



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

**Plan de Marketing: “Lanzamiento de una
nueva biotecnología en soja en
Argentina: SOYMAXPRO”**

Autor: Agostina Allegri

DNI: 33.434.491

Mentor: Prof. Diego Regueiro

Buenos Aires, noviembre 2018

ÍNDICE

Resumen ejecutivo.....	3
Introducción.....	4
Análisis de situación.....	8
Análisis del entorno	8
Análisis del cliente	18
Análisis de la industria	25
Análisis de la Empresa y Análisis FODA	29
Estrategia	33
Target	34
Producto y concepto	36
Lanzamiento y Comunicación.....	40
Plaza – distribución.....	50
Precio.....	51
Objetivos y Metas.....	53
Presupuesto y Resultados esperados.....	54
Supuestos.....	54
P&L.....	56
Conclusión.....	58
Anexo A – Encuesta realizada entre productores target	59
Bibliografía	61

Resumen ejecutivo

La reciente adquisición de Monsanto por parte de la empresa alemana Bayer posiciona mundialmente a esta nueva compañía como la primera empresa de insumos y servicios para el agro. En Argentina su operación en la división agro incluye un amplio portfolio de productos para los principales cultivos, entre los que se destacan el maíz y la soja, pudiendo ofrecerles soluciones integrales a todos los productores. Si bien el negocio de maíz representa casi un 60% de las ventas de su portfolio, el crecimiento en los últimos años estuvo relacionado con el ingreso al mercado de soja, principalmente con el lanzamiento de la biotecnología INTACTA RR2 PRO en 2012.

Gracias a la ley de patentes de Argentina, Monsanto lanza en 2012 la primera biotecnología luego del lanzamiento de RR1 en 1996. La operación de soja en Argentina promete ser el motor para el crecimiento de la compañía en los próximos años, razón por la cual es muy importante posicionar en forma exitosa futuros lanzamientos.

Si bien INTACTA RR2 PRO tuvo una gran adopción por parte de los productores sojeros argentinos, su crecimiento de participación de mercado se concentra en la zona norte del país, dejando una oportunidad en la zona templada en la que la principal problemática es el manejo de malezas resistentes.

En el presente plan de marketing se analizará la categoría de Biotecnología en soja, cómo es el modelo de negocios para Argentina, cuáles son las necesidades del productor, quién sería el principal target y cuáles son las claves de ejecución para el lanzamiento de un nuevo producto.

Introducción

La soja es introducida en la Argentina con fines comerciales en la década del 70, llegando en 1980 a las 2 millones de hectáreas. Sin embargo, es con la introducción de la soja con biotecnología Roundup Ready (también conocida como “Soja RR1”) en el año 1996 cuando se puede ver un salto cualitativo y cuantitativo en la producción nacional. Esto se debe a que la Soja RR1 no sólo ofrece a los productores una herramienta adicional para mejorar el control de malezas en su lote gracias a su tolerancia al herbicida Round Up (Glifosato), sino que también significa un incremento en el rendimiento respecto a la soja convencional.

Con el lanzamiento de la Soja RR1, el mercado fue adoptando paulatinamente el uso de esta biotecnología, que ocupaba el 98% de la superficie de soja del país hasta 2012. Dado que, en el mercado argentino, sólo un 20% de las semillas de soja corresponden a semilla comprada en bolsa a semilleros autorizados (también conocida como “semilla certificada”), el mayor volumen de producto son bolsas propias multiplicadas por el mismo productor o bolsas comercializadas ilegalmente entre productores. De ese 80% de semilla guardada por el propio productor que se utiliza, sólo el 10% paga regalía extendida por el uso del germoplasma a empresas como Don Mario o Nidera.

De esta manera, en el modelo actual, el productor utiliza principalmente semilla que el mismo produce, y sólo compra la bolsa en ese 20% de los casos, donde sólo se le cobra el precio del germoplasma. Para entender el motivo por el cual el productor argentino utiliza semilla guardada, es necesario entender cómo es el negocio del mismo y los estímulos que lo llevan a tomar esta decisión.

Por un lado, en un mercado con márgenes tan bajos y volátiles (debido a la inestabilidad e incertidumbre del país), el ahorro de 18 dólares por hectárea en reducción de costos por guardar semilla propia es significativo. Por otro lado, de esta manera el productor se asegura el abastecimiento de semilla y de que su calidad, pureza varietal y poder germinativo será el deseado para garantizar buenas condiciones de siembra.

Desde el año 1996 no se había lanzado ninguna nueva biotecnología en soja en el país debido a la imposibilidad de reconocer la propiedad intelectual, dado el marco jurídico vigente en ese entonces. Gracias a la ley de patentes, Monsanto decide volver a apostar al mercado argentino de soja en 2012, introduciendo un nuevo evento biotecnológico: INTACTA RR2 PRO.

A diferencia de la soja RR1, que fue desarrollada para Estados Unidos y posteriormente aprobada para América Latina, el evento INTACTA RR2 PRO fue el primer desarrollo biotecnológico diseñado especialmente para la región.

Por ese motivo, el lanzamiento de INTACTA RR2 PRO en 2012 implicó un nuevo hito de enorme relevancia en la producción nacional generando un salto cuántico en lo que a protección y productividad en el cultivo de soja se refiere. Este nuevo lanzamiento, también implicó un cambio en el modelo de negocios de soja de la Argentina.

En este nuevo modelo de negocios, existen dos regalías o “cánones” que el productor debe pagar. Por un lado, la regalía existente hasta hace algunos años, asociada al germoplasma de la semilla que cobra cada semillero (Don Mario, Nidera, Monsanto/Bayer, etc.) y, por otro lado, la regalía asociada a la biotecnología, que se debe abonar al dueño de dicha biotecnología.

Como se ha mencionado anteriormente, en el nuevo Modelo de Negocios de Biotecnología el pago de la variedad de Semilla de Soja (germoplasma) se encuentra separado del proceso de pago por el uso de la biotecnología.

Al ser INTACTA RR2 PRO un evento biotecnológico protegido por la Ley de patentes, esto permitió implementar un modelo de negocios que contempla el cobro de dicho canon tecnológico.

Hoy hablamos de INTACTA RR2 PRO como único evento tecnológico disponible bajo este modelo, pero la biotecnología SOYMAXPRO pretende estar disponible bajo el mismo modelo de negocios vigente actualmente. Posteriormente en este documento se explicará el modelo de negocios que crea Monsanto (recientemente adquirida por la firma alemana Bayer) para poder comercializar y cobrar todos los eventos biotecnológicos que surjan en la industria ya sea propios o de otras empresas de biotecnología.

Si bien INTACTA RR2 PRO tiene una excelente propuesta de valor, la misma es más significativa y tangible para la zona norte del país, dejando oportunidad para la zona templada en la que el incremento de malezas resistentes es la mayor problemática vigente. Esta situación genera una gran preocupación entre los productores, y sería un punto clave de la propuesta de valor de SOYMAXPRO, que es resistente contra un producto que permite a los productores combatir las malezas de hoja ancha resistentes y difíciles de controlar.

El objetivo del presente documento es generar un Plan de Marketing para el lanzamiento de la nueva marca de biotecnología en soja SOYMAXPRO en Argentina y lograr que el productor lo considere a la hora de decidir el portfolio de productos que va a sembrar en su lote de soja.

Se busca poder demostrarle al productor que SOYMAXPRO es una gran solución para el cultivo de soja, ya que le permite aumentar su productividad, facilitar el manejo de malezas de su lote y poder realizar un control efectivo de las plagas que atacan al cultivo.

La necesidad que tiene SOYMAXPRO entonces, es desarrollar un Plan de Marketing en el que se difunda la propuesta de valor que genera, se acerque al productor agropecuario y se vuelva una opción rentable en la mente del productor, continuando con el cambio de paradigma de la producción de Soja en Argentina a través de un modelo de negocios innovador. A través del lanzamiento de este nuevo producto de soja, explicaremos cómo ejecutándolo correctamente logrará ser una novedad para el productor, permitiendo tener un crecimiento de participación de mercado y será un medio para derribar las principales barreras que cuenta hoy el único evento biotecnológico en Argentina (INTACTA RR2 PRO): baja percepción de valor en la zona templada (sur) del país, y falta de pago de la tecnología por parte de los productores.

En cuanto a los objetivos cuantitativos de este plan de marketing, se pretende alcanzar un nivel de adopción de la tecnología SOYMAXPRO del 25% del área total en año 2020, llegando a un 28% en el 2021.

	FY20	FY21	FY22	FY23
Penetración estimada				
SOYMAXPRO	25%	28%	32%	36%

Para comenzar el trabajo, se realizará un análisis de la situación actual, que permita comprender las circunstancias externas, internas y competitivas que deberá enfrentar la empresa y la marca, resumiéndolas en un análisis FODA que luego sentará las bases para realizar la planificación estratégica del lanzamiento.

En segundo lugar, se diseñará la estrategia de marketing, realizando una correcta segmentación del mercado, posicionamiento del producto y sus principales atributos tanto racionales como emocionales.

Finalmente, se desarrollará la ejecución para llevar a cabo la estrategia definida anteriormente, definiendo el producto, la determinación de precios, estrategia de comunicación y lanzamiento, así como también los canales de distribución.

Mi motivación personal para la elección de este tema se debe a que durante 3 años trabajé en el equipo de marketing para el negocio de Soja en Monsanto, y actualmente me encuentro trabajando como responsable de Customer Experience para Latinoamérica. Si bien actualmente ninguna compañía tiene fecha de lanzamiento prevista para nuevas biotecnologías en soja, debido a que tanto Bayer como Dow decidieron no lanzar más biotecnologías por no contar con todas las garantías para poder cobrarla, confío en que este plan podría ser implementado en caso de que alguna compañía decida cambiar esa determinación y lanzar una nueva tecnología al mercado argentino.

Si bien existen en el *pipeline* de Bayer biotecnologías con beneficios y características que podrían ser similares, por el momento no está programado el lanzamiento y tanto el nombre del producto, los atributos así como también la estrategia y acciones de lanzamiento son de elaboración propia del alumno.

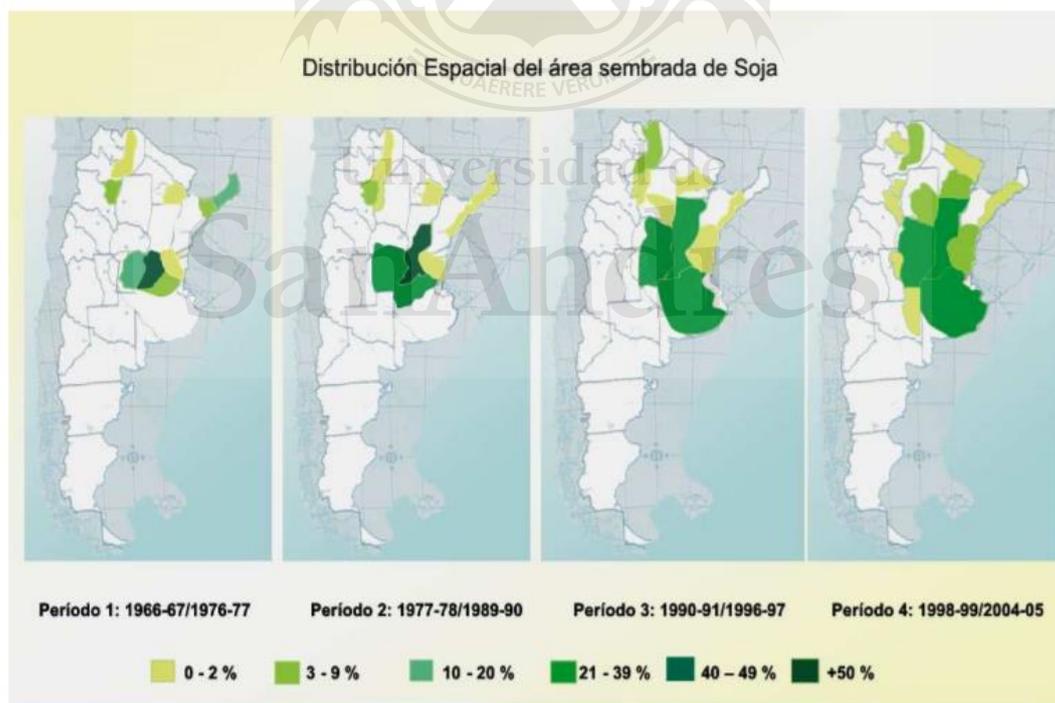
Análisis de situación

Análisis del entorno

Argentina es el tercer país exportador mundial de derivados de soja, detrás de Estados Unidos y Brasil. Actualmente se siembran 19.000.000 de hectáreas de soja en todo el país.

Si bien hasta los años 80 el área sembrada de soja tuvo un crecimiento lento, a partir de 1986 se comenzó a consolidar como un cultivo prometedor y en expansión. Entre 1986 y 2007 el área sembrada de soja creció un 336%, mientras que la producción aumentó un 609%, una clara muestra del aumento de productividad gracias a la introducción de nuevas biotecnologías.

Evolución del área sembrada de soja en Argentina



Fuente: Brieva S., Tesis Doctoral FLACSO, 2006.

Como se puede ver en el mapa presentado anteriormente, la evolución del área sembrada tuvo su mayor expansión a partir de los años 90.

Debido a un conflicto de patentes, Monsanto se retiró del mercado de semillas de soja RR1 en el país hasta 2012. Para poder volver a comercializar biotecnologías en soja en Argentina, Monsanto modificó la estrategia con la que ingresó al mercado argentino en 1996. En primer lugar, patentó el evento biotecnológico INTACTA RR2 PRO, evitando cometer el error que en el pasado lo había obligado a tener que retirarse del mercado. Por otro lado, realizó acuerdos con todos los jugadores de la cadena comercial de soja en la cual están incluidos tanto los productores como cooperativas, acopios, comercios, multiplicadores, exportadores y puertos. Se acordó con los exportadores, acopios y puertos (Puntos de Entrega) la fiscalización de la tecnología incluida en las semillas, de forma tal que, si el productor no abona el canon biotecnológico antes de entregar el grano, deberá hacerlo al momento de la exportación o entrega del mismo. En los puntos de entrega se toman muestras y se realizan testeos, y actualmente la información es administrada por el Estado a través de Bolsatech (a cargo del INASE), informando a Monsanto (ahora Bayer) quienes utilizan la tecnología y qué volumen de la misma fue detectado.

