



Universidad de  
**San Andrés**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

Reposicionando una marca comunitaria  
sin fines de lucro de tipo religioso.

Estudio de caso: **Lamroth Hakol, 2002-2007**

Alumno: Lic. Guido Dercauttan

Tutor: Dr. Gabriel Berger

Mayo, 2020

## Índice

1. Introducción.	2
2. Situación problemática.	4
3. Abordaje metodológico.	6
4. Marco teórico.	7
a) ¿Qué es una organización sin fines de lucro de tipo religioso?	7
b) ¿Qué es una marca?	9
c) ¿Cuál es el rol de una marca sin fines de lucro?	10
d) ¿Qué es una marca comunitaria?	12
e) Modelo de Brand Strategy: construcción de Capital de Marca basado en el consumidor	15
f) Estrategias de <i>marketing</i> para organizaciones sin fines de lucro de tipo religioso	18
5. Presentación del caso: Centro Comunitario Lamroth Hakol.	22
a) Origen y desarrollo histórico de la organización	22
b) Análisis del contexto	26
c) Proceso de cambio organizacional	31
6. Análisis del caso.	45
a) Proceso de construcción marcario	45
b) Decisiones estratégicas en relación a las 4P's del <i>marketing</i>	52
c) El papel del liderazgo religioso	64
7. Conclusiones e implicancias.	66
8. Anexo.	72
9. Bibliografía.	81

# 1. Introducción.

Este trabajo se inserta dentro del tipo de investigación descriptiva e interpretativa centrada en el caso del Centro Comunitario Lamroth Hakol –fundado en 1944, Argentina– dentro del sector de organizaciones comunitarias sin fines de lucro de tipo religioso. La naturaleza del presente estudio es sincrónica ya que el caso se observa dentro del período 2002-2007. Luego de presentar la situación problemática se dará paso a la descripción del marco referencial teórico que analizará las principales características de las organizaciones sin fines de lucro de tipo religioso, sus características, similitudes y particularidades con otras organizaciones no gubernamentales. También se hará un análisis sobre los conceptos de marca y marca comunitaria sin fines de lucro y a partir de un modelo de *brand strategy* se desarrollará la importancia de establecer una estrategia de construcción (o de reconstrucción en el presente caso) de una marca fuerte que contribuya a la sustentabilidad de su impacto, cumplir su misión y mantenerse fiel a los valores y a la cultura organizacional. Por último, se cerrará el marco teórico haciendo foco en conceptos fundamentales de *marketing* para organizaciones sin fines de lucro y analizando la elaboración estratégica de un mix de *marketing* para organizaciones de tipo religioso. El lector continuará atravesando el presente estudio de caso con una descripción de la organización objeto de estudio en el origen temporal de su análisis, comprendiendo la coyuntura particular y el contexto de esos años fundamentales para poder detectar el punto de inflexión de la marca y analizar el desarrollo de su estrategia de reposicionamiento marcario. Cabe destacar que, si bien será de vital importancia desarrollar el proceso de cambio organizacional y planeamiento estratégico producido durante el periodo de análisis, el foco estará puesto en el *rebranding* institucional. El análisis del caso buscará describir el proceso de construcción marcario, las decisiones y estrategias en relación al producto, precio, plaza y promoción desde el modelo del mix de *marketing*. Por último, se analizará el papel del liderazgo religioso dentro de este proceso de *rebranding*

institucional. Lo mencionado anteriormente buscará responder la pregunta central de nuestro estudio, que se expresa de la siguiente manera:

¿Cómo desarrollar una marca comunitaria sin fines de lucro de tipo religioso que genere valor, mantenga su esencia y sea sustentable a lo largo del tiempo?

Dar respuesta a este interrogante genera un alto grado de relevancia ya que no se ha abordado desde esta perspectiva, desde este enfoque, a las organizaciones sin fines de lucro de tipo religioso. Es de vital importancia ya que el enfoque de *rebranding* será planeado como una herramienta de recaudación de fondos y con el rol estratégico de generar valor y relevancia, por lo tanto: cohesión, identidad y sentimiento de pertenencia. En otras palabras: sostenerse en el tiempo. Asimismo, se hará una evaluación al final del estudio de caso donde se pondrá a consideración el grado de éxito de la estrategia establecida y el camino recorrido en todo el período de nuestro análisis con el objetivo de que ciertas implicancias de las conclusiones puedan extrapolarse para organizaciones religiosas que quieran desarrollar una estrategia de branding. El abordaje metodológico propuesto implica el análisis de fuentes primarias y secundarias de información. En las fuentes primarias contaremos con entrevistas en profundidad hechas a actores claves de la organización.

Dentro de las motivaciones personales se encuentra el desafío de crear conocimiento académico a partir de la experiencia exitosa de una organización que supo cambiar a tiempo, desarrollando un proyecto coherente a futuro en un contexto turbulento y versátil. Por último, si el presente trabajo lograra inspirar y aportar luz a otras organizaciones transitando procesos similares, la satisfacción será plena.

## 2. Situación problemática.

Corría el año 2002 y el Centro Comunitario Lamroth Hakol (en hebreo, A pesar de todo) se encontraba atravesando sus 58 años de existencia en el barrio de Florida, Provincia de Buenos Aires. Constituida como una Asociación Religiosa y Cultural de la comunidad judía fue fundada por judíos alemanes que se escaparon de la Segunda Guerra Mundial buscando continuar sus costumbres culturales de vida comunitaria y religiosa.

Desde su creación, la organización se dedicó a estimular la vida comunitaria, fomentar las prácticas religiosas, la celebración de festividades y fomentar la cultura judía.

En 2002 se destacaba una agrupación juvenil durante los fines de semana que se encontraba en crecimiento (desde el año 1997 que Fabián Skornik toma la dirección del departamento) y actividades para la tercera edad. También una comisión de voluntarias focalizadas en ayuda social. En Benavidez, Provincia de Buenos Aires, funcionaba una quinta recreativa de fin de semana para las familias fundadoras: “Parecía una quinta privada de unas pocas familias” (Fabián Skornik, entrevista personal, 2 de enero de 2020). Si bien los tiempos de la Segunda Guerra Mundial habían quedado atrás, el estallido social, político y económico atravesado por la Argentina a fines del año 2001 encontró a la institución en el borde del abismo, peleando una vez más por su subsistencia. La masa societaria se encontraba en tendencia decreciente –298 familias socias<sup>1</sup> en mayo de 2002– con una tasa de abandono de 10% anual. La mayoría de las bajas fueron por factores económicos. Los únicos socios que permanecieron fueron las familias fundadoras y aquellas que veían el aporte de la membresía como una forma de donación, a pesar de tener poca participación. Las ceremonias religiosas de *Benei Mitzvá*<sup>2</sup> y casamientos se encontraban

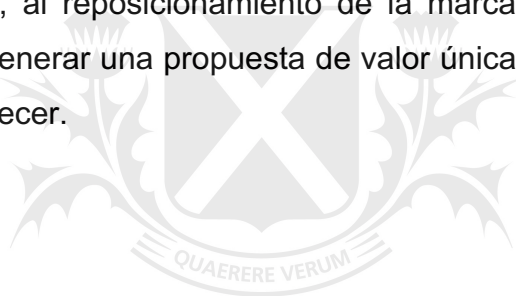
---

<sup>1</sup> Se considera socia a la familia que abona mensualmente una cuota social como forma de sostener el gasto corriente de la institución. También le aporta distintos derechos y obligaciones a los miembros.

<sup>2</sup> La ceremonia de Bar Mitzvá representa el paso a la adultez para el pueblo judío. Se celebra a los 13 años en el caso de los varones y a los 12 años en el caso de las mujeres.

atravesando una meseta y los últimos ejercicios económicos habían arrojado pérdidas<sup>3</sup>. Parte del presupuesto era financiado por donantes individuales cuya franja etaria promediaba los 70 años. Otro problema fue que los hijos no continuaron con la tarea comunitaria de sus padres; muchos de ellos estaban empezando a morir.

En el año 2002, Fabián Skornik, recibido de rabino, con tan solo treinta años, asumió el cargo de Líder Espiritual y Director Ejecutivo de la organización. Tiempos de mucha expectativa y también incertidumbre en una organización compuesta por judíos alemanes acostumbrados al *status quo* y a la sinagoga como centro de toda la vida comunitaria. Focalizó sus esfuerzos y estrategias en aumentar la cantidad de jóvenes, incorporar familias a la vida comunitaria, incrementar la asistencia a ceremonias religiosas y a las Altas Fiestas Judías<sup>4</sup>, y, como así también, al reposicionamiento de la marca comunitaria Lamroth Hakol, con el fin de generar una propuesta de valor única a la cual la audiencia target quisiera pertenecer.



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 1

<sup>4</sup> Se denomina a la celebración del Año Nuevo judío y al Día del Perdón.

### 3. Abordaje metodológico.

El abordaje metodológico propuesto implicó el análisis de fuentes primarias y secundarias de información. En las fuentes primarias se contó con entrevistas hechas en profundidad a actores claves de la organización. Para poder enriquecer el análisis, las entrevistas se realizaron a profesionales, voluntarios y miembros de Comisión Directiva. Los testimonios fueron de total relevancia debido al alto involucramiento directo en el proceso de cambio organizacional, planeamiento estratégico y reposicionamiento marcario: Sr. Marcelo Taussik (Presidente Comisión Directiva 2003-2009), Sra. Carolina Weisz (Tesorera Comisión Directiva 1995-2009, Presidenta 2009-2015), Sra. Gabriela Sirkis (Vocal de Comisión Directiva 2002-2012), Rabino Fabián Skornik (Rabino y Director Ejecutivo desde el año 2002). También, con el objetivo de comprender la historia de la organización, se realizó una entrevista al Sr. Daniel Belinky (socio desde el año 1960, miembro de Comisión Directiva desde el año 1995). En relación a las fuentes secundarias, se utilizaron estadísticas propias de la organización como ser: revistas institucionales, Memoria y Balances, libro institucional del 65 aniversario; los resultados de unas entrevistas a pequeños grupos homogéneos de socios realizadas en el año 2007; artículos de diarios; publicaciones y a la hora de analizar el contexto se utilizó el Estudio de Población Judía en Buenos Aires realizado por el JDC<sup>5</sup> en el año 2005.

---

<sup>5</sup> El Comité Judío Americano de Distribución Conjunta es una organización humanitaria judía de los EEUU. Está basada en Nueva York. Fue fundada en el año 1914, hoy está presente en más de 70 países. La JDC ayuda a las comunidades judías del mundo a través de su cobertura asistencial social. FUENTE: <https://www.jdc.org/>

## 4. Marco teórico.

### a) ¿Qué es una organización sin fines de lucro de tipo religioso?

Es oportuno comenzar dando una definición contundente y clara acerca de lo que es una organización sin fines de lucro. Para este fin se acude a la Clasificación Internacional de Organizaciones Sin Fines de Lucro (ICNPO) presentada por Lester Salamon y Helmut K. Anheier en sus trabajos (1996). La definición plantea cinco características que debe cumplir una organización para considerarse del tipo sin fines de lucro.

Organizada: refiere a que la organización debe tener algún tipo de institucionalización. Ya sea desde la constitución legal, como así también, un cierto grado de estructuración interna, actividades y claridad a la hora de diferenciar a los miembros de los que no lo son.

Privada: refiere a que este tipo de organizaciones no pueden ser parte del aparato gubernamental, pero sí pueden recibir apoyo del gobierno.

Auto-gestionada: deben estar preparadas para controlar internamente el normal desarrollo de sus actividades. Establecer sus propios mecanismos de autogestión y mostrar un grado alto de autonomía para la toma de decisiones.

Sin distribución de utilidades: si bien las organizaciones sin fines de lucro pueden obtener un superávit, el mismo debe permanecer dentro de la organización para cumplir su misión organizacional. No puede ser distribuido por los miembros del Consejo Directivo.

Voluntariado: la organización debe involucrar y propiciar el voluntariado tanto para cuestiones operativas, de management y ser parte del Consejo Directivo. El voluntario puede donar tiempo y/o recursos económicos y/o especies, de forma genuina y nunca forzada.



Kent Miller (2002) complementa en su análisis que el propósito de este tipo de organizaciones es crear, mantener e intercambiar compensaciones de tipo “supra terrenal”. Esta definición se nutre de la definición propuesta de religión que plasma en sus trabajos: la define como un sistema de compensaciones basada en supuestos supra terrenales. Es importante diferenciar los conceptos de recompensas y compensaciones. Recompensa es lo que el individuo recibe a cambio de un costo. Encontramos múltiples ejemplos, para citar algunos podemos referirnos al pago de la cuota social que como contraprestación la persona es recompensada con pertenencia, estatus, legitimidad con otros miembros, poder participar en las actividades, asistir a los servicios religiosos y ser recompensado con un marco social. Compensación no es un bien material ni algo puramente terrenal. Más bien refiere a respuestas a las diferentes búsquedas que pueda tener el individuo a la hora de conectar con esa doctrina religiosa. Podemos encontrar la búsqueda y encuentro de un camino, mecanismos para confesar culpas, ganar confort, búsqueda de la divinidad. No se limita a un espacio temporal ni físico.

Según Miller (2002), una característica particular de las organizaciones religiosas es que la barrera entre compradores o usuarios, proveedores y el proceso de producción interno es sumamente difusa. Los consumidores o usuarios de cierta religión u organización religiosa, son a la vez, muchas veces, quienes brindan los recursos o los elementos para que ese producto o servicio pueda ver la luz, e incluso muchas veces son parte de ese proceso, ya que sin su presencia no podría brindarse. Un ejemplo de esto es la necesidad, dentro de la religión judía, de que haya mínimo diez personas para poder comenzar el rezo. Las organizaciones religiosas, generalmente, implican una acción colectiva. Stolz y Usunier (2019), definen a las organizaciones religiosas como actores colectivos cuya actividad central comprende la organización, la producción, y la distribución de un sistema simbólico religioso o espiritual que se manifiesta en prácticas colectivas y en ciertos objetos. Hay una característica fundamental que distingue a las organizaciones religiosas de otras organizaciones de la sociedad civil y se relaciona con el concepto de autoridad y liderazgo. La autoridad como la define Mark Chaves (1993) es un concepto teológico: por un lado encontramos a la figura del creyente que adopta dogmas, creencias y fundamentos que surgen

de la divinidad, de un ente supra terrenal. Estos dogmas no se discuten, se aceptan para poder ser parte. Hinings y Raynard (2014) refieren a la utilización de métodos de control simbólicos que son inherentes a este sistema de autoridad que encuentra su fundamento en la divinidad. Por otro lado, en relación al concepto de liderazgo, los fieles y los miembros de estas organizaciones ubican a los líderes religiosos en una posición de santidad y muchas veces como el medio para acceder a Dios: “Como la autoridad es emanada por un ser divino, aquellos que administran la relación entre ese ser divino y los “no-religiosos” tienen una autoridad particular. Es una autoridad distinta a aquella que proviene de los accionistas de una empresa o de una comisión directiva” (Hinings y Raynard, 2014: 169). Los líderes espirituales son los que guían el rumbo institucional y por lo tanto tienen alta injerencia en las decisiones que toman las comisiones directivas ya que ciertas decisiones que se toman en el día a día deben ser coherentes y respetar la autoridad divina. Como postulan Hinings y Raynard, el proceso de toma de decisión está fuertemente condicionado por la guía divina. Por otro lado, Miller (2002), al analizar las ventajas competitivas de las organizaciones religiosas destaca el factor de inimitabilidad haciendo referencia a aspectos tales como la cultura organizacional y la adopción de las prácticas religiosas, pero hace especial hincapié en el liderazgo religioso que depende de la personalidad y del estilo de cada líder. Ciertos rituales y doctrinas pueden ser decodificadas de una misma forma, pero ser llevadas a cabo de formas muy distintas.

Un aporte adicional que hacen Hinings y Raynard (2014) es el de la burocratización que pueden sufrir ciertas organizaciones religiosas, producto del crecimiento a gran escala: a medida que estas organizaciones crecen deben especializarse, formalizarse, y estandarizar ciertos procesos. Otro factor, surge teniendo en cuenta la descentralización geográfica que produce un incremento del componente administrativo de la entidad.

## **b) ¿Qué es una marca?**

Una marca es un contrato. Es una promesa de valor que la organización hace a sus consumidores. El contrato se redacta internamente, pero es el mercado el

que determina su validez. “Una marca es un conjunto de asociaciones mentales que tiene el consumidor y que suma al valor percibido de un producto o servicio. Estas asociaciones deben ser únicas (exclusividad de marca), fuertes (notoriedad de marca) y positivas (deseabilidad de la marca)” (Keller, 1998)

Las marcas tienen un alto grado de relevancia debido a que:

- 1) Las personas tienen muchas opciones y poco tiempo;
- 2) Diferentes organizaciones ofrecen ofertas;
- 3) Los consumidores eligen marcas en las que confían;
- 4) Hay, desde las marcas, sobrecarga de mensajes.

Una marca va más allá de su identidad visual: el nombre, el logo y el diseño utilizado. Una marca es una construcción social ubicada en la mente de aquellos sujetos conscientes de los productos o servicios que la marca ofrece.

Una marca exitosa es aquella que entrega una oferta de valor única y relevante al consumidor de manera que éste se sienta satisfecho, recompre y recomiende y, que por lo tanto, su valor como cliente aumente a través del tiempo. En su célebre obra *No logo*, Noemí Klein expresa que las marcas por la fuerza de su ubicuidad se han convertido en lo más parecido que tenemos a un idioma internacional. Kotler y Keller (2015) entienden al *branding* como “dotar a los productos y servicios con el poder de una marca”. Es un proceso que otorga significado a una organización, producto, empresa o servicio específico creando y moldeando una marca en la mente del consumidor. Es una estrategia diseñada por las organizaciones para ayudar a las personas a identificar de manera rápida y experimentar su marca y darles una razón para elegir sus productos por sobre los de la competencia. Para lograr esto es importante clarificar lo que esa marca en particular es y lo que no es.

### **c) ¿Cuál es el rol de una marca sin fines de lucro?**

Hace unas décadas, la utilización de la marca en una ONG’s estaba más orientada a actuar como una herramienta de comunicación externa que

incrementase la visibilidad, favoreciera el posicionamiento en relación a la competencia, generase *awareness* (conciencia marcaria) entre el target objetivo y también, consecuentemente, trajera resultados positivos en materia de recaudación de fondos para financiar la misión. La marca reflejaba la imagen ubicada en la mente de los distintos *stakeholders*<sup>6</sup>. Actualmente, la marca está teniendo una responsabilidad adicional. Representa la identidad interna de la organización, en ella se encuentra reflejada la misión, los valores y las actividades distintivas. (Kylander y Stone, 2012:38). Una marca es más fuerte cuando la identidad (interna) y la imagen (externa) se encuentran alineadas. Cuando los empleados de una organización y los voluntarios abrazan una común identidad se genera un círculo virtuoso de cohesión, se concentran esfuerzos, se hace foco y se refuerzan valores en común. Una marca fuerte le permite a la organización el acceso a recursos financieros, humanos, sociales y aliarse estratégicamente a otras instituciones. Una marca fuerte otorga una mayor credibilidad y confianza haciendo que otros también quieran ser parte. Kylander y Stone (2011) definen cuatro principios que debe cumplir una marca sin fines de lucro: integridad, democracia, ética y afinidad de marca. Integridad refiere a que la identidad organizacional (aspecto interno) esté alineada con la imagen externa y que ambas estén alineadas con la misión. Esto permite entender, y que no haya dudas para nadie, de por qué la organización hace lo que hace y para qué está en este mundo. Democracia refiere a que la organización confía en sus miembros, *staff* y voluntarios para comunicar lo que hace. Son embajadores de la marca. Cuando hablamos de ética hacemos referencia a que la identidad y la imagen marcaria están alineadas con los valores y la cultura de la organización. Persigue un doble fin: por un lado, establecer una marca ética y por el otro, hacer un uso ético de la marca. Por último, afinidad de marca refiere a que otros jugadores, otras organizaciones y empresas tengan interés en hacer algún tipo de *partnership* y/o alianza con la organización. Las marcas fuertes cumplen un rol muy interesante desde lo

---

<sup>6</sup>Se refiere a todas aquellas personas que tienen interés en la organización. Generalmente incluye a los miembros, la comisión directiva, los empleados, voluntarios, donantes, gobierno, otras organizaciones y la comunidad donde se encuentra inserta la organización (Wymer W, Knowles P & Gomes R , 2006)

conductual y del funcionamiento de nuestro cerebro a la hora de la toma de decisiones. Daniel Kahneman<sup>7</sup> en su best seller, *Pensar rápido, pensar despacio*, plantea que en nuestro cerebro operan dos sistemas, dos formas de trabajar. Uno que actúa de forma rápida, intuitiva, hiperactiva y que se deja influir por las emociones, Sistema 1. En cambio, el otro sistema es racional, lento, vago, le cuesta ponerse a funcionar y gasta muchísima más energía que el primero, Sistema 2. A las personas, donantes, voluntarios, etc, de una organización, les resulta menos costoso, riesgoso (económico y social) y cansador el involucrarse en una marca fuerte, exitosa, ya testada por otros.

#### **d) ¿Qué es una marca comunitaria?**

Partimos de definir el concepto de comunidad a aquellos grupos de personas que tienen intereses comunes, preocupaciones similares, misma forma de concebir el bienestar y los riesgos. (Muniz & O'Guinn, 2001) Los autores definen tres elementos claves para hablar de comunidad:

- 1) Conciencia de especie (identificación).
- 2) Rituales y tradiciones compartidas (involucramiento).
- 3) Responsabilidad moral (percepción de sentido de pertenencia comunitario).

