

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto

Presidencial del 3 de abril de 1981



“Innovación en el proceso de *forecast* financiero en una multinacional de servicios de capital humano en la región México, Caribe y Centro América”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRÍA EN FINANZAS

Presenta

CAROLINA JARAMILLO DAVILA

Asesor: Mtra. Dulcinea Rivas

Lector: Mtro. Mauricio Nieto

Ciudad de México

2022

Resumen

El proceso de *forecast* financiero, para cualquier empresa, es vital para la estimación y pronóstico de los resultados que se obtendrán para el futuro cercano. Hay diversas herramientas empresariales que nos proveen información valiosa para considerar el comportamiento de nuestras finanzas futuras y con base a ellas poder tomar decisiones y obtener una ventaja competitiva en el mercado. En este Estudio de Caso, particularmente se plantea proponer una metodología alternativa que innove dicho proceso para una empresa multinacional de servicios de capital humano, en donde en ocasiones es difícil consolidar la información financiera, más aún en un negocio que trata con personas, donde se debe tener especial cuidado a la hora de traducirlas a una operación, a la de toda una región o continente de manera práctica, ágil, eficaz y eficiente, pero lo más importante, lo más oportuno posible con una reducción de tiempos.

Palabras clave: *forecast*, servicios de capital humano, outsourcing, *budget*, pronósticos, análisis financiero.

Abstract

The financial forecasting process for any company is vital for estimating and forecasting the results that will be obtained for the near future. There are various business tools that provide us with valuable information to consider the behavior of our future finances and based on being able to make decisions and obtain a competitive advantage in the market. In this study case, it is particularly proposed to carry out innovation in this process for a multinational company of human capital services, where it is sometimes difficult to consolidate financial information, even more so in a business that deals with people, where it must be special care when translating them into an operation, to that of an entire region or continent in a practical, agile, effective and efficient way, but most importantly, as timely as possible with a reduction in time.

Keywords: forecast, human capital services, outsourcing, budget, financial provision, financial analysis.

Agradecimientos

Gracias primero que todo a Dios que me ha dado la fuerza y las capacidades mentales y físicas para sacar éste gran proyecto de mi maestría en finanzas adelante.

A mis padres y familiares, que, aunque lejos, siempre han deseado mi progreso y bienestar. Su apoyo, su crianza y su guía han sido un impulso fundamental para concluir este logro.

A mi país, Colombia, que es la tierra que me lo dio todo para hoy poder estar aquí y a lo que le debo gran parte de lo que soy.

A mis amigos quienes con sus opiniones, sugerencias y aportes me ayudaron a mejorar conceptos y criterios en algunos de los temas de mi caso de estudio además de ayudarme en muchos momentos a sobrellevar el sacar un proyecto como estos adelante.

Indudablemente no pueden quedar atrás mis líderes y compañeros de trabajo en Manpower Group, quienes me dieron ideas para mi caso, motivación y aportaron en el desarrollo y solución del mismo.

Quiero también agradecer a mis profesores de la maestría y a mi asesora de tesis por todo su aporte en conocimientos, acompañamiento, paciencia, y vocación para que este proyecto se hiciera concluyera.

Esta maestría fuera de mi país, es para mí, un sueño hecho realidad. Es el fruto del esfuerzo, tiempo, recursos invertidos, percances, obstáculos y aprendizajes, que me demuestran una vez más que el que persevera alcanza y que nada es imposible, las barreras se encuentran solo en nuestra mente.

Solo basta con querer algo con todo el corazón, el universo te lo dará.

Gracias a todos.

INDICE

Introducción

Capítulo I.

1.1 Papel del *forecast*

1.2 Historia Manpower/ ventaja competitiva / posicionamiento en el mercado MECCA

1.3 El *forecast* en Manpower

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Conceptos clave:

2.1.1 *Forecast*

2.1.2 *Budget*

2.1.3 Mapa de riesgos

2.1.4 Plan Financiero

2.1.5 Metodología de regresión: lineal simple y múltiple

2.1.6 Empresas de servicios de capital humano o servicios temporales u *outsourcing*

2.1.7 Innovación en el proceso financiero

2.2 Tendencias actuales para elaboración de *forecast*

2.2.1 Presupuesto tradicional / incremental

2.2.2 Rolling forecast / Rolling Budget

2.2.3 Presupuesto base cero

2.2.4 Presupuesto basado en actividades (ABB)

2.2.5 Bottoms Up & top down

Capítulo III. Análisis de caso

3.1 Metodología actual

3.1.1 Descripción del proceso de *forecast* en Manpower para la región MECCA

3.1.2 Estructura del documento

3.2 Análisis / diagnóstico

3.3 Justificación

3.4 Alcances

3.4.1 Implementación metodología de regresión lineal múltiple

3.4.2 Implementación metodología de Rolling forecast

3.5 Solución del Caso

3.5.1 Mediante metodología de regresión múltiple

3.5.2 Mediante metodología de Rolling Forecast

3.6 Recomendaciones

3.7 Conclusiones

4. Bibliografía

5. Anexos

Introducción.

“Cada vez más nos interesa el análisis hacia atrás, pero sobre todo hacia adelante, las proyecciones económicas y financieras, basadas en la posición de partida son las que nos permitirán modificar realmente el futuro.” (Boronat Ombuena, Leotescu, & Navarro Enguíanos, 2018)

Boronat y sus coautores, describen el proceso del pronóstico financiero dentro de las empresas, el cual inicia cuando la alta dirección establece directrices presupuestarias, las cuales son ajustables en función del entorno y se alinean con la estrategia de la compañía. Posteriormente, se analizan las ideas, aportaciones y encajes, traducidos a niveles mínimos de resultados y rentabilidades exigidas, que luego se transforman en cifras y números, los cuales repercuten en el estado de resultados, convirtiéndose en el mapa a seguir, como guía para el control a lo largo de todo el ejercicio económico; siendo éste, aplicable a cada una de las unidades de negocio como herramienta de control de los objetivos marcados para cada una de ellas.

Esta información, incluso fue empezada a tener en cuenta como base para determinar las retribuciones variables de los responsables de dichas unidades de negocio.

Erróneamente, al inicio, se tendía a modificar o ajustar los presupuestos de acuerdo con los acontecimientos del entorno, lo cual permitía que se tratara de un presupuesto vivo donde el incumplimiento de los objetivos iniciales se viera modificado e incumplido sin ninguna repercusión.

Lo que sucedía era que cuando no se cumplían los objetivos financieros (a nivel de venta o de facturación, márgenes y estructura de gastos máxima permitida) inicialmente fijados, se empezaba a querer buscar soluciones financieras con el fin de mitigar los efectos negativos, trasladando el problema. Los esfuerzos tendían a enfocarse solamente hacia el desarrollo de la vertiente financiera, misma que debería ser abordada desde un primer momento y con el mismo nivel de detalle y cuidado que las demás vertientes, generando tensiones de liquidez que se atienden a posteriori originando a su vez necesidades de financiación derivadas de decisiones o situaciones concretas que podrían evitarse, analizando el contexto previamente.

Partiendo de la estructura económico-financiera esperada, la dirección financiera calculaba y analizaba las necesidades operativas de fondos. En este proceso se desarrollaban el balance de situación provisional vinculado al presupuesto de tesorería o generación de caja con el objetivo de dotar a la empresa de los mecanismos adecuados de financiación, velando en todo momento por la preservación del equilibrio financiero, el cual constituye un balance perfecto entre la financiación permanente destinada a las inversiones a largo plazo y la financiación de corto plazo que cubra las necesidades derivadas de las descompensaciones que se producen operativamente y que están directamente vinculadas a la gestión del periodo de maduración del proceso productivo.

El *budget*, de la mano del *forecast*, marcan el rumbo para un periodo determinado y dado que se basa generalmente en situaciones pasadas que se espera mantener en el futuro pueden verse modificadas por lo que se ha de analizar de forma constante, no solo a nivel de comparativa con la realidad, sino de cara a las previsiones futuras.

Recientemente las empresas han venido implementando el *forecast* dentro de sus áreas financieras, con el objetivo de contar con una herramienta de toma de decisiones proactivas y no reactivas.

En el caso de Manpower, se estipulan como *timeline* 5 años de resultados financieros a nivel de *P&L* (*Profit & Loss*), para empezar a realizar una estimación al futuro, del comportamiento de dicho *P&L*.

Se realiza sobre todo con el objetivo de ver los impactos financieros que pueden generar algunas de las marcas de la compañía, las cuales tienen operaciones que son cíclicas y correlacionadas con el comportamiento de la economía y la generación de empleos justamente por pertenecer al segmento del capital y los recursos humanos.

El *forecast* en Manpower, permite a las direcciones tomar decisiones respecto de la estacionalidad de las marcas para negocios como negocios como el segmento de promociones, agro servicios, industrial, entre otros.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, lo ideal para poder realmente tomar una ventaja competitiva las decisiones deben tomarse con información en tiempo real.

Actualmente el proceso de *forecast* en Manpower para México, Caribe y Centro América (MECCA), se está analizando versus resultados mensuales reales, **el séptimo día hábil del mes siguiente al que cerró.**

Una vez analizados dichos resultados con las direcciones de cada país y éstos son autorizados **lo cual toma un día más**, se procede a la revisión de cada cliente con las gerencias de cada país de manera remota o virtual y sus respectivos movimientos anunciados o conocidos, se realiza el nuevo *forecast* para el mes actual lo **cual toma un día adicional.**

Este nuevo *forecast*, se calcula con el objetivo de que cuando se realice la comparación con los resultados reales, los mismos no tengan una variación superior al 2%.

Estamos considerando de que el *forecast* se estará emitiendo oficialmente a direcciones y tiempo a partir del cual se puede usar esta información para la toma de decisiones es de 9 días hábiles. Es decir, que alguno de los riesgos del mapa de riesgos identificado por la compañía, puede estar amenazando a la compañía el día de hoy, pero lo vamos a poder ver reflejado solo 9 días después.

Por el anterior, el planteamiento la pregunta de investigación de este Estudio de Caso se enfoca principalmente en la optimización de tiempos para la realización del *forecast* financiero para Manpower Group, en la región MECCA, en donde la pregunta es:

- ¿Se pueden implementar otras metodologías al proceso de *forecast* financiero de Manpower Group en la región MECCA, (que arrojen como resultado el *forecast* financiero a nivel de *P&L*, con los mismos indicadores e información presentada), en menor tiempo y con mayores beneficios?

El presente Estudio de Caso se desarrollará en 3 apartados, en el **Capítulo 1** se abordan los antecedentes y se da contexto introductorio para el lector, se evidencia la importancia del papel del *forecast* como herramienta estratégica en la función financiera de las empresas, se describe la actividad principal de Manpower y su historia, para luego adentrarnos en el resumen del proceso y metodologías que la organización actualmente utiliza para su proceso financiero, se comentan brevemente las estrategias de expansión de la compañía a través de la adquisición de subsidiarias y la ventaja competitiva ganada a través de su infraestructura operativa, sus marcas y la renovación

de su imagen, además de destacar el impacto que estos factores han tenido para lograr el posicionamiento en el mercado global.

En el **Capítulo 2**, se da contexto al lector de la terminología y conceptos técnicos mencionados en el Estudio de Caso como marco teórico y revisión de la literatura vigente, tales como *forecast*, *budget*, *mapa de riesgos*, plan financiero, metodología de regresión lineal y posteriormente se explican las técnicas actualmente utilizadas por las empresas, dando a conocer las tendencias globales actuales en sus áreas financieras.

En el **Capítulo 3**, se describe la metodología usada para hallar el *forecast* mensual por país. La misma es analizada y posteriormente se realiza un diagnóstico de acuerdo a la literatura revisada y los beneficios que está dejando de obtener Manpower, lo cual se indica en la justificación de la realización de la investigación indicando también los alcances que las propuestas tendrían, permitiéndonos conocer las preocupaciones del área en cuanto a los recursos que se requieren para innovar en el proceso de *forecast*.

Finalmente, se presentan dos posibles respuestas a la pregunta planteada.

1. Se proponen las metodologías más acordes al modelo de negocio (lineal o múltiple), como alternativa para los pronósticos financieros actuales.
2. Se asesora al área financiera de Manpower Group México, quien es a quien va dirigido este estudio de caso, a modo de consultoría, en cuanto a recabar la información del mapeo de riesgos (descrito en el marco teórico), de acuerdo al diagnóstico.
3. Se propone el modelo dinámico con un alcance más limitado, por los recursos que se necesitan para su implementación.

Se realizan recomendaciones sobre las implementaciones de las propuestas en caso de ser llevadas a la realidad y las conclusiones de la investigación y su implementación.

Capítulo 1

1.1 Papel del *forecast*

Siguiendo con Boronat y coautores, “el *forecasting* nace de la necesidad de actualizar el *budget* o presupuesto como consecuencia de las desviaciones presupuestarias que se van produciendo a lo largo del ejercicio. Para que un control de gestión tenga la eficacia que se le exige, debe ser capaz de detectar desviaciones con la suficiente anticipación para permitir una corrección eficaz.”

Es por esto, que este proceso se lleva a cabo generalmente de forma mensual en las áreas financieras, las cuales permitirán a la Directiva de la misma, tomar decisiones a tiempo y así, lograr ser más competitivos en el mercado y para prepararse para futuros impactos de riesgos internos y externos (legales, de salud pública, sociales, ambientales, entre otros) para los cuales se deberán tomar decisiones de inmediato.

Velez Pareja, señala que la importancia de hacer el análisis anticipado a largo y corto plazo consiste en la “capacidad de desarrollar las estrategias necesarias para resolver los desafíos que se presentarán en el futuro”. Para la mayoría de las firmas no transadas en bolsa, es vital contar con un modelo financiero que permita a la gerencia el control de la creación del valor.

El *forecast* al hacer parte del seguimiento mensual, bimensual y trimestral (en su gran mayoría) del presupuesto inicialmente planteado, se convierte en uno de los pasos más importantes dentro de la planificación del ejercicio económico de una compañía.

Es importante que también la empresa pueda conocer su situación actual y ojalá en tiempo real; ya que esta información será uno de los *inputs* a considerarse dentro de la elaboración del *forecast* y *budget* y es, además todo un reto obtener la información de ésta manera ya que la realidad muestra que hay un tiempo diferencial entre el momento de contabilizar los movimientos y del *reporting*, misma que es objeto de investigación de éste Estudio de Caso, en el cual se pretende mejorar dichos tiempos.

Normalmente son días o semanas, lo cual siempre hará que las desviaciones sean identificadas después de ocurridas, ocasionando que muchas veces llega cuando los hechos ya se han dado y donde el problema pueda ser mucho mayor.

Para ello también resaltar acerca de las herramientas necesarias que facilitarán la elaboración del *forecast* y sus utilidades:

- **Software y hardware:** gestionan la información y permiten su análisis automáticamente.
- **Plantillas altamente calificadas:** vincular a los mandos intermedios con la consecución de objetivos claros y concretos, asumiendo responsabilidad de su cumplimiento, potenciando la consecución de la estrategia empresarial.
- **Sistemas de costos:** Conocer correctamente la imputación en las distintas áreas y procesos y su clasificación como gasto.

El procedimiento para la realización de un adecuado *forecast*, el proceso natural por el cual debería pasar una empresa es a través de la comparación, detección y actuación.

De acuerdo con Boronat, Leotescu y Navarro Enguïdanos, es entonces el *forecast* “una estimación totalmente necesaria para un adecuado control de la gestión empresarial. Debe ser ágil, rápido y basado en las percepciones y observaciones de los mercados recientes y procediendo a un análisis y estimación con todo el detalle.”

1.2 Historia de Manpower

Manpower Group es una corporación multinacional estadounidense perteneciente al conglomerado Fortune 500, con sede en Milwaukee, Wisconsin. Fue fundada en 1948 por Elmer Winter y Aaron Scheinfeld, con 72 años de trayectoria hasta la actualidad.

