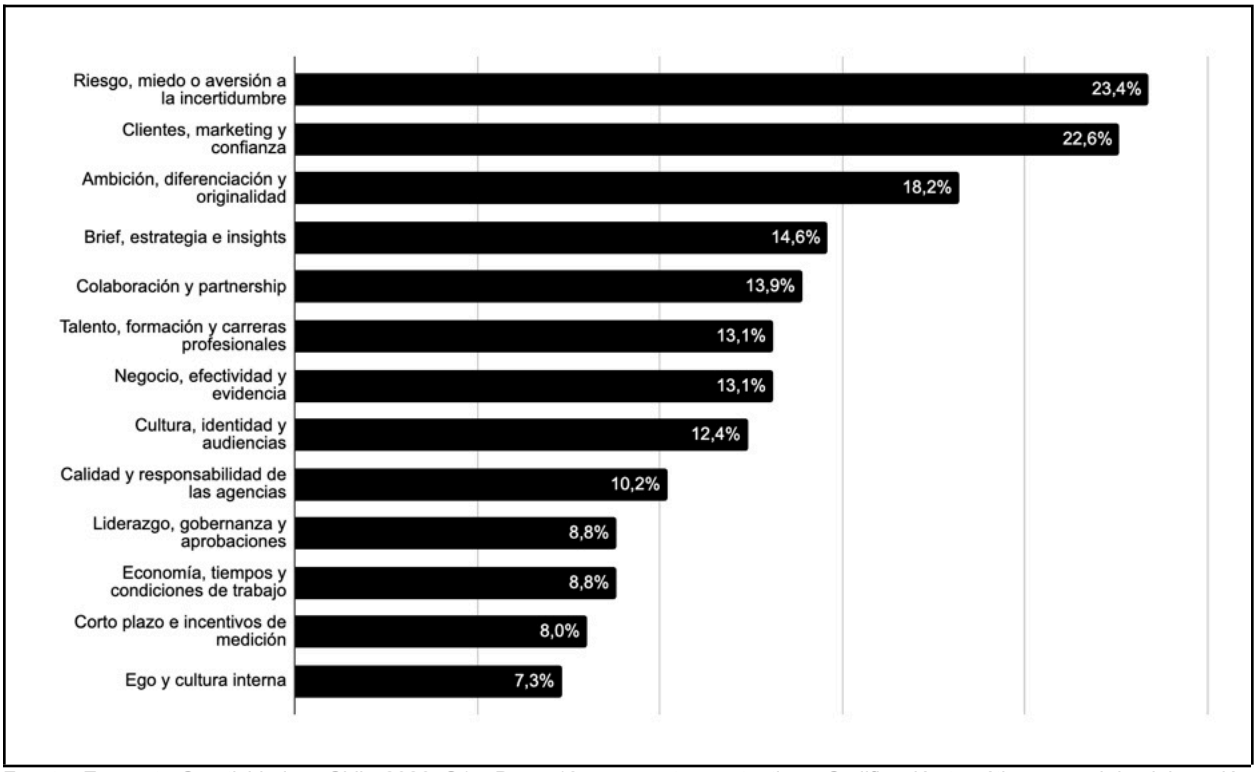
A diferencia de las preguntas anteriores, esta no ofrecía una lista de problemas ni de soluciones. Su utilidad investigativa consiste en observar qué preocupaciones introducen los participantes espontáneamente, incluyendo aquellas que contradicen el diagnóstico predominante o que no fueron contempladas expresamente en el cuestionario.

## 9.1. Las respuestas no describen una preocupación dominante, sino varias explicaciones que conviven

De los 149 participantes, 138 registraron contenido en la pregunta final. Una respuesta contenía únicamente un punto, por lo que se consideraron 137 respuestas sustantivas para el análisis temático.

Estas respuestas fueron clasificadas en 24 categorías, permitiendo asignar varias etiquetas a una misma intervención cuando abordaba más de un asunto.
La codificación produjo 299 asignaciones temáticas sobre las 137 respuestas.

Las principales frecuencias fueron las siguientes:




Fuente: Encuesta Creatividad en Chile 2026, Q17. Base: 137 respuestas sustantivas. Codificación temática manual de elaboración propia. Las categorías no son excluyentes y los porcentajes no suman 100%. Elaboración propia.

El riesgo y el miedo aparecen con mayor frecuencia, en 32 respuestas, seguidos muy de cerca por menciones a clientes, marketing y confianza, con 31. Sin embargo, ninguna de estas categorías alcanza siquiera a una cuarta parte de quienes respondieron sustantivamente la pregunta abierta.

Por ejemplo, **14 respuestas mencionan simultáneamente riesgo o miedo y alguna dimensión relacionada con clientes, marketing o confianza.**

Esto indica que algunas personas relacionan ambos asuntos en su diagnóstico. Pero no demuestra que todas atribuyan el origen del riesgo a los anunciantes. La codificación registra la presencia de los temas, no una dirección causal común entre ellos.

La pregunta solicitaba cambiar una sola cosa, pero varias personas formularon respuestas que incluían múltiples problemas o propuestas. Por eso las 299 asignaciones no equivalen a 299

opiniones independientes. También es importante considerar que las categorías fueron construidas mediante una combinación de temas derivados de las hipótesis previas y otros identificados durante la lectura.

Por tanto, las frecuencias deben utilizarse como una organización exploratoria del material textual y no como una medición validada de la prevalencia de cada problema en la industria.

### 9.2. La crítica a los anunciantes es más frecuente entre quienes responden desde agencias, pero la preocupación por el riesgo no se limita a ellas

La categoría relacionada con clientes, marketing y confianza aparece en 31 respuestas. Sin embargo, su presencia cambia según la procedencia organizacional de quienes respondieron la pregunta abierta.

Entre los 45 participantes de agencias que entregaron una respuesta sustantiva, 18 (40,0%) mencionan alguna dimensión relacionada con clientes, marketing o confianza. Entre los otros 92 participantes con respuesta sustantiva, lo hacen 13 (14,1%). La diferencia es relevante, pero requiere una interpretación cuidadosa.

La categoría incluye tanto críticas como propuestas sobre competencias, decisiones, relaciones y confianza. No todas sus menciones constituyen acusaciones hacia los anunciantes.

La preocupación por el riesgo muestra otra distribución.
Entre las 45 respuestas sustantivas provenientes de agencias, once (24,4%) incluyen ese tema. Entre las otras 92 respuestas, lo mencionan 21 (22,8%). Las proporciones son prácticamente iguales.
Esto introduce una distinción importante.

**La percepción de riesgo aparece en distintos perfiles, pero la referencia explícita a clientes y marketing es considerablemente más frecuente entre las respuestas abiertas de profesionales de agencia.**

### 9.3. Las agencias también son objeto de crítica: creatividad y pertinencia de negocio no aparecen como objetivos equivalentes

Una de las aportaciones más importantes de las respuestas abiertas es que introducen críticas dirigidas hacia el propio trabajo de las agencias.

14 respuestas fueron clasificadas en la categoría de calidad, capacidades o responsabilidad de agencia.

Otras 18 abordaron la relación entre creatividad, negocio, efectividad y evidencia.
***“Hablar menos y escuchar más. (Especialmente a los directores creativos)”***
Agencia. Respuesta #49, Q17, p. 149.

***“Terminar con la venta de humo.”***
Anunciante. Respuesta #145, Q17, p. 437.

***“La creatividad en chile dentro de la publicidad, no se relaciona con el negocio...”***
Academia. Respuesta #109, Q17, p. 329. Extracto de una respuesta más extensa.

Una propuesta puede encontrar resistencia porque representa una apuesta incierta. Pero también puede encontrarla porque no está suficientemente desarrollada, no responde al problema adecuado o no consigue demostrar de qué manera construye valor.

**El resultado obliga a distinguir entre proteger una idea valiosa y defender una propuesta cuya calidad o pertinencia todavía no han sido suficientemente establecidas.**

### 9.4. Aparece un problema distinto: las condiciones para desarrollar y hacer circular el talento

Las preguntas cerradas se concentraron principalmente en decisiones, procesos, expectativas y competitividad.

Las respuestas abiertas introducen con mayor claridad otros asuntos relacionados con las condiciones profesionales de quienes participan en esos procesos.

- 18 respuestas mencionan talento, formación o desarrollo de carreras.
- 12 abordan condiciones económicas, tiempos o trabajo.
- 10 cuestionan el ego, el protagonismo individual o la cultura interna.
- Y 5 incorporan demandas explícitas de diversidad o inclusión.

Una respuesta de agencia describe un mecanismo concreto que podría limitar las oportunidades de desarrollo:

***"El embudo de la confianza: Hoy, hay muchas ideas de creativos con poca experiencia que, sin ser perfectas, tienen un potencial increíble para desarrollarse. El problema es que las ideas que se desarrollan para cliente, son las ideas de los creativos con mayor experiencia."***

Agencia. Respuesta #3, Q17, p. 9. Extracto de una respuesta más extensa.

***"mejorar condiciones laborales, dejar esa cultura de que el trasnoche en la publicidad es parte del campo."***

Profesional independiente. Respuesta #90, Q17, p. 272. Extracto de una respuesta más extensa.

***"Más mujeres creativas"***

Otro actor del ecosistema. Respuesta #98, Q17, p. 296.

Si una industria quiere producir trabajo creativo de manera sostenida, necesita no solamente buenas ideas y mejores aprobaciones, sino también condiciones para desarrollar profesionales, distribuir oportunidades y conservar capacidades.
**Las respuestas abiertas permiten formular una hipótesis adicional: las condiciones de acceso, desarrollo y permanencia del talento podrían formar parte de la capacidad de una industria para producir creatividad competitiva de manera recurrente.**

### 9.5. No existe una única definición de éxito creativo

Las respuestas abiertas también cuestionan qué debería entenderse por elevar el nivel de la industria.

En las preguntas estructuradas, la competitividad internacional funciona como un objetivo de referencia. Pero el reconocimiento internacional no constituye necesariamente la definición de éxito compartida por todos los participantes.

18 respuestas mencionan negocio o efectividad; 17 incorporan dimensiones culturales, identidad o audiencias; 4 abordan explícitamente premios e incentivos de reconocimiento; y 8 fueron clasificadas como contraargumentos o críticas al encuadre predominante del estudio. Estas categorías no son equivalentes ni representan posiciones excluyentes.

Desde un medio o plataforma, un participante propone:

***“no solo pensar ideas para festivales. Pensar ideas relevantes y que hagan que uno diga “qué buena”, que cuenten algo, que enganche.”***
Medio o plataforma. Respuesta #76, Q17, p. 230. Extracto de una respuesta más extensa.

***“Comenzar a contar historias que logren vincular al consumidor chileno (el real, no el aspiracional)”***
Anunciante. Respuesta #94, Q17, p. 284. Extracto de una respuesta más extensa.

Esto es importante porque el reconocimiento en festivales, la efectividad comercial y la relación cultural entre marcas y personas son resultados diferentes. Pueden reforzarse mutuamente, pero no deben tratarse como si fueran equivalentes.

**Competir internacionalmente puede ser un objetivo válido, pero no agota las dimensiones con las que debería evaluarse la calidad del trabajo creativo.**

Esta distinción fortalece la interpretación metodológica de M01: los premios son una medida de reconocimiento competitivo dentro de determinados sistemas, no una medida integral de creatividad, efectividad o valor cultural.

### 9.6. Algunas preocupaciones emergentes no fueron contempladas directamente por las preguntas cerradas

La codificación también identificó temas menos frecuentes que merecen conservarse como señales exploratorias.

8 respuestas mencionan inteligencia artificial o la relación entre tecnología y criterio humano; 5 abordan diversidad e inclusión; 2 cuestionan explícitamente aspectos éticos, estereotipos o representación sociocultural; y otras 2 se refieren a cambios en el modelo de trabajo asociados a la transformación digital.

***“Usaría mejor la tecnología para optimizar tareas operativas y liberar tiempo para las ideas, el criterio y la creatividad.”***
Agencia. Respuesta #65, Q17, p. 197.

***“OJO, INNOVACIÓN NO ES IA.”***
Anunciante. Respuesta #149, Q17, p. 449. Extracto de una respuesta más extensa.

La tecnología puede ayudar a reducir carga operativa y liberar capacidad profesional. Pero utilizar nuevas herramientas no garantiza originalidad, pertinencia ni calidad creativa.

La encuesta no mide la adopción real de inteligencia artificial, su productividad ni sus efectos sobre los resultados de las campañas.

**La principal utilidad de estas señales minoritarias no es su frecuencia, sino su capacidad para identificar dimensiones que el cuestionario estructurado no examinó directamente.**

### 9.7. También hay respuestas que cuestionan la premisa de que la industria necesita ser corregida

La pregunta abierta parte de un supuesto: que existe algo que debería cambiar para elevar el nivel de la creatividad chilena. No todos los participantes aceptan ese encuadre.

Una respuesta señala:
***"No cambiaría, la potenciaría"***
Profesional independiente. Respuesta #93, Q17, p. 281.

***"Sinceramente, hay demasiadas estrategias buenas dentro del comercio en chile, publicidades y marcas que son generalmente reconocidas por sus buenos conceptos creativos en campañas."***
Agencia. Respuesta #141, Q17, p. 425. Extracto de una respuesta más extensa.

En total, 8 respuestas fueron etiquetadas como contraargumentos, críticas al encuadre o perspectivas que introducen definiciones alternativas del problema. Esa cifra no constituye una medición de cuántos participantes están satisfechos con la industria.

**Una investigación sobre dificultades de competitividad no debería dar por demostrada una crisis general de la creatividad chilena ni interpretar toda respuesta como confirmación de esa premisa.**

El benchmark muestra discontinuidad competitiva en los sistemas observados, no una ausencia general de creatividad.

Las entrevistas identifican problemas y experiencias exitosas. Y la encuesta registra tanto preocupaciones como reconocimiento de capacidades existentes.

El análisis de las respuestas abiertas confirma que las preocupaciones sobre riesgo, confianza y ambición forman parte del discurso espontáneo de los participantes. Pero también muestra que ese discurso incluye autocríticas, preocupaciones económicas y laborales, cuestionamientos a las prácticas creativas y distintas definiciones del éxito.

**La encuesta no describe una industria con una sola explicación sobre sus dificultades creativas. Muestra un conjunto de diagnósticos que atribuyen importancia a las decisiones de los anunciantes, las capacidades de las agencias, los incentivos comerciales, la cultura profesional, las condiciones del talento y los criterios utilizados para definir el éxito. Estas explicaciones pueden estar relacionadas, pero también pueden contradecirse.**

El desafío de la investigación no consiste en elegir la interpretación más repetida como si fuera necesariamente la verdadera, sino en identificar cuáles de esos mecanismos encuentran respaldo en experiencias concretas y resultados observables.

**¿Cuáles de las dificultades que los profesionales identifican espontáneamente corresponden a mecanismos verificables de pérdida o fortalecimiento del potencial creativo, y cuáles reflejan percepciones, intereses o formas diferentes de entender el éxito de la industria?**

## 10. Síntesis del análisis de la encuesta

La encuesta permite identificar un conjunto de percepciones, experiencias y prioridades que ayudan a comprender cómo los participantes describen las condiciones de la creatividad desarrollada en Chile.

Su aporte principal no consiste en establecer qué problema es más frecuente en la industria, sino en contrastar explicaciones, identificar diferencias entre perfiles y precisar qué mecanismos merecen examinarse mediante evidencia adicional.

### 10.1. La principal tensión: preferir diferenciación no equivale a esperar que sea seleccionada

90 participantes recomendarían una propuesta más diferenciadora, aunque menos previsible. Sin embargo, 126 creen que en Chile avanzaría con mayor frecuencia una alternativa más convencional.

La diferencia aparece incluso dentro de las mismas personas: **77 de quienes recomendarían diferenciación esperan que el proceso habitual favorezca la propuesta previsible.**

Esto permite identificar una brecha declarada entre criterio personal y expectativa sobre el sistema. Pero no demuestra que las decisiones reales se comporten de esa manera.

### 10.2. Lo que converge con las entrevistas

Entre los 43 participantes que recuerdan una idea que perdió fuerza, 24 identifican la aprobación o alineación interna del anunciante como etapa decisiva.
En cambio, solamente cuatro de los 42 participantes que recuerdan una mejora seleccionan esa etapa.

Esta diferencia es consistente con la importancia que las entrevistas atribuyen al patrocinio interno de las ideas, la confianza y los procesos de aprobación. Sin embargo, no demuestra que las decisiones del anunciante hayan causado el deterioro. Se trata de atribuciones retrospectivas, no de una auditoría independiente de proyectos.

**117 de los 149 participantes consideran que los resultados inmediatos suelen pesar más que la construcción de marca de largo plazo.**

### 10.3. Lo que la encuesta obliga a revisar

La primera corrección es que las ideas no empeoran inevitablemente durante su desarrollo. 43 participantes recuerdan un proyecto que perdió fuerza, pero otros 42 recuerdan uno que mejoró. La diferencia es mínima. Esto no contradice necesariamente la síntesis cualitativa, que ya reconocía experiencias positivas. Pero impide construir una narrativa donde los procesos creativos deterioran sistemáticamente el potencial de las propuestas.

**Respecto de la ambición internacional, 86 participantes sitúan su aparición en el brief, el desarrollo creativo o revisiones internas, mientras 47 la ubican desde la aprobación en adelante.**

Esta distribución debilita una explicación según la cual la industria chilena comienza a pensar internacionalmente principalmente después de ejecutar una campaña. Sin embargo, solamente 28 participantes sitúan esa ambición desde la definición del brief. Por tanto, aparecer antes de

la aprobación no equivale a estar incorporada desde el origen ni garantiza que se traduzca en mejores resultados.

La opción individual más seleccionada en Q13 es no identificar actualmente una ventaja competitiva clara, con 35 respuestas. Pero los otros 114 participantes sí identifican alguna fortaleza, especialmente talento, conocimiento cultural o capacidad de resolver con recursos limitados.

### 10.4. Lo que emerge como nuevo problema de investigación

La competitividad creativa no dependería solamente de generar ideas originales o disponer de profesionales talentosos. También podría depender de la capacidad para convertir esas ideas en propuestas estratégicamente pertinentes, respaldarlas organizacionalmente, producirlas con calidad, ejecutarlas y evaluar sus resultados.

Esta interpretación es compatible con los mecanismos identificados en las entrevistas y con la discontinuidad competitiva observada en el benchmark internacional. Sin embargo, las fuentes no siguen los mismos proyectos a través de todas esas etapas.

El benchmark registra participación y reconocimiento en sistemas específicos.
Las entrevistas reconstruyen experiencias y mecanismos posibles.
La encuesta mide percepciones, decisiones hipotéticas, prioridades y proyectos recordados.

Ninguna fuente permite todavía establecer qué proporción del trabajo potencialmente competitivo se pierde en cada etapa ni cuáles condiciones explican esa pérdida.

Por tanto, **la conversión del potencial creativo en trabajo competitivo sostenido debe mantenerse como una hipótesis articuladora de la investigación, no como una causa ya demostrada.**

### 10.5. La pregunta que permanece abierta

La pregunta central deja de ser solamente por qué Chile no produce más ideas creativas y pasa a ser bajo qué condiciones el potencial creativo disponible consigue transformarse, de manera recurrente, en trabajo relevante, ejecutado y competitivo.

Esta pregunta orienta la triangulación: distinguir evidencias descriptivas, explicaciones rivales y decisiones concretas que puedan contrastarse con resultados observables.

Capítulo 4

# Anatomía comparada de casos creativos

El benchmark internacional mostró que Chile ha conseguido producir trabajo reconocido globalmente, aunque sin alcanzar la continuidad de otros mercados analizados. Las entrevistas identificaron posibles explicaciones relacionadas con el liderazgo, la confianza, las decisiones, la estrategia y las condiciones de ejecución. La encuesta añadió una tensión importante: la distancia entre la creatividad que los profesionales declaran preferir y aquella que esperan que efectivamente avance.

Sin embargo, estas fuentes no permiten observar completamente qué ocurre cuando una oportunidad creativa se transforma en trabajo ejecutado.

Este capítulo examina **ocho casos públicos desarrollados entre 2024 y 2026**. Cuatro corresponden a **Chile** y cuatro a **Nueva Zelanda, Perú, Brasil y Puerto Rico**. Su selección busca contrastar diferentes mecanismos creativos, modelos de ejecución y formas de producir resultados, no identificar las mejores campañas del periodo.

**El análisis observa cinco dimensiones:**

1. El problema que origina cada trabajo
2. El mecanismo creativo utilizado para resolverlo
3. Las capacidades necesarias para ejecutarlo
4. Los resultados que pueden documentarse
5. La relación entre impacto y reconocimiento

Se utilizan fuentes públicas de agencias, anunciantes, instituciones, festivales y medios especializados. Cuando las cifras proceden de los propios responsables de las campañas, se identifican como resultados declarados. El reconocimiento en festivales se registra separadamente de la efectividad comercial, social o cultural.

**El límite principal es que los casos públicos permiten estudiar mejor las ideas que llegaron a ejecutarse que aquellas que fueron modificadas, rechazadas o abandonadas.** Por ello, la comparación puede identificar mecanismos observables y explicaciones plausibles, pero no determinar causalmente por qué unas ideas sobreviven y otras pierden potencial.

La pregunta que orienta el capítulo es:
**¿Qué condiciones observables permiten convertir una oportunidad creativa en una ejecución relevante y qué podemos aprender de esas condiciones para entender la competitividad chilena?**

## 1. Una idea profundamente local puede ser competitiva globalmente

**Nueva Zelanda - The Best Place in the World to Have Herpes**

- **Marca**: New Zealand Herpes Foundation.
- **Agencia**: Motion Sickness, Auckland.
- **Producción y colaboración**: FINCH Sydney y otros partners.
- **Lanzamiento**: octubre de 2024.
- **Reconocimientos:** Lions Health and United Nations Grand Prix for Good (16 de junio) y Grand Prix for Good (20 de junio), Cannes Lions 2025. Son dos premios distintos otorgados al mismo proyecto.







**El problema:**
La New Zealand Herpes Foundation buscaba combatir el estigma social asociado al herpes, una infección frecuente que continúa provocando vergüenza, aislamiento y dificultades para conversar abiertamente sobre el diagnóstico.

La información médica estaba disponible, pero su existencia no garantizaba que las personas quisieran buscarla, compartirla o participar de una conversación socialmente incómoda.

El desafío, por lo tanto, no consistía solamente en aumentar el conocimiento sobre una condición médica. También requería modificar la manera en que las personas se relacionaban con el tema.

**La idea:**
La campaña propuso convertir a Nueva Zelanda en el mejor país del mundo para tener herpes. En lugar de utilizar una comunicación médica convencional, transformó la reducción del estigma en una competencia de orgullo nacional.

Se desarrolló un curso educativo protagonizado por figuras públicas neozelandesas y un ranking internacional denominado *Herpes Stigma Index*. Las personas podían contribuir al desempeño de su país consumiendo contenidos educativos e interactuando con la plataforma.

El humor, la competencia y la identidad nacional funcionaron como mecanismos para estimular la participación en un tema que tradicionalmente provocaba incomodidad.

**Qué muestran los resultados:**
De acuerdo con los resultados comunicados por los responsables de la campaña y publicados por Contagious y WARC:

- Se visualizaron 10.776 horas de contenido educativo.
- Más del 86% de los participantes encuestados después de completar el curso manifestó sentirse cómodo conversando sobre herpes.
- Se generaron más de 22 millones de impresiones de relaciones públicas.
- Nueva Zelanda alcanzó el primer lugar del ranking de la campaña después de ocho semanas.

