

LES FILIALES MEXICAINES

CONNORS BROS. LTD.

suite de la page 10

M. Taddeo insiste sur le fait que le choix d'un distributeur est une des plus importantes décisions pour pénétrer le marché mexicain. Il reconnaît que Connors a fait des fautes au début en essayant de traiter avec des agents plus petits. La décision de faire affaire avec un gros distributeur, plutôt que de répartir son volume entre deux ou trois sociétés plus petites, s'est avérée une excellente décision.

Le principal distributeur est maintenant un leader dans l'industrie mexicaine de l'alimentation au détail avec 16 entrepôts et la capacité financière de soutenir le produit. Il a 580 vendeurs et 200 promoteurs. C'est là un point important pour les sociétés qui vendent sur le marché mexicain de l'alimentation de détail parce que la concurrence pour l'espace sur les étagères est beaucoup plus intense qu'au Canada. Les commissions en dollars US versées au distributeur sont également plus élevées qu'au Canada et aux États-Unis parce qu'il faut disposer d'un personnel plus nombreux pour veiller à ce que les produits soient placés et traités correctement en magasin.

Rubén Acevedo, directeur administratif de *Brunswick de Mexico*, précise que ce sont les objectifs de commercialisation qui doivent permettre de déterminer le type de présence à implanter au Mexique, indépendamment du type de style de gestion que la société préférerait pour d'autres raisons. Dans le cas de Brunswick, le facteur déterminant a été la volonté de prendre pied sur le marché national. « Si vous voulez bien vous implanter, ouvrez vos bureaux, sinon essayez une autre solution. »

Il signale également que le volet pratique de la distribution est le problème le plus lourd et que les efforts de promotion faits au nom des exportateurs devraient être dirigés vers les distributeurs et les détaillants plutôt que vers le consommateur final. « La qualité et la souplesse des prix se vendent tout seuls, dit-il, mais il est important d'avoir une présence régionale si on veut que les magasins de détail et les chaînes de supermarchés aient les produits en stock. »

M. Taddeo ajoute que Connors Bros. ne se considère pas simplement comme un exportateur sur le marché mexicain. Il se voit comme une société mexicaine engagée localement qui importe certains produits et qui expédie des produits mexicains vers d'autres parties du monde. Il reconnaît cependant que cette approche peut varier selon les marchés. C'est que Connors Bros. est engagée sérieusement sur le marché et comprend bien ses complexités. En réalité, la réussite de la société tient à cela plutôt qu'au simple fait d'expédier des produits sur un marché et de laisser les autres s'en occuper.

Cette approche étant souvent motivée par la nécessité d'assurer le service, on trouve souvent dans les filiales mexicaines de sociétés canadiennes du personnel technique en plus du personnel de vente. Ces filiales peuvent également permettre de conserver des stocks, ce qui simplifie les procédures d'importation et de distribution. Dans le cas des produits plus spécialisés, ils peuvent être expédiés directement du Canada au client, le bureau mexicain assurant alors la coordination.

Un bureau mexicain offre l'avantage de fournir une présence locale visible, traduisant un engagement à long terme envers le marché. Il permet d'assurer un meilleur service à la clientèle, en particulier pour les produits de haute technologie. Un tel bureau permet également de disposer d'une salle et d'équipement de démonstration. Il facilitera également les communications étant donné que les agents mexicains n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour utiliser les dernières technologies.

L'inconvénient de cette solution est son coût élevé. Elle convient donc essentiellement aux produits pour lesquels on peut s'attendre à d'importants volumes de ventes. La plupart des sociétés font appel à des distributeurs ou à des agents avant de prendre ce type d'engagement.

L'ouverture d'un bureau de vente au Mexique ne signifie pas nécessairement des ventes directes aux utilisateurs finaux. Certaines sociétés ne font que l'importation par leur bureau local et vendent ensuite par l'intermédiaire de distributeurs ou de grossistes. D'autres ont recours à des agents pour s'occuper des importations et à leur bureau local uniquement pour fournir le service. Ces méthodes permettent au bureau mexicain de se concentrer sur les besoins auxquels les associés ou les partenaires mexicains auraient du mal à répondre, tout en tirant profit de leurs autres compétences.

L'ouverture d'une filiale mexicaine est relativement simple, même si la réglementation sur le travail au Mexique peut se révéler complexe. Cette législation rend en effet difficile de licencier des employés et ils ont droit à un partage obligatoire des profits. De plus, les Canadiens qui travaillent pour une société ayant un établissement permanent au Mexique doivent payer des impôts au Mexique. Ils sont cependant protégés par un traité sur la double imposition entre le Canada et le Mexique. Ces questions sont traitées plus en détail dans la publication intitulée *Grandes questions juridiques de la conduite des affaires au Mexique*, qui fait partie de la série *Export i Mexique* du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et qu'on peut se procurer auprès de l'InfoCentre.