Manpower Group es la tercera empresa de personal más grande del mundo detrás de la firma suiza Adecco y la holandesa Randstad. (Analistas de la industria de dotación de personal (SIA), 2016). La empresa ofrece servicios administrativos y de apoyo, servicios profesionales y servicios comerciales a través de sus cuatro marcas principales:

- **Manpower Staffing** (personal contingente y contratación permanente/ Administración de nómina, perfiles profesionales operativos).
- **Experis** (recursos profesionales y soluciones basadas en proyectos, perfiles profesionales estratégicos)
- **Right Management** (gestión de carrera, consultoría de la fuerza laboral y formación y desarrollo)
- **Manpower Group Solutions** (servicios gestionados y subcontratación)

En su libro "A History of Manpower, Inc.® 1948-1976", Scheinfeld relata sobre la historia de Manpower, que la idea de la empresa fue, de Aaron Scheinfeld cuando, al final de la Segunda Guerra Mundial, trabajó con una empresa en contratos para equipo militar naftalina y previó un servicio de ayuda temporal. Según este relato, en 1948 Scheinfeld concibió Manpower, llegó al nombre y al logotipo temprano durante un almuerzo con su amigo y anunciante Marvin Frank, e invitó a Winter a invertir como accionista minoritario y cofundador. Los dos incorporaron la empresa en Delaware y en junio de 1948 abrieron oficinas en el centro de Milwaukee y Chicago.” (Scheinfeld James, 2006)

En 1952, Manpower se había expandido en los Estados Unidos a Minneapolis, Cleveland, Cincinnati, Nueva York, Pittsburgh y Boston; en 1954, la empresa ofreció su primera franquicia; en 1956, la empresa se internacionalizó con oficinas en Montreal, Toronto y el Reino Unido; y en 1957, Manpower estableció operaciones en Francia.

Para 1962, en un anuncio, se hace referencia a las 240 oficinas de Manpower en los EE. UU. y Canadá y las 15 oficinas en Europa. También especifica que la empresa ofrecía las siguientes divisiones: Servicios de oficina, Ayuda industrial, Salespower, Inc. y Servicios técnicos. (MANPOWER INC., s.f.). En el mismo año, Manpower se hizo pública, cotizando acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York. (U.S. Securities and Exchange Commission, 1997).

En 1967, la publicidad de Manpower afirmaba que la empresa tenía más de 500 oficinas en todo el mundo. La compañía abrió su oficina extranjera número 100 y oficina número 500 a nivel mundial en Estambul, Turquía, en el mismo año.

Para agosto de 1975, tras la jubilación del cofundador Elmer Winter, Parker Pen Company anunció la adquisición de Manpower por 28.2 millones de dólares. En enero de 1985, Fromstein quien era el presidente del directorio de Manpower, se convirtió en presidente de Parker Pen en octubre del mismo año, Fromstein anunció la venta privada del negocio de bolígrafos ya que Manpower había crecido hasta representar el 90% de las ventas de Parker mientras el negocio de bolígrafos tenía problemas. Tras la finalización de la venta, Parker Pen se rebautizó como Manpower Inc.

En 1986, la empresa vuelve a ser pública, cotizando en bolsa e intenta ser comprada por Blue Arrow con una primera oferta rechazada de 1.2 mil millones de dólares y en un segundo intento de 1.33 mil millones de dólares, se cerró la compra en agosto del mismo año.

El 31 de enero de 1990, Blue Arrow PLC anunció su intención de reincorporarse en los Estados Unidos como Manpower Inc. y devolver su sede corporativa a Milwaukee. Este proceso se completó en 1991 con la incorporación de Manpower Inc., una nueva sociedad de cartera que cotiza en bolsa que adquirió Manpower PLC (la renombrada Blue Arrow).

En enero de 2000, Manpower adquirió Elan Group Ltd., un proveedor de soluciones de personal de TI, con sede en el Reino Unido y operaciones en los Países Bajos, Irlanda, Suiza, Alemania y Hong Kong, por 146,2 millones de dólares. La empresa fusionó sus operaciones de personal de TI en Europa bajo la marca Elan.

Como parte del proceso de cambio de marca, en 2007, con el nombre de Manpower Business Solution Manpower resalta la simplificación en la arquitectura de su marca, a sólo cinco marcas que ahora representan su oferta total de servicios.

El nuevo nombre corporativo fue parte de un esfuerzo por darse a conocer como una empresa de soluciones para la fuerza laboral frente a una agencia de empleo tradicional. La nueva marca Experis pretendía enfatizar los conceptos de experiencia y pericia. (Daniels, 2011)

En 2011, la compañía cambió su nombre a Manpower Group y se organizó en las cuatro marcas principales anteriormente mencionadas.

1.3 El forecast en Manpower

Organización operacional, relacionada con el proceso de *forecast*:

La contabilidad es realizada por cada país de acuerdo a su operación la cual administra el contador, sin embargo, para los reportes consolidados de la información financiera de cada uno, es México quien tiene en planta a los analistas que manejan los países de Centroamérica asignados para procesar dicha información y reportarla a casa matriz en Estados Unidos.

Por lo anterior, organizacionalmente, el Gerente financiero de México, es a su vez un Gerente regional que responde y entrega los resultados financieros mensualmente de cada país a la casa matriz.

Al igual que el equipo de especialistas y analistas, quienes procesan todos los análisis, solicitudes y reportes de la región MECCA.

Esta decisión organizacional se debe a que, como sucursal principal en la región MECCA, es el país con mayor volumen de venta, mayor cartera de clientes y participación de mercado, mayor tamaño y cantidad de empleados; además de contar con la mano de obra calificada especializada en finanzas más accesible.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Conceptos clave

Con la finalidad de enfocar al lector en el proceso de *forecast* se presentan los siguiente conceptos clave.

2.1.1 Forecast

De acuerdo al Diccionario de Cambridge, al ser una palabra en inglés y literalmente traducida al español como: pronóstico; es definida como una declaración de lo que se considera probable que suceda en el futuro, especialmente en relación con una situación particular o las condiciones previstas.

Es utilizado principalmente para realizar pronósticos económicos, de clima y el tiempo y aplicado a los negocios.

En las principales empresas multinacionales, encontramos que las áreas financieras emplean este término para referirse a los pronósticos mensuales, bimestrales, semestrales, etc.; a realizar para sus diferentes marcas, áreas, estados de resultados, y otras actividades propias de las finanzas y la contabilidad de la compañía, los cuales, por lo general, son complementarios y permiten dar un seguimiento más de cerca con respecto a los *budget* o presupuestos de la compañía.

El *forecasting financiero*, se refiere puntualmente a la proyección de estados financieros a corto plazo (12 meses), herramienta clave para la gerencia, dado que le proporciona información valiosa para prever el funcionamiento futuro de la empresa. (Vélez–Pareja, 2010)

El término *forecasting* hace mención al proceso de estimación y análisis de la potencial cifra de negocios futura de acuerdo con la demanda esperada, partiendo de la base de datos históricos (evolución de los meses inmediatamente anteriores) con el fin de coordinar y mejorar el flujo de información en la cadena de suministros y así preparar a los distintos departamentos intervinientes para atender y dar respuesta a las operaciones futuras.

El *forecasting* es una revisión a todos los niveles, principalmente a nivel económico que consiste en:

- Revisión de las ventas: analizada por cliente, mercado, producto y por responsable comercial.
- Revisión de los costes de venta
- Revisión de la plantilla actual respecto a la plantilla objetivo

2.1.2. Budget:

La palabra *budget*, que en inglés significa “presupuesto” de acuerdo al Diccionario de Cambridge, y de acuerdo a Boronat y coautores, es la herramienta básica de la gestión empresarial a niveles económicos, financieros, de riesgo, de rentabilidad, de recursos humanos, de inversiones y de gestión de tesorería dado que es la previsión, la anticipación, la modificación o la continuidad de la estrategia empresarial y nos permite el control periódico de los resultados económicos y financieros de una compañía y que, si bien resulta esencial en todo momento, cobra una especial

relevancia en un entorno cambiante, independientemente del sector de volumen de negocios, inversión y financiación.

En este sentido, el *budget* marca una hoja de ruta para un período determinado (normalmente un ejercicio económico) incorporando detalles sobre los ingresos, gastos, *cash flow*, y posición financiera esperada.

Es una herramienta al igual que el *forecast*, de previsión (decisión y planificación) y control (orientado a la mejora), en el cual se pretende analizar las desviaciones para poner en marcha las actuaciones necesarias que permitan «mejorar» el posible desajuste entre lo planificado y la realidad. Normalmente el presupuesto se realiza antes de iniciar el ejercicio y de manera anual.

La participación en su elaboración, depende del tamaño de la empresa y las áreas de la empresa que intervengan en la elaboración del mismo.

Se entiende como un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado y bajo ciertas condiciones, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia aplicados a cada centro de responsabilidad de la organización.

(...) Los presupuestos se pueden clasificar según su flexibilidad, según el período que cubran, según el campo de aplicabilidad en la empresa, según el sector en el cual se utilicen, según su contenido, según su reflejo en los Estados Financieros, según las finalidades que pretende, por programas, por objetivos, por resultados, por actividades, maestro, base cero. (Universidad Eafit, s/f)

La diferencia entre el presupuesto económico (hace referencia a los ingresos y gastos esperados) y el de tesorería (en función de los periodos medios de cobro a clientes y otros deudores y el de pago a proveedores y otros acreedores) muestra la generación de los flujos de caja, con el objetivo de estimar las necesidades de fondos derivadas de la operativa de la empresa.

Es entonces cuando aparece el *forecast* dentro del proceso de *budget* o presupuesto de la empresa y con él, la intervención de sus diferentes departamentos. El *forecasting* nace de la necesidad de actualizar el presupuesto como consecuencia de las desviaciones presupuestarias significativas que van ocurriendo en la medida que se desarrolla el ejercicio, normalmente de manera anual.

En ella se ve reflejado lo que la Dirección quiere que la empresa sea en el futuro (en un horizonte temporal de 1 año).

El presupuesto económico pretende representar de manera detallada resultados futuros, la posición financiera, y el *cash flow* esperado, por lo tanto, existen factores que pueden variar durante el ejercicio provocando importantes desviaciones. Dichos factores deben de estar contemplados en el mapa de riesgos que se ha definido anteriormente, con el propósito de anticiparse y ofrecer una rápida respuesta a los cambios.

Con el *budget*, se debe tener especial cuidado ya que una de los principales errores a la hora de su elaboración es la falta de análisis previo de la estrategia que pretende llevar la empresa.

Para que un control de gestión a través del *budget* tenga la eficacia que se le exige, debe contar con una serie de características que pasan por un diseño conforme a la estrategia y a la organización

centrándose en los puntos críticos; debe ser compatible con las posibles variaciones de los planes previstos inicialmente y debe ser capaz de detectar desviaciones con la suficiente anticipación para permitir una corrección eficaz. (Boronat Ombuena, Leotescu, & Navarro Enguíanos, 2018)

2.1.3 Mapa de riesgos

El riesgo es un elemento intrínseco de la actividad empresarial el cual es necesario detectar, medir, y controlar o que constituye su gestión, con el objetivo de minimizarlo en la mayor cuantía posible.

Para dicha gestión, se requiere de herramientas que posibiliten realizar los 3 pasos y de la correcta interpretación de las posibles anomalías tanto operativas como financieras, con el fin de corregir las desviaciones y reducir los posibles daños que pudiera sufrir la organización.

“Es importante desarrollar estas herramientas de detección prematura, ya que abordar estas anomalías en esta fase genera menos costes en la empresa que los derivados de tratar de corregir los daños una vez han sido provocados.” (Boronat Ombuena G. J., Leotescu, Jiménez, & Pérez, 2019)

El mapa de riesgos permite poder convertir la incertidumbre en una ventaja competitiva que de soluciones atractivas para clientes e inversores.

En este sentido, la empresa debe tener un **mapa de riesgos**, el cual ayudará a calcular anticipadamente los efectos de dichos riesgos que producen alteraciones, las cuales podrán ser cuantificándolas tanto económica como financieramente lo que nos permitirá ofrecer una rápida respuesta a los cambios. (Boronat Ombuena, Leotescu, & Navarro Enguíanos, 2018), teniendo en cuenta que en un mundo globalizado, con la nueva coyuntura económica, ha hecho que el riesgo se desarrolle mostrando nuevas características:

- Riesgos cada vez más multidisciplinarios, heterogéneos y multidimensionales, siendo mucho más fácil su propagación en el tejido empresarial.
- La incertidumbre, la cual propaga el riesgo.
- Interdependencia entre las áreas de la empresa, la cual facilita la propagación interna del riesgo, que además no se puede limitar organizacionalmente.

El mapa de riesgos tiene como objetivo sintetizar toda la información sensible de poder sufrir anomalías provocadas por los periodos de latencia del riesgo (...), como también hace posible medir y controlar la exposición al riesgo de una empresa, facilitando una gestión proactiva que permita reducir los costes asociados a su propagación y a sus posibles daños colaterales, en muchas ocasiones de difícil reparación (...) Bien gestionado es una herramienta útil de cara a detectar y aprovechar oportunidades de negocio una vez identificados, acotados y asumidos los riesgos y cuantificados los potenciales beneficios de dichas oportunidades.(Boronat Ombuena, Leotescu, & Navarro Enguíanos, 2018)

Finalmente, el mapa de riesgos pretende crear y proteger valor para la empresa, determinando las fuentes de riesgo, probabilidades de ocurrencia, sus consecuencias, cómo deben controlarse y administrarse e identificar aquellos cambios que puedan tener un impacto significativo en su gestión.

La gestión del mapa de riesgos proporciona de forma continuada información a través de los Indicadores de Riesgos Clave (KRI's por siglas en inglés) definidos previamente que sirven para valorar los riesgos y fundamentar y apoyar la toma de decisiones al respecto.

Una vez definidos los KRI's y los riesgos asociados a estos, se procede a dotarles de magnitud. Para ello se utilizan dos variables:

- Importancia (mide la repercusión y el daño que puede sufrir la compañía para un riesgo asignado)
- Probabilidad (medirá la capacidad que tiene el riesgo de materializarse dentro de la compañía.)

Dentro de las metodologías que existen para que una empresa construya su mapa de riesgos, se encuentran los mapas semánticos los cuales:

Permiten ver de una manera muy gráfica las diversas áreas donde existe una mayor probabilidad de suceso o un potencial daño mayor, con las siguientes características: (Boronat Ombuena G. J., Leotescu, Jiménez, & Pérez, 2019)

- Favorece el conocimiento de esta lo que implica la reasignación de recursos de manera más eficiente.
- Obligan a la empresa a recabar información y generar una base de datos histórica, lo cual a su vez mejora la calidad de las bases históricas ya existentes.
- Refuerza la interconexión entre las diferentes unidades de la empresa, permitiendo la distribución de responsabilidades y seguimiento del control de una forma más adecuada.
- Mejora del control interno de la compañía y, por consiguiente, una mayor conciencia de ratios vitales como la rentabilidad o la eficiencia.

Una vez definidos los riesgos del mapa, arrojando un resultado a través de la implementación de esta metodología, el riesgo puede (Boronat Ombuena G. J., Leotescu, Jiménez, & Pérez, 2019):

- Eliminarsse. - éxito del mapa de riesgos.
- Atenuarse. -reducen la probabilidad de ocurrencia o minimizan el impacto del riesgo
- Traspasarse. - trasladar el riesgo de forma consciente y fundamentada a otra unidad de negocio, a otro departamento o sociedad (en caso de grupos de empresa), o compartirlo con asociados, proveedores o aseguradoras.
- Explotarse. - el riesgo que puede presentarse inicialmente como una amenaza se convierte en una oportunidad de negocio.
- Mantenerse. - mantener la situación de riesgo, siendo consciente de sus consecuencias.
- Aceptarse. - Situaciones en las que la empresa no puede controlar la ocurrencia del riesgo con los que debe convivir desarrollando una serie de actuaciones que lo adapten al desarrollo del negocio.
- Evitarse. - Supondría no continuar con la actividad sobre la que se genera el riesgo o en su caso, no iniciarla.

