



**XXXI CONGRESO ALAS  
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

**ENCRUCIJADAS DE MERCADO:  
EL DESAFÍO DE VENDER SIN MORIR EN EL INTENTO**

GT 05. Desarrollo Rural y Cuestión Agraria

**María Laura Viteri**

viteri.maria@inta.gob.ar

Unidad Integrada Inst. Nacional Tecnología Agropecuaria / FCA - UNMDP

Argentina-Italia

**Ciro Tapia**

cirotapia@mdp.edu.ar

Unidad Integrada INTA Balcarce / Facultad Cs Agrarias UNMDP

Argentina-Uruguay

**RESUMEN**

Este trabajo aborda la problemática que enfrentan los trabajadores de una fábrica a la hora de posicionar su producción en el mercado de alimentos. Se trata de una empresa láctea pequeña de la provincia de Buenos Aires (Argentina), hoy en manos de sus trabajadores, que lograron hacerse cargo de la fábrica en situación de quiebra y organizarse en cooperativa.

El proceso de apropiación de la fábrica, para preservar su fuente laboral, significó una transformación en la organización productiva y comercial. Entre 2013 y 2016, incrementaron el procesamiento de litros de leche en un 64%. Este crecimiento implicó poner en práctica estrategias comerciales que permitieran aumentar sus ventas. Hoy en día cuentan con cinco locales propios, ofertando lácteos a precios un 45% por debajo de la competencia. Si bien esta



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

estrategia les permite posicionarse dentro del mercado de precios bajos, se estima necesario mejorar su gestión de ventas para consolidar su porción del mercado a largo plazo.

Este trabajo indaga en la gestación de la estrategia de venta directa, teniendo en cuenta la complejidad del entramado de relaciones sociales que se gesta entre los socios de la cooperativa y sus clientes. Entre los interrogantes que se vislumbran al observar y analizar esta estrategia, se enumeran: ¿Se puede pasar de la lógica de empleado a la lógica empresarial rápidamente? ¿Cómo gestionar un posicionamiento mercantil entre socios y clientes?

### **ABSTRACT**

This paper addresses market challenges faced by owner-workers at a small dairy company in a city of Buenos Aires (Argentina). Nowadays, the factory is managed by a cooperative conformed by workers who took over the company after a bankruptcy.

The factory's appropriation process by its employees has implied productive and commercial innovations. During 2013-16, the cooperative increased milk production by 64% from its beginning. This growth implied new commercial strategies in order to sale the increase amount of dairy products. Thus, factory employees have opened five own shops in strategic points of the city, selling their dairy products with prices 45% below the competition. By doing so, they got a better performance at low-price market segment. However, it is necessary to go beyond this strategy in order to consolidate their market share in the future.

By analyzing the strategy of direct sales, this paper focuses on the complex relationships between Cooperative's partners and customers. This commercial innovation questions us about the capacity of the Cooperative to improve its relationships with customers and between them and to get a better trading position at the regional market.

**Palabras Clave:** Lácteos – Estrategias Comerciales – Trabajadores - Consumidores

**Keywords:** Dairy Products – Commercial Strategies – Workers - Consumers



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

### **I. Introducción**

En diciembre de 2015, los autores de este artículo fuimos convocados por funcionarios del Ministerio de Agroindustrias de la Nación Argentina, para colaborar en un proyecto que tenía -entre otros objetivos- asesorar a los socios de una Cooperativa Láctea en aspectos comerciales y de organización de ventas (PNUD ARG/12/005). La demanda provenía del escaso conocimiento en gestión empresarial de los socios, ya que se trata de una cooperativa conformada por los ex empleados de la fábrica.

Antes de Cooperativa, la industria láctea en cuestión, estuvo en manos de una familia empresaria. Entre 1939 y 1990, estos emprendedores forjaron lazos con los ciudadanos y los tamberos de la región, fortaleciendo una marca que era sinónimo de buena calidad tanto para los habitantes como visitantes de la ciudad. Esta fábrica absorbía cerca de 180 empleados, y contaba con dos plantas fabriles. Con las sucesivas crisis desde mediados de los 1990's, y la profundización del modelo neoliberal en la Argentina, la situación económica y financiera de la empresa se fue deteriorando, llegando a la necesidad por parte de los dueños de vender, y rematar la fábrica en 1998. Se sucedieron varios nuevos dueños, y ninguno pudo sostener el desarrollo de la actividad (Porta, 2016).