Estos indicadores documentan la exposición educativa, participación y circulación comunicacional. Sin embargo, no miden exactamente el mismo fenómeno. Las horas visualizadas muestran consumo de contenido. Las respuestas posteriores al curso describen percepciones de sus participantes, no necesariamente de la población general. Las impresiones representan circulación mediática y no equivalen a personas que hayan cambiado de opinión.

Existe además una precisión metodológica relevante: el ranking combinaba una medición inicial sobre actitudes hacia el herpes con indicadores de participación en contenidos educativos. Por lo tanto, alcanzar su primera posición no equivale automáticamente a demostrar que Nueva Zelanda se convirtió, mediante una medición poblacional independiente posterior, en el país con menor estigma real del mundo.

**Qué hace diferente al caso:**
El trabajo utiliza un atributo específico de su mercado: el orgullo nacional neozelandés y su relación con la competencia internacional, y esa identidad no aparece solamente como un recurso estético o narrativo, sino que se transforma en la motivación para participar en una experiencia educativa.

La campaña combina así tres elementos: un problema sanitario real, un comportamiento cultural reconocible y un mecanismo de participación.

Existe también una segunda característica importante. Aunque la idea se origina en Nueva Zelanda, su ejecución incorpora capacidades de producción de Australia, particularmente de FINCH Sydney.

El caso muestra que un mercado pequeño puede desarrollar una idea local y conectarse con capacidades externas sin perder su origen cultural.

En relación con los recursos, los responsables declararon un presupuesto creativo de NZ$80.000. Esta cifra corresponde a una partida específica y no permite establecer el costo total del proyecto, incluyendo todas las colaboraciones, medios y aportes involucrados.

**Interpretación:**
**La identidad local no necesariamente reduce la capacidad de una idea para competir internacionalmente. Puede convertirse en su principal fuente de diferenciación cuando organiza el mecanismo creativo.**

En este caso, el orgullo nacional contribuye a transformar una conversación médica difícil en una experiencia de participación colectiva.

La idea no necesita ocultar su procedencia para que su funcionamiento resulte comprensible fuera de Nueva Zelanda.

**Contraargumento y límite:**
El caso no demuestra que utilizar humor o identidad cultural produzca automáticamente mejores campañas. Tampoco permite atribuir el reconocimiento exclusivamente a esos factores.

La inversión, la producción, las figuras públicas, la colaboración internacional, la distribución y la construcción del caso pudieron contribuir al resultado.

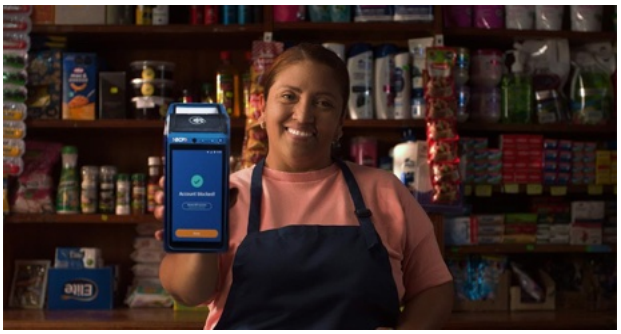
Además, el éxito de una campaña individual no explica por sí solo la continuidad creativa de todo el mercado neozelandés.

**Lo que sí demuestra es que la especificidad cultural puede coexistir con una ejecución internacionalmente reconocida y con indicadores verificables de participación educativa.**

## 2. Innovar también puede consistir en utilizar mejor la que ya existe

**Perú - SOS POS**

- **Marca**: Banco de Crédito del Perú (BCP).
- **Agencia**: Circus Grey, Lima.
- **Año**: 2026.
- **Reconocimientos:** Grand Prix en Ethical Data & Privacy Innovation y Oro en Purpose-Driven Data Solutions, ambos en Creative Data, Cannes Lions 2026.






**El problema:**
Perú enfrenta un problema relevante de robo de teléfonos móviles. Además de la pérdida del dispositivo, las víctimas pueden quedar temporalmente sin acceso a las aplicaciones, sistemas de autenticación y canales digitales necesarios para proteger sus productos financieros.

Esto genera una contradicción: el teléfono se ha convertido en una herramienta habitual para administrar y proteger el dinero, pero también puede ser el objeto cuya pérdida desencadena la emergencia.

Para una persona que acaba de sufrir un robo, acceder a los mecanismos tradicionales de bloqueo puede resultar difícil precisamente porque ya no dispone de su principal herramienta digital.

**La idea:**
BCP y Circus Grey desarrollaron SOS POS, una solución que convierte terminales de pago ya instalados en comercios en puntos de bloqueo financiero de emergencia.

En lugar de crear otra aplicación, la propuesta utiliza una infraestructura cotidiana: los dispositivos POS de la red de Agentes BCP.

Según las instrucciones oficiales del banco, una persona puede acudir a un agente, identificarse mediante su DNI e ingresar su clave en el terminal para bloquear sus tarjetas de débito y crédito sin necesitar su teléfono.

El mecanismo transforma un dispositivo utilizado habitualmente para transacciones comerciales en una herramienta de protección durante una situación de vulnerabilidad.

**Qué muestran los resultados:**
SOS POS obtuvo el Grand Prix y un León de Oro en dos subcategorías distintas de Creative Data en Cannes Lions 2026. El festival destacó la simplicidad de la idea y reportó un alcance superior a 34 millones de peruanos.

La documentación presentada por Circus Grey también informó una red inicial de aproximadamente 17.500 puntos habilitados, con posibilidades de expansión.
En cuanto a resultados financieros, la inscripción del caso en London International Awards recoge información interna de BCP según la cual, durante los primeros cuatro meses, el sistema protegió saldos y disponibilidad de crédito por más de US$7,8 millones.

Esta cifra requiere una interpretación precisa: se calculó considerando los fondos y el crédito disponible en el momento del bloqueo. No significa que US$7,8 millones hayan sido efectivamente robados y posteriormente recuperados, ni permite establecer cuánto fraude se evitó frente a un escenario sin la solución.

El mismo registro reporta una reducción del 48% en las denuncias mensuales por robo de dinero, según análisis interno del banco. No se dispone de una evaluación causal independiente que permita atribuir toda esa variación al servicio.

Por otra parte, la cifra de 34 millones comunicada por Cannes debe entenderse en el contexto del alcance presentado para la solución, no como evidencia de que 34 millones de personas utilizaron efectivamente el bloqueo.

**Qué hace diferente al caso:**
El principal valor creativo de SOS POS no está en utilizar una tecnología completamente nueva, sino en identificar una función nueva para una infraestructura existente.

La idea conecta tres condiciones:
1. Un problema de seguridad financiera asociado a la dependencia del teléfono móvil.
2. La existencia de una red de terminales distribuidos en comercios cotidianos.
3. La posibilidad de transformar esos dispositivos en un canal alternativo de protección.

El resultado es una innovación de servicio, no solamente una campaña destinada a comunicar mejor los productos del banco.

Esto introduce una dimensión relevante para el estudio: la creatividad competitiva puede surgir de reorganizar recursos y sistemas existentes alrededor de una necesidad humana.

**Interpretación:**
**La innovación creativa no depende necesariamente de inventar nuevas herramientas, también puede surgir de detectar una utilidad que todavía no existe dentro de capacidades ya disponibles.**

SOS POS demuestra que el problema de negocio, la experiencia del usuario y la solución tecnológica pueden integrarse en una misma propuesta.

El caso permite cuestionar una explicación demasiado centrada en grandes producciones publicitarias como condición de competitividad internacional.

**Contraargumento y límite:**
Reutilizar infraestructura no significa necesariamente desarrollar una solución barata.
La integración de sistemas bancarios, la seguridad informática, la operación de terminales, los protocolos de autenticación y la coordinación con una red comercial pueden requerir inversiones importantes.

No existe información pública suficiente para determinar el presupuesto total ni separar el aporte específico de agencia, banco y proveedores tecnológicos.
Tampoco conocemos las alternativas creativas descartadas, los procesos de aprobación ni el tiempo necesario para convertir la idea en un servicio operativo. Por lo tanto, el caso no demuestra que Perú consiga resultados internacionales porque invierta menos, ni que los recursos sean irrelevantes.

Lo que permite observar es que una idea competitiva puede originarse en la capacidad de reconocer y recombinar infraestructura existente, conectando creatividad con una solución operativa real.

## 3. El cliente también puede ser quien permite que una idea extraordinaria exista

**Puerto Rico - Coquí Alarmed**

- **Marca**: Hyundai Puerto Rico.
- **Agencia**: BBDO Puerto Rico.
- **Año**: 2026.
- **Reconocimiento:** Grand Prix de Audio & Radio, Cannes Lions 2026.







**El problema:**
En mayo de 2025, una publicación de turistas que se quejaban del canto nocturno del coquí, una pequeña rana emblemática de Puerto Rico, provocó una fuerte reacción en redes sociales.

Para los visitantes, aquel sonido podía resultar molesto. Para los puertorriqueños, representaba una expresión profundamente reconocible de su identidad cultural.

Hyundai identificó una oportunidad para participar en esa conversación desde una marca internacional que opera dentro del mercado puertorriqueño.

El desafío consistía en intervenir de manera relevante en una discusión cultural sin limitarse a publicar un mensaje de apoyo ni apropiarse superficialmente de un símbolo local.

**La idea:**
Hyundai y BBDO Puerto Rico desarrollaron Coquí Alarmed, una iniciativa que reemplazó el sonido habitual de apertura y cierre de determinados automóviles Hyundai destinados al alquiler por una grabación del canto del coquí.

La intervención se implementó con operadores como AVIS, Enterprise y Charlie Car Rental.

El mecanismo conectaba dos comportamientos cotidianos: la llegada de turistas a Puerto Rico, quienes frecuentemente utilizan automóviles de alquiler, y el sonido que esos vehículos producen al abrirse o cerrarse. Así, cada automóvil intervenido se transformaba en un soporte de identidad cultural.

La marca no necesitó explicar extensamente el valor del coquí mediante un comercial tradicional. Incorporó su sonido a una experiencia concreta de uso del producto.

**Qué muestran los resultados:**
En junio de 2026, Coquí Alarmed obtuvo el Grand Prix de Audio & Radio en Cannes Lions.
Según los resultados divulgados en la cobertura especializada de Little Black Book:

- 2,3 millones de personas alcanzadas.
- 98% de sentimiento positivo.
- Un aumento de 120% en engagement.

Estas cifras corresponden a resultados comunicacionales reportados alrededor del caso. No se dispone públicamente de suficiente información sobre sus bases de medición, periodos de referencia o metodología para verificarlas independientemente.

Hyundai también informó que algunos consumidores comenzaron a solicitar la modificación sonora para sus vehículos particulares. Sin embargo, una entrevista de Adlatina publicada el 22 de junio de 2026 introdujo una distinción importante: Nánel Rodríguez, CCO de BBDO Puerto Rico, señaló que la expansión de la iniciativa todavía no se había concretado, aunque existía intención de desarrollarla.

Por lo tanto, el interés reportado por los consumidores no debe confundirse con una implementación masiva de la funcionalidad en vehículos particulares.

El reconocimiento internacional y la conversación pública son verificables. Los efectos sobre ventas, preferencia de marca o conservación de la especie no están demostrados mediante información independiente disponible para este estudio.

**Qué hace diferente al caso:**

El mecanismo creativo es relativamente sencillo de comprender: transformar un sonido funcional de un producto en una expresión cultural, pero existe una segunda dimensión particularmente valiosa para esta investigación: tenemos información pública sobre cómo avanzó la propuesta.

En una entrevista concedida a Adlatina, Nánel Rodríguez explicó que agencia y cliente decidieron no responder a los turistas desde la confrontación. En su lugar, buscaron convertir el sonido cuestionado en un mensaje de orgullo y conservación.

El mismo testimonio describe cómo identificaron los automóviles de alquiler como un punto de contacto relevante y cómo trabajaron con operadores para implementar la modificación.

Glory Rosado, vicepresidenta ejecutiva de BBDO Puerto Rico, afirmó que la aprobación fue rápida y que la ejecución tuvo un costo muy reducido, debido al bajo precio de los dispositivos utilizados y a la simplicidad de la intervención.

Es una declaración de una responsable directa del proyecto, no una auditoría presupuestaria. No permite conocer todos los costos de desarrollo, coordinación, producción y distribución. Sin embargo, sí ofrece evidencia de una condición que difícilmente se aprecia observando únicamente el resultado final: **el trabajo coordinado entre anunciante y agencia para llevar una idea fuera de los formatos habituales de comunicación.**

En este caso, el cliente no aparece descrito como un filtro que suaviza la propuesta, sino como un participante activo en su implementación.

**Interpretación:**

**La capacidad de asumir una idea creativa diferente no reside exclusivamente en la agencia. También depende de que el anunciante pueda reconocer su valor y movilizar las condiciones necesarias para ejecutarla.**

Coquí Alarmed ofrece un contrapunto a la explicación según la cual los clientes son necesariamente quienes reducen la ambición de las propuestas.

La evidencia pública describe una relación en la que ambas partes encontraron una oportunidad cultural, acordaron un enfoque y lograron implementarlo mediante terceros.

Esto resulta especialmente relevante frente a las entrevistas y la encuesta del estudio, que identifican la confianza y las aprobaciones como factores importantes en la trayectoria de las ideas.

La comparación sugiere que la colaboración cliente-agencia puede ser algo más concreto que una buena relación: puede traducirse en acceso a productos, decisiones, contactos, operaciones y capacidad para modificar experiencias reales.

**Contraargumento y límite:**
No podemos establecer que la aprobación rápida haya causado el reconocimiento internacional. Tampoco sabemos cuántas alternativas fueron discutidas, si existieron objeciones internas ni cuánto tiempo tomó completar todos los permisos y procesos operativos.
Además, el caso no equivale al lanzamiento de una nueva funcionalidad de fábrica para todos los vehículos. La intervención se realizó sobre unidades específicas destinadas al arriendo.

Existe también una diferencia entre sensibilización ambiental y conservación efectiva. Después de la campaña, *El Nuevo Día* publicó una revisión periodística sobre el verdadero alcance de su contribución a la protección del coquí. La iniciativa produjo visibilidad sobre el símbolo cultural, pero no existe evidencia pública suficiente para atribuirle una mejora medible en la conservación de las poblaciones de esta especie.

Por lo tanto, sus resultados deben leerse en tres planos distintos: reconocimiento creativo, respuesta cultural y efectos ambientales.

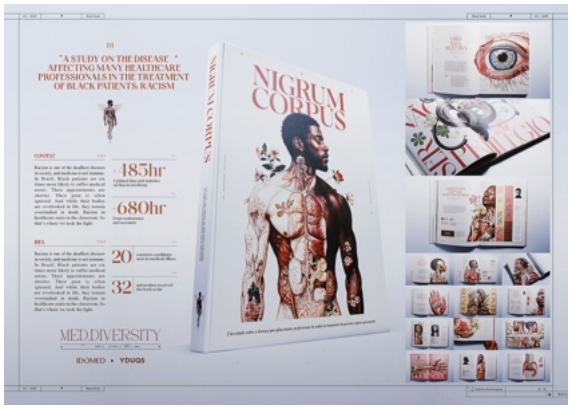
**El principal aprendizaje observable no es que una buena relación con el cliente garantice creatividad extraordinaria, sino que una relación capaz de convertir respaldo en decisiones concretas puede ampliar las posibilidades de ejecución.**

## 4. La investigación puede convertirse en la principal materia prima

**Brasil - Nigrum Corpus**

- **Marca / instituciones**: IDOMED e Instituto Yduqs.
- **Agencia**: Artplan, São Paulo.
- **Periodo**: 2025-2026.
- **Reconocimientos:** Grand Prix de Industry Craft, Cannes Lions 2025; Grand Prix de Glass: The Lion for Change, Cannes Lions 2026. Corresponden al mismo proyecto, premiado en dos ediciones.





**El problema:**
El racismo en la atención médica brasileña no se expresa únicamente mediante actos explícitos de discriminación. También puede manifestarse en diagnósticos, tratamientos, tiempos de atención y formas de interpretar el dolor o los síntomas de los pacientes.
Parte de este problema se relaciona con la formación de los profesionales de salud y con los referentes utilizados para enseñar medicina.

Distintos estudios han documentado cómo los sesgos raciales pueden reproducirse mediante materiales educativos, prácticas clínicas y modelos de interpretación de los pacientes.
IDOMED y el Instituto Yduqs desarrollaban Mediversidade, una iniciativa orientada a promover una formación médica más inclusiva y consciente de esas desigualdades.

El desafío creativo consistía en transformar un problema estructural, complejo y difícil de visualizar en un recurso capaz de generar atención, reflexión y aprendizaje dentro del propio entorno de formación médica.

**La idea:**
Artplan desarrolló Nigrum Corpus, un libro que utiliza los códigos visuales de los tratados médicos tradicionales para representar el racismo como una serie de enfermedades ficticias. La obra presenta 20 condiciones imaginarias basadas en experiencias reales de pacientes negros.

Cada una utiliza denominaciones inspiradas en el lenguaje médico y representaciones anatómicas que combinan ilustración, diseño editorial, fotografía, recursos tridimensionales y elementos visuales de la medicina.

Las enfermedades representadas no corresponden a diagnósticos clínicos reales. Son construcciones metafóricas que permiten identificar y discutir formas de prejuicio, discriminación y negligencia en la atención.

El libro integra relatos de pacientes y antecedentes de investigación con una dirección de arte que contrasta la precisión anatómica de los manuales tradicionales con elementos que celebran la belleza de los cuerpos negros.

La idea no consiste solamente en comunicar que existe racismo en la medicina.
**Consiste en representar ese problema utilizando el mismo lenguaje visual y editorial con el que se forman los futuros médicos.**

**Qué muestran los resultados:**
En 2025, Nigrum Corpus obtuvo el Grand Prix de Industry Craft en Cannes Lions, además de dos Lions de Oro (en Design y Health & Wellness) y un León de Bronce (en Health & Wellness). Son cuatro reconocimientos de un mismo proyecto, no cuatro campañas diferentes.

El jurado destacó especialmente la integración de diseño editorial, tipografía, ilustración, dirección de arte y escritura.

En 2026, el mismo proyecto recibió el Grand Prix de Glass: The Lion for Change.
Este segundo reconocimiento es especialmente relevante porque responde a un criterio diferente: mientras Industry Craft observa la excelencia de ejecución, Glass examina la creatividad orientada a promover cambios en representación, inclusión y equidad.

Por otra parte, el Instituto Yduqs informa que el libro se utiliza como recurso didáctico en 32 universidades y que llegó al Ministerio de Salud brasileño. Es una evidencia institucional de adopción declarada, más cercana al propósito original que las impresiones publicitarias o la cobertura mediática. Sin embargo, el número de universidades no permite conocer por sí solo cuántos estudiantes utilizaron efectivamente el libro, qué intensidad tuvo su incorporación curricular ni qué aprendizajes produjo.

Tampoco se encontró una evaluación independiente que demuestre cambios atribuibles al proyecto en los comportamientos clínicos o en la calidad de la atención médica.

**Qué hace diferente al caso:**
Nigrum Corpus incorpora una relación especialmente estrecha entre diagnóstico, estrategia y ejecución. La investigación no aparece únicamente como una herramienta posterior para determinar si una campaña es suficientemente segura o aceptable.
En este caso constituye parte del material que permite construir la idea.
Los testimonios de pacientes y la evidencia sobre desigualdad orientan el contenido del libro. El lenguaje visual de los tratados médicos determina su forma. Y el entorno educativo donde se origina el problema se convierte también en uno de los espacios de utilización del resultado.

Esta conexión modifica la función del craft.
La ilustración, la tipografía y el diseño editorial no sirven solamente para producir una pieza visualmente atractiva. Contribuyen a que el contenido sea reconocible dentro del universo de la enseñanza médica y a que la metáfora pueda ser comprendida por sus destinatarios.

Además, el proyecto no se limita a una pieza de difusión. Produce un objeto susceptible de ser utilizado después de la campaña.

Esto introduce una diferencia entre elaborar comunicación acerca de un problema y desarrollar una herramienta que forme parte de la respuesta.

**Interpretación:**
**La investigación puede fortalecer la creatividad cuando permite descubrir problemas relevantes y construir soluciones más precisas, en lugar de funcionar únicamente como un mecanismo para reducir la incertidumbre antes de aprobar una idea.**

Nigrum Corpus ofrece un contraejemplo a la afirmación de que la investigación necesariamente domestica las propuestas creativas.

El proyecto utiliza conocimiento, testimonios y documentación para desarrollar una ejecución que difícilmente podría existir con la misma profundidad si esos antecedentes estuvieran ausentes. También plantea una lectura más exigente del craft: su valor no depende exclusivamente de la calidad formal de una pieza, sino de cómo esa calidad contribuye al funcionamiento de la solución.

La distinción resulta importante para Chile, donde las entrevistas identificaron tanto críticas al uso de investigación y pretesteos como testimonios que defienden su aporte para mejorar las decisiones creativas.

El caso sugiere que la pregunta relevante no es si debemos investigar más o menos, sino **qué estamos investigando, para qué lo hacemos y qué capacidad tiene esa información para mejorar una idea.**

**Contraargumento y límite:**
Nigrum Corpus no demuestra que la investigación siempre produzca mayor originalidad. Tampoco permite concluir que el libro haya modificado de forma generalizada las prácticas de la medicina brasileña.

La adopción educativa declarada es un resultado relevante, pero diferente de demostrar mejoras clínicas o cambios sostenidos de comportamiento profesional.

Existe además una precaución importante: los reconocimientos de 2025 y 2026 corresponden a un mismo proyecto. No representan dos campañas independientes ni prueban por sí solos que la agencia o el mercado hayan generado nueva capacidad creativa en ambos años.

En relación con los recursos, el nivel de sofisticación editorial permite identificar distintas capacidades de producción, pero no revela el presupuesto real, la dedicación de los equipos ni el costo de distribución del material.

Finalmente, la metáfora de representar el racismo como enfermedad debe comprenderse como un recurso crítico y educativo, no como una clasificación médica.

**Lo que el caso sí permite establecer es que investigación, estrategia y craft pueden integrarse en un producto creativo cuyo uso continúa más allá de la exposición publicitaria.**

## 5. El craft puede ser parte de la solución

**Chile - Don't Stop Motion**

- **Anunciante**: Gobierno de Chile / Cenabast.
- **Agencia**: VML Santiago.
- **Producción**: Punkrobot, Uff Contenidos y colaboradores.
- **Año**: 2025.
- **Reconocimientos:** Bronce en Pharma, Cannes Lions 2025; Oro en Gobierno/Servicios Públicos, Effie Awards Chile 2025; Oro en Film Craft – Animation y Plata en Film – 61 Seconds to Five Minutes, Clio Health 2026.






**El problema:**
La artritis reumatoide es una enfermedad crónica que afecta las articulaciones y puede generar dolor, limitaciones de movimiento y dificultades para desarrollar actividades cotidianas.

En Chile, más de 100.000 personas viven con esta enfermedad, según los antecedentes comunicados por Cenabast en el lanzamiento de la iniciativa.

Para quienes necesitan tratamientos permanentes, el costo de los medicamentos también puede representar una barrera importante.

En ese contexto, Cenabast buscaba comunicar los beneficios de la Ley Cenabast, que permite acceder a medicamentos a precios más bajos en farmacias adheridas.

El desafío consistía en transformar una política pública, habitualmente comunicada desde sus beneficios económicos y administrativos, en una historia capaz de conectar con la experiencia de las personas.