2.1.4 Plan Financiero

El plan financiero es una herramienta fundamental en el proceso de control de la evolución de un negocio, puesto que pone de manifiesto el riesgo, solvencia y equilibrio financiero del que dispone una sociedad para poder alcanzar sus objetivos económicos.

A través del plan financiero, una empresa debe determinar las inversiones a largo plazo que va a llevar a cabo y el esquema previsto para su financiación, así como debe establecer el modelo de gestión de los activos empresariales a corto plazo. Es decir, establece las estrategias de financiación e inversión que la compañía se propone ejecutar para alcanzar sus objetivos económicos y financieros.

Algunas de las principales características del entorno empresarial es que es inestable, impredecible, donde se producen una sucesión de cambios, máxime en un escenario VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, por siglas en inglés) como el actual. Por ello, a la hora de establecer y de llevar a cabo tanto la elaboración del plan como su seguimiento se deben tener en cuenta múltiples factores que pueden derivar en desviaciones presupuestarias. Tanto factores económicos como financieros propician que las empresas no alcancen sus objetivos ni en términos de estrategias ni de ratios económicos.

El plan financiero se desarrolla, de una parte, una vez se ha establecido un presupuesto y objetivos económicos y, de otra, las inversiones necesarias para alcanzarlos de modo que el plan financiero da el equilibrio en términos de liquidez y la estabilidad en términos de solvencia que permita su desarrollo armónico

Es fundamental mantener un control periódico de la evolución financiera de la compañía y, por ello de seguimiento del plan. Este análisis nos indicara si los recursos aplicados son los adecuados para alcanzar los objetivos de la sociedad, y en el caso de producirse desviaciones, permitirá adoptar medidas correctoras para reorientar la evolución de la compañía y éste debe ser capaz de detectar desviaciones con la suficiente anticipación para permitir una corrección eficaz.

Con la tecnología actual, todos los sectores económicos, se están viendo afectados y más con la revolucionaria economía digital en donde los modelos son totalmente disruptivos y completamente diferentes a los tradicionales, como por el ejemplo la introducción del *Data science*, el *Big Data* y el *data mining*. (Boronat Ombuena, Leotescu, & Navarro Enguídanos, 2018)

Dado que el entorno empresarial tiene estas características, se han definido el entorno económico como "VUCA", por sus siglas en inglés (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), para tener en cuenta que se deben considerar desviaciones presupuestarias derivadas de:

- Volatilidad: situaciones no estables, el cambio es permanente.
- Incertidumbre: no tenemos certeza ni seguridad sobre nada.
- Complejidad: situaciones son cada vez más complejas para la toma decisiones.
- Ambigüedad: no hay verdades absolutas ni incuestionables sobre nada.

Lo cual, le exige a la organización estar:

- Permanentemente informados
- Ser flexibles

- Cooperación transparente con otras empresas y con la sociedad (orientada a mejorar la situación competitiva)
- Ello supone mirar siempre hacia el futuro, manejando el riesgo, fomentando el cambio orientando la gestión hacia la resolución de problemas (preparación, anticipación, evolución e intervención)

Las desviaciones presupuestarias que pudieran generarse impactando las diferentes cuentas y partidas contables, son igualmente cuantificadas dentro del estado de resultados, los cuales afectarán igualmente los presupuestos y forecasts elaborados anticipadamente para cada periodo de tiempo analizado y en ambos se deben ver reflejados. (Boronat Ombuena, Leotescu, & Navarro Enguïdanos, 2018)

2.1.5 Metodología de regresión: lineal simple y múltiple:

Existen muchas técnicas de regresión en función del tipo de variables y de la forma funcional supuesta entre ellas. Las más elementales (aunque las más potentes en el sentido de que se puede obtener más información) son las lineales.

La regresión lineal supone que la relación entre dos variables tiene una forma lineal (o linealizable mediante alguna transformación de las variables). La regresión lineal tiene una versión “simple” que empareja dos variables, pero esta suele ser insuficiente para entender fenómenos mínimamente complejos en la que influyen más de dos variables, esta versión es la “múltiple”.

En el modelo de regresión lineal múltiple suponemos que más de una variable tiene influencia o está correlacionada con el valor de una tercera variable. Por ejemplo, en el peso de una persona pueden influir edad, género y estatura, en la renta pueden influir trabajo, capital físico, conocimientos, etc.

La regresión lineal múltiple es un modelo que trata de ajustar modelos lineales o linealizables entre una variable dependiente y más de una variable independiente. En este tipo de modelos es importante testar la heterocedasticidad, la multicolinealidad y la especificación.

A su vez, la correlación es una medida de la similitud de la variabilidad de dos magnitudes estocásticas (que, como varían, las denominamos variables). La ventaja de la correlación como medida de asociación es la sencillez de cálculo y su inconveniente es que, a veces, no es suficiente para comprender la relación entre ambas. La regresión es una técnica estadística que consiste en calcular dicha similitud en forma de función matemática. Esta función nos ofrece mucha más información sobre dicha relación. Por ejemplo, el modelo más sencillo: la regresión lineal simple, ya nos informa de las siguientes magnitudes: la magnitud de la correlación; el incremento marginal, el valor de una de ellas cuando la otra es cero y si dicha relación puede considerarse significativa o fuerte (distinta de una relación normal) o no significativa o débil (similar a una relación normal). Para que los resultados de la regresión sean “confiables” (confiable es una forma coloquial de referirse a: insesgados, es decir que sus resultados sean parecidos a los reales; y óptimos, es decir que su varianza sea mínima, es necesario que:

La relación entre las variables sea lineal. Ser lineal no significa que forzosamente tenga que ser una línea recta sino también que pueda ser lineal con alguna transformación.

Las perturbaciones (es decir los efectos provocados aleatoriamente o por variables no incluidas en el modelo) deben ser: de media cero, homocedásticas y no auto correlacionadas. Se suelen resumir estos bajo la denominación de “esfericidad” de los residuos. (Montero Granados, 2016).

El modelo lineal es suficiente para modelar muchas de las correlaciones más evidentes y siempre que los residuos tengan una forma esperada normal. Sin embargo, hay algunas veces que necesitamos de modelos lineales con una estimación de los parámetros algo atípica. Los modelos básicos con estas características más usuales son:

- Variables truncadas y censuradas
- Regresión lineal en dos etapas
- Modelos de probabilidad lineal y modelos de respuesta fraccional¹

En todos los modelos las variables son significativas al 95% de nivel de confianza. (Montero Granados, 2016). Se debe validar cuál de los 4 modelos se adapta mejor al caso que vamos a analizar. Una vez seleccionado el modelo óptimo con el método de Regresión Lineal Múltiple se comprueba la calidad de este comparándolo con dos métodos muy de moda hoy en día en el mundo del Data Science, Support Vector Regression (SVR) y Artificial Neural Networks (ANN). Primero se equiparán los tres métodos con los datos originales y posteriormente se aplica el Data Mining en todos ellos (García Lopez, 2018).

Modelo de regresión simple:

En regresión lineal simple se dice que se necesitan al menos 30 datos para que el teorema central del límite entre en vigor y las estimaciones sean consistentes, en regresión múltiple necesitaremos además un número mínimo de casos en función de las variables a introducir. (Montero Granados, 2016)

$$y = b_0 + b_1 \cdot x + u$$

(Rojo Abuín, 2007)

Modelo de regresión múltiple:

El modelo de regresión lineal múltiple es idéntico al modelo de regresión lineal simple, con la única diferencia de que aparecen más variables explicativas:

$$y = b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + b_3 \cdot x_3 + \dots + b_k \cdot x_k + u$$

¹ Para consultar a profundidad cualquiera de ellos, ir a: Montero Granados. R (2016): Modelos de regresión lineal múltiple. *Documentos de Trabajo en Economía Aplicada*. Universidad de Granada. España. (Páginas 51 – 68).

Para realizar un análisis de regresión lineal múltiple se hacen las siguientes consideraciones sobre los datos:

- a) Linealidad: los valores de la variable dependiente están generados por el siguiente modelo lineal.

$$Y = X * B + U$$

- b) Homocedasticidad: todas las perturbaciones tienen la misma varianza
- c) Independencia: las perturbaciones aleatorias son independientes entre sí
- d) Normalidad: la distribución de la perturbación aleatoria tiene distribución normal
- e) Las variables explicativas X_k se obtienen sin errores de medida.

Si admitimos que los datos presentan estas hipótesis entonces el teorema de Gauss-Markov establece que el método de estimación de mínimos cuadrados va a producir estimadores óptimos, en el sentido que los parámetros estimados van a estar centrados y van a ser de mínima varianza. (Rojo Abuín, 2007)

Como podremos observar en el desarrollo del caso, en el capítulo 3, el modelo de comportamiento en los datos de venta se explica mediante el modelo de regresión lineal simple, por lo anterior, no se profundiza en el marco teórico, acerca de la regresión lineal múltiple. El mismo solo se explica para dar contexto al marco teórico de regresión como técnica estadística, en donde la regresión lineal múltiple constituye una variante de la misma.

2.1.6 Empresas de servicios de capital humano o servicios temporales u *outsourcing*:

Giro al que se dedica Manpower Group, con un 37% de participación de mercado siendo el líder de este sector en México (Dinero en imagen, 2015). En la región Mecca, está posicionado como uno de los 5 principales proveedores de servicios de capital humano, reclutamiento y selección de personal, tercerización de servicios, capacitación y *training*, entre otras actividades, junto con competidores multinacionales como Adecco, Randstad y otras pymes locales dedicadas al mismo giro.

Las empresas de servicios de capital humano, o empresas de servicios temporales las cuales corresponden al modelo empresarial del *outsourcing* (subcontratación o tercerización del bien o servicio, que en éste caso es el capital humano), que en el marco regulatorio mexicano es conocido como subcontratación, es un instrumento del ámbito empresarial, para la adquisición de recursos humanos retomado del modelo económico norteamericano, pues desde hace décadas las empresas provenientes de los Estados Unidos están optando por relaciones de trabajo más flexibles, a causa de las políticas de expansión económica que ese País promueve en todo el mundo. En esas políticas convergen tanto el aprovechamiento de la apertura mercantil brindada por diversos estados como las facilidades que representan hoy en día las tecnologías de la información para los empresarios que cuentan con más presencia internacional (Fuentes Cortés, 2015) el *outsourcing* nace incipientemente en los años setenta del siglo pasado con la revolución postindustrial, y encuentra

su punto de ebullición dos décadas después con la revolución informática, para culminar con el modelo fordista. Durante este periodo, la empresa estadounidense se convierte en gran empresa, dedicándose no sólo a su negocio principal, sino también a actividades satelitales que, aunque no son esenciales, sí son necesarias. (Echaiz Moreno, 2018)

El outsourcing es la implementación continua de personas externas que a su vez se encargan de la subcontratación laboral, permitiendo que las empresas brinden servicios a través de otras para abastecerse de personal y se centran en lograr sus objetivos organizacionales, dejando la responsabilidad a terceros de buscar candidatos para laborar dentro de las mismas, a este conjunto de cambios se le conoce como subcontratación que llega a México en los años ochenta del siglo XX, dando por origen a la apertura a cambios dentro de las relaciones laborales (González-Venegas, Zapata-Martínez, Bernal-Ayala, Patiño-Flota, & Rivas-Sánchez, 2020)

Por consiguiente, las empresas norteamericanas tienen la necesidad de encontrar procesos productivos más rentables y competitivos. A esos procesos, en conjunto, se les conoce como externalización. Entenderemos a la externalización como a un proceso productivo propio de las empresas que se ha producido en las últimas décadas y que consiste en la construcción paulatina o repentina de relaciones inter-empresariales y que tiene la finalidad de optimizar – según el punto de vista empresarial – la producción y la competitividad en el mercado (local o, en su caso, global)

Las empresas hoy en día tienden a externalizar prácticamente toda actividad productiva y de gestión de la producción misma: desde las actividades auxiliares hasta las actividades de la parte central de su propio flujo productivo.

Lo más funcional para el esquema de flexibilización laboral es contar con alternativas distintas a los contratos laborales típicos. En sí misma, abarca toda una gama de herramientas para que las empresas puedan prescindir de las modalidades laborales clásicas, a través de la alternancia y con un margen más amplio de adquisición de recursos.

Algunas vías de flexibilización laboral son: Polifuncionalidad; Redistribución de la jornada de trabajo, incluyendo reducción del tiempo de trabajo mediante la modalidad de trabajo discontinuo; Contratos por obra o de duración determinada, a tiempo parcial; Incorporación a la remuneración de un componente variable; Tercerización (subcontratación, intermediación, suministro de mano de obra) (Fuentes Cortés, 2015)

El outsourcing juega un papel importante como estrategia económica que se deriva de la idea de que las entidades productivas deben especializarse en aquellas actividades para las cuales tienen una mayor ventaja comparativa. Donde tales entidades deben recurrir al outsourcing en la producción de aquellos bienes o servicios para los cuales no tienen una ventaja comparativa, pero que son necesarios en el desempeño de su propio proceso de producción. En un estudio reciente, México ocupa el quinto lugar en la industria de la subcontratación ('outsourcing') en América Latina, con un valor en el mercado de 1,457 millones de dólares anuales. Y, el estudio señala que dicha cifra está por debajo de lo que reportan otras naciones de la región donde el total de ese mercado es de 47,800 millones de dólares. Dicho análisis enlista las firmas de outsourcing con mayor operación en América Latina, donde destaca la operación de 37,000 empresas de tercerización en Latinoamérica, donde sólo Brasil reporta 35,000 de éstas, aun cuando sigue siendo un mercado con legislación restrictiva. El outsourcing se ha convertido en un fenómeno que ha permeado de forma importante

la realidad laboral mexicana contemporánea. Los medios de comunicación se han encargado de dar a conocer varias cifras al respecto, como la que, desde hace tres años, aproximadamente 40% del empleo formal generado en el país se realiza a través de outsourcing.

Actualmente el outsourcing en México se usa para designar el proceso mediante el cual una empresa u organización contrata a otra externa para que se haga cargo de cierta parte de su actividad o proceso productivo. Es un término anglosajón que puede traducirse al español como 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización' y significa out (fuera) y source (fuente u origen externa). (González-Venegas, Zapata-Martínez, Bernal-Ayala, Patiño-Flota, & Rivas-Sánchez, 2020)

2.1.7 Innovación en el proceso financiero

De acuerdo al diccionario de la real academia de la lengua española, innovación se define como "la creación o modificación de un producto, y su introducción a un mercado". Por otra parte, la innovación también ha sido definida como la incorporación, combinación, composición y uso de nuevo conocimiento y tecnología, servicios y procesos productivos o administrativos. Ampliando el concepto de innovación al área de finanzas, se entiende por innovación financiera la introducción de un nuevo producto financiero al mercado; o el proceso que involucra cambios en instrumentos financieros, instituciones, prácticas y mercados. (Guevara B. & Simons, 2011)

Existen diferentes causas que han propiciado el surgimiento de innovaciones financieras, por ejemplo, los avances tecnológicos como lo fue la introducción del internet y de tecnologías de la información han facilitado el uso de medios electrónicos para la realización de operaciones financieras a nivel internacional. Similarmente la computarización ha mejorado la capacidad de innovar. (Guttman, 2009)

La innovación financiera también busca satisfacer las necesidades cuando surgen cambios en el entorno económico y financiero ocurren. Se considera que las innovaciones financieras buscan reducir costos, riesgos y proveer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los participantes del sistema financiero. (Frame & White, 2002)

Ha sido gracias a la innovación en diferentes áreas lo que ha generado revoluciones científicas y provocado nuevas formas de bienestar y prosperidad económica. Muchas de las innovaciones en el área financiera se han generado a partir de crisis financieras en donde el cambio y transformación de las empresas es inminente.

