



## DERIVADOS DE LECHE S.A.

---

*Ce cas a été préparé uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.*

*L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail [admin.mim@hec.unil.ch](mailto:admin.mim@hec.unil.ch).*

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-07-02

---

Derivados de Leche SA, créée en 1988, a été la première entreprise à commercialiser du yaourt au Mexique. Elle le fit sous le nom de "Delsa" uniquement à Mexico City, d'abord dans un nombre limité de quartiers à forts revenus. L'entreprise est détenue par la famille, et le capital était entièrement local. Durant les cinq premières années, Delsa était vendu dans des magasins d'alimentation, particulièrement dans la nouvelle formule des supermarchés, sans aucune publicité ni autres promotions. Le yaourt était un nouveau produit alimentaire, peu connu sur la marché mexicain, et Delsa dépendait d'abord du bouche à oreille pour sa notoriété.

Durant les quatre années suivantes, la structure du marché du yaourt changea complètement, avec l'entrée de trois grandes firmes multinationales. En 1993, les lois régissant les investissements étrangers au Mexique étaient modifiées et désormais rassemblées dans une seule et même nouvelle loi. Selon cette nouvelle loi, les investisseurs

étrangers étaient les bienvenus au Mexique sur la base de joint-ventures, aussi longtemps que la participation étrangère ne dépassait pas 49%. Les industries employant une forte main d'oeuvre et qui aideraient ainsi à mieux répartir la population, étaient particulièrement bienvenues.

Les trois firmes multinationales qui voulaient pénétrer le marché mexicain du yaourt, le firent sur la base de joint-ventures. La première marque nouvelle, Chambourcy, fut introduite par une joint-venture de Nestlé qui était présente au Mexique depuis 1935. Cette entreprise, Industrias Alimentarias Club SA, était un producteur alimentaire important au Mexique avec 7'000 employés. Chambourcy fut lancé avec une forte campagne promotionnelle et une distribution à grande échelle. L'année d'après, en 1994, une filiale du groupe alimentaire BSN-Gervais Danone, lança le yaourt Danone sur le marché mexicain. Danone fit également un important effort promotionnel. Finalement, en 1996, une troisième multinationale pénétra le marché. Productos de Leche SA était détenu à 51% par du capital mexicain, et à 49% par la Borden Company, originaire des Etats-Unis. Elle pénétra le marché mexicain avec deux marques de yaourts, Darel et Bonafina.

En 1997, la direction de Derivados de Leche SA se posa des questions quant à sa future position sur le marché du yaourt. Les trois multinationales avaient une commercialisation et une promotion agressives, et elles étaient financièrement fortes. Bien que la participation étrangère fût minoritaire (49%), la direction était, dans les trois cas, dominée par la participation minoritaire, ce qui entraînait compétence et professionnalisme. A court terme, Delsa bénéficia du soutien de la demande primaire, créé par l'investissement marketing des multinationales. En 1994, les ventes de Delsa avaient presque doublé pour atteindre 800 tonnes, et en 1997, elles atteignirent 1'900 tonnes. Mais la part de marché de Delsa chuta de plus de 95% en 1992 (il y avait quelques autres, très petits, concurrents mexicains) à seulement 21% en 1997. Les trois multinationales se partageaient 77,5% du marché. Si cette tendance se poursuivait, il était à craindre que la part de marché de Delsa ne tombe si bas qu'elle n'atteindrait plus qu'un très faible niveau de notoriété de sa marque et de ses produits. Il était également possible que finalement le volume des ventes se stabilise et même qu'il diminue.

En 1998, la direction de Delsa était confrontée à la dure réalité de la concurrence de la part des multinationales, financièrement fortes, agressives et gérées de façon professionnelle.

Les responsables de Delsa avaient le sentiment que le prix pouvait être mis en cause pour expliquer la perte de part de marché. En 1997, le prix de vente de Delsa était légèrement inférieur à celui de ses concurrents. Un handicap majeur pour Delsa était son échec dans le développement de la notoriété de sa marque. Bien que Delsa ait profité des efforts marketing initiaux destinés à créer une demande primaire (et générique) pour le yaourt, les efforts marketing des concurrents étaient maintenant presque exclusivement concentrés sur la promotion sélective de leur propre marque. La direction de Delsa avait concentré ses efforts sur la mise en place du produit dans les points de vente et le maintien de bonnes relations avec les distributeurs. Aucun effort n'avait été fait pour asseoir la notoriété de la marque et la fidélité du consommateur au produit, à travers la publicité ou la promotion des ventes. La direction était composée des membres de la famille qui détenaient la société. Ces derniers ne s'étaient guère souciés de la formation professionnelle du personnel.

Les gérants-propriétaires de PME au Mexique avaient tendance à gérer leur entreprise dans une optique de profit rapide, à court terme, plutôt que dans une vue de développement à long terme. De nouveaux investissements en capital étaient nécessaires pour augmenter la capacité de production; et l'investissement dans une campagne promotionnelle pour construire et maintenir la notoriété de la marque Delsa, devait être sérieusement envisagé.

Delsa envisageait de souscrire à un emprunt aidé par le gouvernement pour doubler sa capacité de production de 2'000 tonnes par an à 4'000 tonnes par an. Ces emprunts n'étaient disponibles que pour les entreprises 100% mexicaines, et étaient limités au financement de moyens de production. Le directeur marketing de Delsa voulait mettre l'accent sur le fait que le capital de Delsa était entièrement mexicain. Il voulait aussi augmenter le budget publicitaire de l'entreprise de 20 000 \$ à environ 100 000 \$. Il désirait également réaliser un nouveau packaging pour inclure des éléments indiquant que la marque était entièrement d'origine mexicaine. Les propriétaires de Delsa voulaient faire pression sur le gouvernement mexicain pour limiter l'industrie alimentaire à des entreprises 100% mexicaines. Les chances de faire passer une telle loi étaient difficilement prévisibles.

## ***Questions***

*1/ Quelles sont les forces et faiblesses de Delsa face aux trois multinationales ?*

*2/ Quel est l'impact de l'image des "pays d'origine" sur la demande de yaourt ?*

*3/ Quelles recommandations pouvez-vous faire pour conforter la position de Delsa sur le marché ?*