

ARTÍCULO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Gestión y práctica profesional

LAAM Transforma: un modelo de consultoría para convertir la gestión del talento en ventaja estratégica en las empresas dominicanas

LAAM Transforma: A Consulting Model for Turning Talent Management into a Strategic Advantage in Dominican Companies

Alfonsina Arias Leger, Austrid Almonte Roque, Laura María Gómez Crisóstomo, Melissa Atagracia Cuevas Villar

Máster en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, Conscious Management Institute (CMI Higher Education), Madrid, España. Tutor/a académico/a: Blanca Hernanz Bodero.

ABSTRACT

LAAM Transforma is a business plan for a Dominican professional services firm specialising in the strategic transformation of talent management departments. The plan starts from a diagnosis of the local market: according to a Deloitte study cited by the newspaper El Dinero, more than 53% of companies in the Dominican Republic still manage people manually and with a traditional approach, and, according to PwC, fewer than 11% of companies in Central America and the Dominican Republic have formal ESG reports. In response, the founders design a modular portfolio of thirteen services (organisational diagnosis and redesign, cultural and leadership transformation, HR digitalisation, people analytics, diversity, equity and inclusion, HR outsourcing, sustainability plans, among others), delivered through a five-stage method and packaged into three plans priced between USD 2,600 and USD 8,500, plus support subscriptions. The firm applies to itself what it sells: a 360° appraisal system, a diversity plan with key performance indicators, a total compensation scheme and a sustainability plan structured around talent, environmental, social and economic pillars. The financial plan requires an initial investment of RD\$5.27 million, financed mainly by the partners' own funds and a bank loan, and projects revenues of USD 254,000, 320,200 and 522,950 over the first three years, with an expected net profit rising from RD\$0.96 million to RD\$12.56 million. The article distils lessons for managers who wish to reposition the HR function as a strategic partner of the business.

Keywords: talent management; HR transformation; organisational consulting; diversity equity and inclusion; corporate sustainability; Dominican Republic

Palabras clave: gestión del talento; transformación de recursos humanos; consultoría organizacional; diversidad equidad e inclusión; sostenibilidad corporativa; República Dominicana

Clasificación temática: JEL Classification: M12, M14, L84, M13 · **OECD FOS Code:** 5.02 (Economics and Business)

HISTORIAL

Recibido: julio de 2025 · Aceptado: octubre de 2026 · Publicado: 20 de octubre de 2026

CÓMO CITAR

Arias Leger, A., Almonte Roque, A., Gómez Crisóstomo, L. M., & Cuevas Villar, M. A. (2026). LAAM Transforma: un modelo de consultoría para convertir la gestión del talento en ventaja estratégica en las empresas dominicanas. *Conscious Management Journal*, 4(1), Artículo 6. <https://doi.org/10.52066/cmi.v4i1.25>

LICENCIA

© 2026 los autores. Artículo de acceso abierto con licencia CC BY 4.0. Adaptado por el equipo editorial de CMI Journal a partir del trabajo de fin de máster de los autores, con su aprobación.

Resumen ejecutivo

LAAM Transforma es el plan de empresa de una firma dominicana de servicios profesionales especializada en la transformación estratégica de los departamentos de gestión del talento. El plan parte de un diagnóstico del mercado local: según un estudio de Deloitte citado por el diario *El Dinero*, más del 53 % de las empresas de la República Dominicana todavía gestionan a las personas de forma manual y con un enfoque tradicional, y, según datos de PwC, menos del 11 % de las empresas de Centroamérica y la República Dominicana cuentan con informes formales de ESG. Como respuesta, las fundadoras diseñan un portafolio modular de trece servicios (del rediseño organizacional y la digitalización al *people analytics*, la diversidad y la sostenibilidad), prestados mediante un método de cinco etapas y empaquetados en tres planes de entre 2.600 y 8.500 dólares, además de suscripciones de soporte. La firma aplica en casa lo que vende: evaluación 360°, plan de diversidad con indicadores, compensación total y un plan de sostenibilidad con ejes de talento, ambiental, social y económico. El plan financiero requiere una inversión inicial de 5,27 millones de pesos dominicanos (RD\$), financiada sobre todo con fondos propios y un préstamo bancario, y proyecta ingresos de 254.000, 320.200 y 522.950 dólares en los tres primeros años, con un beneficio neto esperado que crecería de 0,96 a 12,56 millones de RD\$. El artículo extrae lecciones para directivos que quieran reposicionar la función de personas como socio estratégico del negocio.