Las desprolijidades jurídicas, financieras y administrativas de la sucesión de nuevos dueños, puso en alerta a los trabajadores que vieron peligrar sus fuentes de trabajo. Entonces en mayo de 2012, asesorados por la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República de Argentina (ATILRA), deciden tomar la fábrica y organizarse en cooperativa. Esto les significó cambiar sus prácticas diarias, pasando de asalariados a responsables del gerenciamiento de una empresa capitalista (Viteri, 2017).

Este trabajo tiene como objetivo analizar estos cambios de lógica (obrero/gestor) en las estrategias comerciales seguidas por los socios de la Cooperativa. Para ello, se estudió la implementación de ventas directas, posicionamiento en precios y su vinculación con los clientes. La estructura de esta presentación es la siguiente: 1) introducción, 2) marco teórico, 3) metodología, 4) análisis y discusión, y 5) conclusiones.



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

### **II. Marco Teórico/Marco Conceptual**

Coincidiendo con Law y Urry (2004), sabemos que el método también crea realidades. Por eso, en este trabajo queremos poner en foco a las interacciones sociales como gestoras y transformadoras de la realidad. Entran en el análisis tanto las interacciones entre los socios de la Cooperativa, como las relaciones entre los socios y los clientes, así como las relaciones de los consumidores con los productos y símbolos de la cooperativa (fábrica histórica de la ciudad y recuperada por sus trabajadores).

La recuperación de la planta fabril, con sus maquinarias y su forma de hacer quesos, dulce de leche, leche fluida, etc. y venderlos, interpela a los empleados a cambiar su lógica de asalariados por propietarios/ gerentes. Y también nos desafía como analistas en buscar horizontes de investigación más planos o rizomáticos, que no encasillen a los sujetos en categorías sociales rígidas (de Landa, 2006).

“Dando voz” a los protagonistas nos valemos de nociones como interfaz (Long, 1989, 2007). Las interfaces entre diferentes mundos de vida son herramientas metodológicas que nos permiten analizar el momento de interacción entre mundos de vida e interés heterogéneos de los socios de la Cooperativa, entre los clientes y los puntos de venta de la fábrica o de otros comercios, etc. La movilización de diferentes afectividades promueve la oportunidad de crear canales comerciales anclados en los mismos sentimientos de pertenencia de los consumidores locales y visitantes de la ciudad (Archambault, 2016).

### **III. Metodología**

Para este trabajo nos valimos de herramientas metodológicas cualitativas: entrevistas, observación participante (Bogdan y Taylor, 1975) y grupos focales (Merton et al., 1956; Conradson, 2005). El acercamiento a los socios de la Cooperativa a través de diferentes proyectos, nos permitió entrevistar y realizar observación participante dentro de la fábrica en varias oportunidades entre 2015/2017. La apertura de los socios a múltiples actores del mundo público y privado, nos facilitó el acceso, siendo nuestro foco de atención sus 5 locales de venta (uno funciona en la misma planta).



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Nuestras visitas a los locales comerciales minoristas de la Cooperativa tuvieron como objetivo observar aspectos tales como atención al cliente, higiene, logística, precios, promociones de productos, aspecto del local y distribución de los productos en los estantes, etc. Además de realizar mini-entrevistas a los clientes (15) y sondear los motores de compra (precio, calidad, cariño por la marca, etc.), sumamos la visita a otros locales minoristas con y sin venta de productos de la Cooperativa (10). Esta parte del trabajo de campo se realizó entre diciembre de 2016 y marzo 2017. Seleccionando barrios o zonas geográficas con diferentes niveles socio-económicos.

