

El negocio de encontrar y contratar talento en Colombia: rentabilidad y arquetipos financieros del sector

Análisis 2016-2024 de headhunters, firmas de selección, servicios temporales y firmas mixtas

Jaime Penso Movilla

Junio de 2026

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/jaime-penso-movilla-388bb760/>

INDICE

1. Resumen
2. Introducción
3. ¿Qué analiza este artículo?
4. Evolución financiera del sector 2016-2024: rentabilidad, margen operativo y pandemia
5. La empresa típica vs las empresas más rentables
6. Escala: ¿las empresas que facturan más son más rentables?
7. Profit pool: quién factura y dónde queda la utilidad
8. Caja y cartera: el punto ciego del negocio
9. Arquetipos financieros del sector
10. Qué implica esto para cada tipo de firma
11. Cierre
12. Bibliografía y fuentes consultadas
13. Sobre el autor

RESUMEN

Este artículo analiza el comportamiento financiero de empresas vinculadas al negocio de talento humano en Colombia entre 2016 y 2024, incluyendo headhunters, firmas de selección, empresas de servicios temporales y firmas mixtas. Aunque el contexto de escasez de talento y expectativas positivas de contratación debería favorecer a las compañías que encuentran, seleccionan, administran y contratan personas, la información financiera muestra una realidad más compleja: la demanda por talento no se convierte automáticamente en rentabilidad.

A partir de una base de 136 empresas, el análisis revisa la evolución del ROA, el margen EBITDA, la caja operativa, la cartera, la escala y la concentración de resultados. Los hallazgos muestran que el sector venía con estabilidad, pero márgenes estrechos antes de la pandemia; enfrentó un choque operativo fuerte en 2020; tuvo una recuperación parcial en 2021-2022; y volvió a mostrar deterioro de rentabilidad típica en 2023-2024. También se observa que facturar más no garantiza mejor rentabilidad: más ingresos ayudan a diluir gastos, pero no necesariamente se traducen en mayor ROA, mayor margen EBITDA o mayor generación de caja.

El artículo propone una lectura por arquetipos financieros —grandes de bajo margen, medianas rentables, escaladoras eficientes, empresas presionadas por caja y firmas especializadas de alto retorno— para mostrar que el sector no funciona como un bloque homogéneo. La conclusión central es que, en este negocio, encontrar talento es solo una parte del modelo; la otra es convertir esa capacidad en margen, retorno sobre activos, caja y disciplina financiera sostenible.

INTRODUCCIÓN

En Colombia se habla cada vez más de escasez de talento, dificultad para contratar y necesidad de perfiles especializados. Según ManpowerGroup, en 2025 el 59% de los empleadores en Colombia afirmó tener dificultades para encontrar el talento calificado que necesita. Al mismo tiempo, las expectativas de contratación siguen siendo positivas: para el tercer trimestre de 2026, la Tendencia Neta de Empleo en Colombia fue de 22%. En teoría, un contexto de escasez de talento y expectativa positiva de contratación debería favorecer a las empresas que viven de encontrar, seleccionar, administrar y contratar personas.

Pero cuando se revisa la información financiera de firmas de headhunting, selección, servicios temporales y firmas mixtas entre 2016 y 2024, se encuentra que la demanda por talento no siempre se convierte en rentabilidad, un mayor nivel de ingresos no garantiza mejores retornos y la caja puede ser tan importante como el margen.

Este artículo analiza esa paradoja desde una perspectiva financiera y competitiva: qué pasó antes, durante y después de la pandemia; cómo se comportan los márgenes; qué tan distinta es la empresa típica frente a las firmas más rentables; y por qué facturar más no siempre significa generar más utilidad en el negocio del talento humano.

¿QUÉ ANALIZA ESTE ARTÍCULO?

Este artículo parte de una base financiera con información anual de empresas vinculadas al negocio de talento humano en Colombia entre 2016 y 2024.

La intención inicial era analizar únicamente firmas puras de headhunting. Sin embargo, al buscar empresas dedicadas exclusivamente a esa actividad y con información financiera pública disponible, el universo resultó muy pequeño: se identificaron tan solo siete casos. Por esa razón, el análisis se amplió a empresas que participan en el negocio de encontrar, seleccionar, administrar o contratar talento: headhunters, firmas de selección, empresas de servicios temporales y compañías de provisión o administración de personal que incluyen selección dentro de sus servicios.

Una vez ampliado el universo, el análisis se realizó sobre 136 empresas con información financiera disponible para el periodo 2016-2024. Esa ampliación permite una lectura más útil del negocio de talento humano en Colombia, pero también exige una aclaración importante: la base no separa ingresos, costos ni utilidades por línea de negocio. Por tanto, los resultados no deben leerse como la rentabilidad pura del headhunting, ni como la rentabilidad pura de los servicios temporales, sino como el comportamiento financiero de las empresas analizadas.

Este artículo tampoco es un ranking comercial ni un juicio reputacional sobre compañías específicas. Su propósito es entender patrones financieros del sector: cómo se comportan los márgenes, qué tan importante es la escala, qué tan distinta es la empresa típica frente a las más rentables y por qué la facturación no siempre se traduce en utilidad, margen y caja.

EVOLUCIÓN FINANCIERA DEL SECTOR 2016-2024: RENTABILIDAD, MARGEN OPERATIVO Y PANDEMIA

Para evitar una lectura basada solo en 2024, conviene revisar la evolución completa entre 2016 y 2024.

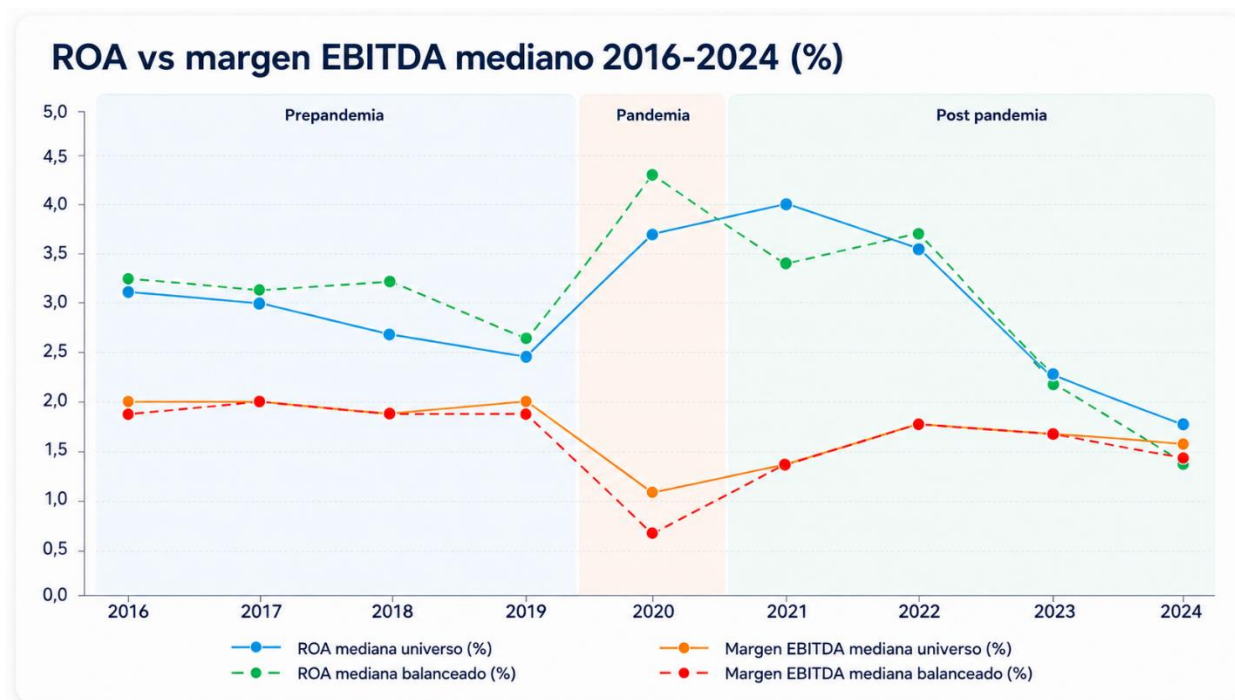
En esta parte se revisan dos indicadores clave: el ROA, o rentabilidad sobre los activos, y el margen EBITDA. Antes de entrar en los datos, vale la pena explicarlos brevemente.

ROA: mide qué tanta utilidad genera una empresa con los activos que tiene. Muestra: qué tan bien convierte sus recursos en ganancias. Si una empresa tiene activos por \$50 millones y genera \$20 millones de utilidad neta anual, su ROA sería 40% anual (Utilidad neta/Activos). Es decir, por cada \$100 invertidos en activos, generó \$40 de utilidad en el periodo de un año.

Margen EBITDA: mide qué parte de los ingresos de una empresa queda como resultado operativo antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Muestra qué tan rentable es la operación del negocio antes de efectos financieros, tributarios y contables. Si una empresa tiene ingresos por \$100 millones y genera un EBITDA de \$10 millones, su margen EBITDA sería 10% (EBITDA/Ingresos). Es decir, por cada \$100 vendidos, la operación generó \$10 antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

El siguiente gráfico resume la evolución de ambos indicadores durante el periodo analizado:

GRÁFICO 1. Mediana ROA vs mediana margen EBITDA 2016-2024.