Frases clave para citar / Key Quotes for Citation

¿Cómo citar este artículo? / How to cite this article:

Arias Leger, A., Almonte Roque, A., Gómez Crisóstomo, L. M., & Cuevas Villar, M. A. (2026). LAAM Transforma: un modelo de consultoría para convertir la gestión del talento en ventaja estratégica en las empresas dominicanas. *Conscious Management Journal*, 4(1), Artículo 6. <https://doi.org/10.52066/cmi.v4i1.25>

Frases clave / Key Quotes:

- **Brecha de la función de personas / The people-function gap:**

«Según un estudio de Deloitte citado en el plan LAAM Transforma, más del 53 % de las empresas de la República Dominicana todavía gestionan a las personas de forma manual y con un enfoque tradicional, desconectando la gestión del talento de la estrategia.» — Arias Leger et al. (2026), *Conscious Management Journal*, 4(1).

"According to a Deloitte study cited in the LAAM Transforma plan, more than 53% of companies in the Dominican Republic still manage people manually and with a traditional approach, leaving talent management disconnected from business strategy."

- **Oferta modular escalable / A scalable modular offering:**

«El plan de la consultora dominicana LAAM Transforma propone trece servicios con una metodología común, empaquetados en planes de entre 2.600 y 8.500 dólares, para que una firma pequeña escale su oferta y reduzca la barrera de entrada al cambio.» — Arias Leger et al. (2026), *Conscious Management Journal*, 4(1).

"The plan for LAAM Transforma, a Dominican consultancy, proposes thirteen services built on a common methodology and bundled into plans priced between USD 2,600 and USD 8,500, allowing a small firm to scale its offering while lowering clients' barriers to change."

- **Predicar con el ejemplo / Practising what you preach:**

«LAAM Transforma diseña para sí misma la evaluación 360° con fines solo formativos, el plan de diversidad con indicadores, la compensación total y el plan de sostenibilidad que ofrece: aplicar primero en casa lo que se recomienda genera credibilidad y casos demostrables.» — Arias Leger et al. (2026), *Conscious Management Journal*, 4(1).

"LAAM Transforma designs for itself the developmental-only 360° appraisal, the KPI-based diversity plan, the total compensation scheme and the sustainability plan it sells to clients: applying recommended practices in-house first builds credibility and demonstrable cases."

Contexto y organización

Durante la última década, el mundo del trabajo ha cambiado a un ritmo sin precedentes: la digitalización, los modelos híbridos, las nuevas expectativas de las generaciones jóvenes y la creciente presión por la sostenibilidad han desplazado la gestión de personas desde la administración de nóminas y contratos hacia el centro de la estrategia empresarial. Sin embargo, esa transición no avanza al mismo ritmo en todos los mercados. El plan de empresa LAAM Transforma, elaborado como Trabajo de Fin de Máster en el Máster en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de CMI y reconocido como el mejor TFM de su promoción, propone una respuesta empresarial a esa brecha en la República Dominicana.

Una firma nacida de una brecha detectada

LAAM Transforma, S. R. L. se concibe como una sociedad de responsabilidad limitada con sede en Santo Domingo (Distrito Nacional), fundada por cuatro profesionales dominicanas procedentes de la educación, la psicología organizacional y la ingeniería comercial. Según relata el propio plan, fue durante sus estudios de máster en España cuando identificaron que en su país existían debilidades en la implantación de procesos estratégicos e innovadores de gestión del talento, y decidieron no crear «una empresa tradicional que realice procesos básicos de recursos humanos», sino una organización capaz de transformar la manera en que las empresas gestionan y valoran a sus personas.

La identidad corporativa refleja ese posicionamiento. El propósito declarado es impulsar la evolución de los recursos humanos hacia un rol estratégico e innovador, mediante soluciones personalizadas y sostenibles que transformen las culturas organizacionales. La misión consiste en convertir los departamentos de gestión del talento en áreas estratégicas, innovadoras y centradas en las personas, integrando tecnología, desarrollo organizacional y gestión del cambio. La visión es ambiciosa: ser la empresa líder en Latinoamérica en transformación estratégica de recursos humanos. El lema, «Humanizamos la estrategia, transformamos tu cultura», resume la doble promesa de la firma, y siete valores (transparencia, ética profesional, compromiso, excelencia, innovación, sostenibilidad y empatía) orientan su conducta.

Estructura y equipo

El plan prevé una estructura de seis direcciones: Dirección Ejecutiva (liderazgo estratégico y toma de decisiones); Administración y Finanzas (presupuesto, contabilidad, tesorería, cumplimiento fiscal y asuntos legales); Dirección Estratégica (gestión de proyectos, equipos de consultoría y *outsourcing*, oficina de innovación y sostenibilidad); Dirección Comercial (marketing y comunicación digital, ventas, alianzas y gestión de proveedores); Dirección de Gestión del Talento (planificación, reclutamiento, evaluación, formación y relaciones laborales), y Dirección de Tecnología (desarrollo de *software*, soporte y plataformas de *HR tech*). Las cuatro socias asumen la dirección de las áreas de estrategia y sostenibilidad, finanzas, comercial y gestión del talento.