**La idea:**
VML desarrolló Don't Stop Motion, un cortometraje animado mediante la técnica stop motion, creado con la participación de pacientes con artritis reumatoide.

El proyecto contó con la colaboración de Punkrobot, estudio chileno reconocido internacionalmente por *Historia de un Oso*, y de pacientes vinculados a la Fundación Me Muevo.

La historia sigue a Norma, una profesora de manualidades que comienza a experimentar las dificultades físicas y emocionales asociadas a la enfermedad.

La particularidad del trabajo está en cómo fue producido.
Los personajes se elaboraron mediante modelado en plasticina, incorporando a pacientes que utilizan actividades manuales como parte de sus procesos terapéuticos. Sus manos participaron en la construcción de los personajes que posteriormente cobraron vida mediante la animación.

De esta manera, la producción no consistió únicamente en representar a personas con artritis reumatoide. Las incorporó al desarrollo material de la película.

La idea vinculó el movimiento necesario para animar los personajes con las dificultades de movilidad que enfrentan quienes viven con la enfermedad.

**Qué muestran los resultados:**
El cortometraje se estrenó durante abril de 2025 y posteriormente se difundió mediante canales digitales y espacios vinculados con la atención de salud.

La documentación de Effie Awards Chile 2025 registra los siguientes resultados asociados a la campaña:

- Más de 826.000 visitas al sitio web.
- Más de 444.000 búsquedas activas de medicamentos.
- Más de $233 millones de pesos chilenos en valor de medios ganados.

La agencia VML también informó más de 4 millones de visualizaciones digitales y señaló que el cortometraje fue incorporado como material educativo en centros de atención primaria. Las visualizaciones miden exposición al contenido. Las visitas representan actividad digital. Las búsquedas de medicamentos constituyen una señal más próxima al objetivo de informar sobre alternativas de acceso y precio. Tampoco se dispone de una medición pública que permita determinar qué proporción de la actividad digital fue incremental respecto de un escenario sin campaña. El valor de medios ganados corresponde a una estimación monetaria de exposición.

En cuanto al reconocimiento, Don't Stop Motion obtuvo un León de Bronce en Pharma en Cannes Lions 2025 y un Effie de Oro en la categoría Gobierno/Servicios Públicos durante ese mismo año.
Esta doble distinción permite observar que una misma iniciativa fue reconocida tanto en un sistema de evaluación creativa como en otro orientado a efectividad.

**Qué hace diferente al caso:**
Don't Stop Motion combina tres capacidades que habitualmente podrían desarrollarse por separado: la estrategia de comunicación de una política pública, la producción audiovisual especializada y la participación de personas vinculadas directamente con el problema.

La animación stop motion es una técnica laboriosa que requiere construir físicamente escenarios y personajes, fotografiarlos cuadro por cuadro y coordinarlos para generar movimiento. En este caso, esa complejidad técnica no fue solamente una elección estética.

El modelado manual permitió integrar a pacientes en una etapa concreta de producción y relacionar la actividad creativa con la experiencia que se buscaba representar.

La ejecución y el contenido dejaron de ser dimensiones completamente independientes.

El resultado también exigió la colaboración de organizaciones con capacidades diferentes: instituciones públicas, agencia, productoras, pacientes y una fundación vinculada con la enfermedad.

En una entrevista publicada por PRODU durante Cannes Lions 2025, Raimundo Undurraga, CCO de VML Santiago, explicó que el proceso de creación y producción se extendió durante meses y que los muñecos fueron elaborados con participación de los pacientes.

Este testimonio permite identificar parte del trabajo necesario para materializar la propuesta, aunque no entrega el presupuesto, las condiciones contractuales ni la distribución de responsabilidades y recursos.

**Interpretación:**
**La calidad de una ejecución creativa no depende solamente de su sofisticación técnica, sino de cómo esa técnica contribuye a resolver el problema de comunicación.**

Don't Stop Motion muestra una relación especialmente estrecha entre idea, craft y propósito. La participación de pacientes permite que el proceso de producción dialogue con el contenido de la campaña, mientras la película proporciona una forma de comunicar una política pública desde la experiencia humana.

Además, el caso demuestra que Chile dispone de capacidades especializadas para desarrollar trabajos complejos, articulando talento creativo, producción audiovisual e instituciones.

Esto introduce un contrapunto frente a una explicación que atribuye la menor competitividad chilena principalmente a limitaciones de craft o ausencia de capacidades productivas.

El problema no puede formularse simplemente como una incapacidad para producir ejecuciones competitivas, porque existe evidencia reciente de que esas ejecuciones pueden realizarse desde Chile.

**Contraargumento y límite:**
El caso no demuestra que una ejecución más compleja genere necesariamente mayor efectividad. Tampoco permite establecer cuánto del resultado corresponde a la idea, la técnica de animación, la participación de pacientes, los canales de distribución o la visibilidad entregada por las instituciones involucradas.

Una segunda precaución se relaciona con el carácter terapéutico de la participación.
La documentación pública describe el modelado con plasticina como una actividad incorporada a los procesos terapéuticos de pacientes. Sin embargo, la campaña no constituye por sí misma un ensayo clínico que demuestre mejoras atribuibles en movilidad, dolor o salud emocional.

También debemos evitar asumir que el proyecto dispuso de un gran presupuesto únicamente por la sofisticación de su producción. No existen datos públicos suficientes para reconstruir su inversión total ni comparar sus recursos con los de campañas internacionales.

**Lo que sí permite observar es que Chile puede desarrollar trabajo creativo donde estrategia, producción especializada, participación de actores relevantes y comunicación de una política pública se integran en una misma ejecución reconocida internacionalmente.**

## 6. La simplicidad de una idea no implica simplicidad de ejecución

**Chile - El Cepillo sin Dientes**

- **Organización**: Fundación Sonrisas.
- **Agencia**: Inbrax.
- **Colaboradores**: Dentsu X, VOXKOM y equipos especializados de producción y comunicación.
- **Lanzamiento**: 2025.
- **Reconocimientos:** Plata en Formatos - Salud y Bronce en Anuncios - Salud, FIAP 2026; Oro en Sustentabilidad en Salud y Premio EIKON Innovación (Estatuilla Rubí), Eikon Chile 2026; dos Bronces en PR (Manejo de imagen, comunicaciones y reputación corporativa; Comunidades y valor social), Premios CREA 2025.




**El problema:**
La salud bucal constituye una brecha persistente del sistema sanitario chileno.
Aunque sus consecuencias pueden afectar la alimentación, autoestima, relaciones sociales y calidad de vida, su tratamiento comunicacional suele asociarse principalmente con higiene personal y estética dental.

Según los antecedentes utilizados por Fundación Sonrisas, cerca de cuatro millones de adultos en Chile han perdido doce o más dientes. La organización también señaló que durante 2025 más de 540.000 personas se encontraban esperando atención odontológica, una de las principales listas de espera de especialidades del país.

El problema para Fundación Sonrisas no consistía únicamente en informar sobre la existencia de esa situación. Necesitaba hacerla visible como una cuestión de salud pública y desigualdad de acceso.

Además, el contexto electoral de 2025 ofrecía una oportunidad para introducir el tema en la conversación política.

**La idea:**
Inbrax creó un cepillo dental sin cerdas. Un objeto reconocible para prácticamente cualquier persona, pero incapaz de cumplir su función más básica: limpiar los dientes.
La ausencia de cerdas transformaba el cepillo en una representación física de la falta de acceso a la salud bucal.

La idea se construyó alrededor de una contradicción sencilla: un instrumento destinado al cuidado dental que no sirve para realizarlo.

En lugar de desarrollar exclusivamente una campaña testimonial o informativa, se produjo físicamente el objeto y se distribuyó entre figuras públicas, influenciadores, periodistas y líderes de opinión.

Su descubrimiento a través de aperturas de paquetes, publicaciones y contenidos digitales permitió que la contradicción del objeto funcionara como detonante de conversación.

La campaña también incorporó una página web, piezas visuales y acciones de relaciones públicas.

El cepillo no fue presentado como una innovación funcional. Su inutilidad era precisamente el mensaje.

**Qué muestran los resultados:**
La documentación presentada por Fundación Sonrisas e Inbrax a los Premios Eikon 2026 informó los siguientes resultados durante el primer mes de campaña:

- Más de 9,4 millones de personas alcanzadas.
- Más de 311.000 interacciones digitales.
- Más de $140 millones de pesos chilenos en valor de medios ganados.
- 30 apariciones en medios de comunicación.
- Más de 25 figuras públicas participantes sin pago adicional por su adhesión.

Se trata de resultados declarados en la postulación del caso. No se dispone de una auditoría independiente de alcance, interacciones o valorización de medios. Sin embargo, existe un hecho adicional que permite observar un resultado cualitativamente diferente.

Durante el debate presidencial organizado por ARCHI en noviembre de 2025, la periodista Soledad Onetto exhibió el cepillo y lo utilizó para introducir una pregunta sobre la crisis de atención odontológica en Chile.
La intervención fue difundida por Fundación Sonrisas y puede identificarse públicamente en el registro audiovisual compartido por la organización. Este episodio es relevante porque el objetivo declarado de la campaña era elevar la salud bucal desde una preocupación individual hacia una discusión de carácter público.

La presencia de la idea en un debate presidencial constituye evidencia de que el símbolo logró ingresar a un espacio de conversación política de alta visibilidad. No equivale, sin embargo, a demostrar un cambio de política sanitaria.

En reconocimiento creativo, El Cepillo sin Dientes obtuvo Plata en Formatos – Salud y Bronce en Anuncios – Salud de FIAP 2026; 2 Bronces en PR de CREA 2025 (Comunidades y valor social; Manejo de imagen, comunicaciones y reputación corporativa); y Oro en Sustentabilidad en Salud y Premio EIKON Innovación (Estatuilla Rubí) de Eikon Chile 2026. Son certámenes diferentes y no equivalen a Lions de Cannes.

Es importante distinguir este reconocimiento iberoamericano y local del desempeño de Chile en Cannes Lions 2026, año en que el país no obtuvo metales.
La coexistencia de ambos resultados es consistente con la divergencia entre sistemas de reconocimiento observada en el capítulo 1.

**Qué hace diferente al caso:**
El Cepillo sin Dientes presenta una operación creativa distinta de los casos que dependen de nuevas funcionalidades tecnológicas o producciones audiovisuales complejas.

Su mecanismo se basa en retirar una función, no en agregarla. La ausencia física de las cerdas permite representar una carencia social sin depender inicialmente de una explicación extensa, pero la aparente sencillez del objeto no debe confundirse con la simplicidad de todo el proyecto.

En una entrevista pública concedida a Creativepool, los responsables de Inbrax explicaron que exploraron enfoques basados en testimonios y datos, pero finalmente optaron por la creación de un objeto físico. La agencia también describió un proceso de prototipado industrial, diseño de packaging, estrategia de relaciones públicas, desarrollo digital y colaboración con especialistas. Según ese testimonio, el cepillo fue presentado siguiendo códigos visuales propios del lanzamiento de un producto de consumo, para generar credibilidad inicial antes de revelar su inutilidad.

El proyecto involucró planificación estratégica, diseño de producto, producción, relaciones públicas y gestión de influenciadores.

Esa información permite identificar un aspecto que no resulta evidente al observar el objeto terminado: la idea conceptual es simple, pero su capacidad de circulación dependió de una ejecución coordinada.

La propia entrevista reconoce la importancia de equilibrar la ironía del recurso con la sensibilidad de un problema sanitario real.
Los antecedentes describen decisiones de desarrollo y producción, aunque proceden de los responsables del caso y no constituyen una reconstrucción independiente de todo el proceso.

**Interpretación:**
**La capacidad de una idea para producir resultados no depende necesariamente de su complejidad conceptual. También depende de cómo se diseña su circulación y de si su mecanismo puede ser comprendido, compartido y utilizado por otros actores.**

El Cepillo sin Dientes convierte un objeto ordinario en un símbolo capaz de transportar una problemática desde los espacios habituales de comunicación de una fundación hacia medios, redes sociales y una instancia de debate presidencial.

El caso también muestra una capacidad chilena relevante: identificar una tensión social, traducirla en una representación sencilla y construir un sistema de amplificación alrededor de ella.

Esto resulta interesante frente a la hipótesis de que las restricciones de recursos impedirían desarrollar trabajo creativo competitivo. La ejecución demuestra que no todas las ideas necesitan expresarse mediante sistemas tecnológicos sofisticados o grandes producciones audiovisuales. Sin embargo, tampoco demuestra que una idea sencilla requiera pocos recursos.
Su resultado se relaciona con capacidades de diseño, producción, relaciones públicas, gestión de contactos y distribución que deben ser consideradas al analizar las condiciones de ejecución.

**Contraargumento y límite:**
El principal límite del caso está en la relación entre visibilidad e impacto.

Que la campaña haya alcanzado una audiencia amplia y llegado a un debate presidencial no demuestra que haya reducido listas de espera, aumentado la cobertura odontológica o provocado una reforma sanitaria. Tampoco sabemos cuánto tiempo permaneció el tema en la agenda después de la acción ni si su presencia modificó compromisos políticos o decisiones presupuestarias. Las métricas de alcance e interacciones no proporcionan evidencia suficiente de cambios permanentes de comportamiento.

Por otra parte, el uso de influenciadores y figuras públicas puede amplificar una causa, pero no garantiza por sí mismo mayor comprensión o compromiso de largo plazo.

En materia económica, no disponemos de información pública suficiente para establecer el costo total del proyecto.
La declaración de participación sin pago adicional de algunas figuras públicas no permite concluir que toda la campaña haya tenido bajo presupuesto o carecido de inversión en producción y distribución.

Finalmente, la entrevista a la agencia revela decisiones y alternativas creativas, pero no ofrece acceso completo a negociaciones, aprobaciones ni versiones descartadas.

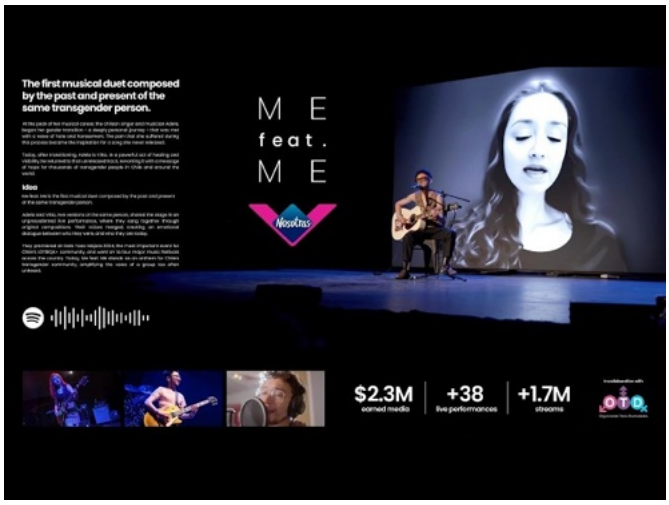
**Lo que el caso sí permite establecer es que una idea desarrollada en Chile logró transformar un problema de salud pública en un símbolo reconocible y llevarlo a un espacio de discusión política, mediante la coordinación de capacidades creativas y comunicacionales.**

## 7. La tecnología puede amplificar una historia humana sin convertirse en el centro de la idea

**Chile - Me Feat. Me**

- **Marca**: Nosotras / Essity Chile.
- **Agencia**: DDB Chile.
- **Colaboradores**: WISE Innovation Studios, Sauvalle Producciones, Patricia
- **Producciones**, Postón Digital Arts y Estudios Bilbao.
- **Lanzamiento**: diciembre de 2024.
- **Reconocimientos:** 2 Platas -Audio & Radio (Cultural Engagement) y Entertainment Lions for Music (Cultural Engagement)- y 1 Bronce -Audio & Radio (Use of Music)- en Cannes Lions 2025; 2 Grand Prix en Música y Medios, Premios CREA 2025.



**El problema:**
La discriminación y el bullying continúan siendo problemas relevantes para niños, adolescentes y personas que no se ajustan a las expectativas tradicionales de identidad y género.

Para una marca como Nosotras, históricamente vinculada al cuidado personal y a una comunicación dirigida principalmente a mujeres, abordar la inclusión desde una experiencia masculina trans implicaba salir de los códigos habituales de su categoría.

La marca buscaba promover la aceptación personal y contribuir a una conversación sobre diversidad y respeto. El desafío era encontrar una historia capaz de expresar esa conversación desde una experiencia humana concreta.

**La idea:**
DDB Chile y Nosotras desarrollaron Me Feat. Me junto al músico chileno Vitto, un artista trans que había escrito canciones antes de su transición de género.

Entre esas composiciones existía una canción vinculada a una etapa de dudas, prejuicios y dificultades de aceptación personal. La propuesta consistió en transformar aquella obra en un dueto entre dos momentos de su propia vida.

Mediante inteligencia artificial y registros audiovisuales anteriores del artista, WISE Innovation Studios recreó digitalmente su voz e imagen de aquella etapa, identificada públicamente como Adela. En la nueva interpretación, Vitto canta junto a esa representación de su pasado. La canción transforma así una experiencia autobiográfica en un diálogo musical entre dos etapas de una misma persona.

La tecnología permitió materializar algo que no podía realizarse de manera convencional: poner en escena un encuentro entre el presente del artista y una representación audiovisual de su identidad anterior.

Pero el mecanismo principal no es la recreación digital por sí sola.
**Es utilizar la música para expresar que una transformación personal no necesariamente significa borrar la propia historia.**

**Qué muestran los resultados:**
La canción fue presentada públicamente durante los Premios Todo Mejora, en el Teatro San Ginés de Santiago, y posteriormente estuvo disponible en plataformas musicales. El lanzamiento recibió cobertura de medios nacionales, incluyendo BioBioChile, CNN Chile y Publimetro.

Una diferencia relevante respecto de otros casos es que existe un testimonio público del propio protagonista.

En una entrevista con Publimetro publicada el 17 de enero de 2025, Vitto explicó que volver a encontrarse con la representación de su identidad anterior fue una experiencia emocionalmente compleja. El músico describió cómo el proyecto le permitió reconectarse con una etapa de su vida que había significado dolor, pero que también formaba parte de su historia personal y artística.

Esta perspectiva permite observar algo que el relato de una agencia por sí solo no podría demostrar: el significado que el trabajo adquirió para quien participó directamente en su creación.

En reconocimiento internacional, Me Feat. Me obtuvo 3 Lions en Cannes 2025:

- Plata en Audio & Radio (Cultural Engagement).
- Plata en Entertainment Lions for Music (Cultural Engagement).
- Bronce en Audio & Radio (Use of Music).

Posteriormente, durante CREA 2025, recibió dos Grand Prix en Música y Medios, junto con otros reconocimientos nacionales.

El festival también distinguió a Nosotras como Avisador del Año y a DDB Chile como Agencia de Red del Año. Estas distinciones corresponden al desempeño agregado evaluado por CREA, no exclusivamente al resultado comercial de Me Feat. Me.

Aunque la obra obtuvo reconocimiento creativo y circulación pública, no se identificaron resultados comerciales independientes suficientes para establecer aumentos atribuibles de ventas, participación de mercado o preferencia de marca. Tampoco existe una evaluación pública que permita medir cuánto cambiaron las actitudes frente al bullying o la diversidad de género como consecuencia de la campaña.

**Qué hace diferente al caso:**
La inteligencia artificial se utiliza para reconstruir una representación de la experiencia pasada de una persona que participa voluntariamente en el proyecto y que, además, aporta su historia y su trabajo musical.

No se trata de crear un personaje completamente ficticio para representar una causa. El protagonista existe, compone, interpreta y explica públicamente el significado de la obra.
Esta condición resulta importante porque modifica la relación entre tecnología y autenticidad.
El dispositivo técnico permite una experiencia narrativa, pero el contenido emocional se origina en la trayectoria del artista.

La colaboración con un estudio especializado también demuestra que el desarrollo de la idea requería capacidades distintas de la creatividad publicitaria tradicional: reconstrucción audiovisual, tratamiento de voz, postproducción, composición y producción musical.

Existe, además, una decisión de marca especialmente interesante.
Nosotras no ocupa el centro narrativo de la canción. La historia personal del músico adquiere protagonismo y la marca se presenta como participante y facilitadora de la iniciativa.
Esto permite observar una forma de comunicación en la que el producto comercial no necesita aparecer constantemente para que exista una intervención de marca.

En una cobertura publicada en enero de 2025, Vitto describió también el proceso de composición y su relación con el álbum que estaba desarrollando, lo que refuerza el carácter artístico de la obra más allá de su utilización publicitaria.

**Interpretación**:
**La tecnología puede aumentar la capacidad expresiva de una idea cuando se encuentra subordinada a una experiencia humana relevante, en lugar de utilizarse únicamente como demostración de innovación.**

Me Feat. Me muestra cómo una capacidad técnica permite construir una forma narrativa que difícilmente podría haberse desarrollado de la misma manera sin inteligencia artificial. Pero el valor del trabajo no puede atribuirse exclusivamente a esa tecnología.

La historia del protagonista, su participación creativa, la composición musical, el tratamiento audiovisual y la decisión de la marca de acompañar la iniciativa forman parte del mecanismo.

El caso constituye evidencia de que desde Chile pueden desarrollarse propuestas que articulan tecnología, música, colaboración especializada y experiencias culturales sensibles, alcanzando reconocimiento internacional.

También introduce una dimensión relevante para la relación entre marca y agencia: la capacidad de salir de los formatos convencionales de la categoría sin convertir necesariamente el producto comercial en protagonista.

**Contraargumento y límite:**
El reconocimiento creativo no demuestra que la campaña haya cambiado las actitudes de la sociedad chilena frente a las personas trans ni que haya reducido el bullying escolar.

La reacción emocional del público y la experiencia positiva o compleja relatada por el artista no deben confundirse con una medición de impacto social de largo plazo.
Existe además una pregunta sobre la relación entre representación personal y comunicación comercial. Una experiencia íntima puede generar una historia poderosa, pero su utilización por una marca exige atender al consentimiento, la autonomía del protagonista y las condiciones en que decide compartirla.

En este caso contamos con testimonios públicos del propio músico sobre su participación y el significado del proyecto. Sin embargo, eso no equivale a disponer de todos los acuerdos o decisiones editoriales que definieron la ejecución. Tampoco conocemos el presupuesto total, las versiones descartadas ni el proceso completo de aprobación. Por tanto, no es posible determinar qué riesgos fueron discutidos internamente ni cuánto dependió el resultado de las decisiones del anunciante.

**Lo que sí permite observar es una ejecución chilena donde la tecnología funciona como herramienta para ampliar una historia humana, sin reemplazar necesariamente la participación creativa de quien la protagoniza.**

## 8. Una idea puede producir reconocimiento creativo sin demostrar todavía que resolvió el problema que la originó

**Chile - Hijos de la Dictadura**

- **Organización**: Fundación Hijos y Madres del Silencio.
- **Agencia**: Cheil Chile.
- **Producción y postproducción**: Brutal Collective y CYLNDR Chile.
- **Lanzamiento**: marzo de 2024.
- **Reconocimientos:** 3 shortlists en Cannes Lions 2025; 1 Plata Digital & Social, 1 Plata Directo, 1 Bronce Directo, 1 Bronce Eficacia, 1 Bronce PR, 1 Bronce Tercer Ojo en el Ojo de Iberoamérica 2025; 3 Oro en CREA 2024; 1 Bronce Innovación, FIAP 2025.






**El problema:**
Durante décadas se produjeron en Chile sustracciones de niños y adopciones irregulares que afectaron a numerosas familias, particularmente durante el periodo de la dictadura militar.

