



**Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios temporales (EST) en el
municipio de Bucaramanga**

Néstor Mauricio Castellanos Delgado

Camilo Andrés Corredor Aguilar

**Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga**

Especialización en Gerencia de Proyectos

Agosto de 2025

**Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios temporales (EST) en el
municipio de Bucaramanga**

**Néstor Mauricio Castellanos Delgado
Camilo Andrés Corredor Aguilar**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia de Proyectos**

**Asesor(es)
Jaime alexander Rangel Cáceres**

**Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga
Especialización en Gerencia de Proyectos
Agosto de 2025**

Tabla de Contenido

Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
1. Justificación	14
2. Descripción del Problema	16
2.1. Planteamiento del Problema	16
2.2. Formulación de Investigación.....	17
3. Objetivos	18
3.1. Objetivo General.....	18
3.2. Objetivos Específicos	18
4. Marco Referencial	18
4.1. Estado del Arte	18
4.2. Marco Teórico	24
4.3. Marco Conceptual.....	29
4.4. Marco Legal.....	32
5. Metodología	35
5.1. Tipo de Investigación	35
5.2. El Enfoque de la Investigación	36
5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	38
6. Desarrollo de los Objetivos	40
6.1. Estudio de mercado.	40
6.2. Estudio Administrativo y Legal	67
6.3. Estudio Técnico y de Infraestructura.	82
6.4. Evaluación financiera	86
7. Conclusiones	100
8. Recomendaciones	101

9. Referencias bibliográficas103

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Descripción desarrollo de objetivos</i>	38
Tabla 2 <i>Ficha técnica Empleados</i>	41
Tabla 3 <i>Ficha Técnica Empleadores</i>	42
Tabla 4 <i>Misión y Visión</i>	67
Tabla 5 <i>Perfiles de cargo y funciones principales</i>	70
Tabla 6 <i>Manual de procedimientos por áreas funcionales</i>	72
Tabla 7 <i>Contratos Empresa de Servicios Temporales</i>	80
Tabla 8 <i>Evaluación de Riesgos</i>	81
Tabla 9 <i>Necesidades Iniciales</i>	84
Tabla 10 <i>Proyección del Crecimiento</i>	88
Tabla 11 <i>Costos Fijos</i>	89
Tabla 12 <i>Costos Variables</i>	90
Tabla 13 <i>Estructura de Capital</i>	90
Tabla 14 <i>Crédito</i>	91
Tabla 15 <i>Estado de Resultados</i>	94
Tabla 16 <i>Flujo de Caja</i>	95
Tabla 17 <i>Balance general proyectado</i>	97
Tabla 18 <i>Razones financieras</i>	99

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Empleados Directos</i>	43
Figura 2 <i>Personal EST</i>	44
Figura 3 <i>Tipo de cargos</i>	45
Figura 4 <i>Motivos de contratación</i>	46
Figura 5 <i>Conoce aspectos normativos de EST</i>	47
Figura 6 <i>Requisitos legales y seguridad social</i>	48
Figura 7 <i>Nivel de satisfacción</i>	49
Figura 8 <i>Cambiaría de proveedor de EST</i>	50
Figura 9 <i>Debilidades al trabajar con EST</i>	50
Figura 10 <i>Factores importantes al contratar EST</i>	51
Figura 11 <i>Está Trabajando actualmente</i>	53
Figura 12 <i>Rango de edad</i>	54
Figura 13 <i>Has trabajado en una EST</i>	55
Figura 14 <i>Experiencia el trabajar con EST</i>	56
Figura 15 <i>Estaría dispuesto a trabajar con EST</i>	56
Figura 16 <i>Tipo de vinculación laboral en EST</i>	57
Figura 17 <i>Áreas laborales según perfil</i>	58
Figura 18 <i>Aspectos importantes al trabajar con EST</i>	59
Figura 19 <i>Nivel de estudio</i>	60
Figura 20 <i>Que espera de una empresa EST</i>	61
Figura 21 <i>Valores Corporativos</i>	68

Figura 22 *Políticas organizacionales* 69

Figura 23 *Organigrama TalentGo*..... 70

Lista de Ecuaciones

	Pág.
Ecuación 1 <i>Calculo muestra trabajadores</i>	37
Ecuación 2 <i>Calculo muestra empleadores</i>	38
Ecuación 3 <i>Mercado Potencial trabajadores</i>	63
Ecuación 4 <i>Mercado Potencial Empresas</i>	64
Ecuación 5 <i>Calculo Bill Rate</i>	87

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice 1 <i>Encuesta Empleadores</i>	109
Apéndice 2 <i>Encuesta Empleados</i>	111

Resumen

El estudio formuló un plan de negocios para una Empresa de Servicios Temporales (EST) en Bucaramanga, basado en un análisis de mercado, requisitos legales, necesidades técnicas y viabilidad financiera. Se aplicaron metodologías como estudios de demanda, marco normativo laboral y proyecciones financieras. Los resultados evidenciaron oportunidades en sectores con alta demanda de mano de obra temporal, requerimientos legales claros y rentabilidad potencial. Sin embargo, aspectos como la competencia y fluctuaciones económicas generaron discusión.

Palabras Clave. Empresas de servicios temporales, plan de negocios, mercado laboral, viabilidad financiera, Bucaramanga, normativa legal, infraestructura.

Abstract

The study developed a business plan for a Temporary Services Company (EST) in Bucaramanga, based on market analysis, legal requirements, technical needs, and financial viability. Methodologies such as demand studies, labor regulatory frameworks, and financial projections were applied. The results highlighted opportunities in sectors with high demand for temporary labor, clear legal requirements, and potential profitability. However, factors such as competition and economic fluctuations generated discussion.

Keywords. Temporary services companies, business plan, labor market, financial viability, Bucaramanga, legal regulations, infrastructure.

Introducción

Incluye En el contexto actual del mercado laboral colombiano, se observa una creciente necesidad de modelos de contratación más flexibles, eficientes y formales que permitan responder a las dinámicas cambiantes de los sectores productivos. La creación de Empresas de Servicios Temporales (EST) surge como una alternativa estratégica para conectar la oferta y demanda de trabajo de forma ágil y segura. Según la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales ACOSET (2023), este tipo de organizaciones generó más de 448.000 empleos formales en Colombia durante el último año, lo que evidencia su impacto significativo en el fortalecimiento del empleo legal y estructurado.

El problema de investigación parte de una realidad concreta: Bucaramanga presenta una tasa de informalidad laboral que supera el 40 %, con una escasa presencia de empresas de servicios temporales registradas formalmente. Esta situación limita el acceso a empleo digno para diversos grupos poblacionales como jóvenes, mujeres y personas con baja cualificación técnica. De acuerdo con el Banco de la República (2023), la informalidad laboral nacional fue del 56 % en 2023, lo cual refleja una necesidad urgente de implementar modelos empresariales que promuevan la legalidad laboral y aporten al desarrollo económico de las regiones.

A partir de este escenario, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo formular un plan de negocios para la creación de una empresa de servicios temporales en el municipio de Bucaramanga? Esta pregunta guía el enfoque del proyecto y permite construir una propuesta viable, que responda tanto a necesidades del mercado como a retos sociales relacionados con la generación de empleo digno y sostenible.

La justificación del proyecto se fundamenta en tres dimensiones clave: económica, social y académica. En el plano económico, la creación de una EST representa una solución efectiva para reducir los costos y tiempos de contratación en las empresas locales, incrementando su productividad. En el plano social, el proyecto busca fomentar la formalización laboral y el acceso a prestaciones sociales para trabajadores que actualmente están por fuera del sistema. Académicamente, el estudio permite explorar enfoques contemporáneos sobre flexibilidad laboral, intermediación y empleo digno en el contexto colombiano. (Ley 789, 2002).

Los objetivos que orientan este proyecto son: realizar un estudio de mercado para identificar la oferta y demanda de trabajo temporal en Bucaramanga; diseñar un estudio legal y administrativo que garantice el cumplimiento normativo de la empresa; definir las necesidades técnicas y operativas de infraestructura para su implementación; y finalmente, establecer la viabilidad financiera de la propuesta. Estos objetivos permiten abordar el problema de manera estructurada, y ofrecen una visión completa del modelo de negocio que se pretende desarrollar.

El trabajo se sustenta teóricamente en enfoques como la teoría de la intermediación laboral, la teoría del capital humano, la teoría de la formalización laboral y la teoría de la regulación. Estas perspectivas ayudan a comprender el papel estratégico que cumplen las EST en contextos laborales donde se requiere flexibilidad, pero también seguridad jurídica para trabajadores y empresas. Además, el marco normativo colombiano proporciona una base sólida, con leyes como la Ley 50 de 1990, el Decreto 4369 de 2006 y el Decreto 1072 de 2015, que regulan la existencia y operación de estas organizaciones. (Ley 50 de 1990)

Los resultados preliminares indican que existe una demanda insatisfecha de servicios temporales formales en Bucaramanga, especialmente en sectores como comercio, manufactura, logística y servicios personales. También se identifican vacíos de conocimiento en torno al papel de las EST, lo que refuerza la necesidad de campañas de información y posicionamiento. Según Pluxee (2023), más del 70 % de los trabajadores colombianos valoran la flexibilidad como un factor determinante al momento de aceptar un empleo, lo que valida el enfoque del modelo propuesto.

Finalmente, las conclusiones permiten afirmar que la creación de una Empresa de Servicios Temporales en Bucaramanga no solo es viable desde el punto de vista técnico y financiero, sino también altamente pertinente desde el enfoque social. La propuesta planteada responde a una necesidad real del mercado laboral regional, y ofrece una herramienta concreta para fortalecer el empleo formal, generar oportunidades para poblaciones vulnerables y dinamizar el tejido empresarial.

1. Justificación

La creación de una empresa de servicios temporales (EST) en Bucaramanga se justifica plenamente al analizar el contexto laboral regional. Según el último reporte del DNP, el área metropolitana de Bucaramanga presenta una tasa de desempleo del 12.5%, superior al promedio nacional (10.3%), mientras que la informalidad laboral alcanza el 40.1% en la ciudad. Estas cifras evidencian una problemática estructural que requiere soluciones innovadoras (DNP, 2023).

El proyecto adquiere especial relevancia al considerar que, las empresas de servicios temporales bien reguladas pueden convertirse en mecanismos efectivos para la formalización laboral. En el contexto bumangués, esta iniciativa podría impactar

positivamente en jóvenes entre 18-28 años (que representan el 32% del desempleo local), mujeres cabeza de familia (28% de los hogares) y personas con baja cualificación técnica, también podría ayudar en sectores clave como la industria manufacturera, o servicios que requieren una flexibilidad estacional (DNP, 2023)

Desde la perspectiva académica, este estudio realiza tres aportes fundamentales, Actualización del marco teórico: Integra conceptos de flexibilidad laboral definida como una estrategia integrada y destinada a mejorar simultáneamente la flexibilidad y la seguridad en el mercado laboral con las particularidades del mercado laboral santandereano (Alvarez Droguett & Wilkins Binder , 2022).

El estudio se centra en el área metropolitana de Bucaramanga Floridablanca, Girón y Piedecuesta, donde se concentra la mayoría de la actividad económica del departamento. Abarca el periodo 2018-2023 para el análisis histórico.

Se enfoca en población económicamente activa (18-60 años) con niveles educativos desde bachilleres hasta técnicos laborales, los Sectores prioritarios serán logística, construcción y servicios administrativos.

Los beneficios tangibles serán, para los empleados acceso a contratación formal con todas las prestaciones de ley (Art. 15, Ley 50/1990). Capacitación técnica certificada, reducción de costos laborales fijos, agilidad en procesos de contratación, mitigación de riesgos legales por intermediación laboral. El proyecto incorpora tres pilares de sostenibilidad, Económica, Social, Ambiental. Como concluye en su informe sobre empleo temporal el Banco mundial (2021, pág. 117). Los modelos de empresas de servicios temporales bien diseñados generan círculos virtuosos donde ganan trabajadores, empresas y

el Estado, particularmente en economías en transición. Este proyecto busca precisamente crear ese círculo virtuoso en Bucaramanga.

2. Descripción del Problema

2.1. Planteamiento del Problema

A nivel internacional, el mercado laboral ha experimentado una creciente flexibilización, con un auge en la demanda de empleo temporal. Según la Organización Internacional del Trabajo (2022). El 20% de los trabajadores en economías emergentes se vinculan bajo modalidades temporales, muchas veces sin garantías laborales. En América Latina, este fenómeno se intensifica debido a la alta informalidad, donde el 53% de los empleos no cuentan con seguridad social (CEPAL, 2022).

Colombia no es ajena a esta realidad. El Departamento Nacional de Planeación (2023). Reporta que el 40% de los trabajadores en Bucaramanga están en la informalidad, con contratos precarios y sin acceso a prestaciones sociales. Aunque las Empresas de Servicios Temporales podrían mitigar este problema, su desarrollo en la región es incipiente. Mientras en Bogotá y Medellín operan más de 50 Empresas de Servicios Temporales formalizadas, en Bucaramanga apenas existen 5 registradas ante el Ministerio del Trabajo (2023). Lo que refleja una oferta insuficiente para la demanda del sector productivo.

El área metropolitana de Bucaramanga, incluyendo Floridablanca, Girón y Piedecuesta, concentra una actividad económica dinámica, con sectores como industria comercio y servicios, sin embargo, estos sectores enfrentan dos problemas críticos como la falta de flexibilidad laboral, las empresas requieren mano de obra temporal para picos de

producción, eventos o proyectos estacionales, pero no encuentran agencias especializadas que les provean personal calificado bajo esquemas legales.

Las razones por las cuales no se ha desarrollado un mercado robusto de empresas de servicios temporales en Bucaramanga incluyen, desconocimiento del modelo, muchas empresas locales no utilizan empresas de servicios temporales por falta de información sobre sus beneficios legales y operativos.

Temor a la intermediación laboral ya que algunos empleadores asocian las empresas de servicios temporales con explotación laboral, pese a que la normativa colombiana (Ley 50 de 1990, Decreto 4369 de 2006). Regula su funcionamiento.

Oferta limitada es debido a las pocas empresas de servicios temporales existentes en la ciudad no cubren las necesidades de todos los sectores, especialmente en áreas técnicas como logística y manufactura.

La falta de empresas de servicios temporales consolidadas en Bucaramanga genera impactos negativos en múltiples niveles, para los trabajadores por ejemplo una mayor precarización laboral, con contratos verbales y sin acceso a salud o pensiones. Dificultad para acceder a experiencia laboral formal, especialmente en jóvenes.

Para las empresas se genera mayor costo al tener que contratar y despedir personal de manera directa, riesgos legales por incumplimiento de normas laborales.

En cuanto a la economía regional pérdida de competitividad frente a otras ciudades con modelos de empresas de servicios temporales mucho más desarrollados

2.2. Formulación de Investigación

¿Como formular un plan de negocios para la creación de unas empresas de servicios temporales en el municipio de Bucaramanga?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa de empleo temporal en Bucaramanga.

3.2. Objetivos Específicos

Realizar un estudio de mercado identificando la oferta y la demanda para la creación de unas empresas de servicios temporales (EST) en el municipio de Bucaramanga.

Diseñar un estudio administrativo y legal que garantiza el cumplimiento de la normativa vigente para la creación de unas empresas de servicios temporales (EST) en el municipio de Bucaramanga.

Determinar las necesidades técnicas de infraestructura requeridas para la creación de unas empresas de servicios temporales en el municipio de Bucaramanga.

Analizar la viabilidad financiera del plan de negocios para la creación de unas empresas de servicios temporales (EST) en el municipio de Bucaramanga

4. Marco Referencial

4.1.Estado del Arte

El modelo de empresas de servicios temporales ha sido ampliamente investigado a nivel internacional por su gran impacto en la productividad y su flexibilidad laboral, esta investigación de Maurizio (2016). Este documento analiza tres de estas modalidades: el empleo a tiempo parcial, temporario y la triangulación laboral. El análisis se lleva a cabo para Argentina, Brasil, Chile, Ecuador y Perú. Además, estudio la incidencia en el total del

empleo asalariado y en diferentes subgrupos de ocupados, se analiza la evolución que estas formas atípicas han experimentado durante la última década y se evalúa en qué medida éstas son fuente de brechas salariales y de condiciones laborales más precarias.

En este proyecto que sustenta el siguiente autor Bencomo y Rojas (2007). en su proyecto de investigación denominado “). Empresas de trabajo temporal: ¿eliminadas o modificadas en su naturaleza jurídica?.”, tiene como objetivo principal analizar los aspectos normativos de las empresas de trabajo temporal (ETT), abordándose como referencia general el contexto legal de algunos países latinoamericanos (Argentina, Chile, Colombia, Uruguay) profundizando particularmente, en el caso venezolano. Se ha configurado una suerte de inseguridad jurídica que repercute directamente en las obligaciones y derechos legítimos de empleadores, trabajadores temporales y permanentes de las mismas, así como de las empresas que mantenían vinculación jurídica con esta figura, que de alguna manera potenciaban el empleo en el país y fortalecían un mercado laboral con más flexibilidad.

La investigación sustentada por Basualdo y Morales (2019). En su libro mencionado “La tercerización laboral: orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina.”, definía como objetivo principal contribuir al análisis de la problemática de la tercerización, el estudio de sus orígenes, su impacto y sus características, además de los efectos sobre los trabajadores.

En el proyecto de negocios sustentando por Abramo (2021). En su trabajo denominado “Políticas para enfrentar los desafíos de las antiguas y nuevas formas de informalidad en América Latina.”, tiene como principal objetivo promover empleos productivos y enfrentar el desafío de las nuevas formas de empleo informal. La conclusión

de los autores es que, si bien existe un alto grado de heterogeneidad en las condiciones laborales de esos trabajadores, en general el trabajo a través de las plataformas digitales se caracteriza por un “elevado incumplimiento de los criterios del trabajo decente: presenta inestabilidad de trabajo e ingresos.

Ya en Colombia, diversos trabajos académicos han contribuido al análisis de este tipo de modelos de empresa desde una perspectiva mucho más empresarial, en el plan de negocios que Benavides y Enríquez (2010). En su trabajo denominado “Plan de negocios para el montaje de la empresa de servicios de empleo temporal en la Zona Urbana de la ciudad de Pasto”, planteaba como objetivo la investigación para el montaje de la empresa de servicios de empleo temporal en la Zona urbana de la ciudad de Pasto, así mismo concluía que el proyecto tenía más oportunidades que limitantes en la realización.

En el siguiente artículo de investigación sustentado por Gómez (2014). denominado “Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo”, buscan indagar sobre la flexibilidad laboral en Colombia y su contribución a la precarización del empleo, además concluía que el incremento de la utilización de estas modalidades de relación laboral se aumenta año a año y se incrementa la pérdida de calidad del trabajo y su estabilidad, con su respectiva disminución de calidad de vida y bienestar de los trabajadores y de sus familias.

En el trabajo de investigación realizado y sustentado por Ramírez (2019). En su investigación denominada “A mí me gustaría, pero en mis condiciones no puedo”. Maternidad, discriminación y exclusión: el paso del trabajo formal al trabajo informal en confección en Colombia”, propone una lectura crítica del diseño institucional del fuero de

maternidad concentrado en la protección de las madres trabajadoras y concluyó una serie de prácticas anti maternales y anti cuidado que caracterizan al sector formal y terminan por excluir a las trabajadoras madres o a trabajadores con responsabilidades de cuidado del trabajo formal.

En el proyecto de investigación realizado y sustentado por Orozco (2013).

Denominado “Violencia en el trabajo: investigaciones realizadas en Colombia”, tiene como propósito principal mostrar los resultados de una exploración bibliográfica concerniente a las investigaciones llevadas a cabo en los últimos diez años, sobre el tema de la violencia en el lugar de trabajo, concluye identificando las principales problemáticas referente a los tipos de violencia que pueda existir en el lugar de trabajo.

A nivel regional, Santander presenta un contexto favorable para realizar este tipo de emprendimientos, es así que en el plan de negocios sustentado por Mantilla (2009), en su estudio denominado “Factibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios temporales para Financiera Comultrasan” planteo como objetivo principal reducir la tercerización externa dentro de una empresa u organización, concluyendo que se puede logra mayor alineación con la cultura organización, valores y principios en una empresa sin necesidad de contar con una empresa de empleos temporales.

En el proyecto de investigación que sustento Puentes (2017). en el trabajo denotado “Modelo de negocio para implementar una bolsa de empleo basada en el teletrabajo en Santander.”, tiene como objetivo principal la creación de una bolsa de empleo para ofrecer contratación con la modalidad de teletrabajo en Santander, logrando ser un proyecto viable e innovador porque busca promover la contratación mediada por las TIC para la mejora de

los procesos en las organizaciones. La investigación fue descriptiva y se realizó para conocer la percepción de los empresarios y de los trabajadores de las empresas en Santander sobre la modalidad del teletrabajo y la contratación por medio de bolsas de empleo o empresas temporales.