La plantilla proyectada en el arranque es de veinte personas, con una nómina mensual estimada de 865.000 RD\$. El núcleo productivo lo forman un gerente estratégico y cuatro consultores estratégicos, apoyados por analistas, personal comercial, un abogado laboral y un pequeño equipo tecnológico (responsable de TI, soporte y un desarrollador de soluciones de recursos humanos). La empresa operará desde una oficina alquilada en Santo Domingo, con un horario de lunes a viernes de 9:00 a 17:00 y un programa de teletrabajo, «Yo trabajo desde casa», que permite solicitar un día semanal de trabajo remoto a partir del segundo mes de antigüedad.

Mercado y competencia

El plan sitúa a LAAM en un subsector que combina consultoría, tecnología, formación y *outsourcing*, y que crece al calor de la transformación digital y de la necesidad de competir por el talento. Su público objetivo declarado son las pymes interesadas en transformar su departamento de gestión del talento, aunque el perfil de cliente ideal se describe como empresas medianas y grandes de diversos sectores ubicadas en la República Dominicana. El argumento de demanda es que muchas organizaciones medianas han crecido con rapidez sin profesionalizar su gestión de personas, mantienen una visión operativa de recursos humanos y empiezan a buscar apoyo para evolucionar hacia un enfoque estratégico, conscientes de que necesitan construir una marca empleadora atractiva para atraer y retener talento.

El análisis competitivo identifica cinco competidores directos: el área de Capital Humano de Deloitte República Dominicana (transformación digital de recursos humanos, diseño organizacional, gestión del cambio y estrategias de liderazgo), Humano Capital (reclutamiento, evaluaciones psicométricas, formación y cultura organizacional), Adecco Dominicana (*outsourcing*, reclutamiento temporal y permanente, *outplacement*), Allion Consulting (consultoría y *outsourcing* en gestión humana, nóminas y compensación) y Eka Consultora (consultoría, desarrollo de talento, *headhunting* y bienestar). Como competencia indirecta se señala al Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), entidad pública que ofrece formación técnico-profesional, incluidos cursos virtuales asincrónicos.

Reto u oportunidad

El retraso de la función de personas

El punto de partida del plan es un diagnóstico compartido por muchas economías emergentes: la función de recursos humanos sigue anclada en procesos administrativos, poco automatizados y desconectados de los objetivos del negocio. El TFM cuantifica el problema con un dato llamativo: según un estudio de Deloitte citado por *El Dinero*, más del 53 % de las empresas de la República Dominicana todavía gestionan el talento humano de forma manual, con un enfoque tradicional. Las autoras subrayan que esto no solo implica lentitud, sino también una falta de conexión real entre las personas y la estrategia.

A esa brecha tecnológica se suma una brecha de sostenibilidad. De acuerdo con datos de PwC para Centroamérica y la República Dominicana recogidos en el plan, menos del 11 % de las empresas cuenta con informes formales de ESG, lo que dificulta el seguimiento y la mejora continua. El plan añade la falta de medición técnica de la huella de carbono y del impacto ambiental, así como la carencia de formación especializada en sostenibilidad, como obstáculos que impiden a muchas organizaciones adoptar medidas estructuradas.

Una oportunidad en la intersección

La oportunidad que identifica LAAM no está en ninguno de esos frentes por separado, sino en su intersección. El análisis DAFO del plan la formula en cuatro tendencias favorables: un mercado en evolución, en el que muchas empresas dominicanas y latinoamericanas aún operan con modelos tradicionales; una demanda creciente de automatización y digitalización de la gestión del talento; el crecimiento de la tercerización de áreas no esenciales, como recursos humanos, y una mayor apertura de las empresas dominicanas, impulsadas por la globalización y los estándares internacionales, a políticas de igualdad, inclusión y sostenibilidad.

Frente a ellas, el plan reconoce con franqueza las debilidades propias de una empresa de nueva creación —juventud, ausencia de reputación de marca consolidada y posible resistencia al cambio de los clientes— y tres amenazas: la presencia de competidores establecidos, la saturación de servicios genéricos de recursos humanos, que obliga a comunicar con claridad el valor diferencial, y el ritmo lento de adopción digital en algunas industrias. Sus fortalezas, por contraste, se concentran en la especialización exclusiva en

transformación estratégica del talento, el conocimiento de las nuevas tendencias, el enfoque innovador y la orientación a los objetivos del cliente.