En el marco del curso de comercialización del proyecto del Ministerio de Agroindustrias (PNUD ARG/12/005), se realizaron cinco encuentros con los socios de la Cooperativa (entre 4 y 11 participantes de los cerca de 100 operarios en actividad). Estos espacios sirvieron para intercambiar ideas sobre posicionamiento de la Cooperativa en el mercado local, así como las inter-fases entre los socios que generan/no generan potencialidades para construir un equipo de ventas (Long, 1989).

Para indagar en las inter-fases entre compradores y productos lácteos, se realizaron dos grupos focales en abril de 2017. Esta metodología nos permitió obtener un rango amplio de opiniones acerca de las prácticas cotidianas en la compra y consumo de lácteos, en un ambiente distendido. Además de sondear acerca de la relación des/afectiva que estos consumidores tienen con la marca de la Cooperativa.

Los dos grupos se homogeneizaron bajo las siguientes características socio-económicas: adultos entre 35-40 años, clase media-media: profesionales, con cargos laborales sin jefaturas o con jefaturas intermedias, con auto propio (AAM, 1998), con hijo/s y consumidores de lácteos.

Las sesiones fueron moderadas por nosotros mismos. Uno se encargó de desarrollar la sesión, y otro chequeó que todos se involucrasen en la conversación. Las preguntas iniciales se valieron de un recuerdo de publicidad sobre lácteos. Como introductorias y transicionales se indagó sobre el lugar de compra por tipo de producto. La clave fue conocer qué valoran en el momento de la compra (calidad/precio), y finalmente ¿por qué le dejarían de comprar a la marca de la Cooperativa?



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

### **IV. Análisis y Discusión de Datos**

El interés por conocer cómo los socios de la Cooperativa innovan y buscan otros canales comerciales para solventar su crecimiento nos llevó a indagar estas prácticas no sólo desde la visión de los socios de la Cooperativa y sus locales de venta, sino también desde la visión de los que sostienen a la Cooperativa: los consumidores.

#### **IV. 1. Estrategias Comerciales Desde la Cooperativa**

En nuestras primeras charlas con los socios más activos en la gestión de la Cooperativa se manifestaron complejidades de relación entre la cúpula directiva y el resto de los socios. Uno de ellos nos recibe contento por iniciar un avuerdo para conocer y mejorar la posición de mercado de los productos de la Cooperativa. Sin embargo, duda del interés de sus propios colegas para armar un grupo de ventas:

“El proyecto nuestro es llegar a vender 130.000-100.000 litros de leche diarios para que esto sea de los trabajadores [en ese momento vendían 77.000 l.]. Yo sé que toda esta capacitación va a ayudar un montón, pero somos 4 o 5 los que estamos para mover semejante mole... necesitamos que más gente se acople a esto. La mayoría de los asociados lo están tomando como una relación de dependencia...” “Ellos se sienten los dueños, pero cuando hay que hacer algo extra, te dicen: ‘no, para eso te elegí a vos.’” (Encuentro, 27/09/2017).

La dificultad de los socios en posicionarse como tales pareciera provenir de su historia de asalariados con buena negociación en las paritarias laborales. Hoy en día el salario promedio en la industria láctea es cercano a \$30.000 (US\$ 1.600 dólares/mes) (Thiery, 2016), monto bastante alejado de los dividendos que alcanzan los socios de la Cooperativa. A la menor remuneración se suma el trabajo de la gestión y búsqueda de canales comerciales que les permitan vender en condiciones ventajosas. Frente al escaso interés por la gestión de la gran mayoría de los socios, uno de ellos señala:

“Para mí hay que mejorar los canales de comunicación dentro de la Cooperativa. Hay muchos que no tienen la dimensión de las cosas que se están gestionando. Es una falta de capacidad nuestra que lo atribuimos al trajín diario de la actividad.” (Encuentro, 27/09/2017).



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

“La reposición es un problema. Falta gente. Muchas veces tienen que ir los de reposición del local a buscar los productos a las cámaras que están en la otra punta del local... y ahí se genera cierto conflicto, y marcando responsabilidades no cumplidas a los otros sectores.” (Encuentro, 04/10/2017).