En el plan de negocios realizado y sustentado por Gómez y Hurtado (2007). En el trabajo denominado “Comportamiento del empleo industrial en Colombia, Eje Cafetero y los departamentos de Bolívar, Santander y Tolima en el período 1985-2003.”, propusieron principios de planeación empresarial replicables para negocios regionales. Analizó el fenómeno donde la contratación de la mano de obra fue cambiante, los primeros años de estudio el porcentaje de mayor contratación se ubicó en el personal permanente, mientras que el personal temporal contratado directamente por el establecimiento se hizo importante al finalizar la década de los años noventa, circunstancia que en parte fue sustituida a partir del año 2000 a través de la vinculación de temporales contratados por agencia, efecto de la implementación de una serie de medidas que buscaban flexibilizar el mercado laboral y por ende la reducción de este tipo de costos en las empresas.

En el proyecto de investigación sustentado por León y Rueda (2020). En su libro llamado “Propuesta de una Agencia de Empleo para Tecnólogos Egresados de las Unidades Tecnológicas del Municipio de Bucaramanga en 2020-2024.”, tiene como objetivo principal central el desarrollar un estudio de viabilidad para la creación de una Agencia de empleo para la vinculación al mercado laboral de tecnólogos egresados de las Unidades Tecnológicas De Santander en el municipio de Bucaramanga. Además, se identificaron los servicios que ofertara la agencia de empleo para tecnólogos y se efectuó un estudio

económico para la determinación de la viabilidad financiera para la creación de una Agencia de empleo.

Desde el ámbito legal, Colombia ha establecido un marco normativo robusto que regula las empresas de servicios temporales. Es así en el artículo realizado por Lozano (2018). Con el nombre de La flexibilización laboral en Colombia desde la reforma laboral, ley 789 de 2002: Impacto, evolución y desarrollo de las condiciones laborales, analiza los términos de flexibilidad laboral a través de los contratos de trabajo, los tiempos mínimos laborales y hasta la concepción de lo que era salario y remuneración, además evalúa la flexibilidad laboral, desde la perspectiva de una estrategia para la competitividad empresarial que puede adaptarse a la realidad económica en al cual se desarrollan las organizaciones.

En la investigación realizada por Ibarra y González (2010), con el nombre de “La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo” plantea que es imprescindible conocer a qué se hace referencia exactamente cuando se habla de flexibilidad laboral, pues existen posturas y concepciones marcadamente diferentes en torno a su significado y a sus consecuencias, además analiza las consecuencias que tiene el uso de cada mecanismo sobre la economía, la empresa y las condiciones de vida de los trabajadores.

En el proyecto de investigación de Ascencio y Ochoa (2021). con el nombre “Contratación por medio de empresas de servicios temporales: Legislación Laboral Colombia Vs España”, el objetivo principal se orientó a analizar comparativamente el despliegue laboral que contiene la figura de intermediación laboral en ambos países,

además concluyo que la contratación temporal en ambos países responde a la necesidad de cubrir puestos específicos por circunstancias particulares. Esta modalidad ofrece a los desempleados la oportunidad de acceder a su primer empleo, ganar experiencia en diversos sectores, generar redes profesionales y tener acceso a empresas grandes y pequeñas.

Finalmente, el trabajo de grado Medina y González (2023), citado “Análisis de la formalización laboral en Colombia en las empresas sociales del estado” indagó la problemática de la tercerización laboral u Outsourcing en los trabajadores del sector de la salud, y la garantía de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución Política. Concluyo lo importante que es señalar cómo la tercerización laboral que se encontraba establecida en el Decreto 583 de 2016 fue derogada posteriormente por el Decreto 683 de 2018.

4.2.Marco Teórico

La dinámica del mercado laboral en Colombia ha experimentado profundas transformaciones a lo largo de las últimas décadas, en respuesta a fenómenos como la globalización, los cambios tecnológicos y la creciente necesidad de flexibilidad en los modelos de contratación. Dentro de este contexto, las Empresas de Servicios Temporales (EST) han surgido como actores esenciales que permiten conectar de manera eficiente la oferta y la demanda de trabajo. Para comprender mejor su importancia y funcionamiento, es necesario analizar diversas teorías que sustentan su existencia y su impacto en la sociedad. (Ibarra et al., 2010).

La Teoría de la Intermediación Laboral explica cómo las EST funcionan como intermediarios entre dos actores principales: las empresas que requieren talento humano y

los trabajadores que buscan oportunidades de empleo. Este modelo de intermediación no solo facilita el encuentro entre ambas partes, sino que también reduce los costos y los tiempos asociados a los procesos tradicionales de reclutamiento y selección. (Ibarra et al., 2010).

En Colombia, el crecimiento de este tipo de empresas ha sido impulsado por la necesidad de atender demandas específicas de sectores como el comercio, la industria manufacturera y los servicios financieros. Por ejemplo, durante temporadas de alta demanda como Navidad o el inicio del año escolar, las empresas necesitan incrementar su fuerza laboral rápidamente. Sin la intermediación de una EST, estos procesos serían mucho más lentos y costosos. (Ibarra et al., 2010).

Además, la intermediación aporta formalidad y seguridad a las relaciones laborales. A diferencia de otros tipos de contratación informal, las EST están obligadas por ley a garantizar a sus trabajadores derechos laborales como afiliación a seguridad social, pago de prestaciones y cumplimiento de las normas de salud ocupacional. Así, la intermediación no solo favorece a las empresas clientes, sino que también protege a los trabajadores, quienes acceden a empleos formales, aunque sean de corta duración (Ibarra Cisneros & González Torres, 2010).

La formalización laboral es uno de los grandes retos históricos del mercado de trabajo colombiano. De acuerdo con cifras recientes, más del 40% de los trabajadores en Colombia aún se desempeñan en condiciones de informalidad, sin acceso a prestaciones sociales ni estabilidad laboral. Frente a este panorama, las empresas de servicios temporales surgen como una herramienta importante para promover la formalización. (Olivera, 2022)

La Teoría de la Formalización Laboral sostiene que para lograr un mercado de trabajo más justo y equitativo es fundamental incorporar a los trabajadores a un sistema donde se respeten sus derechos básicos. Las EST cumplen esta función al ofrecer empleos que cumplen con los requisitos legales, contribuyendo así a disminuir los índices de informalidad. (Olivera, 2022)

Iniciativas como la e-formalización, planteada por Lizeth Varón (2022), han buscado modernizar este proceso mediante el uso de plataformas digitales que simplifican la afiliación de los trabajadores al sistema de seguridad social. En este sentido, las EST no solo facilitan el acceso a trabajos formales, sino que también aprovechan la tecnología para garantizar que estos procesos sean más ágiles y transparentes.

Un caso concreto de éxito se observa en las ciudades intermedias como Bucaramanga, donde el trabajo temporal formalizado ha permitido a muchos jóvenes recién egresados insertarse en el mercado laboral. A través de las EST, estos jóvenes pueden obtener su primer empleo formal, cotizar para su pensión y adquirir experiencia que les facilitará encontrar empleos más estables en el futuro. (Olivera, 2022)

El mundo laboral contemporáneo exige adaptabilidad. La Teoría de la Flexibilidad Laboral destaca la importancia de que tanto trabajadores como empleadores sean capaces de ajustar sus esquemas de contratación, jornadas laborales y condiciones de trabajo ante los cambios económicos y tecnológicos.

En este contexto, las empresas de servicios temporales ofrecen un modelo de contratación que permite a las organizaciones enfrentar desafíos como la estacionalidad de la demanda, los cambios tecnológicos o la globalización de mercados. Como señala Olivera

(2020), una empresa que enfrenta variaciones en su volumen de ventas puede aumentar o reducir su fuerza laboral de manera rápida y eficiente mediante contratos temporales.

Por ejemplo, en sectores como el turismo o los eventos, que son altamente estacionales, el trabajo temporal no solo es necesario, sino que es el formato ideal. En Bucaramanga, eventos como ferias y temporadas turísticas generan picos de contratación que son atendidos casi exclusivamente a través de las EST.

En Colombia, la actividad de las empresas de servicios temporales está regulada principalmente por el Código Sustantivo del Trabajo y normas específicas como la Ley 50 de 1990 y el Decreto 4369 de 2006. Estas normativas establecen los requisitos legales para la operación de las EST, así como las condiciones laborales mínimas que deben garantizar a sus trabajadores.

La Teoría de la Regulación Laboral argumenta que la intervención del Estado en el mercado laboral es necesaria para corregir las fallas de mercado y proteger los derechos de los trabajadores. Sin regulación, podrían generarse situaciones de explotación laboral, desigualdad salarial o precarización del empleo.

Ramírez Bustamante (2021) sostiene que un cumplimiento estricto de la normatividad no solo beneficia a los trabajadores, sino que también genera ventajas competitivas para las EST que actúan de manera ética. Estas empresas construyen una reputación sólida que les permite atraer tanto a buenos trabajadores como a empresas clientes de alto nivel.

Por ejemplo, una EST que incumple con el pago de prestaciones sociales corre el riesgo no solo de sanciones económicas, sino de perder contratos importantes y enfrentar demandas laborales que afecten su sostenibilidad a largo plazo. (Alzate et al., 2021)

La Demanda de Trabajo Temporal es un fenómeno que responde a múltiples factores, incluyendo la variabilidad de los ciclos económicos, los cambios tecnológicos y las tendencias de consumo. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022).

Según un informe de Empatíf (2024), sectores como el comercio minorista, la construcción, el turismo y la agricultura muestran una alta dependencia del trabajo temporal en ciudades intermedias como Bucaramanga. Estos sectores experimentan fluctuaciones estacionales que requieren aumentos rápidos de personal en determinados momentos del año.

Por ejemplo, como lo mencionan Morales y Basualdo (2014) durante la temporada navideña, las grandes superficies comerciales deben contratar cajeros, empacadores, vendedores y personal logístico adicional. Las EST permiten que estas contrataciones se realicen de manera eficiente y en cumplimiento de todas las obligaciones laborales.

La competencia en el sector de las EST es intensa. Para destacar, es fundamental implementar estrategias de reclutamiento innovadoras y efectivas. Un reclutamiento exitoso debe basarse en la combinación de varias herramientas: redes sociales profesionales como LinkedIn, bases de datos internas, ferias de empleo universitarias y programas de referidos. Además, es fundamental utilizar plataformas de reclutamiento digital que permitan automatizar y agilizar los procesos de selección, un ejemplo práctico sería el uso de

algoritmos de inteligencia artificial para hacer coincidir los perfiles de los candidatos con las vacantes disponibles, reduciendo así el tiempo de contratación y mejorando la calidad de los emparejamientos laborales. (Gómez Vélez, 2014)

La rotación laboral es una característica inherente al empleo temporal, pero no por ello debe ser vista de manera negativa. Gestionar adecuadamente la rotación permite reducir costos, mejorar la continuidad de los servicios y fortalecer la reputación de la empresa. (Alzate et al., 2021)

Para mitigar los efectos negativos de la rotación es importante crear programas de inducción rápidos pero efectivos, ofrecer incentivos de permanencia a los trabajadores más destacados, y mantener canales de comunicación abiertos para resolver inquietudes y mejorar el clima laboral. De esta manera, una correcta gestión de la rotación no solo beneficia a la empresa, sino que también ofrece a los trabajadores mayores oportunidades de continuidad y desarrollo profesional. (Alzate et al., 2021)

4.3.Marco Conceptual

Según el Departamento Administrativo del Servicio Civil (2025), el empleo temporal se establece por un período determinado con el objetivo de cubrir necesidades específicas dentro de una empresa u organización, tales como picos de producción, reemplazo por ausencias o proyectos temporales. Este tipo de empleo proporciona flexibilidad tanto para las empresas, que pueden adaptar sus recursos humanos a las demandas cambiantes del mercado, como para los trabajadores, que tienen la oportunidad de adquirir experiencia laboral en distintos sectores.

La flexibilidad laboral es una de las principales ventajas que ofrece el empleo temporal. Según el Departamento Administrativo del Servicio Civil (2025), la flexibilidad laboral se refiere a la capacidad de adaptar las condiciones de trabajo a las necesidades cambiantes de las empresas y los trabajadores, permitiendo ajustes en la jornada laboral y la duración del contrato, lo que permite a las organizaciones ajustarse rápidamente a variaciones en la demanda de productos o servicios, mientras que los trabajadores pueden tener una mejor conciliación de su vida personal y profesional.

El outsourcing o subcontratación es una estrategia empresarial en la que una empresa externaliza ciertos procesos o servicios a terceros especializados, permitiendo delegar la gestión de recursos humanos de forma temporal. En el caso de las empresas de empleo temporal, el outsourcing se utiliza para delegar la gestión de los recursos humanos de forma temporal. Esto permite a las empresas concentrarse en su actividad principal, mientras que las empresas de empleo temporal gestionan de manera eficiente las contrataciones y la administración del personal. (Departamento Administrativo del Servicio Civil, 2025)

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia (2016), el capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que poseen los individuos, los cuales son adquiridos a través de la educación, la capacitación y la experiencia laboral. En el contexto de una empresa de empleo temporal, la gestión del capital humano es crucial, ya que la calidad del servicio que ofrece la empresa depende de la capacidad de seleccionar, capacitar y asignar a los trabajadores adecuados a las empresas que lo requieren. Un manejo eficaz del capital humano mejora tanto la productividad de las empresas como el desarrollo profesional de los empleados temporales.

La regulación laboral es el conjunto de leyes, normativas y disposiciones que rigen las relaciones laborales entre empleadores y empleados. En el caso de las empresas de empleo temporal, estas deben cumplir con una serie de regulaciones que protegen tanto a los trabajadores temporales como a las empresas contratantes. Es fundamental que las empresas de empleo temporal se ajusten a las normativas locales y nacionales, asegurando que los derechos laborales de los empleados sean respetados, evitando así posibles conflictos legales. (Ramírez Bustamante, 2021)

La demanda de trabajo temporal está estrechamente relacionada con las fluctuaciones del mercado y la economía. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2024), la demanda de trabajo temporal en sectores como comercio, manufactura y servicios está influenciada por factores como la estacionalidad de la producción y las tendencias de consumo. En ciudades como Bucaramanga, donde existen estos sectores, las empresas necesitan personal temporal para cubrir sus necesidades puntuales, lo que representa una oportunidad significativa para las agencias de empleo temporal.

Según Staffing (2022), las empresas de servicios temporales desempeñan un papel crucial en la contratación de personal calificado para satisfacer las necesidades cambiantes de las empresas. Aquí es donde las estrategias de reclutamiento son fundamentales para las empresas de empleo temporal, ya que su éxito depende de la capacidad para atraer y seleccionar candidatos calificados que se ajusten a las necesidades de las empresas contratantes. Estas estrategias incluyen la publicación de ofertas de empleo en diferentes plataformas, el uso de redes profesionales, la realización de entrevistas y pruebas de habilidades. Una adecuada estrategia de reclutamiento garantiza que las agencias puedan

ofrecer personal competente y adecuado para cada tarea o proyecto temporal, asegurando la satisfacción tanto de las empresas como de los empleados.

La rotación laboral es un fenómeno común en los empleos temporales, se refiere al flujo de entrada y salida de trabajadores en períodos cortos según. En Bucaramanga, donde sectores como el comercio o la construcción tienen alta demanda estacional, gestionar la rotación es clave para mantener productividad. Según Martínez (2019), la rotación laboral en las empresas privadas de Colombia se concentra en factores como el salario, condiciones de trabajo, falta de capacitación, ambiente organizacional y falta de oportunidades de desarrollo.

4.4.Marco Legal

Una de las bases principales es la Ley 50 de 1990, la cual reformó el Código Sustantivo del Trabajo y dio origen formal a la figura de las EST. Esta ley no solo legitimó su existencia, sino que también estableció reglas claras para su operación, definiendo cómo deben ser los contratos, en qué condiciones pueden contratarse trabajadores en misión y cuál es la finalidad de este tipo de intermediación laboral. Gracias a esta legislación, se busca garantizar que los trabajadores vinculados a través de una EST no vean vulnerados sus derechos laborales fundamentales, y que las empresas usuarias hagan un uso adecuado y responsable de esta herramienta. (Ley 50, 1990)

Además de esta ley, el Decreto 4369 de 2006 juega un papel muy importante, ya que especifica de manera detallada los requisitos que deben cumplir las EST para obtener el permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Trabajo. Este decreto exige, por ejemplo, demostrar la capacidad económica suficiente, la organización interna adecuada y

un compromiso claro con las obligaciones laborales. Es decir, no cualquiera puede crear una empresa de servicios temporales; es necesario pasar por un riguroso proceso de evaluación que garantice la protección de los trabajadores y el cumplimiento de la normativa vigente. Este control ayuda a evitar la proliferación de empresas improvisadas o informales que puedan afectar el bienestar de los empleados. (Decreto 4369, 2006)

Por otro lado, el Código Sustantivo del Trabajo, que es la principal recopilación de normas laborales en Colombia, también contiene disposiciones claves para entender el rol de las EST. En sus artículos 71 a 94, se regula el contrato de trabajo a término fijo, el cual es el tipo de contrato que usualmente se firma cuando un trabajador es vinculado a través de una empresa temporal. Este código establece aspectos como la duración mínima del contrato, las condiciones de prórroga y las indemnizaciones en caso de terminación anticipada. Para quienes trabajan a través de una EST, conocer estas reglas es fundamental, ya que les permite defender sus derechos y exigir el cumplimiento de las condiciones pactadas. (Código Sustantivo del Trabajo, 1950)

Un marco normativo fundamental que no podemos dejar de lado es el Decreto 1072 de 2015, mejor conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Este decreto recoge, organiza y actualiza diferentes normas laborales, incluyendo lo relacionado con el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Esto es especialmente relevante para los trabajadores en misión, ya que ellos se enfrentan a ambientes laborales cambiantes, con riesgos que varían según la empresa usuaria donde presten sus servicios. La norma establece que las EST, junto con las empresas usuarias, deben coordinar acciones para garantizar ambientes laborales seguros, implementando

medidas preventivas y correctivas que reduzcan los accidentes y enfermedades laborales.

(Decreto 1072 de 2015)

La Ley 1429 de 2010, más conocida como la Ley de Formalización y Generación de Empleo, también resulta clave en este contexto. Esta ley busca incentivar la creación de nuevas empresas y la formalización del empleo, promoviendo mecanismos que faciliten la contratación laboral, incluyendo la intermediación a través de EST. Para los emprendedores y empresarios, la ley ofrece beneficios tributarios y reducción de costos en sus primeras etapas de funcionamiento. Desde el punto de vista de las Empresas de Servicios Temporales, esta ley representa una oportunidad para fortalecer su presencia en el mercado formal, siempre bajo el compromiso de respetar los derechos laborales. (Ley 1429 de 2010)

Otro decreto que resulta fundamental es el Decreto 1601 de 2014, el cual regula la inscripción y el control de las EST ante las autoridades competentes. Esta norma busca asegurar que solo aquellas empresas que cumplen con los requisitos de ley puedan operar, protegiendo así a los trabajadores de posibles fraudes o abusos. También establece parámetros claros para la inspección, vigilancia y sanción en caso de incumplimiento. De esta manera, el Estado colombiano busca mantener la transparencia y calidad del servicio que prestan las Empresas de Servicios Temporales, fortaleciendo la confianza en este modelo de contratación. (Decreto 1601 de 2014)

En este mismo sentido, la Ley 789 de 2002, que introdujo importantes reformas laborales en Colombia, también favorece el desarrollo de modelos de empleo temporal. Esta ley creó mecanismos de incentivos para la contratación de jóvenes, mujeres y personas en condición de vulnerabilidad, promoviendo su acceso al mercado laboral. Las EST, al ser

un puente entre las personas y las empresas, juegan un papel fundamental en la materialización de estas políticas públicas, ampliando las oportunidades de empleo digno y formal para poblaciones que tradicionalmente han tenido más barreras de acceso. (Ley 789 de 2002)

Finalmente, no se puede dejar de mencionar la importancia del Convenio 181 de la OIT, aprobado en Colombia mediante la Ley 931 de 2004. Este convenio internacional regula las agencias privadas de empleo, incluyendo las EST, y establece principios fundamentales como la igualdad de trato, la prohibición de discriminación y el respeto por los derechos laborales. La adopción de este convenio por parte de Colombia refleja el compromiso del país con los estándares internacionales de trabajo decente, y obliga a las EST a actuar no solo en cumplimiento de la ley nacional, sino también bajo principios éticos y de respeto a los derechos humanos de los trabajadores. (Ley 931 de 2004)

5. Metodología

5.1. Tipo de Investigación

Este plan de negocios se desarrolla teniendo en cuenta un tipo de investigación descriptiva. Según Morales (2012). La investigación descriptiva busca analizar y comprender situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante una descripción precisa de actividades, objetos, procesos y personas. Su finalidad no solo es recopilar información, sino también predecir y reconocer las conexiones entre dos o más variables. Para nuestra investigación, este enfoque descriptivo facilita la comprensión detallada del problema y sentó las bases para la formulación de un plan de negocios ajustado a la realidad del mercado laboral regional, además fue clave para sustentar la viabilidad de la

creación de una Empresa de servicios temporales con bases técnicas, legales y económicas sólidas, respondiendo a una necesidad del contexto de la ciudad de Bucaramanga.