El primero de los elementos, según los autores, hace referencia a la conexión intrínseca que los miembros sienten unos con otros y del sentimiento colectivo. Es fundamental, para cualquiera ONG, comunicar los valores ya que las personas se acercan a una organización de la sociedad civil porque hay un objetivo común. Es su razón de ser. Las personas se identifican con ellos y por consecuencia, con aquellas marcas que lleven esos valores. Los autores, reconocen a las organizaciones religiosas como un claro ejemplo de conciencia de especie, ya que sus miembros sostienen creencias que implican rituales y prácticas de participación que puede fomentar e intensificar la lealtad y la devoción creándose también barreras físicas y emocionales que muchas veces

---

<sup>7</sup> Ganador del Premio Nobel 2002 en Ciencias Económicas por su trabajo pionero junto a Amos Tversky, integrando los conocimientos de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente en relación con el juicio humano y la toma de decisiones bajo incertidumbre.

determinan quién está adentro y quién está afuera. Rituales que suceden dentro de las organizaciones religiosas, como el bautismo o la circuncisión, representan una limitante que hace más tedioso el abandono y la identificación con otra religión ya que en muchos casos funcionan como una barrera muy fuerte. Los autores plantean un punto muy atinado al referir que así como apoyar a una organización puede no resultar en una identificación de ese individuo con la ONG o sus miembros; de igual forma, la mera asociación o ser miembro de una organización no es sinónimo de compromiso con la misma, ni siquiera como disparador de conductas filantrópicas. El segundo elemento, los rituales y las tradiciones, permiten que se perpetúe la historia de esa comunidad y sus valores. Se manifiesta en símbolos, eventos, celebraciones y actividades que son únicas para esa comunidad en particular y cumplen la función de recordar constantemente la propuesta de valor de esa marca y la razón de su existencia. Sumado a esto, los rituales y tradiciones compartidas implican algún tipo de involucramiento y participación de los miembros de esa marca comunitaria. Esto fortalece las normas grupales y los valores que definen y mantienen la cultura comunitaria. Las organizaciones sin fines de lucro emplean cada vez más los denominados eventos marketineros (para generar *awareness*, posicionamiento organizacional, *fundraising*) en donde muchos de los participantes están involucrados desde el origen de la idea, la ejecución y la etapa posterior, dando su tiempo libre y aportando, muchas veces, otro tipo de recursos. Este compromiso se perpetúa a lo largo de los años, en sus diversas ediciones. Muniz & O'Guinn (2001) definen el último componente del concepto de comunidad al sentimiento de responsabilidad y deber que cada miembro tiene hacia la comunidad como un todo. Es lo que moviliza a la acción colectiva en tiempos de amenaza (guerra, crisis, catástrofe). Establece un conjunto de normas, reglas y obligaciones que ayudan a definir el comportamiento como grupo. Formal o informalmente, las comunidades marcan lo que está bien y lo que está mal. Los límites. Este tercer componente es definido como “el sentimiento de pertenencia en donde cada uno es importante para un otro y para el grupo. La creencia común de que las necesidades de los miembros serán respondidas a través del compromiso de permanecer juntos”, (McMillan y Chavis, 1986: 9). Dos aspectos fundamentales son: la integración y la retención de los



miembros. La integración hace referencia al instinto de supervivencia que tiene toda comunidad. Para asegurar una supervivencia a largo plazo es necesario retener a los viejos miembros, pero también integrar a nuevos. El correcto uso de la marca consiste en ayudar a otros miembros a solucionar problemas y a compartir información de determinados aspectos. Es algo que los miembros hacen sin pensar, naturalmente, por ese sentimiento de responsabilidad que emana. Estos tres elementos, en constante retroalimentación, son el puntapié inicial para el desarrollo de una marca comunitaria. Este proceso iterativo refuerza procesos que ayudan a establecer y mantener el compromiso marcario. A partir de entender estos elementos, Hassay y Pelozza (2009) plantean dos mecanismos relevantes para nuestro análisis:

1) Aprendizaje cognitivo, el cual afirma que para involucrarse con una marca primero se tiene que dar una plena identificación con esa comunidad. Una vez hecha la identificación se genera, en el individuo, el sentimiento de pertenencia a esa comunidad; el involucramiento con la marca (conductual). Suele ser el caso de comunidades marcarias de tipo aspiracionales.

2) Aprendizaje experimental, el cual plantea que la identidad (conciencia de especie) es producto de una participación inicial. El involucramiento conductual con la marca es el disparador. Opera sobre aquellos no identificados con la comunidad comprobando que se los puede atraer, comprometer y convertir en fieles defensores de la marca. Por eso, este mecanismo tiene gran importancia ya que se relaciona con el ingreso y la socialización de nuevos miembros, una dimensión de la responsabilidad moral como afirmamos anteriormente.

Merece ser destacada, dado el enfoque de nuestro análisis, la diferencia sustancial entre las marcas comunitarias de organizaciones con fines de lucro, de aquellas que no lo tienen. En las que sí tienen lucro, el foco está puesto en el producto/servicio. En muchos casos transformándose en un ícono que simboliza la identidad de esa marca. Por otro lado, las marcas comunitarias sin fines de lucro ponen el centro en aspectos intangibles como la misión y los objetivos. Esto determina que a la hora de tener que abonar una cuota social o membresía la motivación se encuentre absolutamente por un sentido de afiliación y reciprocidad. El desarrollo de una de marca comunitaria es una excelente forma

de ampliar y cultivar el involucramiento y la identificación de donantes y voluntarios obteniendo un compromiso a largo plazo y a su vez ayudan a atraer e involucrar nuevos miembros. Un aspecto clave es lograr la interacción social a través de los rituales, tradiciones y ceremonias. Representan la oportunidad perfecta para que sus miembros compartan experiencias y afiancen sus creencias, mientras desarrollan un sentimiento de responsabilidad ante el grupo.

### **e) Modelo de *Brand Strategy*: construcción de Capital de Marca basado en el consumidor**

Para el análisis se acude al modelo de *Brand Strategy* elaborado por Kevin Lane Keller (1998), sobre la construcción de una marca fuerte. El autor plantea cuatro pasos progresivos: establecer una adecuada identidad de marca, la creación de un correcto significado de la marca, inducir respuestas positivas sobre la marca y cultivar el relacionamiento de los usuarios con la marca. Estos cuatro pasos son la manifestación de cuatro preguntas que los usuarios o consumidores hacen acerca de las marcas:

- ¿Quién sos? (identidad de marca).
- ¿Qué sos? (significado de marca).
- ¿Qué pienso o siento sobre vos? (Respuestas sobre la marca).
- ¿Qué tipo de relación, conexión y asociación tenemos vos y yo? (Relacionamiento de marca).

Es importante destacar que los cuatro pasos, como mencionamos antes, son progresivos y van en escalera. El significado no puede ser establecido si primero no definimos la identidad. Tampoco las respuestas esperadas van a aparecer sino se establece un significado correcto y, por último, las relaciones no pueden ser construidas hasta que no se obtengan las respuestas esperadas.

Por otro lado, Keller reconoce seis pilares que influyen en el cumplimiento de cada uno de los pasos anteriores: saliencia de marca, performance de la marca, imagen de marca, juicios y sentimientos acerca de la marca y, por último, resonancia de marca.

A continuación se desarrollan los conceptos principales del modelo de Keller:



Identidad de marca: alcanzar una correcta identidad marcaria implica crear saliencia marcaria. Hablar de saliencia es referirnos al concepto de *awareness*: la habilidad del usuario o consumidor de recordar y reconocer la marca. ¿Alguna vez escuchaste sobre esta marca? ¿Cuán frecuentemente pensás en esta marca? Asegurarnos que el cliente entienda el producto o servicio, la categoría en la cual compete. La saliencia refiere a cuán fácil y cuán a menudo la marca aparece en la mente del consumidor en diversas situaciones y circunstancias. Keller plantea una distinción muy importante acerca de profundidad de marca y amplitud de marca. El primero refiere a la facilidad o dificultad para el usuario de recordar o reconocer la marca, el segundo, a la amplitud o al rango de situaciones de consumo en donde la marca viene a la mente del consumidor. Identidad y conciencia de marca también implica unir a la marca con ciertas asociaciones en la memoria. Identidad de marca responde a la pregunta: ¿Qué funciones básicas le provee la marca a sus clientes? ¿Qué necesidades les satisface?

Significado de marca: se construye a partir de que el usuario o el consumidor construye en su mente una imagen y ciertas asociaciones acerca de la marca. Se forman a través de las propias experiencias y del contacto con las marcas o de forma indirecta a través de publicidad y del boca en boca. Dos pilares intervienen en la construcción de significado: *performance* e imagen de marca. Hablar de *performance* es reconocer el producto o el servicio como el corazón del capital de marca, afirma Keller, ya que ejerce una impronta fundamental en la percepción a través de la experiencia con esa marca; es diseñar un servicio o producto que satisfaga las expectativas, necesidades y deseos de quien lo consume. Para crear lealtad a la marca y resonancia, la experiencia del consumidor no solo debe satisfacerlas sino superarlas. ¿Cuán confiable es esta marca? ¿Cuán efectivo es el servicio ofrecido por esta marca? Imagen de marca refiere acerca de cómo la gente piensa de forma abstracta sobre la marca. No es lo que piensan sobre lo que hace la marca. Refiere más a intangibles, a aspectos como qué tipo de perfiles consumen esa marca, personalidades, situaciones para consumir esa marca, lugares donde esperan encontrarla, relacionamiento con su historia personal, sus experiencias. ¿Podés comprar esta

marca en muchos lugares? ¿Es una marca que podés utilizar en distintas situaciones? ¿Las personas que vos admirás y respetás usan esta marca?

Respuestas sobre la marca: hace referencia a cómo los consumidores responden a la marca, lo que ellos creen o sienten sobre ella. Distinguimos dos pilares en esta etapa: juicio de marca y sentimiento de marca. El primero de los pilares refiere a cómo el consumidor une todas las asociaciones, performances experimentadas y la imagen que construyó sobre la marca para formar diferentes tipos de opiniones. ¿Esta marca ofrece valor? ¿Cuál es tu opinión general sobre la marca? ¿Cuán única es esta marca? ¿Qué probable es que le recomiendes esta marca a otras personas? El sentimiento de marca hace referencia a las respuestas emocionales y reacciones en relación a ella. Nos muestra cómo la marca afecta personalmente al consumidor y en sus relaciones con otros. Entre los sentimientos generados por las marcas, Keller reconoce: diversión, excitación, seguridad, aceptación social, autoestima, y calidez. ¿Esta marca te da seguridad? ¿Diversión? ¿Calidez?

Relacionamiento con la marca: para comprenderlo debemos referir al concepto de resonancia de marca. La misma refiere al tipo de relación que las personas tienen con las marcas y la sensación de estar en sintonía con ellas. Encontramos conceptos como lealtad de marca y el sentimiento de comunidad. El exponente máximo de lealtad lo encontramos cuando el usuario o el consumidor invierte tiempo, energía, dinero y cualquier otro recurso en la marca, más allá de los destinados a la compra misma: ¿me considero leal a la marca? ¿Compro esta marca cada vez que puedo? ¿Realmente amo esta marca? ¿Me gusta hablar de esta marca con otros? ¿Me identifico con personas que usan esta marca?

La verdadera medida de una marca fuerte depende de cómo el consumidor piense, sienta y actúe con respecto a ella. Una marca con la correcta identidad y significado generan en el consumidor la creencia de que esa marca es relevante y, que el producto o el servicio, de que es el ideal para esa persona. Keller afirma que las marcas fuertes son aquellas a las que los consumidores se aferran tanto, se apasionan tanto, que por consecuencia, se transforman en embajadores, misioneros y evangelizadores de la marca.

## **f) Estrategias de *marketing* para organizaciones sin fines de lucro de tipo religioso**

Es necesario para nuestro análisis de caso poder incorporar algunos conceptos básicos, pero fundamentales, que hacen al *marketing*, para nuestro caso: el de tipo no lucrativo. Philip Kotler (1971), define al *marketing* sin fines de lucro como “el diseño, implementación y control de programas calculados para influenciar en la aceptabilidad de ideas sociales y que involucra planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercado”. Wymer, Knowles y Gomes (2006), definen al *marketing* social como “el uso de la tácticas de *marketing* para alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones sin fines de lucro”. Refieren a tácticas clásicas como publicidad, relaciones públicas, *fundraising*, pero también a relaciones con gobiernos, donantes, comisiones directivas y a voluntarios. Describen cuatro dimensiones del *marketing* sin fines de lucro: planificación, posicionamiento, comunicación y recaudación de fondos. Cabe destacar la dimensión del posicionamiento. Si bien la organización puede ser conocida, tener historia y trayectoria, no se traduce en ubicarse en aquel lugar deseado por la organización en la mente del consumidor. “Posicionarse implica diseñar e implementar un *mix de marketing* (producto, plaza, precio, promoción) para crear y mantener una imagen de la organización y su oferta en relación a la competencia en la mente del público meta. La diferenciación ocurre a través del posicionamiento” (Wymer et al., 2006, P. 30). Peter Berger expresa que “las tradiciones religiosas, que antes pudieron ser autoritariamente impuestas, ahora tienen que ser comercializadas. Deben ser “vendidas” a un cliente que no está más presionado a “comprar”. El pluralismo es, por sobre todo, una situación de mercado. En él, las instituciones religiosas se transforman en agencias de *marketing* y las tradiciones religiosas se convierten en productos de consumo”. (1967:138). Las organizaciones religiosas enfrentan diferentes públicos. Si quieren sobrevivir en una sociedad donde los individuos tienen tantas opciones, deben identificar a cada uno de ellos, segmentar el mercado con el objetivo de brindarles la oferta esperada. La idea central en la estrategia de segmentación del mercado es que diferentes públicos o mercados tienen diferentes necesidades que deben ser atendidas de forma separada. En algunos casos una segmentación basada en el género puede generar que los hombres

accedan a un *marketing mix* diferente que las mujeres o viceversa, o que los jóvenes, una oferta diferente a la de las personas mayores.

Stolz y Usunier (2019) analizan otras estrategias a través del llamado *mix de marketing* (producto, precio, promoción y plaza). En relación a producto reconocen que las organizaciones religiosas ofrecen una amplia variedad de productos y servicios que en general son de pura creencia: libros, música o textos considerados sagrados o elementos divinos. Los autores destacan que el mundo secular está siendo un competidor cada vez más presente para este tipo de organizaciones ya que comienzan a resolver necesidades similares. Una persona deprimida puede ir a su pastor, rabino, o cura de cabecera, pero también puede recurrir a su terapeuta. Aparece un nuevo competidor. Dada esta situación, las organizaciones religiosas cambian sus productos o servicios para competir de manera exitosa con otras religiones u organizaciones seculares que resuelven necesidades semejantes. Entre las estrategias utilizadas encontramos el análisis del mercado para entender mejor las necesidades religiosas, espirituales o de otro tipo, de una determinada población. Vamos a ver en este tipo de organizaciones, cómo segmentar la base de consumidores actuales o potenciales, produce que se pueda crear un servicio religioso especial para diferentes tipos de edades, cierto grupo social con intereses similares, o haciendo el producto más entretenido apelando a la música y humor. Los autores destacan la aparición de organizaciones religiosas con mega estructuras que permiten ofrecer entretenimiento de primer nivel, música, actividades de esparcimiento y recreación que generen *engagement* con los actuales o potenciales clientes. Adaptar el producto o servicio de manera veloz a las necesidades de determinada población. Podemos complementar este análisis con lo que plantea Miller (2002) acerca del concepto de rigidez y adaptabilidad. Ser estrictos, rígidos, evitar el cambio y la innovación pueden producir un aumento del compromiso de los actuales adherentes, pero va en detrimento de los objetivos de crecimiento.

En relación a la estrategia de precio, algunos productos en el mercado religioso y espiritual tienen un precio monetario. Estos productos son llamados productos de consumo de tipo religiosos o espirituales. Podríamos mencionar los precios de los libros y películas religiosos, clases de sanación espiritual, cursos de

meditación, entradas para conciertos espirituales, etc. Los autores destacan que algunos productos religiosos espirituales no tienen precios directos, pero sí ocultos. Toda persona que paga una cuota social, o realiza una donación puede disfrutar de los beneficios de los productos o servicios brindados por la organización de forma gratuita o a un costo reducido. Lo que en muchas organizaciones se llama valor socio. Stolz y Usunier (2019) mencionan una variable cada vez más determinante a la hora de consumir cualquier bien o servicio y estar dispuestos a pagar: el tiempo necesario para ser parte de un ritual. Los autores mencionan como ejemplo de adaptabilidad la reducción de la duración de los servicios religiosos con el objetivo de hacerlos más atractivos ya que pasan a consumir menos tiempo. Nuevamente la tensión entre rigidez y adaptabilidad. Otra estrategia que adoptan en relación al tiempo, muchas organizaciones con infraestructuras que lo permiten, es que el individuo no solo vaya al servicio religioso sino que también pueda satisfacer otra necesidad en las mismas instalaciones como por ejemplo ir al gimnasio o almorzar. Otra estrategia es que el individuo sea parte a través de internet, la televisión y la radio, sin estar presentes. Miller (2002) expone que varias organizaciones religiosas tienden a aumentar los precios o los costos de la membresía como forma de alejar o desmotivar a aquellos acostumbrados a consumir sin abonar. De esta forma se busca elevar el nivel del grupo y por consecuencia el nivel de creencia: solo el que cree profundamente va a estar comprometido suficientemente para pagar costos elevados. Esto se traduce luego en el atractivo de la organización ante ciertos sectores, que ven la pertenencia a la organización como algo aspiracional, selecto, para pocos, produciendo un crecimiento a mediano y largo plazo. También, por consecuencia, dejando afuera una parte importante del mercado.

Un aporte muy interesante que hace Miller a partir de diferenciar los conceptos de recompensas y compensaciones es la factibilidad de establecer precios *premium* a partir de pensar líneas de productos dentro de una misma organización. La presencia de productos sustitutos en el mundo secular para recompensas religiosas hace que precios *premium* sean insostenibles. Las organizaciones religiosas deben competir con otros clubes y proveedores de entretenimiento en el mercado de las recompensas. Pero en el otro extremo, las

compensaciones tienen bajos competidores, sustitutos directos, por lo que pueden entrar en la categoría de líneas de productos potenciales de tipo altamente estricto. Hay un objetivo doble y simultáneo: generar *engagement* con la sociedad actual y sus tendencias que evolucionan sin detenerse y, a su vez, mantener los distintivos religiosos: la esencia. Mantener los valores, las doctrinas y las tradiciones son las bases para generar las compensaciones supra terrenales. Por el contrario, la innovación creativa en las estrategias, estructuras y los procesos operativos para entregar recompensas, promueve la relevancia. A mayor relevancia mayor inelasticidad del precio, mayor posibilidad de fidelización y mayor posibilidad de recomendación. En relación a las promociones, las organizaciones religiosas utilizan las mismas herramientas, promocionales o comunicacionales, disponibles para las organizaciones seculares: publicidades en TV o radio, artículos en diarios y revistas, internet y visitas puerta a puerta. Como este tipo de organizaciones son conocidas por hacer el bien, este tipo de actividades son muy útiles a la hora de crear una imagen positiva. Si las acciones se publicitan generarán un impacto muy positivo. Aparece el *branding* en este tipo de organizaciones. Hay en primer lugar una adopción de alguna de las marcas universales: cristianismo, judaísmo, islam, evangélico, etc. Son considerados nombres genéricos, no son posibles de ser registrados. Tienen un logo claro: la Estrella de David, para el judaísmo, por ejemplo. Tienen historias de marca, (mitos) que se materializan en rituales, objetos, piezas de arte, edificios y vestimentas. Sus lugares de rezo y adoración son construidos en edificios fácilmente reconocibles por ser iglesias, templos o mezquitas. Por último, plaza. Se define como la distribución de los productos al consumidor final a través de canales de comercialización para que actuales o potenciales compradores tengan acceso. Aquí podemos encontrar: desde las propias sedes de las organizaciones (iglesias, mezquitas, templos), como así también, librerías y tiendas de *souvenirs*. También, en ciertos lugares turísticos donde se materializa lo espiritual: Jerusalén, la Mecca, Belén y el Vaticano son lugares en donde el *branding* se ve aplicado a la perfección generando atractivo tanto para individuos religiosos como para turistas.



## 5. Presentación del caso: Centro Comunitario Lamroth Hakol.

### a) Origen y desarrollo histórico de la organización

La antecesora de Lamroth Hakol fue la Nueva Comunidad Israelita (NCI). Fundada en 1939 por inmigrantes alemanes que se reunían en un café y luego en un salón de la calle Ciudad de la Paz, en el barrio de Belgrano, en la Ciudad de Buenos Aires. Más tarde, adquirieron una caballeriza en la calle Virrey Loreto, también en el barrio de Belgrano, donde empezó a funcionar la sinagoga, que luego se trasladó a Arcos 2319.