El Gráfico 1 muestra la evolución de la mediana del ROA y del margen EBITDA entre 2016 y 2024. Se presentan dos lecturas: el universo disponible de empresas con datos válidos en cada año y el panel balanceado de empresas con información completa durante todo el periodo 2016-2024. Esta doble lectura ayuda a revisar si los cambios observados responden al comportamiento del sector o a cambios en la composición de empresas con información disponible.

Antes de la pandemia, el negocio de talento humano en Colombia mostraba estabilidad operativa (margen EBITDA), pero retornos sobre activos modestos (ROA). La mediana del ROA pasó de 3,1% en 2016 a 2,5% en 2019, una caída de 0,6 puntos porcentuales, equivalente a una disminución relativa de 19,4%. En contraste, la mediana del margen EBITDA se mantuvo estable, alrededor de 2,0% durante el mismo periodo. En esta etapa los **ingresos reales agregados** (suma de los ingresos de todas las empresas que están en la base de datos evaluada, calculados en pesos 2024) pasaron de **9 billones** a **9,6 billones** de pesos.

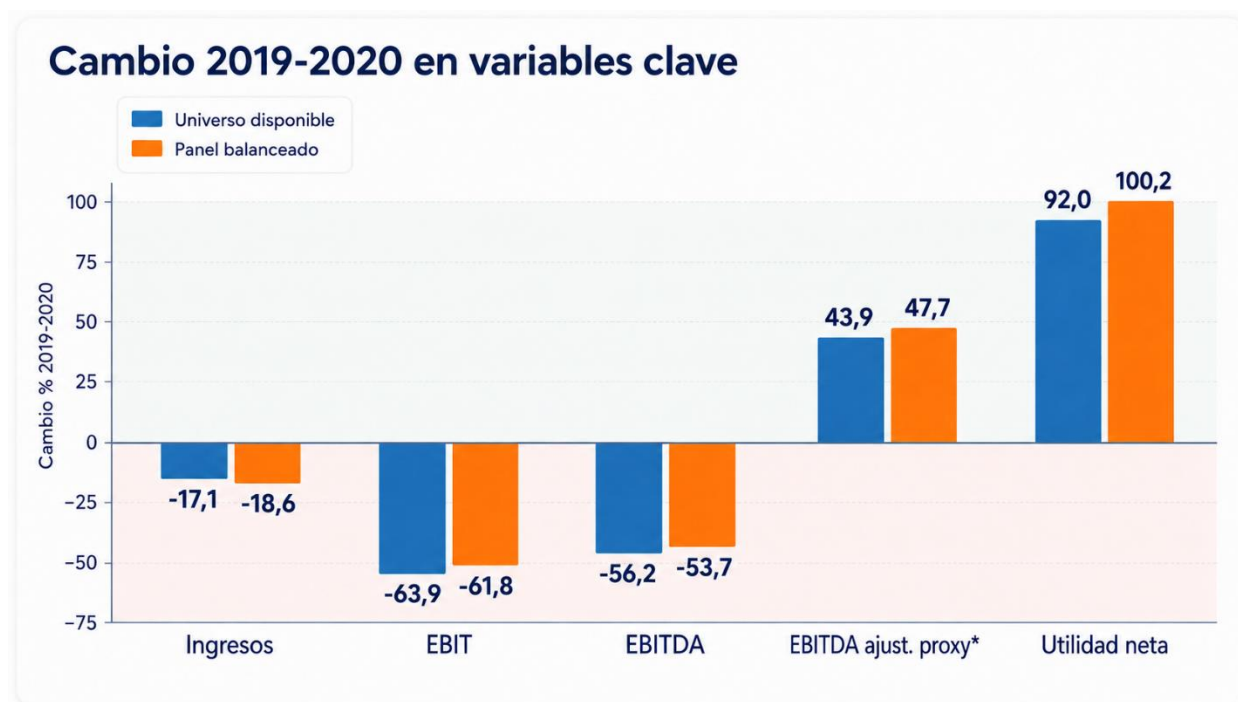
Desde la operación del negocio, el choque fue claro. Frente a 2019, los ingresos reales agregados cayeron 17,1%, el EBIT real cayó 63,9% y el EBITDA real se redujo 56,2%. En palabras simples: las empresas vendieron menos y su resultado operativo se deterioró con fuerza. Por eso, la mediana del margen EBITDA bajó de 2,0% en 2019 a 1,1% en 2020, y el porcentaje de empresas con margen EBITDA negativo pasó de 3,8% a 35,8%. Desde la operación, 2020 fue un año de fuerte presión para las empresas analizadas.

Lo que puede parecer contradictorio es que, al mismo tiempo, la mediana del ROA subió de 2,5% en 2019 a 3,7% en 2020. Esa subida no debe interpretarse como una mejora operativa del sector. El margen EBITDA mide el resultado de la operación antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones; el ROA, en cambio, usa la utilidad neta frente a los activos. Por eso, si la utilidad neta mejora por partidas que no hacen parte de la operación ordinaria, el ROA puede subir aunque el margen operativo caiga.

Eso fue lo que ocurrió en 2020. Aunque el EBIT y el EBITDA real cayeron con fuerza, la utilidad neta real agregada aumentó frente a 2019. Además, una medida ampliada del EBITDA —que en este análisis incorpora otros ingresos no financieros y otros gastos no financieros— también aumentó frente al año anterior. Esto sugiere que el resultado final de 2020 recibió efectos por fuera de la operación ordinaria. Sin embargo, la base de datos no detalla la naturaleza exacta de esos otros ingresos, gastos o ajustes. Por eso, la lectura más prudente es esta: en 2020 hubo un golpe operativo claro, pero el resultado final fue atípico por partidas que no pueden explicarse únicamente desde la operación normal del negocio.

El siguiente gráfico resume esa desconexión: las variables operativas cayeron con fuerza en 2020, mientras que la utilidad neta y la medida ajustada de EBITDA se movieron en sentido contrario.

GRÁFICO 2. Cambio 2019-2020 en variables clave (valores agregados).



***EBITDA ajustado proxy: medida construida a partir del EBITDA tradicional, incorporando otros ingresos no financieros y otros gastos no financieros. La base no permite identificar la naturaleza exacta de esas partidas.**

Por eso, 2020 no debe verse como un año de mejora operativa, sino como un año en el que el deterioro del negocio operativo convivió con efectos por fuera de la operación ordinaria que impulsaron el resultado final.

En 2021 y 2022 se observa una recuperación parcial. La mediana del ROA se mantuvo relativamente alta, con 4,0% en 2021 y 3,6% en 2022. Sin embargo, la mediana del margen EBITDA no volvió completamente al nivel prepandemia: fue 1,4% en 2021 y 1,8% en 2022, todavía por debajo del 2,0% registrado en 2019. Esto indica que el sector recuperó parte de su actividad y de su rentabilidad contable, pero la operación típica no había normalizado del todo sus márgenes.

Para el periodo 2023-2024 los ingresos reales agregados ya estaban por encima de los niveles de 2019, pero la rentabilidad típica se deterioró. La mediana del ROA cayó a 2,3% en 2023 y a 1,8% en 2024. La mediana del margen EBITDA también bajó a 1,7% en 2023 y 1,6% en 2024. Además, el porcentaje de empresas con ROA negativo aumentó hasta 21,9% en 2024. En otras palabras: la facturación se recuperó, pero la rentabilidad típica no lo hizo con la misma fuerza.

La revisión del periodo 2016-2024 deja una señal clara: este negocio venía con estabilidad, pero márgenes estrechos; recibió un choque operativo fuerte en 2020; se recuperó parcialmente en 2021-2022; y volvió a mostrar deterioro de rentabilidad típica en 2023-2024. Por eso, el análisis no puede quedarse en la facturación: hay que mirar cuánto de ese ingreso termina convirtiéndose en margen, retorno y caja.