En muchos casos, las madres fueron informadas de que sus hijos habían fallecido después del parto, sin recibir antecedentes suficientes que permitieran confirmar lo ocurrido.

La Fundación Hijos y Madres del Silencio trabaja para apoyar las búsquedas de familiares separados mediante estos procedimientos y exigir reconocimiento, investigación y reparación.
Uno de los obstáculos más complejos es la ausencia de fotografías.
Algunos niños fueron separados de sus madres siendo recién nacidos. Décadas después, sus familias no disponen de imágenes que permitan imaginar cómo podrían verse actualmente.

Este problema se vuelve especialmente difícil cuando las personas buscadas fueron adoptadas en otros países y pueden desconocer su origen chileno.

El desafío, por lo tanto, no era únicamente dar visibilidad a una injusticia histórica. También consistía en intentar generar nuevas oportunidades para que personas actualmente adultas pudieran reconocer la posibilidad de haber sido separadas de sus familias de origen.

**La idea:**
Cheil Chile y la Fundación Hijos y Madres del Silencio desarrollaron Los Hijos de la Dictadura, una campaña que utiliza inteligencia artificial para generar representaciones hipotéticas de la apariencia actual de personas separadas de sus familias durante la infancia.

El proyecto comenzó trabajando con fotografías y antecedentes familiares, buscando identificar rasgos compartidos que permitieran imaginar cómo podrían verse esos niños décadas después. Las imágenes generadas se utilizaron para construir personajes digitales con movimiento y voz, presentados como *streamers* virtuales.

El propósito era que estas representaciones pudieran circular mediante contenidos audiovisuales y redes sociales, buscando llegar a países donde se sospecha que algunas de estas personas fueron adoptadas.

La campaña contempló difusión internacional, incluyendo Chile, Estados Unidos y distintos países europeos.

Su operación creativa consistía en invertir el mecanismo tradicional de búsqueda.

En lugar de depender exclusivamente de que una familia reconociera a alguien a partir de fotografías antiguas, se propuso utilizar representaciones contemporáneas para intentar atraer la atención de personas que podrían desconocer su verdadera historia de origen.

**Qué muestran los resultados:**
La iniciativa se presentó públicamente el 1 de marzo de 2024 en el Museo de la Memoria y los Derechos Humanos, con participación de familias y representantes de la organización.

La cobertura de EFE documentó el lanzamiento y las demandas de la fundación relacionadas con la investigación de adopciones ilegales y la necesidad de mecanismos oficiales para apoyar la identificación de las personas afectadas.

En julio de 2024, Radio Infinita entrevistó conjuntamente a Marisol Rodríguez, presidenta de Hijos y Madres del Silencio, y Rodrigo Ramírez, director creativo de Cheil Chile. Ambos explicaron el problema de la ausencia de fotografías y la decisión de utilizar herramientas tecnológicas para producir representaciones visuales de personas que podrían encontrarse actualmente en distintos países. En otra entrevista, publicada por Diario Usach, la vocera de la fundación Ana María Olivares describió el trabajo inicial con fotografías de cuatro familias.

La existencia de esos antecedentes aporta evidencia sobre el origen y el procedimiento declarado de la iniciativa, aunque no permite evaluar de manera independiente la precisión de las representaciones generadas.

Sus distinciones permiten confirmar que el trabajo fue reconocido competitivamente en diferentes sistemas.

La ficha de caso publicada por WARC el 8 de julio de 2025 declara más de 20 millones de impresiones y atribuye a la campaña la identificación y reunión de diez personas con sus familias. Es un resultado directamente relacionado con su objetivo, pero procede de información presentada sobre la campaña: no se encontró corroboración independiente de los diez reencuentros ni documentación suficiente para aislar el efecto de esta iniciativa respecto de otras gestiones de búsqueda.

Por tanto, el reconocimiento creativo debe mantenerse separado de la efectividad de la búsqueda.

**Qué hace diferente al caso:**
Hijos de la Dictadura utiliza inteligencia artificial frente a un problema concreto: la ausencia de registros visuales contemporáneos de personas cuya búsqueda continúa décadas después de su separación familiar.

La tecnología no se incorpora solamente para actualizar el lenguaje de una campaña histórica. Intenta ofrecer un recurso que antes no estaba disponible: una representación visual hipotética de cómo podría verse una persona de la que no existen imágenes actuales.

La propuesta también utiliza los códigos de comunicación digital como una estrategia para alcanzar públicos que probablemente no participarían de una búsqueda tradicional.
En una entrevista publicada por LatinSpots en 2025, Felipe Ortiz, director creativo ejecutivo de Cheil Chile, señaló que el desarrollo del caso tomó aproximadamente un año y medio. El testimonio identifica un proceso prolongado de trabajo y colaboración, además del desafío de utilizar tecnología en una iniciativa que involucra experiencias familiares sensibles.

La duración declarada resulta relevante porque contradice la idea de que una campaña basada en inteligencia artificial necesariamente se produce en poco tiempo o requiere escasa dedicación. Pero ese antecedente no informa el presupuesto total ni permite identificar las horas efectivas de cada equipo.

**Interpretación:**
**La innovación tecnológica puede ampliar las posibilidades de representación y difusión de un problema social, pero no elimina la necesidad de distinguir entre una hipótesis visual y una evidencia verificable.**

En este caso, las representaciones generadas mediante inteligencia artificial tienen el propósito de ayudar a imaginar una apariencia posible.
No son fotografías auténticas de las personas buscadas ni constituyen una identificación genética.

El mecanismo creativo introduce una herramienta de visibilidad que intenta superar una ausencia documental, pero esa utilidad potencial necesita evaluarse separadamente de su precisión y efectividad.
La campaña también revela una capacidad creativa chilena relevante: utilizar tecnología especializada, producción audiovisual y una estrategia de difusión internacional alrededor de un problema histórico local.

Sus tres selecciones a shortlist en Cannes Lions y sus metales en El Ojo de Iberoamérica y FIAP demuestran presencia en sistemas competitivos externos a Chile.

Sin embargo, esa circulación internacional no prueba que la tecnología haya conseguido resolver el problema original de identificación familiar.

**Contraargumento y límite:**
La principal limitación es la falta de verificación independiente de la atribución de los diez reencuentros reportados por WARC. La ficha pública no permite comprobar individualmente esos casos ni separar el aporte de la campaña del trabajo acumulado de la fundación y otros actores.

La creación de imágenes sintéticas, su distribución y el reconocimiento en festivales no constituyen, por sí solos, prueba independiente de identificación de personas ni de vínculos familiares. Además, la reconstrucción de rostros mediante inteligencia artificial incorpora incertidumbre. La apariencia real de una persona adulta no puede determinarse de manera fiable únicamente a partir de rasgos de familiares y fotografías antiguas.

Por esta razón, las imágenes deben comprenderse como representaciones posibles, nunca como pruebas de identidad.

En una investigación de esta naturaleza también resulta relevante considerar los riesgos de falsas identificaciones, expectativas familiares y circulación de imágenes que puedan ser interpretadas fuera de su contexto original.

La cobertura pública permite conocer la colaboración entre Cheil Chile y la fundación, pero no entrega una evaluación independiente de los protocolos de consentimiento, validación técnica o seguimiento de posibles coincidencias.

El reconocimiento en categorías de innovación y eficacia tampoco reemplaza esos antecedentes.

Una segunda precisión histórica es necesaria: los antecedentes reunidos por la fundación incluyen denuncias de adopciones irregulares en un periodo que se extiende más allá de los años estrictos de la dictadura. El nombre de la campaña no debe utilizarse para atribuir automáticamente todos los casos investigados a un mismo periodo o mecanismo histórico.

**Lo que el caso permite establecer es la existencia de una propuesta creativa chilena que utilizó inteligencia artificial para producir y difundir representaciones de búsqueda, obtuvo reconocimiento internacional y declaró diez reencuentros en una ficha publicada por WARC.**

## 9. Análisis comparativo

Los ocho trabajos analizados presentan diferencias importantes en sus objetivos, modelos de ejecución y formas de producir resultados.

Algunos modifican servicios o funcionalidades existentes, como SOS POS y Coquí Alarmed. Otros convierten la producción creativa en parte de la experiencia que buscan comunicar, como Don't Stop Motion. También existen trabajos que construyen recursos educativos, símbolos públicos o nuevas formas de representación, como Nigrum Corpus, El Cepillo sin Dientes, Me Feat. Me e Hijos de la Dictadura.

Esta diversidad impide comparar su desempeño utilizando una única escala de efectividad. Sin embargo, permite identificar relaciones entre el problema inicial, el mecanismo creativo, las capacidades involucradas y el resultado observable.

Para profundizar en esas relaciones, los casos pueden contrastarse a partir de cuatro preguntas.

| Pregunta | Casos de contraste | Diferencia observable |
|---|---|---|
| ¿Cómo se transforma una oportunidad en una intervención concreta? | SOS POS × El Cepillo sin Dientes | Uno crea una función de servicio; el otro crea un símbolo para instalar una conversación pública. |
| ¿Qué papel cumplen el anunciante y los colaboradores? | Coquí Alarmed × Don't Stop Motion | Ambos requieren coordinación institucional, pero la evidencia pública de aprobación es distinta. |
| ¿Cuándo la investigación se convierte en parte de la solución? | Nigrum Corpus × The Best Place in the World to Have Herpes | Uno desarrolla un recurso educativo; el otro utiliza educación y participación para abordar el estigma. |
| ¿Qué cambia cuando una tecnología representa experiencias humanas? | Me Feat. Me × Hijos de la Dictadura | Uno reconstruye una experiencia autobiográfica; el otro genera representaciones hipotéticas de personas buscadas. |

Estos contrastes no constituyen experimentos controlados. Los trabajos difieren en categoría, propósito, contexto, recursos y mercado.
Su utilidad está en identificar mecanismos y contraejemplos, no en atribuir causalmente las diferencias de reconocimiento a una única variable.

# 10. Hallazgos del análisis de casos

## 10.1. Algunas ideas necesitan algo más que aprobación: necesitan acceso a los sistemas que buscan transformar

En varios casos, la idea no podía ejecutarse solamente mediante la producción de piezas publicitarias.

SOS POS requería utilizar una infraestructura financiera y modificar las funciones disponibles en terminales existentes. Coquí Alarmed necesitaba intervenir el sonido de determinados automóviles y coordinarse con operadores de alquiler. Nigrum Corpus buscaba desarrollar un recurso que pudiera utilizarse en instituciones de formación médica.

Don't Stop Motion, por su parte, articuló a una institución pública, especialistas en producción audiovisual, pacientes y organizaciones vinculadas con la enfermedad.

En estos ejemplos, la creatividad necesitó acceso a capacidades, decisiones o espacios que exceden el control habitual de un equipo creativo.

Esto permite introducir una distinción importante: **aprobar una propuesta publicitaria no es necesariamente lo mismo que habilitar las condiciones organizacionales para ejecutarla.** El acceso a productos, infraestructura, instituciones y colaboradores puede ampliar el tipo de soluciones que una agencia está en condiciones de desarrollar.

Coquí Alarmed ofrece evidencia pública de una relación cliente-agencia que permitió intervenir una experiencia del automóvil. Los demás casos muestran colaboraciones efectivamente realizadas, pero no necesariamente cómo fueron negociadas o aprobadas.

El contraejemplo es El Cepillo sin Dientes. Su mecanismo no requería transformar un servicio sanitario existente. Consistía en desarrollar un símbolo y construir una estrategia de circulación pública. Eso muestra que intervenir sistemas no es una condición universal para producir trabajo relevante.

**Interpretación:**

**La competitividad creativa podría depender, en parte, de la capacidad de las organizaciones para abrir espacios de intervención que normalmente permanecen fuera del alcance de la publicidad.**

La evidencia no permite concluir que esta capacidad sea mayor en los mercados internacionales que en Chile. Sí identifica una variable concreta que merece investigarse más allá de la disposición personal al riesgo.

## 10.2. Recombinar recursos existentes puede producir innovación, pero no demuestra que los recursos económicos sean irrelevantes

SOS POS y El Cepillo sin Dientes utilizan objetos familiares, aunque mediante mecanismos diferentes. En el caso peruano, una terminal financiera adquiere una función adicional. En el chileno, un cepillo pierde deliberadamente su función para representar una carencia.

Ambos trabajos muestran que una idea puede adquirir singularidad al modificar la relación entre un objeto cotidiano y un problema específico. Sin embargo, la aparente sencillez de una solución no permite determinar cuánto costó desarrollarla.

SOS POS necesitó capacidades tecnológicas, financieras y operativas. El Cepillo sin Dientes involucró diseño de producto, prototipado, fabricación, distribución y relaciones públicas.

La misma distinción aparece al observar The Best Place in the World to Have Herpes, donde un presupuesto creativo declarado no equivale al costo total de la campaña, y Don't Stop Motion, cuya ejecución especializada no permite inferir automáticamente una inversión elevada.

**Interpretación**: el valor creativo de una propuesta no puede reducirse a la cantidad de recursos visibles en su resultado final.

Pero tampoco es posible concluir que los presupuestos no importan. Los ocho casos carecen de información económica suficientemente comparable para establecer una relación entre inversión y desempeño.

Por lo tanto, esta muestra cuestiona una explicación exclusivamente presupuestaria, sin demostrar que los recursos sean secundarios.

### 10.3. La identidad cultural puede convertirse en un mecanismo creativo sin perder su especificidad local

The Best Place in the World to Have Herpes y Coquí Alarmed muestran que referencias profundamente asociadas a un mercado pueden funcionar dentro de ideas reconocidas internacionalmente.

En Nueva Zelanda, el orgullo nacional se convirtió en una motivación para participar en una experiencia educativa. En Puerto Rico, el sonido del coquí pasó a formar parte de una interacción con automóviles.

La cultura no aparece únicamente en los contenidos, sino que organiza lo que las personas hacen o experimentan.
Desde Chile, Me Feat. Me e Hijos de la Dictadura también utilizan experiencias personales, culturales e históricas específicas como punto de partida para construir propuestas reconocidas en circuitos internacionales.
Sin embargo, su presencia en festivales no demuestra que todos los públicos extranjeros hayan comprendido las campañas de la misma manera ni que hayan producido los mismos efectos en cada mercado.

**Interpretación**: la especificidad local no constituye necesariamente una barrera para competir globalmente.

El desafío puede encontrarse en la capacidad de convertir un contexto particular en un mecanismo comprensible y relevante para quienes no comparten ese contexto.
El límite es importante: los casos fueron seleccionados precisamente porque lograron visibilidad pública y reconocimiento. No permiten establecer qué proporción del trabajo culturalmente específico consigue resultados equivalentes.

Por lo tanto, la investigación no demuestra que utilizar identidad local garantice competitividad. Sí muestra que ambas condiciones pueden coexistir.

### 10.4. La investigación no tiene un efecto único sobre la creatividad: su función dentro del proceso cambia lo que puede aportar

Las entrevistas del estudio identificaron dos posiciones aparentemente contradictorias: la investigación puede mejorar el criterio creativo, pero también puede utilizarse para favorecer soluciones previsibles.

Nigrum Corpus permite observar una de esas funciones.
El proyecto utiliza documentación sobre desigualdad en la atención médica y experiencias de pacientes para construir un recurso educativo. La investigación contribuye a definir el problema y el contenido de la idea.

The Best Place in the World to Have Herpes también integra información sobre estigma en el desarrollo de una plataforma educativa, aunque sus mecanismos y criterios de evaluación son diferentes. En ambos casos, el conocimiento forma parte de la construcción de la propuesta.
Esto no equivale a disponer de evidencia sobre sus procesos internos de evaluación previa ni sobre posibles alternativas descartadas.

**Interpretación:** conviene distinguir entre investigar para comprender un problema, investigar para desarrollar una solución e investigar para decidir si una propuesta debe avanzar.

Son funciones diferentes y no necesariamente producen los mismos efectos.

La evidencia disponible contradice una oposición absoluta entre investigación y creatividad, pero no permite determinar cuándo el pretesteo mejora o debilita las ideas.
Esta última pregunta permanece abierta.

### 10.5. El craft y la tecnología aportan valor cuando contribuyen al mecanismo creativo, pero también introducen nuevas exigencias de evaluación

Nigrum Corpus y Don't Stop Motion muestran que el craft puede cumplir una función más profunda que el acabado visual de una campaña.

En Nigrum Corpus, el diseño editorial permite representar un problema dentro de los códigos de la enseñanza médica. En Don't Stop Motion, la técnica de producción se relaciona con la participación de pacientes y la experiencia representada.

Me Feat. Me e Hijos de la Dictadura introducen otra dimensión.
Ambas iniciativas utilizan inteligencia artificial para construir representaciones audiovisuales, pero su relación con las personas representadas es diferente. En Me Feat. Me, el protagonista participa públicamente y relata su experiencia autobiográfica. En Hijos de la Dictadura, las imágenes buscan representar hipotéticamente a personas cuya apariencia actual se desconoce.

Esta diferencia modifica los criterios necesarios para evaluar cada trabajo.
En el primer caso adquieren relevancia la autonomía del protagonista, la fidelidad a su experiencia y su participación creativa. En el segundo, la incertidumbre de la representación, la posibilidad de interpretaciones erróneas y el tratamiento responsable de las expectativas familiares.

**Interpretación**: la incorporación de tecnología no constituye por sí misma una innovación relevante. Su aporte depende de la relación entre el problema, la solución y las consecuencias de su utilización.

El reconocimiento creativo no sustituye una evaluación de precisión, consentimiento, efectividad o posibles efectos no deseados cuando esos elementos forman parte del propósito del proyecto.

### 10.6. Cuanto más nos acercamos al resultado final de una campaña, más importante se vuelve distinguir qué está realmente demostrado

Los ocho casos comunican resultados, pero no todos disponen del mismo nivel de evidencia sobre el problema que buscaban resolver.

| Caso | Resultado documentado o declarado | Resultado final no demostrado independientemente |
|---|---|---|
| Herpes / NZ | Horas educativas vistas y percepciones de participantes | Reducción poblacional sostenida del estigma |
| SOS POS | Canal operativo, alcance y resultados financieros internos declarados | Cuánto fraude evitó causalmente |
| Coquí Alarmed | Intervención de vehículos y repercusión comunicacional | Impacto comercial y conservación efectiva |
| Nigrum Corpus | Libro producido y adopción educativa declarada | Cambios clínicos atribuibles |
| Don't Stop Motion | Visitas, búsquedas de medicamentos y reconocimiento | Mayor acceso efectivo a tratamientos atribuible |
| El Cepillo sin Dientes | Cobertura e incorporación del símbolo a un debate presidencial | Cambios sanitarios o de política pública |
| Me Feat. Me | Obra publicada, testimonios y premios | Cambios atribuibles en actitudes o resultados comerciales |
| Hijos de la Dictadura | Representaciones producidas, difusión y diez reencuentros reportados en WARC | Atribución independiente de los diez reencuentros reportados |

Esta comparación no significa que las campañas hayan fracasado en sus objetivos. Significa que la evidencia pública disponible permite llegar a conclusiones diferentes en cada caso.

Una campaña puede demostrar exposición sin demostrar comprensión. Puede generar participación sin probar cambios de conducta. Puede instalar un tema en la conversación pública sin demostrar que haya modificado una política. También puede obtener reconocimiento creativo sin contar con información comercial publicada.

**Interpretación**: la efectividad debe evaluarse considerando la distancia entre el objetivo original y el indicador utilizado para declarar el resultado. Esto tiene consecuencias para la competitividad creativa.
**Una industria que busca elevar su desempeño no necesita solamente producir ideas relevantes. También necesita definir qué resultados espera, construir mecanismos para observarlos y documentarlos con suficiente rigor.**

No obstante, la ausencia de evidencia pública no demuestra ausencia de resultados reales. Algunos efectos pueden haber sido medidos internamente o necesitar plazos de evaluación mayores.

### 10.7. La existencia de trabajos excepcionales demuestra capacidad, pero no permite explicar su continuidad

Los cuatro casos chilenos presentan mecanismos creativos distintos.

Don't Stop Motion integra producción especializada y participación de pacientes. El Cepillo sin Dientes convierte un objeto en símbolo público. Me Feat. Me utiliza música y tecnología para desarrollar una representación autobiográfica. Hijos de la Dictadura emplea reconstrucción digital para apoyar la visibilidad de una búsqueda histórica.

Los cuatro obtuvieron reconocimiento en festivales o sistemas competitivos, aunque no necesariamente en los mismos circuitos, años o categorías.

Su existencia aporta evidencia de capacidad creativa desarrollada en Chile. Sin embargo, no permite conocer cuántos proyectos de características similares se intentaron desarrollar, cuántos fueron descartados, cuántos se modificaron durante el proceso ni qué proporción consiguió ejecutarse con resultados relevantes. Tampoco permite establecer si estas capacidades están distribuidas ampliamente dentro del mercado o concentradas en un número reducido de equipos, clientes y colaboradores.

Esta diferencia es fundamental frente al benchmark del capítulo 1.
La continuidad no se demuestra acumulando premios obtenidos por algunos casos sobresalientes. Requiere observar la recurrencia del trabajo competitivo y las condiciones que permiten reproducirlo. Además, un mismo proyecto puede obtener múltiples reconocimientos en distintos años, como Nigrum Corpus. Esos premios no representan necesariamente nuevas campañas independientes.

**Interpretación**: los casos chilenos cuestionan una explicación basada en ausencia de talento o incapacidad absoluta de ejecución. Pero no prueban que las condiciones que hicieron posibles esos proyectos estén disponibles de manera sostenida para el conjunto de la industria.

La pregunta pendiente no es si Chile ha demostrado capacidad para ejecutar trabajos competitivos, sino bajo qué condiciones esa capacidad puede repetirse.

## 11. Conclusión del capítulo

El análisis de los ocho casos permite observar que la creatividad competitiva puede adoptar formas muy diferentes.

No todos los trabajos dependen de producciones sofisticadas, nuevas tecnologías o grandes plataformas. Algunos utilizan infraestructura existente. Otros construyen objetos simbólicos, modifican experiencias de producto, desarrollan recursos educativos o crean nuevas formas de representación.
En todos ellos es posible identificar una relación entre el problema y el mecanismo creativo. Sin embargo, esa característica también responde al criterio de selección de los casos y no debe interpretarse como una medida independiente de la calidad de la industria.

Lo más relevante de la comparación es que permite separar tres dimensiones que habitualmente se agrupan bajo una misma idea de creatividad.

**La primera es la capacidad de concebir una solución diferenciadora**. Supone reconocer un problema, desarrollar una interpretación y construir un mecanismo creativo.

**La segunda es la capacidad de convertir esa propuesta en trabajo real.** Puede requerir acceso a productos, infraestructura, instituciones, tecnología, especialistas, tiempo y decisiones organizacionales.

**La tercera es la capacidad de producir y demostrar resultados relevantes.** Depende del objetivo perseguido y de la evidencia disponible para evaluar si efectivamente se alcanzó.

Estas dimensiones están relacionadas, pero no son equivalentes.
Una idea puede ser original y no ejecutarse. Otra puede ejecutarse y generar gran visibilidad sin alcanzar necesariamente su objetivo final. Una tercera puede producir resultados relevantes sin obtener reconocimiento dentro de los principales festivales internacionales. Por eso, la observación de campañas premiadas no basta para explicar la competitividad sostenida de una industria.

En Chile existen ejemplos recientes de trabajo reconocido que combinan mecanismos originales, capacidades especializadas y colaboración entre diferentes organizaciones. Pero esta muestra no permite determinar cuántas oportunidades creativas llegan a desarrollarse, cuántas se pierden durante el proceso ni qué condiciones explican esas diferencias.