La falta de experiencia en cuanto a la gestión y el “trajín” de la actividad fueron observados en nuestras visitas a los locales de venta. Por ejemplo, en el local comercial de venta minorista -instalado en la planta- se registran algunas problemáticas. Los productos se encuentran en las góndolas de manera desordenada y desprolija. Ellos mismos lo reconocen:

“Nosotros no vendemos, nos compran. Va a llegar un momento en que vamos a tener que salir a la calle para pelear la venta. Los socios necesitan tomar conciencia de cooperativa.” (Encuentro, 27/09/2017).

La voz de este socio refleja la necesidad de consensuar ciertas políticas de desarrollo comercial de la Cooperativa a largo plazo. Por ejemplo, un equipo de ventas que pueda supervisar dificultades observadas en los puntos de venta de la Cooperativa (logística, calidad, buenas prácticas comerciales, etc.).

La oferta de productos con precios altamente competitivos posiciona a la Cooperativa y sus locales de venta fuera de un mercadeo de productos “boutique”. No se registra una verdadera venta de colaboración al cliente, sugiriendo uno u otro artículo de acuerdo al grado de madurez o estacionamiento. De acuerdo al relevamiento de precios realizado en diciembre de 2016, la Cooperativa se posiciona competitivamente respecto a los precios promedios de marcas líderes del mercado nacional. El siguiente gráfico muestra el caso de la leche fluida, aunque se observa una situación semejante para toda la cartera de productos (quesos, yogures, dulce de leche, flanes).



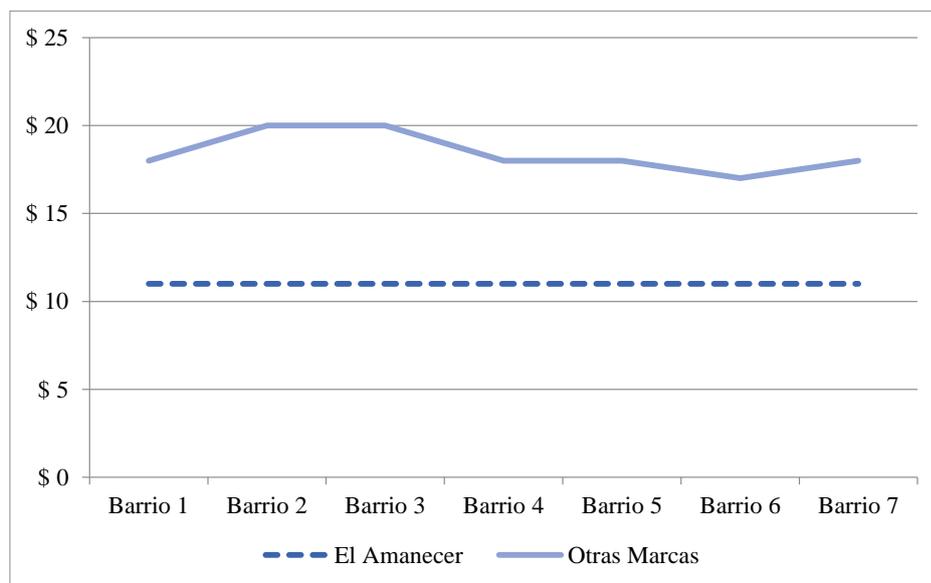
## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Gráfico 1. Precio Promedio de Litro de Leche Fluida Entera en Sáchet



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento comercios minoristas, 15/12/2016

Los precios resultantes del promedio de las marcas líderes varían en función de la presencia de una u otra marca. Se constatan valores más elevados en el centro de la ciudad y en los supermercados. Los precios de la leche fluida de la Cooperativa son entre 55% y 80% más bajos que el resto.

La estrategia de precios bajos se combina con una excelente relación con los proveedores tamberos que reciben el pago casi al contado. Para sostener esta alianza, los socios de la Cooperativa decidieron fomentar canales de venta más directos y así llegar al consumidor con precios competitivos sin el costo del intermediario minorista. El canal directo les representa alrededor del 40% de las ventas.