LA EMPRESA TÍPICA VS LAS EMPRESAS MÁS RENTABLES

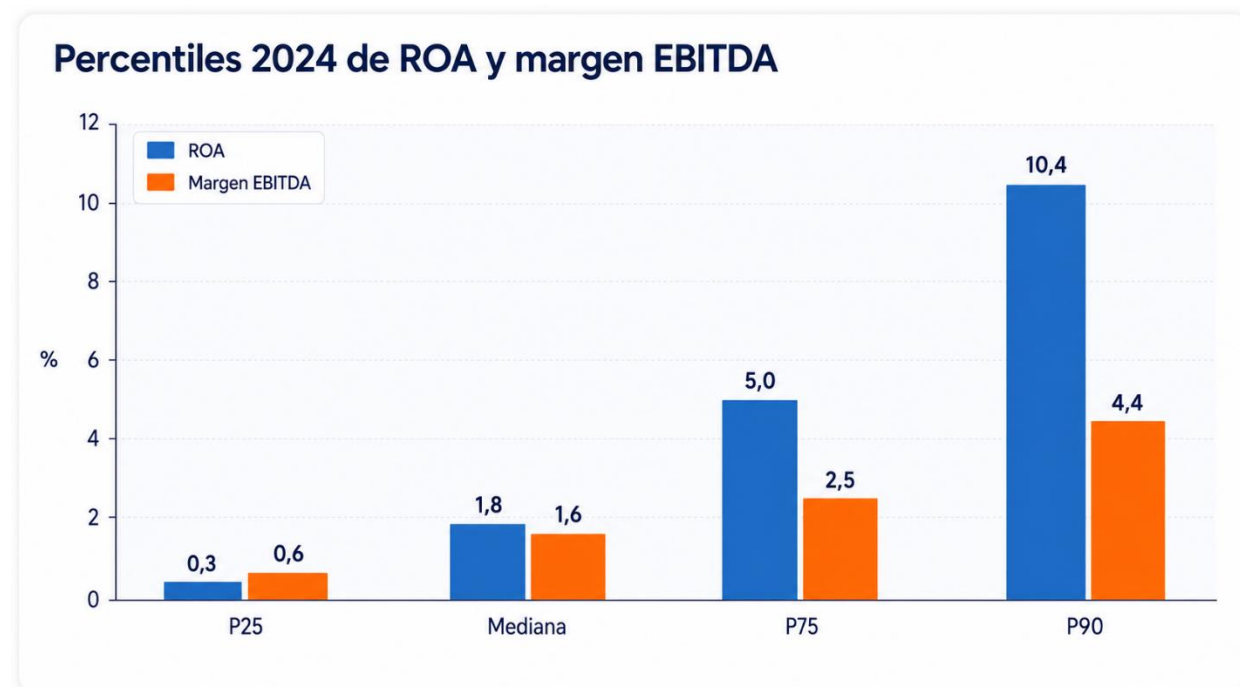
La mediana es útil porque aproxima el comportamiento de una empresa típica, pero no muestra toda la historia. En este sector, mirar solo la mediana llevaría a una conclusión incompleta: la rentabilidad típica es baja, pero dentro del mismo universo hay empresas con pérdidas, empresas apenas rentables y un grupo pequeño con resultados muy superiores.

En 2024, la **empresa típica** tuvo una **mediana del ROA de 1,8%**. Dicho de forma simple: por cada \$100 invertidos en activos, la empresa ubicada en la mitad de la distribución generó alrededor de \$1,8 de utilidad neta. Pero 1 de cada 4 empresas tuvo un ROA por debajo de 0,3%, mientras que 1 de cada 4 empresas logró un ROA por encima del 5,0% y tan solo 1 de cada 10 empresas obtuvo un ROA por encima de 10,4%. Es decir, el 10% superior de la distribución de ROA estuvo en niveles varias veces superiores a la empresa típica.

La misma lectura aparece en el margen EBITDA. La mediana fue 1,6%, lo que muestra que la operación típica trabaja con márgenes pequeños. Sin embargo, 1 de cada 4 empresas obtuvo un margen EBITDA por encima del 2,5% y 1 de cada 10 empresas estuvo por encima del 4,4%. No son márgenes altos en términos absolutos, pero sí representan una diferencia importante frente a la empresa típica. En un negocio demandante en cuanto a personas, procesos y cumplimiento operativo, pasar de un margen cercano al 1,6% a uno superior al 4,4% puede cambiar de forma importante la capacidad de invertir, resistir periodos de presión y generar valor.

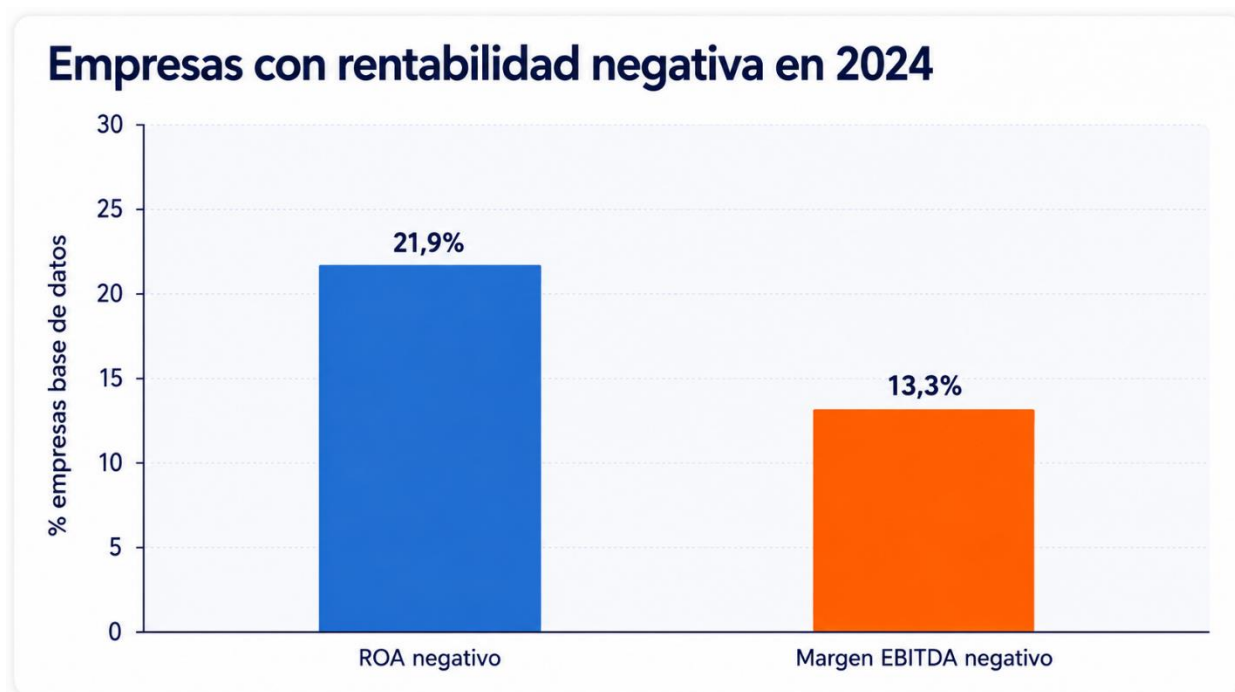
Esta diferencia entre la empresa típica y las empresas más rentables muestra que la rentabilidad típica del sector es baja, pero que las diferencias entre empresas son grandes: algunas convierten mucho mejor sus recursos e ingresos en resultados.

GRÁFICO 3. Percentiles 2024 de ROA y margen EBITDA.



En 2024, el 21,9% de las empresas de la base de datos tuvo ROA negativo y el 13,3% tuvo margen EBITDA negativo. La primera cifra muestra que una parte relevante de las empresas no generó utilidad neta positiva; la segunda muestra que, para un grupo menor pero importante, la presión no estaba solo después de la operación, sino en la operación misma.

GRÁFICO 4. Empresas con rentabilidad negativa en 2024.



El contraste entre percentiles deja una lectura importante: la empresa típica trabaja con retornos bajos, pero el sector no es homogéneo. Hay empresas con pérdidas, empresas apenas rentables y un grupo pequeño que obtiene resultados muy superiores. La pregunta relevante deja de ser solo cuánto vende una firma y pasa a ser qué tan bien convierte sus activos e ingresos en utilidad y margen operativo.

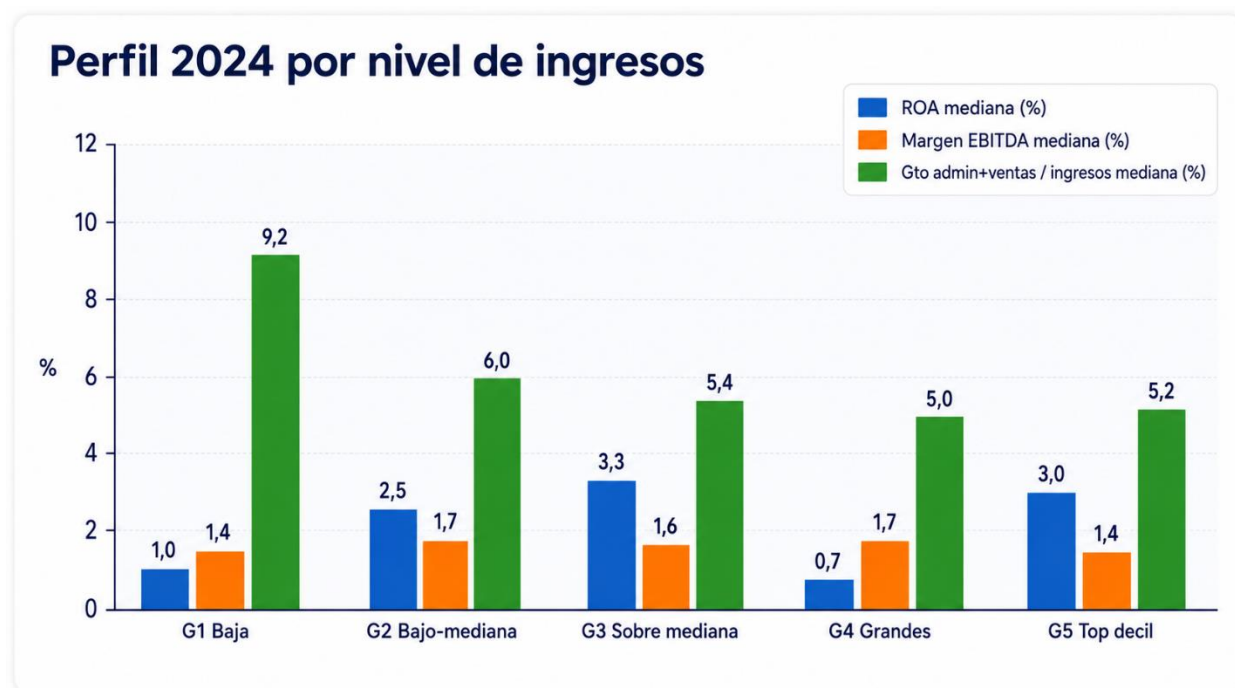
El siguiente paso es revisar si esas diferencias se explican por tamaño: si facturar más se traduce, o no, en mayor rentabilidad dentro de este sector.