El capítulo, por lo tanto, no confirma que el principal problema chileno sea el riesgo, los clientes, los presupuestos, la investigación o la falta de ambición.
Sí identifica mecanismos observables que vuelven más precisa esa discusión.

**La competitividad creativa no depende únicamente de generar buenas ideas. También exige disponer de las capacidades, decisiones y mecanismos de implementación que permitan transformarlas en trabajo ejecutado y resultados demostrables.**

La continuidad de ese proceso, y las condiciones que podrían favorecerla o interrumpirla en Chile, permanecen como preguntas para la triangulación final del estudio.

## Nota metodológica

La selección de casos es intencional y no probabilística. Se privilegian trabajos con mecanismos creativos identificables y documentación pública disponible, lo que produce un sesgo hacia campañas ejecutadas y reconocidas.

No existe un grupo equivalente de proyectos rechazados o abandonados ni información comparable sobre presupuestos, versiones creativas, tiempos, contratos y procesos internos de aprobación.

Las cifras proporcionadas por agencias, marcas y organizaciones se interpretan como resultados declarados cuando no cuentan con corroboración independiente. Los premios se registran como evidencia de reconocimiento competitivo y no como prueba automática de efectividad.

Las comparaciones permiten identificar mecanismos, contrastes y explicaciones plausibles, pero no establecer relaciones causales ni generalizar sus resultados a toda la industria creativa chilena.

Capítulo 5

# El ecosistema detrás de la creatividad

Los capítulos anteriores examinaron la competitividad creativa chilena desde sus resultados internacionales, las percepciones de la industria y las condiciones que influyen en la producción del trabajo creativo. Pero ninguna de esas dimensiones opera de manera aislada.

Una idea no depende solamente de quien la imagina. También necesita organizaciones capaces de desarrollarla, anunciantes dispuestos a financiarla, equipos que puedan ejecutarla, condiciones comerciales que permitan invertir tiempo y talento, y conexiones que faciliten su circulación más allá del mercado local.

Este capítulo examina ese sistema.

Para hacerlo, se utilizaron estadísticas oficiales chilenas sobre empleo, formación y exportaciones creativas; investigaciones sectoriales sobre la relación entre agencias y anunciantes; y el informe internacional *Re|Shaping Policies for Creativity 2026*, publicado por UNESCO.

La distinción metodológica es importante: las estadísticas de industrias culturales y creativas comprenden actividades más amplias que la publicidad. Por eso, sus resultados se utilizan como contexto estructural, mientras que las investigaciones específicas de agencias y anunciantes aportan evidencia directamente relacionada con el funcionamiento de la industria publicitaria.

El propósito no es demostrar que el entorno determina la creatividad, sino que **identificar qué condiciones pueden facilitar -o restringir- que el talento individual se transforme en capacidad competitiva sostenida.**

## 1. Chile tiene infraestructura creativa. La pregunta es cuánto logra convertirla en capacidad competitiva

La primera conclusión obliga a descartar una explicación demasiado simple: Chile no es un país carente de instituciones, políticas o iniciativas para desarrollar industrias creativas.

El informe UNESCO 2026 documenta la existencia en Chile de instrumentos de cofinanciamiento para micro y pequeñas empresas creativas, iniciativas de formación tecnológica y mecanismos de internacionalización cultural.

Entre ellos figura el Centro para la Revolución Tecnológica en Industrias Creativas (CRT+IC), apoyado por CORFO, que desarrolla capacidades relacionadas con producción virtual, tecnologías digitales y nuevas herramientas de creación. UNESCO registra que el centro cuenta con financiamiento proyectado hasta 2030 y que ya había capacitado a más de cien profesionales culturales en Unreal Engine.

También existen mecanismos de articulación institucional, programas de promoción internacional y organizaciones gremiales que impulsan estándares, formación y relaciones entre empresas creativas.

Por lo tanto, el problema no puede describirse simplemente como ausencia de infraestructura.

Sin embargo, UNESCO identifica una tensión recurrente en los ecosistemas creativos internacionales: la existencia de políticas e instituciones no garantiza su implementación efectiva.

En los países que reportan información a UNESCO, el 100% dispone de ministerios u organismos con responsabilidades culturales y el 92% cuenta con marcos de cooperación interministerial. A pesar de ello, persisten brechas de financiamiento, capacidad institucional, coordinación y evaluación.

**Tener infraestructura creativa no equivale necesariamente a convertirla en resultados.**

Esta distinción es especialmente relevante para Chile.

El benchmark internacional del Capítulo 1 mostró que el reconocimiento creativo chileno ha sido irregular, mientras otros mercados han logrado sostener resultados competitivos con estructuras y escalas muy distintas.

La coexistencia de infraestructura disponible y resultados discontinuos abre una pregunta más precisa: ¿las capacidades existentes alcanzan efectivamente a las organizaciones, profesionales y proyectos que necesitan desarrollarse?

La evidencia disponible todavía no permite responderlo.

Tampoco demuestra que los programas públicos tengan un efecto directo sobre la publicidad competitiva. Muchos están dirigidos a sectores culturales diferentes, desde audiovisual y videojuegos hasta artes visuales o patrimonio.

Lo que sí permite establecer es que **la competitividad no puede explicarse únicamente por la existencia o ausencia de instituciones**. También importa la capacidad de conectar recursos, actores, oportunidades y ejecución.

Fuentes: UNESCO, Re|Shaping Policies for Creativity 2026, capítulos 1, 3 y 5; CORFO, CRT+IC.

## 2. Hay formación y talento, pero la sostenibilidad de las trayectorias creativas enfrenta restricciones reales

El segundo hallazgo desplaza la discusión desde la disponibilidad de talento hacia las condiciones necesarias para desarrollarlo y sostenerlo.

Según el Informe Anual de Estadísticas Culturales 2024, elaborado por el Ministerio de las Culturas y el INE, **Chile registró 143.243 personas ocupadas en Actividades Características de la Cultura.**

De ellas, el 25,4% trabajaba en condiciones de informalidad y el 64,2% se concentraba en la Región Metropolitana.

La formación también representa una actividad significativa. Durante 2024 se registraron 108.965 estudiantes matriculados en carreras relacionadas con el ámbito cultural y 15.275 titulados.

Estas cifras muestran una infraestructura de formación y una fuerza laboral identificable. Sin embargo, no permiten concluir que las carreras creativas ofrezcan condiciones suficientes de continuidad, progresión y especialización.

Una segunda fuente permite observar esa tensión.

El Registro de Agentes Culturales, Artísticos y Patrimoniales 2021-2024 identifica que el 61,1% de sus participantes trabaja principalmente por cuenta propia.

Esta proporción no debe confundirse con la tasa de informalidad calculada por INE: los instrumentos poseen universos y metodologías diferentes. El registro caracteriza a sus participantes y no representa estadísticamente a toda la población ocupada en cultura.

Aun con esa restricción, ambas fuentes señalan dimensiones relevantes de la organización del trabajo creativo.

UNESCO advierte que las industrias culturales y creativas presentan internacionalmente una incidencia elevada de trabajo independiente, contratos intermitentes y dificultades para acceder a protecciones laborales convencionales.

El problema no es necesariamente el trabajo independiente. Este también puede ofrecer autonomía y flexibilidad. La dificultad aparece cuando la discontinuidad económica reduce las posibilidades de formación, acumulación de experiencia y desarrollo profesional.

En las entrevistas del estudio, distintos participantes identificaron el liderazgo, la mentoría, la confianza y las oportunidades de carrera como condiciones importantes para desarrollar talento. Otros describieron dificultades para proyectar trayectorias profesionales dentro del mercado chileno.

La evidencia externa no demuestra que la publicidad chilena reproduzca exactamente las condiciones del conjunto de las actividades culturales. Tampoco permite cuantificar fuga de talento, rotación o pérdida de seniority en agencias.

Pero introduce una hipótesis estructural relevante:

**La disponibilidad de talento puede coexistir con dificultades para convertirlo en experiencia acumulada y capacidad organizacional.**

Esto obliga a distinguir tres cuestiones que habitualmente aparecen mezcladas: formar profesionales, ofrecerles oportunidades competitivas y sostener carreras donde puedan desarrollar criterio, liderazgo y oficio.

Una industria puede tener profesionales talentosos sin disponer necesariamente de suficientes condiciones para que ese talento se convierta en una ventaja competitiva recurrente.

Fuentes: INE y Ministerio de las Culturas, Estadísticas Culturales 2024; Registro de Agentes Culturales 2021–2024; UNESCO 2026; entrevistas BlackBrands × DOSALAS.

## 3. La economía de las agencias revela una tensión concreta: competir por trabajo también consume capacidad creativa

Una de las señales estructurales más directamente relacionadas con publicidad aparece en los mecanismos comerciales mediante los cuales las agencias consiguen clientes.

En 2024, la Cámara de Empresas Creativas de Chile y SCOPEN realizaron un estudio sobre procesos de selección de empresas creativas, con participación de 36 compañías.

Sus resultados permiten dimensionar el esfuerzo necesario para competir por nuevo negocio.

### Procesos de selección de empresas creativas en Chile

| Indicador | Resultado |
|---|---|
| Licitaciones por empresa al año | 23 |
| Empresas invitadas por proceso | 5,5 |
| Tasa promedio de éxito | 32,5% |
| Licitaciones remuneradas | 1% |

Fuente: Cámara de Empresas Creativas de Chile y SCOPEN, estudio levantado en noviembre de 2024 y publicado en enero de 2025.

Los resultados identifican un fenómeno relevante: las empresas creativas destinan recursos significativos a conseguir nuevos contratos y prácticamente todos los procesos de licitación registrados son no remunerados.

Además, las licitaciones tuvieron una duración promedio algo inferior a tres meses y las empresas dispusieron de aproximadamente tres semanas desde la recepción del brief hasta la presentación de sus propuestas.

Esto no significa que todo ese esfuerzo sea improductivo.

La captación de clientes es una función legítima y necesaria del negocio, y la tasa de éxito promedio indica que una parte de esos procesos efectivamente genera oportunidades comerciales.

Tampoco se trata de un problema exclusivamente chileno. El estudio registra que las licitaciones constituyen una preocupación en otros mercados, aunque con diferencias relevantes: en Brasil, por ejemplo, el 16% de los procesos reportados era remunerado, frente al 1% en Chile.

La distinción fundamental es otra.

**Cada recurso destinado a competir por nuevo negocio es un recurso que debe financiarse, recuperarse o absorberse dentro del modelo económico de la agencia.**

Cuando una empresa destina horas de estrategia, creatividad, cuentas y producción a una licitación sin remuneración, incurre en un costo de oportunidad.

Ese costo puede recuperarse si gana un contrato rentable. Pero también puede presionar su estructura cuando los procesos se multiplican, los márgenes son reducidos o la tasa de adjudicación no compensa la inversión.

En las entrevistas del estudio aparecieron preocupaciones relacionadas con honorarios, licitaciones, equipos exigidos y menor disponibilidad de tiempo para desarrollar ideas.

Los datos externos vuelven plausible ese mecanismo, aunque no demuestran por sí solos que reduzca la calidad creativa.

Para establecer esa relación sería necesario conocer márgenes operacionales, rentabilidad de contratos, asignación de horas, dotaciones y capacidad efectiva de reinversión.

La evidencia sí permite una reformulación importante:

**Parte de las restricciones creativas puede originarse en cómo se compra y remunera el trabajo, antes de que una idea llegue siquiera a desarrollarse.**

Este mecanismo también impide atribuir automáticamente los problemas al anunciante o a la agencia.

Los anunciantes tienen razones legítimas para comparar proveedores y controlar riesgos de contratación. Las agencias, a su vez, son responsables de sus decisiones comerciales, estructuras de costos y modelos de operación.

La pregunta sistémica es si el conjunto de incentivos favorece relaciones capaces de desarrollar creatividad de alto valor o si termina privilegiando la eficiencia inmediata de contratación.

El propio ecosistema ha comenzado a responder a estas tensiones. En enero de 2026, la Cámara de Empresas Creativas presentó su *Playbook de Licitaciones Exitosas*, una guía de buenas prácticas orientada a mejorar los procesos de selección y contratación de agencias. El documento propone mayor transparencia, criterios de evaluación claros, respeto por la propiedad intelectual y consideración de remuneraciones por las propuestas presentadas.

La iniciativa muestra que existen esfuerzos sectoriales por corregir determinadas condiciones comerciales. Sin embargo, su adopción es voluntaria y todavía no disponemos de evidencia que permita establecer cuánto han cambiado las prácticas efectivas de contratación. La existencia de mejores estándares no garantiza, por sí sola, su cumplimiento.

Fuente: Cámara de Empresas Creativas de Chile y SCOPEN, Procesos de Selección de Empresas Creativas en Chile, 2024. Cámara de Empresas Creativas, Playbook de Licitaciones Exitosas, 2026. Fuente oficial del gremio

## 4. Los anunciantes dicen querer más creatividad. Eso contradice la idea de que simplemente no la valoran

Una de las explicaciones más frecuentes sobre las dificultades creativas chilenas responsabiliza a los anunciantes: sus decisiones serían demasiado conservadoras, sus procesos demasiado restrictivos y su disposición al riesgo insuficiente. Sin embargo, la evidencia sectorial reciente obliga a complejizar esa interpretación.

El estudio Agency Scope Chile 2025-2026, desarrollado por SCOPEN, incluyó 414 profesionales: 230 provenientes de 166 empresas anunciantes y 184 de agencias creativas y de medios.

Entre sus resultados, la creatividad y las ideas innovadoras aparecen como la principal característica deseada de una agencia ideal, por encima de la importancia que tenían en la medición anterior.

La planificación estratégica también ocupa un lugar central dentro de las capacidades valoradas por los anunciantes.

Además, el estudio informa que el presupuesto promedio destinado por las compañías anunciantes a comunicación, marketing y publicidad pasó del 2,6% al 3,6% de sus ventas declaradas, situándose por encima del promedio de 3,1% reportado para los mercados comparados.

Esto no equivale a afirmar que toda la industria esté aumentando su inversión ni que la cifra represente el gasto agregado nacional. Se trata de una medición declarativa de las empresas participantes.

Pero sí constituye un contraargumento relevante frente a la idea de un mercado donde la creatividad simplemente habría dejado de importar.

**La evidencia muestra una demanda declarada de creatividad, no su ausencia.**

Otro resultado del mismo estudio introduce un contraargumento importante: Chile registra una duración promedio de 6,2 años en las relaciones entre anunciantes y agencias creativas, frente a 4,8 años de promedio internacional. Además, el 91% de los anunciantes entrevistados declara trabajar de manera continuada con su agencia.

Esto cuestiona la idea de que la relación cliente-agencia chilena se caracterice simplemente por falta de confianza. Existe una continuidad comercial superior a la referencia internacional, aunque esa permanencia no demuestra necesariamente mayor autonomía creativa ni mejores decisiones.

De hecho, el mismo estudio muestra que el 71% de los anunciantes chilenos se declara satisfecho con sus agencias creativas, por debajo del 79,6% global.

La tensión es relevante: las relaciones pueden ser prolongadas sin alcanzar niveles equivalentes de satisfacción o, necesariamente, generar mayor libertad para experimentar.

Fuente: SCOPEN, Agency Scope Chile 2025–2026, resultados publicados por Revista ANDA.

El problema es que valorar la creatividad y aprobar propuestas creativamente exigentes son comportamientos diferentes.

Una empresa puede considerar la creatividad una herramienta estratégica de diferenciación y, simultáneamente, exigir previsibilidad comercial, control reputacional, evidencia de resultados y cumplimiento de procedimientos internos.

Estos objetivos no son necesariamente contradictorios.

La tensión aparece cuando las condiciones utilizadas para controlar el riesgo terminan modificando el potencial diferenciador de la propuesta.

En las entrevistas del estudio, tanto agencias como anunciantes describieron la importancia de la confianza, la capacidad de defender ideas y la coordinación entre distintos niveles de decisión.

También surgieron contraejemplos: anunciantes que promovían la experimentación, agencias que reconocían sus propias deficiencias de comprensión comercial y participantes que defendían la legitimidad de rechazar propuestas insuficientes.

Por lo tanto, no parece riguroso concluir que el problema sea simplemente la falta de valentía de los clientes.

La hipótesis más precisa es que **puede existir una brecha entre la creatividad que las organizaciones declaran valorar y las condiciones bajo las cuales están dispuestas a financiarla, aprobarla y ejecutarla**.

Fuentes: SCOPEN, Agency Scope Chile 2025-2026; Revista ANDA; entrevistas BlackBrands × DOSALAS.

## 5. Chile está aumentando sus exportaciones creativas

El desarrollo internacional de las industrias creativas chilenas ofrece un contraste que merece especial atención.

Según ProChile, las exportaciones de servicios vinculados a industrias creativas alcanzaron **US$106 millones en 2025**, un aumento de 8,4% respecto del año anterior y el valor más alto registrado en la serie informada.

La actividad exportadora estuvo encabezada por servicios audiovisuales, animación, editorial y videojuegos.

| Sector | Exportaciones 2025 |
|---|---|
| Audiovisual | US$42 millones |
| Animación | US$40 millones |
| Editorial | US$13 millones |
| Videojuegos | US$9,5 millones |

Fuente: ProChile, enero de 2026. Cifras redondeadas.

Entre los principales mercados de destino se encuentran Estados Unidos, Reino Unido, España, Perú y México.

Estos resultados muestran que parte de las capacidades creativas chilenas logra insertarse en mercados internacionales y generar actividad económica exportadora.

Sin embargo, el dato no debe confundirse con la competitividad de las agencias publicitarias.

La clasificación de exportaciones utilizada por ProChile incluye actividades y servicios distintos de aquellos observados por Cannes Lions y otros festivales.

La comparación plantea, precisamente por esa diferencia, una pregunta interesante.

En el Capítulo 1, Chile mostró una trayectoria irregular de reconocimiento internacional en Cannes, mientras mantenía una presencia más continua en el circuito iberoamericano de FIAP.

Al mismo tiempo, la economía creativa del país muestra una expansión en exportaciones de servicios.

Por lo tanto, el desempeño internacional de Chile no puede describirse como una única trayectoria.

**Internacionalización económica, circulación del talento y reconocimiento publicitario son dimensiones distintas.**

Un sector puede exportar servicios competitivos sin obtener premios de publicidad. Una agencia puede ganar reconocimiento internacional sin que ese resultado represente una exportación significativa. Y un profesional puede construir una carrera internacional sin que su trabajo incremente directamente el desempeño de las agencias radicadas en Chile.

UNESCO identifica la movilidad de artistas, el acceso a mercados y la circulación internacional de servicios como componentes centrales de los ecosistemas creativos.

Chile cuenta con instrumentos de promoción y movilidad, incluidos programas impulsados por ProChile y la Dirección de Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores.

La existencia de estos mecanismos muestra oportunidades de conexión, pero no permite establecer cuántas agencias publicitarias las utilizan, qué resultados obtienen o si existe suficiente continuidad de colaboración internacional.

La cuestión relevante pasa a ser qué tipo de internacionalización necesita específicamente la publicidad chilena.

No necesariamente se trata solo de vender servicios al exterior. También puede involucrar acceso a proyectos regionales, circulación profesional, intercambio de conocimiento, colaboración entre organizaciones y participación en estándares internacionales.

La evidencia disponible no permite determinar cuáles de esas conexiones explican mejor la competitividad publicitaria.

Sí permite rechazar una simplificación: **Chile no es un ecosistema creativo completamente desconectado del exterior**.

Su desafío publicitario podría estar más relacionado con la naturaleza, profundidad y continuidad de determinadas conexiones que con su inexistencia.

Fuentes: ProChile, Exportaciones de Industrias Creativas 2025; UNESCO 2026; DIRAC; Capítulo 1 del presente estudio.

## 6. La hipótesis del conservadurismo cultural es plausible, pero las explicaciones económicas y organizacionales tienen evidencia más directa

Las entrevistas del estudio identificaron reiteradamente percepciones de preferencia por seguridad, dificultad para defender ideas inciertas y tendencia a utilizar soluciones conocidas.

Una interpretación posible es atribuir esos comportamientos a características culturales más amplias de Chile.

Sin embargo, esa explicación exige evidencia adicional.

Los indicadores internacionales permiten identificar determinados patrones de confianza que podrían ser compatibles con ambientes donde la incertidumbre y la delegación resultan más difíciles.

La encuesta OECD sobre confianza en instituciones públicas muestra que, en 2025, el 26% de las personas en Chile tenía niveles altos o moderadamente altos de confianza en el gobierno nacional, frente al promedio OECD de 40%.

Pero la confianza institucional no mide tolerancia al riesgo creativo.

Tampoco permite inferir que quienes toman decisiones en marketing compartan exactamente esos patrones.

Una segunda comparación introduce un contraargumento todavía más importante.

Latinobarómetro 2024 registra una confianza interpersonal de 21% en Chile, por encima del promedio latinoamericano de 15%. México alcanzó 26% y Argentina 24%, mientras Brasil registró 5% y Perú 10%.

La comparación no convierte a Chile en una sociedad de alta confianza. Sí impide sostener que constituye un caso excepcionalmente desconfiado dentro de Latinoamérica.

Y ese resultado importa porque algunos mercados latinoamericanos con resultados creativos competitivos presentan indicadores de confianza interpersonal inferiores a los chilenos.

Los distintos estudios tampoco utilizan el mismo objeto de confianza ni muestras equivalentes. Por eso, sus porcentajes no deben compararse como si midieran una única variable.

La evidencia disponible permite formular una hipótesis cultural exploratoria, pero no atribuirle causalidad.

Frente a ella aparecen explicaciones rivales con mecanismos más próximos a la decisión publicitaria:

- **Económicas:** costos de licitación, honorarios, dotaciones, tiempo y capacidad de reinversión.
- **Organizacionales:** capas de aprobación, distribución de autoridad, patrocinio interno y coordinación entre equipos.
- **Comerciales:** objetivos de corto plazo, gestión del riesgo, necesidad de justificar resultados y criterios de evaluación.
- **Profesionales:** experiencia, liderazgo, comprensión de negocio y capacidad de argumentación creativa.

Estas variables no necesariamente excluyen los factores culturales. Pueden interactuar con ellos.

Pero poseen una ventaja metodológica: pueden vincularse más directamente con procesos y decisiones observables.

Por ejemplo, una organización puede optar por una solución conocida porque sus responsables anticipan costos concretos ante un eventual fracaso, porque el proyecto necesita aprobación internacional o porque el presupuesto disponible no permite absorber nuevas iteraciones.

En esos casos, la preferencia por predictibilidad podría ser una respuesta racional a las condiciones de decisión, sin necesidad de suponer una aversión cultural previa.

A la inversa, una organización con recursos suficientes también podría preferir propuestas convencionales por razones culturales, jerárquicas o profesionales.

La evidencia actual no permite separar de manera definitiva estos mecanismos.

Lo que sí permite establecer es una prioridad analítica:

**Antes de explicar la predictibilidad creativa mediante la cultura nacional, es necesario comprobar cuánto de ella puede explicarse mediante incentivos económicos, estructuras organizacionales y responsabilidades comerciales.**

Si esas variables resultaran suficientes, la explicación cultural perdería necesidad.

Y si no lo fueran, el contexto cultural podría aportar una hipótesis adicional que necesitaría pruebas propias.

Fuentes: OECD, Drivers of Trust in Public Institutions 2026; Latinobarómetro 2024; Cámara de Empresas Creativas y SCOPEN; entrevistas BlackBrands × DOSALAS.