De esta manera, pueden resumirse los siguientes 5 pasos del modelo de negocios:



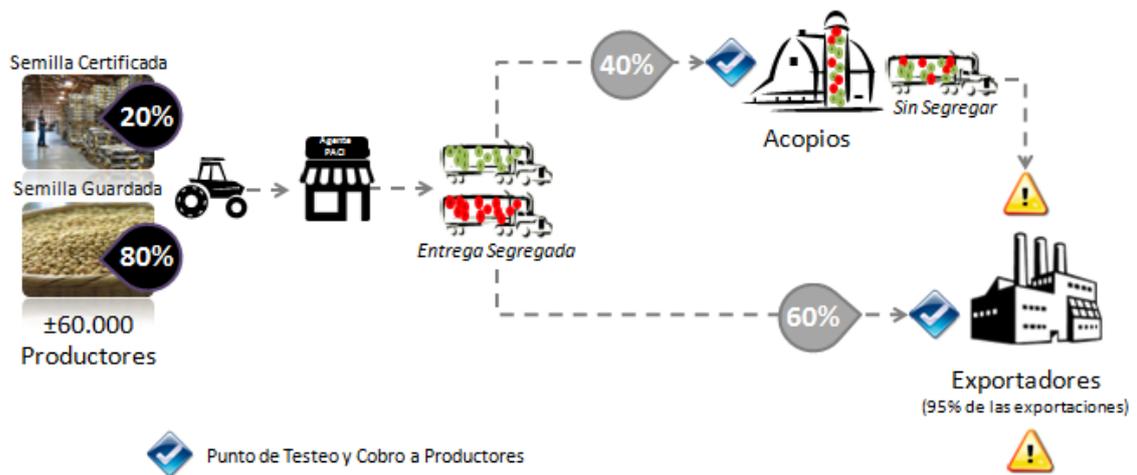
El nuevo Modelo de Negocios de Biotecnología separa el pago de la variedad de semilla de soja del de la biotecnología.

Los jugadores que participan en este nuevo modelo de negocios son los siguientes:

- **Productores:** 60.000.- Los mismos serán el foco principal del plan de marketing y de la propuesta de valor. El productor que decida utilizar semilla que contenga la nueva biotecnología deberá firmar una licencia por el uso de la tecnología.
- **Multiplicadores:** 2.000.- Son los encargados de incrementar y producir la semilla que posteriormente será comercializada a través de los Comercios.
- **Comercios:** 2.000.- A través de los Comercios, los productores podrán adquirir las semillas de soja y pagar el canon por el uso de la biotecnología.
- **Acopios y cooperativas:** 2.500.- Tanto los acopios como las cooperativas son el principal receptor de granos del mercado argentino. A través de ellos se canaliza el 40% de la producción de granos. Los productores entregan su producción en estos puntos, y ellos lo comercializan tanto en el mercado interno como externo.
- **Exportadores:** 47.- Los exportadores son los que reciben todos los granos que se encuentran destinados a la exportación. Cabe aclarar que en Argentina se exporta el 90% de la producción de Soja, y sólo el 10% es utilizado para el uso interno.

La adhesión de estos participantes desde un comienzo fue clave para garantizar la integridad y solidez de este nuevo sistema de captura de valor de tecnologías.

El sistema actual de captura de valor de biotecnología en Argentina es el siguiente:

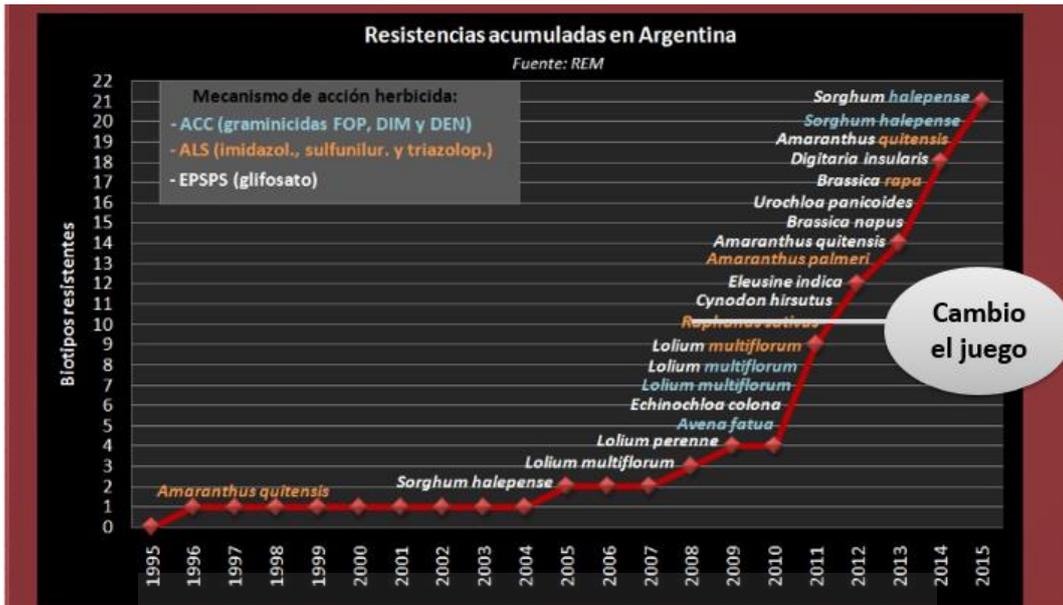


Bayer actualmente comercializa la biotecnología INTACTA RR2 PRO mediante el germoplasma de soja de la marca ASGROW que cuenta con un 22% de Market share dentro de la soja INTACTA RR2 PRO, mientras que a su vez la patente es licenciada a otros semilleros como Don Mario, Nidera ACA y Syngenta.

La competencia directa actual de este producto es la soja RR1, por la cual no se debe pagar regalía alguna. De todas formas, es necesario aclarar que INTACTA RR2 PRO con el diferencial de rendimiento no tiene competencia. Los programas de mejoramiento que se utilizan para las semillas con tecnología INTACTA RR2 PRO elevan los rendimientos a otro escalón, lo que permite llegar al campo con mejores variedades. Una hipótesis que explica este fenómeno es que este evento de transformación RR2 se encuentra en un área del genoma que favorece el rendimiento, y que en un proceso de mejoramiento genético acompaña siempre a RR2.

A su vez, otro factor clave para la futura introducción de la nueva biotecnología SOYMAXPRO es el incremento de malezas resistentes en Argentina, ya que de acuerdo a AAPRESID, desde el año 1995 hasta el 2010 solo tuvimos 5 biotipos resistentes. Desde el 2010 a 2016 se sumaron 19 biotipos, a una tasa exponencial de 3,8 casos por año. Esta situación genera una gran preocupación entre los productores, y sería un punto clave de la propuesta de valor de SOYMAXPRO, que es resistente contra un herbicida que les permitiría a los productores combatir las malezas de hoja ancha resistentes y difíciles de controlar.

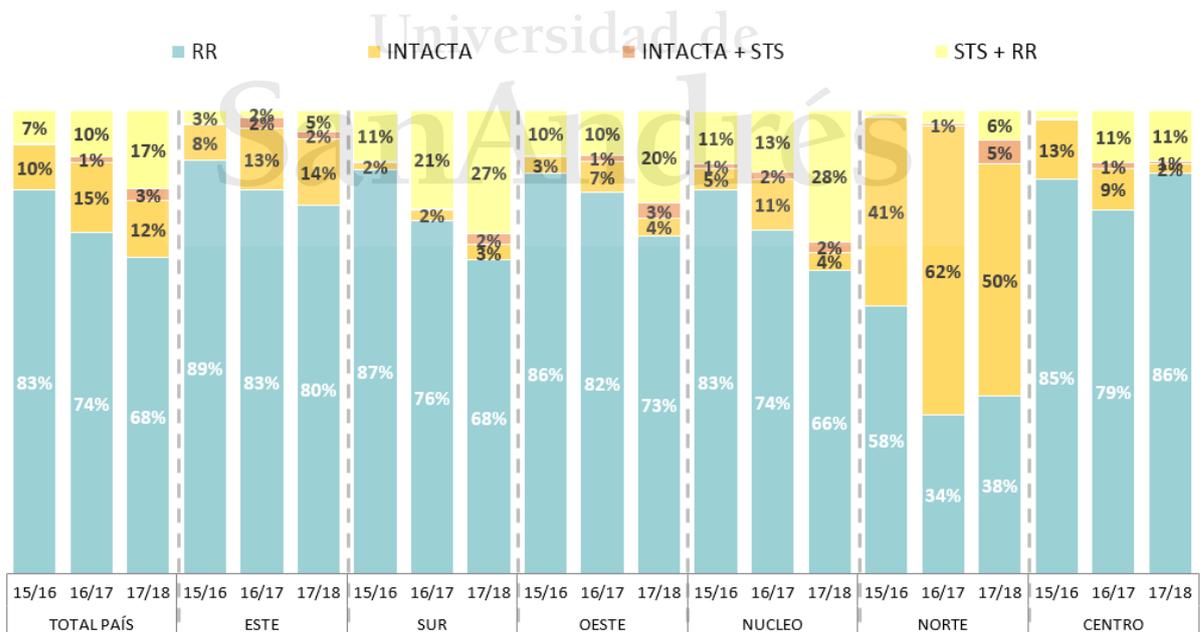
Evolución de malezas resistentes en Argentina



Fuente: elaboración propia en base a datos de Red de conocimiento en Malezas Resistentes (REM) – AAPRESID.

Bioteconología por región

Área Sembrada x 1000 ha



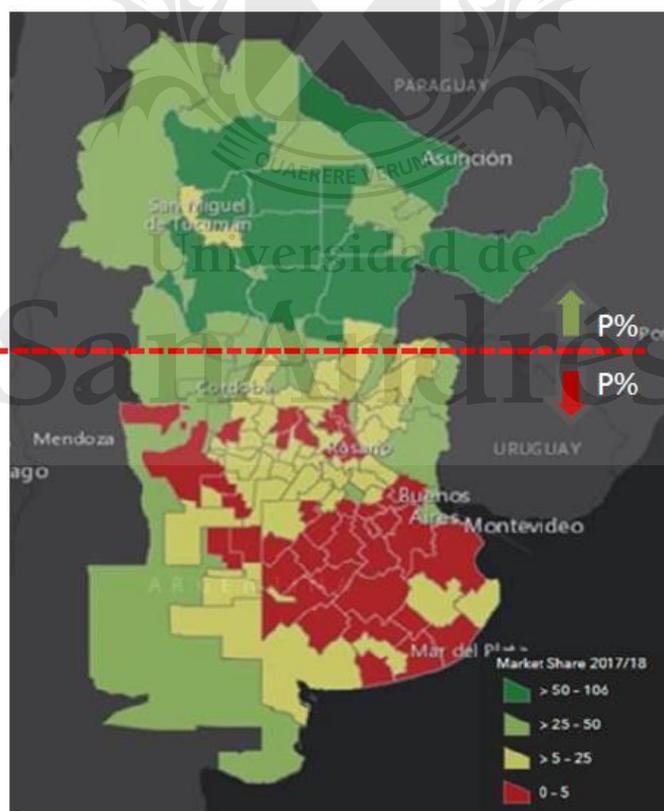
Fuente: Elaboración en base a estudio AMIS soja 17-18 - Kleffmann

Como se puede ver en el estudio AMIS, la biotecnología INTACTA RR2 PRO es muy fuerte en la zona norte del país, en la cual supera un 50% de participación de mercado.

Contrariamente a lo que sucede en la zona norte, en la zona sur y núcleo del país la tecnología tiene niveles de participación de mercado muy bajos, inferiores a un 5%.

Dada la propuesta de valor de la nueva biotecnología SOYMAXPRO, y su ventaja de ofrecer un amplio control de malezas mediante la resistencia a un nuevo herbicida, la misma podría tener un gran potencial en la zona templada, que no se encuentra explotada por la biotecnología INTACTA RR2 PRO actualmente propiedad de Bayer.

Participación de mercado de INTACTA RR2 PRO en Argentina



Como se puede ver en el gráfico, en la zona templada sur de la Argentina la participación de mercado de la biotecnología actual (INTACTA RR2 PRO) es significativamente menor que en el norte, llegando en muchas zonas a una participación menor al 5%.

En esta zona templada sur es donde los beneficios de la biotecnología SOYMAXPRO expresan mejor su valor, significando una oportunidad tanto para los productores como para el dueño de la biotecnología.

Contexto político

Desde que asumió el ex presidente de la Argentina Néstor Kirchner en 2003, el sector agropecuario mantuvo una relación de permanente tensión con el gobierno kirchnerista. La misma se incrementó en el año 2005, cuando el gobierno aplicó una serie de políticas públicas con el objetivo de independizar los precios internacionales de los precios internos.

En el año 2007, siguiendo la misma línea de políticas aplicadas al sector se aumentaron las retenciones agrícolas en tres oportunidades, generando un creciente malestar de todo el sector agropecuario y sus principales asociaciones.

Finalmente, en noviembre de 2007, luego de las elecciones presidenciales de octubre en las que resultó electa Cristina Fernández de Kirchner, comenzó a regir un nuevo aumento de las retenciones agrícolas, pasando del 27,5% al 35% en lo que respectaba al cultivo de soja.¹

En 2008 cuando Martín Lousteau (en ese entonces Ministro de Economía) anunció la implementación de retenciones móviles con la “resolución 125” el campo se enfrentó en su conjunto en contra de la decisión del gobierno nacional.

El precio de la tonelada de soja en Chicago, que se había mantenido entre los 300 y los 400 dólares en años previos, superaba la barrera de los 500 dólares estadounidenses. El principal objetivo de las retenciones en ese entonces era establecer una fórmula que transformara el porcentaje retenido en móvil, en una relación inversa con el precio de los granos.

Luego del incremento de las retenciones, todas las entidades del agro y la mayoría de los dirigentes de la oposición se alinearon, en un año que se caracterizó por las protestas y cortes de ruta en todas las regiones productivas

¹ <http://www.infocampo.com.ar/los-hitos-que-marcaron-la-tensa-relacion-entre-el-agro-y-nessor-kirchner/>

sojeras de la Argentina. El Gobierno se negaba a modificar la medida y el sector agropecuario a abandonar los piquetes y bloqueos.

Esta situación encontró un fin en el polémico voto “no positivo” del vicepresidente Julio Cobos ante el senado de la nación en la sesión que trataba el proyecto de retenciones móviles, y un día después, el gobierno derogó la resolución.

Durante más de una década se produjo una explosión comercial a nivel mundial de los *commodities* y excelentes precios internacionales, pero con escasa visión local de futuro para aprovechar el gran potencial del campo argentino.

Por otro lado, es importante destacar para la realización de este trabajo, la política de reconocimiento de propiedad intelectual en biotecnología en Argentina.