El reto de gestión

Para un directivo, el reto que plantea el caso puede resumirse así: ¿cómo convence una firma joven a empresas acostumbradas a ver los recursos humanos como un centro de coste de que la gestión del talento es una palanca estratégica, y cómo lo hace en un mercado donde ya operan marcas globales y consultoras locales consolidadas? La respuesta de LAAM descansa en tres decisiones: especializarse en la transformación (no en la operación) de la función de personas, modularizar la oferta para hacerla accesible y practicar internamente aquello que propone a sus clientes.

Propuesta e intervención

Propuesta de valor y ventajas competitivas

La propuesta de valor de LAAM consiste en transformar los departamentos de gestión del talento de forma estratégica, innovadora y productiva, mediante soluciones personalizadas que integran personas, procesos y tecnología. El plan concreta su ventaja competitiva en seis rasgos: un enfoque integral, que abarca la transformación cultural, estructural y estratégica del área; una consultoría personalizada, construida a la medida de cada organización a partir de indicadores de desempeño, clima laboral y madurez organizacional; la innovación constante, con metodologías ágiles, *design thinking*, gamificación, *employee experience* y tecnología *HR tech*; la transformación cultural sostenible, que interviene en la cultura para asegurar la adopción y permanencia del cambio; la adaptabilidad a las realidades socioeconómicas y culturales de la República Dominicana y América Latina, y una relación individual con el cliente basada en un acompañamiento continuo: «no solo diagnosticamos o capacitamos, también ejecutamos y acompañamos en la implementación».

Un portafolio modular de trece servicios

El núcleo de la intervención es un catálogo de trece servicios que cubren el ciclo completo de la función de personas:

- **Diagnóstico y rediseño organizacional** (3-4 meses): análisis de estructura, alineación entre personas, procesos y estrategia, y rediseño acompañado de indicadores antes y después del cambio.
- **Transformación cultural y del liderazgo** (4-6 meses): diagnóstico de madurez cultural, hoja de ruta, talleres de liderazgo, embajadores culturales y redes de cambio.
- **Digitalización de la gestión del talento** (2-3 meses): diagnóstico de madurez digital e implantación de la plataforma Humand, integrada con los sistemas existentes del cliente (CRM, ERP).
- **Gestión del talento y desempeño** (4-5 meses, con acompañamiento posterior de 6 a 12 meses): modelo de competencias, evaluación por objetivos y competencias, planes de carrera y sucesión, y compensación variable ligada al desempeño.
- **Capacitación y desarrollo personalizado** (2,5-4 meses): diagnóstico de necesidades, itinerarios por rol, metodologías activas y evaluación con el modelo de Kirkpatrick.
- **Bienestar integral del empleado** (3,5-5 meses más acompañamiento de 6 a 12): salud física y mental, riesgos psicosociales, bienestar financiero e indicadores como el eNPS.
- **Planes de sostenibilidad organizacional** (4-6 meses más 12 de acompañamiento): análisis de brechas frente a los ODS, el Pacto Mundial y los criterios ESG, ejes estratégicos y gobernanza del plan.
- **People analytics e inteligencia de datos** (3-4 meses): definición de KPI y OKR, cultura basada en datos y modelos predictivos de rotación, desempeño y compromiso.
- **Gestión de la diversidad, la equidad y la inclusión** (6-7 meses): diagnóstico, hoja de ruta, formación en sesgos inconscientes y cuadros de mando de indicadores.

- **Outsourcing de procesos de gestión del talento (BPO)** (5-6 meses): reclutamiento, administración de personal, nómina y formación, con acuerdos de nivel de servicio y ciclos de mejora PDCA.
- **Transformación del modelo de trabajo híbrido o remoto** (4-5 meses): análisis de puestos, políticas de teletrabajo y desconexión digital, y formación en liderazgo a distancia.
- **Mentoring corporativo y programas de apoyo profesional** (3-4 meses): modelos tradicional, inverso, entre pares y de incorporación, con matrices de emparejamiento mentor-mentorizado.
- **Gestión del conocimiento organizacional** (3-4 meses): mapas de conocimiento crítico y de expertos internos, comunidades de práctica y protocolos para retener el conocimiento en riesgo.

Lo relevante desde el punto de vista de la gestión no es tanto la amplitud del catálogo como su arquitectura común. Prácticamente todos los servicios siguen la misma secuencia: diagnóstico con herramientas explícitas (encuestas 360°, *focus groups*, auditorías de procesos, *benchmarking*), diseño de un plan estratégico cocreado con el cliente, implantación, medición de impacto con indicadores definidos desde el inicio y gestión del cambio cultural. Esta estandarización metodológica permite a una firma pequeña escalar su oferta sin multiplicar la complejidad operativa, y ofrece al cliente una experiencia coherente con independencia del módulo contratado.