ESCALA: ¿LAS EMPRESAS QUE FACTURAN MÁS SON MÁS RENTABLES?

Después de observar la evolución del sector entre 2016 y 2024 y la diferencia entre la empresa típica y las firmas más rentables, aparece una pregunta: ¿las empresas que facturan más son más rentables?

La respuesta corta, según la información financiera analizada, es no. El nivel de ingresos sí parece ayudar en algo importante: diluir gastos. En 2024, el gasto administrativo y de ventas sobre ingresos pasó de una mediana de 9,2% en las empresas de menor tamaño a niveles cercanos al 5,0%-5,2% en las empresas de mayores ingresos. En otras palabras, a medida que las empresas crecen, ciertos costos pesan menos sobre cada peso vendido.

GRÁFICO 5. Perfil 2024 por nivel de ingresos.



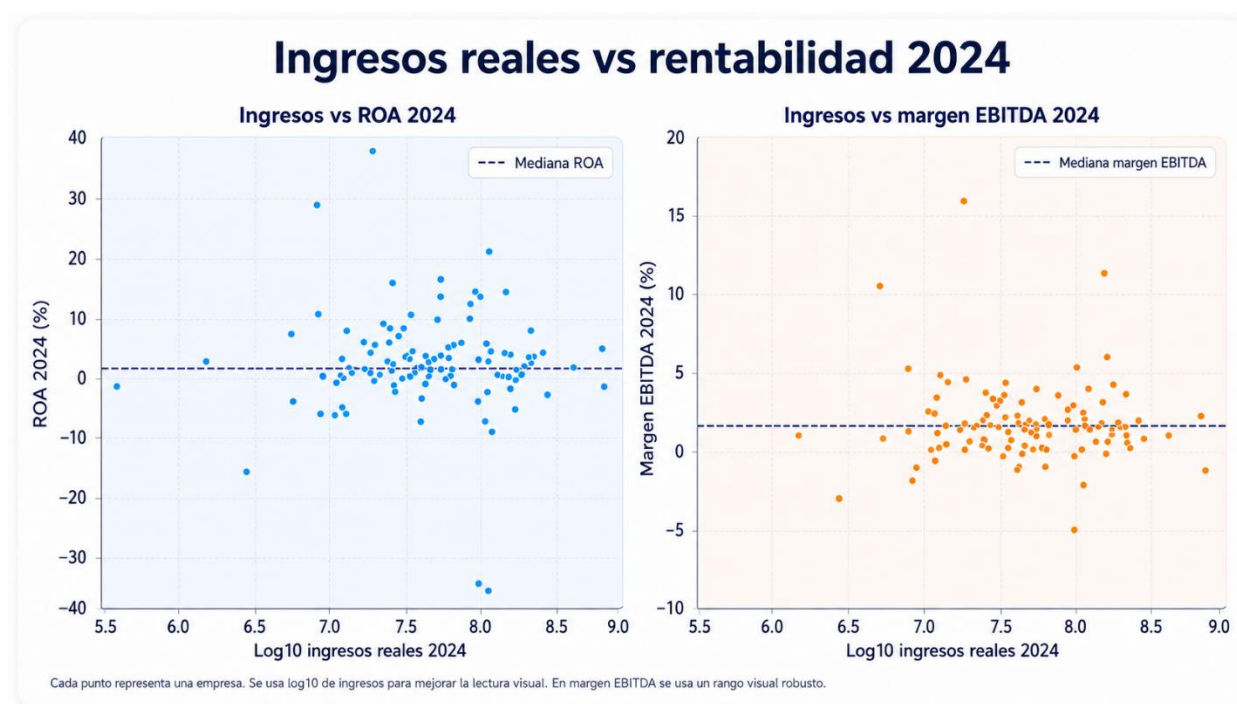
Visualmente, el patrón es claro: el gasto administrativo y de ventas pierde peso a medida que aumenta el nivel de ingresos, pero el ROA y el margen EBITDA no siguen una curva ascendente.

Que una firma facture más no significa que logre un mayor ROA ni un mayor margen de EBITDA. En 2024, el grupo con mayor mediana del ROA no fue el de mayores ingresos, sino el grupo de empresas que se encontraba sobre la mediana, con 3,3%. En contraste, el grupo de empresas grandes, inmediatamente antes del top decil, tuvo una mediana del ROA de apenas 0,7%.

El margen EBITDA cuenta una historia similar. El top decil de ingresos registró una mediana del margen de EBITDA de 1,4%, por debajo de los grupos G2 y G4, que estuvieron alrededor de 1,7%. Si el nivel de ingresos representara mayor rentabilidad en este sector, se esperaría una curva ascendente más clara. Eso no aparece en los datos.

La dispersión también se ve al comparar ingresos reales contra ROA y margen EBITDA empresa por empresa. En 2024, la relación estadística entre ingresos y rentabilidad fue muy débil. En palabras simples: las empresas que más facturan no necesariamente son las más rentables. Hay empresas grandes con retornos modestos y empresas medianas que convierten mejor sus recursos e ingresos en resultados.

GRÁFICO 6. Ingresos reales vs rentabilidad 2024.



La misma idea aparece cuando se observa empresa por empresa. Si la escala explicara la rentabilidad, los puntos deberían mostrar una relación ascendente clara entre ingresos y ROA o entre ingresos y margen EBITDA, pero esto no se observa en el gráfico.

Esto no significa que el nivel de ingresos no importe; sí importa, pero no es suficiente. En las empresas analizadas, el tamaño parece ayudar a diluir gastos administrativos y de ventas, pero no necesariamente se traduce en mayor rentabilidad. La escala aparece con más claridad en el menor peso de esos gastos sobre los ingresos que en una mejora del ROA o del margen EBITDA. En este universo, algunas empresas medianas convierten mejor sus ingresos en resultados que firmas de mayor facturación.

Una forma de interpretar este resultado es mirar la estructura propia de las firmas de servicios profesionales. En este tipo de negocios, la escala solo mejora la rentabilidad cuando viene acompañada de productividad, delegación adecuada y buen uso del talento: perfiles sénior enfocados en actividades de mayor valor, equipos medios y junior ejecutando tareas delegables, y procesos o tecnología absorbiendo trabajo repetitivo. La base financiera no permite comprobar esa causa empresa por empresa, pero sí permite una lectura prudente: crecer en ingresos no basta si la estructura operativa no convierte ese mayor volumen en margen y retorno.

PROFIT POOL: QUIÉN FACTURA Y DÓNDE QUEDA LA UTILIDAD

El capítulo anterior mostró que en este sector un mayor nivel de ingresos no está representando una mayor rentabilidad. Hay una segunda manera de analizar el mismo problema: no basta con mirar dónde se concentran los ingresos; también hay que mirar dónde se concentra la utilidad. En otras palabras, este bloque muestra cómo se reparte la utilidad dentro del sector.

En este capítulo, el foco está en cómo se distribuyen los ingresos, el EBITDA, el EBIT y la utilidad neta positivos entre los distintos grupos de empresas. No se está midiendo creación de valor económico en sentido estricto; para eso se necesitaría información adicional que la base de datos pública no permite calcular con suficiente confianza.

La diferencia es importante. En 2024, el top decil por ingresos concentró 40,8% de los ingresos reales positivos de la base de datos analizada. Es decir, las empresas más grandes sí movieron una parte muy relevante de la facturación del sector.

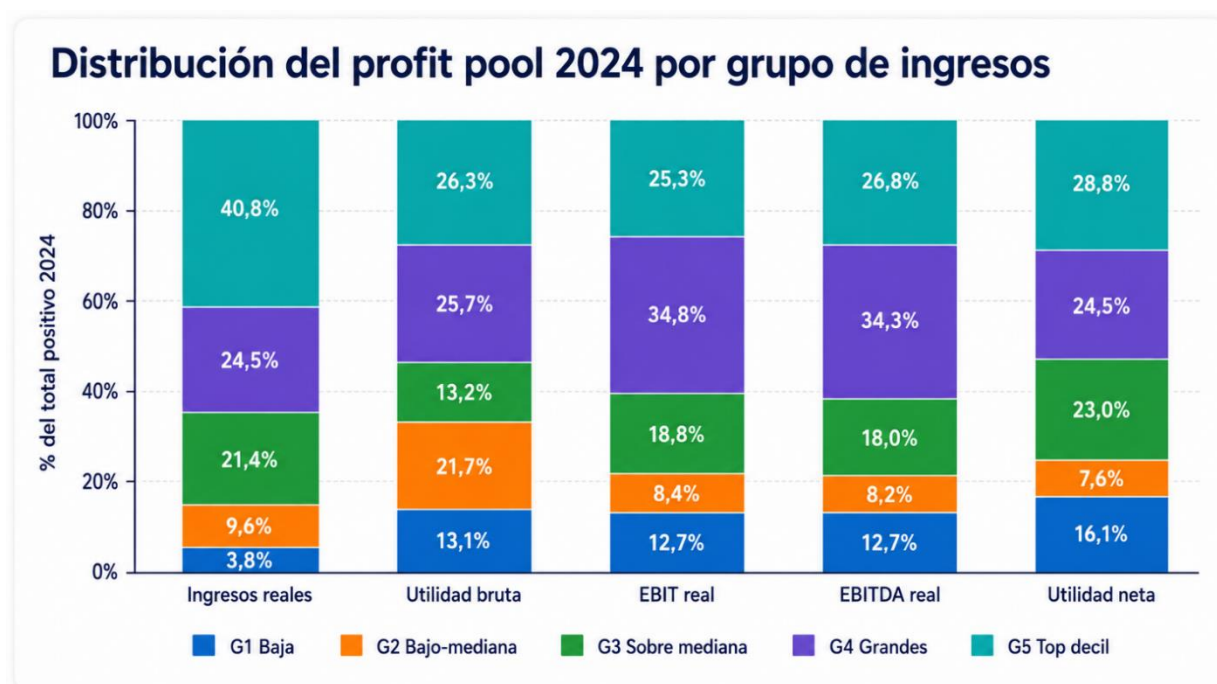
Pero esa participación no se trasladó en la misma proporción a los resultados. Ese mismo grupo acumuló el 26,8% del EBITDA real positivo y 28,8% de la utilidad neta positiva. En otras palabras, el grupo que más facturó no obtuvo EBITDA ni utilidad neta en la misma proporción que su participación en ingresos.