Hans Harf fue uno de sus fundadores y el primer rabino de la NCI, decano de los rabinos de América Latina. Fue el último de los rabinos que llegaron escapando de la persecución nazi en lo que se conoce como el Holocausto o la Shoá, término que refiere a la persecución y aniquilación sistemática de los judíos europeos por parte del Estado alemán nacionalsocialista y sus colaboradores. Este plan sistemático se desarrolló entre el ascenso al poder del nazismo en 1933 y la finalización de la Segunda Guerra mundial, en 1945. Durante este período fueron asesinados 6.000.000 de judíos. Los judíos fueron las víctimas principales de la barbarie nazi, pero no fueron las únicas. Entre los once millones de civiles asesinados hubo también opositores políticos, Testigos de Jehová, homosexuales, discapacitados, esclavos, Sinti y Roma (gitanos) y prisioneros de guerra.<sup>8</sup>

En 1939, cumplió así con la promesa que habían hecho los jóvenes rabinos egresados de los seminarios de la Alemania nazi: por cada sinagoga destruida en el Tercer Reich<sup>9</sup>, crearían una nueva en los países de su emigración. Hans Harf describió: “Los pocos que tuvimos la quizás inmerecida oportunidad de salvarnos de la catástrofe y llegar a este continente, a este país y a esta ciudad, sentimos la imperiosa necesidad de reunirnos en una comunidad.

---

<sup>8</sup> Fuente: Museo del Holocausto de Buenos Aires (2020) <https://museodelholocausto.org.ar/>

<sup>9</sup> El término "Tercer Reich" se usó para describir el régimen nazi en Alemania, que se extendió desde el 30 de enero de 1933 al 8 de mayo de 1945.

Probablemente, no nos dimos cuenta en aquel entonces de que con esta voluntad de fundar una comunidad entrábamos en un contexto histórico y milenarismo judío. Esta necesidad de reunirnos, de ayudarnos mutuamente, de cumplir con los deberes judíos del servicio religioso, de la enseñanza, de apoyo al necesitado, de la educación de nuestra juventud y de la superación de la soledad del individuo en un medio ambiente extraño, cuando, sin recursos económicos y sin las herramientas necesarias organizativas, empezábamos con éste, nuestro trabajo” (Citado en Lamroth Hakol, 65 años, 2009: 15).

Lamroth Hakol nació el 3 de mayo de 1944, en el marco de una reunión en la NCI destinada a crear una comunidad para las familias residentes en los suburbios de la zona norte del Gran Buenos Aires (Florida, Vicente López, Olivos y Martínez). Buscaron un nombre propio y lo encontraron en el lema judío de aquella época: Lamroth Hakol, ‘a pesar de todo...’, a pesar de la matanza de seis millones de judíos, a pesar de la aniquilación y de un futuro incierto. Comenzó en una casa en la calle Liniers que al poco tiempo resultó chica, entonces, el 15 de mayo de 1944 se alquiló otra casa en la calle Valentín Vergara 1610, Florida. En 1950 se adquirió el actual terreno de Caseros 1450, Florida y se comenzó, inmediatamente, con la edificación. En las Altas Fiestas del año 1951 se produjo la inauguración. El rabino Guenter Friedlaender (había cursado sus estudios en el Seminario Rabínico de Berlín, los que no pudo concluir debido a la situación imperante en Alemania) fue nombrado rabino de la comunidad. Los fundadores, es decir, la comisión directiva y los pocos hombres que se agruparon alrededor de ellos provenían del judaísmo alemán que, junto con el de Europa Oriental, había sido durante siglos el centro de la historia, la cultura y el desarrollo espiritual del pueblo judío. El judío alemán era puntual, minucioso, súper estricto y apegado a las reglas. Estos hombres, arraigados en sus tradiciones, veían razón y meta de sus vidas en la tarea de crear para sí y para sus hijos la posibilidad de continuar y reactivar estas tradiciones. Fue a través de sus donaciones lo que permitió dar comienzo al trabajo comunitario. En 1951 se creó la Agrupación Juvenil. Se formó el primer grupo con jóvenes de 14 a 18 años. Empezaron a reunirse una vez por semana para realizar distintas actividades que ellos mismos coordinaban mediante una comisión directiva, siguiendo el ejemplo de los mayores. En 1954 fue contratado el rabino Paul Hirsch, quien



había cursado sus estudios en el Seminario Rabínico de Breslau, Polonia. Hirsch promovió la formación de una agrupación juvenil fuerte y activa, fascinó a la juventud y organizó los primeros servicios religiosos infantiles. Se destacaban, en esos tiempos, las colonias de verano en las Sierras de Córdoba. También, durante su conducción se realizaron los primeros actos de confraternidad ecuménica protagonizados junto al padre Leopoldo Pooli, de la parroquia Nuestra Señora de la Guardia, de la localidad de Florida, y de pastores protestantes. El 29 de mayo de 1956 tuvo lugar una asamblea, y, con la presencia de sesenta y ocho socios, fue aceptada, por cincuenta y dos votos, la solicitud de absoluta autonomía, separándose así de la NCI.

En la Asamblea General Extraordinaria del día 18 de septiembre de 1967, se autorizó la compra de la quinta de Benavidez, en las inmediaciones del km 39 de la Ruta Nacional Nro. 9. La idea era crear un nuevo eslabón en la cadena de realizaciones para la juventud y un espacio de recreación y descanso para toda la familia. A principios de la década del '70, a partir de la iniciativa de una comisión de damas, surgió un equipo de ayuda social. Realizaban tareas que iban desde campaña de donación de sangre, visita a ancianos en hogares hasta talleres para niños discapacitados. En el año 1980 la Municipalidad de Vicente López le otorgó el título de Institución de Bien Público. Un año después se fundó la escuela de líderes en educación no formal: un seminario de formación judaica para adolescentes de 13 a 16 años. En septiembre de 1982 se adquirió, con una donación de una familia socia, un terreno lindero para la construcción de un salón para eventos. Además de ser un lugar de celebraciones y fiestas sociales, el producto de lo recaudado se comenzó a destinar a ayuda social. El año 1995 fue un momento de inflexión. La institución estaba a punto de irse a la quiebra. Llevaba tres meses de incumplimiento de los sueldos. "No se administraba bien la cosa. Tuvimos muchos juicios que nadie de la Comisión Directiva siguió y se llegó a sentencias injustas y completamente evitables. Había muchas diferencias con el presidente de ese entonces. Debíamos hasta la luz". (Daniel Belinky, socio, entrevista telefónica, 19 de diciembre de 2019). "En el año 95, un grupo de amigos integró una comisión directiva. La armaron desde cero. Me invitaron a participar, había que recorrer otro camino. Empecé como vocal suplente, y me puse a trabajar en tesorería, del 95 al 97. La institución estaba

mal, fueron épocas creativas, había que poner el hombro, había que poner horas, había que contar los centavos. Se bajaron los sueldos, las fotocopias. Se redujo un poco todo. Era la única manera, en ese momento” (Carolina W. de Strauss, ex-presidenta Comisión Directiva 2009-2015, entrevista personal, 22 de diciembre de 2019). “En ese momento teníamos un déficit de 30.000 dólares. El presidente de esos años, el Sr. Tomás Ramsfelder, dijo: ‘Yo los pongo’. Nosotros nos comprometimos a arreglarnos a partir de ese momento con lo que teníamos. Hicimos una reunión, bajamos algunos sueldos, 15, 20 % y equilibramos, nivelamos. Teníamos que salir del pozo para empezar a crecer.” (Daniel Belinky, socio, entrevista telefónica, 19 de diciembre de 2019). En 1997 asumió la dirección del Departamento de Juventud el seminarista<sup>10</sup> Fabián Skornik. A partir de entonces aumentó considerablemente la cantidad de chicos que asistían a la recreación de los sábados. En dos años, la concurrencia se triplicó. Habían comenzado con setenta chicos. “Al poco tiempo comencé a dirigir la juventud, la quinta y empecé a trabajar en tesorería; de a poco me convertí como en el director general” (Fabián Skornik, entrevista personal, 2 de enero de 2020). Durante 1999 se proyectó una serie de obras que se realizaron en la sede de Caseros 1450, Florida. Un grupo de diez socios entregó igual cantidad de dinero para las construcciones del Departamento de Juventud (ya que al triplicarse la cantidad de asistentes no había espacio suficiente), el acceso a la comunidad y hall de entrada a la sinagoga. En el año 2000 se aprobó el Plan Maestro para el Campo de Deportes de Benavídez, para planificar el desarrollo del predio y definir la ubicación de las futuras obras. En el año 2002 se concretó la construcción de una pileta olímpica. La crisis de 2001 azotó al país y afectó fuertemente a la sociedad argentina. Gran parte de la comunidad judía se vio fuertemente afectada y Lamroth Hakol asumió el compromiso para apoyar y sostener a los miembros más vulnerables de la comunidad. La masa societaria se encontraba en constante descenso y las donaciones no se incrementaban. Los ejercicios económicos de los últimos años estaban en rojo. Gracias a la administración honesta, se consiguieron fondos extranjeros, se canalizaron y se distribuyeron de forma transparente. “¿Por qué empecé en Lamroth? Ese es mi

---

<sup>10</sup> Así se denomina a los aspirantes a rabinos que se encuentran completando sus estudios en el Seminario Rabínico.

mito de origen de la comunidad. Era 2002, el país se incendiaba y me impactó muchísimo la actitud de los líderes de la comunidad que fueron al extranjero a pedir plata para los más necesitados. Vi generosidad, solidaridad, un verdadero trabajo de acción social” (Gabriela Sirkis, socia, entrevista personal, 15 de diciembre de 2019). Cabe destacar la creación, en el año 2002, de un emprendimiento solidario: Panadería Solidaria, donde trabajaban voluntarios y beneficiarios del área de Acción Social. Realizaban un pan enriquecido con soja que distribuían junto con la parroquia Nuestra Señora de la Guarda. También elaboraban todo lo que se consumía en la institución; una parte la vendían para pagar los sueldos de los beneficiarios y comprar la materia prima. A fines de julio de 2002, el rabino Fabián Skornik, asumió la conducción religiosa y la dirección ejecutiva. Comenzó, así, un proceso de cambio organizacional y cultural. “La llegada de Fabián marcó un cambio importante y un ritmo cada vez más vertiginoso, pero con un resultado espectacular que está a la vista en todo: crecimiento en socios, edilicio, en actividades y en importancia” (Carolina W. de Strauss, ex-presidenta Comisión Directiva 2009-2015, entrevista personal, 22 de diciembre de 2019). Ese mismo año, en un retiro de planeamiento estratégico a manos de profesionales y voluntarios, se definió la misión y la visión institucional. En noviembre de 2004 se produjo un hito: la ampliación de la sinagoga. El Rab. Skornik, hoy analiza sus comienzos en la conducción allá por el 2002 y recuerda una comunidad con su masa societaria avejentada, fría, donde sus socios no concurren más que 2 o 3 veces al año; una quinta deportiva para pocos. Sabía que tenía el desafío de cambiar la visión, cambiar el paradigma y reposicionar la marca Lamroth Hakol. Eso, o desaparecer.

## **b) Análisis del contexto**

A continuación se expone el contexto de la organización en el año 2002 a partir del análisis de factores de tipo externo que afectaron el desempeño y desarrollo de la organización. Se encuentran entre ellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Políticos: para analizar este factor es preciso entender el proceso que vivió la Argentina con el recupero de la democracia a principios de los '80: “Procesos de

apertura democrática, las políticas de descentralización del Estado y la transferencia de funciones a los gobiernos provinciales y municipales, que comenzaron a utilizar a las entidades sin fines de lucro como “ejecutoras” de los programas sociales” (Berger, Gabriel and Mario Roitter. 2003:199). Se produjo un achicamiento del Estado en sus funciones tradicionales, lugar ocupado por las ONG’s que surgieron, en muchos casos, para paliar las necesidades de la sociedad, sobre todo en relación a la pobreza. En los años ‘90 se implementaron un paquete de medidas neoliberales orientadas a sacar al Estado de la Economía y a dejar que los mercados se encarguen de todo porque, en teoría, eran más eficientes. Con estas políticas: apertura comercial ilimitada, la desprotección de la producción local, junto con la pérdida de empleos, el empobrecimiento de grandes sectores de la población dieron como resultado a una fuerte crisis del mercado interno. Sin embargo, los autores en su análisis destacan un periodo de expansión de la economía que se dio hasta 1997 en donde el sector social experimentó la aparición de emprendimientos sociales y el fortalecimiento de muchas ONG’s gracias a la asistencia recibida por profesionales dispuestos a brindar su *expertise*, asesoría y capacitación. En el año 2001, con la crisis política, económica y social, que llevaron a la renuncia del entonces Presidente Fernando De la Rúa, aparecieron nuevas organizaciones sociales que buscaron responder a las necesidades urgentes de un 50% de la población que se encontraba bajo la línea de la pobreza. Cabe destacar los dos atentados terroristas que sufrió la Argentina en el año 1992 (estallido a la Embajada de Israel) y en 1994 (atentado a la A.M.I.A<sup>11</sup>) que mostraron la vulnerabilidad del país en materia de defensa interna, pusieron al país en el eje de la política internacional en materia de terrorismo externo y produjeron el abandono de muchas familias atemorizadas de una vida judía institucional activa. En el año 2001, los ataques a las Torres Gemelas, en New York, reactivaron el alerta mundial y de la comunidad judía argentina, ante la posibilidad de nuevos ataques.

---

<sup>11</sup> A.M.I.A: La Asociación Mutual Israelita Argentina es un centro de la comunidad judía localizado en la Ciudad de Buenos Aires. Sus objetivos principales son promover el bienestar y el desarrollo de la comunidad judía argentina, y mantener vivas las tradiciones y los valores de dicha comunidad. Fuente: Wikipedia.

Económicos: el estallido político del año 2001 fue consecuencia de una profunda crisis, no solo institucional sino económica, que atravesó el fallido gobierno de De la Rúa. “Al bloqueo de los depósitos bancarios, le sucedió la ruptura del sistema de convertibilidad y paridad del peso con el dólar, lo cual descolocó al conjunto de las actividades productivas y financieras. Todo ello conformaba una situación de parálisis y desencadenó un proceso de estancamiento profundo solo comparable con el que el país había experimentado durante la crisis de 1930. Las condiciones de vida de la población se deterioraron y los índices de pobreza, indigencia y desempleo se dispararon a niveles nunca alcanzados”. (Berger, Gabriel and Mario Roitter. 2003:201). Si analizamos la situación económica de la comunidad judía argentina durante esos años, los números muestran una situación alarmante. Aunque el número no es exacto, ya que el último censo nacional en el que se preguntó si se participaba de algún tipo de religión, fue en 1960. Para esos años, la comunidad judía argentina rondaba entre las 200 y 240 mil personas. “El 20% de la comunidad judía está viviendo bajo los límites de la pobreza, con algunos de sus miembros viviendo por primera vez en villas miseria, escuelas que cierran, clubes tradicionales como Hebraica y Hacoaj que deben fusionarse para efectivizar recursos, duplicación de las consultas para emigrar a Israel. La comunidad judía argentina declaró el estado de emergencia e instaló un comité de crisis para centralizar esfuerzos”. (Diario Clarín, 10 de marzo 2002).

La educación judía se vio afectada de sobremanera en esos años. “Ante la imposibilidad de pagar las cuotas de esos colegios, muchos padres deben cambiar a sus hijos a escuelas públicas. En 1991 los alumnos de jardín de infantes, primario y secundario de la red de escuelas judías en Capital y Gran Buenos Aires sumaban 17.800, en el 2001 pasaron a 14.900.” (Diario Clarín, 10 de marzo 2002). En el año 2005, el Joint Distribution Committee presentó un informe llamado *The Jewish Population in Buenos Aires: Sociodemographic Survey*. En él se revelan distintos datos estadísticos de la composición de la población judía de Buenos Aires en tiempos de poscrisis. En uno de sus capítulos hace referencia a la participación de la población judía en las organizaciones judías detectando que el 61% no asistía con regularidad (en algunos casos nunca) a estos espacios. Si bien el estudio acepta que el factor económico no es

el único responsable de esta situación, deja en evidencia una realidad: para llevar una vida judía institucionalizada activa hay que tener un nivel socioeconómico alto. El estudio dio que una familia tipo (madre, padre y dos hijos) mandaba a sus chicos a una escuela judía en el barrio de Palermo o Belgrano y que a su vez pagaba la cuota social de una de las organizaciones socio deportiva más caras. Si esta familia la categorizamos en el estrato social "alto" la pertenencia familiar a estas organizaciones se llevarían entre el 21-24% del ingreso familiar. "La pobreza se vive de puertas adentro, la clase media aún viste la ropa de la opulencia aunque ya no pueda pagar la luz" expresa en el previamente citado artículo del Diario Clarín el entonces secretario de Acción Social de la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA), León Cohen Bello. El artículo remata con una frase clave para nuestro análisis "Este aislamiento resulta peligroso en una colectividad en la que la noción de lo comunitario es tan vital que el verdadero rezo sólo se realiza si hay diez personas."

Sociales: es interesante distinguir dos miradas a la hora de analizar este factor. Por un lado, es inevitable describir puntualmente la coyuntura social argentina en los años 2001/2002, pero también entender que la problemática que afectó al presente caso de estudio es producto de un proceso que comenzó muchos años antes a nivel mundial: la modernidad. Stolz y Usunier afirman que luego de los años '60, las revoluciones sociales y culturales rompieron con los mandatos religiosos. Hasta ese entonces uno debía seguir la religión de sus padres, no se preguntaba. La modernidad trajo la libertad individual de decidir por sí mismos en todas las cuestiones importantes para uno (incluidas la identidad religiosa). Esta situación produce que la religión sea elegida como algo voluntario, como lo puede ser asociarse a un club deportivo. Las organizaciones religiosas comienzan así a competir por miembros, por su tiempo, sus donaciones y su energía. Con la modernidad y la llamada sociedad de consumo, las personas aprendieron que los productos y los servicios deben ser adaptados a sus necesidades. También van a esperar esto de las organizaciones religiosas; de sus productos y servicios. Los individuos empiezan a tener ciertas expectativas en torno a los servicios religiosos. Esperan sofisticación: música de nivel y entretenida, buenos oradores y fácil acceso a los lugares de rezo. También, esperan estar entretenidos durante los servicios: van a copiar formatos exitosos



del mundo secular o inventar nuevas formas con el objetivo que los individuos la pasen bien y disfruten durante los rituales y los servicios religiosos. A su vez, los individuos esperan libertad de decisión: no quieren sentirse restringidos, defienden su total libertad de creer y actuar según sus propias preferencias. Como en el mundo del *shopping* y del consumo, ellos quieren elegir lo que les gusta y no que se lo impongan. La crisis económica y social argentina del año 2001 indiscutiblemente produjo el hundimiento de las capas inferiores de la sociedad en una absoluta situación de indigencia, pero por primera vez en la historia de las crisis argentinas aparece un nuevo estrato social muy castigado: la clase media. En un primer momento, antes del estallido de diciembre 2001, la clase media se ve obligada a cambiar sus hábitos de consumo. Limitan la compra de entradas al teatro o al cine; compran ropa en *outlets* y en algunos casos vender el auto y resignar vacaciones. “Para muchos, usar celular, tener cable, dejar el auto en una cochera, pagar el club, ir al cine o comer afuera ya son lujos prohibidos.” (Diario Clarín, 9 de septiembre 2001). Se hablaba para entonces de una nueva clase social de empobrecidos; unas 7.500.000 de personas que representaban al 20% de los consumidores. El informe del Joint Distribution Committee (2005) reflejó que el 64% de la población judía del AMBA<sup>12</sup> vivía en la Capital Federal y un 36% en Gran Buenos Aires. El informe reconoció la alta presencia de judíos en la provincia de Buenos Aires, pero, a diferencia de la CABA, se encontraban muy dispersos y con pocas instituciones que los contuvieran.<sup>13</sup>

Tecnológicos: si bien este factor no tiene alta relevancia en nuestro análisis podemos destacar en estos años el crecimiento de Internet en la Argentina. El año 2001 las conexiones habían aumentado un cincuenta por ciento con respecto al año anterior. El 10% de la población utilizaba internet para esa época, y a su vez, el 10% de los que utilizaban internet lo hacían mediante banda ancha, siendo aún el acceso telefónico con pago de pulsos lo que predominaba. Sin embargo, la crisis económica de esos años significó la caída de las ventas de computadoras y una amplitud de la brecha tecnológica entre los más adinerados

---

<sup>12</sup> El AMBA es la zona urbana común que conforman la CABA y los siguientes 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires.

<sup>13</sup> Ver anexo

y los que no tenían acceso a estos dispositivos. (Diario Clarín, 31 de diciembre de 2001).

### **c) Proceso de cambio organizacional**

2002 fue sin duda un año de inflexión.