5.2. El Enfoque de la Investigación

Para este plan de negocios se empleará un tipo de investigación cuantitativa. Según Chaves Montero (2018), los métodos de investigación cuantitativa permiten recopilar datos numéricos que facilitan el análisis estadístico y la identificación de patrones y tendencias en la información. Este enfoque es adecuado para estudiar fenómenos de manera objetiva y medir variables específicas, lo que aporta claridad y precisión en los resultados.

En el caso de este proyecto, se utilizarán principalmente encuestas estructuradas como técnica de recolección de información, lo que permitirá obtener datos cuantificables sobre la demanda de servicios temporales, características de la fuerza laboral disponible y necesidades de las empresas usuarias en Bucaramanga. La aplicación de instrumentos estandarizados y el posterior análisis estadístico garantizarán que las conclusiones se fundamenten en evidencia objetiva, confiable y representativa del contexto investigado.

Población y Muestra Poblacional

El universo poblacional del plan de negocio está sustentado en los habitantes del municipio de Bucaramanga. Según DANE (2018). En la encuesta de censo se presentan 528 mil habitantes aproximadamente. La población objeto de estudio es la que se encuentra situada en la comuna 15, en el barrio Sotomayor conocido como barrio cabecero que según el plan de desarrollo territorial está conformada por 5 mil habitantes. Para realizar el muestreo estadístico se establece la muestra poblacional, bajo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 17.17%, se entiende que este margen de error es elevado y,

por lo tanto, los resultados deben interpretarse como tendencias generales y no como datos definitivos. Este margen de error tomado es debido a las limitaciones logísticas y presupuestarias del presente estudio.

Ecuación 1

Calculo muestra trabajadores

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población (5000)

Z α = 1.96 (seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (5% = 0.05)

q = 1 – p (1-0.05 = 0.95)

d = precisión (17.17%= 0.05).

= 30 muestras.

Para el caso de la encuesta de los empleadores, tendremos un universo de cerca de 900 empresas locales (industria, comercio y servicios) en el sector de la comuna 15, barrio Sotomayor de la ciudad de Bucaramanga, Según DANE (2018). El tipo de muestreo probabilístico con encuestas se hará a 50 entidades del sector servicios.

Ecuación 2*Calculo muestra empleadores*

$$n = \frac{N * Z_a^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población (50)

Z α = 1.96 al cuadrado (seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (5% = 0.05)

q = 1 – p (1-0.05 = 0.95)

d = precisión (5%= 0.05).

= 30 Muestras.

5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la recolección de datos en este proyecto, encuestas dirigidas a potenciales trabajadores y empresas usuarias. Las encuestas proporcionarán datos cuantitativos sobre demanda laboral, preferencias y condiciones de contratación. Estos instrumentos se diseñarán con preguntas alineadas a los objetivos específicos del estudio, garantizando información confiable para el análisis integral del plan de negocios.

Tabla 1*Descripción desarrollo de objetivos*

Titulo	Objetivo		Fases	Resultado
	Objetivo General	Objetivos Específicos		

<p>Plan de negocios Para la creación de Empresa de servicios Temporales en el Municipio de Bucaramanga</p>	<p>Formular un plan de negocios para la creación de una empresa de empleo temporal en Bucaramanga.</p>	<p>Objetivo específico 1 Realizar un estudio de mercado identificando la oferta y la demanda para la creación de unas empresas de servicios temporales (EST) en el municipio de Bucaramanga.</p>	<p>Actividad 1. Diseñar y aplicar encuestas a empresas locales (industria, comercio y servicios) para identificar su demanda de mano de obra temporal, frecuencia de contratación y perfiles requeridos.</p>	<p>Número estimado de empresas que requieren personal temporal (por sector: industria, comercio, servicios).</p>
		<p>Objetivo específico 2 Diseñar un estudio administrativo y legal que garantiza el cumplimiento de la normativa vigente para la creación de unas empresas de servicios temporales (EST) en el municipio de Bucaramanga.</p>	<p>Actividad 1. Elaborar una matriz de requisitos legales para la creación y operación de una EST en Bucaramanga. Actividad 2. Documentar los procesos clave para la operación de la EST (contratación, nómina, seguridad social, riesgos laborales).</p>	<p>Una guía paso a paso para el cumplimiento normativo y evitará sanciones.</p>

<p>Objetivo específico 3 Analizar la viabilidad financiera del plan de negocios para la creación de unas empresas de servicios temporales (EST) en el municipio de Bucaramanga</p>	<p>Actividad 1. Identificar y cuantificar costos fijos (local, equipos, permisos) y variables (nóminas, prestaciones, capacitación).</p> <p>Actividad 2. Un modelo financiero detallado que demuestre la sostenibilidad económica de la EST, con indicadores clave como TIR, VAN y período de recuperación de la inversión.</p>	<p>Realizar escenarios financieros (optimista, realista, pesimista) con diferentes niveles de demanda y margen de utilidad.</p> <p>Un modelo financiero dinámico en Excel/ software especializado que proyectará la sostenibilidad de la EST.</p>
---	---	---

6. Desarrollo de los Objetivos

6.1. Estudio de mercado.

Según Kotler y Armstrong (2017), un estudio de mercados es un proceso sistemático que permite recopilar, analizar e interpretar información sobre un mercado, incluyendo datos sobre los consumidores, los competidores y el entorno general en el que opera una empresa.

El análisis de las preguntas realizadas a los empleadores tuvo como objetivo obtener información sobre el concepto, las preferencias y las percepciones de los gerentes o propietarios de empresas en relación con la contratación de personal mediante Empresas de

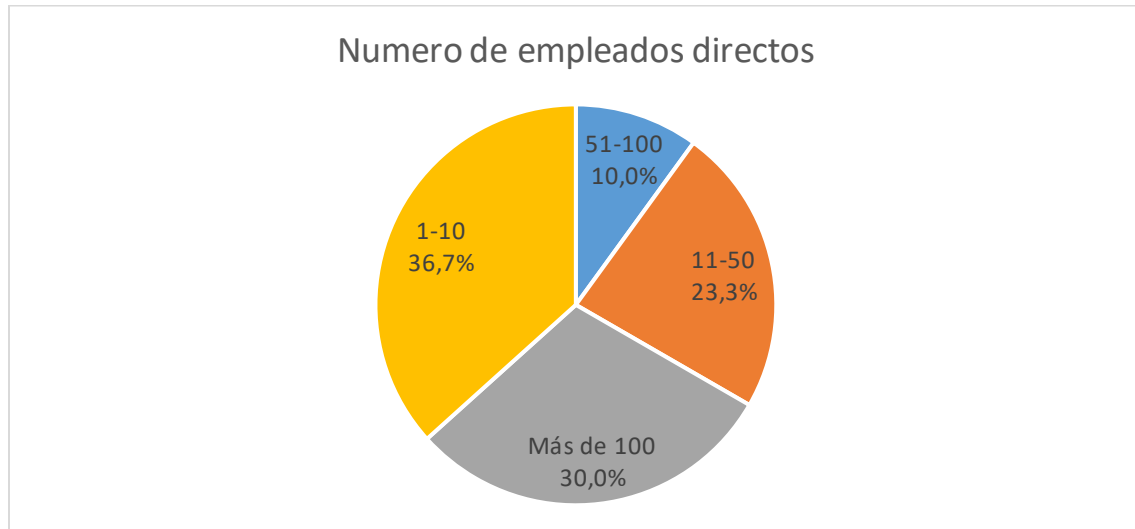
Servicios Temporales (EST). La muestra estuvo conformada por 30 participantes por encuesta, quienes proporcionaron los datos necesarios para los análisis correspondientes.

Tabla 2*Ficha técnica Empleados*

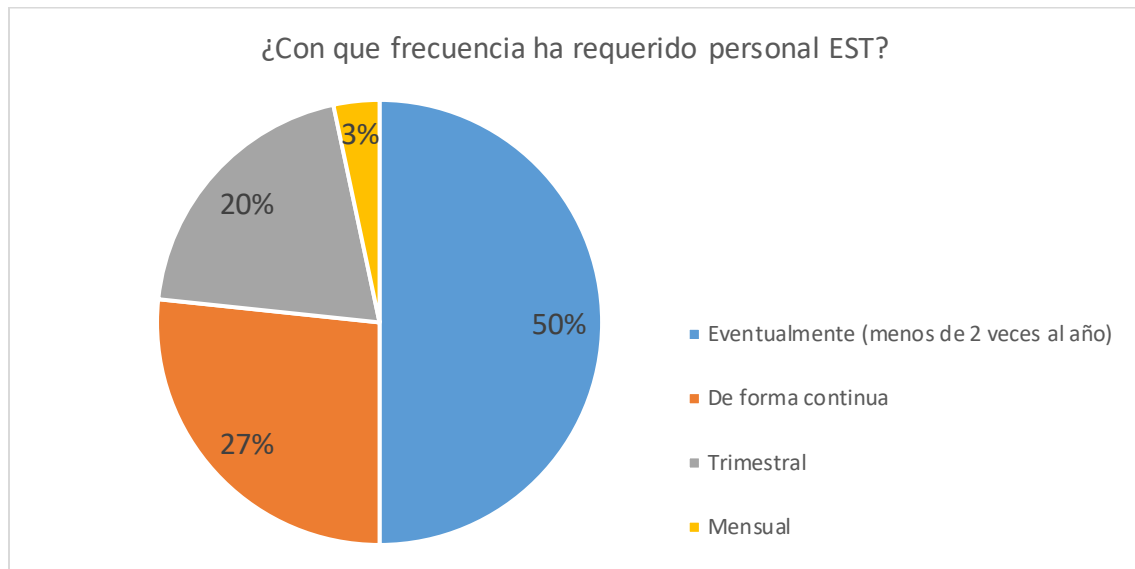
Universo	Empleados de la ciudad de Bucaramanga
Población	Empleados de empresas locales (industria, comercio y servicios) de la comuna 15, barrio Sotomayor, ciudad de Bucaramanga.
Objetivo del estudio	Conocer opiniones y expectativas requeridas por los trabajadores, respecto a la posibilidad de emplearse con una empresa de servicios temporales EST.
Tipos de muestra	Aleatoria simple
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Tamaño de la muestra	30 trabajadores
Nivel de confianza	95%
Margen de error	17,17%
Personas que realizan la encuesta	Camilo Andrés Corredor Aguilar Néstor Mauricio Castellanos

Tabla 3*Ficha Técnica Empleadores*

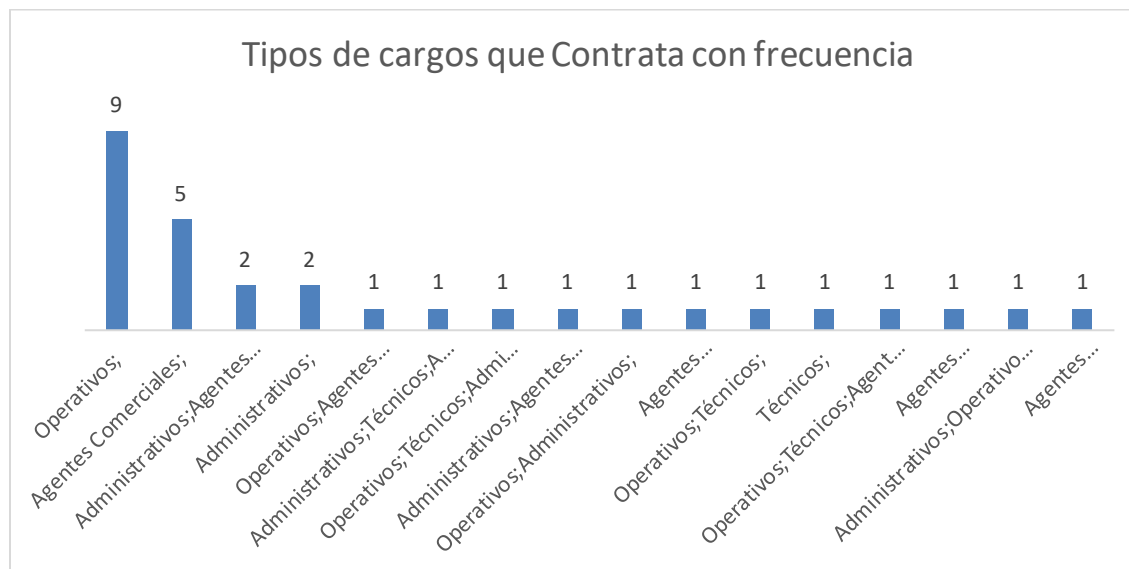
Universo	Empresas de la ciudad de Bucaramanga
Población	Empresas locales (industria, comercio y servicios) de la comuna 15, barrio Sotomayor, ciudad de Bucaramanga.
Objetivo del estudio	Empresas locales (industria, comercio y servicios) para identificar su demanda de mano de obra temporal, frecuencia de contratación y perfiles requeridos.
Tipos de muestra	Aleatoria simple
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Tamaño de la muestra	30 empresas
Nivel de confianza	95%
Margen de error	5%
Personas que realizan la encuesta	Camilo Andrés Corredor Aguilar Néstor Mauricio Castellanos

Figura 1*Empleados Directos*

Como se observa en la Figura 1, del total de la muestra, el 10,0 % de las empresas cuenta con entre 50 y 100 empleados directos, mientras que el 36,7 % tiene menos de 10 empleados directos. El porcentaje restante se distribuye entre empresas con plantillas intermedias. Estos resultados indican que, en general, las empresas no dependen completamente de personal directo; por el contrario, todavía se recurre a trabajadores contratados por obra, labor o tercerizados. Este segmento representa un nicho de oportunidad relevante para el desarrollo del plan de negocios.

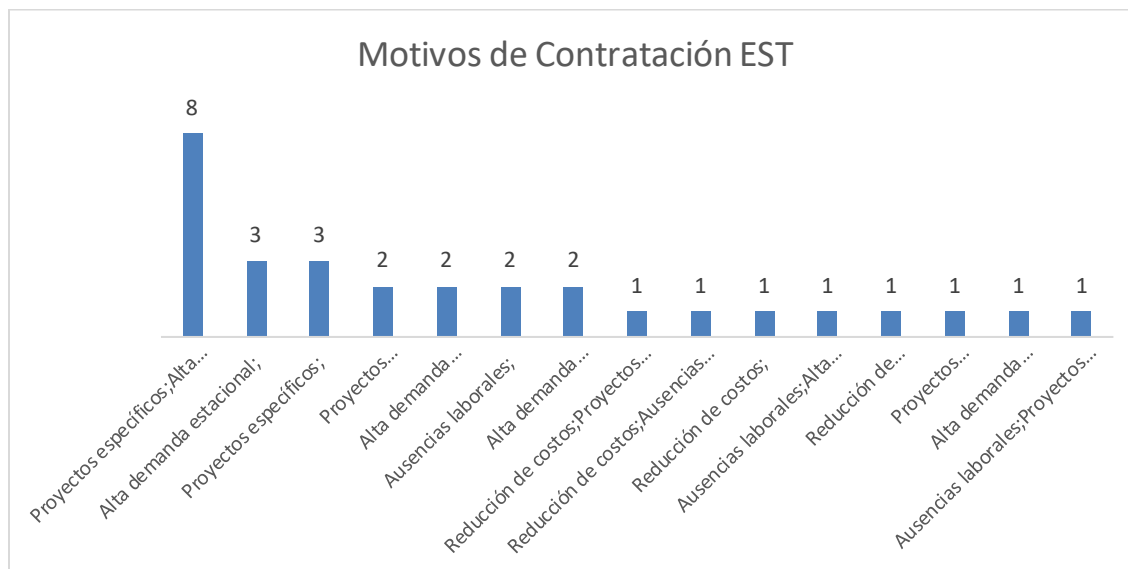
Figura 2*Personal EST*

De los 30 encuestados, conformados por gerentes y propietarios de empresas, se observa que el 50 % ha requerido personal de Empresas de Servicios Temporales (EST) aproximadamente dos veces al año. Esto indica que la mayoría de las empresas contratan personal temporal de manera esporádica, reflejando una demanda intermitente de estos servicios. Por otro lado, únicamente el 3 % de las empresas realiza contrataciones de forma continua, lo que evidencia un mercado estable para servicios recurrentes. Estos resultados sugieren oportunidades estratégicas: por un lado, el desarrollo de paquetes flexibles dirigidos a empresas con necesidades ocasionales, y por otro, la implementación de planes de suscripción o servicios permanentes orientados a empresas con una demanda constante de personal temporal.

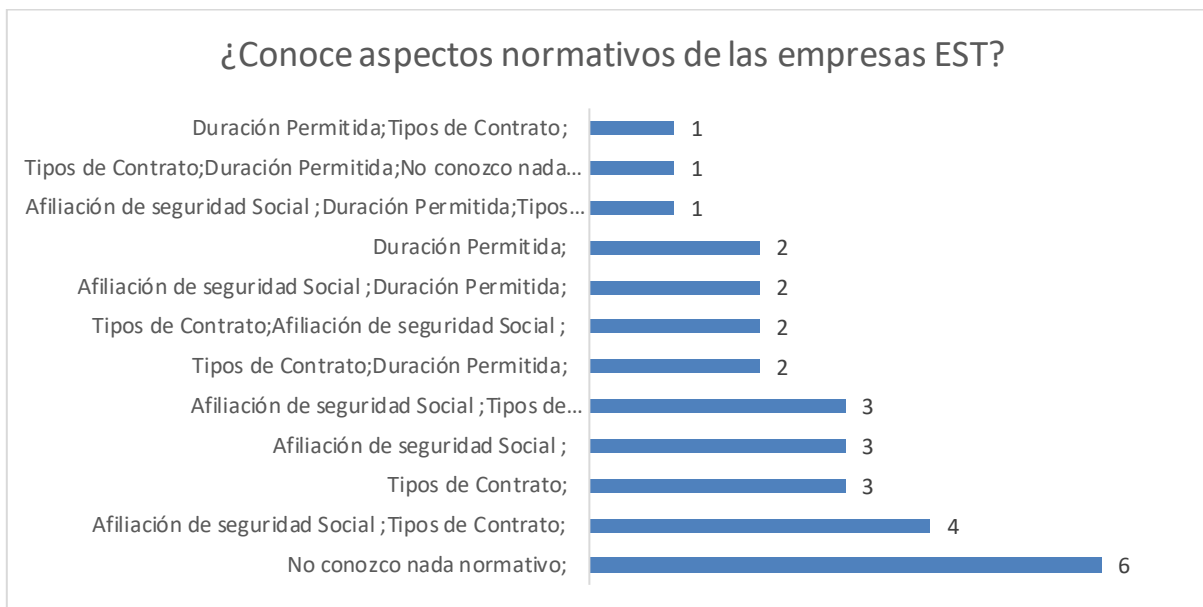
Figura 3*Tipo de cargos*

De la muestra encuestada, se observa que los cargos más solicitados en las empresas se concentran en los cargos operativos y de agentes comerciales, representando un 46 % del total, siendo los cargos operativos los más frecuentes con un 30 %. Esta distribución evidencia una necesidad de personal multifuncional, capaz de desempeñarse en diferentes roles dentro de la organización.

A partir de este hallazgo, se identifica una oportunidad estratégica para el plan de negocios: la implementación de programas de capacitación en habilidades transversales, que permitan a los empleados operativos adquirir conocimientos administrativos o comerciales. Esto no solo aumentaría la empleabilidad del personal, sino que también optimizaría la flexibilidad y eficiencia operativa de las empresas contratantes, consolidando un valor agregado para los servicios de contratación temporal y fortaleciendo la propuesta de negocio frente a un mercado que demanda trabajadores adaptables y polivalentes.