## 7. Lectura integrada: el problema podría estar menos en la disponibilidad de talento que en su conversión en capacidad sostenida

La revisión estructural deja una conclusión distinta de la que podría obtenerse observando únicamente premios o testimonios.

Chile cuenta con talento, formación, infraestructura tecnológica, instituciones, organizaciones empresariales, instrumentos de internacionalización y actividad exportadora creativa.

Por lo tanto, su competitividad no parece explicarse adecuadamente mediante una narrativa de ausencia generalizada de recursos o capacidades.

Al mismo tiempo, el entorno muestra restricciones concretas: fragilidad de parte del empleo cultural, concentración territorial, costos de licitación, procesos de selección predominantemente no remunerados y tensiones entre las expectativas creativas y las condiciones comerciales bajo las cuales trabajan las agencias.

Estas condiciones pueden afectar las oportunidades de experimentar, aprender, especializarse y sostener trabajo de alto nivel. Pero su efecto específico sobre los resultados publicitarios chilenos todavía no ha sido medido.

La evidencia tampoco permite reducir todo a presupuesto.

El benchmark internacional ya mostró que la escala económica no determina por sí sola la continuidad competitiva, mientras que las entrevistas identificaron responsabilidades tanto de agencias como de anunciantes.

**La hipótesis estructural que emerge es que la competitividad depende menos de disponer de activos creativos aislados que de la capacidad del sistema para conectarlos y reproducirlos en el tiempo.**

Esto desplaza la discusión desde características genéricas como talento, valentía, ambición o conservadurismo, hacia condiciones más específicas.

La formación debe encontrar oportunidades de carrera. Las ideas necesitan recursos y criterio de ejecución. Las agencias requieren modelos económicos capaces de sostener talento y desarrollo. Los anunciantes necesitan mecanismos para evaluar, defender y financiar propuestas. Y la internacionalización necesita transformarse en conexiones y oportunidades recurrentes.

Ninguna de esas relaciones garantiza por sí sola un mejor resultado creativo.

Pero juntas ofrecen una explicación potencialmente más completa que la atribución a una única causa.

## 8. Conclusión del capítulo

**Chile no parece enfrentar solamente un problema de creatividad disponible. La pregunta más importante es qué tan eficazmente convierte esa creatividad en capacidad competitiva sostenida.**

La evidencia estructural no confirma que el principal obstáculo sea una característica cultural de los chilenos.

Sí identifica condiciones económicas, profesionales, organizacionales e institucionales que podrían influir en las decisiones creativas y en la continuidad de los resultados.

La etapa de triangulación deberá determinar cuáles de esos mecanismos están respaldados simultáneamente por el benchmark internacional, las entrevistas, la encuesta y el análisis de casos.

El desafío no consiste en encontrar una explicación única, sino en distinguir qué factores tienen evidencia suficiente, cuáles representan hipótesis plausibles y cuáles siguen siendo interpretaciones no demostradas.

Porque la pregunta final no es si Chile tiene creatividad.

**Es qué necesita ocurrir para que esa creatividad pueda competir, desarrollarse y sostenerse con mayor consistencia.**

### Nota metodológica y fuentes principales

Este capítulo utiliza información de las industrias culturales y creativas como contexto estructural y datos de agencias y anunciantes cuando se examinan mecanismos específicos de publicidad. No se extrapolan automáticamente los indicadores de empleo cultural, exportaciones audiovisuales o confianza social al desempeño de agencias publicitarias.

Capítulo 6

# Triangulación: qué explica la competitividad creativa chilena

Los cinco capítulos anteriores examinaron la competitividad creativa chilena desde perspectivas diferentes: los resultados internacionales, las experiencias de profesionales de la industria, las percepciones recogidas mediante una encuesta nacional, el análisis de campañas concretas y las condiciones estructurales del ecosistema.

Cada aproximación permitió identificar tensiones relevantes. Sin embargo, ninguna proporciona por sí sola una explicación suficiente de por qué Chile consigue producir trabajos reconocidos internacionalmente, pero presenta dificultades para sostener esos resultados con continuidad.

El objetivo de este capítulo es contrastar las explicaciones que emergen de las distintas fuentes, identificar sus coincidencias y contradicciones, y determinar qué conclusiones pueden sostenerse con mayor fundamento.

La triangulación no consiste en sumar menciones ni en considerar verdadera una hipótesis porque aparezca repetidamente en diferentes capítulos.

Las fuentes utilizadas no son completamente independientes. Las entrevistas y la encuesta recogen perspectivas de profesionales vinculados a un mismo ecosistema. El benchmark internacional y el análisis de casos utilizan parcialmente los mismos sistemas de reconocimiento. La revisión estructural, por su parte, incorpora indicadores que describen condiciones económicas, institucionales y culturales, pero que no siempre miden directamente el funcionamiento de las agencias publicitarias.

Por lo tanto, la coincidencia entre fuentes debe interpretarse considerando qué observa cada una, qué información comparte con las demás y qué capacidad tiene para contrastar una explicación.

En esta etapa distinguimos tres niveles de evidencia:

1. **Evidencia observable:** resultados documentados, decisiones o mecanismos identificables, indicadores y características verificables de los casos estudiados.
2. **Evidencia declarada:** experiencias, preferencias, percepciones y atribuciones causales expresadas por los participantes de entrevistas y encuestas.
3. **Interpretaciones explicativas**: relaciones propuestas entre condiciones, decisiones y resultados que pueden ser compatibles con la evidencia, pero que requieren pruebas adicionales para establecer causalidad.

Esta distinción es particularmente importante porque algunas de las explicaciones más repetidas por la industria no necesariamente son las que cuentan con mayor respaldo empírico.

La idea de que Chile es un país conservador, que los anunciantes bloquean la creatividad o que los presupuestos explican los resultados internacionales puede contener elementos de verdad. Pero también puede ocultar diferencias entre organizaciones, incentivos y capacidades que las formulaciones generales no permiten observar.

Por ello, las hipótesis serán examinadas mediante cinco criterios: evidencia favorable, evidencia contradictoria, independencia de las fuentes, mecanismo explicativo y límites de la conclusión.

El análisis conservará además las explicaciones rivales cuando los datos no permitan resolverlas.

La pregunta central no será cuál de los problemas identificados aparece con mayor frecuencia, sino cuáles ayudan realmente a comprender las condiciones bajo las que la creatividad disponible se transforma en trabajo relevante, ejecutado y competitivo.

**Una distinción organiza toda la triangulación: concebir una buena idea, conseguir ejecutarla y demostrar sus resultados son capacidades relacionadas, pero diferentes.**

La competitividad creativa sostenida requiere observar las tres, además de las condiciones que permiten reproducirlas en el tiempo.

Desde esta perspectiva, el problema deja de formularse únicamente como una supuesta falta de creatividad, valentía o ambición. Pasa a examinarse como la capacidad de un ecosistema para desarrollar, conectar y sostener los recursos, decisiones y oportunidades necesarios para producir trabajo competitivo.

Esa es la hipótesis integradora que este capítulo pondrá a prueba, no una conclusión que deba darse por demostrada desde el comienzo.

## 1. Seis explicaciones sometidas a contraste

El análisis integrado permite organizar los principales hallazgos en seis hipótesis explicativas. Estas no representan causas demostradas ni factores necesariamente independientes entre sí.

Son mecanismos cuya plausibilidad puede evaluarse mediante la evidencia acumulada.

El contraste revela que algunas interpretaciones recurrentes de la industria encuentran respaldo en experiencias y datos concretos, mientras otras requieren modificaciones importantes.

### 1.1. La previsibilidad aparece como una expectativa dominante, pero no demuestra una aversión cultural al riesgo

La encuesta identifica una brecha entre diferenciación preferida y previsibilidad esperada: 90 de 149 participantes recomendarían una alternativa diferenciadora, 126 anticipan que avanzaría la convencional y 77 de quienes prefieren diferenciarse esperan esa elección previsible. Las entrevistas describen aprobaciones, controles reputacionales y exigencias comerciales compatibles con esta expectativa.

Entre los 43 participantes que recuerdan una pérdida de fuerza, 24 señalan como decisiva la aprobación o alineación del anunciante; entre los 42 que recuerdan mejoras, solo cuatro. Son atribuciones retrospectivas, no observaciones independientes de proyectos. Una decisión cauta puede responder tanto a aversión al riesgo como a restricciones legítimas.

Conclusión: se documenta la expectativa de previsibilidad, no una aversión cultural chilena demostrada. Importa estudiar los incentivos, la autoridad y las condiciones de decisión.

### 1.2. La responsabilidad por el resultado creativo no puede atribuirse exclusivamente a agencias ni a anunciantes

Las entrevistas describen restricciones de anunciantes, pero también autocríticas de agencias sobre comprensión del negocio, diagnóstico, calidad de propuestas y capacidad de argumentación. Rechazar una idea no constituye necesariamente un fracaso creativo.

Agency Scope Chile 2025-2026 identifica creatividad e innovación como atributos deseados por los anunciantes. Las relaciones cliente-agencia promedian 6,2 años, frente a 4,8 en su referencia internacional; aun así, la satisfacción declarada es 71% frente a 79,6% global. Permanencia comercial no garantiza autonomía ni colaboración exigente. Coquí Alarmed ilustra el papel que puede tener un anunciante al habilitar acceso a su producto.

Conclusión: el resultado depende de responsabilidades distribuidas según la etapa, sin evidencia para asignar una cuota principal de culpa a uno de los actores.

### 1.3. Los incentivos económicos condicionan el trabajo creativo, pero el presupuesto no explica por sí solo la competitividad

El estudio de licitaciones Cámara-SCOPEN, basado en 36 compañías, registra 23 procesos por empresa al año, 5,5 invitadas por selección, 32,5% de éxito y solo 1% de procesos remunerados. Elaborar propuestas consume recursos que deben financiarse, recuperarse o absorberse.

Las entrevistas identifican tensiones de honorarios, tiempo, equipos y reinversión. Pero no contamos con márgenes, horas efectivamente desplazadas ni presupuestos internacionales comparables para medir su efecto sobre la calidad creativa. Los casos SOS POS y El Cepillo sin Dientes recuerdan que una solución visualmente simple puede requerir producción y coordinación complejas.

Conclusión: los incentivos económicos pueden condicionar el desarrollo de ideas desde antes de un contrato, pero la inversión no explica por sí sola el reconocimiento.

### 1.4. La investigación, la estrategia y el craft pueden ampliar la creatividad o restringirla, según cómo se integren al proceso

Las entrevistas reconocen usos constructivos de la investigación y otros orientados a favorecer soluciones conocidas. En la encuesta, 83 participantes escogieron al menos una herramienta de evidencia o validación como condición que aumentaría su confianza ante una propuesta diferenciadora.

Nigrum Corpus y The Best Place in the World to Have Herpes muestran investigación incorporada a la comprensión del problema. Don't Stop Motion muestra craft integrado a la solución, no solo al acabado. Ninguno permite medir el efecto de métodos alternativos de pretesteo o producción.

Conclusión: deben distinguirse investigación para comprender, desarrollar y aprobar, así como producción integrada desde el origen. Medición, estrategia y craft no son necesariamente obstáculos creativos.

### 1.5. La conexión internacional puede ampliar oportunidades competitivas, pero su efecto todavía no está cuantificado

El benchmark identifica campañas desarrolladas mediante colaboración transfronteriza, como The Best Place in the World to Have Herpes, de Motion Sickness Auckland y FINCH Sydney. Es un ejemplo de acceso a capacidades que no necesitan estar concentradas dentro del mercado local, pero no prueba que esa colaboración haya causado el reconocimiento.

Chile registra actividad exportadora en distintas industrias creativas. ProChile informó US$106 millones en exportaciones de estos servicios durante 2025. Sin embargo, esta cifra comprende principalmente sectores distintos de la publicidad, por lo que no permite dimensionar directamente la conectividad internacional de las agencias chilenas

Conclusión: las conexiones internacionales pueden ampliar oportunidades, especialización y aprendizaje. El estudio no cuantifica una brecha chilena de conectividad ni su efecto sobre festivales.

### 1.6. La escala amplía las oportunidades, pero la continuidad competitiva exige una explicación adicional

En Cannes, Chile alterna periodos cercanos a la conversión global de referencia con otros de bajo desempeño: en 2026, según la base empleada, registró 96 inscripciones, un shortlist y cero Lions. Ese mismo año obtuvo ocho metales profesionales en FIAP, donde mantuvo reconocimiento durante las cinco ediciones observadas. Ambos circuitos poseen criterios y universos distintos.

Mercados pequeños como Nueva Zelanda muestran continuidad sin que el aumento de inscripciones garantice productividad. Los cuatro casos chilenos del capítulo 4 prueban que pueden ejecutarse mecanismos creativos diversos, pero fueron seleccionados por sus reconocimientos.

Conclusión: escala y talento no bastan para explicar continuidad; importan las oportunidades y capacidades necesarias para repetir trabajo competitivo, cuya contribución causal no hemos medido.

## 2. Las contradicciones que cambian el diagnóstico

El contraste identifica tensiones que no se resuelven buscando un único culpable. Algunas proceden de comparar percepciones con comportamientos; otras, de que un mismo proceso puede mejorar o perjudicar una idea.

### 2.1. Preferimos diferenciación, pero anticipamos previsibilidad

En la encuesta, 90 participantes recomendarían una propuesta diferenciadora y 126 esperan que avance una convencional; 77 expresan simultáneamente ambas posiciones. Es una distancia entre preferencia personal y expectativa del sistema, no una prueba de decisiones efectivas. La demanda de creatividad declarada por anunciantes refuerza la necesidad de investigar quién decide, bajo qué incentivos y con qué mecanismos de respaldo.

### 2.2. La mejora se atribuye a la creación; el deterioro, con frecuencia, a las aprobaciones

En los proyectos recordados como mejoras, 26 de 42 sitúan la etapa decisiva en brief, estrategia o desarrollo creativo. Entre los recordados como pérdidas, solo seis de 43 lo hacen; 24 apuntan a aprobación o alineación del anunciante. El patrón puede reflejar mecanismos reales o un sesgo retrospectivo de atribución. No demuestra que una parte se adjudique méritos y culpe deliberadamente a otra, pero sí exige autocrítica y análisis de decisiones concretas.

### 2.3. Una relación comercial larga no equivale a mejor colaboración

Las críticas a las aprobaciones conviven con autocríticas sobre diagnóstico, pertinencia y argumentos de agencia. Las relaciones cliente-agencia chilenas son prolongadas en Agency Scope, pero su satisfacción declarada está por debajo de la referencia global. La responsabilidad debe examinarse por etapa y autoridad real; poder modificar una condición no equivale a haberla causado.

### 2.4. Medir resultados no equivale a renunciar a la creatividad

117 encuestados perciben predominio del corto plazo, pero 83 seleccionaron evidencia o validación como condición para confiar en una propuesta diferenciadora. Son preguntas distintas: no permiten diagnosticar incoherencia, sí cuestionan una oposición absoluta entre innovación e investigación. Importa qué se mide, cuándo y para decidir qué.

### 2.5. Tener capacidad creativa no equivale a sostener el mismo reconocimiento

Los casos chilenos demuestran capacidad para ejecutar ideas reconocidas; la irregularidad de Cannes y el contraste con FIAP muestran que un festival no agota la evaluación del país. Producción de trabajo, efectividad, documentación e inscripción deben distinguirse antes de diagnosticar falta de talento o presupuesto.

### 2.6. El cambio de diagnóstico

Ninguna explicación única (conservadurismo, clientes, agencias, inversión, medición o tamaño) resiste por sí sola todos los contraargumentos. La hipótesis integradora es multifactorial: talento, estrategia, incentivos comerciales, decisiones, ejecución, evaluación y aprendizaje interactúan. Debemos diferenciar potencial creativo, capacidad de realizarlo y capacidad de demostrar y sostener resultados, sin asignarles pesos causales que no fueron medidos.

## 3. Dónde se gana, preserva o pierde potencial creativo

La triangulación permite avanzar desde los factores que podrían condicionar la creatividad hacia una pregunta más específica: ¿en qué momentos del trabajo creativo esas condiciones pueden modificar el desarrollo y los resultados de una propuesta?

Los capítulos anteriores identificaron problemas de diagnóstico, restricciones económicas, decisiones de aprobación, dificultades de ejecución y diferencias en el reconocimiento internacional.
Sin embargo, estas condiciones no actúan necesariamente de manera independiente ni producen siempre las mismas consecuencias.

Un brief insuficiente puede limitar el desarrollo inicial de una solución, pero también puede ser reformulado por la agencia. Una aprobación puede debilitar una propuesta, aunque también

puede mejorar su pertinencia. Una restricción de producción puede impedir ejecutar una idea o motivar una alternativa más eficiente.

Por lo tanto, el potencial creativo no debe entenderse como una cualidad fija que simplemente disminuye mientras una campaña avanza. Puede desarrollarse, transformarse, fortalecerse o perderse en diferentes momentos.
Para examinar esos procesos proponemos un modelo de seis momentos de transformación. No constituye una medición empírica de pérdidas ni una secuencia obligatoria para todas las campañas. Es un marco analítico que organiza los mecanismos identificados en las cinco fuentes.

### 3.1. Seis momentos donde las decisiones pueden cambiar el resultado

**Primer momento:** del problema a la oportunidad. El brief no determina por sí solo el diagnóstico. Las entrevistas identifican supuestos incompletos y dificultades de comprensión entre agencia y anunciante, pero también la responsabilidad de cuestionar el encargo. *Nigrum Corpus* muestra cómo investigar una desigualdad específica puede abrir una oportunidad creativa que no estaba en la formulación superficial del problema.

**Segundo momento**: de la oportunidad a una solución diferenciadora. La investigación, la exploración, el criterio estratégico y los códigos culturales pueden producir originalidad al modificar funciones o significados. SOS POS transforma una terminal financiera; El Cepillo sin Dientes convierte un objeto común en símbolo. Son ejemplos seleccionados, no pruebas de que un método garantice buenas ideas.

**Tercer momento:** de la propuesta a una decisión que la habilite. En esta transición importan confianza, argumentos, autoridad y patrocinio interno. Las aprobaciones aparecen en relatos de pérdida, pero también hay experiencias de defensa y mejora. Coquí Alarmed ilustra que ciertas ideas necesitan acceso a elementos del producto o servicio, no solo autorización para comunicar.

**Cuarto momento:** de la aprobación a la ejecución. Presupuesto, tiempos, producción, especialistas y coordinación condicionan lo que puede materializarse. Don't Stop Motion integra técnica y participación en el mecanismo creativo; SOS POS requiere capacidades operativas; El Cepillo sin Dientes, diseño, fabricación y circulación. La ejecución forma parte de la solución y debería pensarse desde el origen.

**Quinto momento:** de la ejecución a los resultados. Alcance, participación, cambios de conducta, efectos comerciales e impacto social no son indicadores equivalentes. El análisis de los ocho casos distingue resultados publicados de efectos finales no verificados independientemente. La ausencia de evidencia pública tampoco demuestra ausencia de resultados reales: importa definir objetivos, indicadores y plazos adecuados.

**Sexto momento**: de los resultados al reconocimiento y el aprendizaje. Los festivales observan trabajo seleccionado, inscrito, documentado y juzgado; la divergencia Cannes–FIAP muestra la importancia de no confundir sistemas. Mejor documentación no transforma automáticamente una campaña en más efectiva. Para sostener capacidades también importa aprender de los proyectos, conservar experiencia y abrir oportunidades futuras.

Estos seis momentos son una herramienta analítica, no un embudo medido ni una secuencia obligatoria. Una propuesta puede mejorar o perder potencial en cualquiera de ellos; el modelo ayuda a identificar dónde actuar y qué evidencia necesitaríamos para evaluar cambios.

### 3.2. Mapa integrado de transformación creativa

Los seis momentos permiten organizar las principales condiciones identificadas en el estudio.

| Momento | Capacidad que interviene | Qué puede fortalecer la propuesta | Qué puede restringirla |
|---|---|---|---|
| Problema → oportunidad | Diagnóstico y comprensión estratégica | Información, criterio, cuestionamiento del brief | Supuestos incorrectos, problemas mal definidos |
| Oportunidad → solución | Desarrollo creativo | Investigación, exploración, conocimiento cultural | Repetición de fórmulas, exploración insuficiente |
| Propuesta → decisión | Defensa y habilitación organizacional | Confianza, patrocinio, autoridad, criterios compartidos | Aprobaciones, desalineación, incertidumbre no gestionada |
| Decisión → ejecución | Producción y coordinación | Recursos pertinentes, especialistas, colaboración | Desajustes de presupuesto, plazos y capacidades |
| Ejecución → resultados | Implementación y evaluación | Objetivos claros, medición pertinente, aprendizaje | Distribución insuficiente, evidencia incompleta |
| Resultados → reconocimiento | Documentación y participación | Casos sólidos, estándares, exposición internacional | Baja participación, documentación limitada, selección inadecuada |

Nota metodológica: el mapa representa capacidades y mecanismos plausibles identificados mediante entrevistas, encuesta, casos, benchmark y revisión estructural. No establece una secuencia causal demostrada ni permite asignar probabilidades de éxito o fracaso a cada transición.

La utilidad del modelo no reside en identificar una etapa universalmente responsable de las dificultades creativas.

Reside en mostrar que problemas aparentemente similares pueden originarse en condiciones diferentes.

Una campaña puede presentar debilidades desde su diagnóstico inicial. Otra puede contar con una propuesta relevante que no consigue respaldo organizacional. Una tercera puede ejecutarse correctamente y no demostrar los resultados esperados. Una cuarta puede generar efectos relevantes sin obtener reconocimiento internacional.

Estas situaciones no deberían tratarse como manifestaciones equivalentes de un mismo problema.

### 3.3. No toda pérdida de reconocimiento representa una pérdida de creatividad

Conviene distinguir cuatro situaciones.

**Pérdida de potencial creativo:** decisiones que reducen la pertinencia o diferenciación de una propuesta; demostrarla exige comparar versiones.

**Pérdida de oportunidad de realización**: una idea no llega a ejecutarse, aunque ello no pruebe que habría sido buena.

**Brecha de demostración**: la campaña se realizó, pero sus resultados finales no pueden establecerse con la información disponible. Brecha de reconocimiento: el trabajo no es premiado dentro de un circuito específico, lo que tampoco equivale a ausencia de efectividad.

Cada problema demanda decisiones e indicadores diferentes. Mejorar aprobaciones no soluciona necesariamente un diagnóstico deficiente; más producción no garantiza pertinencia; más inscripciones no prueban mejor creatividad. El resultado visible, por sí solo, no revela en qué etapa se generó o perdió valor.

### 3.4. Las condiciones que atraviesan todo el proceso

Los momentos anteriores están atravesados por economía, liderazgo, talento y relaciones. Los honorarios y las licitaciones pueden afectar tiempo de exploración, especialistas o reinversión; la dirección de equipos puede influir en aprendizaje, confianza y oportunidades; la relación cliente-agencia puede facilitar información, decisiones y ejecución. Las redes internacionales pueden ampliar capacidades que no existen internamente.

Ningún factor opera siempre en la misma dirección. Más gestión puede aportar consistencia o crear burocracia; una relación duradera puede generar confianza o complacencia. La cuestión investigable es qué prácticas modifican efectivamente decisiones y resultados. La estructura debe sostener la exploración, no reemplazarla con previsibilidad.

### 3.5. De las campañas excepcionales a la capacidad de producirlas recurrentemente

Una campaña excepcional evidencia capacidad en un contexto determinado; no demuestra que ese conjunto de oportunidades, equipos y recursos vaya a repetirse. Sostener competitividad implica trabajar de forma recurrente sobre problemas relevantes, explorar soluciones, conseguir decisiones, ejecutar con calidad, evaluar y aprender. Es posible hacerlo dentro de una organización o coordinando capacidades externas.