Método de prestación del servicio

El plan operativo traduce esa lógica en cinco etapas de relación con el cliente: un diagnóstico inicial, que culmina con un informe y recomendaciones preliminares; el diseño de la solución, con objetivos de gestión del talento alineados con el negocio, selección tecnológica y un cuadro de mando de indicadores; la implantación, que incluye capacitación al equipo de recursos humanos del cliente, nuevos procesos y políticas, y plataformas digitales; el seguimiento y la evaluación, con un acompañamiento posterior a la implantación típicamente de tres a seis meses, y la gestión del pago. Entre los proveedores clave figura Humand, plataforma que LAAM utiliza tanto internamente como en la digitalización de sus clientes para centralizar cultura, comunicación interna y procesos de recursos humanos.

Política de precios: modularidad y control de descuentos

La política de precios combina tres niveles. Los servicios individuales tienen precios base de entre 900 y 1.300 dólares (por ejemplo, desde 1.100 dólares el diagnóstico y rediseño organizacional, desde 1.300 la digitalización y desde 1.000 los planes de sostenibilidad o de diversidad), y la consultoría especializada parte de 100 dólares. Sobre ellos se construyen tres planes empaquetados, y para los clientes que buscan continuidad se ofrecen suscripciones de soporte.

Oferta	Público ideal	Contenido	Precio (USD)
Plan Inicio	Pymes	Diagnóstico + 2 módulos a elección	2.600
Plan Transforma	Empresas medianas	Diagnóstico + 4 módulos + seguimiento mensual durante 6 meses	5.600
Plan Integral	Grandes empresas	Diagnóstico completo + 6 módulos + formación + seguimiento de un año	8.500
Suscripción Básica	—	4 horas de consultoría + informes	500
Suscripción Plus	—	8 horas + seguimiento mensual + informes	800
Suscripción Premium	—	12 horas + evaluación trimestral de KPI + seguimiento mensual + informes	1.250

Tabla 1. Planes y suscripciones de LAAM Transforma. Cada plan incluye un gestor de proyecto y tres meses de soporte. Fuente: elaboración a partir del plan de empresa.

Un aspecto que merece atención es la disciplina con la que el plan regula los descuentos. Se admiten seis tipos (por volumen, fidelización, temporada, estratégicos, referidos y lanzamiento), pero con condiciones estrictas: deben estar justificados y documentados, no son acumulables salvo autorización expresa, tienen vigencia definida, nunca pueden concederse de forma verbal ni sobre servicios ya contratados y requieren aprobación de la gerencia. Además, cada servicio tiene un descuento máximo, que oscila entre el 5 % (en los servicios más personalizados, como *people analytics*, donde el plan recomienda «evitar descuentos agresivos») y el 15 %. Los descuentos también se utilizan como palanca de impacto: el plan de sostenibilidad prevé un 5 % para clientes que incorporen actividades sostenibles con sus equipos y un 10 % para quienes contraten la creación de planes de sostenibilidad.

Comercialización y posicionamiento

La estrategia de marketing se apoya en el contenido con propósito (blog con artículos, reflexiones y casos sobre transformación digital, liderazgo humano y gestión del talento), la presencia activa en Instagram, LinkedIn y X, la participación en *webinars*, charlas y encuentros empresariales, y la intervención en conferencias y talleres especializados. La firma se proyecta como «una consultora joven, confiable e innovadora», que se aleja de los modelos rígidos y genéricos y cuyo sello es la personalización, el acompañamiento continuo y el impacto sostenible. Su propuesta de posicionamiento lo sintetiza: «Transformamos el talento humano en una ventaja competitiva. Lo hacemos con cercanía, estrategia y visión de futuro». El presupuesto de publicidad digital pagada (campañas segmentadas en LinkedIn Ads y Google Ads) es modesto, 25.000 RD\$ anuales, mientras que la gestión de redes, el diseño, la web, los eventos, el contenido audiovisual y el *email marketing* se asumen con recursos internos.

Predicar con el ejemplo: el modelo de personas de la propia LAAM

Uno de los rasgos más interesantes del plan es que la firma diseña para sí misma el mismo sistema de gestión del talento que pretende vender. Este diseño interno funciona a la vez como laboratorio y como prueba de credibilidad ante los clientes.

Selección. El proceso de contratación se articula en doce pasos, desde la revisión de necesidades en el plan estratégico de talento y el diseño del perfil por competencias hasta la bienvenida digital y la incorporación, con reclutamiento a través de LinkedIn y redes sociales y herramientas digitales de cribado.