Figura 4*Motivos de contratación*

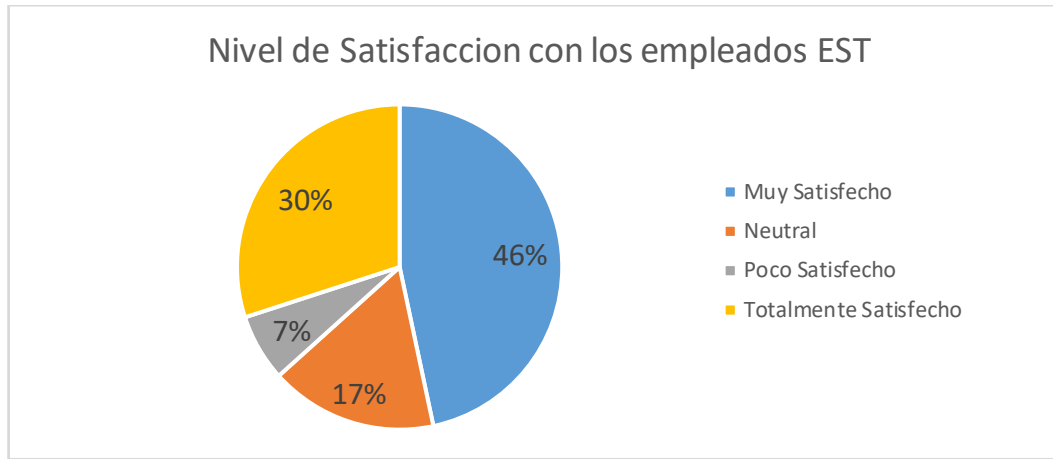
De la muestra realizada, se observa que el 46 % de las empresas contrata empleados de Empresas de Servicios Temporales (EST) principalmente para proyectos específicos y durante temporadas de alta demanda estacional. Estos datos permiten identificar los factores de mayor relevancia en la contratación temporal, destacando la flexibilidad laboral y la capacidad de cubrir picos de demanda. Adicionalmente, el 26,7 % de las empresas señaló que la reducción de costos constituye un aspecto significativo al contratar personal temporal. A partir de estos hallazgos, se identifica como oportunidad estratégica para el plan de negocios la capacidad de ofrecer cobertura durante períodos de alta demanda y proporcionar precios competitivos, adaptándose así a las necesidades específicas de cada empresa y fortaleciendo la propuesta de valor del servicio de empleo temporal.

Figura 5*Conoce aspectos normativos de EST*

De la muestra realizada, se observa que el 80 % de los encuestados posee algún nivel de conocimiento sobre aspectos normativos relacionados con las Empresas de Servicios Temporales (EST). Por su parte, un 20 % de los participantes (6 casos) según la figura 5 manifestó no tener conocimiento alguno sobre la regulación vigente. Estos resultados evidencian que, aunque existe cierto nivel de conocimiento, persiste un desconocimiento significativo sobre la normativa de las EST, lo que podría generar desconfianza entre los empleadores. Este hallazgo sugiere la oportunidad de fortalecer la propuesta de valor mediante la inclusión de asesoría legal transparente y programas de capacitación sobre normativas dirigidos a los empleadores, contribuyendo así a reducir la incertidumbre y aumentar la confianza en los servicios de empleo temporal.

Figura 6*Requisitos legales y seguridad social*

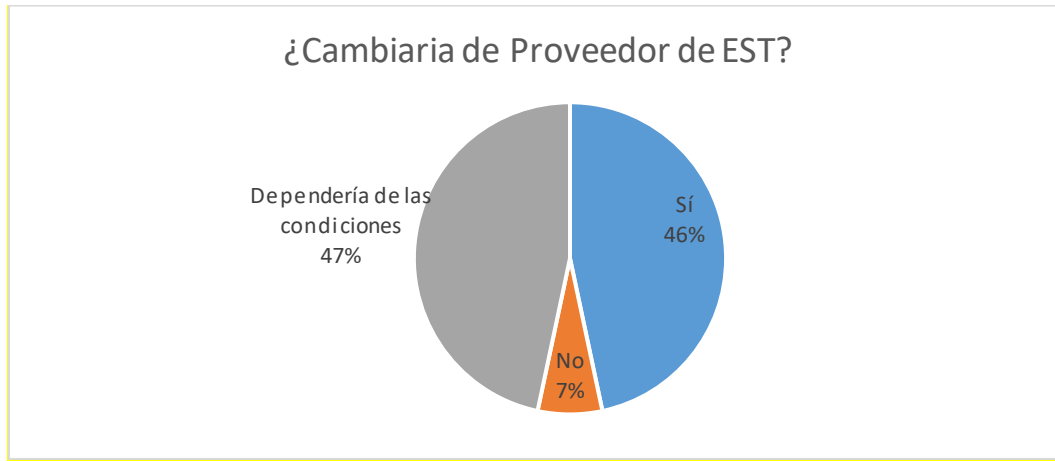
De la muestra realizada, según la Figura 6 se observa que el 93 % de los encuestados considera de máxima importancia que las Empresas de Servicios Temporales (EST) cumplan con los requisitos mínimos legales y en seguridad social. Esto indica que una EST que garantice el cumplimiento normativo y la protección social de los trabajadores puede obtener una ventaja competitiva significativa. En este sentido, resulta estratégico considerar la formación de alianzas con instituciones y entidades regulatorias que otorguen certificaciones oficiales, lo que contribuiría a reforzar la confianza de los empleadores en los servicios ofrecidos y consolidar la propuesta de valor de la empresa.

Figura 7*Nivel de satisfacción*

De la muestra realizada, según la Figura 7 se observa que el 76 % de los encuestados manifiesta satisfacción con los empleados proporcionados por las Empresas de Servicios Temporales (EST). Por otro lado, únicamente el 7 % de los empleadores indicó estar insatisfecho, lo que evidencia la existencia de oportunidades para nuevos proveedores de servicios temporales. Este hallazgo sugiere la necesidad de identificar las causas de insatisfacción, tales como procesos de selección lentos o deficiencias en la asignación de personal, con el fin de abordarlas estratégicamente en el modelo de negocio y garantizar que las soluciones ofrecidas satisfagan de manera más efectiva las necesidades de las empresas contratantes.

Figura 8

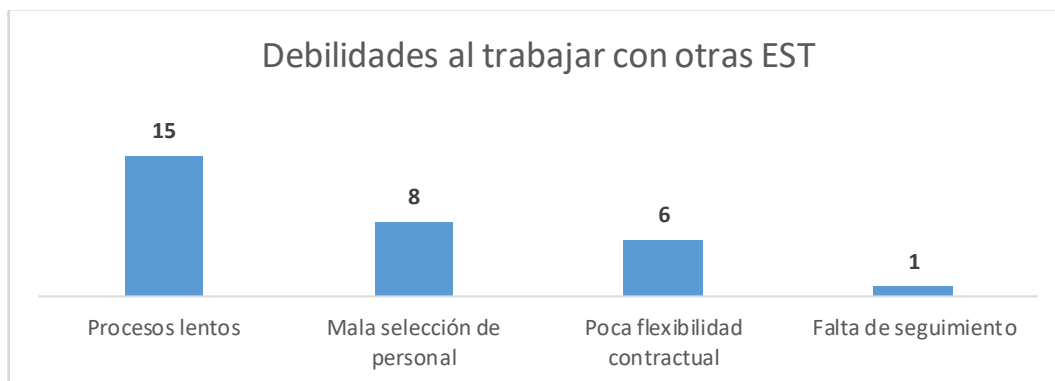
Cambiaría de proveedor de EST



Según la figura 8, el 46 % de los encuestados está dispuesto a cambiar de proveedor de servicios temporales, particularmente si se mejoran aspectos relacionados con la calidad del servicio. Asimismo, el 7 % de los participantes indicó que su decisión dependería de las condiciones ofrecidas por la empresa. Estos hallazgos destacan la importancia de poner en valor los diferenciales competitivos, tales como la rapidez en la prestación del servicio y la flexibilidad en la cobertura, elementos que deben incorporarse de manera estratégica en el diseño del plan de negocios.

Figura 9

Debilidades al trabajar con EST



El análisis de las debilidades al trabajar con otras Empresas de Servicios Temporales (EST) revela que el 47 % de los encuestados identifica los procesos lentos como la principal oportunidad de mejora, lo que representa un aspecto crítico a abordar para optimizar la eficiencia operativa. Le sigue la mala selección de personal, mencionada por el 25 % de los participantes, lo que sugiere deficiencias en los filtros de reclutamiento que afectan directamente la calidad del talento vinculado. La poca flexibilidad contractual fue señalada por el 19 % de los encuestados, evidenciando la necesidad de adaptar los esquemas de contratación a contextos cambiantes. Finalmente, la falta de seguimiento obtuvo un 3 %, lo que, aunque menos frecuente, constituye un aspecto que no debe descuidarse.

Estos hallazgos permiten identificar oportunidades clave para diferenciarse en el mercado, tales como: optimizar los tiempos de respuesta, fortalecer los procesos de selección, ofrecer modelos contractuales más flexibles y establecer estrategias de seguimiento post contratación. La implementación de estas acciones contribuirá a incrementar la satisfacción del cliente y a posicionar a la empresa como una EST más confiable y competitiva.

Figura 10

Factores importantes al contratar EST



De acuerdo con los resultados presentados en la Figura 10, el 50 % de los encuestados considera que el cumplimiento legal y normativo, junto con la calidad del personal suministrado, son los factores más relevantes al contratar una Empresa de Servicios Temporales (EST). Esto evidencia una alta exigencia por parte de las organizaciones en materia de formalidad y desempeño del talento humano. A continuación, el 30 % de los participantes destacó la rapidez en el suministro del personal, lo que refleja la necesidad de respuestas ágiles frente a requerimientos operativos. Finalmente, el 20 % reiteró la importancia de la calidad del personal, aspecto que se mantiene como una constante en las expectativas del cliente.

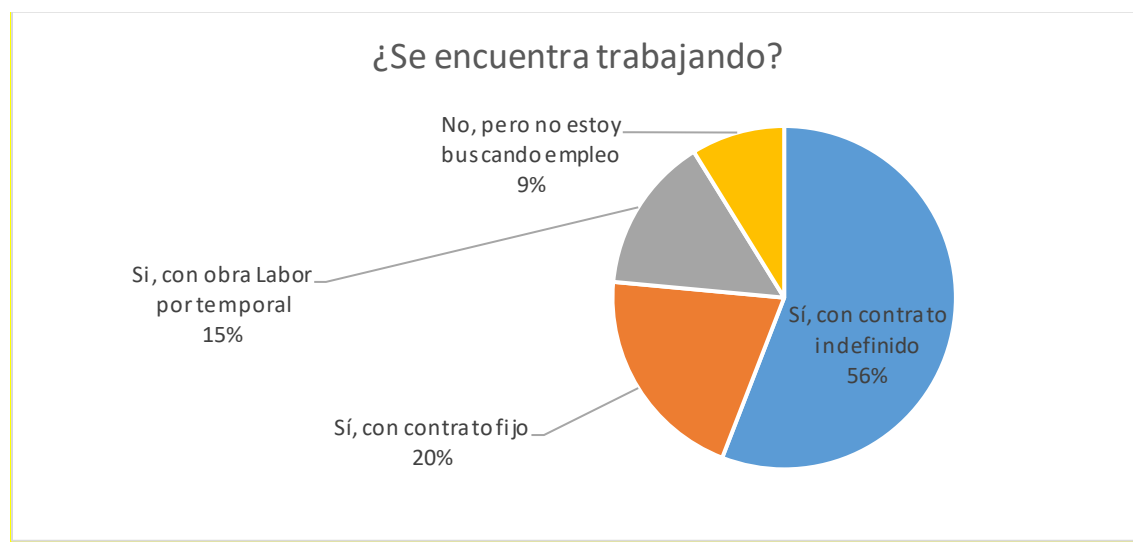
Estos resultados confirman que las organizaciones priorizan la confiabilidad legal, la calidad del servicio y la eficiencia en los tiempos de respuesta. Por tanto, las EST que deseen diferenciarse en el mercado deben enfocar sus esfuerzos en fortalecer los procesos de cumplimiento normativo, implementar filtros de selección rigurosos y agilizar los tiempos de vinculación del personal. La adopción de estas estrategias no solo incrementará la satisfacción de los clientes, sino que también permitirá consolidar una reputación de excelencia en el sector de servicios temporales.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de diversas empresas. El objetivo de este análisis es identificar sus percepciones, niveles de satisfacción, experiencias laborales y expectativas respecto a las condiciones de trabajo, la calidad del personal y las oportunidades de desarrollo profesional. Este enfoque permite comprender la visión interna de los trabajadores, detectar áreas de mejora y generar insumos clave para el diseño de estrategias que optimicen la

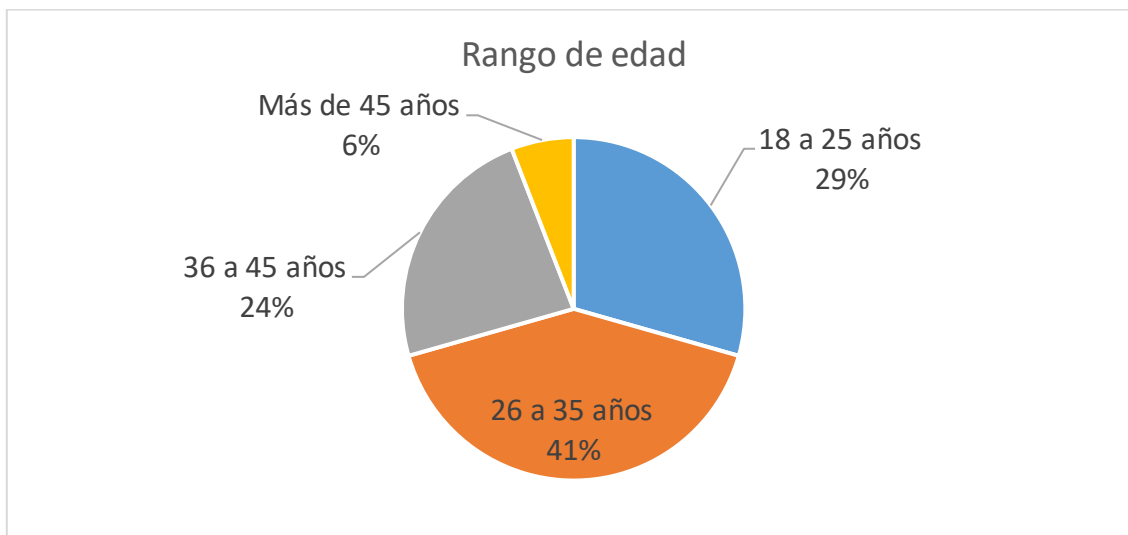
gestión del capital humano y fortalezcan la propuesta de valor de los servicios de empleo temporal.

Figura 11

Está Trabajando actualmente



Según los resultados de la Figura 11, el 56 % de los encuestados se encuentra actualmente trabajando bajo contrato indefinido, lo que indica un nivel elevado de estabilidad laboral entre los participantes. No obstante, un 9 % manifestó no estar trabajando ni buscando empleo, situación que podría estar asociada a factores personales, educativos o a una desmotivación frente al mercado laboral. En consecuencia, aunque la mayoría de los empleados goza de estabilidad, existe un porcentaje significativo que representa una fuerza laboral vulnerable o transitoria. Este hallazgo evidencia oportunidades para que las Empresas de Servicios Temporales (EST) desarrollen estrategias de fidelización, formación y vinculación progresiva, especialmente orientadas a quienes se encuentran en modalidades temporales, con el fin de mejorar la percepción del empleo ofrecido y aumentar su atractivo frente al talento disponible en el mercado.

Figura 12*Rango de edad*

El análisis del rango de edad de los encuestados revela que el 41 % se encuentra en el grupo de 26 a 35 años, evidenciando que la mayoría corresponde a personas jóvenes o en etapas tempranas de su desarrollo profesional, representando aproximadamente el 70 % del total de la muestra. Por otro lado, únicamente un 6 % supera los 45 años, lo que indica una baja participación de adultos mayores en el estudio. Esta distribución sugiere que la mayoría de los potenciales usuarios o colaboradores de Empresas de Servicios Temporales (EST) son jóvenes con necesidades de estabilidad, desarrollo y crecimiento profesional.

En consecuencia, este perfil de edad representa una oportunidad estratégica para diseñar ofertas laborales atractivas dirigidas a personas jóvenes, tales como planes de formación, rutas de ascenso y beneficios asociados a la calidad de vida. Asimismo, se abre la posibilidad de fomentar la inclusión generacional, implementando estrategias orientadas a vincular y retener talento mayor de 45 años, cuyo aporte de experiencia y estabilidad puede enriquecer el entorno laboral y fortalecer la propuesta de valor de las EST.

Figura 13

Has trabajado en una EST



Los resultados indican que el 71 % de los encuestados ha trabajado previamente en una Empresa de Servicios Temporales (EST), mientras que el 29 % no posee experiencia en este tipo de vinculación. La mayoría con experiencia sugiere un alto nivel de conocimiento y familiaridad con el funcionamiento y las condiciones de las EST, lo que aporta validez y relevancia a las opiniones y percepciones recogidas en otras secciones del estudio. Por otro lado, el 29 % que carece de experiencia representa una oportunidad estratégica para desarrollar acciones de atracción y sensibilización sobre los beneficios y posibilidades que ofrecen las EST, especialmente con el fin de ampliar su cobertura y consolidar su posicionamiento en el mercado.

Figura 14

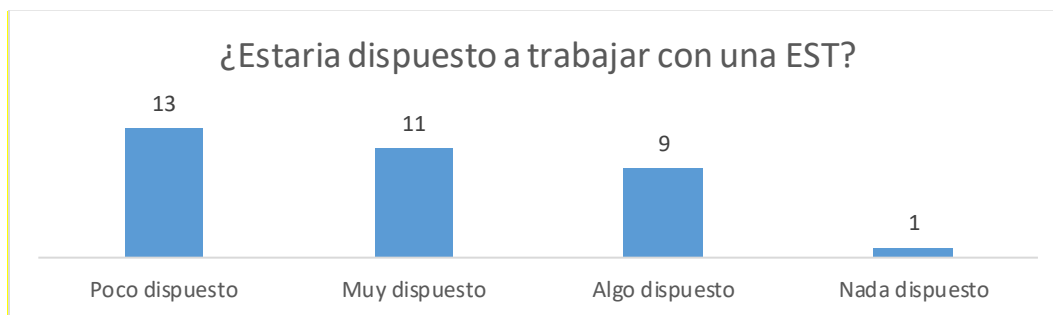
Experiencia el trabajar con EST



Según los resultados, el 29 % de los encuestados calificó su experiencia al trabajar con una Empresa de Servicios Temporales (EST) como buena, lo que indica una percepción mayormente favorable del modelo de empleo temporal. No obstante, un 18 % la evaluó como regular, lo que evidencia áreas de oportunidad para mejorar tanto la calidad del servicio como las condiciones de contratación. Además, el 29 % de los participantes manifestó no haber trabajado previamente en una EST, reforzando la necesidad de promover información clara y accesible sobre esta modalidad laboral.

Figura 15

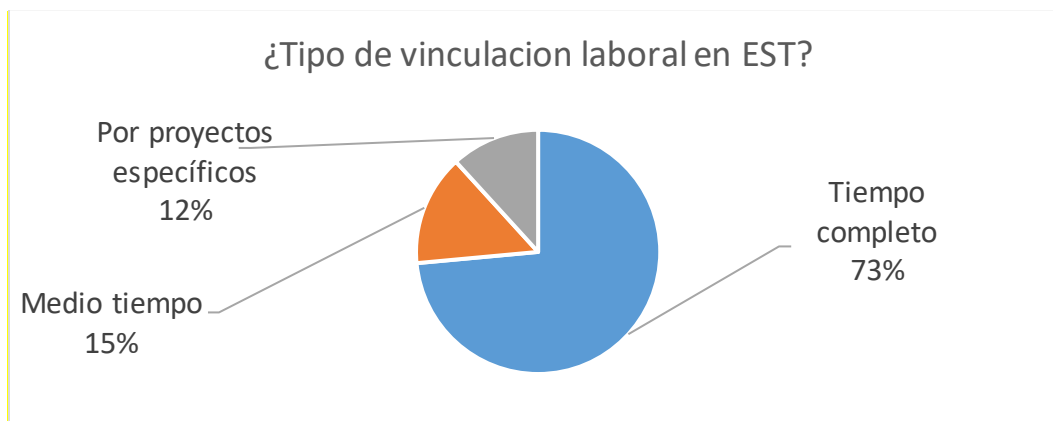
Estaría dispuesto a trabajar con EST



En la figura 15 ante la pregunta sobre la disposición a trabajar con una EST, el 37% de los encuestados manifestó estar “poco dispuesto” y tan solo un 3% indicó estar “nada dispuesto”. Este panorama evidencia una actitud dividida, donde si bien existe una apertura considerable hacia el trabajo con EST (57% sumando “muy” y “algo” dispuestos), aún persisten niveles importantes de escepticismo o reservas (40% entre “poco” y “nada” dispuestos). Se identifica una oportunidad crítica para trabajar en la reputación y percepción del modelo de empleo temporal, especialmente enfocándose en quienes tienen predisposición negativa o escasa información.

