

Stratégie de pénétration du marché

Les entreprises qui veulent exporter à partir du Canada disposent de plusieurs stratégies de pénétration des marchés. Celle qui vous conviendra le mieux découlera de vos objectifs d'affaires, d'une évaluation de vos forces et de vos faiblesses et des caractéristiques du marché mexicain. La liste suivante énumère certaines des formes les plus courantes pour pénétrer un marché étranger, y compris celui du Mexique. Vous devriez étudier les avantages et les inconvénients de chaque approche en fonction des caractéristiques de votre entreprise. Mettez en particulier l'accent sur les coûts, la complexité, les besoins opérationnels, le risque d'ensemble et les rendements espérés :

- exportations directes (vous vendez directement à l'utilisateur final);
- exportations par l'intermédiaire d'un agent ou d'un distributeur qui vend à un détaillant ou à l'utilisateur final;
- vente d'une licence (par exemple pour la technologie, un procédé, un brevet, un droit d'auteur) à une société mexicaine;

- vente d'une franchise qui permet à un Mexicain d'utiliser vos procédés, vos techniques, vos logos, l'identité de votre société, votre approche à la commercialisation;
- commercialisation conjointe (en vertu de laquelle une société mexicaine accepte de commercialiser vos produits au Mexique et vous de commercialiser les siens au Canada);
- production conjointe (en vertu de laquelle une société mexicaine vous offre l'utilisation de ses installations de transformation en échange d'une utilisation comparable de vos installations);
- coentreprise avec un partenaire mexicain qui aboutit à la création d'une société distincte qui peut exporter des produits du Canada au Mexique (ou vers d'autres marchés), ou s'engager dans d'autres types d'activités d'affaires; et
- investissements dans une installation mexicaine entièrement nouvelle

Coentreprises agricoles

Il y a de nombreuses réussites de coentreprises faisant appel à des propriétaires privés, des ejidatarios, des sociétés étrangères et des sociétés nationales. On peut en donner comme exemple l'investissement réalisé par Trasgo, une société intégrée verticalement qui a investi 60 millions de dollars US dans un projet de volailles. Cette société augmente actuellement ses activités grâce à une réalisation de 100 millions de dollars américains. Le projet fait appel à des capitaux mexicains, japonais et américains. C. Itoh du Japon apporte ses connaissances et son expérience du marché japonais. Tyson Foods Co., une société américaine, fournit la technologie et l'assistance technique. Trasgo apporte une solide expérience du marché mexicain. Cinquante pour cent de la

production va au Japon sous la forme de produits de consommation emballés spécialement pour les supermarchés et les restaurants. Trasgo détient actuellement 14 p. 100 de la production mexicaine de volailles. Cette société s'est également associée avec de petits producteurs privés et des membres des ejidos.

Un autre exemple est le projet Gamesa-Pepsico. Gamesa est une grande société mexicaine qui fabrique des biscuits, des craquelins et des pâtes. La coentreprise Gamesa-Pepsico a été créée en 1989, avec un investissement initial de 12 millions de dollars US. Le projet produit du blé et des fèves sur plus de 9000 hectares de terres. Il a permis d'optimiser les ressources naturelles, humaines et en capital disponibles. On procède maintenant à deux bonnes récoltes par année au lieu d'une seule autrefois.

Pourrez-vous gagner de l'argent?

Un élément critique dans le choix d'une stratégie de pénétration de marché sera ses conséquences financières. Si vous vous attendez à gagner de l'argent sur le marché mexicain, vous devez préparer une évaluation réaliste des coûts que cela suppose et des rendements espérés. Ceux-ci pourront varier selon la stratégie de pénétration du marché retenue.

C'est ainsi que, dans le cas d'exportations directes du Canada vers le Mexique, les calculs de coûts sont relativement simples. Vous devrez ajouter aux coûts de la production au Canada les coûts de transport, de la documentation d'exportation, de l'assurance, les tarifs de douanes qui s'appliquent ainsi que les divers frais de

douanes, les licences et les permis, les coûts de distribution, de commercialisation et de vente. Ceux-ci devront comprendre les honoraires des courtiers ou d'un agent, des distributeurs et toute éventuelle commission sur les ventes. Vous devrez également tenir compte de tout coût imputable à la modification de l'emballage (par exemple étiquettes en espagnol) ou même aux produits. Il arrive souvent que les produits soient livrés à Laredo (Texas) et que le client importateur assume tous les coûts à partir de ce point.

La vente d'une franchise ou d'une licence au Mexique fait également appel à un calcul relativement simple. Si vous avez déjà recouvré les coûts de votre investissement original, tout rendement de vos activités mexicaines