En 1996 Monsanto lanza la soja RR1 en el país, la primera biotecnología en soja, que fue altamente adoptada por los productores de la región y en menos de 5 años logró tener un 95% de participación de mercado. Monsanto no pudo cobrar la regalía por el uso de la biotecnología, ya que localmente no se contaba con un marco jurídico que contemplara la biotecnología. Adicionalmente a la falta de existencia de una ley para regular el uso de la biotecnología, se sumaba la alta ilegalidad del mercado de semillas de soja en el país. En el mercado argentino, sólo un 20% de las semillas de soja corresponden a semilla comprada en bolsa a semilleros autorizados (también conocida como “semilla certificada”), el mayor volumen se trata de bolsas propias multiplicadas por el mismo productor o bolsas comercializadas ilegalmente entre productores (también conocida generalmente como “bolsa blanca”).

De esta manera, el productor argentino utiliza principalmente semilla que el mismo produce, y sólo paga la bolsa en ese 20% de los casos, donde sólo se le cobra el precio del germoplasma. Adicionalmente a la existencia de un mercado ilegal de semillas, en Argentina existe una práctica amparada por ley que consiste en la posibilidad de volver a utilizar la semilla cosechada por el mismo productor para la siembra de la siguiente campaña hasta en un 80%.

Por esta razón, sumado a la falta de seguridad jurídica la compañía Monsanto decide retirarse del negocio de semillas de soja hasta el año 2012.

En el año 2000 se crea el sistema de regalía extendida, liderado por la Asociación Argentina de protección de Obtenciones vegetales (ARPOV). El sistema de regalía extendida tiene el fin de reconocer el derecho de propiedad intelectual y fomentar la investigación. Actualmente, de ese 80% de semilla guardada por el propio productor mencionada anteriormente, sólo el 10% paga regalía extendida por el uso del germoplasma a los diferentes semilleros.

A su vez, actualmente se encuentra en debate la modificación de la actual Ley de Semillas que data de la década del 70. Esta actualización propone fortalecer el rol del INASE como único organismo controlador y el pago único en la semilla. El proyecto apoya el cobro de la regalía de la propiedad intelectual íntegramente en la semilla, pero promoviendo el uso de semilla certificada. Estas propuestas intentan promover la investigación y desarrollo en todos los cultivos que actualmente se siembran en el país, medidas que favorecerían de gran manera tanto a pequeños como a grandes productores. Si bien los distintos actores de la cadena acordaron una serie de puntos, todavía no llegaron a un acuerdo en su totalidad, y es un debate necesario que todas las entidades relacionadas al campo deben tener para poder llegar a la modificación de una ley totalmente desactualizada.

Contexto tecnológico

En lo referente al entorno tecnológico, el desarrollo de una nueva biotecnología implica más de 10 años de trabajo de investigación y desarrollo, ya que se debe pasar por las siguientes etapas:

- El primer paso es la identificación del gen en el que se tarda de 2 a 4 años.
- Luego se lleva a cabo la prueba de concepto (1 a 2 años).
- En las etapas tempranas se transforma a gran escala y se realizan las actividades pre regulatorias. (1 a 2 años)

- En desarrollo avanzado se realizan pruebas a campo y generación de datos para el sistema regulatorio. (2 años)
- Etapa pre-comercial presentación de los formularios de regulación y se inscribe la variedad en INASE. (1 año)
- Finalmente, la semilla pasa por la verificación de CONABIA, Senasa y los Mercados en un período de 1 año

Al momento de analizar el tiempo que requiere desarrollar una nueva tecnología, sólo la etapa de descubrimiento, es decir, de identificación del gen o genes que controlan los insectos, lleva entre dos y cuatro años de investigación. Posteriormente, comienza un proceso que se puede dividir en cuatro fases.

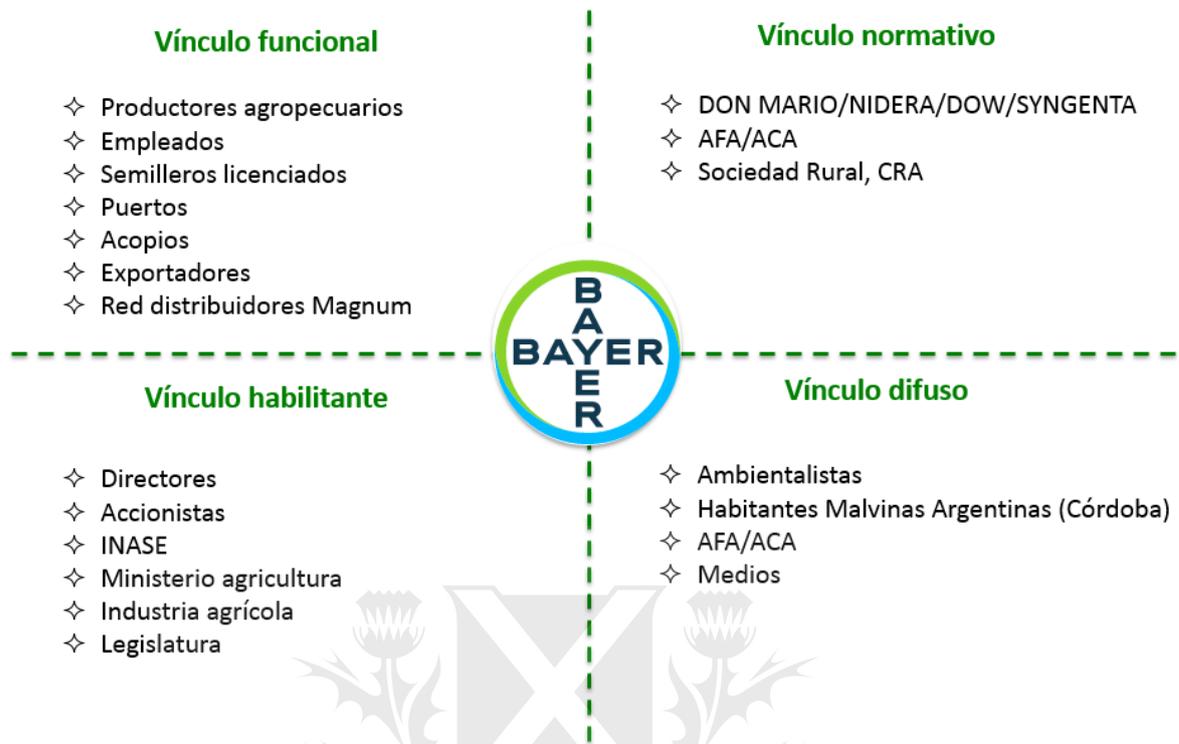
La primera se denomina prueba de concepto y requiere de entre uno y dos años de chequeos. La segunda fase, llamada etapas tempranas de desarrollo, consiste en la transformación a gran escala y actividades pre-regulatorias, y tiene una duración de entre uno y dos años. La fase tres es el desarrollo avanzado, y es en la cual se realiza la transferencia del carácter a líneas élite, pruebas a campo y generación de datos para el sistema regulatorio, procesos que llevan cerca de dos años más. Por último, la etapa pre-comercial, es en la que se presentan los formularios regulatorios y se multiplica la semilla; se hacen ensayos a campo para inscripción del híbrido en INASE; y pasa por la verificación de CONABIA (quien evalúa riesgos ambientales), SENASA (que evalúa la parte alimentaria) y los mercados (que evalúan el impacto en la producción y comercialización).

Actualmente, el desarrollo de tecnologías competitivas e innovadoras es un diferencial dentro de la empresa, posicionándola como líder en la industria y estableciendo una alta barrera de entrada para posibles nuevos competidores.

Entorno socio demográfico y cultural

Un factor que podría ser clave y afectar al negocio es la reputación de la empresa.

Identificación de Stakeholders de acuerdo a su vínculo



Fuente: Elaboración propia en base a modelos de vínculo

Al analizar el entorno sociodemográfico es fundamental tener en cuenta los distintos *stakeholders* que interactúan de acuerdo a su vínculo.

Para el lanzamiento de la nueva biotecnología es necesario contar con un plan de acción para cada uno de ellos, tanto para los que se tiene un vínculo funcional, como normativo, habilitante o difuso.

De todas formas, es interesante señalar que dado el contexto de compra de Monsanto por parte de la firma Bayer, y considerando que el nombre de la primera dejará de existir, varios vínculos que se encontraban en tensión pasan a ser neutrales, dada la reputación de la firma Bayer. Este Plan de Marketing contemplará a cada uno de los *stakeholders* identificados, para poder garantizar el éxito del lanzamiento.

Análisis del cliente

Actualmente existe una nueva generación de productores, con un mayor nivel de estudios y un nuevo perfil, más sofisticado e informado, con mayor

conocimiento técnico y con una mirada más global e integral, que lo lleva a poner el centro de atención en cuestiones que hasta hace algunos años no eran tenidas en cuenta. Estos nuevos decisores del agro, que acompañan las nuevas tendencias a nivel tecnificación del agro, son en una alta proporción productores capacitados dispuestos a probar nuevas tecnologías: la soja con biotecnología INTACTA, el uso de semillas con eventos biotecnológicos apilados y nuevos desarrollos de mezclas de principios activos. Siguen muy de cerca a los referentes zonales que hay por cultivo a nivel país.

Los productores están moviéndose hacia la digitalización y a tecnologías más complejas en las que se requiere un alto nivel de profesionalismo. Dados los precios de los *commodities*, la eficiencia es un gran driver de decisión.

Algunos de los principales hábitos que están cambiando son:

- Fuerte concentración de la tierra en grandes y medianos productores.
- Negocio a cargo de una nueva generación que tiene cada vez más acceso a información.
- Rápida adopción de tecnologías y nuevas prácticas agronómicas como agricultura de precisión.
- Optimización de costos.
- Mayor nivel de educación formal.
- Ingreso de capitales de otros sectores de la economía externos al agro.
- Capacidad para asumir riesgos

Esta nueva generación de productores tiene expectativas muy elevadas sobre las soluciones del futuro, ven una gran importancia en el hecho de partir de una buena semilla que los ayude a reducir costos y les permita aumentar su productividad y eficiencia. Su principal objetivo es ampliar la rentabilidad de su campo, de su negocio.

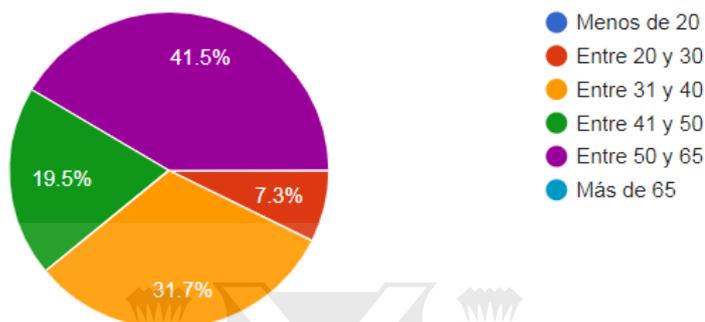
Para la realización de este Plan de Marketing se llevó a cabo un trabajo a campo entre el 22 de octubre y el 22 de noviembre de 2018 que consistió en un estudio cuantitativo con productores de soja de la zona templada, para

entender las necesidades de los mismos y evaluar si a través de los beneficios de SOYMAXPRO sería posible satisfacerlas.

Como resultado de la encuesta realizada a 41 productores, de los cuales el 93% eran hombres con la siguiente distribución etérea:

Edad

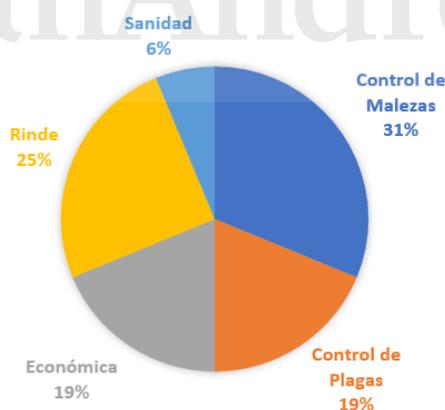
41 responses



El 83% de los encuestados utilizó RR1 en las últimas campañas, mientras que el 61% utilizó INTACTA.

La principal razón para la elección de la biotecnología fue el control de malezas, dada por la resistencia al herbicida Round Up (31%) seguida por el Rinde (25%).

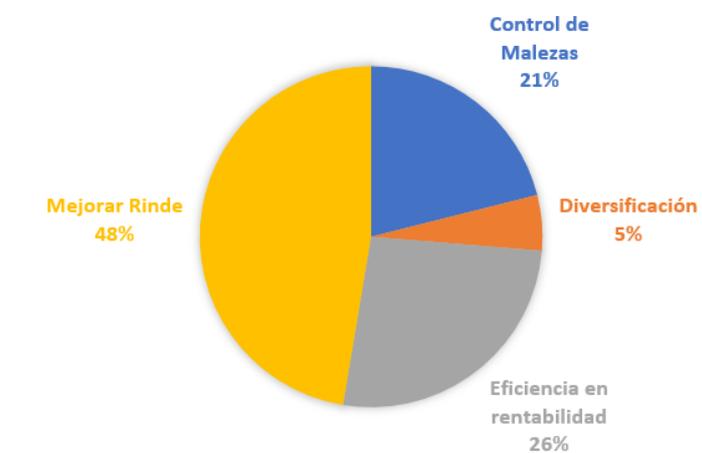
Principales razones para elegir las biotecnologías actuales



Por otro lado, todos los encuestados respondieron que estarían interesados en que se lance una nueva biotecnología en soja en Argentina, principalmente para poder superar los techos de rinde (48%) y para aumentar su rentabilidad (26%). De todas formas, también les interesaría en gran medida el control de

malezas (21%), que es uno de los principales diferenciales de la propuesta de valor de SOYMAXPRO.

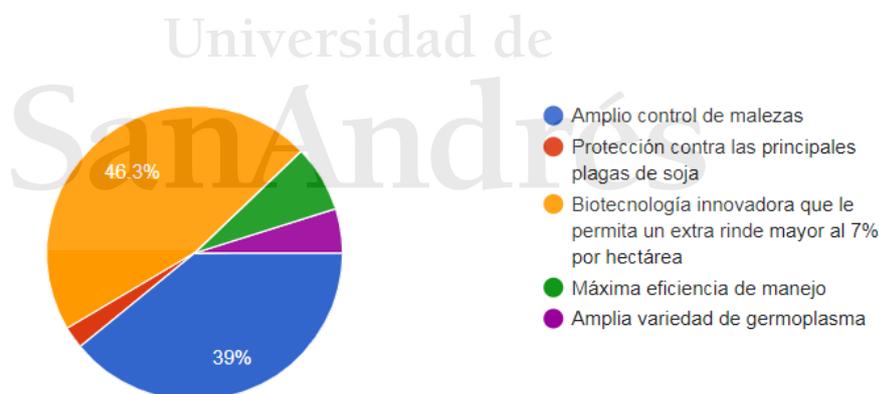
Beneficios que les gustaría obtener de una nueva biotecnología



Si bien el rinde siempre es la razón principal en la elección de biotecnologías en soja, en base a las respuestas conseguidas, un 46,3% considera el extra rinde como la característica más importante, mientras que el 39% considera que la más importante sería un amplio control de malezas.