Figura 16

Tipo de vinculación laboral en EST



De la muestra analizada, el 73 % de los encuestados manifestó preferir un contrato a tiempo completo al vincularse con una Empresa de Servicios Temporales (EST) según la Figura 16, mientras que un 12 % expresó interés en contratos por proyectos específicos. Esto evidencia una clara inclinación hacia la estabilidad y continuidad laboral, lo que contrasta con la percepción tradicional de que las EST únicamente ofrecen empleos de corta duración o de carácter eventual. En este sentido, se identifica una oportunidad estratégica para que las fortalezca la propuesta de valor mediante la promoción de ofertas

laborales formales, continuas y con proyección de desarrollo profesional, sin descuidar los nichos que requieren flexibilidad contractual, como los empleos por proyecto o de medio tiempo.

Figura 17

Áreas laborales según perfil

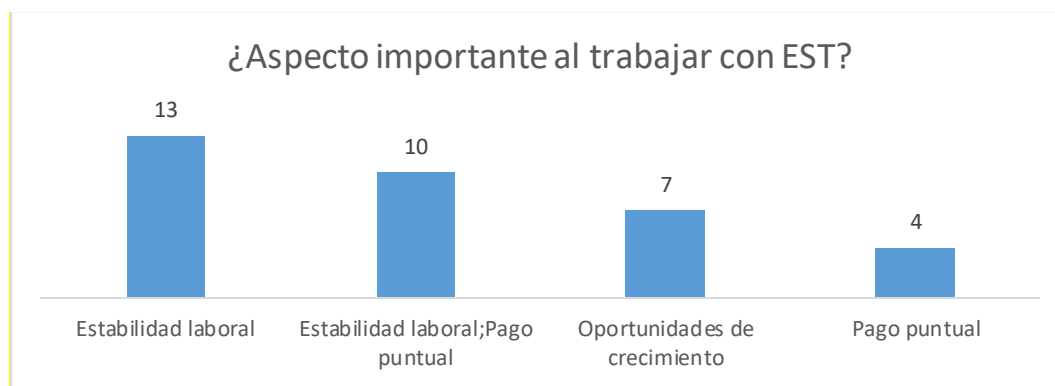


Según la Figura 17 más del 50% de los participantes de la encuesta (16 personas) cuenta con experiencia en áreas de Atención al cliente, Ventas y Administrativo/Oficina, lo cual representa una clara tendencia hacia perfiles comerciales y de soporte. Le siguen, aunque con menor frecuencia, combinaciones como Operativa/Logística con Administrativo (5 menciones) y Operativa/Logística con Atención al cliente/Ventas (2 menciones), lo que sugiere cierta versatilidad en roles duales, pero con menor presencia. Las demás áreas, como Producción, Sistemas, Coordinación o Manufactura, aparecen de forma marginal (1 mención cada una). En conclusión, el grupo encuestado se concentra en áreas de atención, servicio, administración y logística, lo que debe orientar la oferta de las

Empresas de Servicios Temporales (EST) hacia vacantes que prioricen estos perfiles. En base a esta información los procesos de reclutamiento y capacitación deben ir en función de esta concentración de experiencia, e identificar oportunidades de reconversión laboral.

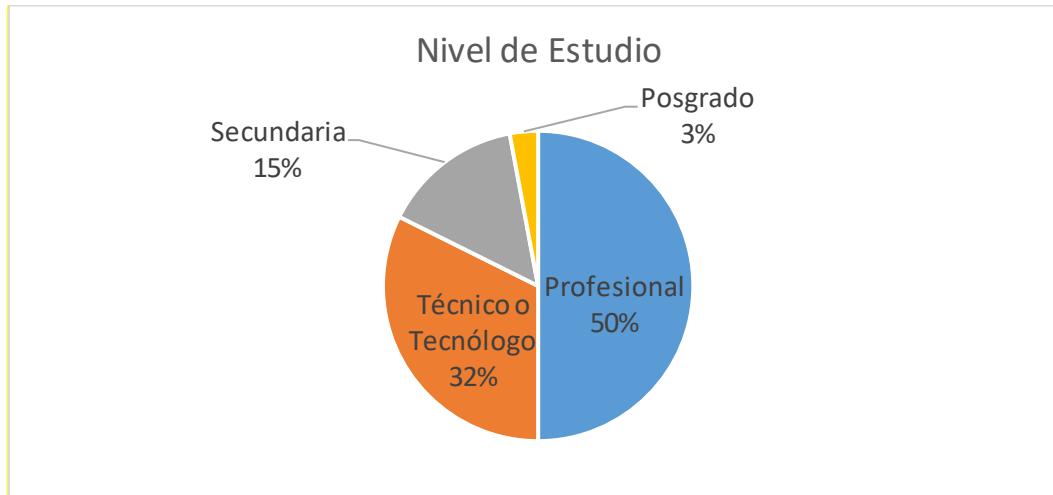
Figura 18

Aspectos importantes al trabajar con EST



En la figura 18, los resultados evidencian que los aspectos más valorados por los encuestados al trabajar en una Empresa de Servicios Temporales (EST) son la estabilidad laboral (38 %) y las oportunidades de crecimiento (29 %), ambos estrechamente vinculados con el cumplimiento en el pago puntual. Esto refleja que los empleados priorizan la seguridad económica y la posibilidad de proyección profesional como elementos fundamentales en su experiencia laboral.

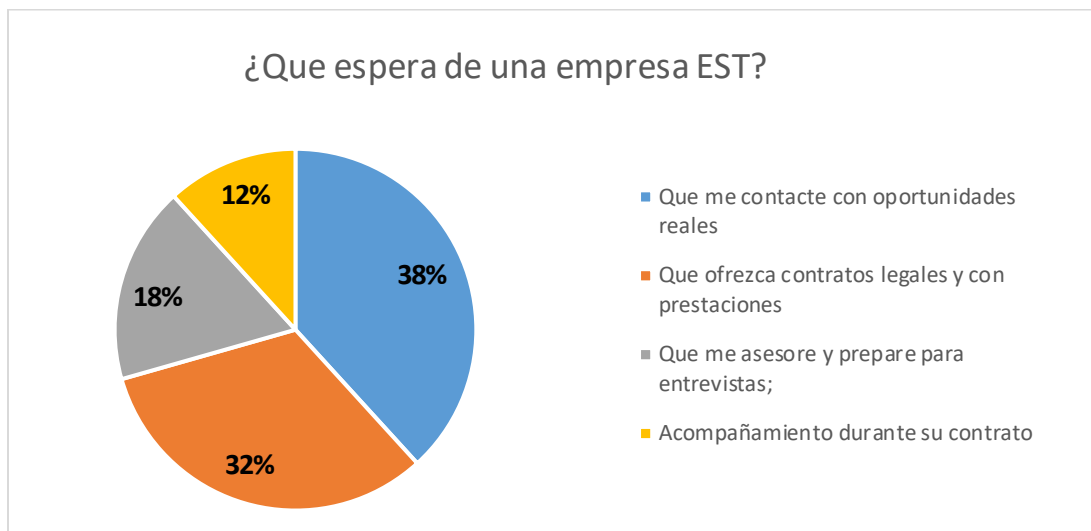
La baja mención de factores como el ambiente laboral o los beneficios adicionales pone de manifiesto una oportunidad para enriquecer la propuesta de valor de las EST con medidas como el fortalecimiento de los mecanismos de garantía en pagos, diseñar planes de carrera estructurados que articulen crecimiento con estabilidad, flexibilidad horaria o programas de bienestar laboral.

Figura 19*Nivel de estudio*

Según la figura 19, la distribución del nivel educativo de los encuestados muestra que el 50 % cuenta con formación profesional específica y un 3 % con posgrado. En conjunto, un 82 % posee educación superior (profesional y técnico/tecnólogo), lo que refleja un capital humano con bases sólidas y potencial de especialización. Esto se convierte en una oportunidad para q incorporar dentro de su propuesta de valor programas de acompañamiento en formación continua y especialización, con el fin de consolidar perfiles altamente competitivos y diferenciarse en el mercado. Asimismo, el 15 % de los encuestados con solo educación secundaria representa un segmento estratégico que se puede atender mediante alianzas de capacitación técnica y programas de cualificación, lo que no solo amplía la empleabilidad de este grupo, sino que también garantiza a los clientes empresariales acceso a talento calificado.

Figura 20

Que espera de una empresa EST



De acuerdo con la Figura 20, el aspecto más valorado por los encuestados corresponde a la posibilidad de ser contactados con oportunidades reales de empleo, representando el 38 % de las respuestas. Confirmando que la principal expectativa de los usuarios hacia una EST está centrada en la efectividad de la intermediación laboral y la capacidad de garantizar accesos concretos al mercado laboral. En contraste, el 12 % de los encuestados destacó el acompañamiento durante la vigencia del contrato, lo que indica que, aunque este servicio es apreciado, ocupa un lugar secundario frente a la prioridad de lograr empleabilidad formal. Con base en estos resultados, la propuesta de valor debe enfocarse en ofrecer procesos ágiles y confiables de vinculación laboral, asegurando que los candidatos accedan efectivamente a oportunidades reales de empleo, complementado con esquemas de acompañamiento flexible que fortalezcan la experiencia del trabajador sin desviar el eje central de la intermediación efectiva.

El análisis de la demanda revela una marcada preferencia por empleos a tiempo completo (73%), principalmente en áreas de atención al cliente, ventas y administrativas, donde se concentra el mayor número de perfiles con experiencia previa. Los encuestados valoran especialmente el cumplimiento legal, la calidad del personal y la rapidez en el suministro, factores que se consolidan como decisivos al momento de elegir una Empresa de Servicios Temporales (EST). Aunque el 71% ya ha trabajado en una EST, solo el 31% se declara muy dispuesto a repetir la experiencia, lo cual evidencia una demanda potencial condicionada por la mejora en la calidad del servicio y las condiciones ofrecidas. Adicionalmente, la alta proporción de encuestados jóvenes (70% menores de 35 años) y la mayoría vinculada mediante contratos temporales o fijos reflejan un mercado laboral activo pero inestable, en búsqueda de opciones más seguras y duraderas. En este contexto, la propuesta de valor se enfoca en ofrecer estabilidad, proyección y condiciones más atractivas, respondiendo a las aspiraciones de la población económicamente activa y diferenciándose frente a competidores tradicionales.

Con base en los resultados obtenidos, el mercado potencial en Bucaramanga y su área para una Empresa de Servicios Temporales (EST) se caracteriza por una población mayoritariamente joven y activa, donde el 70% tiene menos de 35 años y posee experiencia previa en áreas como atención al cliente, ventas y administración, lo que asegura versatilidad y rápida adaptación a diferentes sectores. Asimismo, el 73% de los encuestados aspira a empleos de tiempo completo, reflejando una clara preferencia por la estabilidad y formalidad laboral, mientras que el 71% ya ha tenido experiencia con una EST, evidenciando familiaridad y disposición hacia este modelo de contratación. En este contexto, se confirma la existencia de un mercado receptivo con alto potencial de

participación, condicionado por la capacidad de la EST para integrar en su propuesta de valor aspectos clave como agilidad en los procesos, rigurosidad en la selección de talento y esquemas contractuales flexibles, factores que se consolidan como diferenciadores estratégicos para garantizar competitividad y posicionamiento en el sector.

De acuerdo con las proyecciones del DANE para el año 2025 la población entre 18 y 34 años asciende a 174863 personas (DANE, 2025). Para refinar la estimación del mercado laboral accesible, se incorpora la tasa de desempleo de marzo a mayo en el área metropolitana de Bucaramanga, que se ubicó en 8,8 % según el DANE (2025). Sobre la población objetivo de 174.863 personas entre 18 y 34 años, ese porcentaje representa aproximadamente 15388 individuos que actualmente se encuentran en búsqueda activa de empleo. Al cruzar esta cifra con el 57 % de disposición a vincularse mediante una EST, el mercado potencial inmediato de trabajadores activos y desempleados se ajusta a aproximadamente 8771 personas.

Ecuación 3

Mercado Potencial trabajadores

$$\text{Mercado potencial} = \text{Población objetivo} \times \% \text{ de Interesados}$$

$$\text{Mercado potencial} = 15388 \times 57\%$$

$$\text{Mercado potencial trabajadores} = 8771$$

Según datos del Área Metropolitana de Bucaramanga, la plataforma BDEEX reporta un total de 17964 empresas registradas exclusivamente en Bucaramanga, distribuidas en 2.156 grandes empresas, 2874 medianas, 5748 pequeñas y 7186 microempresas (BDEEX,

2025). Según los resultados de nuestra encuesta el 35% tercerizan la contratación de personal.

Ecuación 4

Mercado Potencial Empresas

$$\text{Mercado potencial} = \text{Empresas} \times \% \text{ Tercerizan personal}$$

$$\text{Mercado potencial} = 17863 \times 35\%$$

$$\text{Mercado potencial Empresas} = 6252$$

Los clientes potenciales de la Empresa de Servicios Temporales (EST) se configuran en dos dimensiones: la oferta de trabajadores y la demanda empresarial. Por un lado, los resultados de la encuesta muestran que el 70 % de la población en edad laboral encuestada tiene menos de 35 años, con experiencia en áreas de atención al cliente, ventas y administración, y que el 73 % prefiere empleos de tiempo completo, lo que garantiza un capital humano disponible, adaptable y alineado con los requerimientos de sectores que demandan personal operativo y administrativo. En este grupo, de acuerdo con las proyecciones del DANE (2025), existen 174.863 jóvenes entre 18 y 34 años en Bucaramanga y su área metropolitana, de los cuales el 57 % manifestó disposición a vincularse mediante una EST, conformando un mercado potencial de 15388 trabajadores.

Por otro lado, en el ámbito empresarial, la plataforma BDEEX (2025) registra un total de 17.964 empresas en Bucaramanga, distribuidas en 2.156 grandes, 2.874 medianas, 5.748 pequeñas y 7.186 microempresas. De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 35 % de estas organizaciones terceriza la contratación de personal, lo que representa un mercado potencial de 6.252 empresas con capacidad y disposición para demandar servicios de una EST.

La caracterización del sector en el que se desarrollará el plan de negocios se enmarca principalmente dentro de los servicios, con especial énfasis en actividades relacionadas con el comercio, la atención al cliente y el apoyo administrativo, que son las áreas donde se concentra la mayor experiencia laboral de los encuestados. Este sector se distingue por demandar perfiles con competencias en ventas, servicio al cliente y gestión de oficina, lo que asegura una correspondencia directa entre la oferta de talento disponible y los requerimientos del mercado.

El entorno laboral de este sector se caracteriza por su dinamismo y alta competitividad, en el cual factores como el cumplimiento normativo, la agilidad en la provisión de personal y la calidad en los procesos de selección resultan determinantes para las empresas que recurren a una Empresa de Servicios Temporales (EST). Dichos aspectos fueron identificados por los encuestados como prioritarios, lo que refuerza su relevancia dentro de la propuesta de valor que deberá ofrecer la futura organización.

Asimismo, el segmento analizado refleja una elevada participación de trabajadores jóvenes, principalmente entre los 18 y 35 años, con una marcada preferencia por contratos de tiempo completo. Esta condición se ajusta de manera adecuada a las dinámicas del sector, que exige mano de obra flexible, disponible y en constante rotación, lo que constituye una ventaja estratégica para dar respuesta oportuna a la demanda empresarial.

La segmentación de mercado del presente plan de negocios se centra en la población joven de entre 18 y 35 años, la cual constituye el grupo mayoritario dentro de la fuerza laboral activa en Bucaramanga y su área metropolitana, y que, de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, manifestó una mayor disposición a vincularse mediante Empresas de Servicios Temporales (EST). Este segmento se caracteriza por contar con

experiencia previa en áreas relacionadas con la atención al cliente, las ventas y las labores administrativas, lo que garantiza una rápida adaptabilidad a distintos sectores productivos.

Entre los principales rasgos identificados en esta población se encuentran una preferencia por empleos de tiempo completo, con un 73 % que manifiesta esta inclinación, lo cual refleja la búsqueda de estabilidad y formalidad laboral. Asimismo, el 82 % de los encuestados cuenta con formación técnica, tecnológica o profesional, lo que evidencia la existencia de un capital humano calificado y competitivo. Adicionalmente, un 71 % ya ha trabajado anteriormente bajo la modalidad de contratación a través de EST, lo que demuestra familiaridad con el modelo y, en consecuencia, facilita la aceptación de nuevas oportunidades de intermediación laboral.

En este sentido, este grupo objetivo representa un mercado atractivo, ya que combina la disposición a emplearse de manera formal con la necesidad de las empresas de acceder a talento flexible, confiable y con proyección de permanencia. Por tanto, la segmentación se orienta a captar y fidelizar a una población joven, dinámica y en crecimiento.

La segmentación geográfica del presente plan de negocios se ubica en el municipio de Bucaramanga y su área metropolitana, conformada por los municipios de Floridablanca, Girón y Piedecuesta, en el departamento de Santander. Esta región concentra una población estimada de 1,3 millones de habitantes, lo que la convierte en uno de los principales núcleos urbanos del oriente colombiano (DANE, 2025).

En el ámbito laboral, el Área Metropolitana de Bucaramanga se ha posicionado entre las ciudades con mejores indicadores de empleo del país, alcanzando una tasa de desempleo del 8,8 % en el trimestre marzo a mayo de 2025 (DANE, 2025). Estas

condiciones demográficas y socioeconómicas hacen de la región un entorno estratégico para la operación de una Empresa de Servicios Temporales (EST), dado que combina una alta densidad de población económicamente activa con una demanda sostenida de personal en sectores como comercio, servicios y apoyo administrativo

6.2. Estudio Administrativo y Legal.

La empresa proyectada llevará por nombre “TalentGo S.A.S.”, y será una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), constituida bajo las leyes colombianas, con domicilio en el municipio de Bucaramanga, Santander. Su objeto social exclusivo será la provisión de servicios temporales de personal en misión, según la definición establecida por la Ley 50 de 1990. TalentGo representa una propuesta dinámica y moderna de intermediación laboral, orientada a conectar talento calificado con las necesidades de personal temporal de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana.

La empresa definió su misión y visión en la Tabla 2.

Tabla 4

Misión y Visión

Misión	Visión
Conectar empresas con talento confiable y calificado, ofreciendo soluciones ágiles de personal temporal que impulsen su productividad y crecimiento.	Ser la empresa líder en servicios temporales en Bucaramanga y su área metropolitana, reconocida por su agilidad operativa, cumplimiento legal y excelencia en la experiencia del cliente.

Se definen los valores corporativos de TalentGo en la Figura 21

Figura 21

Valores Corporativos



En la Figura 22 se encuentran definidas las políticas organizacionales de TalentGo

Figura 22

Políticas organizacionales

Política de calidad

Ofrecer un servicio eficiente de suministro de personal, alineado con los perfiles requeridos por los clientes y cumpliendo los tiempos establecidos.

Política laboral

Garantizar condiciones laborales dignas, con afiliación y pago puntual de seguridad social y prestaciones.

Política de prevención del acoso laboral

Establecer rutas claras de atención y comités de convivencia en cumplimiento de la Ley 1010 de 2006.

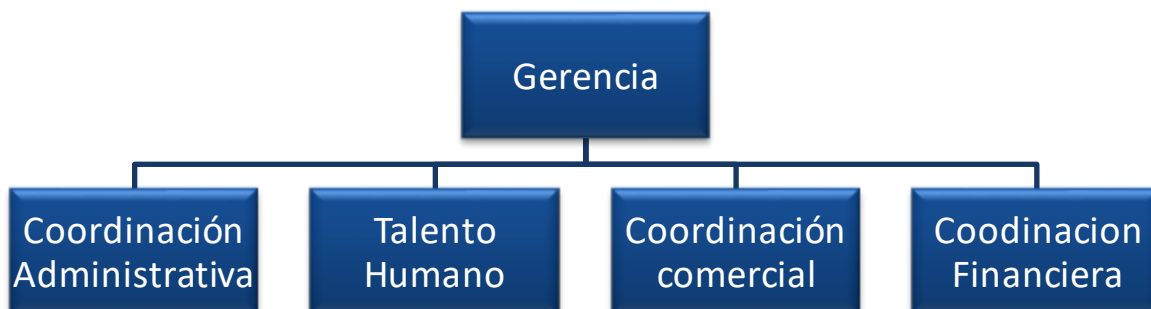
Política de seguridad y salud en el trabajo

Implementar el SG-SST según el Decreto 1072 de 2015, con enfoque preventivo.

Política ambiental

Minimizar el uso de papel y promover prácticas sostenibles en nuestras oficinas.

TalentGo adoptará una estructura organizacional funcional con cinco áreas clave, que garantizan la operación eficiente, el cumplimiento legal y la atención a clientes trabajadores a continuación en la figura 23.