Evaluación del desempeño 360°. Todo colaborador con más de seis meses de antigüedad participa anualmente como evaluado y evaluador. Cada persona es evaluada por su líder directo, al menos dos pares, subordinados (si los tiene) y clientes internos o externos. Los criterios combinan desempeño por objetivos, competencias clave (adaptación al cambio, trabajo en equipo, orientación a resultados, innovación, comunicación) y valores culturales. Dos decisiones de diseño destacan: los resultados se usan exclusivamente con fines formativos, sin que puedan servir de base para sanciones, y de cada evaluación nace un plan de desarrollo individual con revisión trimestral de metas.

Compensación total. Las bandas salariales se definen por experiencia, competencias y responsabilidad, con revisión anual, y se complementan con una retribución variable de hasta el 10-15 % del salario según indicadores individuales y grupales, bonos por captación de negocio e ideas sostenibles, beneficios flexibles (seguro médico, formación, teletrabajo), el reconocimiento «Talento LAAM del mes», planes de carrera, menús saludables semanales y el pago del 50 % de la cuota de un gimnasio concertado.

Diversidad, equidad e inclusión. El plan integral de diversidad se despliega en siete fases (diagnóstico; diseño de la estrategia; sensibilización y formación; gestión del talento con perspectiva de diversidad; transformación cultural y comunicación inclusiva; tecnología para la inclusión, y monitoreo y mejora continua) con un cronograma de doce meses. Se acompaña de seis indicadores clave: porcentaje de mujeres en

puestos de liderazgo, brecha salarial de género, índice de percepción de inclusión, porcentaje de líderes formados en diversidad, tasa de retención de talento diverso y grado de avance del plan, la mayoría con medición trimestral.

Ética y tecnología. Un código de conducta fija principios de integridad, innovación responsable, profesionalidad, confidencialidad (con referencia expresa a la Ley 172-13 de protección de datos personales) y diversidad, y la plataforma Humand centraliza internamente la comunicación, la cultura y los procesos de recursos humanos, incluido un canal de denuncia de acoso o abuso de poder.

Un plan de sostenibilidad en cuatro ejes

El plan de sostenibilidad 2025-2026 parte de una premisa explícita: una empresa emergente tiene «la oportunidad y el deber» de ser no solo rentable, sino parte activa de la solución a los desafíos sociales y ambientales. Se estructura en cuatro ejes, cada uno con cuatro iniciativas:

- **Sostenibilidad del talento:** comité de sostenibilidad con un representante de cada área; jornada anual «Familia LAAM, transformamos juntos» con actividades como plantación de árboles; buzones de «ideas verdes», y el canal de denuncia en Humand.
- **Sostenibilidad ambiental:** oficina sin papel; retos de reciclaje entre departamentos con reconocimiento semanal; iluminación de bajo consumo, sensores de movimiento y sensores de agua; y el sello propio «LAAM influye verde», con publicación mensual de avances en redes sociales.
- **Sostenibilidad social:** programa «Tu primera oportunidad», con puestos de asistente junior para jóvenes mediante convenios con universidades dominicanas; el plan de diversidad orientado, entre otros, a la contratación de personas con discapacidad; alianzas con ONG para el voluntariado del equipo, y jornadas voluntarias de limpieza de playas.
- **Sostenibilidad económica:** el propio servicio de planes de sostenibilidad para clientes, descuentos a clientes sostenibles, prioridad en la contratación de proveedores comprometidos con la sostenibilidad y bonificación a quienes contraten planes de sostenibilidad.

El conjunto se vincula explícitamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5 (igualdad de género), 8 (trabajo decente y crecimiento económico), 9 (industria, innovación e infraestructura), 10 (reducción de las desigualdades), 12 (producción y consumo responsables) y 13 (acción por el clima).

Resultados e impacto esperados

Por tratarse de un plan de empresa, todos los resultados que siguen son proyecciones de las autoras, no resultados alcanzados.

Inversión y financiación

El plan de inversión, fechado el 20 de junio de 2025, estima una inversión inicial de 5.266.589 RD\$. La partida dominante es la dotación de caja y bancos (4,1 millones de RD\$, alrededor del 78 % del total), lo que indica que la mayor parte de los recursos iniciales se destina a sostener la operación durante el arranque. El resto se reparte entre gastos de constitución y primer establecimiento (221.589 RD\$, de los que 170.000 corresponden a aplicaciones informáticas, Humand y CRM) e inmovilizado (945.000 RD\$, que incluye 540.000 RD\$ en la partida de local, mobiliario, equipos, herramientas y obras de acondicionamiento). Para los años segundo y tercero se prevén nuevas inversiones de 886.589 y 822.589 RD\$, respectivamente.

