

EDICIÓN **MARZO/ABRIL 2025**

“Tengo la convicción total de que trabajo en algo que de verdad hace el bien”

EL **GERENTE DE MARKETING DE SOPROLE, RODRIGO CUBILLOS**, SIENTE COMO SU DEBER AYUDAR A DEJAR ATRÁS AQUELLA PERCEPCIÓN DE ‘ES PURO MARKETING’. **“INSTITUCIONES COMO LA ANDA SE VUELVEN RELEVANTES PARA QUE PONGAMOS SOBRE LA MESA ESTAS DIFICULTADES PARA QUE, EN PRO DE LA BÚSQUEDA DEL BENEFICIO DE LAS PERSONAS Y DE LOS ACCIONISTAS, LOGREMOS GENERAR ESTE CÍRCULO VIRTUOSO DE CONEXIÓN”**, DICE.

MARKETERS

En enero, Rodrigo Cubillos cumplió 30 años trabajando en Soprole, 28 de ellos vinculado al marketing. Prácticamente toda su carrera la ha desarrollado en esta empresa, con la que se siente profundamente comprometido. Publicista de formación inicial, nunca ejerció esta profesión, algo que siempre ha sentido como un pendiente dentro de su desarrollo profesional. “Yo amo la publicidad desde muy chiquitito, desde la primera vez que vi ‘La hechizada’”, cuenta.

Su paso hacia el marketing se inició incluso antes de terminar su carrera, porque su profesor de proyecto de título tenía una consultora de marketing y, durante las reuniones en su oficina, conoció y se encantó con el trabajo. Recuerda que pocos días después de egresar comenzó a pedirle trabajo a su profesor, hasta que, tras mucho insistir, logró entrar a la consultora haciendo trabajos menores y empapándose de todo lo que se hacía allí. Tras un año pasó al equipo de marketing de Textiles Pollak, compañía dueña de Tricot y Bagir.

¿Cómo ha evolucionado su visión del marketing a lo largo de los años?

El marketing ha cambiado mucho; sin embargo, no hay que perderse tanto, porque yo he visto muchas revoluciones. Llegué al mundo del marketing cuando en la dinámica de los medios reinaba la tele, pero luego se empezó a hablar del marketing 1 a 1, sonaba fuerte el marketing directo, por ejemplo, y era una ola gigantesca, algo a lo cual te tenías que subir o te quedabas fuera. Me ha

tocado ver distintos tipos de recursos y herramientas de marketing que se han vuelto urgentes y que tienes que usar para no quedarte atrás, pero la verdad es que no es tan así.

Lo que quiero transmitir es que, si bien el marketing ha cambiado mucho y ha habido muchos instrumentos y herramientas para ejercerlo, hay un aspecto que no se ha movido mucho y tiene que ver con poner siempre a las personas en el centro. En la medida que lo haces, te vas a dar cuenta que todo el resto son herramientas para llegar a las personas. Está muy bien enterarse de lo que está pasando, las nuevas herramientas han permitido hacer funnel de conversión y dan claridad de dónde se nos pierden los consumidores y dónde sumamos. Sin embargo, si no tienes claridad de quién es la persona con la cual quieres generar esa interacción y no entiendes cuáles son las necesidades reales de esa persona, por más que cuentes con todas las herramientas que el marketing ha desarrollado en los últimos 20 o 30 años, vas a estar perdido igual.

Lo que no cambia es que esto es para las personas. Quienes intentamos hacer buen marketing tenemos la responsabilidad de conectar las necesidades de un accionista o de una empresa con lo que las personas están haciendo. El rol de marketing, desde mi óptica, es conectar bien esas dos variables, porque ahí es donde se vuelve súper sinérgico y cuando realmente los equipos de marketing agregamos valor y hacemos un win-win.

¿Cuáles son los aspectos del marketing que más valora y le apasionan?

Soy una persona que creo en que históricamente el mercado ha demostrado que, bajo ciertas condiciones, puede funcionar bien y hay equilibrios. Esto, bien direccionado, con personas que tengan propósitos, que rescaten conceptualmente que primero tenemos personas que tienen una necesidad y, por otro lado, tenemos empresas que contratan personas, y generamos esa conexión, es que esto se vuelve de valor. Creo que eso es fundamental y es lo que a mí me apasiona.