Figura 23*Organigrama TalentGo*

En la Tabla 4 se define de manera clara y detallada las responsabilidades, establecen las competencias, requisitos académicos y experiencia necesaria para cada cargo, así como las funciones específicas que aseguran la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 5*Perfiles de cargo y funciones principales*

Cargo	Requisitos académicos	Experiencia requerida	Funciones principales
Gerente General	Profesional en Administración, Economía, Ingeniería Industrial o afines. Posgrado en Gerencia o afines.	Mínimo 5 años liderando organizaciones.	Dirección estratégica, representación legal, aprobación de contratos, toma de decisiones de alto nivel, supervisión de objetivos.

Coordinador Administrativo	Profesional en Contaduría, Administración o afines.	Al menos 2 años en áreas administrativas y legales.	Gestión documental y tributaria, seguimiento fiscal, elaboración de presupuestos, administración de proveedores y apoyo en nómina.
Psicólogo de Selección	Profesional en Psicología con énfasis organizacional.	Mínimo 2 años en procesos de selección.	Reclutamiento de personal en misión, entrevistas y pruebas psicotécnicas, informes de evaluación, acompañamiento y bienestar laboral.
Asistente Comercial y Atención al Cliente	Técnico o tecnólogo en Mercadeo, Administración, Servicio al Cliente o afines.	Experiencia en procesos comerciales B2B.	Contacto y atención a empresas, propuestas comerciales, gestión de convenios, vinculación de clientes, mantenimiento de base de datos.

Auxiliar de Nómina y Seguridad Social	Técnico o tecnólogo en Gestión Administrativa, Contabilidad o Nómina.	Conocimientos sólidos en PILA y seguridad social.	Afiliaciones a EPS, ARL, AFP, liquidación de nómina, registro de novedades laborales, generación de planillas y apoyo en auditorías.
---	---	---	---

En la Tabla 5 se presenta el manual de procedimientos por áreas funcionales de TalentGo S.A.S., el cual constituye una guía sistemática para garantizar el cumplimiento eficiente de las operaciones internas y externas de la empresa. Dichos procedimientos permiten establecer lineamientos claros para la gestión del talento humano, la afiliación y liquidación de nómina, la vinculación de empresas usuarias, la administración documental y financiera, así como la supervisión estratégica de la gerencia.

Tabla 6

Manual de procedimientos por áreas funcionales

Área	Procedimiento	Responsable	Descripción del procedimiento
Talento Humano	Reclutamiento y Selección de Personal	Psicólogo de Selección	Recepción de solicitudes de perfil por parte de empresas usuarias, publicación de vacantes, preselección, entrevistas, aplicación de pruebas psicotécnicas y validación final

			con la empresa usuaria. Incluye contratación y afiliación del personal aprobado. Todo el proceso se documenta para fines legales y de trazabilidad.
Seguridad Social y Nómina	Afiliación y Liquidación	Auxiliar de Nómina y Seguridad Social	Realización de afiliaciones a EPS, ARL, AFP y caja de compensación antes del inicio del contrato. Control de novedades laborales, liquidación de nómina quincenal o mensual, pago de salarios y seguridad social, generación y pago de planilla PILA. Incluye liquidación final y entrega de paz y salvo en retiros.
Comercial	Vinculación de Empresas Usuarías	Asistente Comercial	Prospección de empresas mediante llamadas, correos y visitas. Levantamiento de información de necesidades, elaboración de propuesta comercial, firma de contrato de prestación de servicios temporales

			y gestión de solicitudes de personal. Incluye seguimiento postventa y actualización de la base de datos.
Administrativa y Financiera	Gestión Documental y Legal	Coordinador Administrativo	Actualización de documentos legales (registro mercantil, RUT, licencias). Archivo físico y digital de contratos, certificaciones y reportes financieros. Control de gastos, facturación electrónica, pago a proveedores, elaboración y seguimiento de presupuesto anual. Atención de requerimientos de entidades de control.
Gerencia General	Supervisión y Planeación Estratégica	Gerente General	Reuniones mensuales de seguimiento con cada área, análisis de indicadores de desempeño, revisión de reportes financieros y operativos, toma de decisiones correctivas. Incluye firma de contratos estratégicos,

relación con entes de vigilancia y
promoción de cultura empresarial
basada en calidad y servicio.

La constitución de una empresa de servicios temporales en Colombia requiere el cumplimiento de una serie de requisitos legales y administrativos, tanto generales como específicos, establecidos en la normativa nacional vigente. En primer lugar, cualquier persona natural o jurídica interesada en crear una empresa debe realizar el proceso de registro legal ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, que incluye la verificación y reserva del nombre, la elaboración y firma de los estatutos, y la inscripción en el registro mercantil. La forma jurídica más recomendada para este tipo de empresas es la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), ya que ofrece flexibilidad en su estructura organizacional, responsabilidad limitada para sus socios y menores cargas administrativas (Confecámaras, 2023).

Posteriormente, la empresa debe registrarse ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para la obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT) y la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT). Adicionalmente, debe habilitarse para la facturación electrónica, conforme a lo establecido en la Resolución 000042 de 2020, expedida por la DIAN (DIAN, 2020).

En cuanto a la afiliación al sistema de seguridad social y parafiscales, la empresa está obligada a registrar a todos sus trabajadores en una Administradora de Riesgos Laborales (ARL), una Entidad Promotora de Salud (EPS), un Fondo de Pensiones y una Caja de Compensación Familiar. Además, debe reportar las novedades laborales mediante

la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA). También debe cumplir con las obligaciones ante la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP), que supervisa el pago correcto de aportes a seguridad social y parafiscales (UGPP, 2021).

En el caso específico de las Empresas de Servicios Temporales, la normativa establece requisitos adicionales. De acuerdo con el Artículo 71 de la Ley 50 de 1990 y el Decreto 4369 de 2006, las EST deben contar con autorización previa y expresa del Ministerio del Trabajo para poder operar. Este proceso implica demostrar solvencia económica, presentar el objeto social exclusivo de suministro de personal en misión, y cumplir con estándares técnicos y organizacionales que garanticen la protección de los derechos de los trabajadores contratados (Congreso de Colombia, 1990; Presidencia de la República, 2006).

El trámite de autorización se realiza ante la Dirección Territorial del Ministerio del Trabajo correspondiente, que en el caso de este proyecto es la Dirección Territorial de Santander, con sede en Bucaramanga. Además, la empresa debe mantener actualizado su registro, reportar cualquier cambio en su estructura organizativa o capacidad operativa, y someterse a visitas de inspección y vigilancia por parte de las autoridades competentes.

La legislación colombiana establece un marco normativo claro para la constitución y operación de las Empresas de Servicios Temporales (EST), las cuales deben ceñirse a diversas disposiciones del derecho laboral, comercial y administrativo.

En primer lugar, el Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950) constituye la norma principal que regula las relaciones laborales en el país. Este cuerpo normativo define las clases de contrato de trabajo, las obligaciones del empleador y los

derechos del trabajador, así como los principios generales que rigen el ámbito del trabajo subordinado en Colombia (Ministerio de Justicia, 1950).

La Ley 50 de 1990, específicamente en su Capítulo VI, regula el funcionamiento de las Empresas de Servicios Temporales, definiendo su naturaleza jurídica, las condiciones bajo las cuales pueden operar y los requisitos para la vinculación del personal en misión. Esta ley establece que las EST deben tener como objeto exclusivo la intermediación laboral para cubrir necesidades temporales de las empresas usuarias (Congreso de Colombia, 1990).

Por su parte, el Decreto 4369 de 2006 reglamenta los criterios y procedimientos para la autorización, control y vigilancia de las EST por parte del Ministerio del Trabajo. Este decreto exige que las empresas temporales cuenten con una autorización expresa, demuestren solvencia económica y garanticen condiciones adecuadas para la protección de los derechos laborales de los trabajadores en misión (Presidencia de la República, 2006).

Adicionalmente, la Ley 789 de 2002 incorpora nuevas modalidades de contratación laboral, como el contrato por labor u obra, ampliamente utilizado en el contexto de las EST, y promueve la formalización del empleo mediante incentivos y flexibilización de ciertas condiciones laborales (Congreso de Colombia, 2002).

En cuanto a la formalización empresarial, la Ley 1429 de 2010 brinda beneficios tributarios y simplifica trámites para la creación de pequeñas empresas, incluyendo aquellas de servicios temporales, siempre que se ajusten a las disposiciones establecidas en materia de seguridad social y obligaciones fiscales (Congreso de Colombia, 2010).

Asimismo, en materia de protección de derechos, la Ley 1010 de 2006 establece medidas preventivas y sancionatorias frente al acoso laboral, y es de obligatorio

cumplimiento para todas las empresas, incluidas las EST (Congreso de Colombia, 2006). En el mismo sentido, el Decreto 1072 de 2015, compilatorio de la normativa laboral, exige la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) como una condición indispensable para la operación de cualquier entidad empleadora en el país (Ministerio del Trabajo, 2015). Marco legal general que regula las relaciones laborales.

La Ley 2466 de 2025, también conocida como la reforma laboral, introduce modificaciones significativas en la legislación laboral colombiana, de las que afectan directamente, la reforma establece que los trabajadores en misión tendrán los mismos derechos salariales y prestaciones sociales que los empleados de la empresa usuaria. Esto implica una equiparación en las condiciones laborales, lo que puede aumentar los costos operativos, pero también mejora la calidad del empleo y la satisfacción de los trabajadores.

Las Empresas de Servicios Temporales (EST) asumen una serie de responsabilidades administrativas específicas, derivadas de su rol como empleadores formales de los trabajadores que prestan sus servicios a empresas usuarias. Una de las principales obligaciones de una EST es celebrar contratos laborales por escrito con cada trabajador en misión, de acuerdo con los tipos de contrato permitidos por la ley, que incluyen el contrato por obra o labor, contrato a término fijo y contrato por reemplazo transitorio. Estos contratos deben especificar claramente la empresa usuaria, el tipo de función a desarrollar, la duración de la misión y las condiciones laborales (Congreso de Colombia, 1990).

Además, la EST debe garantizar que todos los trabajadores estén afiliados desde el primer día a los sistemas de salud, pensiones, riesgos laborales y caja de compensación familiar, conforme lo establece el Sistema Integral de Seguridad Social en Colombia

(Congreso de Colombia, 1993). También debe realizar los aportes correspondientes, de forma oportuna, a través de la planilla PILA, y llevar un control riguroso de novedades laborales, incapacidades, licencias, retiros y liquidaciones.

Una responsabilidad adicional clave es la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), obligatorio para todas las empresas desde la expedición del Decreto 1072 de 2015. Las EST, en su condición de empleadoras, deben elaborar un plan de prevención de riesgos laborales ajustado al tipo de funciones de los trabajadores en misión, realizar capacitaciones periódicas y garantizar ambientes laborales seguros, incluso si estos se desarrollan en sedes externas de las empresas usuarias (Ministerio del Trabajo, 2015).

Asimismo, la empresa debe contar con un protocolo de prevención del acoso laboral, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1010 de 2006, que incluya rutas de atención, comités de convivencia y canales internos de denuncia. Igualmente, está obligada a conservar y organizar toda la documentación contable, laboral y tributaria, como contratos, planillas, pagos a la DIAN, declaraciones de IVA, retenciones, certificaciones laborales y registros de capacitaciones (Congreso de Colombia, 2006).

La operatividad jurídica de una Empresa de Servicios Temporales (EST) se sustenta en dos tipos esenciales de contratos, cada uno con características y normativas específicas.

La relación entre una EST y los trabajadores en misión se materializa mediante un contrato laboral, en el cual la EST es el empleador directo, aun cuando el trabajador preste sus servicios en una empresa usuaria. La normatividad establece que dichos contratos deben garantizar el reconocimiento de salario, prestaciones sociales, seguridad social y demás derechos laborales, tal como lo señala el Código Sustantivo del Trabajo (CST)

(Congreso de la República de Colombia, 1950/2021). Además, la Ley 50 de 1990 regula de manera específica la figura de los contratos de misión, determinando que su duración depende de la necesidad temporal de la empresa usuaria (Congreso de la República de Colombia, 1990).

En cuanto a la relación de la EST con las empresas usuarias, el Decreto 4369 de 2006 reglamenta que todo contrato debe celebrarse por escrito, contener la póliza de garantía que respalde las obligaciones laborales y detallar el tipo de servicio contratado (Presidencia de la República de Colombia, 2006). Así mismo, la Ley 789 de 2002 ratifica que las EST son las únicas entidades autorizadas para suministrar trabajadores en misión, y que las empresas usuarias deben contratar formalmente sus servicios mediante dichos acuerdos (Congreso de la República de Colombia, 2002).

Tabla 7

Contratos Empresa de Servicios Temporales

Tipo de contrato	Naturaleza jurídica	Elemento legal clave
Contrato laboral (EST – trabajador en misión)	Laboral (derechos plenos)	Obligaciones laborales regladas por el Código Sustantivo del Trabajo
Contrato de servicios (EST – empresa usuaria)	Civil/comercial contractual	Debe constar por escrito, incluir cláusula de sujeción a la ley laboral y póliza de garantía

La constitución y operación de una Empresa de Servicios Temporales (EST) en Colombia implica la identificación y gestión de riesgos en diversos ámbitos: legales, administrativos, financieros, operativos y reputacionales. La normatividad colombiana

establece obligaciones estrictas para las EST, reguladas principalmente por la Ley 50 de 1990, el Decreto 4369 de 2006 y el Código Sustantivo del Trabajo (Congreso de Colombia, 1990; Presidencia de la República, 2006; Ministerio de Justicia, 1950). El incumplimiento de estas disposiciones puede derivar en sanciones administrativas, pérdida de autorización para operar y afectaciones legales y financieras.

Tabla 8

Evaluación de Riesgos

Tipo de riesgo	Descripción	Impacto	Probabilidad	Medidas de mitigación	Responsable
Legal	Incumplimiento de normatividad laboral y permisos	Alto	Medio	Asesoría legal, auditorías internas	Gerencia legal
Administrativo	Errores en planillas, contratos y reportes	Medio	Medio	Capacitación administrativa, software de gestión	Gerencia administrativa
Financiero	Falta de liquidez o dependencia	Alto	Medio	Fondo de contingencia, diversificación de clientes	Gerencia financiera

	de pocos clientes				
Operativo	Accidentes laborales o incumplimiento de contratos	Alto	Medio	SG-SST, capacitación continua	Coordinación operativa
Reputacional	Quejas de trabajadores o clientes	Medio	Bajo	Protocolos de atención, comunicación transparente	Gerencia de calidad

6.3. Estudio Técnico y de Infraestructura.

TalentGo ofrecerá intermediación laboral especializada, enfocándose en la selección, contratación y suministro de personal en misión a empresas usuarias. Los servicios se adaptarán a perfiles específicos según la demanda, garantizando el cumplimiento de derechos laborales, afiliaciones a seguridad social, riesgos laborales y aportes parafiscales, de acuerdo con la Ley 50 de 1990 y el Código Sustantivo del Trabajo (Congreso de Colombia, 1990; Ministerio de Justicia, 1950). Cada trabajador contratado estará bajo supervisión de la EST, asegurando eficiencia y calidad en la prestación del servicio.

En cuanto a la tecnología y sistemas de información, la empresa contará con software de nómina y contabilidad (Siigo o Alegria), plataforma en la nube para gestión documental, CRM básico para seguimiento de clientes, así como página web corporativa

con formulario de aplicación en línea. Estas herramientas permitirán la automatización de procesos administrativos, la seguridad de la información y la optimización de la comunicación entre la empresa, los trabajadores en misión y las empresas usuarias.

(Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2020)

La infraestructura física estará ubicada en una zona empresarial de Bucaramanga, con un área inicial de 30 m². Este espacio incluirá áreas administrativas, atención al público y salas privadas para entrevistas de selección, cumpliendo con criterios de seguridad, ergonomía y accesibilidad. La infraestructura será complementada con tres computadores con software especializado, conectividad a internet de alta velocidad y telefonía IP, licencias de Microsoft Office y software contable, y almacenamiento seguro de información en la nube. La responsabilidad de cada recurso será asignada a los distintos coordinadores y gerencia según su área de competencia, garantizando un manejo eficiente y ordenado de los recursos (Coordinación Administrativa y Financiera, 2025).

En cuanto a los recursos humanos, la empresa contará inicialmente con un equipo compuesto por un Gerente General, un Coordinador Administrativo, un Psicólogo encargado de selección de personal, un Asistente Comercial y un Auxiliar de Nómina y Seguridad Social. Este equipo permitirá gestionar integralmente los procesos de contratación, administración, selección, atención al cliente y liquidación de nómina, asegurando la capacidad de cubrir hasta 200 trabajadores en misión desde el inicio de operaciones.

En cuanto a los recursos humanos, la empresa contará inicialmente con un equipo compuesto por un Gerente General, un Coordinador Administrativo, un Psicólogo encargado de selección de personal, un Asistente Comercial y un Auxiliar de Nómina y

Seguridad Social. Este equipo permitirá gestionar integralmente los procesos de contratación, administración, selección, atención al cliente y liquidación de nómina, asegurando la capacidad de cubrir hasta 200 trabajadores en misión desde el inicio de operaciones.

La Tabla 9 presenta un resumen detallado de todas las necesidades iniciales identificadas para la puesta en marcha de la empresa, incluyendo recursos humanos, infraestructura, sistemas tecnológicos, capital y estrategias de marketing, así como los responsables asignados para cada área

Tabla 9

Necesidades Iniciales

Categoría	Descripción de necesidades	Responsable
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Gerente General (dirección general y decisiones estratégicas) - 1 Coordinador Administrativo (gestión operativa y administrativa) - 1 Psicólogo (reclutamiento y evaluación de candidatos) - 1 Asistente Comercial (gestión de clientes y apoyo a ventas) - 1 Auxiliar de Nómina y Seguridad Social (liquidación de 	Gerencia y Coordinación de áreas correspondientes

	nómina, aportes y seguridad social)	
Infraestructura y equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina en Bucaramanga, 30 m² (zona empresarial) - Espacios de atención al público y entrevistas privadas - Conectividad: internet, redes y telefonía IP - computadores con software de nómina, contabilidad y reclutamiento - Licencias de Excel, Word y software contable (Siigo o Alegra) - Plataforma en la nube para gestión documental 	<p>Coordinación Administrativa, Coordinación Financiera, Área de Talento Humano</p>
Sistemas de información y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Página web corporativa - Formulario de aplicación en línea - CRM básico para gestión de clientes 	<p>Asistente Comercial y Área de Talento Humano</p>

Capital inicial y	- Presupuesto para constitución	Gerencia y Coordinación
recursos financieros	legal y registro mercantil	Administrativa y Financiera
	- Pago de licencias de	
	funcionamiento: Ministerio de	
	Trabajo y Cámara de Comercio	
	- Fondo de liquidez inicial para	
	cubrir nómina - Costos de	
	papelería y material publicitario	
	básico	
Marketing y	- Imagen corporativa: logo y	Área Comercial
posicionamiento	manual de marca	
	- Estrategia de lanzamiento	
	digital: redes sociales y pauta	
	inicial	
	- Material comercial: brochures	
	digitales, presentaciones para	
	clientes	

6.4.Evaluación financiera

El modelo de facturación de TalentGo S.A.S. se fundamenta en la aplicación de un fee administrativo del 10 % sobre la Mano de Obra Directa (MOD), entendida como el salario y las prestaciones sociales de los trabajadores en misión. Este porcentaje adicional

corresponde al margen de servicio que cubre los costos de gestión de nómina, cumplimiento legal, administración operativa y soporte al cliente.

Ecuación 5

Calculo Bill Rate

$$\text{Bill Rate} = \text{MOD} + (\text{MOD} \times 10\%)$$

En consecuencia, la tarifa final al cliente (Bill Rate) resulta de la suma entre el costo base de la MOD y el fee del 10 %, fórmula que garantiza un esquema transparente y sostenible. De acuerdo con estudios de mercado, este porcentaje es competitivo frente a los márgenes comúnmente empleados por empresas de servicios temporales (8 %-15 % en Colombia), lo que posiciona a TalentGo S.A.S. como una alternativa eficiente y accesible en el sector (Olivera, 2022).

Como parte del análisis de viabilidad financiera de TalentGo S.A.S., se realizó la identificación, clasificación y cuantificación de los costos fijos y variables esperados durante el periodo de evaluación de cinco años. Esta estimación se ajustó teniendo en cuenta la proyección moderada de crecimiento progresivo del número de trabajadores en misión lo que permite construir un modelo financiero dinámico y realista, La tasa del 14 % anual proyectada del personal en misión se fundamenta en varias fuentes del sector. Por ejemplo, según ACOSSET (2022), el número de trabajadores en misión creció un 18,8 % en un solo año. Adicionalmente, el DANE (2021) reporta un crecimiento del 13,2 % en actividades de servicios administrativos y de apoyo entre 2020 y 2021, y del 14,4 %.