Además de la apertura de sus propios locales en diferentes barrios de la ciudad y alrededores, han estimulado alianzas de negocios (que no alcanzan a ser franquicias) con familiares de socios o ex –empleados de la fábrica. Esos comercios cuentan con carteles de la marca Cooperativa, confundiendo al consumidor que supone está comprando directo.

En cuanto a la posición de la marca y su calidad, todos los socios están de acuerdo que la relación calidad-precio es buena. En nuestros encuentros, reflexionaban al respecto:



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

“El problema es que algunos [competencia] salen con un margen de ganancia muy bajo. A veces es de mala calidad y te lo venden igual. Sí, con el Gouda salimos a ganar porque es de buena calidad. En cambio, con el cremoso tenemos problemas, hay mucha competencia”...“El año pasado vendimos mucho, y también salió mercadería muy fresca. Si bien muchos clientes nos tienen cariño por ser una cooperativa, no podemos hacer eso.” (Encuentro, 04/10/2017).

En los encuentros se discutió sobre la relación precio/calidad de los productos de la Cooperativa, encontrándose opiniones dispares. Algunos de los socios defendieron con orgullo su gran esfuerzo de producir diariamente frente a máquinas obsoletas, y el reconocimiento de la sociedad como obreros que recuperaron su fuente laboral. Otros, muy pocos, reconocieron la necesidad de mantener la calidad de los productos para posicionarse como marca a largo plazo. Para seguir indagando en la innovación de la venta directa y del tipo de clientes que captura la Cooperativa, realizamos las discusiones grupales.

### **IV. 2. Estrategias Comerciales Desde los Consumidores**

Los dos grupos focales realizados contaron con 8 personas cada uno, población económicamente activa de estrato socio-económico medio-medio, promedio etario 35 años, un 50% con carrera universitaria completa, el resto dedicado a actividades comerciales. Se buscó un perfil de consumidores lácteos con hijos para indagar en los gustos y sabores de los más pequeños con mayor influencia en las compras de leche y yogur.

Para comenzar la charla de manera distendida, nos focalizamos en el recuerdo de publicidad o slogans promocionales. Muchos refirieron a un anuncio televisivo donde un prestigioso locutor relataba las bondades de la calidad de los productos de una marca líder. Uno de los participantes consideró que *“fue cuando se convirtió más en una empresa farmacéutica y empezó a hablar a las madres.”* Y todos recordaron alegremente una publicidad reciente con un astro del fútbol (Carlos Tevez).

**Lugar de Compra:** Por tratarse de un grupo de productos altamente heterogéneo encontramos preferencia por diferentes canales de compra. Una participante señala: *“La leche la compro en los supermercados, cuando voy. Los quesos en el almacén. Muchas veces el*



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

*mismo queso no cuesta igual en todos lados. Algunas veces, está estacionado, pero otras, no. Cuando lo ves muy duro, olvídate de que se te derrita. Prefiero comprarlo en el almacén porque lo puedo ver y lo puedo probar. En el supermercado, no. Al venir todo envasado es más difícil.”* El lugar de compra parecería asociarse al tipo de producto. Para las leches, particularmente larga vida en las familias con niños pequeños, el supermercado es el más elegido. En cambio, el espacio comercial con degustación de quesos es preferido por los consumidores tipo “gourmets”: *“locales donde venden productos que no encontrás normalmente en cualquier negocio. Y sorprendentemente, a veces, los encontrás más baratos que en el super. En el super es imposible comprar un pategras, un queso de rallar. Es estrambótica la estafa de la cadena comercial.”*

Los que eligen a la Cooperativa: *“Cada tanto me organizo y voy a la Cooperativa. Como a mí no me gustan los quesos fuertes o picantes, compro en la Cooperativa porque son suaves. Después compro mucho en el almacén del barrio que es grande y tiene mucha rotación.”*; *“Voy cada 15 días y congelo”*; *“En quesos, como me gustan los fuertes, y en la Cooperativa no hay una gran variedad, voy probando en almacenes”*. Pareciera que una de las dificultades para elegir a la Cooperativa como lugar de compra es el escaso número relativo de locales, así como la inexistencia de servicio de degustación.

