

### Correction du cas ESTRELLA

1. La compétence distinctive : réseau fort (connaissance du milieu des danseurs)
  - a. Justification : « c'est là qu'elle se rend compte de la chance qu'elle a, de pouvoir bénéficier d'un tel support lui permettant de rapidement conquérir ce marché qu'elle connaît mieux que toute autre personne »
  - b. Ne pas donner de point si l'étudiant répond « passion pour la danse » car ce qui importe c'est la connaissance des besoins des danseurs
2. Pour chaque gamme, il existe une stratégie particulière : Gamme Andromède et Gamme Soleil. Il est à remarquer que la cible est étroite donc il s'agit de la stratégie de focalisation
  - a. Gamme Andromède : stratégie de focalisation avec une domination par les coûts
    - i. Justification : « elle estime que le nombre de danseurs en Tunisie ne dépassaient pas le 10000 (elle n'a aucune idée du pourcentage de ceux qui font de la danse latine) ».
    - ii. « conclut que ces derniers perçoivent son produit comme offrant le meilleur rapport qualité/prix sur le marché » (valeur similaire)
    - iii. « la première à environ 80 dinars » (Prix inférieur) car la moyenne du secteur est de 150 dt.
  - b. Gamme Soleil : stratégie de focalisation avec sophistication
    - i. Justification : « les chaussures plus sophistiquées, vendues en moyenne à 180 dinars » car la moyenne du secteur est de 150 dinars
3. Il existe 2 forces concurrentielles dont l'intensité est moins élevée en Tunisie qu'en France
  - a. L'intensité concurrentielle intra-sectorielle qui est plus intense en France par rapport à la Tunisie
    - i. Justification de l'intensité faible en Tunisie: « les chaussures plus sophistiquées, vendues en moyenne à 180 dinars »
    - ii. Justification de l'intensité forte en France : « la multitude de fabricants qui existent, vendent leur produit en ligne, sur des plateformes commercialisant plusieurs marques à la fois. Ces chaussures viennent d'Espagne, d'Amérique du Sud, ou encore du Portugal, et de plus en plus de Chine, avec des produits à des prix très compétitifs ».

- b. Menace de nouveaux entrants qui est faible en Tunisie où personne ne semble vouloir se positionner par rapport à la France où la menace est plus élevée à cause, notamment, de l'arrivée des produits chinois à des prix compétitifs
    - i. Justification de l'intensité faible en Tunisie : « Elle se dit que c'est d'ailleurs pour cela que jusque-là peu de concurrents se sont positionnés ».
    - ii. Justification de l'intensité forte en France : « « la multitude de fabricants qui existent, vendent leur produit en ligne, sur des plateformes commercialisant plusieurs marques à la fois. Ces chaussures viennent d'Espagne, d'Amérique du Sud, ou encore du Portugal, et de plus en plus de Chine, avec des produits à des prix très compétitifs ».
4. Les voies de développement sont au nombre de 3 :
- a. Spécialisation par expansion géographique : Il s'agit du même produit et même client, donc c'est un simple élargissement de l'étendue géographique sans développement de véritables nouvelles compétences.
  - b. Internationalisation et acceptation aussi de la réponse diversification par intégration en aval : Il y a acquisition de nouvelles compétences pour gérer la vente sur plateforme. Pour éviter les difficultés à l'export, la confrontation aux normes internationales, elle se positionne sur le net.
  - c. Spécialisation marketing : (chaussures pour mariées) : le produit est le même que la gamme Soleil, utilisation du même réseau, cible différentes : les mariées

L'option 3 semble plus réaliste car elle détient la majeure partie des compétences de fabrication outre le fait qu'elle va s'appuyer sur son réseau.

L'option 1 est risquée car l'investissement risque de ne pas pouvoir être amorti pour un marché qui est étroit. L'option 2 est risquée à court terme car elle nécessite un important apprentissage.