A finales de julio de 2002, luego de obtener su ordenación rabínica en el Seminario Rabínico Latinoamericano<sup>14</sup>, el Rab. Fabián Skornik asumió la conducción religiosa y organizacional de la Asociación Religiosa Cultural Israelita Lamroth Hakol; una doble función que lo transformó en el primer director ejecutivo y en el rabino más joven de la historia de la asociación. “Recuerdo esos primeros años y veo una Comunidad judeo-alemana, fría, bastante rígida. Siempre con un buen nombre. Era una sinagoga, no había más que eso. La gente asistía para *Pesaj* (pascuas judías), *Rosh Hashaná* y *Iom Kipur* (Altas Fiestas Judías) y para algún *Kabalat Shabat* (servicio religioso sabático)” (Rabino Fabián Skornik, entrevista personal, 2 de enero de 2020). El diagnóstico institucional de aquellos años era claro. Tomando los conceptos aportados por Muniz & O'Guinn (2001) encontramos una comunidad con una población identificada, que tenía una clara conciencia de especie acerca de sus orígenes judeo-alemanes, con rituales y tradiciones compartidos, pero con un grado de práctica muy bajo y limitado, donde el mandato familiar de continuidad religiosa se encontraba en caída libre y por consecuencia con un sentimiento de pertenencia en declive. Incluso, este punto es determinante en la crisis de la organización que la institución sufrió en el año 2002. No había una propuesta de valor única para pertenecer. Ni percibida ni real. El mandato familiar y la cohesión natural de resguardo y refugio de post-Segunda Guerra Mundial ya no alcanzaba como factor de cohesión e involucramiento. En esta sociedad postmoderna la presencia de matrimonios mixtos se encontraba en crecimiento. La religión se comenzaba a ver como algo opcional y posible de ser sustituida por otras propuestas del mundo secular (Stolz y Usunier, 2019). Por otro lado, la organización contaba con una escasa profesionalización: un rabino, su

---

<sup>14</sup> Es un centro educativo, académico, cultural, plural, y religioso del Judaísmo conservador de América Latina dedicado a la formación y ordenación de rabinos para difundir y perpetuar la religión judía en las comunidades latinoamericanas que funciona en la Ciudad de Buenos Aires.



secretaria que desempeñaba algunas funciones institucionales, un director de la agrupación juvenil junto a un equipo de jóvenes voluntarios, una persona que preparaba a los chicos y chicas en edad de *Bar y Bat Mitzvá*, un pequeño equipo musical para las ceremonias religiosas y un mínimo *staff* de apoyo en aspectos como administración, limpieza y seguridad, en ambas sedes. La Comisión Directiva y en especial la mesa chica denominada Comité Ejecutivo, tomaba las decisiones importantes que hacían a la dirección y el rumbo organizacional que, aunque no presentaba grandes cambios, debía sortear los años de crisis. El cambio organizacional no solamente se vio reflejado en la ampliación de la estructura y el organigrama institucional sino en un nuevo modelo de comunidad que no tenía antecedentes en la historia comunitaria judeo-argentina. “Me propuse darle un giro de 360° a la comunidad. Mi modelo, mi ambición, era transformar a Lamroth en un JCC<sup>15</sup> al mejor estilo norteamericano. Vida social, cultural, recreativa y deportiva, todos los días. Una comunidad dirigida por profesionales y respaldada por dirigentes. Ese siempre fue mi horizonte. Nosotros le íbamos a sumar una pata: la religiosa” (Rabino Fabián Skornik, entrevista personal, 2 de enero de 2020). “Era una situación muy dual. Por un lado, la sociedad argentina había estallado por los aires. El 20% de la comunidad judía estaba desocupada; 200 familias venían a buscar, todas las semanas, cajas de comida a nuestro centro de asistencia social; las familias no podían sostener una cuota social. Pero, por otro lado, ahí estábamos nosotros: “un grupo de locos que sabíamos que era ahora o nunca. Que teníamos la posibilidad de hacer un cambio radical o desaparecer. Teníamos que profesionalizar la institución, cobijar a todas aquellas familias que habían quedado desplazadas por el shock económico. Escuelas judías habían cerrado y muchas comunidades estaban en crisis. Habíamos encontrado a Fabián y con su liderazgo absoluto para encarar este proceso. Todos sabíamos que el cambio no se encontraba en nada visto o experimentado en el país, teníamos que viajar, inspirarnos, copiar modelos exitosos del mundo”. (Marcelo Taussik, segunda generación familiar en

---

<sup>15</sup> JCC es el acrónimo de Jewish Community Center, nombre con el que se conoce a los centros comunitarios judíos principalmente en los Estados Unidos. Estos centros estimulan la vida judía desde una perspectiva amplia del ser humano: social, educativa, espiritual y cultural. No desarrollan actividades religiosas.

Lamroth Hakol, presidente Comisión Directiva 2003-2006, entrevista personal, 15 de diciembre de 2019). Marcelo Taussik cumplió una función fundamental que le permitió a Lamroth Hakol hacer frente a lo urgente, sanear sus cuentas y comenzar a realizar un planeamiento a mediano y largo plazo. En el verano de 2002, Taussik hizo una gira por Norteamérica y por Alemania para recaudar fondos. “Luego de participar en un seminario de judaísmo conservador en Washington, donde compartimos experiencias sobre las comunidades judías del mundo, viajé a la comunidad judía Emanuel, de Boston, Estados Unidos. Ahí se encontraba ejerciendo, como jazán<sup>16</sup>, Elías Rosemberg, quien, tiempo atrás, había trabajado en Lamroth. Me invitó a un servicio religioso y me dio la posibilidad de subir al púlpito y contarle a la congregación la difícil situación de los judíos en Argentina: familias que habían perdido su trabajo tuvieron que abandonar la escolaridad privada judía, dar de baja sus afiliaciones en comunidades religiosas y clubes. La respuesta fue maravillosa. La gente comenzó a hacer preguntas y a medida que iba respondiendo empezaban a alentarme: *Go ahead* Marcelo. Al finalizar el servicio, la gente se acercó y me entregó cheques con montos generosos. Fue increíble”. Aprovechando su estadía en Boston, Taussik se contactó con un grupo de argentinos radicados allí que le brindaron apoyo para las comunidades judías de Argentina, pero solo a través de Lamroth Hakol “No creían en nadie. Las instituciones centrales como A.M.I.A y DAIA<sup>17</sup> estaban muy vapuleadas. Era un fiel reflejo de la crisis institucional del país. Nosotros teníamos buenos antecedentes. Realizábamos recibos y rendíamos cuentas. Éramos famosos por eso”. Un ex-socio de Lamroth Hakol que vivía en Standford, Estados Unidos, le ofreció a Marcelo Taussik, en esa gira, organizar junto al JDC Norteamericano un concierto benéfico con el

---

<sup>16</sup> Es el nombre que recibe la persona que guía los cantos en la sinagoga. Además de cantar, lleva el orden de los rezos.

<sup>17</sup> Es el acrónimo de Delegación de Asociaciones Israelitas Argentinas. Es una organización central de la comunidad judía a la que están adheridas 140 instituciones judías de Argentina, tiene la misión de luchar contra toda expresión de antisemitismo, de discriminación, racismo y xenofobia, preservar los derechos humanos, promover el diálogo interreligioso y la convivencia armónica entre todos los ciudadanos, en un marco de respeto a las diferencias, así como denunciar el terrorismo internacional, velando por la seguridad de las instituciones e integrantes de la comunidad judía argentina.

Coro Sinfónico de Jerusalén. Todos los fondos serían destinados a la comunidad judía de Argentina. Las entradas se vendieron desde USD 50 hasta USD 18.000, por asiento. Se recaudaron USD 300.000. Taussik decidió dar un paso más y contactó a la organización política de la comunidad judía en Alemania. El mensaje era claro: los judíos de Argentina estaban pasando hambre. Alemania decidió hacer una colecta nacional a través de cien comunidades judías alemanas. Se alcanzó una recaudación de EUROS 100.000. “Ellos tampoco confiaban en nadie. Nos dieron el dinero para que ayudemos, no solo a nuestros socios, sino que pudimos levantar las comunidades judías de Chaco y Entre Ríos”, recuerda Taussik. La gira internacional de *fundraising* fue un éxito. En primer lugar, se pudo hacer frente a la emergencia social a través de la entrega de alimentos, ropa, medicamentos, tickets canasta, atención a beneficiarios, visita y almuerzos dirigidos a hogares de ancianos, otorgar becas de estudio, salvataje financiero a muchas comunidades del interior del país, entre otras acciones. La imagen dada hacia el exterior de institución honesta, transparente y comprometida con su entorno y contexto social fueron catalizadores en el involucramiento de socios miembros y futuros dirigentes que quisieron ser parte de algo que los trascendiera, que tuviera impacto real, cansados de la poca transparencia que caracterizaba a muchas de las instituciones. Fue todo un símbolo. “A mí me dio una fuerza única. Era volver a creer. Estar con personas que ayudaban a otras personas. Como en los tiempos de la guerra. Me despertó mis ganas de actuar, de involucrarme”. (Gabriela Sirkis, socia, entrevista personal, 15 de diciembre de 2019). Por otro lado, tener un plan de acción claro, sólido y con fondos, le permitió a los que conducían la organización, armar la planificación estratégica de cara al futuro. Había que pensar qué hacer después de la crisis. ¿Qué estrategia tomar ante toda esa gente que quedó desplazada del sistema a nivel país, pero también a nivel comunidad judía. Fue así, como en septiembre de 2002, Lamroth Hakol realizó por primera vez un espacio anual de construcción comunitaria y planeamiento estratégico que se denominó *Mifgash*, que, en hebreo, significa encuentro. Fue un retiro de dos días en un hotel en las afueras del Gran Buenos Aires junto a miembros de Comisión Directiva y de un grupo selecto de socios interesados en pensar Lamroth Hakol a futuro. Se planteó como un marco de estudio, planificación estratégica e involucramiento

voluntario. Cincuenta socios participaron de la primera edición. El Rab. Skornik destaca que lo primero que hubo que hacer en el primer *Mifgash* fue alinearse, definir quiénes eran. Fue un encuentro ideológico: se definió continuar bajo los lineamientos del movimiento judío conservador<sup>18</sup>. Adicionalmente, se estableció una meta de crecimiento anual de la masa societaria en 50 familias, del 30% anual en ceremonias religiosas (casamientos y *Bar y Bat Mitzvá* y Altas Fiestas) y un incremento del 20% anual de los chicos que asistían a la agrupación juvenil. Si bien era obligatorio incrementar la masa social, por un tema financiero, también lo era para producir un cambio organizacional real sustentado en un público que atravesara dentro del marco comunitario todas las etapas del ciclo de vida: desde el nacimiento hasta la vejez. Se remarcó que el crecimiento debía ser paulatino, no dando saltos bruscos y que la estructura profesional y edilicia iría acompañando ese crecimiento. Se realizó también, una segmentación vincular del mercado bajo un esquema de círculos concéntricos. En el corazón se encontraba la comisión directiva y los donantes fuertemente involucrados y comprometidos. Luego, se encontraban los socios que asistían regularmente, seguidos por los que asistían frecuentemente, pero que no eran socios. En un cuarto nivel: los socios que, si bien abonaban la cuota social, no asistían frecuentemente y lo consideran como una donación. El quinto, correspondía a aquellos que no eran socios y no asistían frecuentemente. Solamente, para las Altas Fiestas o para recordar el aniversario del fallecimiento de un ser querido (rezo que se hace de pie). Por último, el gran desafío era atraer a las familias judías de Zona Norte que hasta ese momento no concurrían ni eran socias. Es importante aclarar que definir la pertenencia al Movimiento Conservador tuvo una gran influencia a la hora de analizar la segmentación del mercado de la comunidad judía, particularmente en el último círculo concéntrico: los potenciales usuarios. Definir la ideología fue, también, cuál sería el *target*: Lamroth Hakol no iba a poner esfuerzos de captación del segmento judío-ortodoxo. Era otra búsqueda, tenían otros intereses, otra forma de vivir y concebir el judaísmo. En

---

<sup>18</sup> Movimiento que surgen en Alemania en el siglo XIX como alternativa a los movimientos reformistas y ortodoxos. El movimiento conservador ve al judaísmo en constante evolución, no es algo estático. Si bien es tradicionalista y respeta la ley judía, considera que no se puede desconocer los avances de la sociedad. También, otorga igualdad de derechos tanto, a mujeres como a hombres, a diferencia de la ortodoxia judía.

cambio, sí serían un público meta, un target, aquellas familias tradicionalistas, conservadoras, afiliadas o no a alguna institución, o aquellas familias alejadas de sus tradiciones por haber formado un matrimonio mixto<sup>19</sup> (el movimiento ortodoxo no los reconoce) o por haber quedado fuera de la educación judía privada. Tomar esto como una política institucional fue dar una vuelta de página a la historia de una comunidad formada, en su gran mayoría, por judíos alemanes rígidos, fríos y muy estructurados. Comenzaba así una etapa de atracción a un público más liberal, desestructurado, poco regulado, pero con un potencial enorme. Volviendo a los círculos concéntricos, la estrategia tenía que estar direccionada a que cada círculo diera un paso hacia adentro. Aquellos socios que asistían regularmente y tenían un perfil de liderazgo evaluarían la posibilidad de ocupar algún cargo voluntario, de dirigencia y, de ser posible, acompañar con una donación económica para financiar y acompañar algún proyecto puntual; o que aquellos no-socios que concurrían con regularidad a los servicios religiosos o que enviaban a sus hijos al *kinder*<sup>20</sup> y que, cuando se les preguntaba a qué comunidad religiosa pertenecían, respondían Lamroth Hakol. se afiliaran, abonando la cuota social en forma mensual. El reto se encontró en aquellos socios que tenían poco vínculo con la institución; baja interacción, y que, en contextos de crisis, el sostenimiento de una cuota social que no les generase relevancia era lo primero en ser eliminado. “Los que la mantenían, no la usaban, los que la usaban, no la mantenían” (Carolina W. de Strauss, ex-presidenta Comisión Directiva 2009-2015, entrevista personal, 22 de diciembre de 2019). En cambio, con los nuevos miembros, los que aún no conocían a la organización o nunca habían interactuado con ella, la estrategia fue focalizar e invertir en una puerta de ingreso que generara involucramiento y acercamiento. Fue entonces, que la primera decisión estratégica que se realizó, luego del primer *Mifgash*, fue jerarquizar la sede deportiva ubicada en Benavidez. La Sede Benavidez era conocida de forma amistosa como La Quinta. Un predio deportivo pequeño con instalaciones básicas: una cancha de fútbol once, dos canchas de tenis, una pileta con capacidad muy reducida (al mejor estilo de una casaquinta), un sector para poder hacer asados, y un buffet, tercerizado. Concurrían veinte familias, en

---

<sup>19</sup> Se denomina a aquellos matrimonios en donde solo uno de los dos integrantes pertenece a la religión judía.

<sup>20</sup> Término utilizado para referir a las agrupaciones juveniles de educación no formal

sus mejores épocas, y en temporada, podían llegar a cincuenta. “Por esos años, si decías que la quinta era tuya, te creían” recuerda el Rab. Skornik. En aquel *Mifgash* se había hecho un análisis de la situación social del país y se comprendió que, a casi un año de la crisis, las personas necesitaban dinero para comer y dignidad. “Un grupo de diez donantes puso en partes iguales el dinero necesario para construir, en La Quinta, una pileta olímpica. Fue una decisión fundamental; la puerta de entrada para muchas familias que todavía no podían irse de vacaciones; se logró un ámbito cálido, donde todos, donantes, voluntarios, dirigentes, etc, compartían, sin importar la clase social.” (Gabriela Sirkis, socia, entrevista personal, 15 de diciembre de 2019). Tanto se logró que, si se observan los registros de alta de socios en el ejercicio 2002/2003, se ve un ingreso de 55 familias socias<sup>21</sup> (contra 14 familias en el período anterior), “Benavidez se transformó en nuestra principal fuente de entrada para los que no se podían ir de vacaciones. Tenían un lugar donde ir, donde socializar, donde seguir conectados con sus tradiciones. Hicimos excepciones, para quienes no podían pagar la cuota social, gracias al aporte de donantes: todos tenían que estar adentro. Comenzamos a festejar las fiestas judías, en forma vivencial, en Benavidez. Fue como volver a comenzar.” (Fabián Skornik, entrevista personal, 2 de enero de 2020). Un aspecto que cabe destacar fue el efecto precio que influyó en el éxito de la estrategia de reposicionamiento de La Quinta. La crisis económica produjo una migración de muchas familias provenientes de diferentes countries y clubes cuyos valores de cuota social eran muy difíciles de sostener. Lo que para muchos de esos countries y clubes fue una amenaza, para Lamroth Hakol fue una oportunidad. La masa de familias que se incorporaron, mayoría de padres jóvenes con hijos pequeños, nutrió de chicos a la agrupación juvenil y produjo un incremento notable en las ceremonias de *Bar y Bat Mitzvá*. El segundo *Mifgash* se realizó en abril de 2003. Se convocó a todos los socios por medio de una carta impresa enviada a cada domicilio. Se abrió la convocatoria contando que se definiría, en aquel encuentro, la misión y la visión organizacional<sup>22</sup> y se plantearía el proyecto de reforma de la sinagoga. El lema de la convocatoria fue “Lamroth Hakol: una construcción conjunta”. Era un

---

<sup>21</sup> Ver anexo 2

<sup>22</sup> Ver anexo 3



llamado a apropiarse de la comunidad. Fueron el doble de personas que en el encuentro del 2002: socios históricos de familias fundadoras, socios que solamente asistían a las Altas Fiestas que eran donantes anuales, miembros de comisión directiva y, cabe destacar, según recuerdan gran parte de los entrevistados, que el encuentro contó con la presencia de nuevos socios que se afiliaron exclusivamente para participar del *Mifgash*. “No querían perderse la movida, querían ser parte. Sabían que estábamos sentando bases. Muchos de ellos años después, fueron miembros de la Comisión Directiva.” (Gabriela Sirkis, socia, entrevista personal, 15 de diciembre de 2019). En ese encuentro, el sueño del Rab. Skornik de adoptar el modelo de Centro Comunitario al mejor estilo norteamericano, se hizo realidad. No es menor destacar este punto porque el nacimiento del proyecto de reforma de la sinagoga que se presentó en el encuentro surgía de la siguiente definición. “Soñábamos con ser un centro cultural ya no solamente un espacio religioso. Teníamos que estar presentes en todas las facetas de nuestros socios. Para renovar su compromiso, su involucramiento. Debíamos darle excelencia. Si queríamos traer una filarmónica para recaudar fondos o un espectáculo teatral teníamos que crear el ámbito ideal para que no se fueran a otro lado. Si queríamos acercarnos más a nuestros donantes debíamos darles calidad, sin, por supuesto, perder la identidad” (Carolina W. de Strauss, ex-presidenta Comisión Directiva 2009-2015, entrevista personal, 22 de diciembre de 2019). El Rab. Skornik recordó aquella decisión como fundamental: “Teníamos una sinagoga avejentada. Las ceremonias se encontraban en ascenso<sup>23</sup> y el espacio nos empezaba a quedar chico. La capacidad era de 500 personas. Con el nuevo proyecto que implicaba extender el *pullman* íbamos a crecer 250 butacas. Además de crear un nuevo *hall* de acceso, remodelar techos, paredes y toda la fachada. Una política comunitaria que se definió en esos momentos fue que ninguna obra podía ser lujosa; debían usarse materiales nobles, de largo plazo, pero no ostentoso.” (Fabián Skornik, entrevista personal, 2 de enero de 2020). La obra de ampliación comenzó en noviembre de 2004 y finalizó en mayo de 2005. “La reforma del templo generó una revolución porque trascendimos los límites habituales de Lamroth. Se empezó a hablar de nosotros en todos lados. La reinauguración de un templo dentro de la Comunidad Judía

---

<sup>23</sup> Ver anexo 4

fue algo muy fuerte. En un año duplicamos las ceremonias de *Bar y Bat Mitzvá*. Había mucha expectativa por realizar la ceremonia con nosotros. Nos estábamos poniendo de moda”, afirmó Skornik. Sin dudas, la inauguración de la sinagoga sirvió para que dos de los *targets* definidos en el *Mifgash* 2002 dieran un paso más dentro de la organización: aquellas familias o integrantes que no tenían vínculo con Lamroth Hakol encontraron una puerta de entrada gracias al boca en boca de otras familias que sugerían celebrar sus ceremonias en un “templo nuevo, con un rabino canchero y cercano” (Gabriela Sirkis, socia, entrevista personal, 15 de diciembre de 2019). Por otro lado, fue un resurgir de aquellos socios y donantes históricos que estaban acostumbrados a tener un rol pasivo, de espectadores o aportantes cuando se debían tapar baches o cubrir déficits, para pasar a involucrarse en definiciones que determinarían el mañana de la comunidad. El cambio organizacional y el planeamiento estratégico vinieron acompañados de cambios en el organigrama, particularmente, aumentó el *staff*, a consecuencia del cumplimiento de las metas y objetivos de esos años. En primer lugar, el Rab. Skornik decidió dividir a la comunidad en siete áreas estratégicas: deportes, cultura, educación, juventud, adultos mayores, acción social y culto. Se contrató un director por área, a excepción de acción social que fue manejada por una voluntaria. Cada área comenzó un proceso de estructuración interna con el objetivo de crear propuestas que nutrieran la semana de vida comunitaria. Por primera vez en su historia, la organización contrató a una diseñadora gráfica *full time* para profesionalizar la imagen institucional. Para ello se contó con el apoyo de un grupo de voluntarios que previamente se las habían ingeniado para armar, de forma precaria, lo que se comunicaba, ya fuera por vía física o virtual, a través del incipiente *emailing*. Desde el lado de los servicios religiosos se contrató a un nuevo organista quien pasó a cumplir también la función de Director Musical tomando como primera acción (junto al Rab. Skornik) la reestructuración de todo el servicio religioso a nivel musical, tiempos y dinámica. Contrataron a un *jazán*, a una *jazanit* (cantantes que dirigían el servicio) y formaron una banda de músicos que tocaban instrumentos desconocidos, hasta ese entonces, en ceremonias religiosas (percusión, violín, violonchelo).



El cambio organizacional y la estrategia de crecimiento produjeron lo que Hinings y Raynard (2014) llamaron burocratización de las organizaciones religiosas: no sólo un crecimiento en las propuestas y en el organigrama sino en la estandarización de procesos administrativos y procedimientos que antes no existían y que se hacían a pulmón. El jerarquizar la Sede Benavídez también produjo una reingeniería de procesos (se establecieron turnos para jugar a ciertos deportes, para utilizar el mobiliario, acceder al uso de parrillas, a la pileta, etc) que para muchos socios, que la sentían como su quinta, los descolocó, y en algunos casos, abandonaron la institución.