¿Qué característica es para ud la más importante a la hora de elegir un nuevo lanzamiento de soja para la Argentina?

41 responses

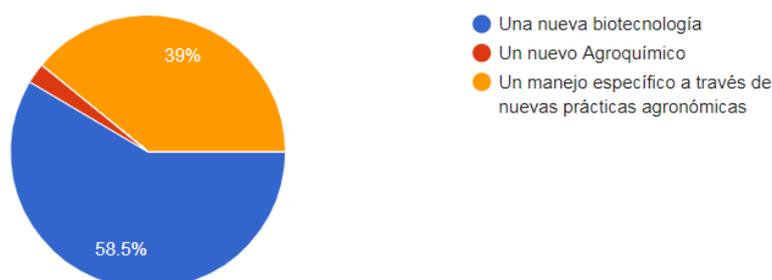


El trabajo cuantitativo realizado muestra que para todos los productores de la zona templada la resistencia de malezas es una problemática preocupante en la región y sobre todo para su cultivo de soja. Cuando se les consulta por la mejor solución para controlar dichas malezas, un 58.5% cree que lo mejor sería una nueva biotecnología, mientras que el 39% considera que sería un manejo a través de nuevas prácticas agronómicas. Finalmente, cuando se les consulta en qué medida estarían dispuestos a usar una nueva biotecnología para

combatir las principales malezas de soja, un 92,5% estaría dispuesta a ser usuario de la misma.

¿Cuál cree que sería la mejor solución para controlar esas malezas?

41 responses



De esta manera, teniendo en cuenta el perfil cualitativo de los productores y los resultados del estudio cuantitativo, es posible establecer en base a dichos *insights* que el lanzamiento de una nueva biotecnología que colabore con el manejo de malezas resistentes y aporte un aumento de rinde en el cultivo de soja sería ampliamente adoptada y estaría cubriendo las principales necesidades de los productores de la zona templada.

Jornada del productor de soja



Fuente: elaboración propia en base a estudio “Customer Journey” de GFK

A lo largo de toda la campaña, el productor de soja atraviesa distintas etapas que podemos distinguir como:

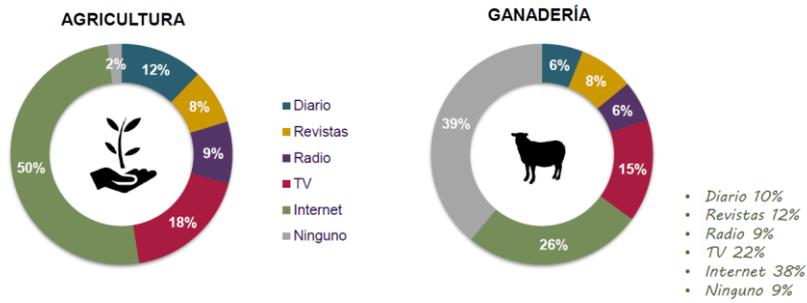
1. *Planificación:* se analizan los resultados productivos de la campaña anterior, se busca información y se intercambian ideas para poder determinar la campaña siguiente. En esta etapa se generan los lineamientos generales para la compra de insumos y servicios.
2. *Compra:* se concreta la compra de insumos, es un momento clave para el productor, en el que se solicitan muchos presupuestos y se requiere asesoramiento técnico y comercial.
3. *Pre-siembra:* se realiza la preparación del suelo y el acondicionamiento de la tierra mediante aplicaciones de barbecho.
4. *Siembra:* constituye una etapa clave y de trabajo intenso en el que suceden simultáneamente muchos procesos, y la rigurosidad es clave para garantizar buenos resultados.
5. *Seguimiento de cultivo:* el objetivo de esta etapa es monitorear los cultivos con el fin de observar de cerca el ciclo de crecimiento de la planta, así como también realizar el control de malezas y de insectos para poder realizar en forma inmediata los ajustes en caso de ser necesarios.
6. *Cosecha:* esta etapa es la puesta a prueba de todas las decisiones que se fueron tomando durante las etapas anteriores, es el fin de las etapas del cultivo y la preparación para comercializar la producción obtenida.

Costumbres y medios

Respecto a los medios más utilizados por este segmento para informarse, la preeminencia de internet como medio periodístico es clara: la mitad de los productores agrícolas eligen este medio como principal espacio informativo.

Este medio claramente acentúa su importancia entre los productores más jóvenes, y a nivel evolutivo, los medios tradicionales han perdido fuerza relativa versus internet como principal fuente de información.

MEDIO PERIODÍSTICO POR EL QUE MÁS SE INFORMA - TOM



Fuente: estudio ICASA 2017

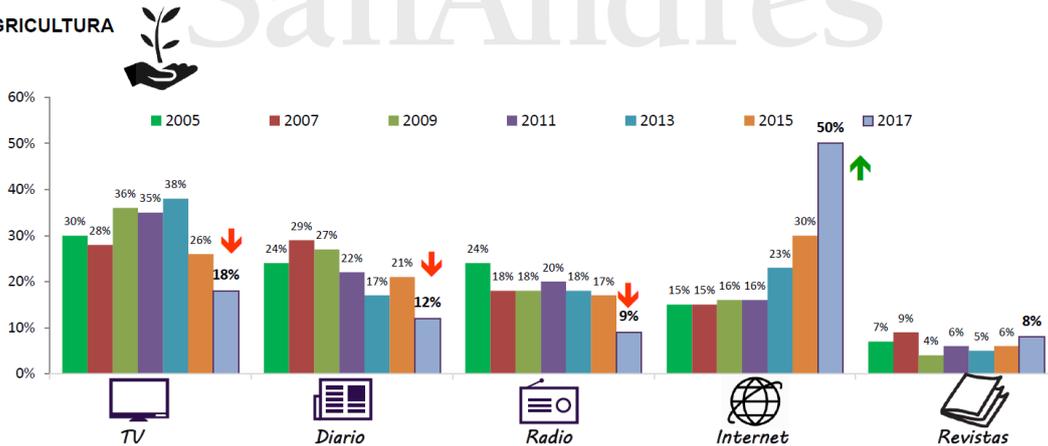
Respecto a la TV, se puede observar que la misma va perdiendo terreno en cuanto a medio de información, pero se potencia en productores de mayor rango etario.

Por otro lado, 8 de cada 10 productores poseen un *smartphone* o tablet. La gran mayoría tiene apps vinculadas al clima, seguidos de aplicaciones de georreferenciación.

Por otro lado, el uso de whatsapp para la actividad es intenso y extendido - 85% -. El 66% de los usuarios recibe mensajes de proveedores por esta vía y a 6 de cada 10 productores que lo usan consideran que sería útil recibir información acerca de precios de insumos.

MEDIO PERIODÍSTICO POR EL QUE MÁS SE INFORMA - EVOLUCIÓN

AGRICULTURA



Fuente: Estudio ICASA 2017

Teniendo en cuenta que internet registra un crecimiento exponencial como fuente de información, es muy importante generar una estrategia digital para el lanzamiento de una nueva biotecnología en soja.

A su vez, la preocupación por una agricultura sustentable es creciente entre los productores, ya que el sector posee una gran presión tanto de grupos ambientalistas como de sus comunidades. Por esa razón, son valoradas todo tipo de soluciones que contribuyan al cuidado y mejor uso de recursos.

Análisis de la industria

Entender cuan atractivo resulta el sector para el lanzamiento de SOYMAXPRO es de suma importancia, por ello se debe analizar la industria en profundidad a través de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

- *Poder del proveedor*

Dado que SOYMAXPRO es un desarrollo propio de la compañía, no existe dependencia de un proveedor en particular, por lo que se puede afirmar que el poder del proveedor es bajo o nulo.

- *Rivalidad y competencia del mercado*

SOYMAXPRO dentro del mercado de biotecnología en Argentina sería la primera marca en incorporar un producto que permita el amplio control de malezas en el mercado de soja. Si bien como se mencionó antes se espera una reacción de la competencia, se deberá estar alerta a potencial competencia del mercado.

- *Potenciales entrantes*

La competencia (en este caso DOW) puede introducir su evento ENLIST en cualquier momento, por eso es de suma importancia lograr ser el primero en lanzar este y a su vez diferenciarse logrando desarrollar una plataforma que genere valor, que otorgue una ventaja competitiva frente a potenciales entrantes.

- *Poder del comprador*

Si bien en un primer momento no se tendría competencia de otra compañía biotecnológica en soja, en un marco donde la competencia se intensifica, y el

consumidor tiene mayor poder es primordial, además de ofrecer una solución excelente, lograr fidelizar a los clientes y trabajar el vínculo con los mismos construyendo relaciones a largo plazo, y generando una relación donde el cliente no considere migrar sus consumos hacia otros potenciales entrantes.

- *Amenazas de productos o servicios sustitutos*

Por un lado, actualmente se cuenta con RR1 e INTACTA que son posibles amenazas o sustitutos, pero todas esas biotecnologías pertenecen a la misma compañía. Lo que se espera del presente lanzamiento es potenciar al máximo los beneficios del producto, trabajando en la construcción de vínculos a largo plazo y de la relación con el productor para que el mismo no contemple dentro de sus posibilidades un posible cambio a la competencia.

Teniendo en cuenta el análisis realizado de las 5 fuerzas de Porter en el que se consideraron todas las variables externas que podrían impactar el lanzamiento de la nueva biotecnología, se concluye en que la industria es altamente atractiva. Esto se debe principalmente a que hay baja rivalidad de competidores, y a que no es posible que otras empresas ingresen fácilmente a la industria dado el alto presupuesto y tiempo que debe invertirse en investigación y desarrollo para descubrir una nueva biotecnología.

Como se mencionó anteriormente, actualmente Bayer comercializa INTACTA RR2 PRO mediante el germoplasma de Soja de la marca ASGROW que cuenta con un 22% de Market share dentro del mercado de soja INTACTA RR2 PRO, mientras que a su vez la patente es licenciada a otros 12 semilleros, entre los que se encuentran: Don Mario, Nidera, ACA y Syngenta.

Actualmente Don Mario cuenta con una participación de mercado INTACTA del 50% mientras que Nidera ocupa el 3er puesto con un 18% de participación del mercado.

Si bien la competencia directa actual de INTACTA RR2 PRO y de SOYMAXPRO es la soja RR1, con el posible ingreso al mercado de biotecnología de DOW sería la primera vez que Bayer tendría competencia directa en el mercado de biotecnología en soja.

Dejará de ser la única biotecnología en soja, y competirá tanto con SOYMAXPRO como con la biotecnología desarrollada por DOW resistente al herbicida ENLIST.

De acuerdo a lo que publica la compañía Dow en su sitio web, la soja Enlist también tiene un buen control de malezas, y está insertada en variedades superadoras, combinando tolerancia a glifosato, 2,4-D y glufosinato de amonio, en un solo evento biotecnológico, una gran ventaja en términos de tolerancia a herbicidas en lo que respecta al cultivo de soja.

La ventaja principal de SOYMAX PRO sobre la soja ENLIST es que esta contiene el evento RR2Y que confiere mayor productividad, y el sistema Enlist no lo posee.

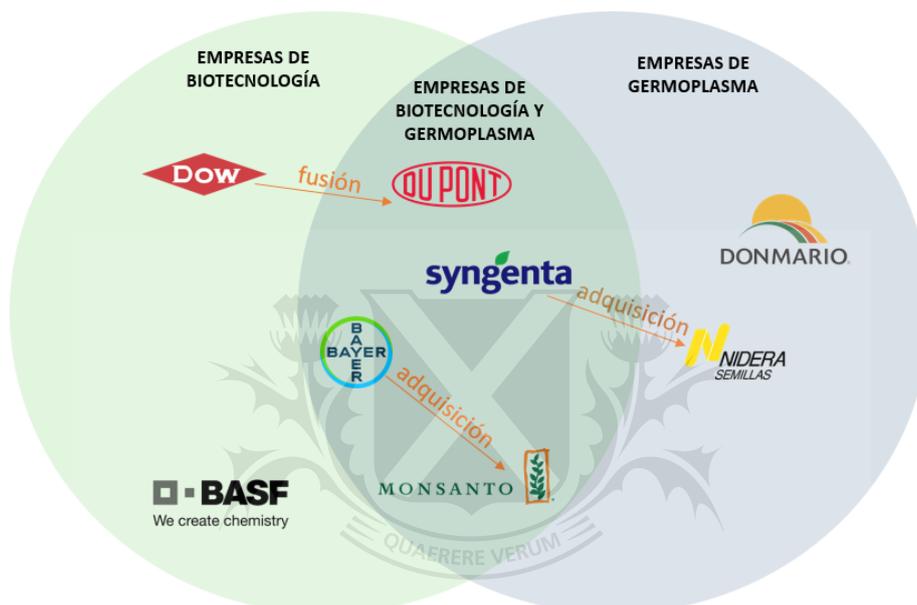
Respecto de la eficacia para el control de malezas es similar en post emergencia para Amaranthus y superior para Conyza. Pero como complemento de herbicidas pre emergentes (acetoclor flumioxazín, metribuzín etc.) dicamba aporta un plus de residualidad que no tiene 2,4D.

Si bien es de público conocimiento que esta biotecnología de la firma DOW ya se encuentra desarrollada, el lanzamiento de la misma en Argentina se encuentra pendiente de la resolución de un nuevo marco regulatorio para la comercialización de semillas, según fuentes de la empresa, además de la autorización correspondiente a China, el mayor importador mundial de soja.

Por esa razón, la competencia de SOYMAXPRO en el momento del lanzamiento serán solamente RR1 e INTACTA RR2 PRO. Si bien en un primer momento convivirían tanto RR1 como INTACTA y SOYMAXPRO en el mercado, entendemos que el uso de RR1 iría disminuyendo hasta desaparecer. Esto se debe a que tanto INTACTA como SOYMAXPRO son dos biotecnologías que otorgan un extra rinde mayor al 7% comparadas con la soja RR1, ventaja que impactaría en la disminución del uso de RR1 por parte de los productores. En cuanto a la canibalización entre INTACTA y SOYMAXPRO podemos decir que existirá sólo en la zona de transición, es decir en el sur de las provincias de Córdoba y Santa Fe, en las cuales ambas biotecnologías aportan un gran valor para el productor. En esos casos, la adopción dependerá de las realidades de cada ambiente o sub región, y el productor deberá elegir si

prefiere apostar por un mejor manejo de malezas resistentes o bien por proteger a su cultivo del ataque de plagas lepidópteras. Para el resto de la zona templada, que representa un 64% del área total de soja de la Argentina, SOYMAXPRO con su propuesta de valor agrega un gran diferencial tanto en rinde como en manejo, mientras que INTACTA será fuerte en la zona norte, en la que la principal problemática es la presión de insectos.