Entre las más recientes, de los últimos 20 años, puntualmente en México, encontramos los ETF's, que son servicios de transferencia electrónica de dinero, software para el manejo de procesos como sistemas y servicios de nómina, productos financieros electrónicos de ahorro y crédito, plataformas Fintech, CKDes, sistemas electrónicos de pagos interbancarios (SPEI) e instrumentos financieros como las FIBRAS (fideicomiso de infraestructura y bienes raíces) en el año 2004.

La innovación financiera no solo se presenta a través de productos y servicios, la evolución en el área del conocimiento del área de economía y finanzas son fuerte fundamento para la creación de metodologías y técnicas que facilitan y optimizan las decisiones financieras. El avance de la tecnología y las comunicaciones también ha generado avances principalmente en el área de servicios financieros, la introducción del internet propició que instituciones utilizaran sus portales como si fueran una extensión de sus ventanillas, haciendo más eficientes operaciones como las transferencias bancarias.

Las innovaciones financieras han permitido hacer más completos los mercados financieros ya que surgen frecuentemente para cubrir una necesidad que aparece como resultado de cambios en la economía, en los sistemas financieros o en las regulaciones. Se considera que estas innovaciones han contribuido a impulsar el desarrollo económico de las instituciones y de los países, siendo los medios para lograr un uso y transferencia más eficiente de recursos y salvaguarda de los mismos. (Guevara B. & Simons, 2011)

2.2 Tendencias actuales para elaboración de *forecasts*

Las tendencias actuales para la elaboración de *forecasts* y presupuestos, constituyen varias técnicas adoptadas por las empresas de acuerdo a la disponibilidad de los datos históricos que permiten analizar el comportamiento de los resultados financieros y en base a ellos hacer los pronósticos.

En los últimos 3 a 5 años ha habido una innovación significativa en las herramientas de planeación y elaboración de Budget y forecasting, por ejemplo, soluciones dinámicas basadas en la nube, habilitación para la movilidad de los dispositivos e integración de modelos predictivos y analíticos en tiempo real. Se ha observado una notable aceptación de estas soluciones en muchos sectores. La mayoría aprecia ventajas estratégicas derivadas de ello.

Aunque la adopción de herramientas cloud en las áreas financieras es mínima, de acuerdo a lo que los estudios y encuestas realizados muestran, es alentador observar que el mercado de las mismas está creciendo. Un menor coste en su adquisición ha supuesto que empresas de tamaño medio puedan incorporar un proceso de planeación y elaboración de Budget y *forecasting* más eficiente. (O'mahony & Lyon, 2015)

Entre ellas se encuentran:

2.2.1 Presupuesto tradicional / incremental:

Es el presupuesto basado en históricos, partiendo del supuesto de que “lo que ha sido hasta ahora, seguirá siendo”. La mayoría de las empresas corporativas, implementan este tipo de *budget*, para en base a resultados previos, aplicar una tasa de crecimiento para cada uno de los rubros del *P&L*.

Conocemos los resultados que se han alcanzado con los recursos actuales, y para el periodo siguiente, en el cual se elabora el *budget*, se pronóstica un resultado por encima del anterior y se añaden solo los recursos faltantes.

En este tipo de presupuesto suele haber una desventaja, la cual consiste en que, si estamos basados en resultados previos, las ineficiencias en la asignación de recursos, en las que estos resultados pudieran llegar a incurrir, continúan manteniéndose. (Pequeño & de Betolaza, 2017)

Dentro de los datos históricos a considerar para el cálculo del presupuesto tradicional, de manera anual, se toma la información proveniente del estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujos de efectivo.

Dentro de este tipo de presupuesto, hay una variante que es el “Budget maestro”, el cual se compone del presupuesto financiero y el operativo y es flexible, según diferentes niveles de actividad tanto los ingresos como los gastos, de acuerdo con el comportamiento que manifiesten ambos en función de una actividad determinada.

2.2.2 Rolling forecast / Rolling Budget

Son mensuales, alineados con el modelo operativo del negocio, proveen una visión más actualizada del desempeño de la empresa, para el logro de sus objetivos estratégicos. La periodicidad de elaboración depende mucho del tipo de industria o giro de la empresa. Es una de las técnicas más innovadoras.

La atención de la Dirección se centra en el futuro, no en el pasado; por lo que se elaboran distintos escenarios que pudieran describir una situación o entorno específico en la que la empresa se pudiera ver afectada. (Recesión profunda, sin crecimiento o neutral, recuperación moderada o crecimiento). (Boronat Ombuena, Leotescu, & Navarro Enguíanos, 2018)

El *rolling forecast* es un pronóstico dinámico que implica revisiones periódicas donde incorpora todos los cambios producidos a nivel de tendencias, precios, novedades, etc. Es flexible, ya que permite la reasignación de los recursos cuando hay desviaciones presupuestarias.

Define variables cuantitativas y cualitativas a nivel de toda la organización (toda la empresa participa)

Mientras que muchas organizaciones están desarrollando prácticas de “*Rolling forecast*”, otras aún formulan su estrategia en función de sus presupuestos anuales, una técnica de gestión desarrollada hace más de un siglo. En el pasado, los presupuestos anuales satisfacían las necesidades de las organizaciones, pero hoy en día las empresas avanzan más rápido. (O'mahony & Lyon, 2015)

2.2.3 Presupuesto base cero

Es una técnica propuesta por Paul J. Stonich a finales de la década de los años 60s, como herramienta de los sistemas corporativos de planeación y control.

Si comparamos su aplicación entre organizaciones públicas y privadas, se observa que puede ser relativamente más sencillo la aplicación del PBC en empresas privadas debido a que los costos de su aplicación se pueden justificar más fácilmente debido a un aumento de la rentabilidad lo que no necesariamente puede ocurrir en el sector público. (Pequeño & de Betolaza, 2017)

No hay una fórmula absoluta que indique la necesidad de aplicar este proceso o técnica. Sin embargo, se han descubierto tres categorías de indicios: indicios financieros, indicios en los procesos gerenciales, e indicios en la gerencia general.

Está técnica, consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos, partiendo siempre de cero; es decir se elabora como si fuera la primera operación de la empresa, y se evalúa y justifica el monto y necesidad de cada renglón del mismo. Se olvida del pasado para planear con plena conciencia el futuro. Es el proceso de realizar un presupuesto basado únicamente en las expectativas para el año siguiente, sin referencias a los años anteriores, sin base de datos históricos; también en nuevas operaciones que sean diferentes a las habituales de la empresa. Cuando las empresas están gastando más de lo necesario o desmesuradamente, se elabora el presupuesto base cero, para reorientar los recursos con mayor efectividad. El proceso base cero proporciona información detallada sobre el dinero que se necesita para lograr los resultados deseados, enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior. (Stonich, 1994)

Este sistema se ha implementado en más de 75 compañías de teléfonos, farmacéuticas, de manufactura pesada, de bienes de consumo, de fibras y productos químicos, de alta tecnología, vidrieras, de radiotransmisión, bancos, aseguradoras y compañías de servicios, entre otras. (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas - cámara de diputados, 2005)

Peter A. Pyhrr lo define diciendo que el Presupuesto Base Cero, en primer lugar, es un proceso de carácter administrativo, después, un proceso de planeación, y en tercer lugar un proceso presupuestario. Su aportación más importante sobre esta técnica consiste en la introducción del paquete de decisión el cual es un documento que identifica y describe una actividad específica, para que la administración pueda analizar y jerarquizar las actividades por orden de mayor a menor beneficio a las que se aplicarán los recursos disponibles, y así tomar una decisión de aprobación o no. El proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado completo y en detalle. Cada gerente debe preparar un paquete de decisión de cada actividad u operación el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas y evaluación de resultados.

El presupuesto base cero, permite reconocer las inquietudes de su personal, sus metas y ambiciones futuras. Además, asigna los recursos en forma más racional y eficiente, y minimiza costos al tomar en cuenta la mejor alternativa.

El proceso de base cero reúne diversas técnicas de planeación y control que ya se utilizan, entre las que figuran el análisis incremental, el establecimiento de objetivos o metas, el análisis de alternativas, el análisis costo-beneficio, la evaluación del rendimiento y la presupuestación por rubro. El de base cero integra estas técnicas dentro de un marco sistemático.

Para aquellos CFOs que reportan niveles de volatilidad en los resultados de sus organizaciones por encima del promedio y mayor incertidumbre, 4 el PBC representa una oportunidad para mitigar riesgos empleando una reducción agresiva de costos para mantener el crecimiento, mientras se revisan las estrategias de corto y largo plazo. (Mejía Fernández, Vilchis Melgarejo, & Bailey, s/f)

2.2.4 Presupuesto basado en actividades (ABB)

Es una técnica de presupuestos en donde se entiende que cada actividad dentro de la empresa genera un costo y este costo es incluido en el presupuesto, la misma se deriva del modelo de costos y Gestión ABC/ABM que basa su operatoria también en las actividades, el cual basa su operatoria en una adecuada identificación de las actividades de una empresa, y en un sistema de cálculo e imputación progresiva de los costos a través de éstas.

Comienza con los resultados finales y después determina los recursos necesarios para generar tales resultados, la organización traduce su visión en una estrategia con objetivos definibles al objeto de crear valor.

Generalmente, son más útiles para las necesidades de las empresas con diversidad de productos, ya que significa que se requiere del conjunto más rico posible de generadores de costos basado en actividades para describir su estructura de costos.

El presupuesto basado en actividades parte del análisis y configuración de un programa de tareas, actividades y consiguientemente procesos, con el fin de lograr mayor eficiencia, por medio de la mejora continua y la eliminación de aquellas actividades que no generan valor, es considerado en la actualidad, dentro de la gestión empresarial, como una herramienta para tener éxito en el uso adecuado de la información para la toma de decisiones internas y externas.

Es una herramienta que se utiliza con el propósito de controlar y manejar efectivamente los gastos e ingresos en una empresa, por esto se hace imprescindible la clasificación de las partidas que avalan las cuentas de dicho presupuesto. Es la adaptación de la filosofía del Costo Basado en Actividades al proceso de formulación de presupuestos.

La diferencia entre el presupuesto basado en actividades y el presupuesto tradicional Para el caso de las empresas que tengan implantado un sistema de costes basado en actividades ABC, se presenta el sistema de confección de un presupuesto basado en las actividades ABB. (Universidad Eafit, s/f)

Diferencias entre el presupuesto por actividades y el tradicional:

Tabla 1:

	Presupuesto Tradicional	Presupuesto por actividades
Unidad del presupuesto	Coste de las áreas funcionales o categorías de gastos	Expresado como el costo para desarrollar las actividades
Interés en	Recursos requeridos	Output o trabajo a realizar
Orientación	Histórica	Mejora continua
Papel de proveedores y clientes	No se consideran formalmente.	Coordinación con proveedores Consideración de las necesidades del cliente en el presupuesto
Objetivo de control	Maximizar el desempeño del gestor	Control de procesos para sincronizar todas las actividades de la empresa
Base de presupuesto	Patrones de comportamiento de costes: fijos y variables.	Basado en la capacidad utilizada y no utilizada.

Fuente: Elaboración propia basada en Consultorio Contable de la Universidad Eafit, s/f.

Esta metodología no aplica para implementación en este caso de estudio, ya que justamente buscamos recabar un mapa de riesgos internos y externos, con la participación de toda la compañía y el presupuesto basado en actividades supone no tomar datos históricos y además que cada área o unidad de negocio realice su presupuesto individualmente.

2.2.5 Bottoms Up & top down

Cuando se habla de “bottoms up” o “top down” como métodos presupuestarios, se habla más de la forma de comunicación Inter compañía. En un presupuesto “bottoms up” o desde abajo hacia arriba, se presupuestan las unidades del negocio y/o gasto desde la más chica hasta alcanzar el consolidado de la compañía. En un presupuesto “top down” o desde arriba hacia abajo, en primer lugar, se fijan las metas de los componentes principales del P&L y balance para las unidades más grandes de la compañía, y luego se descomponen hacia las más chicas. El presupuesto “top down” es muy útil para la definición rápida del “qué” (metas, expectativas, tendencias), mientras el proceso “bottoms up” es excelente para la determinación del “cómo” (Pequeño & de Betolaza, 2017)

Capítulo 3: Análisis de caso

3.1 Metodología actual

3.1.1 Descripción del proceso de *forecast* en Manpower para la región MECCA:

Manpower Group en la región MECCA, y por directrices de casa matriz en Estados Unidos, realiza el proceso de elaboración presupuestario mediante la metodología tradicional. Tal como se definió en el Capítulo anterior, las cifras para el mismo, son calculadas mediante los datos históricos de los estados de resultados. Se pactan las cifras de crecimiento con la misma casa matriz quien indica el parámetro de crecimiento con el que se espera ver la empresa dentro de un año.

Una vez concluido el proceso de cierre contable donde las cifras consolidadas por marca, centro de costos, cliente, país, ya están confirmadas por el área de operaciones, (donde se obtienen los resultados reales), se realiza un primer análisis o “pre reporte”, donde se analizan las desviaciones presupuestarias y de *forecast* obtenidas, en relación con las cifras de los resultados mensuales reales.

Una vez analizados dichos resultados con las direcciones de cada país y éstos son autorizados (lo cual toma un día más), se procede a la revisión de cada cliente con las gerencias de cada país de manera remota o virtual y sus respectivos movimientos anunciados o conocidos, se realiza el nuevo *forecast* para el mes actual lo cual toma un día adicional.

Las variables a considerar dentro del *forecast* del mes siguiente son las indicadas por los gerentes de cada país quienes ingresan la información de los clientes en particular que tendrán los principales impactos, los cuales se fundamentan y traducen en la cifra de venta la cual aumentará o se reducirá de acuerdo a la naturaleza de dicho impacto.

En el paso siguiente, teniendo el nuevo *forecast*, se calcula con el objetivo de que cuando se realice la comparación con los resultados reales, los mismos no tengan una variación superior al 4%.

3.1.2 Estructura del documento

El documento de *forecast* es presentado a manera de *P&L*. Ésta metodología descrita por Velez- Pareja, se lleva a cabo y se describe en un informe de pérdidas y ganancias (*P&L*, por sus siglas en inglés) en donde se puede ver a nivel de Utilidad bruta (*GP*, por sus siglas en inglés), Contribución por línea de negocio (*BLC*, por sus siglas en inglés), margen de contribución del cliente (*CCM*, por sus siglas en inglés), gastos generales, de venta y administrativos (*SG&A*, por sus siglas en inglés); los diferentes impactos que provee el cálculo del *forecast*.

Este análisis *P&L* permite calcular los indicadores de rentabilidad mencionados hasta los siguientes niveles:

1. Nivel del costo (Utilidad bruta)
2. Nivel del gasto directo (*Business Line contribution*)
3. Nivel del gasto indirecto (*Client Contribution Margin*)

Mensualmente, cada país es evaluado por estos indicadores. Cada uno, está sujeto a mantener un nivel de resultados acordes a los compromisos adquiridos, por lo que es necesario dentro de este proceso, corregir las desviaciones para que los resultados sean lo más acercados a la realidad posible, tal como se realiza en el presupuesto tradicional o incremental.

Estos resultados son compartidos con la Dirección financiera y presidencia en México, en donde se evalúan las acciones a tomar y se autorizan o no movimientos, gastos, proyectos, contrataciones, etc. para los meses siguientes.

Adicionalmente se realiza una revisión consolidada trimestral del cumplimiento de los presupuestos a los cuales viene ligado el *forecast*. Estos son desglosados por unidad de negocio, centro de costos, cliente, marca, etc.; y es base para el pago de incentivos al área comercial y bonificaciones a los trabajadores de áreas *no core* del negocio, como retribución al cumplimiento de dichos objetivos. (Del Oso Cortes, 2021)

Esto evidencia que el proceso de *forecast* y *budget*, es una de las actividades empresariales que afecta todas las áreas de la organización. Conecta información, procesos, y personas de toda la compañía, como se menciona en el apartado de “Papel del *forecast*”, esto sucede en empresas que cuentan con múltiples niveles y se extienden por diversas geografías y divisiones operativas tal como Manpower Group.