Desarrollando las potencialidades que tiene un grupo de personas que trabajamos en una empresa, personas comunes y corrientes que tenemos familia y queremos hacer el bien, los recursos que ofrece el marketing te facilitan entregar mucho valor a las personas. Desde esa óptica, soy apasionado del marketing cuando se quiere hacer de buena forma.

¿Cómo llegó a Soprole y cuáles han sido sus mayores aprendizajes y desafíos?

Llegué en 1995, tenía 24 años, y un profesor del instituto me dijo que estaban buscando un product manager para una compañía muy pequeña llamada Lácteos Pirque, que había sido comprada por Soprole, y el objetivo era ingresar al mercado de quesos.

Conoci el proyecto y sentí que tenía la posibilidad de meterme en el mercado del consumo masivo. Para mí fue muy importante, porque es muy grande el nivel de aprendizaje que se saca cuando tú debes ser responsable desde el proceso productivo, con la planificación de demanda, etcétera, cosas que un publicista nunca ve. Ahí estuve un año y medio, hasta que Soprole decidió el año '97 comprar Dos Álamos a Unilever, cuando con un grupo de personas estructuramos el modelo de negocio de esa empresa.

Hasta el año 2000, Soprole funcionaba como una especie de holding, con Soprole por un lado y, por otro lado, Dos Álamos y Lácteos Pirque. Sin embargo, post crisis asiática la rentabilidad se empezó a estrechar, por lo que se unificaron las empresas, y pasé a integrar el equipo de Soprole, con Dos Álamos y Lácteos Pirque como marcas. En ese momento me preguntaron si quería tener alguna experiencia en ventas y pasé dos años por esa área.

Luego se me dio la oportunidad de estudiar afuera un Máster en Administración de Negocios. Estuve en Barcelona un par de años con mi mujer y mi hija, y volví el 2004 a Soprole, a hacerme cargo de lo que hoy denominamos Trade Marketing, donde estuve unos 6 meses. A finales del 2004 me nombraron subgerente de marketing y desde 2008 soy gerente de marketing de Soprole. Hasta el 2015, yo le reportaba al gerente comercial, ese año se eliminó esa posición y yo pasé a ser un gerente divisional, reportando directamente al gerente general.

En esa línea, ¿qué relevancia tiene el marketing dentro de las empresas?

Yo he visto que se han desarrollado varios sub cargos o cargos en paralelo al de Chief Marketing Officer, como los Chief Marketing Experience u otros. Sin embargo, para mí son formas distintas de mencionar algún nivel de especificación dentro del mundo del marketing. Lo que me parece relevante es que las personas de la comunidad cada vez toman más poder en lo que el resto decide, me refiero concretamente al rol que han tomado las redes sociales y toda la dinámica digital. Se ha invertido un poco la dinámica de poder, porque hoy una persona puede destrozar una compañía o una marca y un error te puede costar muy caro, porque además hay muchas alternativas. En el mercado lácteo al cual hago referencia, somos al menos 5 empresas muy grandes compitiendo.



Rodrigo Cubillos

GERENTE DE MARKETING DE **SOPROLE**

Desde esa óptica, una organización que realmente quiere sostenerse en el tiempo, debe darle al marketing una relevancia estructural vinculada al valor perceptual y real que las marcas le otorgan a las personas y, además, al accionista. A mí me parece que el marketing cada vez debería tomar un rol más preponderante.

¿Dónde está para Soprole el valor de pertenecer a ANDA?

Creo que es importante, y esto es un desafío muy personal, cambiar aquello de 'esto es puro marketing'. Tengo la convicción total de que trabajo en algo que de verdad hace el bien; cometemos errores, pero las cosas que normalmente se hacen en la interna de Soprole son transparentes y súper reales, estamos siempre preocupados de hacer cosas de verdad, no de prometer cosas; me molesta mucho cuando me dicen que 'vendo la pomá'. Revertir esto es donde tengo una expectativa enorme respecto de organizaciones serias como ANDA, donde habemos muchas personas inquietas por la velocidad y el rol que toma el mundo del marketing y por esta disyuntiva de que cómo puede ser que

aquellos que construimos la imagen de una marca o de una empresa, no podemos manejar nuestra propia imagen, aquello que realmente hacemos con honestidad y con transparencia en virtud del beneficio para las personas. Ahí hay una pega pendiente de todos los que nos dedicamos al marketing.