Comenzó, en este periodo, a generarse las bases para consolidar el reposicionamiento de la marca Lamroth Hakol; un proceso de *rebranding* que debía repensar su propuesta de valor de manera que contribuyera a ser una organización relevante y con un diferencial que permitiera sostenerse a lo largo del tiempo manteniendo la esencia fundante.

Ciertos indicadores reflejan el éxito de todo este proceso de cambio organizacional y *rebranding* institucional. Se destacan a continuación los más importantes:

El Anexo 2 refleja un crecimiento superior al 80% en la masa societaria en el período 2002-2007. Un crecimiento anual que superó las 50 familias; un salto en el ejercicio 2005-2006 con 121 familias nuevas que coincidió con la reinauguración de la sinagoga.

El Anexo 4 refleja la evolución de las ceremonias. Hubo un crecimiento interanual del 30% en los *Bar* y *Bat Mitzvá* durante los cinco ejercicios; un promedio de 15 ceremonias de casamientos por año, lo que representó un crecimiento del 300% en relación al punto de partida y un crecimiento de casi el 300% de los asistentes a las Altas Fiestas.

En relación a la agrupación juvenil, el Anexo 5 refleja un crecimiento del 80% en el periodo 2002-2007 en la cantidad de niños y jóvenes asistiendo a los grupos. La fuente de ingreso de estas familias fue, en su gran mayoría, por el crecimiento de la Sede Benavídez, familias que migraron a Zona Norte luego de la crisis de 2001, y el llamado boca en boca. Claramente fue el semillero de nuevas familias socias, futuros chicos haciendo su ceremonia de *Bar* y *Bat Mitzvá* dentro de la

institución, haciendo deportes, entre otras actividades que constituyeron un círculo virtuoso.

Es interesante observar la evolución de la composición de la masa societaria según las distintas categorías de afiliación que muestra el Anexo 6. Se ve un claro rejuvenecimiento de la masa societaria. En 2002, los registros muestran un promedio societario de 65 años de edad y en 2007, el promedio bajó a los 50 años. En el ejercicio 2002-2003, se registró cero afiliados en la categoría Grupo familiar menor (titulares hasta 35 años, con o sin hijos) y a promediando el ejercicio 2006-7 el número ascendía a 80 familias jóvenes.

Si bien, la decisión no era alcanzar una meta en relación a la cantidad de deportistas, Skornik resaltó la importancia de jerarquizar y profesionalizar el área de deportes lo cual posibilitó alcanzar al año 2007 una base de 300 deportistas entrenando y compitiendo en una amplia variedad de actividades deportivas (fútbol, hockey, tenis, padel y natación).

En relación a la estrategia de círculos concéntricos no se presentan datos sistemáticos que puedan reflejar una conclusión acerca de sus resultados, sin embargo, resulta evidente que el desafío de atraer las familias judías de Zona Norte que hasta ese momento no concurrían ni eran socias, se cumplió de manera exitosa. Lo que resulta interesante es analizar y comparar la localización de la masa societaria en los períodos 2002 y 2007 según datos brindados por la organización:

Provincia	Localidad/Barrio	2002	2007
Gran Buenos Aires	Vicente López	220	290
	Olivos	40	70
	San Isidro	12	30
	Martinez	7	20
	Tigre		30
	Acassuso		20
	Pilar		10

Capital Federal	Saavedra/Nuñez	4	4
	Belgrano	15	50
	Palermo		30
	Villa Crespo		14
	Caballito		4
		298	572

El cuadro refleja dos realidades. Hubo una clara penetración de la organización en las localidades y barrios que ya se encontraba presente en el Gran Buenos Aires, a la vez que se produjo un alcance en nuevos territorios (Tigre, Acassuso, Pilar). Este crecimiento se puede explicar evidentemente por las acciones y estrategias aplicadas y descritas en el presente trabajo, pero también la dirigencia de la comunidad detalló un punto interesante para entender este fenómeno: muchos judíos, luego de la crisis de 2001, migraron de barrios más tradicionales de la Capital Federal hacia la Zona Norte, en muchos casos por motivos de seguridad (countries o barrios privados) y en otros, buscando alejarse de la ciudad. Este segmento que migró a estas localidades comenzó a encontrar en Lamroth Hakol su marco de referencia y encontró en la institución su comunidad para la realización de las ceremonias religiosas: desde el *Bar Mitzvá* de un hijo hasta pasar las Altas Fiestas en familia. “Cuando te mudás y si realmente apostás a vivir una vida judía lo más probable es que una de las primeras cosas que hagas es buscar el templo más cercano. Eso nos pasó a nosotros. Ante la ola de familias que se escaparon para Zona Norte nos encontraron a nosotros que veníamos haciendo ruido por todos lados. (Carolina W. de Strauss, ex-presidenta Comisión Directiva 2009-2015, entrevista personal, 22 de diciembre de 2019).

Otro aspecto interesante, es que si bien el objetivo fue atraer a familias de Zona Norte, también se atrajo a las de Capital Federal. Al año 2002, el 94% de las familias vivían en Zona Norte y solo un 6% en Capital Federal (Saavedra, Belgrano, Nuñez). A 2007 el número cambió a 82% en el Gran Buenos Aires y un 18% residentes de Capital Federal, habiendo ampliado los barrios a Palermo,

Villa Crespo y Caballito. Esto se explica, en su mayoría, por el ingreso de familias que habían ingresado a través de la Sede Benavidez y por el crecimiento de la agrupación juvenil.

En el Mifgash 2007 se presentaron los resultados de unas entrevistas solicitadas por la Comisión Directiva y la Dirección Ejecutiva (realizadas por un consultor externo) con el fin de investigar y entender, luego de cinco años de cambios en la organización, la percepción de distintos grupos de interés acerca de la realidad de la institución. Se constituyeron siete grupos homogéneos con ocho participantes en cada uno: 1) miembros de comisión directiva, 2) padres de familias jóvenes, 3) asistentes a actividades culturales, 4) asistentes a las ceremonias religiosas, 5) socios que asistían a la Sede Benavidez y 6) socios que se encontraban alejados.

Se destacan las siguientes conclusiones y datos extraídos:

Simulando estar situados en el año 2002, se les solicitó a los participantes definir Lamroth Hakol. Qué era para ellos: el 70% de los participantes respondió la palabra templo; un 20%, un kinder con templo y el 10% restante, como una Quinta. Sin embargo, posicionando a los entrevistados en aquel presente (2007), el 65% definió a Lamroth Hakol como una comunidad definida desde múltiples facetas: un 20% restante lo asoció con la Quinta y un 15% lo siguió definiendo como un templo.

Por otro lado, cuando se les preguntó acerca de: en qué situaciones Lamroth Hakol se les venía a la mente, las respuestas fueron: celebraciones de fiestas judías, situaciones de duelo, realización de donaciones para ayudar al prójimo, hacer deportes, cocinar comida judía, fines de semanas al aire libre con familia y eventos.

En relación al significado de marca y *performance*, sacando al grupo de los alejados, se destacó el profesionalismo y la calidad de la institución en cuanto a: propuestas, calidez humana, vanguardia en la comunicación y adaptación a los cambios y las tendencias. Se valoró en todos los casos el *refresh* de los servicios religiosos y de llegar directamente a la gente con un mensaje claro y un rabino accesible. Coincidieron, en su gran mayoría, en estar orgullosos de pertenecer a la institución. Se destacó, en la mayoría de los grupos, el haber encontrado un

modelo único, que le daba valor tanto a la vida social y deportiva como a la religiosa.

En relación a las respuestas esperadas, en todos los grupos, menos en el de los socios alejados, surgieron expresiones positivas tales como felicidad; sentirse parte de una comunidad; de un marco social y orgullosos por el cambio que había realizado la institución. Destacaron la transparencia de los dirigentes y del manejo de los fondos; y la no politización de la organización. Por último, la mayoría de los grupos opinó que Lamroth Hakol había rejuvenecido tanto en la edad de los socios como en las propuestas.

Es interesante analizar otro tipo de respuestas sobre la organización, por supuesto, no deseado, pero real. El grupo de los socios alejados, muchos de ellos socios de larga data, afirmó que el cambio los fue alejando. Aluden que, antes, todos se conocían entre todos, que había un sentimiento de familia. Exclamaban que con el crecimiento de la estructura se sentían desconocidos y no cuidados. Otros, aludían, que con tantas ceremonias de *bar y bat mitzvá* por semana ya no se podía rezar porque había mucha gente que hacía ruido. La Quinta no la sentían propia. Otros afirmaban que la institución había mutado, con la reforma del templo, en una sinagoga para ricos, que estaba de moda e invadida por el *marketing*. Por último, algunos expresaban que se había perdido la esencia fundante: voluntarios trabajando codo a codo para mantener las tradiciones. A pesar de que valoraban la profesionalización, se quejaban de que las decisiones quedaban en manos de los profesionales sin consenso de voluntarios.

Un último punto a mencionar se relaciona con el liderazgo espiritual. El Rab. Skornik gozaba de plena aceptación y reconocimiento por parte de todos los grupos. Reconocían su carisma y su liderazgo para encarar el proceso de cambio institucional que produjo el crecimiento de todo tipo de recursos. Pero, había diferentes opiniones en relación a su doble rol. Algunos expresaban que solo debía ser rabino y delegar la dirección ejecutiva para poder atender las necesidades espirituales y religiosas.

## 6. Análisis del caso.

A continuación se desarrolla el análisis del caso de estudio bajo el marco teórico seleccionado para este fin. El objetivo, como ya fue presentado en el inicio del presente trabajo, es responder cómo desarrollar una marca comunitaria sin fines de lucro de tipo religioso que genere valor, mantenga su esencia y sea sustentable a lo largo del tiempo.

En primer lugar, se expone el proceso de construcción marcaria; luego se analizan las decisiones estratégicas en relación a producto, precio, plaza y promoción, desde el modelo del *mix de marketing*. Por último, se analiza el papel del liderazgo religioso dentro de este proceso de *rebranding* institucional.

### a) Proceso de construcción marcaria

Si se acude a los conceptos de marca comunitaria aportados por Hassay y Peloza (2009) para explicar lo que Rab. Skornik encaró con el fin de cumplir su visión de alcanzar una comunidad vigorosa. Fue, nada más ni nada menos, que el proceso de desarrollar una marca comunitaria que generase el involucramiento y la identificación de actuales miembros, donantes y voluntarios obteniendo un compromiso a largo plazo atrayendo e involucrando también a nuevos miembros. Para analizar este proceso es de gran utilidad extrapolar los conceptos desarrollados por Keller (1998) en su modelo de construcción de capital de marca.

Como fue descrito previamente, Keller propone cuatro pasos progresivos. El primer paso fue darle respuesta a lo que el modelo denomina identidad marcaria: ¿quién sos? En Lamroth Hakol, en los *Mifgashim*, encuentros de dirigentes y futuros dirigentes, de los años 2002 y 2003, definieron esta cuestión: mantener la afiliación al movimiento judío conservador y la transformación de la organización en un centro comunitario tomando los modelos norteamericanos como inspiración. En 2002, la decisión de continuar dentro del movimiento judío conservador fue un aspecto clave a la hora de mapear los productos y servicios que la organización estableció. Despejó dudas y evitó frustraciones. Un judío que pertenecía a la línea ortodoxa jamás esperaba encontrar, en el espacio de rezo,



a mujeres y hombres rezando o practicando rituales juntos, como así tampoco, la presencia de micrófonos e instrumentos musicales en los servicios de los viernes por la noche, denominados *Kabalat Shabat*. Siguiendo con estos ejemplos, el movimiento conservador judío brindaba igualdad de género en todos los aspectos de la vida judía y también permitía el uso de tecnología durante los días sabáticos siempre y cuando se destinasen a conectar al público con una experiencia de rezo. Es determinación le daba claridad al usuario, o potencial miembro, acerca de qué esperar y qué no esperar. Se evitaban discusiones ideológicas que solo traerían desgaste y pérdida de recursos. En 2003, en cambio, la definición de Centro Comunitario produjo una redefinición de su identidad. Ya no se buscaba que el usuario relacione a la organización dentro de la categoría de sinagogas religiosas de la colectividad judía sino que se produjera lo que Keller denomina, amplitud marcaría: múltiples situaciones en donde la organización apareciera en la mente del consumidor. Lamroth Hakol tenía que pasar a estar presente en situaciones tan diversas como ser la primera opción para realizar la ceremonia de *Bar o Bat Mitzvá*, casarse, pero también el lugar para jugar al fútbol, recrearse al aire libre junto a la familia, poder comprar comida típica judía, estudiar hebreo o cábala y también, poder encontrar consuelo ante momentos tristes o difíciles.

Identificarse como Centro Comunitario implicó redefinir aquellas funciones y necesidades básicas que la marca comenzó a satisfacer: esparcimiento, autorrealización, socialización, bienestar físico y emocional, cultural y, por supuesto, religioso. Identificarse como Centro Comunitario sin abandonar la fase religiosa produjo un diferencial absoluto con la creación de una categoría híbrida inédita a nivel local e internacional. “En ese momento, eras una sinagoga, una socio-deportiva o, eras Lamroth. Hoy sigue pasando lo mismo. Somos algo único.” (Marcelo Taussik, segunda generación familiar en Lamroth Hakol, Presidente Comisión Directiva 2003-2006, entrevista personal, 15 de diciembre de 2019).

Analizando las entrevistas realizadas en el año 2007 por la organización se observa que el primer paso para la construcción de una marca fuerte que propone Keller (1998) se cumplió de forma exitosa: casi 7 de 10 personas tenían una imagen alineada con la identidad, con aquello que Lamroth Hakol se propuso

a ser en esta nueva etapa. Solo, casi 2 de 10 personas seguían identificando a Lamroth Hakol exclusivamente como un templo. También las entrevistas reflejaron un claro crecimiento de la saliencia marcara, como la define Keller, en donde la organización incrementó el número de situaciones y circunstancias en las que aparece en la mente de sus usuarios. Sin dudas, pertenecer a una institución que reunía aspectos religiosos, sociales y deportivos, representó, en muchas familias, un ahorro de tiempo, recursos y energías. Resolvía múltiples cuestiones a su vida judía y social en un solo lugar ocasionando un insumo menor del tiempo, por lo tanto, un costo o sacrificio menor desde el punto de vista de Stolz y Usunier (2019).

Un aspecto fundamental que contribuyó a dar respuesta al interrogante ¿Quiénes? Fue, sin duda, la misión y la visión organizacional. Luego de 59 años de existencia se definió para qué existía la organización y hacia dónde iba: su norte. Ser, una comunidad judía conservadora, no era suficiente para diferenciarse de otras comunidades. Argentina contaba, en esa época, con 40 comunidades religiosas pertenecientes al movimiento conservador. El estudio del Joint Distribution Committee (2005), reflejó que solo el 38% de la población autodefinida como judía concurría a estos espacios; aproximadamente 62.122 personas<sup>24</sup>. Había muchas opciones, una oferta similar y una demanda que se encontraba en declive. Definir la misión y visión para Lamroth Hakol fue manifestar su propuesta de valor, su diferencial.

El segundo paso, Keller lo denomina significado de marca y debe dar respuesta a la pregunta ¿Qué sos?. El Rab. Skornik tuvo en claro que ya no quería ser asociado con una comunidad para dos o tres veces al año. Diseñó una agenda de productos y servicios, junto a su equipo profesional, para que el usuario, en cada punto de contacto con la institución tuviera una experiencia satisfactoria que construyera en su cabeza la imagen de una comunidad joven, dinámica, moderna y por sobre todas las cosas, cálida. Una institución para ser consultada, visitada, tenida en cuenta para múltiples momentos de la vida y de la rutina. Cada experiencia debía tener calidad. Ante un mundo secular donde las propuestas alternativas abundaban, permitir el error o no mostrar interés en repararlo, eran sinónimo de pérdida de miembros y por ende: potenciales miembros

---

<sup>24</sup> Ver Anexo 8

recomendados. Con la inversión realizada en la Sede Benavídez se pretendió crear la imagen de un lugar para familias con hijos pequeños donde podrían llevar una vida judía plena sin ser invasivos ni exigir determinadas prácticas o conductas religiosas. Todo era a medida. Ya lo deja en evidencia el estudio poblacional realizado por el Joint (2005), donde, solo 3 de cada 10 personas que se consideraban judías consideraban importante cumplir con las prácticas religiosas, para las 7 restantes, la conexión con el judaísmo iba por otro lado.<sup>25</sup> La reforma de la sinagoga y el nuevo aprovechamiento para conciertos, obras de teatro y eventos de primer nivel comenzaron a posicionar a la institución como un espacio fresco, moderno y donde podía tener sentido concurrir a escuchar buena música y/o un espectáculo de nivel. La excelencia en las instalaciones produjo que la *performance* satisfactoria generase un efecto positivo de boca en boca entre los miembros históricos y entre los que comenzaron a acercarse en este renacer. Se buscó que la institución pasara a ser para muchos socios una extensión de su familia (sobre todo para aquellas que se encontraban saliendo de la crisis económica de 2001) donde encontraban un marco, una contención, ayuda para educar a sus hijos y un abrazo o palabra justa cuando se necesitaba. Para otros, una nueva alternativa para disfrutar de una agenda cultural nunca antes pensada en aquel espacio: ciclos de cine, conciertos sinfónicos, galerías de arte. Por supuesto, el aspecto religioso siguió ocupando un lugar central, pero se procuró alinearlos con estos mismos principios de cercanía, calidez y calidad. Cada servicio religioso se rediseñó como una experiencia participativa y no pasiva donde hubiera un líder religioso que fuera admirado y seguido por los fieles. También, aprovechando la juventud del entonces nuevo rabino, se apuntó a formar espacios de rezos con un *target* con gente joven.

El tercer paso, la respuesta sobre la marca responde a la pregunta ¿Qué pienso, siento sobre vos? Este aspecto fue clave, y a su vez muy claro, para el Rab. Skornik. El posicionamiento deseado, aquel lugar donde la marca desea estar en la mente del consumidor, estaba mucho del real: una comunidad fría, distante, donde el usuario ocupaba el rol de espectador pasivo y donde su presencia no hacía una diferencia significativa. “Cuando una persona que no venía hacía un tiempo largo y de pronto aparecía, mi primera reacción era

---

<sup>25</sup> Ver Anexo 10

preguntarle: “¿Qué hacés por acá”? en lugar de decirle “¡Que bueno que viniste! ¡Hace mucho que no te vemos por acá”, cuenta el Rab! Skornik. “Hubo que hacer un trabajo interno de transformación cultural desde el lenguaje; las palabras a utilizar y las formas de atender a los miembros por teléfono. Teníamos que pasar a crear emociones positivas en la gente, que vieran este espacio como un lugar de calidez, contención, donde cada uno era importante. No daba lo mismo si no venías”. (Rabino Fabián Skornik, entrevista personal, 2 de enero de 2020). Skornik cuenta que desde el primer viernes que asumió como rabino, al finalizar el servicio de *Kabalat Shabat*, se colocaba en la entrada de la sinagoga para despedir personalmente con un abrazo a todos los asistentes: “Sean 100 o 1000. Es lo menos que puedo hacer para agradecerles. Es lo que hacemos todos cuando recibimos gente en casa”. Por esos tiempos, se armó un comité de socios, junto con la Comisión Directiva, que permitió, a los socios, expresar opiniones sobre cualquier aspecto de la organización, sobre todo si notaban que algo no estaba bien. Se logró el sentimiento de pertenencia y de construcción de comunidad.

El último paso se refiere a ¿qué tipo de relación se espera entre la organización y los miembros? Nuestro caso de análisis ejemplifica cómo la identificación con una comunidad y la participación conducen a mayores niveles de compromiso, sentido de pertenencia comunitaria y en definitiva, lealtad a esa marca, reduciendo el abandono. Consumidores comprometidos tienen mayor predisposición, no solo a repetir el consumo sino, a encarar personalmente acciones en favor de la marca siendo embajadores de la misma a través del boca en boca. Siguiendo la estrategia de círculos concéntricos establecida en 2002, con los miembros actuales se apostó a un aprendizaje cognitivo, como plantean Hassay y Pelosa (2009): había identidad con Lamroth Hakol (se reconocían como judíos conservadores) a la hora de elegir dónde casarse, hacer el *Bar - Bat Mitzvá* o para las actividades para juveniles. Esta elección se hacía desde la comodidad de continuar con la historia familiar más que por real convicción (Kahneman, 2011). Esta inercia conllevaba el riesgo de que la institución pudiera ser desplazada por otra similar ante una situación donde los miembros actuales encontrasen una recompensa mayor en otro lado, ya sea estatus o prestigio, si la tendencia social indicara la concurrencia a determinada sinagoga u

organización secular alternativa (Stolz y Usunier, 2019). Continuando con esta idea, la identificación se cristalizaría a partir de un incremento del involucramiento el cual, por último, daría paso a la generación de ese sentimiento de responsabilidad, el llamado al deber moral hacia la comunidad que postulan Muniz & O'Guinn en su definición de Comunidad (2001) haciendo cada vez más difícil el *brand switching* y cada vez más probable la recomendación.