3.2 Análisis / diagnóstico:

- El proceso tradicional/ incremental de elaboración y seguimiento del *budget* y *forecast*, es una técnica que surgió a finales del siglo XIX y principios del XX y su enfoque estaba dirigido al control efectivo de las cuentas. En México se utilizó durante el periodo de 1930-1976 (Centro de Investigación económica y presupuestaria, 2016); por lo cual estamos hablando de que **Manpower se encuentra aplicando una técnica presupuestaria que tiene aproximadamente 90 años**, y que, dado el surgimiento de las nuevas tecnologías y análisis de datos, ésta técnica tradicional está quedando obsoleta y no está permitiendo que la compañía en este proceso esté a la vanguardia para la toma de decisiones, lo cual deja a la organización en desventaja competitiva.
- **No se tiene un mapa de riesgos establecido** en donde se introduzcan además de las variables definidas por el criterio de los gerentes, variables de tipo externo a la organización, cuantificables, sujetas a ser traducidas a cifras del presupuesto, por lo cual **se están dejando de ingresar variables** de tipo ambiental, legal, económico, político, social tecnológico, entre otras, tal como se describió en el marco teórico del mapa de riesgos y sus implicaciones negativas para la organización, cuando no se tiene.
- Guiándonos estrictamente por la teoría, **toda la organización debería participar en la elaboración del presupuesto**, en donde cada una de las áreas identifica la afectación de variables internas y externas. Por lo cual dicho proceso queda en manos únicamente del área financiera, lo cual ocasiona que las cifras del mismo sean entendidas como cifras políticamente acordadas y en algunos casos impuestas tal como se describe que sucede en

el estudio realizado por KPMG en el año 2015, el cual representa la opinión de más de 900 profesionales del área financiera en más de 50 países. (O'mahony & Lyon, 2015)

3.3 Justificación

La implementación de una metodología o la mezcla de varias, representa una mejora y una innovación en el proceso de *forecast* respecto de cómo se lleva actualmente.

Los beneficios que se pretenden alcanzar con dicha implementación son:

- Se aminora la carga de trabajo de los equipos que intervienen en la elaboración del informe de forecast, budget y todo su proceso.
- Disminución en gastos indirectamente relacionados con el cliente, al realizar mayor número de actividades de diversos clientes, se disminuye el gasto ponderado de cada actividad asignada a cada analista por cliente.
- El realizar y desarrollar el mapeo de riesgos en los que toda la organización y sus áreas pueden incurrir, permite que la organización esté alerta a cualquiera de las señales derivadas de dichos riesgos, en aspectos internos como externos, teniendo así la posibilidad de tomar decisiones en menor tiempo y con mayor precisión, lo cual se traduce finalmente en ser más competitivos.
- El introducir la información del mapa de riesgos, en el forecast mes a mes, permitirá al área financiera realizar estimaciones y pronósticos más acertados y acordes al modelo de negocio.
- En caso de implementar el Rolling forecast, se lograría tener la información financiera actualizada en tiempo real para tomar decisiones igualmente aun en menor tiempo, lo cual iría directamente alineado con la estrategia competitiva de la compañía.
- Con el Rolling forecast, al tener automatizados los análisis y los informes, con la herramienta cloud que los procese, se logra una reducción de costes en el control de gestión.

3.4 Alcances

3.4.1 Implementación metodología de regresión lineal

Sus limitaciones se encuentran en cuanto a pronosticar las cifras del P&L dentro de cada uno de los informes, basándose netamente en el histórico de ventas que la compañía ha tenido; Lo cual define la ecuación de la recta que más se asemeje a la dispersión de los datos de venta históricos que se forman gráficamente durante los diferentes periodos de tiempo.

Para hallar las cifras pronosticadas, se reemplazan los datos del periodo a pronosticar dentro de la ecuación, reemplazando los nuevos datos, obteniendo como resultado la nueva cifra para el siguiente periodo.

Es una metodología que funciona muy similarmente a la metodología tradicional que utiliza Manpower actualmente, en cuanto a que toma las cifras históricas de venta para realizar los pronósticos, sin embargo, difiere de ella en el proceso de realización (por tanto, el tiempo empleado para ello) y la cantidad de personas involucradas.

Por lo anterior, para la implementación de esta metodología de forecast, basta con realizar los nuevos cálculos de las cifras de los informes de forecast y Budget, obteniendo al final la reducción de tiempos, al ya no tener que incurrir en las diferentes juntas y llenado de información de acuerdo al cliente y sus respectivos cambios, validados por los gerentes y contadores de cada país que compone la región Mecca.

Las nuevas cifras del informe se generarían como pronóstico, a través de la ecuación que mejor defina la recta de datos históricos y sumándole la información que arrojan las variables internas y externas del mapa de riesgos, pueden añadirse las variaciones que pudiera ocasionar cada variable del mapa en cada rubro del P&L, permitiendo tener un pronóstico más acercado a la realidad y adecuado al negocio.

Con esta propuesta se reúnen el modelo de negocio descrito por las ventas históricas y se incorporan las variables que afectan directamente el negocio interna y externamente a través de la herramienta del mapa de riesgos.

Los recursos requeridos para su implementación contemplan:

- Tener el mapa de riesgos
- Capacitación al equipo de planeación financiera en el método de regresión lineal múltiple
- Capacitación al equipo de planeación financiera en la incorporación y traducción de las variables del mapa de riesgos en cifras para que dichas variaciones se integren al informe.
- Cambio en procesos y metodologías
- Evaluación del modelo posterior a la prueba de la metodología para verificar que efectivamente el modelo esté cumpliendo con las expectativas pronósticas de los datos y si hacen sentido.

3.4.2 Implementación metodología de Rolling forecast

La implementación de esta metodología supone un alcance más limitado, ya que requiere de los siguientes recursos para su implementación:

- Tener el mapa de riesgos
- Inversión en software de contabilidad en la nube y migración de información contable que se requiere para alimentar el sistema.
- Tiempo de alimentación y migración de información al nuevo sistema contable en línea.
- Capacitación a las áreas de planeación financiera, operaciones, contabilidad, ventas y administración con el acompañamiento del área de RRHH (cultura organizacional)

- Tiempo de transición al nuevo proceso y asignación de responsabilidades a las diferentes áreas.
- Evaluación de la metodología posterior a la prueba de la metodología para verificar que efectivamente el modelo esté cumpliendo con las expectativas pronósticas de los datos y si hacen sentido.
- Realizar cambios y modificaciones pertinentes (revisión periódica).

En conclusión, éstas dos metodologías propuestas, constituyen una nueva manera de hallar las cifras pronostico del informe de *budget y forecast*, cumpliendo con la respuesta inicial al caso que, recordando su objetivo, es implementar nuevas metodologías de pronóstico de cifras con reducción de tiempo y ampliación de beneficios.

3.5 Solución del caso.

3.5.1 Mediante metodología de regresión múltiple:

Se tomaron los datos históricos de venta, de los estados de resultados de Manpower group a nivel global de los años 2008 a 2021, únicamente de la región “Other Americas”, dado que estamos analizando el caso para la región Mecca.

Esta región comprende las geografías de: Canadá, México, Centroamérica, Caribe y Latinoamérica.

Siendo el input de datos (en millones de dólares) la siguiente tabla:

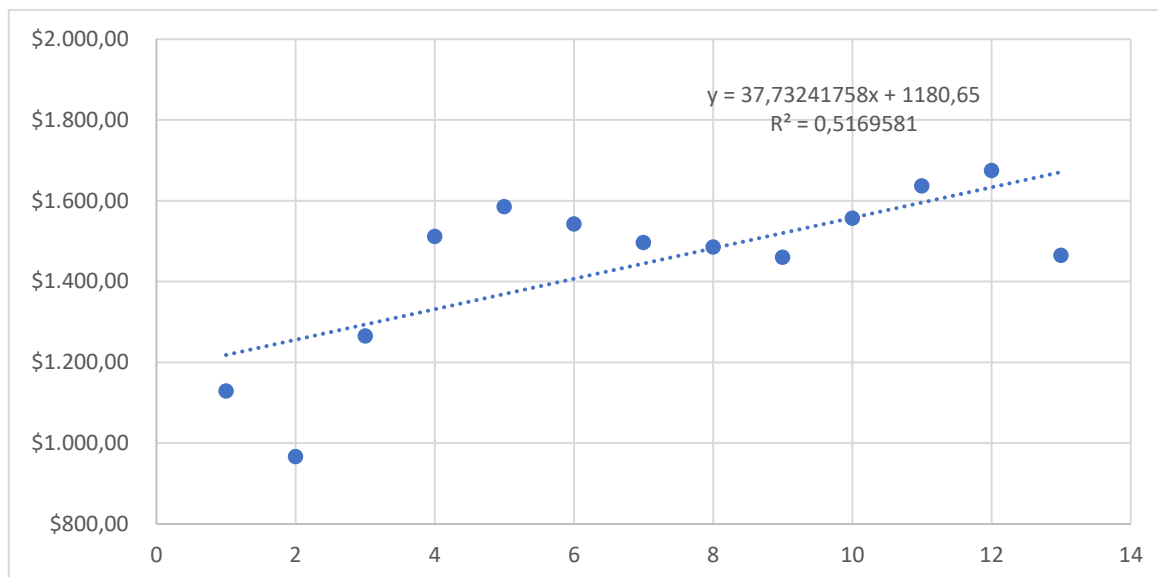
Tabla 2:

X	Y	
Periodo	Ventas (millones USD) (Other Americas)	Año
1	\$ 1,129.80	2008
2	\$ 967.30	2009
3	\$ 1,265.50	2010
4	\$ 1,512.10	2011
5	\$ 1,585.40	2012
6	\$ 1,543.20	2013
7	\$ 1,497.30	2014
8	\$ 1,486.20	2015
9	\$ 1,460.40	2016
10	\$ 1,557.40	2017
11	\$ 1,637.00	2018
12	\$ 1,675.30	2019
13	\$ 1,465.20	2020

Fuente: Elaboración propia; basada en datos tomados de los reportes anuales de 2010, 2011, 20212, 2013, 2016 y 2019. (Manpower Group Inc., 2021)

Gráficamente, obtenemos lo siguiente:

Gráfica 1:



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se observa la dispersión de los datos históricos de venta de la tabla 2.

ECUACIÓN DE REGRESION	$Y' = 37.732 + 1180.65 * X + e$
-----------------------	---------------------------------

Análisis de los datos:

COEFICIENTE DE CORRELACION	0.326100631
COEFICIENTE DETERMINACION	0.106341621
PENDIENTE	10.63571429
INTERSECCION	1439.210714

Fuente: Elaboración propia

Periodo	PRONOSTICO (En millones de USD)	Año
14	\$ 1,588.11	2021
15	\$ 1,598.75	2022

Fuente: Elaboración propia

- Cada año explica el 10.63% de la variabilidad de las ventas (Indicado por el coeficiente de determinación).
- Por cada año que pase, las ventas estimadas aumentarán en \$10.63 millones de USD (indicado por la pendiente)
- En el año 2021, las ventas estimadas Serían de \$1588.11 millones de dólares en la región "other americas". (Determinado por la ecuación de regresión lineal, hallando el dato en un punto más adelante en la recta, lo cual corresponde a los años siguientes 2021 y 2022 para este ejercicio.)

Este mismo proceso se realizaría para cada una de las líneas del P&L de forecast y Budget (Costo, gasto operacional y gasto indirecto).

En este caso solo se realiza a manera de ejemplo la línea de revenue o ventas ya que la demás información del P&L no se encuentra disponible públicamente en la página de Manpower group.

El proceso siguiente a realizar el pronóstico de esta manera, es integrar las variables del mapa de riesgos y traducirlas a cifras, para adicionar o reducir el impacto de la variable y lo que ella pudiera llegar a afectar o desviar el resultado real, en cada una de las líneas del P&L.

- Consideraciones:
 - Es importante ir actualizando la ecuación de la recta a medida que se vayan sumando más datos históricos, ya que como se vio en el marco teórico, para que la regresión lineal que contempla que el teorema central del límite entre en vigor y las estimaciones sean consistentes, se deben tener al menos 30 datos.
 - Para los años 2009 y 2020, analizando los puntos más bajos de venta que tiene la dispersión de datos gráfica, cabe destacar que fueron años en los que hubo crisis financieras que afectaron a todos los sectores económicos; entre ellos las empresas de capital humano que se relacionan directamente con el trabajo de las personas sabiendo de antemano que en toda crisis económica hay reducción en este sentido.
En el 2008 estalló la crisis financiera inmobiliaria internacional y en el 2020 estalló la crisis financiera por Covid-19. Esto explicaría por qué los resultados de ventas de Manpower Group en estos años se encuentran afectados negativamente con variaciones desfavorables de un año a otro.
De acuerdo a lo anterior, se puede considerar incluir o no esta información histórica para la elaboración de los informes de Budget y forecast, dado el sesgo de los datos afectados por dichas crisis.
Normalmente para los Budget y forecast en años de crisis, “se pone por encima de todo el control del gasto, mantenimiento de los márgenes, control de la morosidad y la entrada en un proceso de desinversión empresarial.” (Boronat Ombuena, Leotescu, & Navarro Enguídanos, 2018).

3.5.2 Mediante metodología de Rolling Forecast:

“La tecnología ha pasado de ser un proveedor “one off” de análisis estáticos a un facilitador más regular, rápido y dinámico del proceso. Las soluciones “Cloud” están haciendo posible la elaboración de informes en tiempo real, integrando mejoras continuas con costo menor, lo que deriva en una mayor eficiencia y eficacia en el proceso.” (O'mahony & Lyon, 2015).

1. El paso inicial es la creación de una cultura organizativa y métodos de trabajo apropiados.
 - Esto comprende la existencia de herramientas y datos de calidad que permitan que el capital humano de la organización trabaje inmerso en criterios actualizados. Es por esto que en este proceso se hace también crucial la incentivación.

La incentivación se refiere a que los ejecutivos deben ser incentivados por su desempeño para alcanzar aquellos objetivos para los que hayan tenido que adaptarse, más que por cumplir targets pre fijados a inicio de año, que no corresponden a la realidad cambiante trimestralmente analizada.

- Consciencia en los trabajadores de la activa participación en el proceso de elaboración y planificación de presupuesto y *forecasting* siendo éste un proceso que involucra a toda la compañía. Es necesario establecer con claridad la toma de decisiones, a través de los diferentes perfiles y roles, lo cual evita duplicidades y asegura la adopción del proceso por los stakeholders relevantes.
 - Foco en TOP DOWN y Bottom- UP: Esto involucra al director financiero con las demás áreas de la empresa y vela porque las cifras de cada una de ellas no estén politizadas o hayan sido impuestas unilateralmente por el responsable del presupuesto del área.
1. Integrar los procesos de PBF, priorizando una alta calidad de los datos y la definición de criterios de éxito o fracaso, de acuerdo a la estrategia de la empresa, que ellos reporten; Esto permite que los informes de Budget y forecast dinámico, logren reducciones de costes en control de gestión.
 2. Una alta calidad del dato supone la integración de variables externas (las cuales se pretende provea el mapa de riesgos) y permite un aprovechamiento positivo de los activos y los flujos de efectivo. Algunas de las variables externas de ejemplo pueden ser: demanda del consumidor, proveedores, datos económicos del gobierno, información sobre la competencia.

También supone información concisa, consistente y completa en torno a los procesos clave y dar una versión única de la realidad.

3. Implantar soluciones tecnológicas accesibles, eficaces y escalables, para lo que hay que incurrir en la inversión (capex). Teniendo la visión de que la implementación de esta herramienta en la nube, tendrá la capacidad para cotejar, analizar, modelizar e informar mediante el tratamiento de grandes volúmenes de datos internos y externos, tanto estructurados como no estructurados, lo cual resultará en una mayor visibilidad de los resultados en toda la organización mediante cuadros de mando en tiempo real. La herramienta también permite grandes modelizaciones de escenarios y análisis predictivos.