La Asociación Nacional de Avisadores es un buen lugar para conversar sobre estos temas y ver cómo podemos limpiarnos de esa percepción que es un poco peyorativa y que no que es justa con lo que hacemos. Tener la instancia de compartir con otras personas me parece relevante, entender y compartir experiencias. El marketing está en una vorágine de ansiedades tecnológicas y todos creen que tenemos que ir a cambiar todo a través de los datos. Sí, el dato mata relato, pero finalmente las personas compramos relatos. Es ahí donde, a mi juicio, instituciones como la ANDA se vuelven relevantes para que toquemos estos temas y pongamos sobre la mesa estas dificultades para que, en pro de la búsqueda del beneficio de las personas y de los accionistas, logremos generar este círculo virtuoso de conexión.

¿Cómo proyecta el rol del gerente de marketing en el futuro?

Lo relevante es entender cómo se está dando el relacionamiento entre las empresas y las personas. En la medida que entiendes que las personas requieren y demandan mayor transparencia y mayor claridad a las empresas, está difícil hacer que el marketing tome una posición menos relevante, y se suma a eso la comoditización de las categorías. Las personas tendemos a tener un rango de preferencia marcaria, y entonces es cuando la marca debe aparecer y desarrollarse de manera potente para generar la diferencia respecto a los otros y explicar a las personas por qué me conecto contigo o por qué debes preferirme.

Hay que explicar no sólo la funcionalidad, el valor, la calidad o la foto del producto, sino que, además, para dónde vas y cuál es tu propósito como compañía. Si una compañía no tiene esa claridad, es una desconexión con las personas que le puede costar caro. Por eso es que al gerente de marketing se le debe dar un nivel de



relevancia importante. Es cada vez más preponderante que las compañías tengan buenos equipos de marketing; quien esté a cargo del relacionamiento con las personas es crítico y, si eso pasa por más de un área, todas ellas tienen una relevancia crítica.

¿Cómo se da esa relación en Soprole?

Soprole es una compañía que se debe a las personas, estamos hablando de una de las 10 marcas más importantes del país, que está todos los días de Arica a Punta Arenas, desde La Dehesa a La Pintana, con propuestas de valor para personas de más de 50 años o para niños muy pequeños, que tiene productos, como el yogur y la leche, con penetraciones sobre el 95%. Cuando tenemos esas circunstancias y en un mercado extremadamente competitivo, tenemos que estar en esa conexión y entender que el marketing es fundamental para desarrollar propuestas de valor claras, innovar de manera relevante, comunicar claramente, tener una estrategia de precio adecuada, estar en el lugar y en el punto de venta de la manera correcta. Todas esas variables se pueden volver muy en contra si no están bien administradas.

Soprole tiene más de 12 marcas tremendamente relevantes para las personas, que llevan 30 o 40 años en el mercado, y lanza un promedio de 25 productos nuevos al año. Todo esto requiere de un proceso de comunicación, información, generación de estrategias y visibilidad súper relevante.

¿Cuál es el equilibrio entre innovación y tradición en Soprole?

Nuestra forma de actuar respecto de lo nuevo con lo antiguo es siempre ir actualizando los productos y entendiendo cuál es el segmento, a qué personas le estamos hablando, qué es lo que está pasando con ellas hoy, cuáles son sus dinámicas, qué es lo que necesitan. Así vamos cambiando las propuestas de valor en función de estas personas, lo que demanda una agilidad permanente de cambio, que hace que marcas que tienen más de 40 años se mantengan vigentes y sigan siendo nuevas, porque estamos cambiando la propuesta de valor con innovación, y también la comunicación y la forma en que éstas se conectan con las personas.