Esto también se podría leer de la siguiente manera: los grupos por debajo del top decil concentraron 59,2% de los ingresos reales positivos, pero acumularon el 73,2% del EBITDA positivo y el 71,2% de la utilidad neta positiva. Esto sugiere que una parte importante del resultado se está generando fuera del grupo de mayor facturación.

Una forma de interpretar esta diferencia es mirar la mezcla de servicios. En firmas de servicios profesionales, no todos los ingresos tienen la misma economía: algunos servicios dependen de volumen y eficiencia operativa; otros dependen más de experiencia, juicio sénior o especialización. La base no permite separar la rentabilidad exacta por línea de negocio, pero sí deja una lectura prudente: facturar más no necesariamente significa participar en los servicios o contratos con mejor conversión a EBITDA y utilidad.

Visualmente, la diferencia es clara: el grupo de mayor facturación concentra una parte muy alta de los ingresos, pero su participación baja cuando se observa EBITDA y utilidad neta.

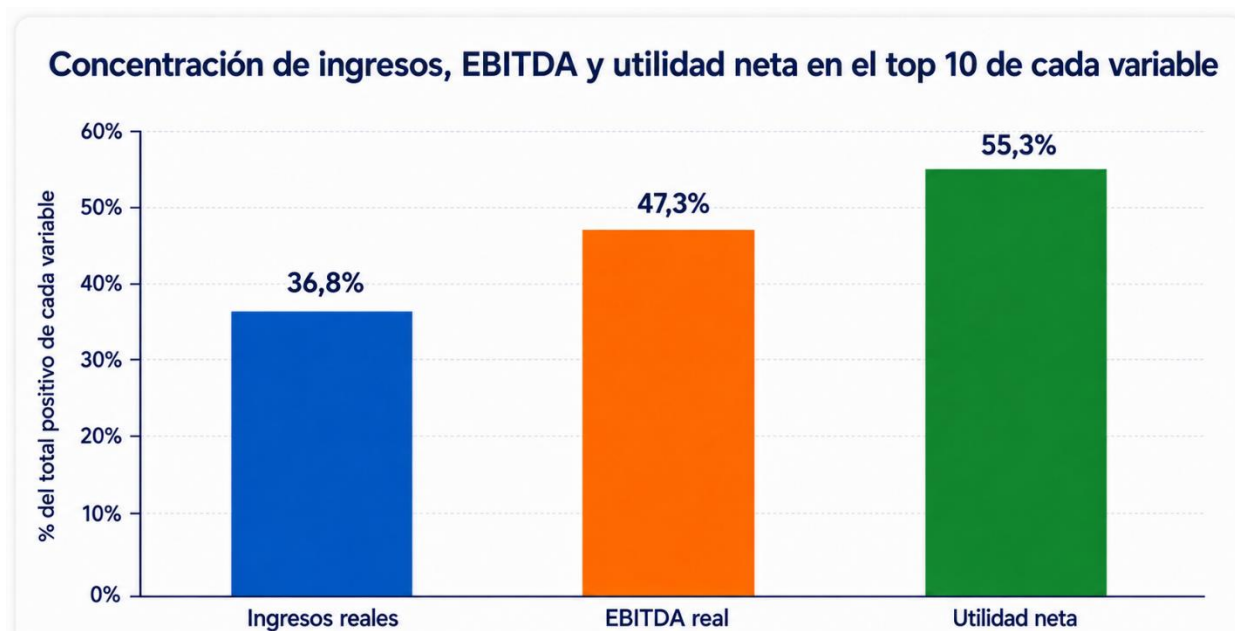
GRÁFICO 7. Distribución del profit pool 2024 por grupo de ingresos.



Este comportamiento se refuerza al observar la concentración por empresas. El top 10 por ingresos positivos concentró 36,8% de la facturación positiva. Sin embargo, el top 10 por EBITDA positivo concentró el 47,3% del EBITDA positivo y el top 10 por utilidad neta positiva concentró 55,3% de la utilidad neta positiva. Esto muestra que, al pasar del ingreso a la utilidad, la concentración aumenta.

La misma idea aparece al mirar la concentración por empresas: los ingresos están concentrados, pero la utilidad neta positiva está aún más concentrada.

GRÁFICO 8. Concentración de ingresos, EBITDA y utilidad neta en el top 10 de cada variable.



El profit pool confirma la misma tesis desde otro ángulo: la facturación y los resultados no se concentran de la misma manera. Las empresas de mayor ingreso mueven una parte relevante del sector, pero no capturan EBITDA y utilidad en la misma proporción. Por eso, mirar ventas sin mirar dónde queda la utilidad puede llevar a una lectura equivocada del negocio.

CAJA Y CARTERA: EL PUNTO CIEGO DEL NEGOCIO

Hasta este momento, el análisis se ha enfocado en la rentabilidad, los márgenes, la diferencia entre la empresa típica y las más rentables, y la relación entre ingresos y resultados. Pero hay algo más que revisar: ¿esa rentabilidad se convierte en caja?

Esta pregunta es importante para empresas de servicios temporales y firmas mixtas. En estos negocios, crecer puede exigir financiar nómina, seguridad social, operación administrativa y cartera de clientes. Por eso, una empresa puede vender más, mostrar EBITDA positivo y aun así estar necesitando caja si se demora en convertir sus ingresos en efectivo.

Antes de revisar los datos, vale la pena aclarar dos conceptos. El FCO, o flujo de caja operativo, muestra la caja que genera la operación normal del negocio. Las cuentas por cobrar, o cartera, muestran una parte de los ingresos que ya se causaron, pero que todavía no se han cobrado (servicios ya facturados, de los cuales aún no ha ingresado el pago a la empresa). El EBITDA muestra el resultado operativo; el FCO

muestra la caja; y la cartera muestra el dinero que ya la empresa ha facturado, pero que todavía está en manos del cliente.

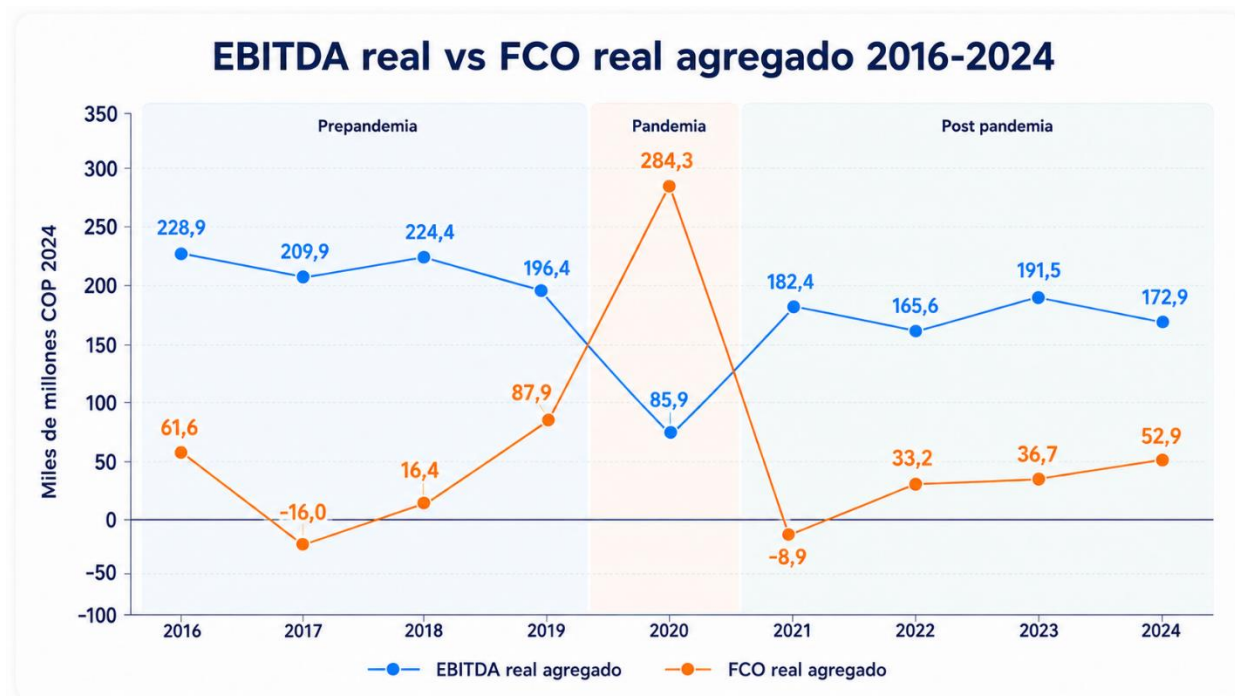
Lo anterior es importante aclararlo, ya que el EBITDA no paga la nómina, los impuestos ni las obligaciones de la empresa. Lo que permite sostener la operación es la caja. Por eso, en empresas intensivas en personas, la clave no está solo en vender y contratar más, sino también en cobrar bien y lo más rápido posible.