El benchmark aporta ejemplos compatibles con esta lógica y el capítulo 5 documenta infraestructura y formación disponibles en Chile. Pero desconocemos cuántas ideas se descartan, cuántas mejoran o cuál es la distribución real de capacidades. Por ello, la transformación de talento en resultados sostenidos es una hipótesis organizacional concreta que merece medirse, no una causa ya demostrada de los resultados internacionales.

## 4. Qué sabemos, qué parece probable y qué no podemos afirmar

La triangulación permite construir un diagnóstico más preciso de la competitividad creativa chilena, pero también establece límites sobre las conclusiones que pueden extraerse.

No todos los hallazgos tienen el mismo respaldo. Algunos corresponden a resultados documentados; otros identifican mecanismos plausibles mediante los cuales determinadas condiciones podrían influir en el trabajo creativo. Un tercer grupo reúne interpretaciones que todavía no pueden demostrarse con la evidencia disponible.

Esta distinción es necesaria para evitar que una explicación convincente sea presentada como una causa comprobada.

También permite reconocer que las fuentes poseen capacidades diferentes.

El benchmark observa participación y reconocimiento competitivo. Las entrevistas permiten comprender experiencias y decisiones desde distintos actores. La encuesta identifica percepciones, preferencias y recuerdos dentro de una muestra exploratoria. Los casos muestran mecanismos desarrollados en campañas seleccionadas. La revisión estructural documenta condiciones económicas e institucionales.

Ninguna de estas aproximaciones observa completamente el mismo fenómeno.

Por lo tanto, la triangulación no permite construir una jerarquía estadística de causas ni calcular cuánto contribuye cada factor al desempeño internacional de Chile.

Sí permite establecer qué afirmaciones cuentan con respaldo directo, cuáles representan interpretaciones razonables y cuáles excederían el alcance del estudio.

### 4.1. Lo que podemos sostener con evidencia

El análisis confirma que Chile dispone de capacidad para producir trabajo creativo reconocido internacionalmente, pero sus resultados competitivos presentan diferencias importantes de continuidad. Entre 2022 y 2026, Cannes Lions muestra una trayectoria discontinua, mientras que FIAP registra reconocimiento profesional chileno en las cinco ediciones estudiadas. Estos circuitos no son directamente comparables y ninguno representa la totalidad de la creatividad nacional. A su vez, los cuatro casos chilenos examinados en el capítulo 4 demuestran que existen distintas formas de concebir y ejecutar soluciones competitivas, aunque no permiten establecer cuán extendidas o recurrentes son esas capacidades dentro de la industria.

La encuesta documenta una tensión particularmente relevante entre la creatividad que los participantes prefieren y aquella que esperan que avance. De 149 encuestados, 90 recomendarían una propuesta diferenciadora, mientras 126 anticipan que en Chile se elegiría con mayor frecuencia una alternativa previsible. Entre quienes prefieren diferenciación, 77 comparten esa expectativa. También se observa una diferencia en los relatos sobre proyectos: 42 participantes recuerdan experiencias de mejora y 43 de pérdida de fuerza, pero las etapas consideradas decisivas cambian según el desenlace. Estos resultados identifican percepciones y atribuciones dentro de la muestra; no demuestran cómo se distribuyen realmente las aprobaciones ni permiten asignar responsabilidades causales.

Finalmente, la evidencia sectorial documenta condiciones económicas que pueden afectar las oportunidades de desarrollo creativo. El estudio de licitaciones de Cámara de Empresas Creativas y SCOPEN registra un promedio de 23 procesos anuales por empresa y apenas un 1% de licitaciones remuneradas entre las compañías participantes. Esto demuestra la existencia de exigencias comerciales y costos potenciales anteriores al desarrollo de muchos proyectos, aunque no cuantifica su efecto sobre la calidad creativa. **En conjunto, las fuentes permiten superar la explicación de una ausencia generalizada de talento y reconocer tensiones concretas entre ambición, decisiones, condiciones económicas y capacidad de realización.** La contribución de cada factor a los resultados competitivos, sin embargo, requiere distinguirse de los fenómenos efectivamente documentados.

### 4.2. Lo que parece plausible, pero todavía no está demostrado

Las fuentes permiten proponer cinco mecanismos plausibles, sin adjudicarles una contribución causal cuantificada: la calidad de los diagnósticos y las decisiones; el efecto de honorarios y costos comerciales sobre tiempo y recursos; el papel de liderazgo, mentoría y aprendizaje en la continuidad; el acceso a especialistas y redes internacionales; y la capacidad de ejecutar, medir y documentar trabajo competitivo.

Entrevistas, encuesta y casos aportan experiencias coherentes con estos mecanismos, pero no siguen los mismos proyectos longitudinalmente. Para evaluarlos se necesitarían comparaciones de procesos, recursos, versiones de ideas, resultados y trayectorias de organizaciones. Su utilidad presente es convertir explicaciones generales en hipótesis específicas de intervención.

### 4.3. Lo que no podemos afirmar

No podemos afirmar que Chile sea culturalmente menos tolerante al riesgo que sus competidores; que los anunciantes expliquen principalmente la pérdida de potencial; que las agencias chilenas tengan menos talento; o que el presupuesto sea la causa principal de sus resultados. Tampoco está demostrado que investigar reduzca creatividad, que una proporción determinada de buenas ideas muera en aprobación, ni que más entradas o mejores casos para festivales garanticen premios.

Los resultados en Cannes y FIAP no representan por sí solos toda la calidad creativa nacional, ni un premio acredita automáticamente efectividad comercial o impacto social. Estas limitaciones delimitan el alcance de la investigación; no anulan sus hallazgos medidos ni los mecanismos de decisión que sí identifica.

### 4.4. Qué explicaciones pierden fuerza después de la triangulación

Después del contraste pierden fuerza las explicaciones únicas: el tamaño del mercado como destino inevitable; los anunciantes como actores que simplemente no desean creatividad; los procesos como destrucción automática de ideas; la medición como enemiga necesaria de la originalidad; y los premios como sustituto de efectividad o relevancia cultural.

No significa que escala, clientes, investigación o festivales sean irrelevantes. Significa que ninguno basta por sí solo para explicar la trayectoria. Una explicación de mayor valor debe identificar circunstancias y decisiones observables, considerar contraejemplos y diferenciar lo que se sabe de lo que se infiere.

### 4.5. La jerarquía final de evidencia

Para sintetizar el contraste, las principales conclusiones pueden clasificarse según el nivel de evidencia que las sostiene.

| Conclusión | Estado | Interpretación autorizada |
|---|---|---|
| Chile presenta resultados discontinuos en Cannes durante 2022–2026 | Documentada | Trayectoria observable de reconocimiento en ese circuito |
| La discontinuidad es distinta en FIAP | Documentada | El desempeño depende del sistema competitivo observado |
| Existe una brecha declarada entre diferenciación preferida y previsibilidad esperada | Documentada en la muestra | Tensión de percepciones, no conducta real demostrada |
| Las condiciones de contratación pueden generar costos de oportunidad para las agencias | Mecanismo respaldado, efecto no medido | Presión económica plausible sobre recursos disponibles |
| Las decisiones organizacionales pueden fortalecer o restringir propuestas | Compatible con testimonios y casos | Mecanismo relevante, sin magnitud causal establecida |

| | | |
|---|---|---|
| La continuidad podría depender de capacidades que exceden el talento individual | Hipótesis integradora plausible | Requiere comparar organizaciones, proyectos y trayectorias |
| Chile sería culturalmente menos tolerante al riesgo que otros mercados | No demostrado | Explicación exploratoria, sin respaldo comparativo directo |
| Las restricciones identificadas explicarían una proporción determinada de los resultados internacionales | No demostrado | No existe una estimación causal de sus contribuciones |

Nota metodológica: estas clasificaciones describen el alcance de las evidencias disponibles. No representan niveles de significancia estadística ni probabilidades de causalidad. Las coincidencias entre entrevistas y encuesta no se consideran pruebas independientes de comportamiento; tampoco se interpreta la coincidencia entre benchmark y casos premiados como corroboración completamente independiente.

La jerarquización permite extraer una consecuencia importante.

**Las explicaciones con evidencia más próxima a las decisiones concretas son también aquellas que ofrecen mayores posibilidades de ser investigadas, modificadas y evaluadas.**

Es posible estudiar cómo se definen los problemas, quién participa en las aprobaciones, qué recursos se asignan a los proyectos y cómo se documentan sus resultados.

En cambio, afirmar que una industria es conservadora, poco ambiciosa o culturalmente adversa al riesgo ofrece una explicación demasiado general si no se demuestra qué comportamientos específicos produce y bajo qué condiciones.

Esto no significa que los factores culturales carezcan de importancia.

Significa que deben investigarse mediante mecanismos propios y contrastarse con explicaciones alternativas.

### 4.6. El límite y el aporte de la triangulación

El estudio no demuestra una causa única ni un ranking causal de factores. Su aporte consiste en distinguir capacidad creativa, desarrollo de propuestas, habilitación organizacional, ejecución, resultados y reconocimiento, mostrando que requieren decisiones distintas. Los procesos pueden mejorar ideas, no solo restringirlas, y las capacidades pueden construirse con recursos propios o mediante colaboración.

La interpretación integradora es multifactorial: la continuidad podría depender de cómo el ecosistema combina talento, criterio, incentivos, liderazgo, recursos, decisiones y aprendizaje.

Es una hipótesis operable, no una fórmula de premios. Orienta preguntas concretas para la industria: qué prácticas cambiar, quién tiene autoridad para hacerlo y cómo medir si mejoran el trabajo, su efectividad y su recurrencia.

## 5. Una nueva manera de entender la competitividad creativa chilena

**De la capacidad individual a la capacidad colectiva de hacer que las ideas ocurran**

Durante años, parte de la conversación sobre la creatividad chilena se ha organizado alrededor de preguntas recurrentes: ¿nos falta talento?, ¿somos demasiado conservadores?, ¿los clientes no se atreven?, ¿necesitamos mayores presupuestos?, ¿por qué otros países consiguen mejores resultados?

Esta investigación permite cuestionar la suficiencia de esas explicaciones.

Chile ha demostrado que puede producir trabajo creativo reconocido internacionalmente. Cuenta con profesionales, organizaciones, capacidades especializadas e infraestructura para desarrollar propuestas relevantes. Sin embargo, sus resultados competitivos muestran diferencias importantes entre años y sistemas de reconocimiento.

La existencia de grandes campañas demuestra capacidad, pero no explica por sí sola cómo conseguir que ese desempeño se repita.

**La competitividad creativa necesita entenderse también como una capacidad del sistema.**

Una capacidad que depende de cómo las organizaciones identifican oportunidades, desarrollan soluciones, toman decisiones, movilizan recursos, ejecutan proyectos, evalúan resultados y aprenden de su experiencia.

Desde esta perspectiva, el talento es fundamental, pero no suficiente. Una buena idea necesita encontrar condiciones para desarrollarse. Una propuesta ambiciosa necesita organizaciones capaces de comprenderla y respaldarla. Una ejecución relevante necesita recursos y capacidades apropiadas. Y un resultado excepcional necesita convertirse en aprendizaje y oportunidades futuras si se aspira a sostener el desempeño.

Esto no significa que el estudio haya demostrado que Chile pierde competitividad principalmente por fallas en ese proceso. Las fuentes no permiten establecer cuánto influye cada condición ni compararlas causalmente entre mercados.

Pero sí permiten formular una interpretación más precisa y útil que las explicaciones generales basadas en falta de valentía, talento o ambición.

La pregunta ya no debería limitarse a por qué algunas ideas chilenas consiguen reconocimiento y otras no.

También debería examinar qué condiciones hacen posible que diferentes organizaciones desarrollen trabajo relevante de manera recurrente, qué decisiones amplían o restringen esas oportunidades y cómo puede evaluarse su contribución efectiva.

Esta perspectiva modifica incluso lo que entendemos por éxito.

Una industria creativamente competitiva no puede evaluarse solamente por la excepcionalidad de sus campañas premiadas. También importa su capacidad para producir soluciones pertinentes, ejecutarlas, demostrar resultados relevantes y desarrollar las condiciones profesionales y organizacionales que permitan volver a hacerlo.

Los premios constituyen una señal de reconocimiento competitivo, pero no sustituyen esas otras dimensiones.

## La identidad como fuente de diferenciación aún abierta

Existe además una dimensión que no debería quedar fuera de esta interpretación: la identidad creativa chilena.

El benchmark internacional muestra que mercados como Nueva Zelanda y Puerto Rico han conseguido transformar expresiones culturales propias en mecanismos creativos reconocidos globalmente. Su especificidad local no ha sido necesariamente una limitación; en algunos trabajos constituye precisamente aquello que los diferencia.

En Chile, sin embargo, la investigación no identifica una característica creativa nacional claramente compartida entre los participantes. En la encuesta, la opción individual más seleccionada fue no reconocer una ventaja competitiva clara, aunque otros participantes destacaron el talento, el conocimiento de la cultura local y la capacidad de resolver con recursos limitados.

Las entrevistas también introducen la pregunta por la reconocibilidad internacional del trabajo chileno. Pero no permiten afirmar que exista una ausencia de identidad ni que nuestros códigos culturales sean menos ricos o relevantes que los de otros mercados.

Tampoco corresponde reducir Chile a una sola identidad. Su diversidad territorial, social, generacional e histórica ofrece múltiples fuentes posibles de diferenciación.

El desafío podría encontrarse en algo distinto: la capacidad de transformar ese conocimiento cultural en ideas que no solamente representen lo chileno, sino que utilicen sus particularidades para construir soluciones originales y relevantes.

Por eso, la pregunta no es si Chile tiene identidad cultural.

Es si estamos consiguiendo convertir nuestra diversidad cultural en una fuente reconocible y recurrente de diferenciación creativa.

La investigación deja esta cuestión abierta. Su importancia no reside en atribuirle los resultados internacionales de Chile, sino en identificar una oportunidad de desarrollo que merece ser examinada junto con las capacidades organizacionales, económicas y profesionales del ecosistema.

Al mismo tiempo, las entrevistas y la encuesta revelan una industria que declara valorar la diferenciación, pero anticipa que las decisiones favorecerán soluciones previsibles. Una industria que identifica restricciones organizacionales y económicas, pero también reconoce responsabilidades propias. Y donde los procesos pueden debilitar las ideas, aunque también mejorarlas.

Estas tensiones sugieren que el problema no puede comprenderse exclusivamente observando las cualidades individuales de quienes crean ni las características culturales que se atribuyen al país.

**El aporte central de esta investigación no es haber identificado una causa única de las dificultades chilenas. Es haber desplazado la discusión desde los atributos que supuestamente nos faltan hacia las capacidades y decisiones que podemos examinar, desarrollar y mejorar.**

Ese cambio importa porque transforma también la naturaleza de las posibles soluciones.

Si el problema fuera únicamente cultural, la respuesta sería pedirle a la industria que fuera más valiente.

Si fuera exclusivamente económico, bastaría con reclamar más inversión.

Si dependiera solamente del talento, la solución sería formar o contratar mejores profesionales.

Pero si la competitividad también depende de cómo se conectan las capacidades disponibles, entonces el desafío involucra simultáneamente a agencias, anunciantes, productoras, instituciones, líderes y profesionales.

No se trata de asignarles la misma responsabilidad ni de suponer que todas las organizaciones necesitan los mismos cambios.

Se trata de identificar qué decisiones están dentro de su alcance, qué prácticas pueden mejorar y qué resultados deberían medirse para comprobar si esas transformaciones funcionan.

La investigación no entrega una fórmula definitiva. Entrega una nueva manera de formular el desafío.

**Chile no necesita seguir demostrando que es capaz de tener grandes ideas. Ya existen evidencias de esa capacidad.**

**El desafío es comprender y fortalecer las condiciones que permiten que esas ideas se desarrollen, se conviertan en resultados relevantes y abran oportunidades para las siguientes.**

Porque la verdadera aspiración de una industria creativa no debería ser solamente conseguir que algo extraordinario ocurra.

**Debería ser construir las condiciones para que lo extraordinario pueda volver a ocurrir.**

Cierre

# ¿Y?

# La creatividad chilena frente a su propio espejo

Después de analizar diez mercados en el benchmark principal, incluido Chile, e incorporar Puerto Rico como contraste adicional, entrevistar a 63 profesionales, encuestar a 149 participantes, examinar ocho casos creativos y revisar las condiciones del ecosistema, esta investigación deja una conclusión que merece incomodar a la industria.

**Chile ha demostrado que tiene capacidad creativa. Sostenerla exige mucho más que talento.**

La investigación identifica un desafío multifactorial: cómo se combinan la ambición creativa, las decisiones de agencias y anunciantes, los incentivos económicos, el liderazgo, la calidad de ejecución y el desarrollo continuo de capacidades. Ningún factor explica por sí solo los resultados internacionales; juntos ofrecen un marco concreto para entender las dificultades y orientar su transformación.

Encontramos algunas paradojas:

**Queremos diferenciarnos, pero esperamos que gane lo conocido.** El 60,4% de los encuestados recomendaría una propuesta más diferenciadora. Sin embargo, el 84,6% cree que en Chile avanzaría la más previsible. Incluso quienes prefieren diferenciarse anticipan mayoritariamente que el sistema elegirá otra cosa.

**Cuando las ideas mejoran, recordamos la creación. Cuando empeoran, aparecen las aprobaciones.** En los relatos de mejora, las etapas de brief, estrategia y desarrollo creativo concentran las atribuciones decisivas. En los relatos de deterioro, la aprobación del anunciante adquiere mucho más protagonismo. No sabemos cuánto corresponde a decisiones reales y cuánto a nuestra manera de contar los resultados. Pero esa diferencia obliga a preguntarnos por nuestra propia responsabilidad.

**La creatividad también enfrenta restricciones antes de que exista una campaña.** Las condiciones de contratación, las licitaciones y la sostenibilidad económica afectan los recursos que las organizaciones deben administrar para competir y desarrollar trabajo.

**Tener talento no equivale a tener una ventaja competitiva reconocible.** Los participantes identifican fortalezas en las personas, el conocimiento cultural y la capacidad de resolver. Pero no aparece una ventaja principal ampliamente compartida, ni evidencia suficiente para afirmar que Chile posee una firma creativa nacional reconocible.

**Ganar premios tampoco equivale a construir una industria creativa sostenible.** Chile obtuvo cero Lions en Cannes 2026 y ocho metales profesionales en FIAP ese mismo año. Los sistemas son distintos, pero la divergencia recuerda que ningún festival representa por sí solo toda la capacidad creativa de un país.

El estudio no encontró pruebas de una causa única que explique estos resultados. Sí identificó un conjunto de decisiones, capacidades y condiciones sobre las que la industria puede actuar.

Y aquí aparece el desafío de fondo.

En el alto rendimiento, el talento importa. Pero nadie construye una trayectoria competitiva duradera confiando exclusivamente en una actuación excepcional. Se necesita entrenar, desarrollar criterio, coordinar equipos, tomar decisiones, medir, corregir y volver a intentarlo.

La creatividad necesita libertad para explorar. También necesita estructuras que no la asfixien, sino que la hagan posible.

Por eso, el siguiente paso no puede limitarse a pedir más valentía a los clientes, más ambición a las agencias o más recursos al mercado.

**También debemos preguntarnos qué estamos dispuestos a cambiar en las decisiones que sí controlamos.**

No sabemos todavía cuánto contribuiría cada cambio al reconocimiento internacional de Chile. Pero sí sabemos que seguir buscando una única causa no explica la complejidad que esta investigación encontró.

**El desafío ya no es demostrar que Chile puede hacer algo extraordinario, sino construir, poner a prueba y mejorar las condiciones para que lo extraordinario pueda volver a ocurrir.**

## Las cuatro tensiones que deben movilizar a la industria:

01 · LA PARADOJA DE LA RESPONSABILIDAD

**Recomendaríamos diferenciación, pero esperamos que el sistema elija previsibilidad.**

77 de los 90 participantes que recomendarían diferenciación creen que avanzaría una alternativa más convencional.
Se identifica una separación entre el criterio propio y las expectativas atribuidas al funcionamiento de la industria.

02 · LA ASIMETRÍA DEL RELATO

**Cuando las ideas mejoran, destacamos la creación. Cuando empeoran, aparecen las aprobaciones.**

| | |
|---|---|
| **61,9%**<br>De quienes recuerdan mejoras sitúan la etapa decisiva en el brief, estrategia o desarrollo creativo. | **55,8%**<br>De quienes recuerdan pérdidas sitúan la etapa decisiva en la aprobación del anunciante. |

Podríamos estar atribuyendo los éxitos y los fracasos a factores distintos según nuestra posición dentro del proceso. Es una posibilidad de sesgo retrospectivo.

03 · LA ECONOMÍA DE LA CREATIVIDAD

**La creatividad cuesta incluso antes de conseguir un cliente.**

El estudio Cámara–SCOPEN documenta un promedio de **23 licitaciones anuales** y **solo 1% remuneradas** entre los procesos reportados por las empresas participantes. Hay una restricción comercial medible anterior al desarrollo de muchas campañas.

04 · LA DIFERENCIA ENTRE CAPACIDAD Y CONTINUIDAD

**Chile tiene capacidad creativa. El desafío es convertirla en competitividad sostenida.**

La investigación no identifica una causa única detrás de la irregularidad competitiva chilena. Identifica un conjunto de factores económicos, organizacionales, profesionales y culturales que pueden potenciar o restringir el desarrollo de trabajo creativo.

La **competitividad creativa debe abordarse como una capacidad colectiva**, no solamente como una expresión de talento individual.

Por lo tanto, se necesita construir un sistema que permita desarrollar ese talento, transformarlo en resultados y volver a hacerlo.

## Del diagnóstico a la responsabilidad

**Agencias**: Elevar la calidad estratégica, aprender a defender propuestas y desarrollar talento mediante mentoría y estándares compartidos

**Anunciantes**: Mejorar briefs, criterios de aprobación, patrocinio interno y mecanismos para gestionar incertidumbre

**Productoras y especialistas:** Participar antes en la construcción de soluciones, no solo en su ejecución

**Gremios e instituciones**: Fortalecer formación, colaboración, circulación de talento y acceso a oportunidades

**Todos:** Medir mejor los resultados, revisar proyectos que no prosperaron y convertir experiencias excepcionales en aprendizaje recurrente.