Escenario actual de ambiente competitivo



Fuente: elaboración propia

El escenario actual del ambiente competitivo en el agro está centralizándose de una forma acelerada. Por un lado, se puede observar a DOW que era una empresa de biotecnología, que durante 2015 anunció su fusión con DuPont (empresa de biotecnología y germoplasma).

Por otro lado, en 2018 Syngenta adquirió a Nidera Semillas, y Bayer compró a Monsanto.

De esta manera, los únicos jugadores importantes en el mercado de soja que no se encuentran fusionados, son BASF (que actualmente incorporó todo el negocio de semillas perteneciente a Bayer antes de la adquisición de Monsanto). Finalmente queda Don Mario como empresa sólo de Germoplasma, que tiene la mayor participación de mercado en lo que respecta a semillas de soja.

Fusiones y adquisiciones en el mercado del agro entre 2015 y 2018

Empresas	Valor	Año	Sub-sector
Bayer/Monsanto	USD 66 billion	2018	Protección de cultivos + Semillas
ChemChina/Syngenta	USD 36 billion	2016	Protección de cultivos + Semillas
Syngenta/Nidera	USD 3 billion	2018	Protección de cultivos + Semillas
Dow /Dupont Pioneer	USD 130 billion	2015	Protección de cultivos + Semillas

Fuente: Bloomberg LP and Rabobank

Análisis de la Empresa y Análisis FODA

Monsanto-Bayer

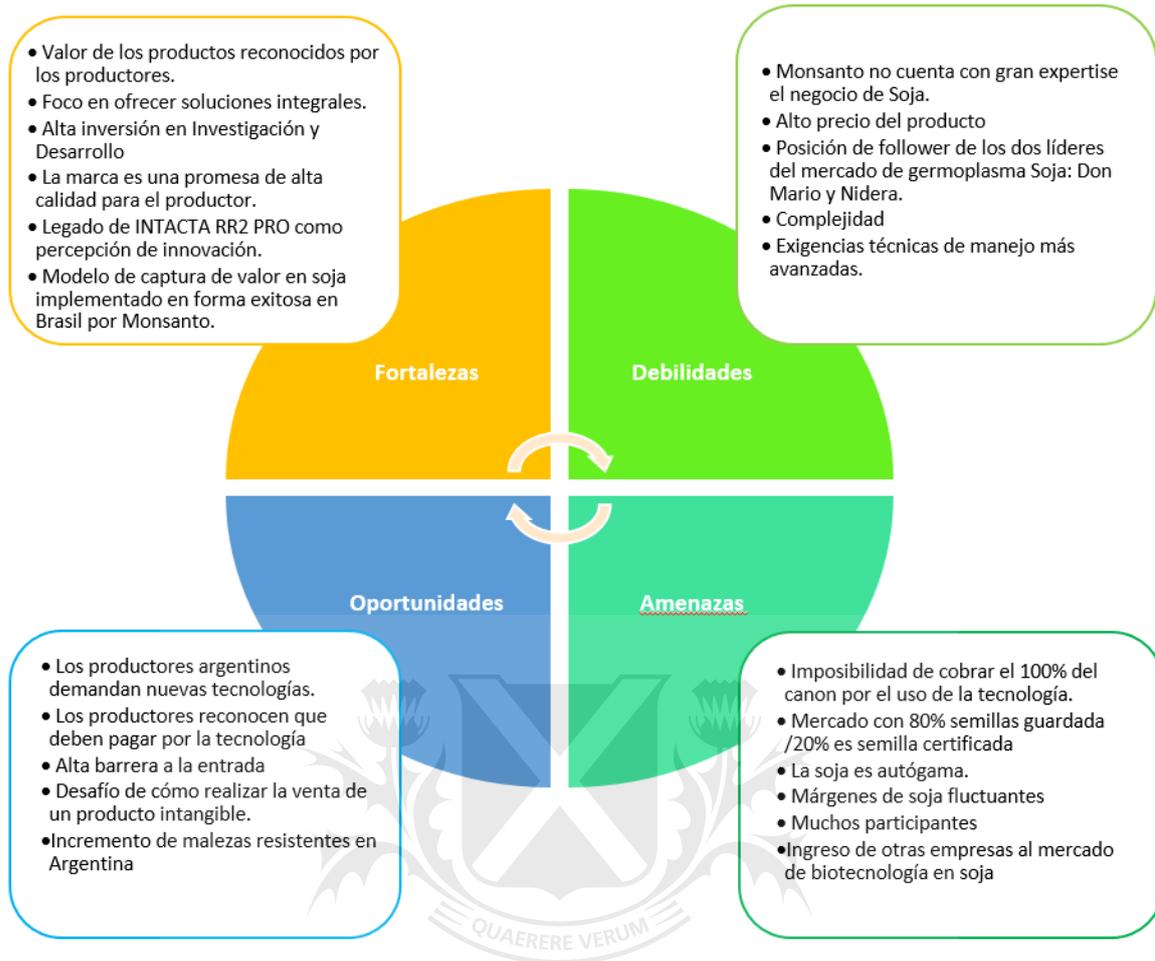
La empresa Monsanto es creada en 1901, pero comienza sus operaciones en Argentina en 1956. Si bien inicialmente se trataba de una empresa química, la empresa ha evolucionado en sus negocios, hasta convertirse en una empresa de soluciones agroindustriales y biotecnología.

Como ventaja competitiva podemos indicar que Monsanto siempre se caracterizó por ser una empresa líder en todos los negocios en los que operó a lo largo de su historia. En 2016 comienza un período de fusión, al ser adquirida por Bayer. La adquisición se completa en agosto 2018, incorporándose a la división de negocios de Crop Science.

Hoy la división de crop science está estructurada en tres unidades de negocio:

- Maíz
- Protección de Cultivos
- Soja

Para realizar el análisis interno, se incluye en el trabajo un análisis FODA:



Universidad de

San Andrés

Fortalezas

- Gran valor de los productos de Monsanto/Bayer reconocidos por los productores.
- Foco no sólo en productos de excelencia sino también en ofrecer soluciones integrales que mejoren la experiencia y rentabilidad de los clientes.
- Alta inversión en Investigación y Desarrollo (Monsanto/Bayer invierte a **nivel global** un promedio de U\$S 2.6 millones por día.) que la convierte en la compañía líder en innovación para el sector agroindustrial.
- La marca es una promesa de alta calidad para el productor.
- Legado de INTACTA RR2 PRO como percepción de innovación.

- Modelo de captura de valor en soja implementado en forma exitosa en Brasil por Monsanto.

Oportunidades

- Los productores argentinos demandan constantemente nuevas tecnologías. Esto se puede ver a su vez en otros cultivos como el Maíz, dónde la curva de adopción de nuevas tecnologías es muy agresiva.
- Los productores reconocen que para que exista inversión en desarrollo del cultivo de soja deben pagar por la tecnología (Más de 11.000 productores firmaron “cartas-acuerdo” para demostrar su conformidad con el pago de las regalías por nuevas biotecnologías)
- Alta barrera a la entrada debido a los elevados niveles de inversión necesarios para ingresar al mercado.
- Supone un doble desafío que será poder entender cómo realizar la venta de un producto intangible, en una empresa y un mercado que está acostumbrado a adquirir sólo productos tangibles.
- Incremento de malezas resistentes en Argentina, ya que desde el año 2010 a 2016 se sumaron 19 biotipos, a una tasa de 3,8 casos por año.

Debilidades

- Monsanto no cuenta con gran *expertise* el negocio de Soja.
- Alto precio del producto
- A diferencia de los otros negocios, Bayer se comporta como *follower* de los dos líderes del mercado de germoplasma Soja: Don Mario y Nidera.
- El nuevo modelo implementado es complejo para entender e implica fases burocráticas.
- SOYMAXPRO implica exigencias técnicas de manejo más avanzadas.

Amenazas

- Historia: cuando Monsanto lanza la tecnología RR1 en Argentina, el productor no paga por la biotecnología. Con el lanzamiento de INTACTA RR2 PRO en 2012, el productor comenzó a pagar, pero en niveles más bajos de los esperando, teniendo fugas de grano con tecnología INTACTA en los puntos de control
- A diferencia de lo que sucede en países como Brasil, Uruguay o Paraguay, en la Argentina el 80% de semillas de soja que se siembran provienen de semillas guardadas de campañas anteriores, y sólo el 20% es semilla certificada (adquirida en bolsa).
- La soja es autógama, es decir que, al sembrar la semilla, la que se obtiene es idénticamente igual a la anterior. Por esta razón, dado el comportamiento del productor argentino, es difícil que decida abonar por esto que el mismo puede “multiplicar”.
- Márgenes fluctuantes debido al precio del *commodity* y de la inestabilidad económica Argentina afectan la propuesta de valor de la tecnología en base al precio. Adicionalmente, es necesario considerar el nivel de retenciones a la soja.
- Muchos participantes para garantizar el funcionamiento del sistema (Acopios, cooperativas, puertos, productores, comercios, etc.)
- Lanzamos un sistema sin un fuerte germoplasma, con alta dependencia en nuestros competidores: Don Mario y Nidera
- Dejaremos de ser la única empresa en el mercado de biotecnología en soja de Argentina, compitiendo contra Enlist de DOW

Estrategia

Para el lanzamiento de esta nueva biotecnología partimos de un escenario de mercado muy desafiante. Por un lado, existe un desafío dado por la mayor complejidad para entendimiento e implementación de esta nueva biotecnología, que tiene exigencias técnicas más avanzadas. Por otro lado, y como se mencionó anteriormente, Bayer podría dejar de ser la única empresa de biotecnología en soja, con la posible entrada de DOW al mercado.

A su vez, en cuanto a percepción de los consumidores se cuenta con el legado positivo de INTACTA RR2 PRO como un producto de innovación y de excelencia, pero será un desafío que SOYMAXPRO sea ampliamente adoptada y no sea vista como una tecnología de nicho.

El segmento de biotecnología de soja se caracteriza por un bajo dinamismo en la oferta debido a la gran inversión en investigación y desarrollo que requiere lanzar una nueva biotecnología al mercado. Por la naturaleza del consumo y utilización de estos productos, y las necesidades agronómicas como la creciente resistencia de malezas en Argentina, el consumidor (productor) siempre está abierto a probar nuevas tecnologías que le simplifiquen su trabajo y maximicen su rinde.

Si bien actualmente Bayer no tiene competidores en el mercado de biotecnología en soja, es importante estar atentos y desarrollar una estrategia que permita fidelizar a los clientes target teniendo en cuenta el posible lanzamiento de Enlist de la compañía DOW. A su vez, los beneficios funcionales de la biotecnología Enlist son similares a los que tendría SOYMAXPRO por eso, al ser una clara amenaza potenciales necesario apelar a los beneficios emocionales y generar *engagement* con el productor.

La industria del agro está pasando por un período de transformación. Bayer busca innovar y brindar las mejores soluciones para que los productores puedan optimizar sus lotes de soja. En este sentido, se busca lograr desafiar el modelo tradicional transaccional de venta de insumos de soja en el agro, para

potenciar el lanzamiento de esta nueva biotecnología y a su vez garantizar el cobro de la misma.

En julio de 2020 Bayer incorporará una nueva biotecnología a su portfolio: SOYMAXPRO. Es el primer producto que combina tanto un incremento de rinde como facilidad de manejo de las malezas más resistentes, para las cuales no es efectivo el uso del glifosato. Mediante este lanzamiento, Bayer buscará incorporar a los no consumidores de INTACTA RR2 PRO actuales, brindarles una novedad a los consumidores actuales de soja INTACTA y continuar en su posición de líder en el mercado de biotecnología en soja de la región.

El lanzamiento también busca aumentar la participación de mercado de Bayer, teniendo en cuenta que su nuevo competidor (DOW) podría lanzar su desarrollo en cualquier momento. La estrategia del lanzamiento contempla una campaña comunicacional 360° totalmente distinta a las que viene haciendo Bayer, para poder lograr altos niveles de recordación y de *engagement*.

De acuerdo con lo que resalta el autor D. Aacker en su libro Building Strong Brands (1996), es de suma importancia generar interés y lealtad en los consumidores, por medio de una propuesta que agregue valor, superando la promesa de la marca y lograr sorprender, superando las expectativas de los clientes, brindándoles más de lo que ellos esperan. Si una marca logra ser exitosa en este punto, los consumidores volverán solos. Teniendo esto en cuenta, es fundamental que la marca logre llegar más allá de la satisfacción de la necesidad racional vinculada a sus beneficios tangibles, generando interés genuino apelando a la emocionalidad del productor target.

Si bien Bayer cuenta con excelentes niveles de distribución a nivel nacional, por tratarse de una nueva biotecnología, tendrá un gran apoyo de comunicación, experiencia de cliente y también incentivos al canal, para poder lograr una alta penetración en el mercado en el menor tiempo posible, y así garantizar la posición de líder.

Target

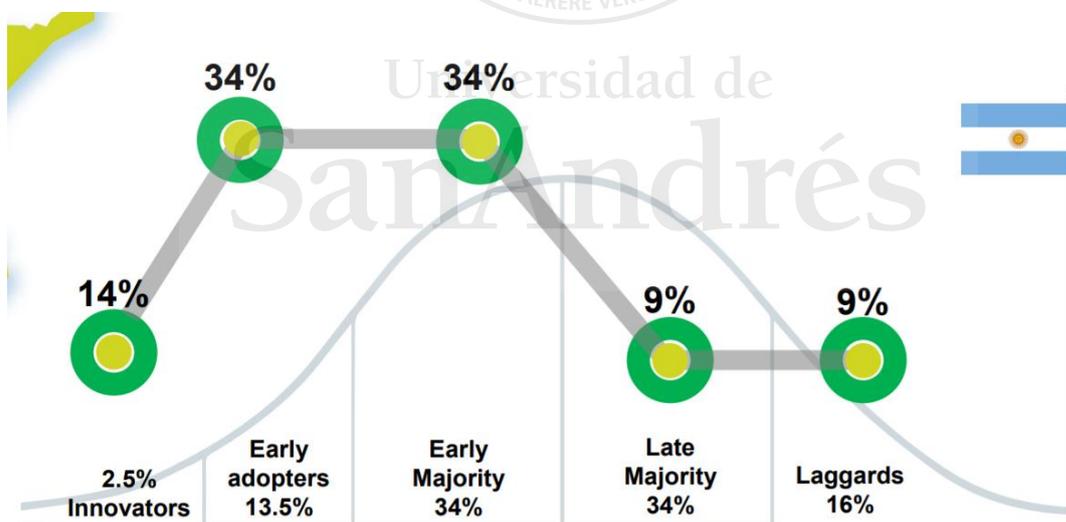
Para realizar la segmentación de SOYMAXPRO es necesario tener en cuenta tanto características demográficas como ser la superficie sembrada, la

productividad y zona geográfica, así como también características psicográficas como el grado de adopción tecnológica. A su vez debemos tener en cuenta cómo toma la decisión cada segmento, ya que algunos lo hacen teniendo en cuenta el precio del producto (y el margen bruto que generaría) o bien por recomendaciones o aspectos más emocionales que racionales.