La primera señal aparece al comparar el EBITDA y el FCO agregados. En 2024, el EBITDA real agregado fue de aproximadamente \$172,9 mil millones COP de 2024, mientras que el FCO real agregado fue de aproximadamente \$52,9 mil millones COP de 2024. Es decir, el resultado operativo agregado fue bastante mayor que la caja operativa generada.

El año 2020 (pandemia) es un caso especial dentro de la serie. Ese año el FCO agregado estuvo muy por encima del EBITDA agregado, pero esto no debe verse como una mejora en la operación. Al revisar la base, la explicación más probable está en el capital de trabajo. En medio de la caída de ingresos, las empresas tuvieron menos operación nueva que financiar, cobraron parte de cartera acumulada y aumentaron sus cuentas por pagar. Eso pudo liberar caja de forma temporal. Por eso, el FCO alto de 2020 no debe leerse como una mejora estructural, sino como un efecto atípico del capital de trabajo durante un año de contracción.

El siguiente gráfico muestra esa desconexión entre resultado operativo y caja: en algunos años el EBITDA fue muy superior al FCO, mientras que en 2020 ocurrió lo contrario.

GRÁFICO 9. EBITDA real vs FCO real agregado 2016-2024.

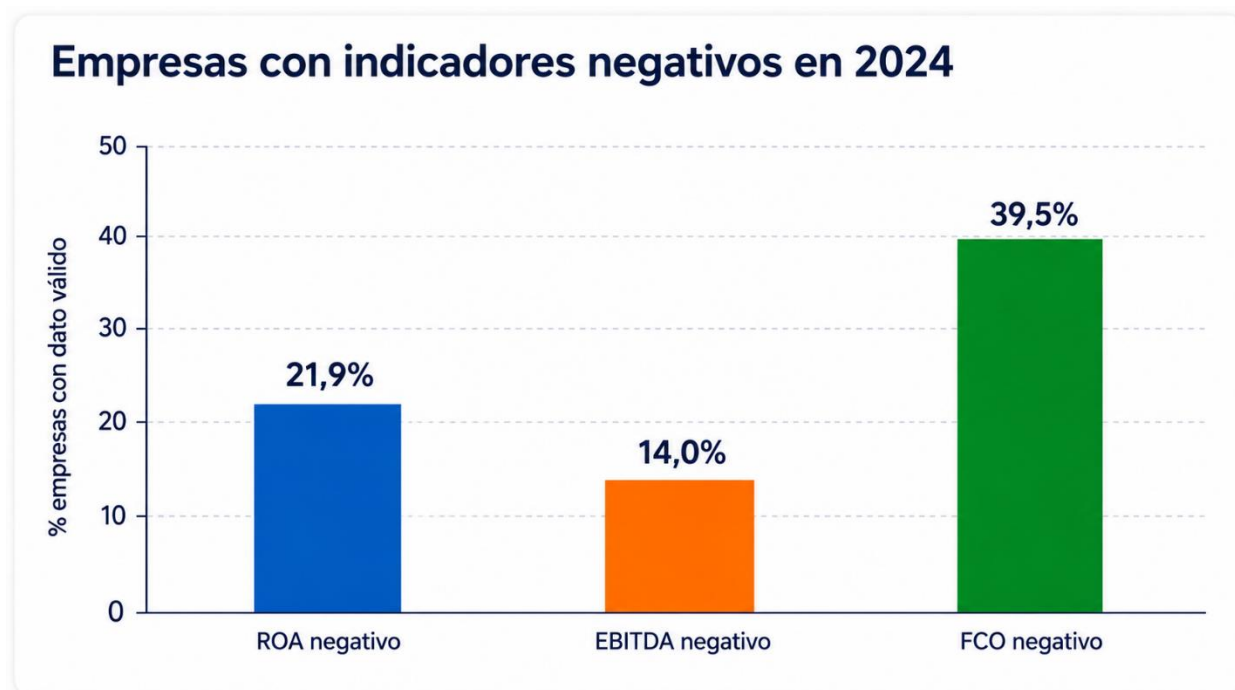


La segunda señal es todavía más importante. Durante 2024 el 39,5% de las empresas de la base de datos analizada tuvo FCO negativo, mientras que el 14,0% tuvo EBITDA negativo. La presión en la caja fue más

extendida para las empresas del sector que la misma presión operativa. En otras palabras, hubo empresas que no necesariamente tenían EBITDA negativo, pero sí tuvieron dificultad para convertir su operación en flujo de caja operativo positivo durante el año.

La diferencia también se ve al mirar cuántas empresas tuvieron indicadores negativos en 2024.

GRÁFICO 10. Empresas con indicadores negativos en 2024.

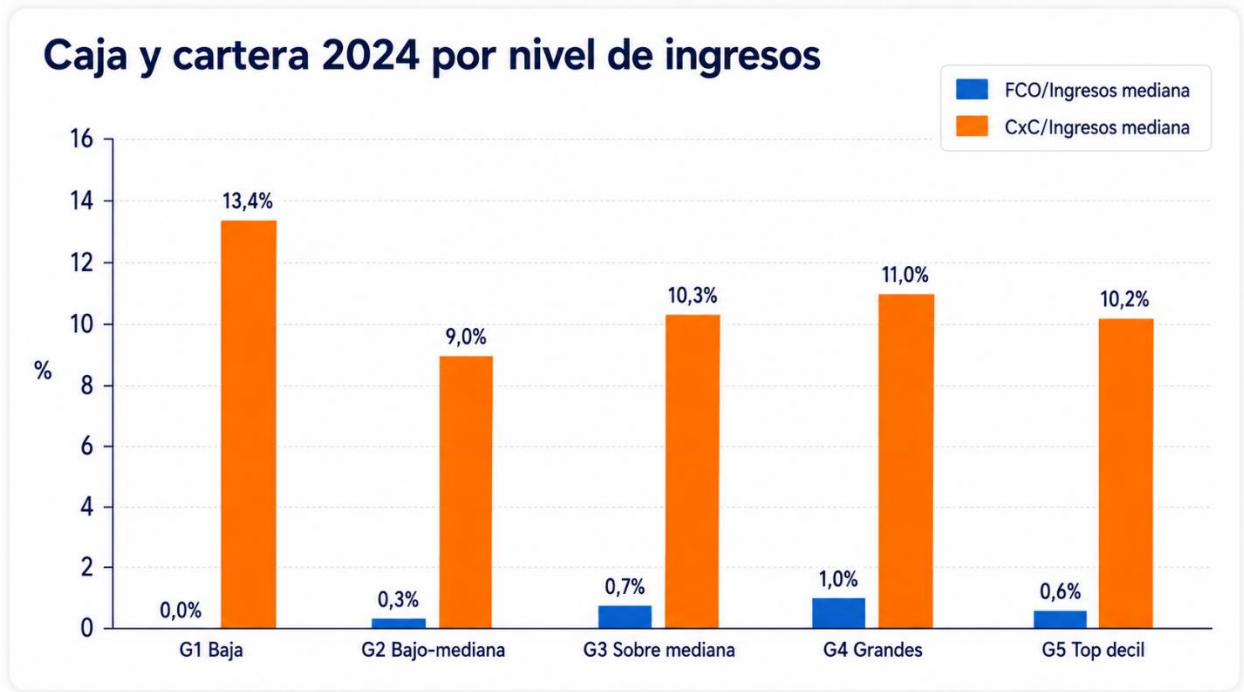


Al revisar la mediana del FCO/ingresos en 2024, el resultado fue bajo en todos los grupos: 0,0% en las empresas de menor tamaño, 0,3% en el grupo bajo-mediana, 0,7% en el grupo sobre mediana, 1,0% en empresas grandes y 0,6% en el top decil. Incluso en los grupos de mayores ingresos, la caja operativa (FCO) representó una pequeña parte de los ingresos.

La cartera ayuda a explicar por qué la caja puede ser un punto sensible. En 2024, las cuentas por cobrar sobre ingresos se mantuvieron alrededor de 9,0% a 13,4% para los diferentes grupos de ingresos. Esto equivale a entre 33 y 49 días de ingresos. Para una empresa que puede tener obligaciones laborales y operativas de corto plazo, esa diferencia entre facturar y cobrar puede ser determinante.

Por nivel de ingresos, la presión no desaparece: la caja operativa sigue siendo baja frente a las ventas y la cartera se mantiene como una parte relevante de los ingresos.

GRÁFICO 11. Caja y cartera 2024 por nivel de ingresos.