## Referencias


- Acosta, M., & González Muguruza, M. (2023). Todos los leones argentinos. *Reporte Publicidad*. https://revistareporte.com.ar/151/todos-los-leones-argentinos/
- Adlatina. (2023). *Cannes Lions 2023: Nueva Zelanda, Argentina y Japón, en el podio de países más efectivos*. https://www.adlatina.com/publicidad/cannes-lions-2023-nueva-zelanda-argentina-y-japon-en-el-podio-de-paises-mas-efectivos
- Adlatina. (2024a). *Cannes Lions 2024: 26.753 inscripciones de 30 categorías sueñan con un león*. https://www.adlatina.com/publicidad/cannes-lions-2024-26.753-inscripciones-de-30-categorias-suenan-con-un-leon
- Adlatina. (2024b). *Cannes Lions 2024: Perú lidera el ranking de efectividad entre los países con más de cien inscripciones*. https://www.adlatina.com/publicidad/cannes-lions-2024-peru-lidera-el-ranking-de-efectividad-entre-los-paises-con-mas-de-cien-inscripciones
- Adlatina. (2025a). *Cannes Lions 2025: Dinamarca lidera el ranking de efectividad que elabora Adlatina.com*. https://www.adlatina.com/publicidad/cannes-lions-2025-dinamarca-lidera-el-ranking-de-efectividad-que-elabora-adlatina.com
- Adlatina. (2025b). *Cannes Lions 2025: Latinoamérica aumenta sus inscripciones en un 16 por ciento*. https://www.adlatina.com/publicidad/cannes-lions-2025-latinoamrica-aumenta-sus-inscripciones-en-un-16-por-ciento
- Adlatina. (2025c). *¿Cómo quedan los rankings latinos luego de la quita de leones a DM9?* https://www.adlatina.com/publicidad/cmo-quedan-los-rankings-latinos-luego-de-la-quita-de-leones-a-dm9
- Adlatina. (2025d). *Gut fue la agencia del año en Diente y Landia, la mejor productora*. https://www.adlatina.com/publicidad/diente-2025
- Adlatina. (2026a). *BBDO Puerto Rico, GP de Audio & Radio: «Lloramos todos»*. https://www.adlatina.com/publicidad/bbdo-puerto-rico-gp-de-audio-radio-lloramos-todos
- Adlatina. (2026b). *Cannes Lions 2026: Estados Unidos, Reino Unido y Brasil lideran el ranking de países de Adlatina*. https://www.adlatina.com/publicidad/cannes-lions-2026-estados-unidos-reino-unido-y-brasil-lideran-el-ranking-de-pases-de-adlatina
- Advertising Council Australia. (2025). *Australia ends Cannes Lions on a high, claiming a Grand Prix and two golds*. https://advertisingcouncil.org.au/news/australia-ends-cannes-lions-on-a-high-claiming-a-grand-prix-and-two-golds
- Asociación Peruana de Agencias de Publicidad. (2026). *Ganadores Premio APAP 2026*. https://apap.org.pe/pages/ganadores-premio-apap-2026
- Banco de Crédito del Perú. (2026). *BCP gana el Grand Prix en Cannes Lions 2026*. https://www.viabcp.com/blog-bcp/banco-mas-seguro-bcp-cannes-lions-2026
- Cámara de Empresas Creativas de Chile. (2025a). *La Cámara de Empresas Creativas y SCOPEN realizan el primer estudio sobre procesos de selección de empresas creativas en Chile*. https://empresascreativas.cl/noticias/la-camara-de-empresas-creativas-y-scopen-realizan-el-primer-estudio-sobre-procesos-de-seleccion-de-empresas-creativas-en-chile/
- Cámara de Empresas Creativas de Chile. (2025b). *Premios CREA 2025: Celebrando la excelencia que impulsa a la industria creativa nacional*. https://empresascreativas.cl/noticias/premios-crea-2025-celebrando-la-excelencia/

- Cámara de Empresas Creativas de Chile. (2026a). *Guías de buenas prácticas: Altos estándares para una industria creativa más sostenible*. https://empresascreativas.cl/noticias/guias-de-buenas-practicas/
- Cámara de Empresas Creativas de Chile. (2026b). *Playbook de licitaciones exitosas: Guía de buenas prácticas para convocar, elegir y contratar agencias* [Guía]. https://empresascreativas.cl/compliance/guias-de-buenas-practicas/
- Cannes Lions. (s. f.-a). *Awards entry starter pack*. https://www.canneslions.com/awards/awards-support/awards-entry-guide
- Cannes Lions. (s. f.-b). *Cultural context at Cannes Lions*. https://www.canneslions.com/awards/awards-support/cultural-context
- Cannes Lions. (s. f.-c). *How judging works*. https://www.canneslions.com/awards/awards-support/how-judging-works
- Cannes Lions. (s. f.-d). *Raimundo Undurraga* [Perfil de jurado]. https://www.canneslions.com/awards/jury/raimundo-undurraga-306432
- Cannes Lions. (s. f.-e). *Set the creative standard: Latin America*. https://www.canneslions.com/awards/winners-spotlight/latam
- Cannes Lions. (2025). *Cannes Lions International Festival of Creativity announces winners across the Lions in the Entertainment and Craft Tracks*. https://www.canneslions.com/news/cannes-lions-announces-2025-winners-across-entertainment-and-craft-tracks
- Cannes Lions. (2026a). *Cannes Lions International Festival of Creativity announces Lion winners on day three*. https://www.canneslions.com/news/cannes-lions-international-festival-of-creativity-announces-lion-winners-on-day-three
- Cannes Lions. (2026b). *Cannes Lions International Festival of Creativity announces winners across the Entertainment and Craft Track Lions*. https://www.canneslions.com/news/cannes-lions-international-festival-of-creativity-announces-winners-across-the-entertainment-and-craft-track-lions
- Cannes Lions. (2026c). *Final winners announced for 2026*. https://www.canneslions.com/news/final-winners-announced-for-2026
- Cannes Lions. (2026d). *The official LIONS Sport Report 2026*. https://www.canneslions.com/the-official-lions-sport-report-2026
- Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud. (2025, 28 de abril). *«No dejes de moverte, la historia de las manos de Norma»: Cenabast lanzó cortometraje para concientizar sobre la artritis reumatoide y el acceso a medicamentos a menor costo*. https://www.cenabast.cl/no-dejes-de-moverte-la-historia-de-las-manos-de-norma-cenabast-lanzo-cortometraje-para-concientizar-sobre-la-artritis-reumatoide-y-el-acceso-a-medicamentos-a-menor-costo/
- Communications Council. (s. f.). *Young Lions Competition*. https://commscouncil.nz/awards/young-lions
- Communications Council. (2026, 6 de mayo). *Six New Zealanders on the Cannes Lions 2026 jury*. https://commscouncil.nz/news/six-new-zealanders-on-the-cannes-lions-2026-jury
- Contagious. (2025, 17 de junio). From punchline to Grands Prix: How a health charity made herpes a headline and a hit. *Contagious*. https://www.contagious.com/en/article/news-and-views/make-new-zealand-the-best-place-in-the-world-to-have-herpes-6bc156c6e9534b0e94e0fc4f19296140
- Contreras, E. (2024, 30 de diciembre). Vitto y Adela: Cantante trans chileno grabó dueto con su antigua identidad de género gracias a la IA. *BioBioChile*. https://www.biobiochile.cl/noticias/artes-y-cultura/musica/2024/12/30/vitto-y-adela-cantante-trans-chileno-grabo-dueto-con-su-antigua-identidad-de-genero-gracias-a-la-ia.shtml

- Corporación Latinobarómetro. (2025). *Informe Latinobarómetro 2024: La democracia resiliente*. https://www.latinobarometro.org/noticias/informe-latinobarometro-2024-la-democracia-resiliente
- Creativepool Editorial. (2026, 30 de abril). The Toothless Brush: How Inbrax turned a simple object into a powerful campaign for oral health equality in Chile. *Creativepool*. https://creativepool.com/inbraxchile/articles/the-toothless-brush-how-inbrax-turned-a-simple-object-into-a-powerful-campaign-for-oral-health-equality-in-chile.34641
- EFE. (2024, 1 de marzo). *Madres chilenas recrearán con IA los rostros de sus hijos robados en la dictadura militar*. https://efe.com/mundo/2024-03-01/madres-chilenas-recrearan-con-ia-los-rostros-de-sus-hijos-robados/
- Effie Awards Chile. (2025). *Ganadores 2025*. https://effie.cl/ganadores-2025/
- Green, R. (2026a, 21 de junio). McCann New Zealand surges ahead in NZ's second wave of Cannes Lions shortlists. *Campaign Brief NZ*. https://campaignbrief.co.nz/2026/06/21/mccann-new-zealand-surges-ahead-in-nzs-second-wave-of-cannes-lions-shortlists/
- Green, R. (2026b, 28 de junio). New Zealand's complete Cannes Lions 2026 tally: View all the winners, from gold to bronze. *Campaign Brief NZ*. https://campaignbrief.co.nz/2026/06/28/new-zealands-complete-cannes-lions-2026-tally-view-all-the-winners-from-gold-to-bronze/
- Hyundai Motor Company. (2026, 30 de junio). *Hyundai Motor wins two Cannes Lions awards including Grand Prix for second consecutive year*. https://org.hyundai.com/worldwide/en/newsroom/detail/0000001210?category=esg&topic=esg-environmental-projects
- IAB Chile. (2025, 25 de junio). *Chile cosecha 5 metales y 17 shortlist alcanzados en Cannes Lions 2025*. https://iab.cl/noticias-y-estudios/chile-cosecha-5-metales-y-17-shortlist-alcanzados-en-cannes-lions-2025/
- Insider Latam. (2025). *Top 10: El podio de las campañas de Hispanoamérica más premiadas en Cannes Lions 2025*. https://insiderlatam.com/top-10-el-podio-de-las-campanas-de-hispanoamerica-mas-premiadas-en-cannes-lions-2025/
- Insider Latam. (2026). *Puerto Rico gana su segundo Grand Prix en Cannes Lions 2026 con Uva Uva Bombón*. https://insiderlatam.com/puerto-rico-gana-su-segundo-grand-prix-en-cannes-lions-2026-con-uva-uva-bombon/
- LatinSpots. (2025, 4 de octubre). *Cheil Chile / Felipe Ortiz: Equilibrar creatividad y tecnología*. https://www.latinspots.com/noticia/cheil-chile-felipe-ortiz-equilibrar-creatividad-y-tecnologa/93750
- Lessa, I. (2025, 17 de junio). "Nigrum Corpus": União entre beleza e brutalidade para falar de racismo. *Meio & Mensagem*. https://www.meioemensagem.com.br/cannes/nigrum-corpus-uniao-entre-beleza-e-brutalidade-para-falar-de-racismo
- London International Awards. (2026). *SOS POS* [Ficha de inscripción y reconocimiento]. https://2026.liaentries.com/winners/?all_mediums=true&id_category=0&id_entry=106085&id_medium=0&id_submedium=0&page=16&proceed_advanced_search=true&proceed_simple_search=false&range=noy&view=details
- Medel, P. (2024, 23 de julio). Vocera de la Fundación Hijos y Madres del Silencio: «Es como estar buscando un hijo que no sabes dónde está y que nunca has visto». *Diario*

*Usach*. https://prontus.diariousach.cl/vocera-de-la-fundacion-hijos-y-madres-del-silencio-es-como-estar-buscando
- Meio & Mensagem. (2026, 16 de abril). Veja os brasileiros que estarão no júri do Cannes Lions 2026. *Meio & Mensagem*. https://www.meioemensagem.com.br/cannes/veja-os-brasileiros-que-estarao-no-juri-do-cannes-lions-2026
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2026). *Registro de agentes culturales, artísticos y patrimoniales: Informe 2021–2024*. https://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2026/02/24/registro-de-agentes-culturales-artisticos-y-patrimoniales-informe-2021-2024/
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, & Instituto Nacional de Estadísticas. (2026). *Estadísticas culturales: Informe anual 2024*. https://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2026/01/13/estadisticas-culturales-informe-anual-2024/
- Motion Sickness. (s. f.). *Make New Zealand the best place in the world to have herpes* [Campaña]. https://motionsickness.company/work/make-new-zealand-the-best-place-in-the-world-to-have-herpes/
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2026 Results: Chile*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2026-results_c88c8869-en/chile_422733e9-en.html
- Ortiz Álvarez, M. (2026, 2 de julio). ¿Puede la campaña «Coquí Alarmed» realmente ayudar a la conservación de los coquíes en Puerto Rico? *El Nuevo Día*. https://www.elnuevodia.com/ciencia-ambiente/flora-fauna/notas/puede-la-campana-coqui-alarmed-realmente-ayudar-a-la-conservacion-de-los-coquies-en-puerto-rico/
- Premios Eikon Chile. (2026a). *El Cepillo sin Dientes* [Ficha de caso]. https://premioseikon.com/cepillo-sin-dientes/
- Premios Eikon Chile. (2026b). *Ganadores 2026*. https://www.premioseikon.cl/ganadores-2026
- ProChile. (2026, 13 de enero). *Servicios ligados a las industrias creativas rompen récord de exportación con US$ 106 millones en 2025*. https://www.prochile.gob.cl/noticias/detalle-noticia/2026/01/13/servicios-industrias-creativas-r%C3%A9cord-exportaci%C3%B3n-2025-prochile
- PRODU. (2022). *Especial Cannes Lions 2022*. https://especiales.produ.com/cannes-lions-2022/
- PRODU. (2025). *Raimundo Undurraga de VML Santiago: «En Don't Stop Motion cocreamos con pacientes que sufren artritis reumatoidea»*. https://www.produ.com/especiales/festival-de-cannes-lions-2025/noticias/raimundo-undurraga-de-vml-santiago-en-don-t-stop-motion-cocreamos-con-pacientes-que-sufren-artritis-reumatoidea/
- PRODU. (2026a). *Diez insights que dejó Cannes Lions a Latinoamérica en 2026*. https://www.produ.com/especiales/festival-de-cannes-lions-2026/noticias/diez-insights-que-dejo-cannes-lions-a-latinoamerica-en-2026/
- PRODU. (2026b). *Puerto Rico, potencia creativa: Dos Grand Prix en 48 horas*. https://www.produ.com/especiales/festival-de-cannes-lions-2026/noticias/puerto-rico-potencia-creativa-dos-grand-prix-en-48-horas/
- Publimark. (2025, 3 de enero). *La posibilidad de cantar a dúo con una antigua identidad*. https://www.publimark.cl/galeria/la-posibilidad-de-cantar-a-duo-con-una-antigua-identidad.html

- Rico, J. (2026, 2 de julio). Cannes Lions 2026: Análisis del medallero de América Latina. *Revista P&M*. https://www.revistapym.com.co/articulos/comunicacion/99112/cannes-lions-2026-analisis-del-medallero-de-america-latina
- The Stable. (2022, 25 de junio). *Cannes Lions: Rankings by country. The US is #1. Aus is #11. All of Australia's Lions*. https://www.thestable.com.au/cannes-lions-rankings-by-country-the-us-is-1-aus-is-11-all-of-australias-lions/
- The Work. (2026). *The official Cannes Lions Wrap-Up 2026*. https://www.lovethework.com/en/cannes-lions-wrap-up-report-2026
- Tirado, J. P. (2025, 17 de enero). «Me Feat Me»: Cantautor trans convierte parte de su historia en un emocionante dueto con su antigua identidad de género. *Publimetro Chile*. https://www.publimetro.cl/social/2025/01/17/me-feat-me-cantautor-trans-convierte-parte-de-su-historia-en-un-emocionante-dueto-con-su-antigua-identidad-de-genero/
- UNESCO. (2026). *Re|Shaping policies for creativity: We share, we act, we build*. https://doi.org/10.58337/DQDA4649
- WARC. (2025, 26 de junio). *The New Zealand Herpes Foundation: Make New Zealand the best place in the world to have herpes*. https://www.warc.com/en/article/the-new-zealand-herpes-foundation%3A-make-new-zealand-the-best-place-in-the-world-to-have-herpes-36814d5862c44b62a409b29c09f01e47


## Procedencia de las bases de datos de festivales

El análisis de participación y reconocimiento internacional utiliza, entre otras fuentes, bases de datos facilitadas directamente a BlackBrands por FilmSuez y el Festival Iberoamericano de la Creatividad (FIAP) en octubre de 2026, exclusivamente para el desarrollo del presente estudio.

FilmSuez proporcionó antecedentes de participación chilena en Cannes Lions correspondientes al periodo 2022-2026. FIAP (PRODU) facilitó antecedentes de participación por país para 2021-2026 y de reconocimientos profesionales para 2022-2026.

Estas bases constituyen fuentes primarias de acceso restringido. Sus datos fueron utilizados para elaborar las comparaciones e indicadores presentados en la investigación, respetando su alcance original y las limitaciones de cobertura de cada registro.

La disponibilidad de estos antecedentes para el estudio no implica su publicación ni autorización de redistribución. Por tanto, los resultados derivados se presentan como elaboración propia a partir de información facilitada por las entidades correspondientes.

# Anexos técnicos

Anexo analítico Capítulo 3: Cruces secundarios y precisiones de lectura

Alcance. Los siguientes cruces, retirados del cuerpo narrativo del Capítulo 3, se conservan como evidencia de apoyo. Salvo indicación, la base es n=149. Son diferencias descriptivas de una muestra exploratoria no probabilística; no constituyen pruebas de causalidad ni estimaciones representativas. Las funciones profesionales de Q2 y la experiencia internacional de Q15 son multirrespuesta y algunas categorías se superponen.

A1. Recomendación y expectativa creativa (Q7 × Q9, Q1, Q2, Q3 y Q15). Entre quienes declararon experiencia internacional directa, 92 de 109 (84,4%) esperan que avance la propuesta convencional; entre quienes no declararon experiencia directa, 34 de 40 (85,0%). Entre los participantes con funciones creativas, 47 de 65 (72,3%) recomendarían diferenciación; entre quienes señalaron estrategia, planning o consultoría, 21 de 43 (48,8%). Respecto de la capacidad de decisión, 53 de 65 personas con influencia directa y 73 de las otras 84 esperan que avance lo convencional. Las funciones pueden superponerse; no corresponde interpretarlas como sectores excluyentes.

A2. Condiciones para defender la diferenciación (Q8 × Q7, Q1, Q2 y Q3). Entre agencias, 24 de 53 (45,3%) eligieron compromiso conjunto como habilitador de confianza; entre otras organizaciones, 23 de 96 (24,0%). Entre quienes declaran funciones estratégicas, 17 de 43 (39,5%) eligieron definición de éxito y medición. Entre participantes con influencia directa en decisiones, 23 de 65 (35,4%) eligieron esa condición, frente a 18 de 84 (21,4%) en otras posiciones. En los 77 casos que combinan preferencia por diferenciación con expectativa de aprobación convencional, 42 (54,5%) seleccionaron algún mecanismo de evidencia o validación, 40 (51,9%) respaldo organizacional y 25 (32,5%) gestión de escenarios de riesgo. Las familias se superponen.

A3. Horizonte temporal (Q10 × Q16, Q3, Q4, Q8 y Q9). Perciben predominio del corto plazo 71 de 81 participantes con 16 o más años de trayectoria (87,7%), frente a 46 de 68 con hasta 15 años (67,6%). Entre personas con influencia directa, lo perciben 55 de 65 (84,6%), frente a 62 de 84 (73,8%). Entre quienes perciben corto plazo, 35 de 117 (29,9%) recuerdan un proyecto que perdió fuerza; en el resto, ocho de 32 (25,0%). La definición de éxito y medición fue elegida en Q8 por 32 de 117 (27,4%) y nueve de 32 (28,1%), respectivamente. Estas preguntas observan fenómenos distintos y no permiten inferir un efecto del horizonte temporal sobre el resultado del proyecto.

A4. Momento de ambición internacional (Q11 × Q15, Q16, Q7 y Q4). Sitúan la ambición en etapas tempranas 65 de 109 personas con experiencia internacional directa (59,6%), frente a 21 de 40 sin ella (52,5%); 46 de 77 con experiencia en festivales (59,7%), frente a 40 de 72 sin ella (55,6%); y 47 de 81 con 16 o más años de trayectoria (58,0%), frente a 39 de 68 (57,4%). Entre quienes recomendarían diferenciación, 61 de 90 (67,8%) perciben ambición temprana; entre quienes necesitan más información, 16 de 42 (38,1%). En proyectos recordados como mejoras, 27 de 42 (64,3%) perciben habitualmente ambición temprana; en relatos de deterioro, 25 de 43 (58,1%). La pregunta no identifica si esa ambición estuvo presente en los proyectos recordados.

A5. Ventajas competitivas percibidas (Q13 × Q1, Q2, Q15 y Q4). No reconocen una ventaja clara 16 de 53 participantes de agencias (30,2%) y 19 de 96 de otras organizaciones (19,8%); entre funciones creativas, 11 de 65 (16,9%), frente a 24 de 84 (28,6%) en otras funciones. Entre

quienes reportaron experiencia internacional directa, la proporción es 31 de 109 (28,4%); sin ella, cuatro de 40 (10,0%). En el grupo sin ventaja clara, 14 de 35 (40,0%) recuerdan pérdida de potencial y cinco (14,3%) mejora; en el grupo que identifica una fortaleza, las cifras son 29 de 114 (25,4%) y 37 de 114 (32,5%). La asociación no establece dirección causal ni mide ventajas objetivas.

A6. Capacidad de intervención (Q14 × Q1, Q3, Q10 y Q12). Entre agencias, 19 de 53 ubican mayor capacidad en marketing/alta dirección anunciante, 16 en equipos creativos/estratégicos y dirección de agencias, y 14 en coordinación. Entre otras organizaciones, las cifras son 39, 19 y 25 de 96. Entre quienes perciben predominio del corto plazo, 53 de 117 (45,3%) atribuyen la mayor capacidad a marketing/alta dirección; entre los demás, cinco de 32 (15,6%). De las 39 personas que eligen coordinación en Q14, 19 priorizan mejorar la protección de ideas y nueve la confianza agencia-anunciante en Q12. Entre quienes identifican a marketing/alta dirección como actor principal, esas prioridades aparecen en 20 y 19 de 58 respuestas, respectivamente. Capacidad percibida no equivale a responsabilidad ni culpabilidad.

A7. Prioridades de transformación (Q12 × Q1, Q3, Q4 y Q8). El riesgo/protección de ideas fue elegido por 26 de 53 personas de agencias (49,1%) y 30 de 96 de otras organizaciones (31,2%); originalidad/diferenciación por cuatro de 53 (7,5%) y 20 de 96 (20,8%). Entre quienes participan directamente en decisiones, 23 de 65 (35,4%) eligen confianza agencia-anunciante, frente a 18 de 84 (21,4%) en otras posiciones. Entre quienes recuerdan una idea que perdió fuerza, 22 de 43 (51,2%) priorizan protección de ideas; entre quienes recuerdan una mejora, 13 de 42 (31,0%). De los 56 que eligieron protección en Q12, solo 15 seleccionaron simultáneamente confianza agencia-anunciante y 20 seleccionaron gestionar escenarios de riesgo en Q8. Los factores son prioritarios en preguntas diferentes, no mecanismos causales equivalentes.

A8. Lectura complementaria de respuestas abiertas (Q17). De las 137 respuestas sustantivas, 45 proceden de agencias y 92 de otras organizaciones. En agencias, 18 de 45 (40,0%) mencionan clientes, marketing o confianza; en el resto, 13 de 92 (14,1%). La categoría de riesgo o miedo aparece en 11 de 45 (24,4%) y 21 de 92 (22,8%), respectivamente. Catorce respuestas combinan referencias a riesgo y a clientes/marketing/confianza. La codificación temática comprende 24 categorías y 299 asignaciones no excluyentes, realizadas por un solo analista. Estos recuentos organizan preocupaciones expresadas, no miden prevalencia poblacional.

Precisiones metodológicas. Las preguntas de selección múltiple presentan porcentajes por participante y no suman 100%. En Q4–Q6, cuatro personas no pudieron identificar un proyecto reciente con suficiente cercanía; las lecturas referidas al conjunto de proyectos identificables utilizan n=145. La plataforma registra 147 cuestionarios completos y dos incompletos, aunque los 149 contienen las preguntas estructuradas utilizadas. En Q15, 51 participantes seleccionaron tanto una experiencia directa como la alternativa de seguimiento internacional redactada en términos de ausencia de participación directa; por ello, para segmentar se priorizaron declaraciones afirmativas de participación. Los verbatims se conservan con número de respuesta y página de la exportación original, y requieren revisión de autorización antes de difusión pública.