De esta manera, si bien se aspira a tener un alto market share del producto en el mercado de producción de soja (36% en el año 2023), el público objetivo de SOYMAXPRO son los productores de alta productividad, con un alto grado de adopción tecnológica.

El target para el lanzamiento serán productores de la zona templada, que sean considerados “early adopters” y que luego viralicen y contribuyan a la difusión de los resultados y la experiencia generada. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Productores Agropecuarios, un 34% de los productores de la Argentina son considerados *Early Adopters*,

Nivel de adopción tecnológica del productor agropecuario



Fuente: Encuesta Nacional de Productores Agropecuarios 2018, Universidad Austral

Producto y concepto

Este nuevo sistema SOYMAXPRO incrementará el rendimiento del cultivo de soja, y constituye una nueva herramienta para manejar en forma eficiente las malezas de hoja ancha resistentes al glifosato y de difícil control.

El producto tiene beneficios que pueden separarse en términos de la satisfacción que proporcionan, en dos tipos: racional y emocional²

- Satisfacción racional: beneficios tangibles que se generan en forma directa por la relación.
- Satisfacción emocional: motor de la lealtad, orientado a conseguir que ambas partes se sientan y reconozcan como una unidad.

En línea con esto, los beneficios racionales del producto SOYMAXPRO son:

- Protección contra el 98% de las orugas
- Tolerancia a los herbicidas glifosato y Dicamba.
- Amplia variedad de germoplasma.
- Alto potencial de productividad y rinde
- Nuevo herbicida con amplio control de malezas.
- Soporte técnico a través de consultores de campo y herramientas.
- Nuevo manejo de plagas y daños para el productor.
- Nueva tecnología de aplicación

De esta manera, la tecnología SOYMAXPRO ofrece:

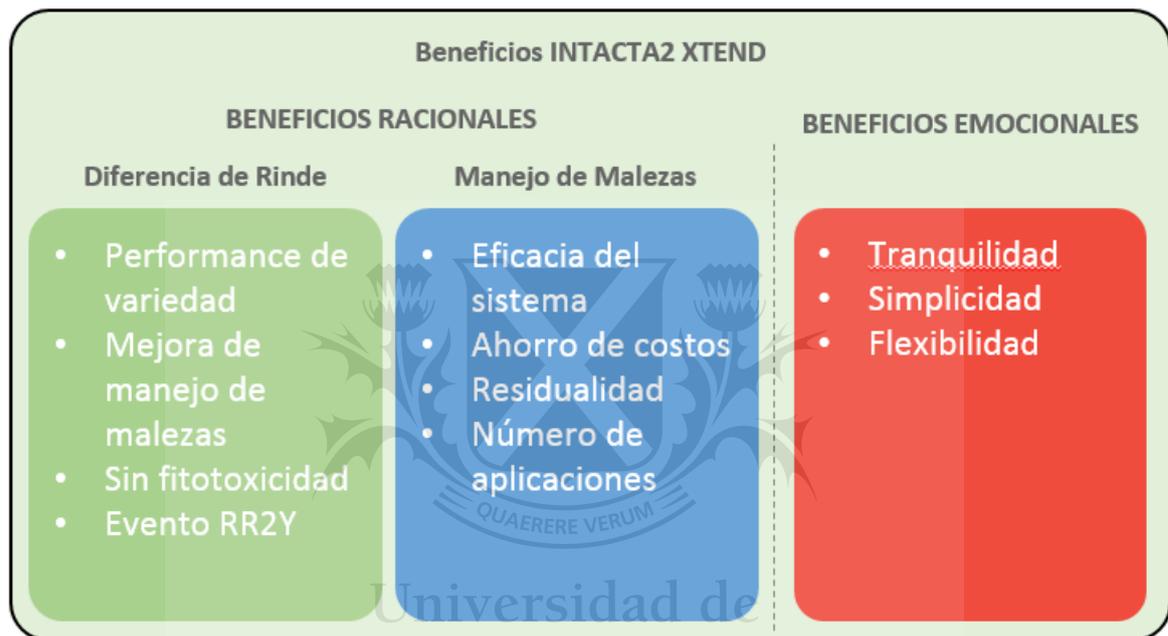
- Incomparable aumento extra de rendimiento de 7%
- Control superior de malezas: un sistema diseñado para ayudar a los productores a combatir las malezas de hoja ancha resistentes y difíciles de controlar, sumando tolerancia a Dicamba.
- Hasta 20 días de actividad residual, convirtiéndose en un excelente complemento para los herbicidas residuales convencionales.

² Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo de España

- Flexibilidad extendida de aplicación del herbicida Dicamba antes, durante y después de la siembra.

Por otro lado, se destacan los beneficios emocionales:

- Tranquilidad
- Simplicidad
- Flexibilidad del sistema



Posicionamiento de Marca

Para el posicionamiento de SOYMAXPRO se tendrá en cuenta el nuevo modelo de marca que propone Cheverton (2007), en el cual establece que no se debe crear agregándole capas al producto o servicio que se ofrece, sino que se debe incluir todas las percepciones emocionales que rodean a la marca. Cheverton señala que este concepto va mucho más allá de la Unique Selling Proposition que identificaba a las marcas en el Siglo XX, ya que se deben englobar todas las emociones que se relacionan con la marca y que sienten tanto los clientes como los no clientes cuando interactúan con ella.

Sin embargo, Cheverton (2007) expresa que nunca se debe olvidar la importancia de ofrecer un buen producto/servicio como SOYMAXPRO, que se corresponda con lo que propone la marca ya que, sin una buena oferta, no existen las marcas.

Proceso de posicionamiento de la marca:

1. Posicionamiento amplio: se trata de lograr captar un lugar en la mente de los consumidores mediante diferentes herramientas. Esto implica identificar los aspectos principales que se quieren transmitir con la marca al segmento al que le estamos apuntando.
2. Posicionamiento específico: en esta etapa, además de tener un posicionamiento transversal en toda la marca se pueden identificar diferentes públicos objetivos en los que la marca quiere posicionarse a nivel general, destacando algo particular o específico de este target.
3. Contexto de valor: esta etapa es una consecuencia de haber aplicado el primero y segundo posicionamiento e involucra a los valores intrínsecos que la marca transmite más allá de lo tangible.
4. Estrategia de comunicación: en el final del proceso, la marca deberá tener en cuenta todas las interacciones que tendrá con el cliente y acercarse a él de distintas maneras, pero estando presente en todas esas interacciones. Desde el momento en que se manifiesta la necesidad, hasta el momento en que el cliente repite la compra de la marca. Para ésta última instancia se analizará el comportamiento de compra del productor, para poder entender los momentos en donde él mismo realiza la compra de insumos y evaluar si efectivamente como marca estamos cumpliendo con sus necesidades y con el posicionamiento que se pretende tener como compañía.

Si bien para el lanzamiento de la plataforma SOYMAXPRO se tendrá relacionamiento con toda la cadena de soja:



Industria



Semilleros



Multiplicadores



Distribuidores
Cooperativas



Productores



Acopios
Exportadores

Adicionalmente será importante tener llegada a los especialistas que influyen en la toma de decisiones del productor (académicos y referentes del agro).

De todas formas, nuestro público principal será el productor.

Para poder lograr una coherencia de marca y garantizar un buen *engagement* es importante entender cuál es el propósito de SOYMAXPRO. El objetivo es llevar al cultivo de soja a unos niveles de productividad y eficiencia nunca antes vistos. A través de la innovación poder elevar la productividad y lograr un manejo más eficiente de las malezas, dando como resultado un campo más eficiente y más rentable.

Para esto, la nueva marca se basará en 5 valores:

- Innovación: inversión continua en desarrollo de tecnología de punta.
- Pionero: lanzamiento de 2 biotecnologías que transformaron el cultivo de soja en Argentina (RR1 & INTACTA).
- Calidad: productos con resultados comprobados.
- Confianza: productos testeados que llevan confianza y tranquilidad al productor.
- Rentabilidad: excelente relación costo-beneficio de soluciones que permitan aumentar productividad y optimizar la inversión.

El posicionamiento de SOYMAXPRO debe tener en cuenta tanto los *insights* de los productores, como el de la categoría, así como también el de la compañía.

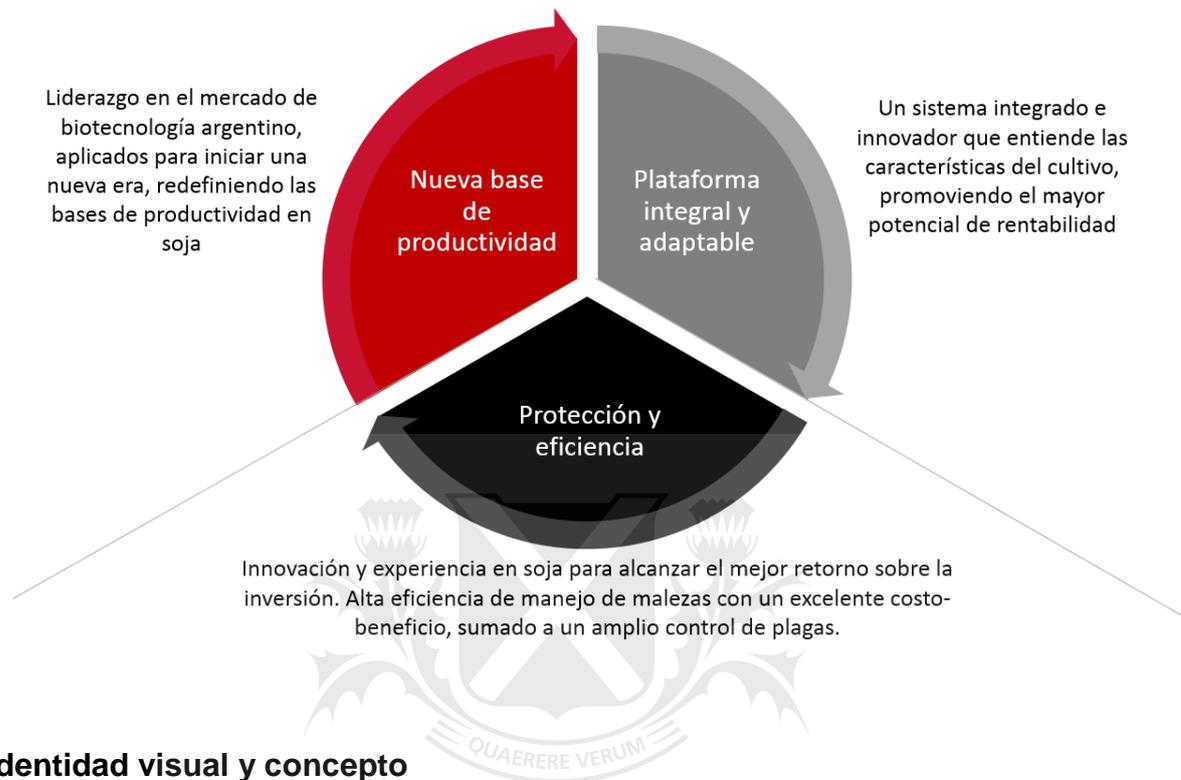
En cuanto al *insight* de los productores, entendemos que los mismos están preocupados por las crecientes presiones en el cultivo de soja, y buscan soluciones que le permitan mantener su rentabilidad y productividad. Estas presiones se acentúan en lo que respecta al manejo de malezas, un problema cada vez más serio para los productores argentinos.

Desde el lado de la categoría, podemos decir que al ser la productividad el principal driver de los productores es el lugar más común en el que se posiciona la categoría para mostrar valor. Por esa razón, los productores necesitan una razón para creer.

En cuanto al *insight* de la compañía, el *know how* en biotecnologías en soja nos posiciona al frente, conocemos la soja de Argentina como ninguno.

Teniendo en cuenta estos *insights*, la idea de marca puede abordar el “alcanzar una nueva base”, permitiendo construir credibilidad y diferenciación.

Posicionamiento



Identidad visual y concepto

Para el lanzamiento de SOYMAXPRO se busca explorar el concepto de plataforma, ya que se trata de una propuesta integral de biotecnología en soja, nuevo herbicida y prácticas de manejo.

Lanzamiento y Comunicación

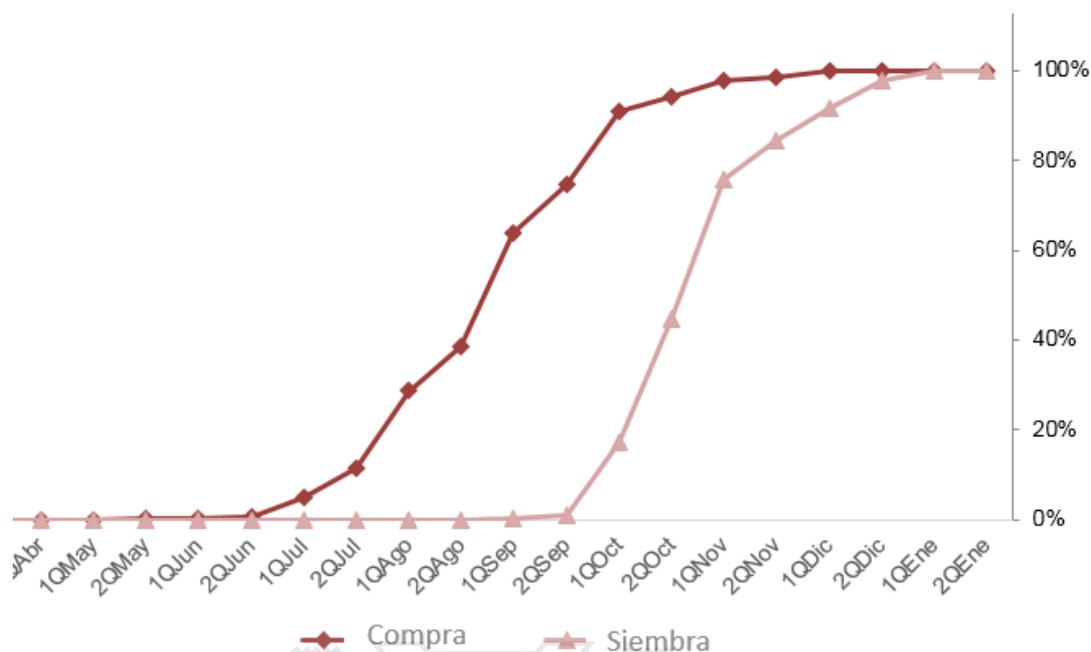
Joseph Jaffe, en su libro *Flip the Funnel* (2010), desarrolla el concepto del embudo por el que atraviesan los clientes y las marcas. La marca comienza en la parte superior del embudo dirigiéndose a una gran cantidad de personas, pero la cantidad de personas que finalmente se convierten en clientes es menor y se va reduciendo en forma considerable a medida que se atraviesa el embudo. Lo que Jaffe busca desarrollar a lo largo del libro es la importancia de comprender en profundidad quienes son los clientes que realmente importan y generan valor para la empresa o la marca, para así poder dirigirse a estos de manera más personalizada. De esta forma, según Joseph Jaffe (2010), será fundamental para cualquier marca:

- Generar *awareness*, a través de los medios de comunicación.
- Elevar el interés en los clientes, por lo general mediante publicidad, siempre apelando a lo emocional.
- Crear deseo mediante estrategias de testeo o prueba, muestras promocionales, incentivos u ofertas especiales, en este caso mediante pruebas o desafíos a campo realizadas por los mismos productores.
- Facilitar la acción, reduciendo la distancia entre la intención de compra y el verdadero compromiso hacia la marca.