El *reporting* de los diferentes informes será procesado por la herramienta, facilitando el cálculo, generación de indicadores y su análisis. Esto se traduce en reaccionar rápidamente como organización a los riesgos y oportunidades del mercado.

Una vez se cuenta con el reporte de previsión dinámico:

- Determinar si las desviaciones se han producido por razones internas o externas

- Detección por cada una de las unidades de negocio el origen de las desviaciones y los responsables encargados de la corrección de las mismas.

3.6 Recomendaciones

En cuanto a la nueva estructura del informe, luego de la implementación: para ambas metodologías se deben integrar mensualmente las siguientes revisiones:

- Revisión de la estructura de la inversión, en donde se analicen las posibles inversiones a acometer con el fin de dotar de mayor estructura y capacidad productiva a la empresa, así como de la existencia de posibles desinversiones que puedan generar una entrada de flujos no previstas inicialmente.
- Revisión de las necesidades de financiación: Revisar las necesidades que pueden surgir por cambios en la forma de controlar los inventarios, formas de cobro, condiciones de entrega en las nuevas operaciones comerciales ente el escenario económico revisado.
- Revisión de la situación de patrimonio: Se realiza para verificar si se mantiene el nivel de autofinanciación en la empresa y si los ratios de endeudamiento y solvencia se sostienen en línea con los definidos dentro de la estrategia de la compañía.
- Revisión de la financiación: Se realiza para determinar si la empresa ha de emprender rondas de financiación.

En cuanto a los datos de origen externo (mapa de riesgos):

En la medida que integramos variables externas al mapa de riesgos y así mismo sus impactos en las desviaciones de las cifras reales versus las pronosticadas, podemos encontrarnos con problemas que nos impidan evaluar de forma adecuada el riesgo y los cambios en el mercado que pueden perjudicar y comprometer la rentabilidad y los resultados estimados de la actividad de la empresa los cuales pueden ser:

- Imposibilidad de contar con profesionales que puedan trasladar en tiempo récord las tendencias del mercado o la traducción de los impactos de las variables en las cifras financieras.
- Imposibilidad de controlar todos los cambios a nivel de gastos y precios en todos los territorios donde destinamos la venta.
- Problemas en conocer la estrategia de nuestros competidores al contar con información diferida.

En cuanto a los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el forecast o Budget:

- Utilizar el presupuesto para generar objetivos a corto plazo fomenta una cultura cortoplacista, lo cual se traduce en favorecer los beneficios a corto plazo o transaccionales en lugar de buscar la creación de valor para la compañía a largo plazo.

En cuanto a la seguridad en la información en la nube que debe contemplar el tener un sistema de contabilidad cloud:

- Es importante garantizar que la herramienta tecnológica a implementar, vele por la seguridad de la información y permita desarrollar integro end to end, ya que las cifras financieras y sus pronósticos son de vital confidencialidad.

3.7 Conclusiones:

- Como resultado de la investigación se evidencia que es posible la implementación de otras metodologías de *forecast* y *budget* financiero que, aunque tengan un alcance limitado es posible desarrollarlas con recursos no necesariamente económicos. Una innovación no solamente surge de proyectos que requieran una inversión, si no que pueden surgir de la investigación y la mezcla de técnicas que, combinadas o modificadas, puedan adaptarse mejor al modelo de negocio de las compañías se servicios de capital humano y otros giros.
- Es inminente el camino de transformación digital, que requieren las empresas y todos sus procesos en la actualidad, marcada por la tendencia y el auge tecnológico, para estar a la vanguardia en un mundo globalizado y altamente competitivo, el cual requiere de técnicas, plataformas de información y formas de llevar los procesos empresariales a cabo, de forma disruptiva y diferente a los competidores, en el menor tiempo posible, encaminados al logro de los objetivos de la estrategia empresarial que bien definida, y con datos financieros bien gestionados e interpretados, constituyen una herramienta muy poderosa para destacarse en el mercado y posicionamiento frente a los clientes.
- Dada la recién implementada reforma laboral en México, legalmente aplicada mediante el decreto por el que “se reforman, adicionan, y derogan diversas disposiciones de la ley federal del trabajo, del seguro social, del instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores, del código fiscal de la federación, del impuesto sobre la renta, del impuesto al valor agregado, la federal de trabajadores al servicio del estado y el artículo 123 de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de subcontratación laboral”, siendo el eje central de este cambio, la prohibición de la subcontratación de personal, “entendiéndose esta cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra” y se indica que las agencias de empleo podrán participar del reclutamiento, selección,

entrenamiento y capacitación de los trabajadores, en donde en todo caso no hay una relación patronal entre el trabajador y la agencia intermediaria. (Secretaría de la federación mexicana, 2021)

Es importante mencionar que el objeto social de Manpower group, se encuentra directamente relacionado con la subcontratación de personal o servicios de outsourcing. Adicionalmente, la marca staffing, que se dedica especialmente a esta actividad tiene un peso importante en los resultados financieros de la compañía lo cual puede generar un desequilibrio. A pesar de que Manpower, siendo una multinacional, se ha caracterizado por cumplir todos los lineamientos legales, y externos a la compañía que se requieren para continuar con las operaciones, es evidente que la ley será aplicada para todas aquellas empresas que se encuentren dentro del giro.

Este desequilibrio, indica un riesgo y por lo tanto, debe ser contemplado dentro de la matriz de riesgos inicial que se recaba para la aplicación de las cifras y porcentajes correspondientes, en los forecast y Budget que se realizan de manera mensual en la compañía.

Es por esto que, para que Manpower group garantice la operación y una correcta funcionalidad organizacional, estructural, de acuerdo a las expectativas de rentabilidad presentadas en Budget 2020, una vez implementada la ley el 1 de agosto de 2021, se debe migrar a un modelo de negocio nuevo que le permita seguir funcionando de manera legal para entonces y que cumpla con los estándares esperados por la corporación, no sin antes tomar en cuenta todas las dimensiones en que afecta de manera interna y externa ésta reforma a la compañía en su contexto macroeconómico.

En caso de migrar a un modelo de servicios especializados, lo cual según el director de relaciones públicas de Manpower Group de la región Mecca, Hector Marques Pitol, quien también se desempeña como presidente de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, en la entrevista realizada por Holmes HR, plataforma de recursos Humanos, indica que “lo que se puede hacer es la subcontratación de servicios y obras especializadas” (Marquez, 2021) y efectivamente es el modelo al que migrarán muchas de las empresas que ofrecían estos servicios.

De acuerdo con lo anterior, es necesario que acorde con esta migración, así mismo los reportes financieros siendo herramienta con la cual, la información que de ellos se deriva y las decisiones que en base a dicha información se toman, es necesario que se adapte la misma de acuerdo con el nuevo modelo. Así mismo los resultados recopilados, serán parte de un nuevo histórico de datos que marcará un punto de inicio y servirá de punto de comparación con respecto a las formas de operar de la empresa antes y después de la implementación de la ley y por lo tanto del modelo de servicios especializados.

La implementación del Rolling forecast y Rolling Budget de forma dinámica, que se propone en el desarrollo de éste trabajo junto con otras metodologías como los pronósticos por regresión lineal de acuerdo a dichos resultados nuevos e históricos, tendrá no solamente en cuenta las cifras en las que afecta el riesgo legal mapeado en la matriz de riesgos, si no también se acoplará a los resultados obtenidos con el nuevo modelo de servicios especializados y mostrará la información y los cambios en tiempo real.

4. Bibliografía

- Analistas de la industria de dotación de personal (SIA). (18 de 08 de 2016). *SIA*. Recuperado el 25 de 03 de 2021, de Comunicado de prensa. Mountain View, California : SIA anuncia las firmas de dotación de personal más grandes del mundo:
<https://www2.staffingindustry.com/row/About/Media-Center/Press-Releases/Press-Release-Archives/2016/SIA-Announces-Largest-Global-Staffing-Firms>
- Boronat Ombuena, G. J., Leotescu, R. M., & Navarro Enguïdanos, J. (febrero de 2018). Budget vs Forecast. *Tecnica contable y financiera*(5), 100-111.
- Boronat Ombuena, G. J., Leotescu, R., & Navarro Enguïdanos, J. (Septiembre de 2018). Las desviaciones en el plan financiero. Causas, correcciones y ajustes. *Tecnica contable y financiera*(11), 117 - 131.
- Boronat Ombuena, G. J., Leotescu, R., Jiménez, S., & Pérez, C. (2019). La gestión del mapa de riesgos. *Técnica contable y financiera*(15), 84 - 95.
- Boronat Ombuena, G., Leotescu, R., & Navarro Enguïdanos, J. (2018). Forecast: pronóstico, análisis, estimación y anticipación. *Técnica contable y financiera*, 8-18.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas - cámara de diputados. (Julio de 2005).
<http://www.cefp.gob.mx/>. Recuperado el 18 de abril de 2021, de
<https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0232005.pdf>
- Centro de Investigación económica y presupuestaria. (marzo de 2016). *Técnicas presupuestarias*. Obtenido de Apuntes didácticos- Auditoría Superior de la Federación:
https://www.asf.gob.mx/uploads/61_Publicaciones_tecnicas/9._Tecnicas_Presupuestarias.pdf
- Daniels, C. (01 de 04 de 2011). Recuperado el 25 de 03 de 2021, de PR WEEK:
<https://www.prweek.com/article/1264627/manpower-rebrands-manpowergroup-new-campaign>
- Del Oso Cortes, A. (Abril de 2021). (C. J. Dávila, Entrevistador)
- Dinero en imagen*. (24 de Agosto de 2015). Recuperado el 02 de Mayo de 2021, de Cuatro cifras explican la importancia del outsourcing en México:
<https://www.dineroenimagen.com/2015-08-24/60510>
- Echaiz Moreno, D. (Enero de 2018). *El contrato de outsourcing*. Recuperado el 02 de Mayo de 2021, de Boletín Mexicano de Derecho Comparado:
<http://dx.doi.org/10.22201/ij.24484873e.2008.122.3990>.
- Frame, W., & White, L. (Julio de 2002). *FRB of Atlanta working paper No. 2002- 12*. Obtenido de Empirical studies of financial innovation: lots of talk, little action?:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=325800
- Fuentes Cortés, H. M. (Enero de 2015). Análisis del régimen de subcontratación o outsourcing en México. *Visioni LatinoAmericane è la rivista del Centro Studi per l'America Latina*(12), 44 -

58. Recuperado el 02 de mayo de 2021, de Análisis del régimen de subcontratación o outsourcing en México: <https://www.openstarts.units.it/handle/10077/10662>
- García Lopez, D. (27 de septiembre de 2018). *Econesta.com*. Recuperado el 18 de abril de 2021, de Predecir con Regresión Lineal Múltiple y optimizar resultados aplicando Data Mining.: <http://www.econesta.com/2018/09/27/predecir-con-regresion-lineal-multiple-y-optimizar-resultados-con-data-mining/>
- González-Venegas, M., Zapata-Martínez, E., Bernal-Ayala, S., Patiño-Flota, E., & Rivas-Sánchez, E. (Mayo de 2020). Conveniencia de contratar por outsourcing / Convenience of Outsourcing. *Revista Mexicana de medicina forense*(5), 112-118. Recuperado el 02 de mayo de 2021
- Guevara B., H., & Simons, H. (febrero de 2011). La innovación financiera y su impacto en la función del administrador financiero. *Ide@s Concyteg*(6), 236- 250. Recuperado el 02 de Mayo de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52950167/68042011_INNOVA_FINAN_IMPACTO_FUNCION_ADMINIS_FINANCIERO.pdf?1493814650=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_innovacion_financiera_y_su_impacto_en.pdf&Expires=1620020117&Signature=eyg00jeX64n
- Guttman, R. (2009). Introducción al capitalismo conducido por las finanzas. *Ola financiera*(2), 20-56. Recuperado el 02 de Mayo de 2021, de http://www.olafinanciera.unam.mx/new_web/37/editorial.html
- Manpower Group Inc. (2021). *Manpower Group*. Recuperado el 2 de mayo de 2021, de <https://investor.manpowergroup.com/financial-information/annual-reports>
- MANPOWER INC. (s.f.). . Obtenido de <http://gogd.tjs-labs.com/show-picture.php?id=1205869303>
- ManpowerGroup. (s.f.). *History: Over 65 Years of What's Humanly Possible*. Obtenido de [manpowergroup.com: https://manpowergroup.com/about/manpowergroup-history](https://manpowergroup.com/about/manpowergroup-history)
- Marquez, H. (7 de Mayo de 2021). Reforma del Outsourcing en México - Entrevista a Héctor Márquez, Pres. de AMECH | . (HolmesHR, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=F1L1OyU50zg&t=141s>
- Mejía Fernández, A., Vilchis Melgarejo, R., & Bailey, J. (s/f). Viabilidad de aplicación del presupuesto base cero en México. *PRAXIS*(22). Obtenido de <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/10182>
- Montero Granados, R. (2016). *Modelos de regresión lineal múltiple*. Universidad de Granada. España: Documentos de Trabajo en Economía Aplicada.
- O'mahony, J., & Lyon, J. (2015). *Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting*. KPMG Asesores S.L Y ACCA. Obtenido de <https://home.kpmg/es/es/home.html>
- Pequeño, P., & de Betolaza, I. (Agosto de 2017). *Deloitte*. Obtenido de Presupuesto en Base Cero,¿Cómo aplicarlo para generar valor en las organizaciones?:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/Presupuesto%20en%20base%20cero.pdf>

Royo Abuín, J. (febrero de 2007). *Regresión lineal múltiple*. Recuperado el 15 de abril de 2021, de Laboratorios de estadística:
http://humanidades.cchs.csic.es/cchs/web_UAE/tutoriales/PDF/Regresion_lineal_multiple_3.pdf

Scheinfeld James, D. (2006). *1947-1948 Los comienzos de Manpower Inc®*. A History of Manpower, Inc.® 1948-1976 (primera ed.). Estados Unidos de América: Shay Publishing LLC. Recuperado el 25 de 03 de 2021

Secretaria de la federación mexicana. (23 de 04 de 2021). *Diario oficial de la federación*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616745&fecha=23/04/2021

Stonich, P. (1994). *Base cero Planeación y presupuesto*. (B. d. la, Ed.) México D. F: Trillas, S. A. de C. V.

U.S. Securities and Exchange Commission. (25 de febrero de 1997). *Manpower Inc. 1996 Annual Report (Form 10-K)*". Recuperado el 25 de 03 de 2021, de Business Introduction and History.: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/871763/0000950137-97-001357.txt>

Universidad Eafit. (s/f). *Consultorio contable*. Obtenido de Presupuesto basado en actividades: <https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/CT%20Presupuesto%20basado%20en%20actividades.pdf>

Vélez–Pareja, I. (10 de Julio de 2010). *SSRN suscripciones*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1202142&download=yes

5. Anexos

5.1. Estados de resultados financieros globales de Manpower group 2020 (páginas 93- 98)

5.2 Estados de resultados financieros globales de Manpower group 2019 (páginas 90 – 96)

5.3 Estados de resultados financieros globales de Manpower group 2016 (páginas 79 – 84)

5.4 Estados de resultados financieros globales de Manpower group 2013 (páginas 80- 85)

5.5 Estados de resultados financieros globales de Manpower group 2010 (páginas 73 – 78)

Total assets for the segments are reported after the elimination of investments in subsidiaries and intercompany accounts.