Sin ir más lejos, uno de los éxitos comunicacionales más grandes que hemos tenido en los últimos 4 o 5 años

fue el lanzamiento de Manjarate White. Nos dimos cuenta de que, en los jóvenes, el tema del animé en Chile ya era una realidad del porte de una catedral, y vimos que había un joven chileno, Saikomic, que había ganado el equivalente a los Oscar del animé en Japón en Tokio con su manga. Entonces nos atrevimos a hacer un video de Manjarate White en japonés con subtítulos en español, ilustrado por Saikomic; hicimos el testeo de esta campaña que era bien disruptiva, y fue tan potente lo que pasó que se nos filtró el comercial en el estudio de mercado, tuvimos que lanzar la campaña ese mismo día. Esa es la forma en que trabajamos: entendiendo lo que está pasando con las personas.

Mencionó a los colaboradores, ¿cómo es la cultura interna de Soprole?

El año 2018 nos tocó vivir un nudo comunicacional muy fuerte y muy duro. Se nos acusó de que Soprole producía leche reconstituida, que estábamos coludidos con otra compañía para atacar a un tercero, y se nos acusó además de que no éramos una empresa local, sino internacional. Fue un momento bien duro y complejo, perdimos mucha participación de mercado en muy poco tiempo y nuestra valoración marcaría cayó abruptamente. Si nosotros tradicionalmente éramos la marca preferida en el mercado lácteo con 70% de preferencia, de pronto nos caímos a 25 puntos de preferencia en agosto del 2018 producto de este ataque en el mundo digital. Nos golpeó en market share, en volumen, y fuertemente en rentabilidad.

Para mí ha sido el mayor desafío profesional y ese agosto del 2018 fue definitivamente mi mayor fracaso. Tenía en mis manos la marca más querida de los chilenos y de pronto estábamos en los rankings en el número 60 y algo.

Lo que hicimos finalmente fue volver a armar nuestro FODA y nuestro análisis Porter, determinar dónde está nuestra fortaleza, cuáles son los valores y los atributos de la marca, cuáles son los tópicos más relevantes por los que las personas nos recuerdan, e iniciamos un proceso permanente con una estrategia que consideraba que otros hablen por nosotros, porque lo que decíamos era atacado, para ir ganando puntos de confianza y bajar un poco los ánimos. Después pensamos que teníamos que hacer y reforzar aquellos principios tradicionales de la marca, el valor de la innovación, el valor de las marcas y de la comunicación, y reforzamos nuestro programa deportivo

escolar, el más importante de Chile y que tiene 24 años; reforzamos también nuestra participación en Teletón, que va para los 47 años y es una iniciativa muy real y concreta; y creamos un programa de sostenibilidad que se llama Soprole Sonrisa Circular, orientado a reutilizar aquello que nosotros mandábamos al mercado y que terminaba en un vertedero, como son los pots plásticos del yogur y postres. Hoy los recogemos desde más de 500 puntos limpios desde Arica a Punta Arenas y los transformamos en las bandejas en las que distribuimos nuestros productos.

Así empezamos a generar el cambio, siguiendo al pie de la letra la estrategia. Desarrollamos nuestro propósito el 2020, lo que también nos ayudó mucho, y ahora estamos en una nueva etapa, que es darle contenido al propósito y que la gente entienda por qué nos levantamos todos los días. Ahora sí, decir lo que realmente somos, y es lo que estamos haciendo ahora: somos personas apasionadas por crear sonrisas con productos ricos y nutritivos.

Con todo esto, ¿han logrado recuperarse?

Muchísimo, el cambio ha sido tremendo y el tema del propósito ha sido súper potente, porque, finalmente, el gran problema que nos generó este nudo comunicacional ni siquiera estuvo en la rentabilidad ni en la pérdida de volumen, sino en nuestras propias personas. A mí me dolió el estómago, después de esta crisis, cuando entré un día a la planta y varios operarios que trabajan con nosotros hace más de 30 años me dijeron 'don Rodrigo, ¿qué nos pasó? ¿por qué nos pasa esto a nosotros?'. Es súper duro cuando las personas de una compañía se sienten así de atacadas. Eso yo creo que fue el mayor aliciente para armar esta estrategia de largo plazo y revertir la situación como lo hemos hecho. ▲



Para ver el video y Podcast de la entrevista escanea el código QR