Por otro lado, en el Plan de Marketing se pondrá foco en lo que resaltan los autores Lenderman y Sánchez (2008), señalando que, para el marketing basado en experiencia, llegar al cliente implica “crear una interacción personal con la marca y generar una experiencia que se recuerde como algo extraordinario”.

Adicionalmente, para diseñar la estrategia del presente Plan de Marketing de lanzamiento se utilizará también el concepto de océano azul introducido por Chan Kim (2005) para darle un marco teórico al presente Plan. Se considera que este concepto es muy relevante para el trabajo ya que los océanos azules, al igual que este nuevo producto, son capaces de desarrollar altas barreras a la imitación que limitan la entrada de competidores en este mercado. Por otro lado, el océano azul es un espacio desconocido del mercado, donde en vez de competir en el mercado ya existente, se crea una demanda nueva a satisfacer. El producto a introducir tiene las características de un océano azul: alto potencial de crecimiento, mercado altamente rentable. Este nuevo producto crea innovación en valor, basado en la idea que las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas y que los actores pueden reconstruir sus actuaciones y postulados.

Momentos de compra y siembra de soja



Fuente: elaboración propia.

Si bien la siembra de soja en el país comienza durante la primera quincena de octubre, las decisiones de compra de insumos se toman a partir del mes de junio.

Por esa razón, todo el plan de medios y los esfuerzos de publicidad estarán concentrados entre el mes de julio y diciembre para generar *awareness* y poder estar en la mente del productor en el momento en que tenga que tomar sus decisiones sobre el cultivo de soja y sus insumos.

Las claves del éxito de la comunicación del lanzamiento estarán basadas en:

- Garantizar una amplia cobertura
- Utilizar medios de comunicación para potenciar la marca y los beneficios del producto
- Generar alto impacto mediante productores promotores de la biotecnología
- Lograr motivación y compromiso en todos los canales de venta

Si bien para el lanzamiento, se utilizará una experiencia digital, el mismo estará basado en una campaña 360 que incluye las siguientes herramientas:

- Eventos de pre lanzamiento
- Programa “Soy Master”
- Generación de demanda a través de jornadas a campo
- Testimoniales
- Presencia en ferias
- Medios
- Publicidad gráfica
- Vía Pública
- Campaña digital en Redes Sociales
- Material en puntos de venta. Material POP

Eventos de Pre Lanzamiento

El objetivo de los eventos pre lanzamiento será generar expectativa. Al mismo se invitarán a los principales stakeholders, a productores referentes y a asesores formadores de opinión en el mercado de soja.



Los eventos de pre lanzamiento estarán focalizados en localidades target de la zona templada.

Zona Target de Lanzamiento



Programa “Soy Master”

Antes del lanzamiento, se seleccionará a un grupo de 100 productores en la zona templada del país en la que la biotecnología tiene más beneficios, y se los invitará a formar parte de una nueva experiencia.

Se busca presentarle a los productores una propuesta innovadora, en la que invitamos a este grupo pre-seleccionado a formar parte de un aprendizaje conjunto y del testeo de un concepto disruptivo para el mercado de soja, asegurando la mejor experiencia y la percepción del valor de tecnología de los productores clave. Tiene como objetivo la presentación de esta alternativa biotecnológica, mostrando su propuesta de valor y los principales beneficios.

A través del programa de productores “Soy Master”, se buscará masificar la experiencia de productores referentes que hayan tenido la primera experiencia con el sistema y con la biotecnología. Como señalan Alonso y Arébalos en “La revolución horizontal” (2011), es clave poner el poder de la comunicación en manos del cliente, tomando el individuo como un “peer”. En base a esta teoría, buscamos conferirle al acto de prueba del producto un “significado cultural”, que no remita sólo al producto en sí. Este nuevo rol del consumidor/productor llamado peer, un consumidor al que le gustan las historias, lo que el producto viene a contar, lo que la marca quiere significar, buscando satisfacer esta nueva necesidad.

De esta manera, a través de “Soy master” se creará una comunidad, un grupo colectivo de productores que mediante estos patrones se sienta perteneciente

a un contexto determinado para revolucionar el cultivo de soja y que se sientan identificados con la marca SOYMAXPRO. Esta acción se basa en la experiencia, un fenómeno que otorga el poder al Usuario o consumidor. La información provista por los *peers* (fotos, videos, experiencias), abre la imaginación al resto de la comunidad en contacto con ella, y es así como comienza a narrarse la historia.

Se detecta la necesidad de contar con este programa con el propósito de estar más cerca de los productores para poder generar un vínculo con los mismos en el largo plazo, lo que en última instancia traerá aparejado relaciones duraderas, altos niveles de satisfacción y mayores niveles de eficiencia para la compañía.

Por lo tanto, el hecho de lanzar el presente programa no busca solo fidelizar a los clientes actuales de biotecnología sino crear vínculos genuinos entre la marca SOYMAXPRO y los productores, para que sean estos últimos los que se vuelvan referentes y promotores de la marca hacia el mercado del agro, fortaleciendo la credibilidad de la misma y generando incremento en ventas. Los clientes valoran ser tenidos en cuenta y poder sentir que participan en las decisiones de las compañías (Frei; Morris, 2012, 62).

El autor Fred Reichheld, hace hincapié en la importancia de transformar a los clientes, así como también a los empleados, en promotores de la marca. De esta forma se producirá una evangelización de la marca expresada por los mismos clientes promotores que contagiarán a otros de este sentimiento de satisfacción que la marca les provee y quieren que otros experimenten. Por eso, si las marcas pueden desarrollar la capacidad de tratar de forma excepcional a sus clientes, estos últimos le retribuirán a la misma compartiendo su amor hacia la marca con otros. Todo lo que se haga para y con los clientes tendrá de una u otra forma un gran impacto en la experiencia del consumidor, y de esta manera transmitirán esa experiencia a su red de productores. Como resultado, la cantidad de personas expuestas a un mensaje se magnificará notablemente y se potenciará aún más la experiencia (J.Jaffe, 2010).

Otra acción del Plan de Lanzamiento será la realización de Jornadas a campo, el objetivo será dar a conocer el sistema de cultivo SOYMAXPRO y las buenas

prácticas de manejo. Estas jornadas tendrán foco en productores target claves de zona lanzamiento para poder generar demanda para el lanzamiento.

Experiencia SOYMAXPRO

Para viralizar los testimonios de los SOYMASTER se realizarán a su vez eventos en los que se muestre la visión de futuro e innovación, para lograr transmitir los beneficios del producto convirtiéndolo en un producto aspiracional para el productor y generando *engagement*.

Presencia en ferias

Para generar *awareness* y presencia de marca será fundamental participar de las principales ferias del agro tanto en la campaña previa como en la del lanzamiento.

Se deberá garantizar presencia en las ferias más importantes de la industria:

- EXPOAGRO
- CREA
- AAPRESID
- MUNDO SOJA
- ACSOJA



Como se destacó anteriormente, el cliente está cambiando y está habituado a utilizar herramientas digitales, tanto para transacciones como para fuentes de información. Por esa razón, es muy importante incorporar este canal para el lanzamiento de SOYMAXPRO en Argentina. La estrategia digital será fundamental en el lanzamiento de la nueva biotecnología. Para el nuevo paradigma, es de suma importancia explotar al máximo todas las experiencias digitales que puedan tener los consumidores con la marca, donde se crea un “cuarto lugar” que se vuelve un medio para afianzar un vínculo y comprometer al consumidor con SOYMAXPRO. Por esta razón, el objetivo dentro de las redes sociales se deberá regir por la creación de experiencias que construyan relaciones significativas y duraderas en el tiempo. Para ello se implementarán programas digitales y concursos para incrementar el compromiso de los productores en las redes sociales por ejemplo se implementará el uso del hashtag #yousoSOYMAXPRO. El principal fin será comprometer y captar la atención de forma constante de los productores que prueben la biotecnología. Lo digital será un medio no sólo para lograr una experiencia positiva a través de una comunicación efectiva basada en la viralización, sino que también colaborará en el crecimiento, y con la educación del cliente sobre buenas prácticas de manejo.

La estrategia digital para el lanzamiento se basará en dos ejes:

- Fomentar que cada productor comparta desde su propia óptica y en tiempo real su experiencia con SOYMAXPRO
- Experiencias que formen parte de actividades de marketing promocional y el relacionamiento con los productores. Como por ejemplo, comunicaciones 1:1, newsletters personalizados, etc.

El lanzamiento a productores se apalancará en gran medida el uso de medios digitales como la web de la marca, Facebook, twitter e Instagram.

Una fuerte campaña digital en redes sociales ayudará a tener cercanía con el productor y poder obtener *insights* y temperatura del mercado target de manera directa.

Si bien en una segunda fase será de suma importancia la llegada al canal no exclusivo, para la presentación de la biotecnología se enviarán materiales de

comunicación a los distribuidores “Magnum” o exclusivos: totems o kioskos digitales presentando los beneficios del producto, banners y folletos.

El trabajo de los asesores será clave al momento de promocionar y contar los beneficios de la biotecnología a través de los productores, por esa razón el plan de lanzamiento contemplará un entrenamiento intensivo para que los asesores conozcan en profundidad los detalles de la propuesta de valor.

A su vez, para lograr generar niveles de recordación alto se contará con una campaña de youtubers que producirán videos para transmitir por el canal exclusivo de SOYMAXPRO.

El presente Plan de Lanzamiento se encuentra en línea con lo establecido por Lenderman (2008), ya que el marketing experiencial se basa en todas las emociones que la marca genera en cada contacto con los consumidores. En cada contacto, los consumidores toman el poder, utilizando las experiencias que viven con las marcas y comunicándolas en sus redes de contactos.

Todo el diseño del Plan de Marketing para el lanzamiento se basa en los siguientes componentes del marketing experiencial

- **Individualización:** Generando múltiples experiencias (contactos e interacciones) personales con los productores.
- **Interacción:** Mediante las distintas acciones, la marca habla con los consumidores/productores, escuchándolos y utilizando esa información para generar nuevas experiencias que le permitan lograr los resultados emocionales esperados. Adicionalmente, el consumidor podrá interactuar físicamente con SOYMAXPRO en todas las instancias de experiencia y eventos.

Plan de medios

Se tomará en cuenta el *funnel* de conversión para la elaboración del plan. En base al mismo, los medios de comunicación masiva tienen un gran impacto en las primeras etapas del proceso de compra como el Awareness y Consideración de Compra. Por otro lado, son las acciones BTL las que empujan las últimas etapas que finalmente resultan en una compra. A medida

en la vía pública se busca lograr tener una amplia cobertura del mensaje a bajo costo y a través de la publicidad en TV por cable, lograr frecuencia y repetición del mismo.

En segundo lugar, la publicidad en radio funcionará como soporte de repetición del mensaje. La misma mantiene buenos niveles de penetración: su flexibilidad y su aporte táctico en frecuencia lo convierte en un medio ideal como complemento.

En lo que respecta a los canales del agro, los programas y micros especiales nacionales tienen un peso importante en audiencia. Los medios locales, especialmente las AM, trabajan en forma sinérgica con los medios nacionales y focalizan en las principales áreas sojeras del país.

Plaza – distribución

Actualmente Bayer cuenta con un canal exclusivo que comercializa las marcas Premium de la compañía y tiene acceso a 12.000 productores que representan el 40% del área de soja de la Argentina. Esta red del canal exclusivo está compuesta por 130 distribuidores localizados en las principales zonas rurales del país. De todas formas, para poder garantizar un alto crecimiento de participación de mercado de esta nueva tecnología será necesario llegar al canal no exclusivo cuyo alcance es el restante 60% del área de soja. Para eso será necesario contemplar incentivos al canal para que sea percibido como un buen negocio para el distribuidor y este impulse la venta luego del lanzamiento. Todos los lanzamientos previos de biotecnologías realizados por la compañía fueron impulsados por el canal exclusivo. Al tener contratos con los distribuidores exclusivos, los objetivos de venta óptimos en este canal se alcanzan más rápido. Por otro lado, en el canal “no exclusivo” se compite con todo el resto de las compañías que pudieran existir en el mercado, y se tiene menos posibilidad de exigencia al no contar con contratos entre partes.

Entendiendo que es fundamental que el producto tenga una amplia distribución para garantizar cobertura, se realizará un trabajo de generación de demanda con todos los distribuidores, poniendo foco en aquellos estratégicos que sean clave para difundir la biotecnología. Se presentará con anticipación al

lanzamiento todo el plan y las herramientas con las que se contará, para mostrar todo el soporte que tendrán para las ventas de SOYMAXPRO.

Precio

Para establecer el precio a cobrar en el lanzamiento de esta nueva biotecnología SOYMAXPRO se considerará el valor creado por la misma, que implica un 7% de extra-rinde versus la soja RR1 y una reducción de costos de aplicación de 16 dólares por hectárea.

De esta manera, suponiendo un precio del commodity de 200 dólares, la biotecnología SOYMAXPRO estaría creando un valor de 45 dólares por hectárea.

Dado que apuntamos a tener una curva agresiva de participación de mercado y aumento de adopción por parte de los productores, la estrategia de pricing será apuntar a capturar un valor menor al 40% del total creado.

Por lo tanto, para el año de lanzamiento se establecerá un precio de 6 dólares por tonelada.

Actualmente INTACTA RR2 PRO tiene un precio que comienza en 7 dólares por tonelada, de acuerdo al momento de la campaña en el que el productor decide comprarlo, ya que hay beneficios por pago anticipado. Si bien el precio por tonelada establecido para SOYMAXPRO es 1 dólar menor, el valor creado por esta nueva biotecnología también es menor, ya que no cuenta con un ahorro de costos de aplicación igual al de INTACTA que son 27 dólares por hectárea. Por esa razón, y considerando que se quiere tener una rápida adopción de la tecnología, se establecerá el precio de 6 dólares por tonelada, para garantizar un precio que permita alcanzar los objetivos de ventas de lanzamiento y cumplir con la estimación de adopción de los primeros 3 años.