Year Ended December 31	2020	2019	2018
Revenues from Services^(a)			
Americas:			
United States ^(b)	\$ 2,327.2	\$ 2,590.6	\$ 2,608.9
Other Americas	1,465.2	1,688.0	1,650.0
	3,792.4	4,278.6	4,258.9
Southern Europe:			
France	4,338.1	5,479.6	5,846.4
Italy	1,370.7	1,508.3	1,673.9
Other Southern Europe	2,146.4	2,206.5	1,879.6
	7,855.2	9,194.4	9,399.9
Northern Europe	3,976.7	4,735.5	5,417.5
APME	2,376.7	2,655.0	2,914.9
	18,001.0	20,863.5	21,991.2
Operating Unit Profit (Loss)			
Americas:			
United States	\$ 60.9	\$ 128.0	\$ 149.9
Other Americas	55.1	75.4	75.0
	116.0	203.4	224.9
Southern Europe:			
France	149.0	284.9	290.9
Italy	64.2	102.5	111.3
Other Southern Europe	23.8	67.9	66.5
	237.0	455.3	468.7
Northern Europe	(27.6)	74.4	129.9
APME	70.1	127.5	118.3
	\$ 395.5	\$ 860.6	\$ 941.8
Corporate expenses	(113.9)	(121.9)	(110.0)
Goodwill impairment charges	(66.8)	(64.0)	—
Intangible asset amortization expense ^(c)	(27.2)	(29.8)	(35.1)
Interest and other (expenses) income, net	(39.9)	40.6	(42.0)
Earnings before income taxes	\$ 147.7	\$ 685.5	\$ 754.7

(a) Further breakdown of revenues from services by geographical region was as follows:

Revenues from Services	2020	2019	2018
United States	\$ 2,327.2	\$ 2,590.6	\$ 2,608.9
France	4,338.1	5,479.6	5,846.4
Italy	1,370.7	1,508.3	1,673.9
United Kingdom	1,402.9	1,598.6	1,672.1
Total Foreign	15,673.8	18,272.9	19,382.3

(b) The United States revenues above represent revenues from our company-owned branches and franchise fees received from our franchise operations, which were \$12.6, \$15.6 and \$16.1 for 2020, 2019 and 2018, respectively.

(c) Intangible asset amortization related to acquisitions is excluded from operating costs within the reportable segments and corporate expenses, and shown separately.

Part II

Year Ended December 31	2020	2019	2018
Depreciation and Amortization Expense			
Americas:			
United States	\$ 7.8	\$ 8.6	\$ 9.8
Other Americas	2.3	2.4	2.5
	10.1	11.0	12.3
Southern Europe:			
France	14.4	13.9	14.2
Italy	2.1	1.8	1.9
Other Southern Europe	5.3	4.9	5.0
	21.8	20.6	21.1
Northern Europe	8.9	9.8	11.4
APME	8.2	5.9	5.8
Corporate expenses	0.1	0.1	0.1
Intangible asset amortization expense(a)	27.2	29.8	35.1
	\$76.3	\$77.2	\$85.8
Earnings from Equity Investments			
Americas:			
United States	\$ —	\$ —	\$ —
Other Americas	—	—	—
	—	—	—
Southern Europe:			
France	—	—	—
Italy	(0.1)	(0.1)	(0.2)
Other Southern Europe	—	47.5	1.7
	(0.1)	47.4	1.5
Northern Europe	—	—	—
APME	—	—	—
Corporate	4.7	3.1	(0.3)
	\$ 4.6	\$50.5	\$ 1.2

(a) Intangible asset amortization related to acquisitions is excluded from operating costs within the reportable segments and corporate expenses, and shown separately.

As of December 31	2020	2019	2018
Total Assets			
Americas:			
United States	\$2,103.8	\$2,153.8	\$1,888.1
Other Americas	381.3	382.4	344.0
	2,485.1	2,536.2	2,232.1
Southern Europe:			
France	2,778.3	2,732.6	2,740.9
Italy	540.4	464.2	406.5
Other Southern Europe	848.5	778.7	583.5
	4,167.2	3,975.5	3,730.9
Northern Europe	1,366.7	1,478.5	1,240.9
APME	806.0	744.2	795.0
Corporate ^(a)	503.2	489.4	520.9
	\$9,328.2	\$9,223.8	\$8,519.8
Equity Investments			
Americas:			
United States	\$ —	\$ —	\$ —
Other Americas	—	—	—
	—	—	—
Southern Europe:			
France	—	—	—
Italy	0.1	0.3	0.3
Other Southern Europe	—	—	157.8
	0.1	0.3	158.1
Northern Europe	—	—	—
APME	—	—	2.3
Corporate	106.5	97.5	1.0
	\$ 106.6	\$ 97.8	\$ 161.4

(a) Corporate assets include assets that were not used in the operations of any segment, the most significant of which were purchased intangibles and cash.

Part II

As of and Year Ended December 31	2020	2019	2018
Long-lived Assets^(a)			
Americas:			
United States	\$ 16.5	\$ 20.5	\$ 22.4
Other Americas	7.5	8.2	6.3
	24.0	28.7	28.7
Southern Europe:			
France	44.8	46.9	50.1
Italy	6.0	5.2	5.0
Other Southern Europe	21.0	23.5	23.4
	71.8	75.6	78.5
Northern Europe	26.5	27.5	30.6
APME	25.5	18.9	22.1
Corporate	6.5	0.2	0.1
	\$154.3	\$150.9	\$160.0
Additions to Long-Lived Assets			
Americas:			
United States	\$ 7.0	\$ 8.3	\$ 7.7
Other Americas	2.5	4.4	2.9
	9.5	12.7	10.6
Southern Europe:			
France	9.3	12.9	18.1
Italy	2.6	2.1	2.2
Other Southern Europe	4.4	5.0	5.9
	16.3	20.0	26.2
Northern Europe	7.3	7.7	16.6
APME	14.1	8.2	6.8
Corporate	—	0.1	0.1
	\$ 47.2	\$ 48.7	\$ 60.3

(a) Further breakdown of long-lived assets by geographical region was as follows:

Long-Lived Assets	2020	2019	2018
United States	\$ 16.5	\$ 20.5	\$ 22.4
France	44.8	46.9	50.1
Italy	6.0	5.2	5.0
United Kingdom	5.0	5.8	7.0
Total Foreign	137.8	130.4	137.6

(15) Contingencies

Litigation

In the normal course of business, the Company is named as a defendant in various legal proceedings in which claims are asserted against the Company. We record accruals for loss contingencies based on the circumstances of each claim, when it is probable that a loss has been incurred as of the balance sheet date and can be reasonably estimated. Although the outcome of litigation cannot be predicted with certainty, we believe the ultimate resolution of these legal proceedings will not have a material effect on our business or financial condition.

Guarantees

We have entered into certain guarantee contracts and stand-by letters of credit that total \$890.0 as of December 31, 2020 (\$838.4 for guarantees and \$51.6 for stand-by letters of credit, respectively). The guarantees primarily relate to staffing license requirements, operating leases and indebtedness. The stand-by letters of credit mainly relate to workers' compensation in the United States. If certain conditions were met under these arrangements, we would be required to satisfy our obligation in cash. Due to the nature of these arrangements and our historical experience, we do not expect to make any significant payments under these arrangements.

(16) Quarterly Data (Unaudited)

	First Quarter	Second Quarter	Third Quarter	Fourth Quarter	Total
Year Ended December 31, 2020					
Revenues from services	\$4,619.1	\$3,742.2	\$4,584.8	\$5,054.9	\$18,001.0
Gross profit	724.0	576.7	725.1	798.9	2,824.7
Operating profit (loss)(a)(c)(d)(e)	37.7	(50.0)	61.6	138.3	187.6
Net earnings (loss)(a)(b)(c)(d)(e)(f)	1.7	(64.4)	10.3	76.2	23.8
Net earnings (loss) per share — basic	\$ 0.03	\$ (1.11)	\$ 0.18	\$ 1.34	\$ 0.41
Net earnings (loss) per share — diluted(g)	0.03	(1.11)	0.18	1.33	0.41
Dividends per share	—	1.09	—	1.17	2.26
Year Ended December 31, 2019					
Revenues from services	\$5,044.9	\$5,373.1	\$5,248.9	\$5,196.6	\$20,863.5
Gross profit	804.8	870.4	840.3	859.6	3,375.1
Operating profit(h)(i)(k)	105.5	130.8	217.0	191.6	644.9
Net earnings(h)(i)(j)(k)	53.5	127.3	146.1	138.8	465.7
Net earnings per share — basic	\$ 0.88	\$ 2.12	\$ 2.44	\$ 2.35	\$ 7.78
Net earnings per share — diluted(l)	0.88	2.11	2.42	2.33	7.72
Dividends per share	—	1.09	—	1.09	2.18

- (a) Included restructuring costs of \$48.2, \$40.2 net of tax, \$49.9, \$42.1 net of tax, and \$12.6, \$8.7 net of tax, recorded in the first, third and fourth quarter, respectively.
- (b) Included pension settlement expenses related to one of our United States plans of \$10.2, \$6.3 net of tax, recorded in the first quarter.
- (c) Included goodwill impairment charge of \$66.8 recorded in selling and administrative expenses and related tax charges of \$3.7 recorded in provision for income taxes in the second quarter.
- (d) Included software impairment charge of \$6.0, \$4.5 net of tax, recorded in the second quarter.
- (e) Included loss on the disposition of subsidiaries of \$5.8, \$5.2 net of tax, recorded in the third quarter.
- (f) Included discrete valuation allowance in Germany of \$12.4 recorded in the third quarter.
- (g) Included in the results are restructuring costs per diluted share of \$(0.69), \$(0.72), and \$(0.15) for the first, third, and fourth quarter, respectively, pension settlement expenses per diluted share of \$(0.11) for the first quarter, goodwill and related tax charges per diluted share of \$(1.21) for the second quarter, software impairment charge of \$(0.08) for the second quarter, loss on the disposition of subsidiaries of \$(0.09) for the third quarter, and discrete valuation allowance in Germany of \$(0.21) for the third quarter.
- (h) Included restructuring costs of \$39.8, \$31.4 net of tax, recorded in the first quarter.
- (i) Included goodwill impairment and related charges of \$65.6 recorded in selling and administrative expenses and related tax charges of \$10.3 recorded in provision for income taxes in the second quarter.
- (j) Included gain of \$80.4 from the acquisition of the remaining controlling interest in Manpower Switzerland recorded in interest and other (income) expenses, net in the second quarter.
- (k) Included gain of \$30.4 from the ManpowerGroup Greater China Limited IPO recorded in the third quarter.
- (l) Included in the results are restructuring costs per diluted share of \$(0.51) for the first quarter, goodwill and related tax and other charges per diluted share of \$(1.26) for the second quarter, Manpower Switzerland acquisition gain per diluted share of \$1.32 for the second quarter and ManpowerGroup Greater China Limited IPO gain per diluted share of \$0.50 for the third quarter.

The Americas, Southern Europe, Northern Europe and APME segments derive a significant majority of their revenues from the placement of contingent workers. The remaining revenues within these segments are derived from other workforce solutions and services, including ManpowerGroup Solutions (RPO, MSP, Proservia and Talent Based Outsourcing (TBO)), recruitment and assessment, and training and development. The Right Management segment revenues are derived from career management and talent management services. Segment revenues represent sales to external clients. We provide services to a wide variety of clients, none of which individually comprise a significant portion of revenues for us as a whole. Due to the nature of our business, we generally do not have export sales.

The accounting policies of the segments are the same as those described in the summary of significant accounting policies. We evaluate performance based on operating unit profit, which is equal to segment revenues less direct costs and branch and national headquarters operating costs. This profit measure does not include goodwill and intangible asset impairment charges or amortization of intangible assets related to acquisitions, corporate expenses, interest and other income and expense amounts or income taxes.

Total assets for the segments are reported after the elimination of investments in subsidiaries and intercompany accounts.

Year Ended December 31	2019	2018	2017
Revenues from Services(a)			
Americas:			
United States(b)	\$ 2,507.0	\$ 2,522.3	\$ 2,659.0
Other Americas	1,675.3	1,637.0	1,557.4
	4,182.3	4,159.3	4,216.4
Southern Europe:			
France	5,459.7	5,827.7	5,477.2
Italy	1,506.5	1,670.6	1,475.9
Other Southern Europe	2,200.2	1,873.3	1,703.9
	9,166.4	9,371.6	8,657.0
Northern Europe	4,691.3	5,370.5	5,306.4
APME	2,627.2	2,890.3	2,636.4
Right Management	196.3	199.5	218.1
	\$20,863.5	\$21,991.2	\$21,034.3
Operating Unit Profit			
Americas:			
United States	\$ 113.2	\$ 130.8	\$ 152.1
Other Americas	73.1	73.1	61.2
	186.3	203.9	213.3
Southern Europe:			
France	284.3	290.4	280.0
Italy	102.6	111.1	104.5
Other Southern Europe	67.7	66.1	59.4
	454.6	467.6	443.9
Northern Europe	67.1	122.7	140.1
APME	122.6	114.8	98.9
Right Management	30.0	32.8	36.0
	860.6	941.8	932.2
Corporate expenses	(121.9)	(110.0)	(108.4)
Goodwill impairment charge	(64.0)	—	—
Intangible asset amortization expense(c)	(29.8)	(35.1)	(34.6)
Interest and other income (expenses), net	40.6	(42.0)	(51.9)
Earnings before income taxes	\$ 685.5	\$ 754.7	\$ 737.3

(a) Further breakdown of revenues from services by geographical region was as follows:

Revenues from Services	2019	2018	2017
United States	\$ 2,590.6	\$ 2,608.9	\$ 2,758.5
France	5,479.6	5,846.4	5,493.9
Italy	1,508.3	1,673.9	1,479.4
United Kingdom	1,598.6	1,672.1	1,619.2
Total Foreign	18,272.9	19,382.3	18,275.8

(b) The United States revenues above represent revenues from our company-owned branches and franchise fees received from our franchise operations, which were \$14.1, \$15.0 and \$14.8 for 2019, 2018 and 2017, respectively.

(c) Intangible asset amortization related to acquisitions is excluded from operating costs within the reportable segments and corporate expenses, and shown separately.

Year Ended December 31	2019	2018	2017
Depreciation and Amortization Expense			
Americas:			
United States	\$ 8.0	\$ 8.2	\$ 9.3
Other Americas	2.3	2.2	2.5
	10.3	10.4	11.8
Southern Europe:			
France	13.7	14.0	12.3
Italy	1.8	1.9	1.8
Other Southern Europe	4.9	4.8	4.7
	20.4	20.7	18.8
Northern Europe	9.5	11.0	10.6
APME	5.6	5.7	4.7
Right Management	1.5	2.8	3.7
Corporate expenses	0.1	0.1	0.2
Intangible asset amortization expense(a)	29.8	35.1	34.6
	\$77.2	\$85.8	\$84.4
Earnings from Equity Investments			
Americas:			
United States	\$ —	\$ —	\$ —
Other Americas	—	—	—
	—	—	—
Southern Europe:			
France	—	—	—
Italy	(0.1)	(0.2)	—
Other Southern Europe	47.5	1.7	15.0
	47.4	1.5	15.0
Northern Europe	—	—	—
APME	3.1	(0.3)	—
Right Management	—	—	—
	\$50.5	\$ 1.2	\$15.0

(a) Intangible asset amortization related to acquisitions is excluded from operating costs within the reportable segments and corporate expenses, and shown separately.

Part II

As of December 31	2019	2018	2017
Total Assets			
Americas:			
United States	\$2,107.8	\$1,827.4	\$1,781.4
Other Americas	379.2	341.5	329.2
	2,487.0	2,168.9	2,110.6
Southern Europe:			
France	2,722.7	2,729.7	2,753.1
Italy	463.4	405.0	436.7
Other Southern Europe	771.0	576.7	596.2
	3,957.1	3,711.4	3,786.0
Northern Europe	1,470.6	1,237.0	1,569.0
APME	707.6	754.0	780.7
Right Management	112.1	127.6	138.1
Corporate(a)	489.4	520.9	499.2
	\$9,223.8	\$8,519.8	\$8,883.6
Equity Investments			
Americas:			
United States	\$ —	\$ —	\$ —
Other Americas	—	—	—
	—	—	—
Southern Europe:			
France	—	—	—
Italy	0.3	0.3	0.4
Other Southern Europe	—	157.8	157.2
	0.3	158.1	157.6
Northern Europe	—	—	—
APME	—	2.3	0.1
Right Management	—	—	—
Corporate	97.5	1.0	1.0
	\$ 97.8	\$ 161.4	\$ 158.7

(a) Corporate assets include assets that were not used in the operations of any segment, the most significant of which were purchased intangibles and cash.