Concepto	Importe inicial (RD\$)
Gastos de constitución y primer establecimiento	221.589
Inmovilizado (local, mobiliario, equipos, herramientas, obras)	945.000
Caja y bancos	4.100.000
Inversión total	5.266.589

Concepto	Importe inicial (RD\$)
Capital social	100.000
Otras aportaciones de las socias	4.000.000
Préstamo bancario a largo plazo (4 años, 7 %)	1.000.000
Proveedores a largo plazo	100.500
Acreedores a corto plazo (proveedores y administraciones públicas)	66.089
Financiación total	5.266.589

Tabla 2. Inversión inicial y estructura de financiación. Fuente: elaboración a partir del plan de empresa.

La financiación descansa sobre recursos propios (4,1 millones de RD\$, cerca del 78 %), completados con un préstamo de apertura de 1 millón de RD\$ del Banco Popular Dominicano a cuatro años con un interés del 7 %, y con crédito de proveedores tecnológicos. Se trata de una estructura prudente, con un endeudamiento bancario limitado.

Previsión de actividad y resultados

La previsión de ventas se construye servicio a servicio y mes a mes para cada uno de los tres primeros años. El plan proyecta 182 servicios en el primer año, 267 en el segundo y 436 en el tercero, con unos ingresos de 254.000, 320.200 y 522.950 dólares, respectivamente, convertidos a pesos con un tipo de cambio de 59,2 RD\$ por dólar.

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
Servicios prestados (n.º)	182	267	436
Ingresos (USD)	254.000	320.200	522.950
Ingresos (RD\$)	15.036.800	18.955.840	30.958.640
Costes variables (RD\$)	1.166.000	1.305.600	1.581.720
Costes fijos (RD\$)	12.594.668	13.865.868	16.495.468
Gastos financieros (RD\$)	320.000	320.001	320.001
Beneficio neto (RD\$)	956.132	3.464.371	12.561.451

Tabla 3. Previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: elaboración a partir del plan de empresa.

Varias lecturas se desprenden de estas cifras. Primera, el negocio presenta un apalancamiento operativo elevado: los costes variables representan menos del 8 % de los ingresos en el primer año, de modo que casi todo el ingreso adicional se traslada al margen. Segunda, la partida de sueldos y seguridad social (10,38 millones de RD\$ en el primer año) supone por sí sola alrededor del 69 % de los ingresos, lo que confirma que, como en toda firma de servicios profesionales, la rentabilidad depende de la ocupación del equipo consultor. Tercera, el margen neto proyectado (calculado a partir de los datos del plan) pasaría de aproximadamente el 6 % en el primer año al 18 % en el segundo y al 41 % en el tercero. Los ingresos crecerían cerca de un 26 % en el segundo año y un 63 % en el tercero, mientras que la plantilla aumentaría un 10 % en el segundo año y un 30 % respecto al primero en el tercero. El plan atribuye ese crecimiento a la calidad del trabajo, la recomendación entre empresas y el posicionamiento de LAAM como referente.

Impacto social y ambiental esperado

En el plano social, el impacto esperado se produce en dos niveles. Hacia dentro, el plan prevé generar unos veinte empleos cualificados en el arranque, con prácticas avanzadas de evaluación, desarrollo, bienestar, conciliación y diversidad, y abrir puestos de primera oportunidad laboral para jóvenes. Hacia fuera, la principal palanca de impacto es el efecto multiplicador sobre los clientes: cada proyecto de diversidad, bienestar, liderazgo o modelo híbrido afecta a plantillas mucho mayores que la de la propia consultora. El objetivo a largo plazo es impactar de manera positiva y estratégica en más de 200 empresas.

En el plano ambiental, la contribución directa de una consultora es necesariamente limitada (digitalización de la operación, eficiencia energética e hídrica, reciclaje), pero el plan concibe la sostenibilidad como un producto: al ofrecer planes de sostenibilidad e integrar criterios ESG en la gestión del talento, LAAM se propone contribuir a cerrar la brecha de reporte y medición identificada en su diagnóstico.

Indicadores de seguimiento

El plan define un cuadro de indicadores para evaluar su propio desempeño en tres dimensiones: la relación con el cliente (satisfacción o CSAT, índice de lealtad y tasa de retención), la eficiencia operativa (tiempo medio de implantación de proyectos, número de procesos transformados y grado de digitalización alcanzado) y el crecimiento comercial (crecimiento anual de la facturación, tasa de conversión de propuestas en contratos y mejora de la eficiencia interna reportada por los clientes). En palabras de las autoras, estos indicadores serán la «brújula» de la empresa. Entre los objetivos a corto plazo figuran establecer alianzas estratégicas, posicionarse en el mercado y captar los primeros diez clientes; a largo plazo, obtener certificaciones, desarrollar un sistema tecnológico propio de recursos humanos y consolidarse como referente en igualdad y sostenibilidad en el área de personas.