En este sector, para muchas empresas el punto crítico no está solo en ganar contratos o aumentar el número de trabajadores administrados, sino en que el crecimiento no termine trasladando a la firma el financiamiento de la nómina, la seguridad social y la operación del cliente. Para empresas de servicios temporales, selección y firmas mixtas, una parte importante está en escoger bien los contratos, negociar plazos de pago razonables, controlar la cartera y evitar que el crecimiento comercial se convierta en presión permanente de capital de trabajo. Por eso, la calidad del ingreso no depende únicamente del margen negociado con cada cliente, sino de qué tan rápido ese margen se convierte en caja.

ARQUETIPOS FINANCIEROS DEL SECTOR

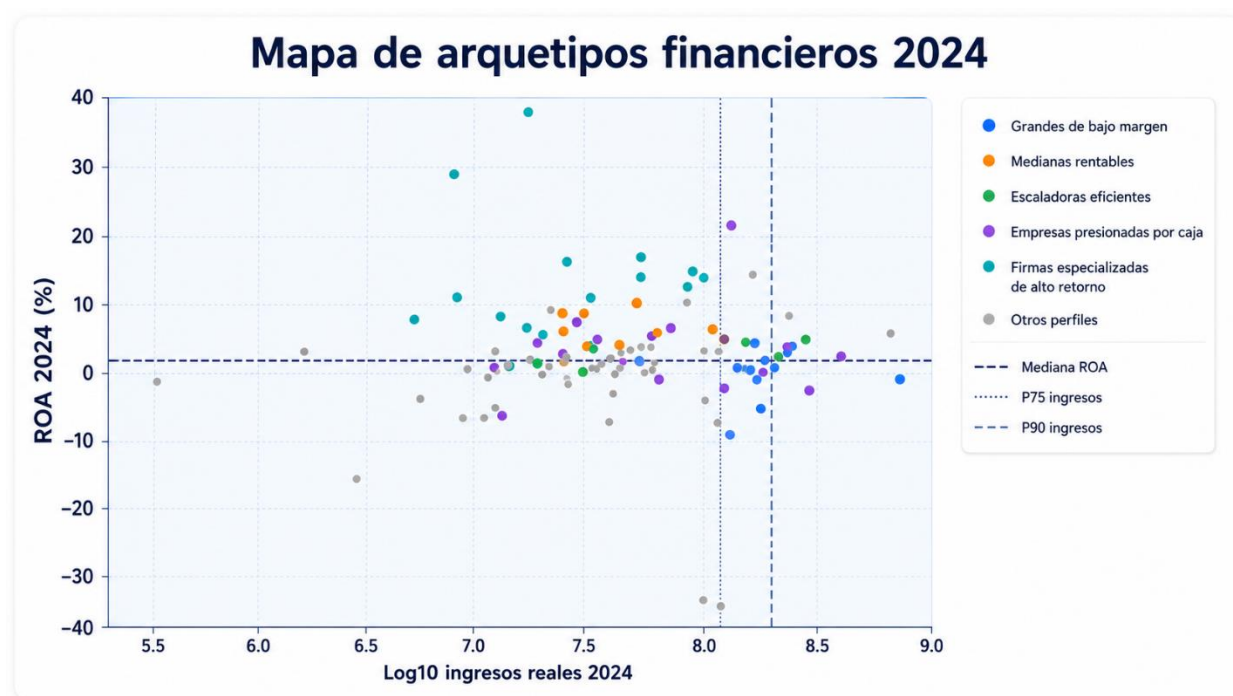
Después de revisar la evolución del sector, la diferencia entre la empresa típica y las más rentables, el efecto de la escala, el profit pool y la conversión de EBITDA en caja, se encuentra que no existe un solo perfil financiero dentro del negocio de talento humano. Bajo la misma etiqueta de talento humano, selección, headhunting, servicios temporales y firmas mixtas se tienen modelos financieros muy distintos.

Por eso, más que construir un ranking de empresas, vale la pena entender el sector por arquetipos financieros. Estos arquetipos no son una clasificación oficial, son una forma de ordenar los patrones que aparecen en la información financiera.

Una idea clásica de David Maister sobre firmas de servicios profesionales ayuda a interpretar estos arquetipos: no es lo mismo vender servicios altamente especializados, servicios basados en experiencia acumulada o servicios más estandarizados y de alto volumen.

El siguiente mapa muestra cómo se distribuyen las empresas en 2024 según su nivel de ingresos y su ROA, y permite ver que dentro del mismo sector conviven perfiles financieros muy diferentes.

GRÁFICO 12. Mapa de arquetipos financieros 2024.



El primer arquetipo es el de **grandes de bajo margen**. Son empresas con altos niveles de ingresos, pero con ROA o margen EBITDA por debajo de la mediana. Este perfil muestra algo que ya apareció en el capítulo de escala: facturar mucho no garantiza una buena rentabilidad. En este grupo, el reto parece estar menos en incrementar ingresos y más en convertir ese volumen en margen y retorno.

El segundo arquetipo es el de **medianas rentables**. Son empresas que no están en el top de ingresos, pero que logran ROA o margen EBITDA en la parte alta de la distribución y, además, no muestran FCO/ingresos negativo. Este perfil muestra que la rentabilidad y caja no siempre están en las empresas más grandes. En varios casos, el tamaño intermedio parece convivir mejor con control operativo, rentabilidad y caja.

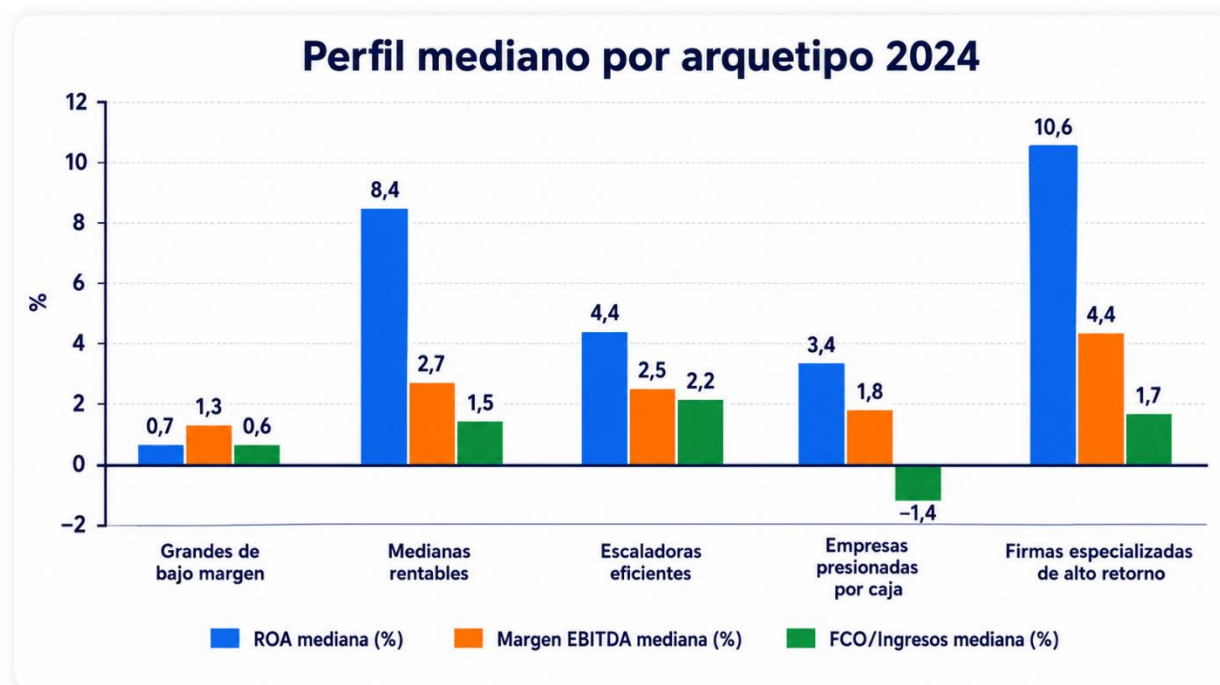
El tercer arquetipo es el de **escaladoras eficientes**. Aquí aparecen empresas que han logrado crecer en ingresos reales, mantener un menor peso de gastos administrativos y de ventas sobre ingresos, conservar el margen EBITDA por encima de la mediana y generar caja operativa positiva. En este tipo de empresa, la escala sí parece venir acompañada de mejores señales operativas. La pregunta en este tipo de empresas es si pueden sostener esa eficiencia cuando el negocio siga aumentando en tamaño.

El cuarto arquetipo es el de **empresas presionadas por caja**. Son compañías que muestran el margen EBITDA positivo, pero tienen el indicador FCO/ingresos con valor negativo y una cartera relativamente alta frente a sus ingresos. Este grupo muestra que el problema a veces aparece por el tiempo que tarda la operación en convertirse en efectivo.

El quinto arquetipo es el de **firmas especializadas de alto retorno**. Son empresas de menor o mediana escala relativa, pero con ROA o margen EBITDA en la parte más alta de la distribución. La información pública no permite afirmar qué parte exacta de esos resultados viene de headhunting, selección, temporalidad u otras líneas. Aun así, la información financiera muestra que algunas empresas con menor volumen de ingresos logran retornos superiores al promedio del sector.

Al comparar las medianas de cada arquetipo, se ve con más claridad que las diferencias no están solo en el tamaño, sino en la forma como cada grupo convierte ingresos en rentabilidad y caja.