Como postularon Kylander y Stone (2011), uno de los principios que debe cumplir una marca sin fines de lucro es la de ser democrática: el encuentro de dirigentes y voluntarios de 2002 y 2003 buscó lograr un involucramiento y la creación de un sentido de pertenencia en aquellos miembros que comenzaban a ser empoderados como embajadores de la marca y, en algunos casos, socios históricos que empezaron a sentir que podían aportar algo de su *expertise* como profesionales. Eran ellos los que se encontraban debatiendo, intercambiando, opinando y reflexionando acerca del norte de su comunidad. Definieron de forma colectiva quiénes querían ser, qué modelo de organización buscaban y cómo comenzar a alcanzar la visión establecida como organización. No fue producto de una mesa reducida sino dentro de un marco amplio y democrático. Círculo virtuoso que genera más compromiso, más involucramiento y, en definitiva, un equipo de promotores de la marca en constante crecimiento. Fiel a lo que postulan Muniz & O'Guinn (2001), acerca del sentimiento de responsabilidad, muchos destacaron, en las entrevistas realizadas por la organización en 2007, haber hecho acciones concretas para sumar nuevos socios a la institución y colaborar en su integración.

En cambio, con los nuevos miembros, los que aún no conocían a la organización o nunca habían interactuado con ella, se debió apelar a un aprendizaje experimental. Hubo que focalizar e invertir en una puerta de ingreso a la institución que generara involucramiento y acercamiento. El involucramiento conductual con la marca fue el disparador que operó sobre aquellos no identificados con la comunidad comprobando que se los pudo atraer, comprometer y convertir en fieles defensores de la marca. Como se mencionó previamente: era de gran importancia ya que se relacionaba con el ingreso y la socialización de nuevos miembros. Para muchos, esa puerta de ingreso fue la Quinta de Benavídez, la agrupación juvenil, los cursos de estudios brindados por

el Rab. Skornik y para otros, a partir de la reforma del templo, la asistencia a conciertos, recitales, espectáculos, que les permitió conocer el lugar, observar la calidad y calidez en las propuestas brindadas. El involucramiento fue sin duda un aspecto vital para encarar este proceso de reposicionamiento marcario. Como se desarrolló previamente, involucrarse desarrolla y cultiva la identificación, tanto de donantes como de miembros y voluntarios. Los rituales, las tradiciones, las experiencias, desarrollan comportamientos a largo plazo y desarrollan responsabilidades individuales ante un colectivo (Hassay y Peloza, 2009).

Volviendo al concepto de relacionamiento entre la organización y sus miembros, es interesante ver cómo trascienden, muchas veces, los límites temporales y las fronteras. Más aún, como plantean Muniz & O'Guinn (2001), en contextos extremos de guerras, crisis o catástrofes se activa el sentimiento de responsabilidad colectivo como sucedió con los argentinos radicados en el exterior, ex miembros de Lamroth Hakol, que no dudaron en aportar a la institución en épocas de crisis. Pese a vivir en Estados Unidos o en Alemania, estos donantes y organizaciones, vieron la vulnerabilidad de otro, igual a ellos, con una misma identificación, con un pasado común, con una historia que los une. Personas que habían crecido en Lamroth Hakol, cuyo presente estaba lejos, pero cuya marca había penetrado profundamente activando su señal de alerta y por consecuencia el llamado a la acción en situaciones de emergencias. "De los de la agrupación juvenil de los 60, muchos viven en el exterior, pero su corazón está en Lamroth. Cuando necesitamos plata salimos a pedirles y nos ayudaron. Nuestro cartel de presentación, lo que nos ayudó para conseguirlo, fue nuestra credibilidad. Les mandamos el pedido, el proyecto, y después la evolución de lo que gastamos y lo que sobró, todo". (Roberto Chwat, ex-presidente 1999-2003, citado en Lamroth Hakol, 65 años, 2009: 183). La identificación y el sentimiento de pertenencia es, aún más profundo, con la comunidad judía en su totalidad. Pero se canaliza a través de una organización que el donante confía, conoce, la testeó en su momento. Su tranquilidad es doble: no haberle dado la espalda a otro judío que necesitó ayuda (aunque sea un judío de Chaco o de Formosa) sabiendo que su organización de toda la vida estaba manejando esos fondos. Hay un principio en el judaísmo que dice "*Kol Israel arevim ze la ze*" (Cada judío



es garante el uno por el otro). Exactamente esto fue el principio rector en esos tiempos de crisis.

## **b) Decisiones estratégicas en relación a las 4P's del *marketing***

Lamroth Hakol necesitó definir un proceso de diseño y de implementación de nuevos productos y servicios; redefinir lo que se venía haciendo, para satisfacer y superar las expectativas de los miembros y, que a su vez, atrajeran a nuevos. Era necesario tomar decisiones de los precios, de cómo comunicar las propuestas y de cómo hacerlas llegar al usuario. En definitiva, como plantean Wymer, Knowles y Gomes (2006), el diseño de un mix de *marketing* (producto, plaza, precio, promoción) con el fin de alcanzar el posicionamiento deseado, crear y mantener la imagen de la organización y la oferta, en relación a la competencia. A continuación, se analizan las decisiones y estrategias en relación a producto, precio, plaza y promoción desde el modelo del *mix de marketing*.

Producto y Servicio: Al momento de redefinir su identidad, ¿Quién sos? Según el modelo de Keller (1998) la decisión por parte de Lamroth Hakol, acerca de reconvertirse en un Centro Comunitario, implicó también, la redefinición de los productos y servicios esperados. El rediseño, no solo estuvo en aspectos vinculados a los servicios religiosos ofrecidos, sino que también implicó delinear una oferta de amplia gama que cubriera facetas deportivas, culturales, educativas y de entretenimiento. En primer lugar, es oportuno hacer una descripción de los productos y servicios existentes. Luego, se detalla el proceso de rediseño y creación de nuevos productos y servicios. Es correcto afirmar que, en esos tiempos, si se alcanzaba el *minian*<sup>26</sup> en ciertas ceremonias religiosas consideradas no masivas (como sí lo es un *Kabalat Shabat*, un casamiento o una ceremonia de *Bar o Bat Mitzva*) era por el compromiso de un grupo de socios considerados históricos que rondaban los setenta años de edad y estaban acostumbrados a que las formas de rezar y de interactuar, no se modificaran. Eran matrimonios judíos pero, en la mayoría de los casos, los hijos no concurrían o lo hacían excepcionalmente, para las Altas Fiestas. A los que se los

---

<sup>26</sup> Quórum mínimo de diez personas adultas para ciertos rezos dentro de las ceremonias

denominaba, con sarcasmo: los judíos que venían una sola vez al año. Siguiendo los conceptos de identificación de Muniz y O'Guinn (2001): eran judíos alemanes con una clara conciencia de especie donde el Holocausto y el espíritu de supervivencia los seguía acompañando fuertemente. Hacían y no cuestionaban. Ellos no eran quiénes para dejar de hacer. Eran partidarios *del status quo* y de la rigidez. “Son los que quedaron muy shockeados al principio. Cuando me veían y me conocían no podían comprender que yo fuera tan joven. Estaban acostumbrados a otra cosa. Algunos, cuando me veían vestido con camisa abierta me preguntaban si me había olvidado la corbata en mi casa”, recuerda Skornik.

La misma suerte corría cada celebración judía (a excepción de las Altas Fiestas, donde la concurrencia era siempre masiva), que dependía de que un grupo pequeño tomara la iniciativa de irse antes de su trabajo, o ausentarse a una actividad extracurricular para asistir a la sinagoga. Tomando los conceptos de Peter Berger (1967), las tradiciones religiosas, que antes se imponían por tradición familiar de manera autoritaria, ahora, deberían ser vendidas a un usuario que no actúa bajo presión, sino que es libre de elegir qué hacer. “Había que suplicarles, a otras personas, para que vinieran”, recuerda Skornik. Era una experiencia fría e individual. Había una mística en ser el pequeño clan que mantenía las tradiciones.

Encarar un proceso de rediseño de los servicios religiosos implicó, en primer lugar entablar un debate sobre lo que Miller (2002) definió como la dicotomía entre rigidez y adaptabilidad. Sin duda, para crecer había que derribar ciertas barreras, presunciones de las personas y miedos a no poder pertenecer, o no acceder a la religión por no ser lo suficiente religioso o creyente.

Progresivamente, y con mucha prueba y error, los servicios religiosos se fueron adaptando: incorporando música, instrumentos nuevos, eliminando rezos que no eran vitales, y además, podían recortar los tiempos. El Rab. Skornik, al dar sus prédicas, comenzó a bajar del púlpito, para así tener más contacto con la gente. Al finalizar el servicio de los viernes por la noche se invitaba a los asistentes a compartir un pequeño brindis con comida y bebida para buscar interacción y sentimiento de comunidad. La adaptación de los servicios fue una clara estrategia que acompañó a la necesidad dar respuesta a lo que refiere Keller

(1998): una comunidad joven, cálida y *aggiornada* a los tiempos que corrían, comprometida con su esencia como comunidad judía conservadora. Para aliviar tensiones con el grupo histórico (el ala más conservadora y rígida), se los asignó para oficiar, frente a toda la congregación, en los rezos más tradicionalistas que implicaban un mayor conocimiento de hebreo.

Las festividades religiosas dejaron de ser fechas con poca relevancia y pasaron a ser experiencias diseñadas para toda la familia. El estudio poblacional realizado por el Joint (2005) dejó en evidencia que a un 76% de las personas que se auto-definían como judías, la celebración de las fiestas judías determinaba su sentimiento de pertenencia al judaísmo. Seguido por comer comida típica (66% coincide) y escuchar música judía (61%).<sup>27</sup> En definitiva: todas experiencias vivenciales.

Skornik decidió armar una pequeña comisión de profesionales y voluntarios (rabino, director musical, director de la agrupación juvenil, dos miembros de comisión directiva) para planificar la celebración de cada fiesta. Se recurrió, a lo que Miller (2002) denomina recompensas (aquellos productos o servicios que obtenemos con dinero y que generalmente los hallamos en el mundo secular), como anzuelo, para lograr que cumplieran con el objetivo de la organización: vivenciar y mantener las tradiciones judaicas. Recompensas tales, como: comida, shows, disfraces y premios que motivaran la asistencia. También, que se cristalizara una vivencia única para que desearan volver y poder recomendar y atraer a nuevos asistentes, para siguiente el año. Todo a costo cero. Las propuestas siempre se plantearon de forma gratuita. Las barreras de ingreso se fueron reduciendo. En una época, donde el contexto de crisis cerró muchas puertas la estrategia estuvo orientada en abrirlas. Por otro lado, las compensaciones supra terrenales, que menciona Miller y que son fundamentales en el mantenimiento de la esencia, eran buscadas por los miembros una vez consolidado el aprendizaje experimental planteado por Hassay y Peloza (2009). Ser elegido para la lectura de los rollos sagrados; portar estos pergaminos y pasearlos por la sinagoga; ser el décimo que completa el *minian* para poder rezar; tener la oportunidad de realizar una donación para renovar los libros sagrados desgastados por el tiempo: se estaba haciendo un aporte a la

---

<sup>27</sup> Ver anexo 9

continuidad de las tradiciones judaicas; respetar el kashrut<sup>28</sup> para cumplir un precepto más (de los 613 que tiene el judaísmo); asegurarse el mundo venidero; tener la posibilidad de realizar el *bar o bar mitzvá* siendo un adulto (aquellos que a sus 12/13 años por diversos motivos habían decidido no hacerlo); cumplir a la perfección el ayuno del *Iom Kipur* (Día del Perdón) y ser inscriptos, un año más, en el libro de la vida<sup>29</sup>.

El involucramiento rompía barreras y preconceptos. La religión y sus tradiciones pasaron a estar cada vez más socializadas. Se produjo una democratización en donde muchos miembros comenzaron a formar espacios propios de rezo o estudio, liderados por el Rab. Skornik, convocando a amigos y a gente que estaba alejada de la comunidad. Si bien no hay registros oficiales en la organización, los diversos entrevistados recuerdan el aumento de la asistencia a estas celebraciones de manera exponencial, durante los primeros dos años. En esos años se estableció una de las adaptaciones más grandes: la mujer comenzó a subir al púlpito para leer libros sagrados y pasó a contar dentro de los diez adultos requeridos para formar el *minian*. Eran aspectos que, sin duda, en una comunidad que buscaba ser diversa (definido en su misión) debía romper con esa rigidez mantenida por inercia.

Como definen Muniz y O'Guinn (2001): a través de los rituales y tradiciones compartidas se generó, entre los miembros, aquel sentimiento de responsabilidad, de comunidad que los hizo sentirse identificados. Esa responsabilidad ocasionó la integración de nuevos miembros, la retención de socios históricos con una cierta fatiga, la formación de nuevos voluntarios y potenció la recomendación. El nuevo modelo buscó brindar una experiencia amena, cercana, en donde el asistente encontrase un punto de conexión con el servicio, ya sea desde lo musical, lo teológico y/o la experiencia de compartir.

Haciendo referencia a la creación de nuevos productos y servicios, se detalla a continuación la creación de la Panadería Solidaria y la tienda de venta de productos religiosos, la apertura de cursos de estudios religiosos, la

---

<sup>28</sup> Kashrut son las leyes que regulan el alimento en la tradición judía. En comunidades de tipo conservadoras o reformistas los asistentes en menor medida las respetan. A diferencia del movimiento ortodoxo cuya adhesión es total.

<sup>29</sup> El ayuno de Iom Kipur dura 24hs y es una tradición en la religión judía acompañada por un proceso de rezo, arrepentimiento e introspección con el fin de que todas las transgresiones personales sean perdonadas.

incorporación de una grilla de actividades y propuestas deportivas en la Sede Benavídez, los servicios de entretenimientos ofrecidos en la sinagoga tras la reforma del templo y los viajes turísticos y educativos de tipo premium.

Una característica fundamental en la tradición judía es la gastronomía. Con la creación, en el año 2002, de la Panadería Solidaria, se comenzó a ofrecer productos gastronómicos típicos de la comida judía y así, en los hogares, se celebraba con comida judía. De esta forma se trascendía las fronteras institucionales. Llevarse productos elaborados en la institución, de alguna manera, era llevarse una parte simbólica de Lamroth Hakol a sus hogares. Con el ingreso recaudado se pagaban becas escolares a chicos en situación de vulnerabilidad, se compraba alimentos y remedios a familias que los necesitaban y, como así también, para el pago de los sueldos de jóvenes vulnerables que encontraron en la cocina una salida laboral. Fue una revolución en esos años. Si se analiza desde los principios aportados por Kylander y Stone (2012) se observa el principio de integridad donde la identidad, lo interno, se alinea con la imagen, lo externo. La visión comunitaria, lo interno, definida en 2003, puso a la acción social como uno de los pilares principales. La creación de este emprendimiento solidario, y el impacto que tuvo, creó una imagen de institución comprometida con su entorno. El proyecto fue reconocido en medios gráficos nacionales. Sus productos, a ser consumidos por un público externo a la institución, que vio con buenos ojos el fin del emprendimiento, a su vez, permitió el acceso a comida típica sin recurrir a restaurantes o locales comerciales. El principio de ética es claro en este ejemplo. La identidad y la imagen se alinearon con los valores y, de a poco, la cultura se fue imponiendo. No solo la institución buscaba ser comprometida, sino que se proponía fomentar el espíritu solidario entre personas. Los miembros, a la hora de consumir los productos, estaban cumpliendo una tradición y al mismo tiempo ayudando al prójimo. El deber ético que plantea el judaísmo: ser responsables unos con otros. En una sola acción, en la compra de un producto gastronómico, la persona sentía que continuaba perpetuando los sabores de sus antepasados y, a su vez, transmitía los valores a su familia, mientras ayudaba a quienes más lo necesitaban. Es preciso destacar que la recomendación de boca en boca era muchas veces el resultado, no solo de la calidad de los productos, sino de la responsabilidad moral, el

sentimiento de orgullo y pertenencia que destacan Muniz y O'Guinn (2002) que produce estar haciendo algo por un otro. Empleados, voluntarios y miembros abrazaban una identidad y valores en común. Hubo una cohesión que, sin duda, fue influenciada por los efectos de la crisis de 2001. Era el diferencial del producto.

En esta misma línea se destacó también la apertura en la Sede Florida de una pequeña tienda de venta de productos religiosos para que las familias pudieran encontrar dentro de la institución todos los elementos para practicar los rituales religiosos.

Un aspecto más, que reafirma el proceso cultural en relación a lo solidario, es que el número de voluntarios que se ofrecieron para trabajar en los distintos programas y acciones sociales, aportando tiempo y esfuerzo, se incrementó en un 100%, pasando de 25 voluntarios a 55, en el período 2002-2003.

En el año 2002, el Rab. Skornik inauguró siete espacios de estudio, por temática y segmentos (adultos jóvenes, matrimonios jóvenes, adolescentes, adultos mayores), y comenzó un proceso en donde el estudio de las fuentes, postulado en la definición de visión organizacional, se materializó en la vida comunitaria, todos los días. No tenían ningún tipo de antecedente. El estudio era para algunos pocos que dominaban el idioma hebreo. Se creó una estrategia de acercamiento e involucramiento de las personas a los textos sagrados. No había barreras. Con el mismo lineamiento que atravesaron todos los productos y servicios: cálidos, participativos, se estimulaba la duda y la consulta y para que todo fuera ameno, se recibía a los participantes con una merienda o desayuno. Como plantea Miller: alimentar las doctrinas, las mitologías fundantes de las religiones y los valores emanados son factores claves para consolidar la esencia organizacional generando y afianzando las compensaciones supra terrenales. Sin embargo, se procuró defender la idea de que no había una forma correcta de ser judío. El estudio poblacional realizado por el *Joint* (2005), dejó en evidencia que, al 71% de la población autodefinida como judía, le molestaba cuando alguien (fuera institución o persona) trataba de convencerlo de que había una única manera de ser judío.

Es preciso destacar la creación de nuevos servicios brindados en la Sede Benavidez. Con el desarrollo deportivo y la creación de un organigrama, que



comenzó con la contratación de un director del área, junto a un equipo de profesores, se estableció una oferta de deportes para todas las edades: tenis, fútbol, vóley y natación. Se comenzó a competir en torneos y competencias locales e internacionales. El deporte atrajo nuevos miembros de todas las edades, motivados por la afiliación deportiva, que funcionó como puerta de entrada para otros espacios como la agrupación juvenil; la decisión de realizar ceremonias religiosas en la institución y la participación, de la vida religiosa, que se encontraba en pleno auge. Muchos de estos participantes, acostumbrados a una vida judía vinculado a lo socio-deportivo, descubrieron su conexión religiosa a partir del diferencial que produjo esta estructura híbrida: la combinación de lo religioso y lo socio deportivo. Siguiendo los conceptos de Keller (1998), el significado de marca, la definición de ¿Qué sos?, para estas personas es muy ejemplificador: sus expectativas fueron superadas a la performance esperada, descubrieron que, además de satisfacer una necesidad deportiva, encontraron un espacio de educación para sus hijos y/o el lugar donde se casarían años más tarde. Muchos miembros eligieron, también, ser voluntarios, donantes y miembros de las diferentes comisiones.

La reforma del templo posibilitó resignificar el espacio de sinagoga para ofrecer a los miembros, y público en general, una agenda cultural amplia. Por otro lado, se evidencia, que el haber incurrido en el desarrollo de una propuesta más vinculada a los servicios, especialmente con el desarrollo de la Sede Benavídez, produjo una diferenciación entre los socios más atraídos por las recompensas y aquellos socios más conectados con las compensaciones supra terrenales. La primera categoría era sin duda más difícil de fidelizar ya que se refiere a un target que basaba sus decisiones en el equilibrio entre costo-beneficio y constantemente observaba el estado de las instalaciones, que la agenda de propuestas fuera la adecuada a sus necesidades y que el precio fuera competitivo en relación a otros lugares similares. El abandono por precio era más factible en estos casos. El segundo grupo medía su relevancia y compromiso, ya sea brindando su tiempo o mediante el aporte de recursos monetarios siempre y cuando percibiera aspectos vinculados a la esencia, a las tradiciones, y al cumplimiento de preceptos que conlleven a una vida judía activa y a la continuidad evitando el abandono de sus creencias.

Otro tipo de servicio de tipo premium surgió en el año 2003 a partir de que Lamroth Hakol comenzó a organizar anualmente un viaje grupal a destinos internacionales como Israel, país central en la historia y la tradición judía, junto al Rab. Skornik y parte del staff. El objetivo era acercarse a la conexión espiritual, religiosa y educativa, con aquella tierra, pero cumplía también un fin estratégico: el de vincular a personas de cierto poder adquisitivo (el viaje tenía un costo en dólares americanos elevado para el promedio de los socios en una argentina devaluada) a través de un aprendizaje experimental; comenzar a gestar una identificación con la institución y un potencial compromiso. Skornik recuerda la intimidad y el grado de confianza que se generaban en experiencias como aquellas: los lazos, con y entre los socios que, hasta la fecha, cuentan con un alto grado de compromiso y con dirigentes que aún se encuentran en ejercicio. La estrategia fue retroalimentada con grupos de estudio y ámbitos de estudio exclusivos para este nicho, una vez que regresaban del viaje. Era un segmento que buscaba exclusividad. Sin duda, esta estrategia alimentaba la construcción de imagen que plantea Keller (1998), en donde se empieza a establecer un cierto perfil de personas que consumen ciertos servicios ofrecidos por Lamroth Hakol. Era otra línea de servicio con un precio premium para pocos. Un punto final, pero no menor, se comenzó a solidificar una nueva base de donantes con un perfil más joven sin cultura filantrópica. Se observan, en esos años, un sostenido aumento de las donaciones<sup>30</sup>. Fue, como resultado de este proceso de rediseño y creación de nuevos productos y servicios, lo que a Lamroth Hakol le permitió comenzar una nueva etapa de captación, fidelización y retención de socios a través de propuestas relevantes en donde sin duda, como afirman Stolz y Usunier (2019), el corazón de la organización se centró en una oferta lo suficientemente amplia para captar y satisfacer las demandas de un público muy movedido, fácil de perder y que ya no hacía sus elecciones por mandatos. En palabras finales, el caso refleja la dualidad que plantea Miller, entre generación y rediseño de productos y servicios, que generen *engagement* y tenga presente las tendencias, intereses e inquietudes de la sociedad, que evoluciona constantemente; y la preservación de los valores, doctrinas y tradiciones que son la base de la generación de las

---

<sup>30</sup> Ver anexo 1

llamadas compensaciones supra terrenales tan importantes para no perder la esencia. Proteger este aspecto fue el aspecto clave para que Lamroth Hakol no se posicione simplemente como una organización más que ofrece deporte, cultura o educación.