**Precio/Calidad:** El momento de decisión de compra está plagado de múltiples variables, sin embargo en las discusiones de los grupos el precio surgió con una importancia alta: *“Yo queso compro poco porque está caro”*; *“Compro quesos fundidos que son re artificiales, pero me gustan. Además cuando sabes cómo lo hacen, te das cuenta que son caros”*; *“Si bien yo no miro tanto el precio para ese tipo de quesos, siempre hay un límite”*; *“Compro cremosos baratos y buenos. Hay mucho barato malo.”*

La percepción de calidad es otra variable altamente vinculada al precio. Las empresas líderes logran influir en los placeres sobre todo de los más pequeños: *“Cuando yo era chica, mi mamá le compraba leche a un señor que traía del tambo. Quiso hacer lo mismo con mi hijo que ahora tiene 15 años, no pudo. Yo misma que hoy en día tomo un litro de leche, la probé a esa de tambo y me pareció un asco”*. *“En mi casa todos consumen yogur [marca líder]. Compramos cada uno el que nos gusta. Igualmente es como un lujo porque con lo que salen.*



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

*En un momento quisimos reemplazarlo con un postre hecho en casa, pero no hubo caso”; “En mi casa toman mucho yogur, no les gusta el de la Cooperativa. Están re acostumbrados al [marca líder] que es re empalagoso, muy dulce, muy cremoso. Y es re caro.”* El gusto por productos con alto contenido de azúcar abre un interrogante vinculado a la salud pública que escapa a los objetivos de este trabajo. En general, se podría afirmar que algunos consumidores tienen más herramientas para relacionar calidad/precio: *“La calidad no está dada por marcas de primera o de segunda. Una segunda marca puede ser de excelente calidad”*, y otros se guían por la marca: *“Yo elijo por el respaldo de la empresa, no sé si por la calidad.”*

**Relación con la Cooperativa:** Dentro de los grupos de discusión algunos no compran a la Cooperativa por desconocimiento, desafección, y/o sin puntos de venta cerca de su hogar. Los motores de compra para los que eligen la Cooperativa son múltiples: *“Si te criaste en el barrio de la fábrica, tenés una identificación con la fábrica. Además te resuelve económicamente”*; *“En los últimos años, con todas las movidas que hubo [fábrica tomada con mucha difusión en los medios masivos], y por su relación calidad/precio va mucha gente a comprar”*; *“Es económico y bueno”*; *“Como es una empresa local, y estos años han hecho promoción de que es una cooperativa. Esto sensibilizó a la gente, y sumado los buenos precios, esto es determinante.”* El afecto que genera la movilización de los empleados por recuperar sus fuentes de trabajo, la historia de la misma empresa como emblema de la ciudad y la relación calidad / precio parecerían ser los motores de fidelización de los consumidores con la Cooperativa. De todas maneras, estos “fieles” compradores relataron algunas experiencias negativas respecto a la calidad de algunos productos: *“...el yogur descremado a veces está recontra líquido y otras veces recontra espeso”*; *“el yogur es mucho más malo que el entero”*; *“Compramos la horma de mozzarella, y varía mucho la calidad. Para que se derrita mejor, lo rallo”*; *“el cremoso segunda marca, ni bien lo compras es malo, pero lo esperas 3 días y joya.”*

Se podría afirmar que la Cooperativa tiene alto potencial para mejorar sus ventas siempre y cuando mantenga su relación calidad/precio más o menos constante. Tanto en los grupos focales como en las entrevistas en los locales de venta, y en el Facebook, es frecuente el reclamo por una oferta de quesos más estacionados y de calidad más homogénea.



## XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

### V. Conclusiones

La iniciativa de abrir canales de venta directos ha dado buenos resultados, representando cerca del 40% de la facturación total de la Cooperativa. Su estrategia de segmentar dentro del mercado de precios bajos abre algunos interrogantes sobre su sustentabilidad a largo plazo. De esta manera el ingreso del socio de la cooperativa en promedio se encuentra por debajo del ingreso percibido por la misma posición como asalariado en una empresa. En este aspecto, se podrían generar ciertos conflictos de intereses entre los asociados a cargo de la gerencia y los trabajadores de planta.