La proyección contempla un crecimiento gradual en el volumen de contratación, iniciando con 80 trabajadores en misión durante el primer año, y alcanzando 136 trabajadores en el quinto año:

Tabla 10

Proyección del Crecimiento

Año	Personal	Incremento anual
1	80	
2	92	14,46%
3	105	14,14%
4	119	14,13%
5	136	14,12%

En la Tabla 11 se presentan los costos fijos de la empresa, los cuales incluyen tanto la mano de obra directa como los costos indirectos asociados a la infraestructura operativa de TalentGo. Para el primer año, la mano de obra directa entendida como los pagos salariales a los trabajadores en misión representa un valor de \$2.475.850.488 COP, calculado con base en los 80 trabajadores proyectados, considerando sus respectivos salarios, prestaciones sociales y aportes a seguridad social.

Se estima que este valor se incrementará de manera anual por dos factores principales: primero, el aumento proyectado en el número de contrataciones, y segundo, la aplicación de un incremento anual del 8% en línea con la inflación esperada (IPC). Esta tasa de actualización se fundamenta en la tendencia histórica del índice de precios al consumidor en Colombia, que según el Departamento Administrativo Nacional de

Estadística (DANE, 2025) ha registrado un promedio anual cercano al 7-8% en los últimos años, reflejando la variación general de los precios de bienes y servicios en la economía. La incorporación de este ajuste permite mantener el poder adquisitivo de los salarios y garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa frente a la inflación.

Tabla 11

Costos Fijos

Costos fijos	Valor anual
Mano de Obra Directa	\$ 2.475.850.488
Costos Indirectos Fijos	\$ 60.431.700
Arriendo	\$ 48.000.000
Servicios	\$ 11.808.000
Depreciación	\$ 574.000
Mantenimiento	
Seguros	\$ 49.700
Otros	
Total	\$ 2.536.282.188

Los costos indirectos fijos, que incluyen el arriendo del local, servicios básicos, depreciaciones, seguros y otros gastos generales. Estos costos, al no depender del volumen de operaciones, permanecen relativamente estables en el horizonte de cinco años, salvo ajustes futuros por inflación o mejoras operativas.

Tabla 12*Costos Variables*

Costos Variables	Valor anual
Costos Indirectos Variables	\$ 47.232.000
Servicios y otros	\$ 47.232.000
Total	\$ 47.232.000

La estructura de capital proyectada para la creación de TalentGo S.A.S. se compone de una combinación de recursos propios y financiación externa, utilizados para cubrir la inversión inicial necesaria para el funcionamiento de la empresa. Según los datos estimados en la Tabla 13, el capital total requerido asciende a \$799.824.561 COP, de los cuales \$549.824.561 COP (69 %) corresponden a aportes de los socios fundadores, y \$250.000.000 COP (31 %) provienen de un crédito bancario a solicitar.

Tabla 13*Estructura de Capital*

Concepto	Valor	Porcentaje
Aportes de los socios	\$ 549.824.561	69%
Crédito para solicitar	\$ 250.000.000	31%
Total	\$ 799.824.561	100%

En relación con la financiación mediante crédito, la Tabla 14 presenta los detalles del préstamo proyectado, el cual contempla un plazo de 60 meses y una tasa de interés efectiva anual (EA) del 14,03 %.

Tabla 14*Crédito*

Cuota	Pago	Intereses	Abono a Capital	Saldo
0				\$ 250.000.000,00
1	\$ 5.713.896,50	\$ 2.750.000,00	\$ 2.963.896,50	\$ 247.036.103,50
2	\$ 5.713.896,50	\$ 2.717.397,14	\$ 2.996.499,36	\$ 244.039.604,14
3	\$ 5.713.896,50	\$ 2.684.435,65	\$ 3.029.460,86	\$ 241.010.143,28
4	\$ 5.713.896,50	\$ 2.651.111,58	\$ 3.062.784,92	\$ 237.947.358,36
5	\$ 5.713.896,50	\$ 2.617.420,94	\$ 3.096.475,56	\$ 234.850.882,80
6	\$ 5.713.896,50	\$ 2.583.359,71	\$ 3.130.536,79	\$ 231.720.346,01
7	\$ 5.713.896,50	\$ 2.548.923,81	\$ 3.164.972,69	\$ 228.555.373,31
8	\$ 5.713.896,50	\$ 2.514.109,11	\$ 3.199.787,39	\$ 225.355.585,92
9	\$ 5.713.896,50	\$ 2.478.911,45	\$ 3.234.985,06	\$ 222.120.600,86
10	\$ 5.713.896,50	\$ 2.443.326,61	\$ 3.270.569,89	\$ 218.850.030,97
11	\$ 5.713.896,50	\$ 2.407.350,34	\$ 3.306.546,16	\$ 215.543.484,81
12	\$ 5.713.896,50	\$ 2.370.978,33	\$ 3.342.918,17	\$ 212.200.566,64
13	\$ 5.713.896,50	\$ 2.334.206,23	\$ 3.379.690,27	\$ 208.820.876,38
14	\$ 5.713.896,50	\$ 2.297.029,64	\$ 3.416.866,86	\$ 205.404.009,51
15	\$ 5.713.896,50	\$ 2.259.444,10	\$ 3.454.452,40	\$ 201.949.557,12
16	\$ 5.713.896,50	\$ 2.221.445,13	\$ 3.492.451,37	\$ 198.457.105,75
17	\$ 5.713.896,50	\$ 2.183.028,16	\$ 3.530.868,34	\$ 194.926.237,41
18	\$ 5.713.896,50	\$ 2.144.188,61	\$ 3.569.707,89	\$ 191.356.529,52

19	\$ 5.713.896,50	\$	2.104.921,82	\$	3.608.974,68	\$	187.747.554,84
20	\$ 5.713.896,50	\$	2.065.223,10	\$	3.648.673,40	\$	184.098.881,44
21	\$ 5.713.896,50	\$	2.025.087,70	\$	3.688.808,80	\$	180.410.072,64
22	\$ 5.713.896,50	\$	1.984.510,80	\$	3.729.385,70	\$	176.680.686,94
23	\$ 5.713.896,50	\$	1.943.487,56	\$	3.770.408,94	\$	172.910.277,99
24	\$ 5.713.896,50	\$	1.902.013,06	\$	3.811.883,44	\$	169.098.394,55
25	\$ 5.713.896,50	\$	1.860.082,34	\$	3.853.814,16	\$	165.244.580,39
26	\$ 5.713.896,50	\$	1.817.690,38	\$	3.896.206,12	\$	161.348.374,27
27	\$ 5.713.896,50	\$	1.774.832,12	\$	3.939.064,38	\$	157.409.309,89
28	\$ 5.713.896,50	\$	1.731.502,41	\$	3.982.394,09	\$	153.426.915,80
29	\$ 5.713.896,50	\$	1.687.696,07	\$	4.026.200,43	\$	149.400.715,37
30	\$ 5.713.896,50	\$	1.643.407,87	\$	4.070.488,63	\$	145.330.226,74
31	\$ 5.713.896,50	\$	1.598.632,49	\$	4.115.264,01	\$	141.214.962,73
32	\$ 5.713.896,50	\$	1.553.364,59	\$	4.160.531,91	\$	137.054.430,82
33	\$ 5.713.896,50	\$	1.507.598,74	\$	4.206.297,76	\$	132.848.133,06
34	\$ 5.713.896,50	\$	1.461.329,46	\$	4.252.567,04	\$	128.595.566,02
35	\$ 5.713.896,50	\$	1.414.551,23	\$	4.299.345,27	\$	124.296.220,75
36	\$ 5.713.896,50	\$	1.367.258,43	\$	4.346.638,07	\$	119.949.582,67
37	\$ 5.713.896,50	\$	1.319.445,41	\$	4.394.451,09	\$	115.555.131,58
38	\$ 5.713.896,50	\$	1.271.106,45	\$	4.442.790,05	\$	111.112.341,53
39	\$ 5.713.896,50	\$	1.222.235,76	\$	4.491.660,74	\$	106.620.680,79
40	\$ 5.713.896,50	\$	1.172.827,49	\$	4.541.069,01	\$	102.079.611,77

41	\$ 5.713.896,50	\$	1.122.875,73	\$	4.591.020,77	\$	97.488.591,00
42	\$ 5.713.896,50	\$	1.072.374,50	\$	4.641.522,00	\$	92.847.069,00
43	\$ 5.713.896,50	\$	1.021.317,76	\$	4.692.578,74	\$	88.154.490,26
44	\$ 5.713.896,50	\$	969.699,39	\$	4.744.197,11	\$	83.410.293,15
45	\$ 5.713.896,50	\$	917.513,22	\$	4.796.383,28	\$	78.613.909,88
46	\$ 5.713.896,50	\$	864.753,01	\$	4.849.143,49	\$	73.764.766,38
47	\$ 5.713.896,50	\$	811.412,43	\$	4.902.484,07	\$	68.862.282,31
48	\$ 5.713.896,50	\$	757.485,11	\$	4.956.411,40	\$	63.905.870,92
49	\$ 5.713.896,50	\$	702.964,58	\$	5.010.931,92	\$	58.894.939,00
50	\$ 5.713.896,50	\$	647.844,33	\$	5.066.052,17	\$	53.828.886,82
51	\$ 5.713.896,50	\$	592.117,76	\$	5.121.778,75	\$	48.707.108,08
52	\$ 5.713.896,50	\$	535.778,19	\$	5.178.118,31	\$	43.528.989,77
53	\$ 5.713.896,50	\$	478.818,89	\$	5.235.077,61	\$	38.293.912,15
54	\$ 5.713.896,50	\$	421.233,03	\$	5.292.663,47	\$	33.001.248,69
55	\$ 5.713.896,50	\$	363.013,74	\$	5.350.882,77	\$	27.650.365,92
56	\$ 5.713.896,50	\$	304.154,03	\$	5.409.742,48	\$	22.240.623,44
57	\$ 5.713.896,50	\$	244.646,86	\$	5.469.249,64	\$	16.771.373,80
58	\$ 5.713.896,50	\$	184.485,11	\$	5.529.411,39	\$	11.241.962,41
59	\$ 5.713.896,50	\$	123.661,59	\$	5.590.234,91	\$	5.651.727,50
60	\$ 5.713.896,50	\$	62.169,00	\$	5.651.727,50	\$	0,00

Tomando como referencia la Tabla 15, la estructura del estado de resultados parte de la estimación de los ingresos operacionales generados por la colocación de personal en

misión, aplicando un margen de ganancia del 10 % sobre el costo directo de cada trabajador, lo cual representa el principal ingreso de la compañía. A partir de dicha proyección, se identifican los costos asociados a la prestación del servicio, incluyendo la mano de obra directa, los costos indirectos fijos (como arriendo, servicios y depreciación) y los costos indirectos variables, los cuales aumentan en función del crecimiento operativo previsto.

Se aplicó un ajuste anual del 8 % correspondiente a la inflación promedio (IPC) en Colombia, que impacta tanto los ingresos como los costos y gastos de operación. Esta indexación permite proyectar estados financieros más realistas, en coherencia con las tendencias macroeconómicas reportadas por el DANE y el Banco de la República.

Tabla 15*Estado de Resultados*

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales	\$ 2.870.571.360	\$ 3.548.572.539	\$ 3.750.466.558	\$ 4.280.469.209	\$ 4.884.827.925
Total ingresos	\$ 2.870.571.360	\$ 3.548.572.539	\$ 3.750.466.558	\$ 4.280.469.209	\$ 4.884.827.925
Mano de Obra Directa MOD	\$ 2.475.850.488	\$ 2.673.918.527	\$ 2.887.832.009	\$ 3.118.858.570	\$ 3.368.367.256
Materia prima	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos Indirectos de P. S Fijos	\$ 60.431.700	\$ 65.266.236	\$ 70.487.535	\$ 76.126.538	\$ 82.216.661
Costos Indirectos de P. S Variables	\$ 47.232.000	\$ 51.010.560	\$ 55.091.405	\$ 59.498.717	\$ 64.258.615
Costos de prestacion servicio	\$ 2.583.514.188	\$ 2.790.195.323	\$ 3.013.410.949	\$ 3.254.483.825	\$ 3.514.842.531
Utilidad bruta	\$ 287.057.172	\$ 758.377.216	\$ 737.055.609	\$ 1.025.985.384	\$ 1.369.985.395
Gastos de Personal	\$ 246.803.482	\$ 266.547.761	\$ 287.871.582	\$ 310.901.308	\$ 335.773.413
Gastos de Administración	\$ 53.721.700	\$ 58.019.436	\$ 62.660.991	\$ 67.673.870	\$ 73.087.780
Gastos de Personal de Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de administración y ventas	\$ 300.525.182	\$ 324.567.197	\$ 350.532.573	\$ 378.575.178	\$ 408.861.193
Utilidad antes de intereses e impuestos	-\$ 13.468.010	\$ 433.810.019	\$ 386.523.036	\$ 647.410.206	\$ 961.124.202
Gastos financieros	\$ 30.767.325	\$ 25.464.586	\$ 19.417.946	\$ 12.523.046	\$ 4.660.887
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 11.482.285	\$ 14.194.290	\$ 15.001.866	\$ 17.121.877	\$ 19.539.312

Otros Ingresos (Venta de Activos)					
Otros Ingresos (Arrendamientos otras áreas)					
Utilidad antes de impuesto	-\$ 55.717.620	\$ 394.151.143	\$ 352.103.224	\$ 617.765.283	\$ 936.924.003
Provisión para Impuestos	\$ 0	\$ 130.069.877	\$ 116.194.064	\$ 203.862.543	\$ 309.184.921
Utilidad neta	-\$ 55.717.620	\$ 264.081.266	\$ 235.909.160	\$ 413.902.740	\$ 627.739.082
Reservas	\$ 0	\$ 26.408.127	\$ 23.590.916	\$ 41.390.274	\$ 62.773.908

En la Tabla 16, el flujo de caja contempla además el desembolso inicial de inversión, compuesto por aportes de los socios y un crédito bancario, y el correspondiente servicio de la deuda durante los cinco años de evaluación. Se incorpora también la provisión del impuesto de renta y la reserva legal del 10 % sobre la utilidad neta, en cumplimiento de la normatividad vigente.

Los resultados del flujo muestran una tendencia positiva a partir del segundo año, evidenciando la capacidad del proyecto para cubrir sus costos operativos, amortizar la deuda y generar excedentes de caja. Este comportamiento reafirma la sostenibilidad financiera de TalentGo S.A.S. y respalda la implementación del modelo de negocio en el mercado objetivo.

Tabla 16

Flujo de Caja.

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales		\$	\$	\$	\$	\$
Recuperación de cartera	2.152.928.520	2.661.429.404	2.812.849.918	3.210.351.907	3.663.620.944	
Total de ingresos operacionales		\$	\$	\$	\$	\$
	2.152.928.520	3.379.072.244	3.699.993.053	4.147.968.546	4.733.738.246	
Pagos de costos						
Pago de materia prima		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de mano de obra directa		\$	\$	\$	\$	\$
Pago costos indirectos fijos	2.475.850.488	2.673.918.527	2.887.832.009	3.118.858.570	3.368.367.256	
Depreciaciones	\$ 60.431.700	\$ 65.266.236	\$ 70.487.535	\$ 76.126.538	\$ 82.216.661	
Pago costos indirectos variables	-\$ 574.000	-\$ 574.000	-\$ 574.000	-\$ 574.000	-\$ 574.000	
	\$ 47.232.000	\$ 51.010.560	\$ 55.091.405	\$ 59.498.717	\$ 64.258.615	

Total pagos de costos operacionales		\$	\$	\$	\$	\$
	2.582.940.188	2.789.621.323	3.012.836.949	3.253.909.825	3.514.268.531	
Flujo de caja operacional bruto	-\$ 430.011.668	\$ 589.450.921	\$ 687.156.104	\$ 894.058.721		\$ 1.219.469.716
Pagos de gastos						
Pago de gastos de administración	\$ 300.525.182	\$ 324.567.197	\$ 350.532.573	\$ 378.575.178	\$ 408.861.193	
Amortizaciones	-\$ 430.000	-\$ 430.000	-\$ 430.000	-\$ 430.000	-\$ 430.000	
Depreciaciones	-\$ 12.649.000	-\$ 12.649.000	-\$ 12.649.000	-\$ 12.649.000	-\$ 12.649.000	
Pago de gastos de ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Pago de impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 130.069.877	\$ 116.194.064	\$ 203.862.543	
Total pago de gastos operacionales	\$ 287.446.182	\$ 311.488.197	\$ 467.523.450	\$ 481.690.242	\$ 599.644.736	
Flujo de caja operacional neto	-\$ 717.457.850	\$ 277.962.725	\$ 219.632.654	\$ 412.368.479	\$ 619.824.980	
Inversiones						
Inversión fija	\$ 71.740.000					
Inversión diferida	\$ 2.150.000					
Inversión en capital de trabajo	\$ 725.934.561					
Total de inversiones	\$ 799.824.561	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja libre	-\$ 799.824.561	-\$ 717.457.850	\$ 277.962.725	\$ 219.632.654	\$ 412.368.479	\$ 619.824.980
Financiación						
Aportes de los socios	\$ 549.824.561					
Crédito financiero	\$ 250.000.000					
Otras fuentes (valor en libros de activos)						
Total ingresos de financiación	\$ 799.824.561	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos de financiación						
Abonos a capital	\$ 37.799.433	\$ 43.102.172	\$ 49.148.812	\$ 56.043.712	\$ 63.905.871	
Pago de intereses	\$ 30.767.325	\$ 25.464.586	\$ 19.417.946	\$ 12.523.046	\$ 4.660.887	
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 11.482.285	\$ 14.194.290	\$ 15.001.866	\$ 17.121.877	\$ 19.539.312	
Pago de utilidades						
Total egresos de financiación	\$ 0	\$ 80.049.043	\$ 82.761.048	\$ 83.568.624	\$ 85.688.635	\$ 88.106.070
Flujo de caja de financiación	\$ 799.824.561	-\$ 80.049.043	-\$ 82.761.048	-\$ 83.568.624	-\$ 85.688.635	-\$ 88.106.070
Flujo neto de caja	\$ 0	-\$ 797.506.894	\$ 195.201.676	\$ 136.064.030	\$ 326.679.844	\$ 531.718.910
Flujo de caja del período	-\$ 799.824.561	-\$ 797.506.894	\$ 195.201.676	\$ 136.064.030	\$ 326.679.844	\$ 531.718.910
Saldo anterior de caja y bancos		\$ 725.934.561	-\$ 71.572.333	\$ 123.629.344	\$ 259.693.374	\$ 586.373.218
Saldo final de caja y bancos	-\$ 799.824.561	-\$ 71.572.333	\$ 123.629.344	\$ 259.693.374	\$ 586.373.218	\$ 1.118.092.128

Según la tabla 17 en la que se muestra el balance general proyectado, Los activos corrientes incluyen principalmente el efectivo disponible (caja y bancos) y las cuentas por cobrar derivadas de la prestación del servicio de personal en misión. Se proyecta un crecimiento progresivo en estos rubros, especialmente a partir del segundo año, como resultado del aumento sostenido en los ingresos operacionales. Por su parte, los activos fijos comprenden bienes como construcciones, muebles, equipos de oficina y herramientas, con su respectiva depreciación anual acumulada, lo cual permite reflejar de manera realista la pérdida de valor de los activos tangibles a lo largo del tiempo.

En cuanto a los pasivos, se contemplan obligaciones de corto y largo plazo. Las primeras incluyen impuestos por pagar y saldos pendientes relacionados con el ciclo operativo, mientras que las segundas corresponden al crédito bancario solicitado como parte de la estructura de financiamiento inicial. Este crédito se reduce progresivamente hasta su cancelación total en el quinto año, lo cual mejora significativamente los indicadores de apalancamiento de la empresa.

El patrimonio de TalentGo S.A.S. está compuesto por los aportes de los socios fundadores, las utilidades acumuladas de los ejercicios anteriores, las utilidades del ejercicio vigente y la constitución de reservas legales equivalentes al 10 % de la utilidad neta, en cumplimiento de la normativa mercantil colombiana. A lo largo del periodo evaluado, se observa un crecimiento sólido del patrimonio, reflejo de la rentabilidad creciente del negocio y de una gestión financiera sostenible.

Tabla 17

Balance general proyectado.