Precio: Es conveniente analizar la estrategia de precios, como plantea Miller (2002), bajo una lógica de líneas de servicios dentro de la misma organización. Históricamente, los servicios que no tenían posibilidad de ser sustituidos en el ámbito secular tenían la posibilidad de ser establecidos bajo una categoría de tipo *premium*. Encontramos, dentro de esta categoría a las ceremonias de *bar o bat mitzvá*; el casamiento y la compra anual del asiento para las Altas Fiestas (siete servicios ofrecidos entre el Año Nuevo Judío y el Día del Perdón) donde el valor puede ser igual al de una platea *VIP* de algún concierto internacional. Esta posibilidad de establecer precios *premium* se origina por diversos motivos. El más deducible, son aquellas celebraciones que generan una compensación sentimental muy importante. Momentos únicos para un padre como la entrada a la adultez de su hijo o el inicio de una familia para una pareja joven, son situaciones únicas, finitas, que el consumidor racionaliza, acepta y efectiviza con una coherencia interna. En relación a las Altas Fiestas, la alta demanda por asistir a estos servicios, generalmente con capacidades colmadas, generan una coherencia en relación al alto nivel de los precios por sitio. Tomando el concepto de responsabilidad y deber comunitario, planteado por Muniz y O'Guinn (2001), el común de los feligreses tiene plena conciencia que gran parte de la subsistencia de las sinagogas depende de los ingresos en esas fechas. Skornik, detalla otro aspecto a tener en cuenta: para muchos judíos que no respetan ningún precepto durante el año, asistir a las fiestas y abonar por una silla es una forma de compensar la falta de espiritualidad y religiosidad en sus vidas.

En el *Mifgash* 2002 se planteó la meta de sumar un promedio de 50 familias socias por año. Esto implicaba el pago de una membresía o cuota social cuyo valor se encontraba, históricamente, por debajo de las organizaciones socio deportivas, de la comunidad judía, las denominadas *countries*, pero a su vez su valor era superior a la cuota social establecida por el resto de las sinagogas conservadoras que hasta el momento eran consideradas como competencia.

Pero abonar una cuota social en aquellos tiempos de crisis implicaba garantizar al usuario la satisfacción de una amplia variedad de necesidades, la cual produciría involucramiento, fidelización y recomendación. En definitiva: una propuesta de valor relevante. Círculo virtuoso mencionado anteriormente en el presente caso. Si bien, tanto los no socios como los socios tenían un libre ingreso a los servicios religiosos regulares, nadie abonaba por ingresar a la ceremonia de *Shabat*, los viernes por la noche. Los socios comenzaron a disfrutar de una política *all inclusive* por el hecho de pagar su membresía: libre acceso a la Sede Benavidez, cursos de estudio o de recreación sin pagos adicionales (el no socio debía abonar la actividad), entradas sin cargo o a valor diferencial a eventos arancelados, acceso de sus hijos a la agrupación juvenil y la bonificación total del curso de preparación de *bar o bat mitzvá*. Esta gratuidad, Miller (2002) la denomina precio oculto, ya que el socio está pagando una membresía, el socio podía acudir a su racionalidad total, monetizar la sumatoria de opciones para concluir que el beneficio era superior al costo. Con el agregado de tener como compensación la garantía de tener un espacio judío y comunitario para su familia. “No era lo mismo ir al Club de Arquitectura o a River. Mi familia y yo encontramos en Lamroth la posibilidad de continuar el legado de mis abuelos, de mis padres”. (Gabriela Sirkis, socia, entrevista personal, 15 de diciembre de 2019).

En relación al pago de la cuota social, en el año 2002 se estableció una política diferencial de valores según criterios que tenían que ver con aspectos tales como la edad y la composición del grupo familiar. Hasta ese entonces había una cuota única, total y completa, que permitía el pleno acceso de los integrantes de una familia tipo (mamá, papá e hijos). Se abonaba lo mismo para una pareja que para un matrimonio con tres hijos. Se establecieron cinco tipos de categorías, cada una tenía su propio valor monetario: grupo familiar menor (titulares hasta 35 años, con o sin hijos), grupo familiar (titulares a partir de 36 años, con o sin hijos), single menor (hasta 35 años, sin hijos), single menor (hasta 35 años, con hijos) y single (desde 36 años, con o sin hijos). Aplicar esta política de precios diferenciales permitió que se asociaran muchos jóvenes solteros que se habían acercado a través de las competencias deportivas a un precio razonable. También contempló a aquellas familias sub-35 más ajustadas para las que abonar, todos los meses una cuota comunitaria, era un desafío. Por otro lado, la

categoría single con hijos reconoció una situación que se comenzaba a incrementar: familias divorciadas.

Por último, se estableció una política de precios en determinados productos y servicios de venta al público relacionados con el sostenimiento del culto, las tradiciones y el entretenimiento, como lo eran los libros de rezo, cocina, entradas a espectáculos, eventos y productos alimenticios elaborados por la Panadería Solidaria, entre otros.

Promoción: La estrategia de promoción también estuvo alineada al objetivo de reflejar y crear una imagen positiva sobre el renacer de Lamroth Hakol. En el año 2002 se lanzó su primer sitio web, cuando recién comenzaban a asomar en este tipo de organizaciones. Se hizo un *rebranding* con la creación de un nuevo logo. Se creó la revista *Hineni* (Heme aquí, en hebreo) con dos tiradas al año que reflejaba el crecimiento y el vigoroso presente de la institución. Se enviaba a domicilio a los socios y también a todas las instituciones de la red judía. Se creó en esos años un suplemento informativo que se repartía cada viernes antes de comenzar el servicio de *Kabalat Shabat* con el fin de informar a los socios o a los asistentes casuales las diversas propuestas que la institución tenía en ambas sedes y también la ayuda social que se estaba ofreciendo a quienes más lo necesitaban. Un fenómeno interesante es el que se puede observar en los líderes de educación no formal, todos jóvenes de entre 18 y 25 años, quienes activaban en la agrupación juvenil y, semana tras semana con el objetivo de atraer nuevos jóvenes a sus actividades para el fin de semana, llamaban a las casas para contar los beneficios de la institución. Era una acción de venta directa tan válida y eficaz como la de cualquier empresa ofreciendo su producto o servicio.

Es interesante, tomando las ideas de Miller (2002), observar cómo se produce un fenómeno de promoción en donde el actor principal es el propio usuario. En este tipo de organizaciones religiosas, a partir de las celebraciones de ciertos momentos del ciclo de la vida judía, ya sea el *bar o bat mitzvá* o el casamiento, el homenajeadado y su familia, producen, a través de las invitaciones y los festejos, una difusión de alto impacto sobre la sinagoga, acercando a cientos de invitados a conectarse, muchas veces por primera vez. En otros casos, después de

muchos años, con la sinagoga, el servicio religioso y con las instalaciones. “Nos pasó cientos de veces. Gente que no venía hacía años y se sorprendía con el estilo del servicio, con la nueva sinagoga o con los nuevos espacios para la juventud” (Fabián Skornik, entrevista personal, 2 de enero de 2020).

Cabe destacar la difusión que tuvieron ciertos proyectos exitosos de la institución como es el caso de la Panadería Solidaria que tuvo cobertura en diarios nacionales aportando a la creación de la imagen de la institución como entidad benéfica y comprometida. Como se desarrolló previamente, estas acciones de promoción colaboraron en el desarrollo de la integridad marcaria propuesto por Keller (1998) en donde identidad e imagen, se alinean.

Por último, y de gran importancia para organizaciones sociales, a fines del año 2002, se instauró la creación de un informe anual sobre los logros y alcances del área de Acción Social que funcionaba como una rendición de cuentas hacia los donantes.

A su vez, buscaba renovar su compromiso para el año siguiente. Esta acción responde al principio de ética marcaria que proponen Kylander y Stoner (2002), donde vemos que la institución solicita recursos monetarios para fines benéficos y reporta lo realizado para mostrar transparencia y real concreción creando un círculo virtuoso para solicitudes posteriores. La transparencia y la solicitud para proyectos, ya sean asistenciales o de crecimiento de infraestructura, atraen nuevos donantes y compromiso, de donantes históricos, que comienzan a ver que los fondos, cada vez menos, eran para estructura y más para causas con impacto social.

Plaza: Con el reposicionamiento de la Sede Benavídez, Lamroth Hakol puso sus dos sedes históricas al mismo nivel. La experiencia Lamroth Hakol comenzó a ser distribuida, de forma equitativa, en ambas sedes. Si bien, la búsqueda por parte de los socios era diferente en cada una de las locaciones, la Sede Florida tenía la sinagoga como centro de la vida religiosa, se procuró que, la esencia que hacía a la vida judía, transcurriera en simultáneo en ambas sedes de igual forma. Los servicios religiosos y los cursos de aprendizaje, de las distintas celebraciones del calendario judío, se realizaban en la Sede Florida, pero ello no impidió que se llevara, la esencia de cada fiesta, a la Sede Benavídez de forma



*customizada*. Se hacía a través de diferentes actividades para que los miembros pudieran también vivir el espíritu de cada fiesta: una charla con el Rab. Skornik, un taller de cocina típica al aire libre, una competencia deportiva alusiva, un stand de productos gastronómicos y otro con accesorios que pudieran comprar para, así, celebrar las fiestas en el hogar. A su vez, en la Sede Florida se comenzó a organizar, desde el área deportiva, espacios y encuentros deportivos, y charlas de bienestar y cuidado del cuerpo.

Por otro lado, la Panadería Solidaria y la tienda de venta de productos religiosos fueron espacios donde los socios y amigos de la institución podían encontrar todo lo necesario para realizar las prácticas judías en el hogar.

Un último espacio que cabe mencionar, donde también se comenzó a distribuir la propuesta de valor y la experiencia Lamroth Hakol, fue en la elección del destino elegido para realizar el viaje comunitario: Israel; los campamentos organizados por la agrupación juvenil; las colonias judías de Entre Ríos. En todos estos lugares hay historias, mitología, raíces y un pasado común.

### **c) El papel del liderazgo religioso**

Por último, es fundamental analizar el papel del liderazgo religioso dentro de este proceso de *rebranding* institucional. El paso de una marca vieja y *demodé* al nuevo Lamroth Hakol, sin duda, estuvo en el hecho de que Skornik personificó su propia estrategia. Se convirtió en el *buyer persona* promedio esperado, aquella representación ficticia del socio ideal: un hombre joven; entrado en la cuarta década de su vida; recién casado; con hijas pequeñas y que comenzó a atravesar todas las propuestas de la institución: desde jugar un partido de tenis un domingo, abrir las puertas de su casa para celebrar el *Shabat* con otros socios, participar de un viaje comunitario, llevar a sus hijas al *kinder* y ser un papá más y cumplir cada consigna que la institución le pedía a sus socios: se manifiesta nuevamente el principio de integridad propuesto por Kylander y Stone (2011): Skornik creía en el estilo de vida que estaba intentando construir, contenido y acción estaban asociados. Con su estilo jovial, moderno y con una llegada directa, se convirtió en la mejor herramienta de promoción. Traía consigo la inyección de juventud que todos, hasta los más rígidos, sabían que la organización necesitaba para no morir. Su liderazgo religioso primero, fue

validado en los cinco años de la dirección de la agrupación juvenil, donde, además de hacerla crecer sostenidamente creó lazos sólidos con un segmento históricamente muy identificado. El aprendizaje experimental que se producía en las agrupaciones juveniles merece un análisis propio no abarcado dentro del presente estudio de caso, pero es oportuno destacar que, a través de la educación no formal, el juego, la pertenencia a un grupo etario de referencia y experiencias de convivencia compartidas como lo son los campamentos y viajes, se creaba un sentimiento de pertenencia muy fuerte, como lo definen Muniz & O'Guinn. Ese sentimiento no era solo contagiado a otros pares, sino que era destacado y admirado por los padres de los chicos y jóvenes que formaban parte. Skornik supo tomar esa experiencia y capital humano para la aplicación de sus primeros pasos como rabino: tenía la confianza de cientos de padres, chicos y jóvenes, que tiempo después pasaron a ser sus alumnos en los primeros cursos de estudio, les realizó las ceremonias de *bar o bat mitzvá* y en algunos casos, los unió en matrimonio bajo el casamiento judío.

Pero hay otro punto interesante en el rol de Skornik desde el punto de vista del liderazgo religioso. Skornik, como señalan Hinings y Raynard (2014), desde su rol como rabino, representaba una figura sagrada. Para el feligrés común, era la conexión, el puente directo con Dios, tanto en momentos de alegría, tristeza profunda o consultas sobre temas personales. Sus decisiones religiosas estaban amparadas en cuestiones divinas, dogmáticas y era la autoridad máxima. Pero por otro lado, también ejercía la función de director ejecutivo y en este punto, Skornik podía no llegar a tener autoridad total o final, ya que en el organigrama de cualquier organización de la sociedad civil, en la cúpula se encuentra la Comisión Directiva. Aparecía de esta forma la necesidad de llegar a consensos para el manejo de la institución. Esta dualidad es un aspecto que se encontraba en tensión desde los comienzos de su gestión aunque, Skornik reconoce que siempre logró encontrar un balance. Otro punto interesante, es que Skornik se ocupó en estos años, de formar dirigentes. A través de las vivencias comunitarias fue estimulando nuevos liderazgos que garantizaron que no hubiera quiebres al producirse cambios en la dirigencia. Skornik se ocupó de dejar en claro que la comunidad, en esta nueva etapa era 100% manejada por profesionales, con el acompañamiento y visto bueno del equipo dirigente y voluntario.

## 7. Conclusiones e implicancias.

El objetivo del presente estudio de caso fue dar respuesta al interrogante de cómo desarrollar una marca comunitaria sin fines de lucro de tipo religioso que genere valor, mantenga su esencia y sea sustentable a lo largo del tiempo. Es relevante ya que no se las había abordado anteriormente, a las organizaciones religiosas, desde esta perspectiva. Para cumplir con tal fin se presentó el caso del Centro Comunitario Lamroth Hakol a partir del año 2002. Una asociación religiosa judeo-alemana, fría y rígida. Una sinagoga con sesenta años de historia cuyos miembros asistían tres veces al año, durante las principales celebraciones del calendario judío. La masa societaria se encontraba envejecida y en tendencia decreciente en una Argentina que había explotado con la crisis social, económica y política del año 2001. Como se ha desarrollado: no había una propuesta de valor única para pertenecer. El mandato familiar ya no alcanzaba como factor de cohesión e involucramiento de nuevos miembros, ni para el pago de una cuota social. Con la incorporación de un nuevo liderazgo religioso, Lamroth Hakol comenzó un proceso de cambio organizacional 360° que implicó la ampliación y reforma de la estructura edilicia en sus dos sedes y el crecimiento del organigrama profesional producto de la definición de un nuevo modelo de comunidad: transformar a Lamroth Hakol en un Centro Comunitario con vida social, cultural, recreativa, deportiva y religiosa, todos los días. Se produjo una redefinición de su identidad como primer paso de re-construcción marcaria. Una Comunidad dirigida por los profesionales, respaldada por los dirigentes. Este proceso fue acompañado por un diseño e implementación de nuevos productos y servicios, y por el rediseño de otros, ya existentes. El objetivo era claro: retener y fidelizar a los miembros actuales, aumentar su involucramiento y la identificación con la organización en esta nueva etapa, generar nuevos donantes y voluntarios. Por último, atraer nuevos miembros en este resurgir comunitario. El *rebranding* institucional buscó que el usuario no relacione a la organización dentro de la categoría de sinagogas religiosas de la colectividad judía sino que ante múltiples situaciones la organización apareciera en la mente del consumidor. Para lograr esto se apeló a generar *engagement* con la sociedad

actual y sus tendencias, que evolucionan constantemente, y a su vez, mantener los distintivos religiosos. Mantener los valores, las doctrinas, las tradiciones: la esencia. Un balance entre recompensas y compensaciones, como fue descrito a lo largo del presente estudio de caso. Un ejercicio dinámico entre rigidez y adaptabilidad.

Los resultados de este proceso muestran un cumplimiento de las metas durante el periodo 2002-2007 alcanzando un crecimiento superior al 80% de la masa societaria; de cantidad de asistentes a la agrupación juvenil y de un aumento exponencial a las ceremonias religiosas (casamiento, *bar* y *bat mitzvá*, y asistencias a las Altas Fiestas); una masa activa inédita de cientos deportistas practicando distintas disciplinas; aumento sostenido de la base de donantes y voluntarios, dispuestos a invertir sus recursos, tanto, económicos como también, tiempo. Como fue descrito, la organización comenzó a ser percibida en imagen como un centro comunitario rejuvenecido, cálido, profesional, abierto al cambio y a la diversidad. La masa societaria rejuvenecida con un promedio de edad de 45 años. Por último, hubo un aumento sostenido en la penetración de la organización en las localidades y barrios del Gran Buenos Aires, a la vez que se produjo un alcance en nuevas zonas de la Capital Federal.

Lamroth Hakol ejemplifica una organización religiosa que supo reinventarse a tiempo entendiendo los *insight* de un público que ya no está obligado a consumir por mandato los servicios y productos que la religión tiene para brindar. Se puede concluir, a partir del presente trabajo, la existencia de ciertos conceptos fundamentales para entender procesos de *rebranding* en organizaciones sin fines de lucro. En primer lugar, una nueva concepción de la definición de marca: pasar de ser solamente una herramienta de comunicación externa, a ser, como plantean Kylander y Stone (2012), la identidad interna de la organización que refleja la misión, los valores y las actividades distintivas. A la hora de comenzar un proceso de transformación marcaría es determinante comprender esta nueva lógica para sentar de forma holística las nuevas bases. En segundo lugar, se observó a lo largo del presente trabajo la importancia de consolidar una marca comunitaria sólida que considere tres elementos cruciales: identificación, involucramiento y un sentimiento de pertenencia. Se destacó la posibilidad de construir un sentimiento de pertenencia y responsabilidad

comunitaria a partir del involucramiento de los individuos (cumplimiento de rituales, costumbres, tradiciones) seguida por la generación de una identificación definida como aquella conexión intrínseca que los miembros sienten unos con otros (aprendizaje experimental) así como también partiendo desde una identificación con determinado colectivo que luego de paso a un involucramiento activo (aprendizaje cognitivo). Se concluye que el desarrollo de aquel sentimiento de responsabilidad ante un colectivo tiene vital importancia para mantener la esencia a través del cuidado de las prácticas, rituales y tradiciones. Adicionalmente este sentimiento de pertenencia es fundamental a la hora de definir un objetivo de crecimiento ya que personas identificadas, involucradas y con un sentimiento de pertenencia sólido son fieles promotores y embajadores de la marca. Otra conclusión a la que se ha arribado mediante el presente trabajo es que un proceso de *rebranding* de una organización sin fines de lucro implica aplicar un modelo de *brand strategy* que responda claramente a preguntas como: ¿quién soy? ¿qué soy? ¿qué respuestas espero generar en los individuos? ¿qué tipo de relacionamiento pretendo tener con los usuarios de mi organización? Responder con claridad estos interrogantes permite entender lo que la organización hace y, por consecuencia, lo que ya no. El concepto de integridad marcaria, para referir a la coherencia entre el mundo exterior y el mundo interior (la organización) toma vital importancia. La externalización de la misión, los valores y las actividades distintivas depende de la toma de decisiones en torno a productos, servicios, precios, plaza y promoción. Construir un correcto *mix de marketing* produce que no haya dudas para nadie, de por qué la organización hace lo que hace y para qué está en este mundo. Por último, un concepto fundamental en estos procesos de redefinición marcaria es la dicotomía que existe adaptabilidad y rigidez: qué aspectos conservar y en cuáles innovar. Podemos concluir que en estrategias de crecimiento la adaptabilidad es un aliado, pero debe encontrar un fino equilibrio con la preservación de ciertos elementos que ayuden a mantener la esencia.