GRÁFICO 13. Perfil mediano por arquetipo 2024.



Estos arquetipos muestran que el sector no funciona como un bloque único. Bajo una misma etiqueta conviven empresas de volumen y bajo margen, firmas medianas con mejor rentabilidad, compañías que escalan con eficiencia, negocios presionados por caja y firmas especializadas de alto retorno. Para propietarios y directivos, identificar el arquetipo financiero propio puede ser más útil que compararse solo por nivel de ingresos.

QUÉ IMPLICA ESTO PARA CADA TIPO DE FIRMA

Después de revisar la rentabilidad, la escala, la concentración de resultados, la caja y los arquetipos financieros, la siguiente pregunta es qué implica todo esto para las empresas del sector.

Para responderla, no basta con mirar a las firmas de talento humano; también hay que mirar al cliente que compra estos servicios. La presión es clara: muchas empresas necesitan atraer, seleccionar y retener mejor talento, pero al mismo tiempo compran bajo restricciones de costo, eficiencia y control presupuestal. Esa tensión es especialmente relevante para headhunters, firmas de selección, temporales y firmas mixtas: el cliente puede necesitar criterio experto, velocidad, calidad y menor riesgo de contratación, pero muchas veces compara proveedores como si todos ofrecieran un servicio fácilmente sustituible.

En términos prácticos, esto significa que la rentabilidad no depende solo de vender más procesos o contratos. Depende de demostrar qué tipo de valor se está entregando: especialización, menor riesgo de error, velocidad de cobertura, calidad del filtro, reducción de reprocesos, estabilidad operativa o capacidad de administrar personal sin trasladar riesgos innecesarios al cliente. Si la firma no logra diferenciar ese valor, puede terminar compitiendo por precio en un mercado donde los márgenes ya son estrechos.

La base financiera utilizada para este artículo no permite separar la rentabilidad exacta de cada línea de negocio. Por eso, este capítulo no debe leerse como una comparación directa entre headhunting, selección, temporales y firmas mixtas. Lo que sí permite la información es identificar qué debería cuidar cada tipo de firma según su modelo financiero.

La siguiente matriz resume la lectura práctica por tipo de firma: qué revelan los datos, cuál es la implicación principal y qué métricas debería mirar cada modelo de negocio.

MATRIZ 1. Matriz ejecutiva sugerida.

Matriz ejecutiva sugerida			
Tipo de firma	Qué revelan los datos	Implicación principal	Métricas que debería mirar
Headhunters	El universo puro es pequeño; la escala no es el centro de la lectura.	Defender margen con especialización, reputación y productividad por consultor, no perseguir volumen sin precio.	Ingreso por consultor, tasa de cierre, repetición de clientes, duración de búsquedas, margen por búsqueda.
Firmas de selección	Los márgenes típicos son estrechos y la rentabilidad depende de ejecución.	Mejorar velocidad, calidad y recurrencia: cada reproceso o búsqueda fallida consume horas y erosiona margen.	Tiempo de cobertura, tasa de reemplazos, costo por vacante, recurrencia por cliente, margen por proceso.
Servicios temporales	La caja y la cartera son centrales; crecer puede exigir financiar nómina y seguridad social antes de cobrar.	Evaluar cada contrato no solo por margen, sino por plazo de pago, capital de trabajo requerido y riesgo operativo.	CxC/Ingresos, días de cartera, FCO/Ingresos, margen por cliente, concentración de clientes, pasivos/activos.
Firmas mixtas	El agregado puede ocultar subsidios cruzados entre líneas de negocio.	Separar la economía de cada línea: una línea puede aportar volumen, otra margen y otra presión de caja.	Estado de resultados por línea, FCO por línea, cartera por línea, margen por servicio, mezcla de ingresos.

Para las firmas de headhunting, la implicación principal no es buscar cantidad de ingresos. Como el universo de firmas puras con información pública es reducido, y como el análisis muestra que mayor volumen de ingresos no garantiza rentabilidad, la lectura más relevante está en la especialización, la reputación y la productividad por consultor. En este tipo de negocio, el margen depende menos de los ingresos masivos y más de la capacidad de cobrar bien, cerrar mandatos de calidad, repetir clientes y evitar búsquedas que consumen tiempo sin convertirse en ingresos.

Para las firmas de selección, el punto crítico está en la eficiencia de ejecución. Si los márgenes típicos del sector son estrechos, cada reproceso, vacante mal perfilada, reemplazo, demora o búsqueda cancelada daña la rentabilidad. Aquí la tecnología solo crea valor si reduce tiempos, mejora la calidad del filtro, aumenta la recurrencia de clientes o permite atender más procesos sin aumentar proporcionalmente la estructura.

Para las empresas de servicios temporales, la lectura más exigente está en la caja, la cartera y el riesgo operativo. En este modelo, un contrato grande puede aumentar ingresos, pero también puede exigir financiar nómina, seguridad social y la operación antes de cobrar. Por eso, la decisión comercial no debería evaluarse solo por el margen nominal del cliente, sino por el plazo de pago, la concentración, la cartera esperada y el capital de trabajo que exige sostener ese ingreso.

Para las firmas mixtas, el mayor riesgo es mirar el negocio de forma agregada. Una línea puede traer volumen de ingresos, otra puede generar mejor margen y otra puede consumir caja. Si la empresa no separa ingresos, costos, margen y capital de trabajo por línea, puede terminar subsidiando servicios de baja rentabilidad con otros más rentables sin darse cuenta. En estas compañías, la mezcla de servicios debe ser una decisión estratégica, no solo comercial.

La conclusión práctica es que no todas las empresas de talento humano deberían medir su éxito con los mismos indicadores. Un headhunter debe mirar productividad y reputación; una firma de selección debe mirar velocidad, calidad y recurrencia; una temporal debe mirar cartera, nómina y caja; y una firma mixta debe entender la rentabilidad real de cada línea de negocio. El aprendizaje financiero del artículo es que el sector no se entiende solo preguntando quién vende más, sino entendiendo qué modelo convierte mejor su operación en margen, caja y resultados sostenibles.

CIERRE

Después de revisar la información financiera pública disponible para estas empresas entre 2016 y 2024, el mensaje central no es que el negocio del talento humano sea bueno o malo. El mensaje es que la demanda por talento no se convierte automáticamente en rentabilidad, y que el tamaño de una empresa no explica por sí solo quién obtiene mejores resultados.

El sector es necesario, pero la información financiera muestra que no es un negocio de rentabilidad automática. Antes de la pandemia mostraba estabilidad con márgenes estrechos; en 2020 tuvo un choque operativo; en 2023 y 2024 la rentabilidad típica volvió a deteriorarse. Además, las empresas más grandes no siempre fueron las más rentables, y la caja apareció como una variable crítica, especialmente cuando hay temporalidad, nómina en misión, administración de personal o cartera relevante.

Por eso, para propietarios y directivos, la pregunta no debería ser únicamente cómo vender más o cómo conseguir más vacantes. La pregunta debería ser qué tipo de modelo están construyendo: uno basado en volumen de ingresos con bajo margen, uno de especialización con mayor retorno, uno que escala con eficiencia o uno que crece a costa de financiar clientes y presionar la caja.

En este negocio, encontrar talento es solo una parte del modelo. La otra es convertir esa capacidad en margen, retorno sobre activos, caja y disciplina de capital de trabajo. Hacia adelante, la tecnología y la inteligencia artificial no deberían verse solo como herramientas para reducir costos, sino como una forma de liberar capacidad humana: automatizar tareas repetitivas, acelerar procesos de alto volumen y permitir que los consultores se concentren en lo que más valor genera, como criterio experto, relación con el cliente, diagnóstico, negociación y calidad de la decisión.

La pregunta final es: ¿las empresas que ayudan a otras organizaciones a evaluar talento están evaluando con la misma rigurosidad la rentabilidad, la caja y la productividad de su propio modelo de negocio?

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

- **BUHOLAB S.A.S. (2026).** Base financiera organizada para el análisis de empresas colombianas vinculadas al negocio de talento humano, headhunting, selección, servicios temporales y firmas mixtas, periodo 2016-2024. Documento interno de trabajo.

- **Deloitte. (2026).** 2026 Global Human Capital Trends: From tensions to tipping points: Choosing the human advantage. Deloitte Insights.
- **Development Dimensions International (DDI). (2025).** Global Leadership Forecast 2025 Report. DDI.
- **Maister, D. H. (1993).** Managing the Professional Service Firm. Free Press.
- **ManpowerGroup. (2025).** Colombia: Escasez de Talento 2025. ManpowerGroup Colombia.
- **ManpowerGroup. (2026).** Encuesta de Expectativas de Empleo Q3 2026: Colombia. ManpowerGroup Colombia.

SOBRE EL AUTOR

Jaime Penso Movilla es Administrador de Empresas de la Universidad de los Andes y gerente general de Buholab, banca de inversión boutique. Cuenta con más de 15 años de experiencia en dirección general y ha liderado empresas en sectores industrial, comercial y financiero.

Su trabajo combina gestión empresarial, análisis financiero y uso de datos para entender el desempeño y la competitividad de las empresas. Es creador de la metodología **VENDIBLE40**, diseñada para evaluar qué tan preparada está una empresa privada para un eventual proceso de venta.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/jaime-penso-movilla-388bb760/>