Año	Año	Año	Año	Año	Año
0	1	2	3	4	5

Caja y Bancos	\$	-\$ 71.572.333	\$ 123.629.344	\$ 259.693.374	\$ 586.373.218	\$
Cartera (Cuentas por Cobrar)	725.934.561	\$	\$ 887.143.135	\$ 937.616.639	\$	1.118.092.128
		717.642.840			1.070.117.302	1.221.206.981
Total activo corriente	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	725.934.561	646.070.507	1.010.772.479	1.197.310.013	1.656.490.521	2.339.299.110
Terrenos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Construcciones	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Maquinaria y Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Muebles y Enseres	\$ 4.340.000	\$ 4.340.000	\$ 4.340.000	\$ 4.340.000	\$ 4.340.000	\$ 4.340.000
Equipos de Oficina	\$ 60.900.000	\$ 60.900.000	\$ 60.900.000	\$ 60.900.000	\$ 60.900.000	\$ 60.900.000
Herramientas	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Depreciación acumulada	\$ 0	-\$ 13.223.000	-\$ 26.446.000	-\$ 39.669.000	-\$ 52.892.000	-\$ 66.115.000
Total activo fijo neto	\$ 71.740.000	\$ 58.517.000	\$ 45.294.000	\$ 32.071.000	\$ 18.848.000	\$ 5.625.000
Activos diferidos	\$ 2.150.000	\$ 2.150.000	\$ 2.150.000	\$ 2.150.000	\$ 2.150.000	\$ 2.150.000
Amortización diferida	\$ 0	-\$ 430.000	-\$ 860.000	-\$ 1.290.000	-\$ 1.720.000	-\$ 2.150.000
Activo diferido neto	\$ 2.150.000	\$ 1.720.000	\$ 1.290.000	\$ 860.000	\$ 430.000	\$ 0
Total activos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	799.824.561	706.307.507	1.057.356.479	1.230.241.013	1.675.768.521	2.344.924.110
Obligaciones financieras	\$ 37.799.433	\$ 43.102.172	\$ 49.148.812	\$ 56.043.712	\$ 63.905.871	\$ 0
Impuestos por pagar		\$ 0	\$ 130.069.877	\$ 116.194.064	\$ 203.862.543	\$ 309.184.921
Total pasivo corriente	\$ 37.799.433	\$ 43.102.172	\$ 179.218.689	\$ 172.237.776	\$ 267.768.414	\$ 309.184.921
Obligaciones de Largo Plazo	\$	\$	\$ 119.949.583	\$ 63.905.871	\$ 0	\$ 0
	212.200.567	169.098.395				
Pasivo total	\$	\$	\$ 299.168.272	\$ 236.143.647	\$ 267.768.414	\$ 309.184.921
	250.000.000	212.200.567				
Aportes sociales	\$	\$	\$ 549.824.561	\$ 549.824.561	\$ 549.824.561	\$ 549.824.561
	549.824.561	549.824.561				
Utilidades ejercicios anteriores		\$ 0	-\$ 55.717.620	\$ 181.955.519	\$ 394.273.763	\$ 766.786.229
Utilidades del Presente Ejercicio		-\$ 55.717.620	\$ 237.673.139	\$ 212.318.244	\$ 372.512.466	\$ 564.965.174
Reservas (10% de las utilidades del ejercicio)		\$ 0	\$ 26.408.127	\$ 49.999.043	\$ 91.389.317	\$ 154.163.225
Patrimonio total	\$	\$	\$ 758.188.207	\$ 994.097.367	\$	\$
	549.824.561	494.106.941			1.408.000.106	2.035.739.189
Total pasivo + patrimonio	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	799.824.561	706.307.507	1.057.356.479	1.230.241.013	1.675.768.521	2.344.924.110

Continuando con el análisis la Tabla 18 muestra el resumen de las razones financieras, proyectadas para TalentGo S.A.S. reflejan una evolución sólida y favorable durante los primeros cinco años de operación

La proyección financiera muestra una utilidad neta negativa de -\$55.717.620 en el primer año, lo cual resulta coherente en un escenario de arranque empresarial. Esta pérdida

inicial se explica principalmente por la alta carga de costos fijos, como gastos administrativos y operativos, que deben asumirse desde el inicio para garantizar la estructura de la empresa, frente a un nivel de ingresos aún en consolidación, dado que el número de trabajadores en misión parte de 80 y crece progresivamente en los años siguientes. En este sentido, el resultado negativo no obedece a ineficiencias, sino a la lógica de la curva de maduración del negocio, donde los ingresos aumentan a medida que se fortalecen la captación de clientes y la colocación de personal temporal.

Para cubrir este déficit, se prevé utilizar parte del capital de trabajo aportado por los socios (\$549.824.561) y el crédito inicial solicitado (\$250.000.000), recursos que en conjunto garantizan la liquidez necesaria para responder a las obligaciones operativas, laborales y legales del primer año. De esta manera, el déficit no compromete la sostenibilidad financiera, sino que se asume como una inversión estratégica para consolidar la operación y permitir que, a partir del segundo año, la empresa entre en una senda de rentabilidad sostenida, con márgenes netos positivos que alcanzan el 13 % en el quinto año.

Tabla 18

Razones financieras

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
Razón corriente	14,99	5,64	6,95	6,19	7,57
Capital de trabajo	\$ 602.968.335	\$ 831.553.789	\$ 1.025.072.238	\$ 1.388.722.106	\$ 2.030.114.189
Nivel de endeudamiento	30%	28%	19%	16%	13%
Rotación de activos	4,06	3,36	3,05	2,55	2,08
Margen bruto de ganancia	10%	21%	20%	24%	28%
Margen neto de utilidad	-2%	7%	6%	10%	13%

7. Conclusiones

El estudio de mercado evidenció que existe una demanda sostenida de personal temporal en sectores estratégicos de Bucaramanga, tales como comercio, logística y servicios. Esta demanda no está completamente satisfecha por las pocas empresas formales que actualmente operan en la ciudad, lo que representa una oportunidad para la creación de una empresa de servicios temporales (EST). La segmentación identificada jóvenes con formación técnica o profesional y empresas que requieren flexibilidad operativa proporciona información valiosa para orientar estrategias de reclutamiento, capacitación y fidelización, cumpliendo con el objetivo de realizar un estudio de mercado para identificar oferta y demanda.

El análisis normativo y administrativo permitió establecer procedimientos claros para garantizar el cumplimiento de la legislación vigente, reduciendo riesgos de sanciones y fortaleciendo la confianza de empleadores y trabajadores. Este cumplimiento legal se convierte en una ventaja competitiva, respaldando el objetivo de diseñar un estudio administrativo y legal que garantice la operación de la EST. La formalización del negocio, lejos de ser un obstáculo, se presenta como un factor de legitimidad y diferenciación en el mercado laboral regional.

El diseño de perfiles de cargo y manuales operativos proporciona una estructura sólida para la gestión del talento humano, asegurando consistencia en la prestación del servicio y fortaleciendo la calidad del personal asignado a las empresas usuarias. Esto cumple con el objetivo de determinar las necesidades técnicas de infraestructura y gestión

necesarias para la creación de la empresa, al vincular recursos humanos, tecnología y procesos administrativos de manera integral.

La evaluación financiera indica que el modelo de negocio puede ser sostenible bajo escenarios realistas, siempre que se mantenga una ocupación mínima de los recursos humanos y se realice un manejo responsable de los costos fijos. Para asegurar mayor credibilidad técnica, se recomienda considerar escenarios conservadores, ajustando expectativas de crecimiento y márgenes de rentabilidad en función de posibles fluctuaciones de mercado y costos operativos. Esta evaluación responde al objetivo de analizar la viabilidad financiera del plan de negocios, proporcionando información clave para decisiones de inversión y financiamiento.

Finalmente, el proyecto demuestra un aporte relevante al contexto laboral y empresarial regional, al generar empleo formal, facilitar la flexibilidad operativa de empresas usuarias y fortalecer la oferta de servicios temporales en Bucaramanga. La implementación de la EST contribuye a la formalización del empleo, la optimización de recursos humanos y el desarrollo de competencias técnicas en la población trabajadora, integrando de manera estratégica los hallazgos del estudio con los objetivos planteados.

8. Recomendaciones

Aunque el plan de negocios abordó aspectos legales, financieros y operativos, no se profundizó en los efectos psicosociales que el trabajo temporal puede generar en los trabajadores, como la estabilidad emocional, la percepción de bienestar, la satisfacción laboral o el sentido de pertenencia. Estos factores inciden directamente en la productividad y la rotación del personal en misión. Incluir estos elementos en futuras investigaciones

permitiría desarrollar estrategias integrales de bienestar y fidelización, fortaleciendo el valor agregado de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo.

9. Referencias bibliográficas

- Abramo, L. (2021, 2 de noviembre). Políticas para enfrentar los desafíos de las antiguas y nuevas formas de informalidad en América Latina.
- ACOSET. (2022). Revista ACOSET No. 34 – Informe anual del sector de servicios temporales. Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales. Recuperado de https://www.acoset.org/wp-content/uploads/2023/11/REVISTA-ACOSET-34-DIGITAL-COMPLETA_compressed.pdf
- Acoset. (2023). Informe estadístico del sector de servicios temporales. Recuperado de <https://www.acoset.org/informe-estadistico/>
- Alvarez Droguett, P., & Wilkins Binder, J. (2022, agosto). Flexiseguridad: Documento de análisis. Recuperado de https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33464/1/BCN_Flexiseguridad.pdf
- Alzate Romero, A. J., Ascencio Roa, C. M., & Ochoa León, Y. A. (2021, 31 de julio). Contratación por medio de empresas de servicios temporales: Legislación laboral Colombia vs España. Bogotá, Colombia.
- Banco de la República. (s.f.). Tasa de informalidad laboral en Colombia. Recuperado de <https://investiga.banrep.gov.co/es>
- Banco Mundial. (2021). Informe sobre empleo y desarrollo económico. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/482bb2e9-c598-50e2-90b0-d6662c3bdffc>

- Benavides Rosada, Y., & Enriquez Lozano, X. (2010). Plan de negocios para el montaje de la empresa de servicios de empleo temporal en la Zona Urbana de Pasto. Pasto, Nariño, Colombia.
- Bencomo, T. Z., & Rojas, M. B. C. (2017). Empresas de trabajo temporal: ¿eliminadas o modificadas en su naturaleza jurídica?
- Carvajal Orozco, J. G., & Dávila Londoño, C. A. (2013, septiembre). Violencia en el trabajo: investigaciones realizadas en Colombia. Manizales, Colombia.
- CEPAL. (2022). Informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/b5e5aa09-8dd9-4ddf-84af-c9412db19f20/content>
- Confecámaras. (2023). Guía para la constitución de sociedades en Colombia.
- Congreso de Colombia. (1990). Ley 50 de 1990. Diario Oficial No. 41.170.
- Congreso de la República de Colombia. (1950/2021). Código Sustantivo del Trabajo [Compilación actualizada]. Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (1990). Ley 50 de 1990: Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial No. 39.618.
- Congreso de la República de Colombia. (2002). Ley 789 de 2002: Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. Diario Oficial No. 45.046.
- Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 931 de 2004. Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Decreto 4369 de 2006. Diario Oficial del Congreso.
- Congreso de la República de Colombia. (2010). Ley 1429 de 2010. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2014). Decreto 1601 de 2014. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2015). Decreto 1072 de 2015. Diario Oficial.

DANE. (2021). Informe sobre servicios administrativos y de apoyo en Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/211209-ACOSSET.pdf>

DANE. (2025). Proyecciones de población por municipio, sexo y edad – Bucaramanga, Santander. Recuperado de <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2025/santander/bucaramanga>

DANE. (2025a). Proyecciones de población por municipio 2025. Recuperado de <https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2021). Informe sobre servicios administrativos y de apoyo en Colombia.

Departamento Administrativo del Servicio Civil. (2025). Empleo temporal. <https://serviciocivil.gov.co/taxonomy/term/548>

Departamento Administrativo del Servicio Civil. (2025). Flexibilidad laboral en Colombia. <https://repositorio.cun.edu.co/bitstream/handle/cun/7102/ImpactoflexibilidadlaboralColombias-CordobaCrithian.pdf>

Departamento Administrativo del Servicio Civil. (2025). Subcontratación y empleo temporal en el sector público. <https://serviciocivil.gov.co/pao/conceptos-jur%C3%ADdicos/concepto/subcontrataci%C3%B3n-y-empleo-temporal-en-el-sector-p%C3%BAblico>

- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2016). Productividad laboral y capital humano para el crecimiento verde. https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/misiones/mision-crecimiento-verde/Documents/ejes-tematicos/laboral/Informe%20final.pdf
- DNP. (2023). Mercado laboral urbano. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/3%20Informe%20Bucaramanga%202023%20I%20-%20r.pdf>
- Diego, M., & Victoria, B. (2014). La tercerización laboral: Orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina. Argentina.
- empatif. (2024). Demanda de trabajo temporal. Recuperado de <https://empatif.com/demanda-de-trabajo-temporal/>
- Gómez Ramírez, A., González Gómez, P. E., & Hurtado Cardona, A. M. (2006, junio). Comportamiento del empleo industrial en Colombia, Eje Cafetero y los departamentos de Bolívar, Santander y Tolima en el período. Manizales, Colombia.
- Gómez Vélez, M. A. (2014, junio). Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. Bogotá, Colombia.
- Ibarra Cisneros, M. A., & González Torres, L. A. (2010, 17 de abril). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. México.
- Lozano Trujillo, Z. A. (2018, abril). La flexibilización laboral en Colombia desde la reforma laboral, ley 789 de 2002: Impacto, evolución y desarrollo de las condiciones laborales. Colombia.

- Mantilla Hurtado, C. J. (2009). Factibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios temporales para Financiera Comultrasan. Bucaramanga, Santander, Colombia.
- Maurizio, R. (2016). Formas atípicas de empleo en América Latina: incidencia, características e impactos en la determinación salarial. Argentina.
- Medina Roa, J. Z., & Gonzalez Gelves, G. O. (2023). Análisis de la formalización laboral en Colombia en las empresas sociales del estado. Colombia.
- Ministerio de Justicia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950).
- Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto 1072 de 2015.
- Ministerio del Trabajo. (2023). Reforma laboral 2025: Aspectos clave para las empresas. Recuperado de https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Proyecto_Reforma_Laboral_Congreso_removed.pdf
- Olivera, M. (2022). Informe de la OIT sobre empleo temporal. Recuperado de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_858846.pdf
- OIT. (2022). Informe sobre empleo y condiciones laborales en América Latina. Recuperado de www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_848464.pdf
- Pluxee. (2023). Flexibilidad laboral en Colombia: ¿cuál es la situación? <https://www.pluxee.co/blog/flexibilidad-laboral/>
- Presidencia de la República de Colombia. (2006). Decreto 4369 de 2006.

Puentes Gómez, S. M. (2017, 30 de octubre). Modelo de negocio para implementar una bolsa de empleo basada en el teletrabajo en Santander. Bucaramanga, Santander, Colombia.

Ramírez Bustamante, N. (2019). “A mí me gustaría, pero en mis condiciones no puedo”: Maternidad, discriminación y exclusión: el paso del trabajo formal al trabajo informal en confección en Colombia. Colombia.

Ramírez Bustamante, N. (2021, diciembre). Cumplimiento de la regulación laboral en Colombia. Recuperado de <https://derecho.uniandes.edu.co/sites/default/files/cumplimiento-de-la-regulacion-dic16-2021.pdf>

Suescun Cardenas, Y. Y., León Bautista, J. A., Rueda Godoy, J. T., & Sandoval Villamizar, D. Y. (2020, 18 de noviembre). Propuesta de una agencia de empleo para tecnólogos egresados de las unidades tecnológicas del municipio de Bucaramanga en 2020-2024. Bucaramanga, Santander, Colombia.

Staffing. (2022). Las empresas de servicios temporales resuelven los desafíos de contratación de personal. Recuperado de <https://staffing.com.co/empresas-servicios-temporales-desafios-contratacion-personal/>

Apéndice

Apéndice 1

Encuesta Empleadores

Instrumento de Recolección de Datos: Encuesta para Empleadores

La siguiente encuesta fue diseñada para recoger información de negocios y empresas ubicadas en el barrio Sotomayor de Bucaramanga, con el fin de identificar sus necesidades y experiencias con los servicios de empleo temporal.

Instrucciones: Lea atentamente cada pregunta y marque con una "X" la opción que mejor represente su opinión o situación. Todas sus respuestas son anónimas y confidenciales.

Agradecemos su sinceridad.

P1. ¿Cuántos empleados directos tiene actualmente su empresa?

- 1-10
- 11-50
- 51-100
- Más de 100

P2. ¿Con qué frecuencia ha requerido servicios de personal temporal?

- Eventualmente (menos de 2 veces al año)
- Trimestral
- Mensual
- De forma continua.

P3. ¿Qué tipo de cargos suele requerir con mayor frecuencia para contratación temporal? *(Puede marcar más de una opción)*

- Operativos
- Administrativos
- Técnicos

- Agentes comerciales
- Otros: _____

P4. ¿Cuáles son los principales motivos por los que su empresa contrata personal temporal? *(Puede marcar más de una opción)*

- Ausencias laborales (licencias, incapacidades)
- Proyectos específicos
- Alta demanda estacional
- Reducción de costos
- Evaluación previa a contratación fija

P5. ¿Qué aspectos normativos conoce que regulen a las Empresas de Servicios Temporales (EST) en Colombia?

- Afiliación de seguridad social
- Tipos de contrato
- Duración permitida
- No conozco nada sobre la normativa

P6. ¿Qué tan importante considera que una EST cumpla con todos los requisitos legales y de seguridad social?

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- Nada importante

P7. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho", ¿qué nivel de satisfacción ha tenido con las EST con las que ha trabajado anteriormente?

	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Neutral	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho
Nivel Satisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P8. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor si una nueva EST le ofreciera mejor calidad o servicio?

- Sí
- No

- Depende de las condiciones específicas

P9. ¿Qué debilidades ha encontrado al trabajar con otras EST? (*Puede marcar más de una opción*)

- Costos elevados
- Procesos lentos
- Mala selección de personal
- Poca flexibilidad contractual
- Falta de seguimiento y apoyo

P10. ¿Qué factores considera MÁS importantes al elegir una Empresa de Servicios Temporales? (*Seleccione máximo 2 opciones*)

- Cumplimiento legal y normativo
- Rapidez en el suministro del personal
- Costos/Precios competitivos
- Calidad del personal suministrado
- Flexibilidad en los contratos
- Reputación de la empresa

Apéndice 2

Encuesta Empleados

Instrumento de Recolección de Datos: Encuesta para Potenciales Empleados

La siguiente encuesta fue diseñada para recoger información de habitantes del barrio Sotomayor de Bucaramanga, con el fin de conocer su percepción y disposición para trabajar a través de una Empresa de Servicios Temporales (EST). Los datos recolectados fueron analizados en el capítulo [Número del capítulo de resultados] del presente plan de negocio.

Instrucciones: Lea atentamente cada pregunta y marque con una "X" la opción que mejor represente su opinión o situación. Todas sus respuestas son anónimas y confidenciales.

Agradecemos su sinceridad.

P1. ¿Actualmente se encuentra usted trabajando?

- Sí, con contrato indefinido
- Sí, con contrato a término fijo
- Sí, con contrato por obra o labor temporal
- No, estoy buscando empleo
- No, pero no estoy buscando empleo activamente

P2. ¿Qué rango de edad tiene usted?

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- Más de 45 años

P3. ¿Ha trabajado alguna vez a través de una empresa de servicios temporales (EST)?

- Sí
- No

P4. Si su respuesta anterior fue "Sí", ¿cómo calificaría su experiencia?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Muy mala
- No aplica / No he trabajado en una EST

P5. ¿Qué tan dispuesto estaría a trabajar por medio de una Empresa de Servicios Temporales (EST)?

- Muy dispuesto
- Algo dispuesto

- Poco dispuesto
- Nada dispuesto

P6. ¿Qué tipo de modalidad de trabajo preferiría si se vinculara por medio de una EST?

- Tiempo completo (8 horas diarias)
- Medio tiempo (4-6 horas diarias)
- Temporal o por días específicos
- Por proyectos específicos

P7. ¿Qué áreas laborales se ajustan más a su perfil o experiencia? *(Puede marcar más de una opción)*

- Operativa / Logística (mensajería, bodega, etc.)
- Atención al cliente / Ventas
- Administrativo / Oficina
- Producción / Manufactura
- Otras: _____

P8. ¿Qué considera MÁS importante al evaluar aceptar un empleo temporal? *(Seleccione máximo 2 opciones)*

- Estabilidad laboral
- Pago puntual y claro
- Seguridad social completa (health, pension, ARL)
- Flexibilidad horaria
- Oportunidades de ser contratado directamente
- Capacitación o formación

P9. ¿Cuál es su nivel educativo más alto alcanzado?

- Primaria

- Secundaria (Bachillerato)
- Técnica / Tecnológica
- Profesional universitario
- Posgrado (especialización, maestría)

P10. ¿Qué espera principalmente de una empresa de servicios temporales? (*Seleccione máximo 2 opciones*)

- Que me contacte con oportunidades reales y frecuentes
- Que me asesore y prepare para las entrevistas de trabajo
- Que ofrezca contratos legales y con todas las prestaciones de ley
- Que brinde acompañamiento y apoyo durante la duración del contrato