Es importante entender que si bien cada estrategia de *marketing* puede diferir según la organización, hay ciertas implicancias, tomadas de las conclusiones, que pueden extrapolarse para organizaciones religiosas que quieran desarrollar una estrategia de *branding*. En primer lugar, queda expuesta la importancia de

que las organizaciones religiosas construyan marcas fuertes en un mercado en donde la competencia no se da solamente dentro del sector sino a partir de nuevos actores del llamado mundo secular. Se ha demostrado la importancia de definir una identidad clara más allá de la que les aporta la denominación universal (judíos, católicos, evangélicos, musulmanes, etc) para poder diferenciarse y posicionarse, en la mente del consumidor. Esa identidad, definir ¿Quién soy? debe ser una construcción democrática y participativa: la participación y el involucramiento generan un círculo virtuoso que el presente caso ejemplifica. Lamroth Hakol definió, a partir de analizar los *insights* de su público objetivo, que ya no quería ser una institución que solo conectara a sus miembros a través de la religión y prácticas individuales en donde se preponderase la religiosidad y el *status quo* por sobre la construcción de lazos comunitarios. La Organización demostró que las personas se alejan de la religión cuando se sienten sujetos externos, pasivos, y cuando los mandatos o dogmas no se encuentran en sintonía con la totalidad de un sujeto que busca ser abordado de forma holística. Quedó explicitado cómo, a través de experiencias participativas y *customizadas*, los integrantes de una organización religiosa pueden construir un sentimiento de pertenencia y asumir la responsabilidad de continuar las prácticas, aunque éstas deban adaptarse a los tiempos, sin perder la esencia. Acá hay otro punto que las organizaciones religiosas deben resolver vinculado con el equilibrio entre rigidez y adaptabilidad a los tiempos en los que vivimos. Esta decisión se demostró que es fundamental, a la hora de encarar procesos de crecimiento, sobre todo ante un público no-religioso o poco religioso. La religiosidad en exceso puede ser una barrera de entrada muy difícil de romper. Como respuesta a esto, se manifestó la posibilidad de pensar distintas líneas de productos o servicios que puedan responder a las distintas búsquedas. Abrir las puertas cuidando, a su vez, a los fieles más ortodoxos que ven como una amenaza el ingreso de un público no religioso. No se puede considerar a cada individuo que se acerca a la organización de la misma forma y con una propuesta única de valor. Quedó reflejado, que hay distintas puertas de ingreso posibles a las organizaciones religiosas y para vivir la religión. En esta línea de conclusiones, el diseño de un *mix de marketing* es una estrategia necesaria para pensar la organización desde el lado del consumidor y no al revés. Otro punto



importante, es fomentar la creación de compensaciones de alta relevancia que frenen todo tipo de amenaza de *brand switching* del mundo secular, estimulando la permanencia, la profundización en la participación del sujeto en la vida comunitaria, y como un óptimo, el desarrollo de la práctica de contribuir y destinar recursos propios a la organización, ya sean monetarios (cuota social), hasta el involucramiento activo (dirigentes, voluntarios) para el cumplimiento de la misión organizacional. Quedó expuesto que, para pertenecer a este tipo de organizaciones, ser leales, y recomendar a otros su afiliación, es importante encontrar y cultivar el sentido de pertenencia, para no ser reducido a una relación costo-beneficio, bajo la óptica de las recompensas. Las compensaciones generan vínculos fuertes con la esencia de la organización. Como se postuló en el presente trabajo la clave se encuentra en establecer un equilibrio entre recompensas y compensaciones con el fin de abarcar al sujeto de manera global, ya que ese sujeto que busca una contención espiritual también puede encontrar, en la organización, respuestas a necesidades sociales, culturales, sociales y de autorrealización. De esta forma, a mayor penetración y amplitud de la organización en la vida del sujeto, mayor relevancia, fidelización y posibilidad de recomendación. Las compensaciones logran que la esencia no se diluya aún cuando se incorporan actividades o supuestos del mundo. La estrategia de Lamroth Hakol fue apelar a la creación de un sentimiento comunitario donde cada individuo encontraba aquel catalizador que disparaba su propio sentido de pertenencia. La marca: una sola, distintos significados, distintas formas de vincularse. Pero a la hora de dar respuestas acerca de la marca se buscaba una integridad: cálida, joven, dinámica, innovadora y fiel a las tradiciones.

Por último, y no menos importante, destacar el rol central de los liderazgos religiosos en las construcciones individuales de religiosidad e involucramiento comunitario. El líder religioso, como se ha desarrollado, es aquella figura más próxima a la divinidad, aquel referente que tiene la autoridad divina indiscutible para responder, aconsejar, guiar y destrabar conflictos en materia religiosa. Un aspecto fundamental que queda en evidencia en el presente caso es la importancia que tiene que el líder religioso, que tenga las actitudes y aptitudes necesarias para lograr el diálogo entre dos segmentos muy distintos: por un lado, aquellos fieles más ortodoxos y protectores del culto y por otro lado, aquellos no

religiosos en búsqueda de un camino nuevo. Una tensión muy difícil de manejar y que, como se ha expuesto en el grupo de los socios alejados, dista de ser perfecta. El caso ilustra la importancia de que los líderes religiosos tengan la capacidad de entender los *insights* de los usuarios y planificar experiencias participativas que generen involucramiento y sentimiento de pertenencia.



Universidad de  
**San Andrés**

## 8. Anexo.

### Anexo 1 - Datos extraídos de los Estados Contables

INGRESOS ORDINARIOS*		*No contempla ingresos extraordinarios como donaciones para proyectos específicos como la reforma de la Sinagoga						
		2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007		
<b>Resultado Ejercicio 2000/2001</b>	<b>-3.046,32</b>							
<b>Ejercicios</b>	<b>2001/2002</b>							
<b>Para fines generales</b>								
Cuentas de socios	265.273,85	281.113,00	288.710,24	366.086,79	559.627,25	780.862,81	34,22%	
Donaciones	67.833,35	183.116,49	446.378,77	604.256,44	520.618,54	680.835,69	30,27%	
Altas Fiestas	191.425,71	311.205,92	230.195,44	153.604,49	225.918,72	376.092,92	16,48%	
Actividades Culturales y Sociales	8.752,65	9.766,00	9.190,25	21.468,30	10.874,95	16.904,50	0,74%	
Varios	169,44	1.954,50	6.221,25	13.321,17				
	<b>533.555,00</b>	<b>787.155,91</b>	<b>979.695,95</b>	<b>1.168.727,19</b>	<b>1.317.039,46</b>	<b>1.884.696,22</b>		
<b>Para fines específicos</b>								
Quinta en Benavidez	39.756,14	30.216,95	69.330,07	109.323,71	196.163,29	265.557,96	11,64%	
Juventud	91.018,12	102.512,51	56.899,00	67.725,50	85.266,55	125.337,90	5,49%	
Educación	7.676,74	6.749,50	22.502,82	15.029,50	19.400,00	14.009,00	0,61%	
Revisita Institucional-Hierri	11.028,00	10.202,81	7.848,60	6.363,00	11.887,40	12.510,94	0,56%	
	<b>149.479,00</b>	<b>149.681,77</b>	<b>156.580,49</b>	<b>198.461,71</b>	<b>311.807,24</b>	<b>417.415,80</b>		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>683.034,00</b>	<b>936.837,69</b>	<b>1.136.246,44</b>	<b>1.367.188,90</b>	<b>1.628.846,70</b>	<b>2.282.112,02</b>	<b>1</b>	
<b>Incremento ingresos interanual</b>		37,16%	21,29%	19,44%	20,02%	40,11%		
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>-33.837,98</b>	<b>183.899,22</b>	<b>111.866,19</b>	<b>972.007,22</b>	<b>50.513,80</b>	<b>161.386,65</b>		

## Anexo 2 - Evolución de la masa societaria interanual - datos extraídos de Balance y Memoria

	PREVIO AL ANALIS DEL CASO		DENTRO DEL ANALISIS DEL CASO					
<b>SOCIOS</b>	<b>2000/2001</b>	<b>2001/2002</b>	<b>2002/2003</b>	<b>2003/2004</b>	<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>	
Partida 1/5	335	322	298	341	375	436	534	
Altas	17	14	55	59	67	121	70	
Bajas	30	38	12	25	6	23	32	Crecimiento quinquenal
<b>Final 30/4</b>	<b>322</b>	<b>298</b>	<b>341</b>	<b>375</b>	<b>436</b>	<b>534</b>	<b>572</b>	<b>274</b>
Crecimiento interanual		<b>-7,45%</b>	14,43%	9,97%	16,27%	22,48%	7,12%	80,35%

## Anexo 3 - Extraído del sitio web [ww.lamroth.org](http://ww.lamroth.org)

Misión: Enriquecer la vida judía y alentar su continuidad en un marco religioso Masortí y comunitario, abierto a la diversidad, que permita a cada persona crecer espiritualmente, transitando el camino de los valores de nuestro pueblo.

Visión: Ser un centro comunitario conservador de zona norte que promueva el conocimiento y el interés por desarrollar una vida judía comprometida con las mitzvot de Talmud Torá (estudio), Avodá (plegaria) y Guemilut Jasadim (acción social); con los jóvenes en el centro de nuestro interés y esfuerzo, con los mayores como pilar e integrando a todas las familias judías que así lo deseen.

Universidad de  
**San Andrés**

Anexo 4 - Evolución de la cantidad de ceremonias religiosas - datos extraídos de Balance y Memoria

<b>CEREMONIAS</b>	<b>2002/2003</b>	<b>2003/2004</b>	<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>
Bar Mitzva	30	39	55	70	83
Casamientos	5	14	19	15	20
Altas Fiestas*	450	510	750	750	1200**
*Cantidad de asistentes					
**Se mudan los Servicios al Centro de Convenciones Arturo Frondizi (Vicente López) por necesidad de recibir más feligreses.					

Anexo 5 - Evolución de la cantidad de participantes en la Agrupación Juvenil - datos extraídos de Balance y Memoria

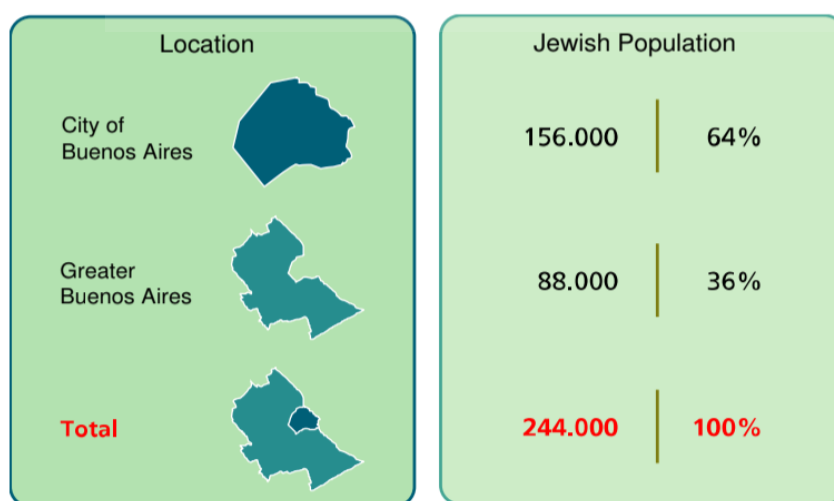
<b>AGRUPACION JUVENIL</b>	<b>2002/2003</b>	<b>2003/2004</b>	<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>
Jardín	15	20	20	25	30
Primaria	80	100	120	140	150
Secundaria	70	70	90	120	120
	<b>165</b>	<b>190</b>	<b>230</b>	<b>285</b>	<b>300</b>

Anexo 6 - Evolución de la composición de la masa societaria según categorías de asociación según registros internos de la Administración Lamroth Hakol

Categorías	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
Grupo familiar menor (titulares hasta 35 años, con o sin hijos)	0	5	35	70	80
Grupo familiar (titulares a partir de 36 años, con o sin hijos)	300	315	300	350	380
Single menor (hasta 35 años, sin hijos)	0	0	31	44	44
Single menor (hasta 35 años, con hijos)	0	5	20	20	20
Single (desde 36 años, con o sin hijos)	41	50	50	50	48
	<b>341</b>	<b>375</b>	<b>436</b>	<b>534</b>	<b>572</b>

Anexo 7 - Extraído del informe realizado por el Joint Distribution Committee “*The Jewish Population in Buenos Aires: Sociodemographic Survey*” (2005)

**Infograph 3: Extended Jewish Population (EJP) according to District**

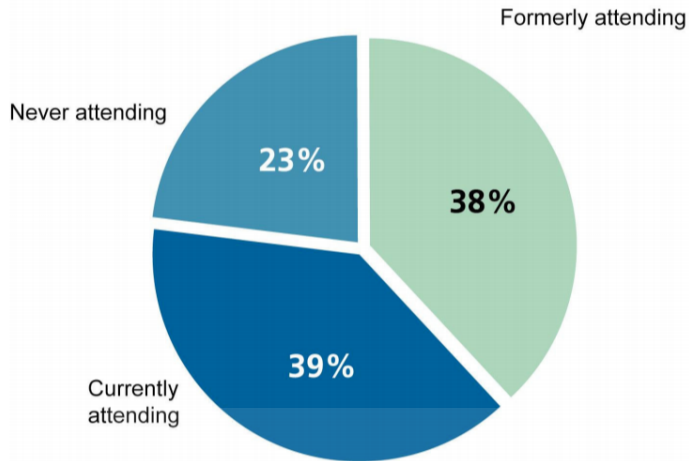


Basis: Extended Jewish Population



Anexo 8 - Extraído del informe realizado por el Joint Distribution Committee “The Jewish Population in Buenos Aires: Sociodemographic Survey” (2005)

**Chart 14: Self-Defined Jewish Population (SJP) According to Attendance to Jewish Organizations.**



Basis: Self-Defined Jewish Population: 163,000 people.



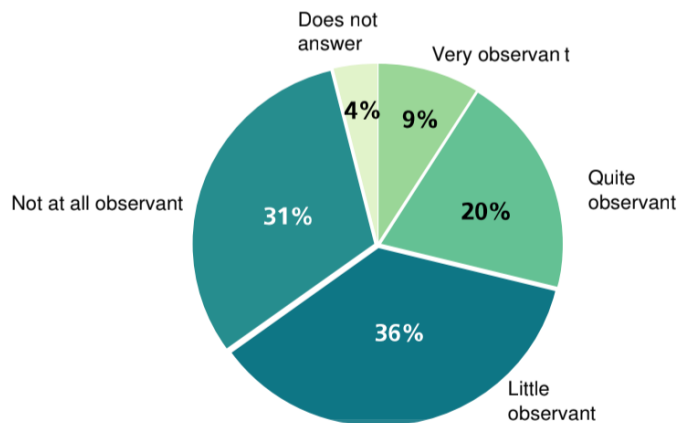
Anexo 9 - Extraído del informe realizado por el Joint Distribution Committee “The Jewish Population in Buenos Aires: Sociodemographic Survey” (2005)

**Chart 32: To What Degree Each of These Situations Make You Feel Part of Judaism? SJP**

Identity	Quite	In some ways	A little	NK / NA
Listening to Yiddish / Ladino / Hebrew	56%	39%	24%	5%
Family recollections from other parts of the world	45%	20%	30%	6%
Family celebrations of Jewish holidays	76%	6%	14%	4%
Most childhood friends are /were Jews	40%	19%	36%	5%
Participating in youth / camp groups in Jewish organizations	39%	14%	40%	6%
Playing sports mostly with Jewish friends	22%	13%	58%	7%
Dancing typical Jewish dances	27%	16%	50%	7%
Eating typical Jewish food	66%	12%	17%	5%
Listening to Jewish music	61%	14%	20%	5%
Reading Jewish literature and Jewish authors in general	34%	16%	44%	7%
Reading Jewish newspapers and magazines	26%	13%	53%	7%
Listening and watching Jewish programs on radio / TV	39%	19%	37%	5%
Having felt discriminated for being Jewish	36%	12%	45%	7%
Having converted to Judaism	15%	4%	59%	21%
Relatives recalling their Jewish past	63%	10%	22%	5%
Relatives recalling the Holocaust	55%	10%	27%	8%

Anexo 10 - Extraído del informe realizado por el Joint Distribution Committee  
“The Jewish Population in Buenos Aires: Sociodemographic Survey” (2005)

**Chart 37: Self-Perception of Religious Observance.**



Basis: SJP



### **Entrevistas realizadas**

Nro. 1 - Rabino Fabián Skornik. Rabino y director ejecutivo. 2 de enero de 2020

Nro. 2 - Gabriela Sirkis, socia, voluntaria y ex-miembro de Comisión Directiva, 15 de diciembre de 2019

Nro. 3 - Marcelo Taussik, segunda generación familiar en Lamroth Hakol, presidente Comisión Directiva 2003-2006, entrevista personal, 15 de diciembre de 2019

Nro. 4 - Carolina W. de Strauss, ex-presidenta Comisión Directiva 2009-2015, entrevista personal, 22 de diciembre de 2019

Nro. 5 - Daniel Belinki, socio, entrevista telefónica, 19 de diciembre de 2019

### **Documentos consultados**

- Memoria y Balance Asociación Religiosa y Cultural Israelita Lamroth Hakol 2001-2002
- Memoria y Balance Asociación Religiosa y Cultural Israelita Lamroth Hakol 2002-2003
- Memoria y Balance Asociación Religiosa y Cultural Israelita Lamroth Hakol 2003-2004
- Memoria y Balance Asociación Religiosa y Cultural Israelita Lamroth Hakol 2004-2005
- Memoria y Balance Asociación Religiosa y Cultural Israelita Lamroth Hakol 2005-2006
- Memoria y Balance Asociación Religiosa y Cultural Israelita Lamroth Hakol 2006-2007
- Entrevistas internas realizadas por el Centro Comunitario Lamroth Hakol en el año 2007 a miembros de comisión directiva, padres de familias jóvenes, asistentes a actividades culturales, asistentes a las ceremonias religiosas, socios que asistían a la Sede Benavídez y socios que se encontraban alejados.
- Revista Institucional "Hineni" año 2002
- Revista Institucional "Hineni" año 2003
- Revista Institucional "Hineni" año 2004
- Revista Institucional "Hineni" año 2005

- Revista Institucional “Hineni” año 2006
- Revista Institucional “Hineni” año 2007
- Lamroth se multiplica para ayudar (10 de mayo, 2004). La NACIÓN.  
Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/lamroth-se-multiplica-para-ayudar-nid599894>



Universidad de  
**San Andrés**

## 9. Bibliografía.

- Archenti, N. (2007). Estudio de Caso/s. En Marradi, Alberto, Archenti, Nélica y Piovani, Juan Ignacio, Metodología de las Ciencias Sociales, pp. 237-246. Emecé Editores. Buenos Aires.
- Berger, G and Roitter, M (2003). "El Rol de los Emprendedores Sociales en la Construcción de Alianzas," Paper, Karel Steuer Entrepreneurship Department, Universidad de San Andrés.
- Berger, P. (1967). The Sacred Canopy. Doubleday: New York
- Chaves, M. (1993). Denominations as Dual Structures: An Organizational Analysis. Sociology of Religion, Vol. 54, No. 2, Theory and History in the Study of Religion, pp. 147-169. London: Oxford University Press
- El crecimiento de internet en la Argentina. (31 de diciembre, 2001). Clarín. Recuperado de [https://www.clarin.com/opinion/crecimiento-internet-argentina\\_0\\_SkW6m8IRKe.amp.html](https://www.clarin.com/opinion/crecimiento-internet-argentina_0_SkW6m8IRKe.amp.html)
- Hassay, D. & Pelozo, J. (2009) Building the Charity Brand Community, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol. 21, pp. 24-55.
- Hinings C.R and Mia Raynard (2014). Organizational form, structure and religious organizations. Religion and Organization Theory. Research in the Sociology of Organizations, Volume 41, (pp.159-186). Emerald Group Publishing Limited
- Jmelnizky, A., Erdei, E., Asociación Mutual Israelita Argentina,, American Jewish Joint Distribution Committee,, Centro de Documentación e Información sobre Judaísmo Argentino "Marc Turkow",, & MEIDÁ (Research Center),. (2005). The Jewish Population in Buenos Aires: Sociodemographic Survey.
- Stolz, J & Usunier, J (2019) Religions as brands? Religion and spirituality in consumer society, Journal of Management, Spirituality & Religion, 16:1, pp. 6-31
- Kahneman, D (2011). Pensar rápido, pensar despacio. Buenos Aires: Debate
- Keller, K.L. (1998). Strategic Brand Management. England: Prentice Hall.



- Klein, N. (2001). No Logo: El Poder de las Marcas. Barcelona: Paidós.
- Kotler, P. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35, pp. 3-12.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Kylander N. & Stone C.(2012) The Role of Brand in the Nonprofit Sector, *Stanford Social Innovation Review*, pp. 37-41
- La comunidad judía argentina ante un momento difícil (10 de marzo, 2002). Clarín. Recuperado de [https://www.clarin.com/sociedad/comunidad-judia-argentina-momento-dificil\\_0\\_r1bmO5Sx0YI.html](https://www.clarin.com/sociedad/comunidad-judia-argentina-momento-dificil_0_r1bmO5Sx0YI.html)
- Lamroth Hakol, 65 años de vida (2009). Buenos Aires.
- McMillan, D., & Chavis, D. (1986). Sense of community: A definition and theory. *American Journal of Community Psychology*, 14, pp. 6–23.
- Miller, K. (2002) Competitive strategies of religious organizations, *Strategic Management Journal*; 23, (5), pp. 435-456
- Muniz, A. Jr., & O' Guinn, T. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27 (4) , pp. 412-432
- Por la crisis, la clase media cambia hábitos de consumo (9 de septiembre, 2001). Clarín. Recuperado de [https://www.clarin.com/sociedad/crisis-clase-media-cambia-habitos-consumo\\_0\\_Byd3GwxCFg.html](https://www.clarin.com/sociedad/crisis-clase-media-cambia-habitos-consumo_0_Byd3GwxCFg.html)
- Salamon, Lester M. y Helmut K. Anheier. "The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996." Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.
- Wymer W, Knowles P & Gomes R (2006). Introduction to nonprofit marketing. En Wymer W, Knowles P & Gomes R (Eds.), *Nonprofit Marketing*, pp. 3-23. Londres: Sages Publications
- Wymer W, Knowles P & Gomes R (2006). Setting the Path of the Nonprofit Organization . En Wymer W, Knowles P & Gomes R (Eds.), *Nonprofit Marketing*, pp. 24-57. Londres: Sages Publications