Lecciones y recomendaciones para directivos

El caso LAAM Transforma ofrece aprendizajes que trascienden el mercado dominicano y resultan útiles tanto para directivos de recursos humanos como para quienes lideran firmas de servicios profesionales.

1. Reposicionar la función de personas empieza por un diagnóstico medible. Todos los servicios de LAAM arrancan con un diagnóstico basado en herramientas explícitas (encuestas de clima, evaluaciones 360°, auditorías de procesos, análisis de madurez digital) y terminan con indicadores comparables antes y después. Los directivos que quieran que recursos humanos sea percibido como un área estratégica deberían adoptar la misma disciplina: definir los indicadores al inicio de cada iniciativa y rendir cuentas sobre ellos ante la dirección general.

2. Modularizar la oferta reduce la barrera de entrada al cambio. Un catálogo de servicios con una metodología común y paquetes escalonados (de 2.600 a 8.500 dólares) permite que una pyme empiece con un diagnóstico y dos módulos, y que una gran empresa contrate una transformación integral. Para las direcciones de recursos humanos, la lección es análoga: dividir una transformación ambiciosa en módulos secuenciales, con resultados visibles en cada etapa, facilita la aprobación presupuestaria y vence la resistencia al cambio que el propio plan identifica como debilidad.

3. Predicar con el ejemplo es un argumento comercial. LAAM diseña para sí misma la evaluación 360°, el plan de diversidad con indicadores, la compensación total y el plan de sostenibilidad que ofrece a sus clientes. Para cualquier firma de consultoría —y para cualquier departamento de recursos humanos que impulse cambios en el resto de la organización—, aplicar primero en casa las prácticas que se recomiendan genera credibilidad, aprendizaje propio y casos demostrables.

4. Separar la evaluación del desempeño de la sanción mejora su calidad. El sistema 360° de LAAM declara que los resultados se usarán solo con fines de desarrollo y que cada evaluación desembocará en un plan de desarrollo individual con seguimiento trimestral. Los directivos que busquen una retroalimentación honesta

deberían considerar esta separación, acompañada de formación de evaluadores para reducir sesgos y de reglas claras de confidencialidad.

5. Gobernar los descuentos protege el posicionamiento. En un mercado con abundancia de servicios genéricos, la tentación de competir en precio es fuerte. El plan responde con topes por servicio, prohibición de descuentos verbales, documentación obligatoria y aprobación de la gerencia, y reserva los descuentos más bajos para los servicios más personalizados. Cualquier firma de servicios profesionales puede adoptar esta política para preservar margen y percepción de valor, y utilizar los descuentos como incentivo de conductas deseadas (fidelización, referidos o prácticas sostenibles).

6. Integrar la sostenibilidad en la gestión del talento, no a su lado. LAAM vincula sostenibilidad y personas mediante comités internos, voluntariado, bonos por ideas sostenibles y servicios de sostenibilidad para clientes alineados con los ODS. La recomendación para los directivos es tratar la agenda ESG como un asunto de cultura y de gestión de personas —quién participa, qué se reconoce, qué se mide— y no solo como un ejercicio de reporte.

7. Contrastar las proyecciones con la capacidad real del equipo. El modelo financiero de una consultora depende de la ocupación de sus profesionales: en el plan, la masa salarial ronda el 69 % de los ingresos del primer año y el crecimiento previsto exige ampliar la plantilla. Antes de comprometer inversiones, los emprendedores y directivos deberían verificar la coherencia entre el número de proyectos proyectados, la duración de cada servicio y las horas disponibles del equipo consultor, y revisar esas hipótesis periódicamente con los indicadores de conversión y retención de clientes.

Referencias

- Adecco República Dominicana. (s. f.). *Inicio*. <https://www.adecco.com.do>
- Allion. (s. f.). *Inicio*. <https://allion.com.do/>
- Capital Humano S.A. (s. f.). *Página de empresa* [Página de LinkedIn]. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/company/capital-humano-s-a->
- Cursos de Infotep. (s. f.). *Inicio*. <https://cursosdeinfotep.info>
- Deloitte. (s. f.). *Inicio*. <https://www2.deloitte.com>
- EKA Consultora. (s. f.). *Página de empresa* [Página de LinkedIn]. LinkedIn. <https://do.linkedin.com/company/eka-consultora>
- Instituto Nacional de la Vivienda. (2013). *Ley No. 172-13 sobre Protección de Datos Personales*. <https://invi.gob.do/documents/Ley%20172%20-13%20Sobre%20protecci%C3%B3n%20de%20Datos%20personales.pdf>