Desde el discurso, los socios-gerentes de la Cooperativa consideran que son *“4 o 5 los que mueven semejante mole.”* Mientras que, desde la práctica, no se observa una interacción fluida entre la gerencia y los socios que permita permear nuevas ideas y proyectos. Un ejemplo de ello es la imposibilidad de constituir un equipo de ventas después del Curso de Comercialización.

La observación realizada en los puntos de venta propios de la Cooperativa arrojó diversos resultados. Los locales se manejan con múltiples y heterogéneas estrategias. Por ejemplo, el comercio que funciona dentro de la fábrica es el único con auto-servicio (modalidad altamente ventajosa para la compra impulsiva que genera mayor venta). No se observó un trato preferencial a los clientes, no hay personal dedicado a la degustación de productos, escaso profesionalismo en prácticas comerciales (salen a fumar fuera del espacio comercial con los guantes de plástico puestos). Pareciera que la vorágine del día a día no les permite planificar estas prácticas con mayor profesionalismo.

Los motores de compra de los consumidores hacia la Cooperativa son múltiples y variados destacándose el afecto hacia la empresa y la movilización de sus trabajadores para no perder su fuente laboral. Para los consumidores más des/afectados con la historia de la Cooperativa, prevalece la elección por la buena relación calidad – precio. La advertencia que se podría vislumbrar a partir de este sondeo sobre la percepción de la calidad por parte de los consumidores, se vincula con el cuidado necesario para lograr homogeneidad en las partidas de producción. La inter-fase cooperativa-consumidores tiene potencialidades en la medida que



**XXXI CONGRESO ALAS  
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

los socios tomen en cuenta sus demandas, aumenten sus locales de venta y mejoren sus estrategias de mercado y de producción.

## **VI. Bibliografía**

- AAM. (1998). “Índice de Nivel Socio Económico Argentino”. Asociación Argentina del Marketing. Buenos Aires.
- Archambault, J. (2016). Taking love seriously in human-plant relations in Mozambique: Toward an Anthropology of Affective Encounters. *Cultural Anthropology*. 31(2), 244–271.
- Bogdan, R. y Taylor, S. (1975). *Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences*. New York [etc.]: Wiley.
- Conradson, D. (2005). Focus Groups. In Flowerdew, R. y D. Martin (eds.): *Methods in Human Geography: A Guide for Students Doing a Research Project*, Harlow: Pearson, Chapter 8.
- De Landa, M. (2006). *A New Philosophy of Society: Assemblage Theory and Social Complexity*. New York: Continuum.
- Law, J. y Urry, J. (2004). “Enacting the social.” *Economy and Society* Volume 33 Number 3 August: 390–410.
- Long, N. (1989). *Encounters at the interface: a perspective on social discontinuities in rural development*. Vol. 27: Wageningen: Agricultural University.
- Long, N. (2007). *Sociología del Desarrollo: Una Perspectiva centrada en el Actor*. México: CIESAS.
- Merton, R. K., Fiske, M. y Kendall, P. L. (1956). *The Focused Interview. A Manual of Problems and Procedures*, Glencoe: The Free Press, 186 p.
- PNUD ARG/12/005. “Programa de Fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales”. <http://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2016/03/ReglamentoOperativoSPL1.pdf>
- Porta, J. (2016). “Recuperando Valor, Invirtiendo Futuro.” <http://inta.gob.ar/noticias/>
- Thiery, E. (2016). La escala salarial de ATILRA. <http://edairynews.com/es>.



**XXXI CONGRESO ALAS  
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Viteri, ML. (2017). Affectivity in Public Procurement: The Case of New Dawn Cooperative and the Elderly in Argentina. In: Food, Agriculture and Social Change. The Everyday Vitality of Latin America. Edited by Stephen Sherwood, Alberto Arce, Myriam Paredes. Routledge. ISBN 978-1-138-21498-9