Como se mencionó anteriormente, SOYMAXPRO en su lanzamiento tendrá como competencia solamente a INTACTA y RR1, todas biotecnologías de Bayer. El desafío en cuanto a precio estará con respecto a RR1 ya que, si bien los productores están muy interesados en pagar por una nueva biotecnología,

se deberá derribar la barrera y la costumbre de utilizar una biotecnología sin pagar por el uso de la misma.

		Tecnología SOYMAXPRO	
Precio Commodity Soja	\$/Tn	\$	200
Comisiones y fletes			17%
Farmgate Commodity Price	\$/Tn	\$	166
RINDE RR1	Tn/Ha		2,5
Extra RINDE por tecnología	Tn/Ha		<u>2,7</u>
Ventaja de Rinde	Tn/Ha		0,175
% Extra rinde			7,0%
Valor de la Tecnología			
Ingreso por rinde extra	\$/Ha	\$	29,0
Ahorro de costos(+/-)	\$/Ha	\$	16,0
Valor Creado	\$/Ha	\$	45,0
Valor Capturado			36%
Precio por tn	\$/Tn	\$	6



Universidad de
San Andrés

Objetivos y Metas

El lanzamiento de esta nueva biotecnología responde a varias necesidades tanto del mercado como de la compañía.

En primer lugar, Bayer se encuentra actualmente como único jugador en el segmento de biotecnología, pero el inminente ingreso de DOW como segundo jugador en el mercado significa una potencial amenaza. Por eso es importante lograr alcanzar una considerable participación de mercado. A través del lanzamiento de este nuevo producto de soja, se tiene como meta lograr ser una novedad para el productor, permitiendo tener un crecimiento de participación de mercado, siendo un medio para derribar las principales barreras que cuenta hoy el único evento biotecnológico en Argentina (INTACTA RR2 PRO): baja percepción de valor en la zona templada (sur) del país, y falta de pago de la tecnología por parte de los productores.

En cuanto a los objetivos cuantitativos, se pretende alcanzar un nivel de adopción de la tecnología SOYMAXPRO del 25% del área total en año 2020, llegando a un 28% en el 2021.

	FY20	FY21	FY22	FY23
Penetración estimada				
SOYMAXPRO	25%	28%	32%	36%

En cuanto a volumen, asumiendo un área de soja de 19 millones de hectáreas, se tiene un objetivo de 12.825.000 de toneladas para el año de lanzamiento, para luego pasar a tener 14.364.000 en el segundo año.

Por otro lado, tendremos un objetivo de NPS (Net Promoted Score) que permite medir la lealtad y la satisfacción de los clientes. La meta será lograr alcanzar para el año 2022 un indicador entre 50 y 75, rango establecido como una categoría de calidad.

Categorías NPS	
75-100	Excelencia
50-75	Calidad
0-50	Mejora
-100-0	Crítica

Presupuesto y Resultados esperados

SOYMAXPRO se incorporará al portfolio de biotecnologías de Bayer en 2020. Para la elaboración del presupuesto se tendrá en cuenta que los principales meses para la toma de decisión del productor van de junio a diciembre. El año fiscal de la compañía va de enero a diciembre. A continuación, podremos encontrar el cuadro de **Profit & Loss** para SOYMAXPRO para el período del año de lanzamiento y un primer año de soporte. El volumen de este período de lanzamiento será significativamente menor al del ejercicio siguiente debido a la curva de adopción. Por el otro lado, durante 2019 realizaremos la campaña de Lanzamiento del producto con una inversión fuerte en Comunicación y Marketing que mantendremos durante el año 2 (2021) y 3 (2022).

Supuestos

Volumen: El volumen de SOYMAXPRO contemplado es de 12.825.000 toneladas para 2020 y de 14.364.000 para 2021. Este volumen es el resultado de la participación de mercado estimada para los dos primeros años (25% y 28% respectivamente) tomando un área de soja estable de 19.000.000 de hectáreas, por una productividad promedio a nivel país de 2,7 toneladas por hectárea.

Precio: El precio para el lanzamiento será de 6 dólares por tonelada, queriendo adoptar una política de precios agresiva que nos permita alcanzar los niveles de participación de mercado esperados.

Costos: Dentro de la estructura de P&L tenemos 3 líneas de costos. La primera "*Variable cost of sales*" se refiere al costo es variable en dólares relacionados a las ventas.

La segunda línea de costo es "*Operation fixed cost*" que corresponde a los gastos de la operación comercial, es decir, descuentos, condiciones de los canales de comercialización, contribución para el sistema de control en puertos y acopios y otros gastos para su gestión.

La tercera línea de costo dentro del P&L es “*Supply Chain Fixed Cost*”

Moneda: tanto el presupuesto como el cálculo de profit and losses se realizará en dólares estadounidenses ya que la compañía opera en una industria en la que los precios de insumos agropecuarios se encuentran en dólares. Adicionalmente, dada la inflación sostenida de la Argentina sumado a la fluctuación de la moneda local respecto del dólar, la empresa decidió llevar todas sus finanzas de Argentina en dólares, así como también sus objetivos.

Inversión en marketing y publicidad

Año 1: Lanzamiento

Para la campaña de lanzamiento, invertiremos u**\$2.134.362** en total. Este gasto lo distribuiremos por el volumen de SOYMAXPRO que se prevé vender.

Año 2 y 3: Soporte

Durante el segundo año, el gasto de comunicación y publicidad que impactará a este producto será un proporcional de la comunicación total de la marca. En este caso, la inversión de Marketing y Publicidad será de u**\$2.175.000** mientras que en el año 3 ascenderá a u**\$2.197.000** para seguir generando impacto y poder dar soporte mediante acciones de marketing y publicidad a los objetivos de aumento de participación de mercado.

Inversión en Marketing y Publicidad

Detalle		Año Lanzamiento	Año 2	Año 3
Evento Pre-Lanzamiento	usd	\$ 250.000		
Eventos Lanzamiento Campaña	usd		\$ 160.000	\$ 160.000
Programa Soy Master	usd	\$ 350.000	\$ 370.000	\$ 370.000
Inversión en medios	usd	\$ 281.862	\$ 300.000	\$ 300.000
Agencias	usd	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Participación en ferias	usd	\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Jornadas a campo	usd	\$ 40.000	\$ 55.000	\$ 62.000
Producto para ensayos	usd	\$ 52.500	\$ 60.000	\$ 65.000
Merchandising	usd	\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 340.000
Youtubers	usd	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Material POP	usd	\$ 250.000	\$ 270.000	\$ 270.000
		\$ 2.134.362	\$ 2.175.000	\$ 2.197.000

Contribución de Marketing

Esta es la última sección del P&L donde se analiza cuanto le quedará a la compañía de la ganancia del producto luego de todos los costos de comercialización y publicidad.

En el caso del primer año, la contribución de Marketing será de un 9%, mientras que en el 2do y 3er año aumenta a 12% y 19% respectivamente.

P&L

P&L año Lanzamiento

		Año 1	
<i>Participación de mercado</i>	%		25%
<i>Toneladas SOYMAXPRO</i>	tons		12.825.000
<i>Precio por tonelada</i>	u\$d	\$	6
Gross Sales	u\$d	\$	76.950.000
Net Sales	u\$d	\$	76.950.000
<i>Variable cost of sales</i>		\$	21.802.500
<i>Operation fix costs</i>		\$	39.670.000
<i>Supply chain fix costs</i>		\$	6.567.343
Gross Margin	u\$d	\$	8.910.157
<i>A&P</i>		\$	2.134.362
Marketing Contribution	u\$d	\$	6.775.795
			9%

P&L año 2

		Año 2	
<i>Participación de mercado</i>	%		28%
<i>Toneladas SOYMAXPRO</i>	tons		14.364.000
<i>Precio por tonelada</i>	u\$d	\$	6
Gross Sales	u\$d	\$	86.184.000
Net Sales	u\$d	\$	86.184.000
<i>Variable cost of sales</i>		\$	24.418.800
<i>Operation fix costs</i>		\$	39.670.000
<i>Supply chain fix costs</i>		\$	9.564.371
Gross Margin	u\$d	\$	12.530.829
<i>A&P</i>		\$	2.175.000
Marketing Contribution	u\$d	\$	10.355.829
			12%

P&L Año 3

		Año 3
<i>Participación de mercado</i>	%	32%
<i>Toneladas SOYMAXPRO</i>	tons	16.416.000
<i>Precio por tonelada</i>	u\$d \$	6
Gross Sales	u\$d \$	98.496.000
Net Sales	u\$d \$	98.496.000
<i>Variable cost of sales</i>		\$ 27.907.200
<i>Operation fix costs</i>		\$ 39.670.000
<i>Supply chain fix costs</i>		\$ 9.564.371
Gross Margin	u\$d \$	21.354.429
<i>A&P</i>		\$ 2.197.000
Marketing Contribution	u\$d \$	19.157.429
		19%

R.O.M.I

Para analizar el rendimiento de la inversión en marketing, realizamos un análisis del retorno de la inversión de Marketing a partir de la contribución de Marketing en el año 1 de lanzamiento, del año 2 y del 3:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión en Marketing	\$ 2.134.362	\$ 2.175.000	\$ 2.197.000
Profit	\$ 6.775.795	\$ 10.355.829	\$ 19.157.429
ROMI	3,2	4,8	8,7

Pese a los altos gastos en marketing y publicidad, desde el primer año de lanzamiento tendremos un ROMI mayor a 1, llegando a ser de 8,7 en el tercer año de comercialización de la biotecnología.

Conclusión

Luego de la realización del plan de marketing podemos concluir que el lanzamiento de una nueva biotecnología en soja presenta una nueva oportunidad para que Bayer pueda desarrollar el negocio de soja en Argentina cubriendo un mercado que no se encuentra explotado por la biotecnología INTACTA RR2 PRO.

Con el Plan de Marketing para el lanzamiento buscamos fortalecer la presencia de marca de SOYMAXPRO preparándolo para un posible esquema competitivo con nuevos ingresantes en un mediano plazo. SOYMAXPRO posee un posicionamiento único y un diferencial en beneficios tanto racionales como emocionales. Por esta razón, identificamos que un lanzamiento correctamente ejecutado será la oportunidad de incrementar el share de biotecnología de la compañía en el mercado, haciendo crecer el portfolio de biotecnologías de Bayer aportándole novedades al consumidor de la categoría (los productores sojeros).

Del análisis del perfil y del trabajo cuantitativo realizado podemos concluir en que los decisores del agro están dispuestos a probar nuevos eventos biotecnológicos, sobre todo debido a la fuerte presión que hay sobre la eficiencia en términos de rinde. Adicionalmente, la problemática de malezas es creciente, y una solución que ofrezca alternativas para superar rindes y aumentar el control de las mismas sería altamente adoptada.

Para este segmento, la comunicación y el testeo a campo por parte de los productores son dos pilares fundamentales para el éxito. El plan de marketing de SOYMAXPRO logra sinergia entre ambos pilares durante el lanzamiento y para la gestión general de la marca, apelando a la emoción de los productores para generar una relación duradera que le garantice el éxito tanto en el lanzamiento como en el resto de los años.

Anexo A – Encuesta realizada a productores target

El objetivo fue realizar una encuesta para entender las necesidades de los productores que se encuentran en la zona en la que SOYMAXPRO expresa su mayor valor.

Script Encuesta:

Buen día, me encuentro realizando mi trabajo final de graduación para la Maestría en Marketing y Comunicación en la Universidad de San Andrés. El propósito es entender mejor su experiencia y expectativas con respecto a las biotecnologías de soja, sus desafíos, y los impactos de las tecnologías en su manejo, por eso necesito hacerle unas breves preguntas:

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 20
- Entre 20 y 30
- Entre 31 y 40
- Entre 41 y 50
- Entre 50 y 65
- Más de 65

3. Pensando en las últimas campañas, ¿qué biotecnologías en soja utilizó?

- RR1
- INTACTA RR2 PRO
- OTRA _____

4. ¿Cuál es el principal diferencial que encuentra en esa/s biotecnologías? ____

5. ¿Qué tan interesado estaría en que se lance una nueva biotecnología en soja para Argentina?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Por qué? _____

6. ¿Qué beneficio/diferencial le gustaría que tenga esa biotecnología? ____

7. ¿Qué característica es para ud. la más importante a la hora de elegir un

nuevo lanzamiento de soja para la Argentina? asigne un orden de importancia a las siguientes características, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante:

1. Amplio control de malezas
2. Protección contra el 97% de las principales plagas de soja
3. Biotecnología innovadora que le permite un rinde de 7% más por hectárea
4. Máxima eficiencia de manejo
5. Amplia variedad de germoplasma

8. ¿En qué medida considera que la resistencia de malezas es una problemática para su región y para su cultivo de soja?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Por qué? _____

9. ¿Cuáles son las principales malezas de su región? _____

10. ¿Cuál cree que sería la mejor solución para controlar esas malezas?

- Una nueva biotecnología
- Un nuevo Agroquímico
- Un manejo específico a través de nuevas prácticas agronómicas

11. ¿En caso de que llegara a lanzarse una biotecnología para combatir las principales malezas ¿qué probabilidad hay que sea usuario de la misma?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. ¿Qué cantidad de has de soja piensa sembrar esta campaña?

¡Muchas gracias!

Bibliografía

- Aacker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Alonso y Arébalos (2011). *La revolución Horizontal*. Buenos Aires: LibrosEnRed.
- Brieva, S (2006). *Dinámica Socio-técnica de la producción agrícola en países periféricos: configuración y reconfiguración tecnológica en la producción de semilla desde 1970 a la actualidad*. Buenos Aires: FLACSO.
- Cheverton P. (2007). *Significado Emocional de las marcas*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Costa, Joan (2004) *La imagen de marca*. Barcelona: Grupo Planeta
- Frei, F. y Morriss, A (2012). *Uncommon Service*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Giáncola S, y Salvador M (2009). *Análisis de la cadena de soja Argentina*. Buenos Aires: INTA
- Jaffe, J. (2010). *Flip the funnel*. New Jersey: Wiley.
- Kim, W. Chan (2005). *La estrategia del océano azul*. Barcelona: Editorial Norma
- Lenderman, R. y Sánchez, M. (2008). *Marketing Experiencial: La revolución de las marcas*. Barcelona: ESIC,
- OMC (1990) *Tratado Trips* en http://www.wto.org/spanish/tratop_s/trips_s/trips_s.htm
- Universidad Austral (2018). *Caracterización de los empresarios agro y sus futuras expectativas* en http://www.austral.edu.ar/cienciasempresariales/wp-content/uploads/2018/10/Conferencia_Nacional_del_Agro_Argentino.pdf