As of and Year Ended December 31	2019	2018	2017
Long-lived Assets(a)			
Americas:			
United States	\$ 20.0	\$ 19.6	\$ 20.6
Other Americas	8.0	6.0	6.1
	28.0	25.6	26.7
Southern Europe:			
France	46.3	49.2	47.9
Italy	5.2	5.0	4.9
Other Southern Europe	23.5	23.4	24.3
	75.0	77.6	77.1
Northern Europe	27.1	29.9	28.0
APME	18.4	21.5	21.4
Right Management	2.2	5.3	8.0
Corporate	0.2	0.1	0.1
	\$150.9	\$160.0	\$161.3
Additions to Long-Lived Assets			
Americas:			
United States	\$ 8.1	\$ 7.6	\$ 6.7
Other Americas	4.5	2.8	2.4
	12.6	10.4	9.1
Southern Europe:			
France	12.8	18.1	15.2
Italy	2.1	2.2	1.7
Other Southern Europe	4.9	5.9	8.8
	19.8	26.2	25.7
Northern Europe	7.6	16.6	11.8
APME	8.0	6.8	6.3
Right Management	0.6	0.2	1.0
Corporate	0.1	0.1	—
	\$ 48.7	\$ 60.3	\$ 53.9

(a) Further breakdown of long-lived assets by geographical region was as follows:

Long-Lived Assets	2019	2018	2017
United States	\$ 20.5	\$ 22.4	\$ 24.9
France	46.9	50.1	49.1
Italy	5.2	5.0	4.9
United Kingdom	5.8	7.0	9.1
Total Foreign	130.4	137.6	136.4

(15) Contingencies

Litigation

In the normal course of business, the Company is named as a defendant in various legal proceedings in which claims are asserted against the Company. We record accruals for loss contingencies based on the circumstances of each claim, when it is probable that a loss has been incurred as of the balance sheet date and can be reasonably estimated. Although the outcome of litigation cannot be predicted with certainty, we believe the ultimate resolution of these legal proceedings will not have a material effect on our business or financial condition.

On April 26, 2017, the sellers of 7S, a company we acquired in 2015, formally disputed the contingent consideration related to the acquisition, claiming an additional \$23.7 (€20.8), plus interest. The dispute was submitted to an arbitration tribunal in Germany. On June 28, 2019, the arbitration forum handed down its decision, rejecting the claims brought by the 7S sellers. Finding in favor of ManpowerGroup, the arbitration tribunal confirmed that no further amounts are owed by us, and also awarded us reimbursement of legal fees and other costs.

Guarantees

We have entered into certain guarantee contracts and stand-by letters of credit that total \$845.0 as of December 31, 2019 (\$793.4 for guarantees and \$51.6 for stand-by letters of credit). The guarantees primarily relate to staffing license requirements, operating leases and indebtedness. The stand-by letters of credit mainly relate to workers' compensation in the United States. If certain conditions were met under these arrangements, we would be required to satisfy our obligation in cash. Due to the nature of these arrangements and our historical experience, we do not expect to make any significant payments under these arrangements.

(16) Quarterly Data (Unaudited)

	First Quarter	Second Quarter	Third Quarter	Fourth Quarter	Total
Year Ended December 31, 2019					
Revenues from services	\$5,044.9	\$5,373.1	\$5,248.9	\$5,196.6	\$20,863.5
Gross profit	804.8	870.4	840.3	859.6	3,375.1
Operating profit(a)(b)(d)	105.5	130.8	217.0	191.6	644.9
Net earnings(a)(b)(c)(d)	53.5	127.3	146.1	138.8	465.7
Net earnings per share — basic	\$ 0.88	\$ 2.12	\$ 2.44	\$ 2.35	\$ 7.78
Net earnings per share — diluted(e)	0.88	2.11	2.42	2.33	7.72
Dividends per share	—	1.09	—	1.09	2.18
Year Ended December 31, 2018					
Revenues from services	\$5,522.4	\$5,656.9	\$5,418.7	\$5,393.2	\$21,991.2
Gross profit	885.4	922.7	890.6	880.3	3,579.0
Operating profit(f)	153.8	208.3	216.7	217.9	796.7
Net earnings(f)	97.0	143.4	158.0	158.3	556.7
Net earnings per share — basic	\$ 1.46	\$ 2.18	\$ 2.45	\$ 2.56	\$ 8.62
Net earnings per share — diluted(g)	1.45	2.17	2.43	2.54	8.56
Dividends per share	—	1.01	—	1.01	2.02

- (a) Included restructuring costs of \$39.8, \$31.4 net of tax, recorded in the first quarter.
- (b) Included goodwill impairment and related charges of \$65.6 recorded in selling and administrative expenses and related tax charges of \$10.3 recorded in provision for income taxes in the second quarter.
- (c) Included gain of \$80.4 from the acquisition of the remaining controlling interest in Manpower Switzerland recorded in interest and other (income) expenses, net in the second quarter.
- (d) Included gain of \$30.4 from the ManpowerGroup Greater China Limited IPO recorded in the third quarter.
- (e) Included in the results are restructuring costs per diluted share of \$(0.51) for the first quarter, goodwill and related tax and other charges per diluted share of \$(1.26) for the second quarter, Manpower Switzerland acquisition gain per diluted share of \$1.32 for the second quarter and ManpowerGroup Greater China Limited IPO gain per diluted share of \$0.50 for the third quarter.
- (f) Included restructuring costs of \$24.0, \$18.1 net of tax, and \$15.3, \$11.8 net of tax, recorded in the first and second quarter, respectively.
- (g) Included in the results are restructuring costs per diluted share of \$(0.27) and \$(0.18) for the first and second quarter, respectively.

Item 9. Changes in and Disagreements with Accountants on Accounting and Financial Disclosure

Not applicable.

Item 9A. Controls and Procedures

Disclosure Controls and Procedures

We maintain a set of disclosure controls and procedures that are designed to ensure that information required to be disclosed by us in the reports filed by us under the Securities Exchange Act of 1934, as amended (the “Exchange Act”), is recorded, processed, summarized and reported within the time periods specified in the SEC’s rules and forms. Disclosure controls and procedures means controls and other procedures of an issuer that are designed to ensure that information required to be disclosed by the issuer in the reports that it files or submits under the Exchange Act is recorded, processed, summarized and reported, within the time periods specified in the SEC’s rules and forms. Disclosure controls and procedures include, without limitation, controls and procedures designed to ensure that information required to be disclosed by us in the reports we file under the Exchange Act is accumulated and communicated to our management, including our principal executive and principal financial officers, or persons performing similar functions, as appropriate to allow timely decisions regarding required disclosure. We carried out an evaluation, under the supervision and with the participation of our management, including our Chief Executive Officer and our Executive Vice President and Chief Financial Officer, of the effectiveness of the design and operation of our disclosure controls and procedures at a reasonable assurance level pursuant to Rule 13a-15 of the Exchange Act. Based on that evaluation, our Chief Executive Officer and our Executive Vice President and Chief Financial Officer concluded that, as of the end of the period covered by this report, our disclosure controls and procedures were effective at the reasonable assurance level.

Management Report on Internal Control over Financial Reporting

We are responsible for establishing and maintaining effective internal control over financial reporting as defined in Rule 13a-15(f) under the Exchange Act. Our internal control over financial reporting is a process designed to provide reasonable assurance to management and the Board of Directors regarding the reliability of financial reporting and the preparation of financial statements for external purposes in accordance with generally accepted accounting principles.

Because of its inherent limitations, internal control over financial reporting may not prevent or detect misstatements. Also, projections of any evaluation of effectiveness to future periods are subject to the risk that controls may become inadequate because of changes in conditions, or that the degree of compliance with the policies or procedures may deteriorate.

Under the supervision and with the participation of management, including our Chief Executive Officer and our Executive Vice President and Chief Financial Officer, we conducted an evaluation of the effectiveness of our internal control over financial reporting based on the framework in Internal Control — Integrated Framework (2013) issued by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. This evaluation included review of the documentation of controls, evaluation of the design effectiveness of controls, testing of the operating effectiveness of controls and a conclusion on this evaluation. Based on our evaluation we have concluded that our internal control over financial reporting was effective as of December 31, 2019.

The effectiveness of our internal control over financial reporting as of December 31, 2019 has been audited by Deloitte & Touche LLP, an independent registered public accounting firm, as stated in their report which appears herein.

Internal Control over Financial Reporting

There have been no changes in our internal control over financial reporting that occurred during our last fiscal quarter that have materially affected, or are reasonably likely to materially affect, our internal control over financial reporting. During 2019, we implemented internal controls to ensure we have adequately evaluated our lease portfolio and properly assessed the impact of the new accounting standards related to leases on our financial statements to support the adoption on January 1, 2019. We did not have any significant changes to our internal control over financial reporting due to the adoption of the new standard.

Item 9B. Other Information

Not applicable.

Year Ended December 31	2016	2015	2014
Revenues from Services^(a)			
Americas:			
United States ^(b)	\$ 2,836.8	\$ 3,005.8	\$ 3,086.4
Other Americas	1,460.4	1,486.2	1,497.3
	4,297.2	4,492.0	4,583.7
Southern Europe:			
France	4,837.4	4,661.3	5,351.6
Italy	1,167.7	1,226.1	1,178.8
Other Southern Europe	1,492.5	1,404.1	1,502.1
	7,497.6	7,291.5	8,032.5
Northern Europe	5,129.1	5,033.7	5,525.3
APME	2,471.3	2,239.1	2,327.1
Right Management	258.9	273.6	294.2
	\$19,654.1	\$19,329.9	\$20,762.8
Operating Unit Profit			
Americas:			
United States	\$ 142.9	\$ 143.8	\$ 125.4
Other Americas	53.6	57.0	56.2
	196.5	200.8	181.6
Southern Europe:			
France	250.6	258.8	275.5
Italy	79.1	70.9	64.2
Other Southern Europe	47.2	39.9	42.9
	376.9	369.6	382.6
Northern Europe	173.0	144.7	177.2
APME	88.5	79.3	84.2
Right Management	44.7	38.3	33.5
	879.6	832.7	859.1
Corporate expenses	(92.8)	(111.0)	(105.8)
Intangible asset amortization expense ^(c)	(36.0)	(32.8)	(33.4)
Interest and other expenses	(49.5)	(28.2)	(38.3)
Earnings before income taxes	\$ 701.3	\$ 660.7	\$ 681.6

(a) Further breakdown of revenues from services by geographical region was as follows:

Revenues from Services	2016	2015	2014
United States	\$ 2,950.2	\$ 3,115.6	\$ 3,190.6
France	4,857.3	4,684.1	5,378.6
Italy	1,170.7	1,230.2	1,183.4
United Kingdom	1,819.7	2,118.4	2,168.6
Total Foreign	16,703.9	16,214.3	17,572.2

(b) The United States revenues above represent revenues from our company-owned branches and franchise fees received from our franchise operations, which were \$15.1, \$15.2 and \$16.1 for 2016, 2015 and 2014, respectively.

(c) Intangible asset amortization related to acquisitions is excluded from operating costs within the reportable segments and corporate expenses, and shown separately.

Notes to Consolidated Financial Statements

in millions, except share and per share data

Year Ended December 31	2016	2015	2014
Depreciation and Amortization Expense			
Americas:			
United States	\$ 9.9	\$ 9.3	\$ 9.4
Other Americas	2.7	2.9	4.1
	12.6	12.2	13.5
Southern Europe:			
France	11.0	10.1	13.0
Italy	1.9	1.9	2.4
Other Southern Europe	3.5	3.2	3.2
	16.4	15.2	18.6
Northern Europe	10.9	8.9	10.2
APME	5.3	4.7	4.4
Right Management	3.9	3.7	3.6
Corporate expenses	0.2	0.2	0.1
Amortization of intangible assets ^(a)	36.0	32.8	33.4
	\$85.3	\$77.7	\$83.8
Earnings from Equity Investments			
Americas:			
United States	\$ —	\$ —	\$ —
Other Americas	—	—	—
	—	—	—
Southern Europe:			
France	—	0.4	0.4
Italy	—	—	—
Other Southern Europe	3.6	7.5	5.6
	3.6	7.9	6.0
Northern Europe	—	0.1	(3.0)
APME	—	—	—
Right Management	—	—	—
	\$ 3.6	\$ 8.0	\$ 3.0

(a) Intangible asset amortization related to acquisitions is excluded from operating costs within the reportable segments and corporate expenses, and shown separately.

As of December 31	2016	2015	2014
Total Assets			
Americas:			
United States	\$1,718.9	\$1,708.5	\$1,532.7
Other Americas	314.4	304.9	284.1
	2,033.3	2,013.4	1,816.8
Southern Europe:			
France	2,104.8	1,926.3	1,922.7
Italy	294.9	267.1	230.0
Other Southern Europe	490.1	484.7	467.1
	2,889.8	2,678.1	2,619.8
Northern Europe	1,292.4	1,197.7	1,613.9
APME	612.8	533.6	501.4
Right Management	136.6	143.9	139.1
Corporate ^(a)	609.3	950.8	490.2
	\$7,574.2	\$7,517.5	\$7,181.2
Equity Investments			
Americas:			
United States	\$ —	\$ —	\$ —
Other Americas	—	—	—
	—	—	—
Southern Europe:			
France	0.2	—	0.7
Italy	0.4	0.2	0.2
Other Southern Europe	139.1	136.3	129.7
	139.7	136.5	130.6
Northern Europe	0.1	1.4	1.4
APME	—	—	0.3
Right Management	—	—	—
Corporate	6.0	—	—
	\$ 145.8	\$ 137.9	\$ 132.3

(a) Corporate assets include assets that were not used in the operations of any segment, the most significant of which were purchased intangibles and cash.

Notes to Consolidated Financial Statements

in millions, except share and per share data

As of and Year Ended December 31	2016	2015	2014
Long-lived Assets^(a)			
Americas:			
United States	\$ 27.7	\$ 26.0	\$ 25.4
Other Americas	6.3	7.3	8.3
	34.0	33.3	33.7
Southern Europe:			
France	39.7	39.2	44.6
Italy	4.4	4.7	4.7
Other Southern Europe	18.3	14.2	13.4
	62.4	58.1	62.7
Northern Europe	25.4	30.5	26.7
APME	17.9	19.4	20.6
Right Management	10.7	10.5	10.6
Corporate	0.2	0.4	0.1
	\$150.6	\$152.2	\$154.4
Additions to Long-Lived Assets			
Americas:			
United States	\$ 11.9	\$ 10.1	\$ 9.1
Other Americas	1.9	2.4	3.9
	13.8	12.5	13.0
Southern Europe:			
France	13.3	10.3	7.8
Italy	1.7	2.4	1.3
Other Southern Europe	8.9	5.4	5.9
	23.9	18.1	15.0
Northern Europe	8.5	12.1	12.5
APME	3.9	4.5	7.9
Right Management	4.5	4.7	3.6
Corporate	—	0.4	—
	\$ 54.6	\$ 52.3	\$ 52.0

(a) Further breakdown of long-lived assets by geographical region was as follows:

Long-Lived Assets	2016	2015	2014
United States	\$ 33.9	\$ 32.3	\$ 30.2
France	40.9	40.4	46.0
Italy	4.4	4.7	4.7
United Kingdom	9.0	10.3	10.3
Total Foreign	116.7	119.9	124.2

Note 15. Quarterly Data (Unaudited)

	First Quarter	Second Quarter	Third Quarter	Fourth Quarter	Total
Year Ended December 31, 2016					
Revenues from services	\$4,587.7	\$5,022.1	\$5,088.2	\$4,956.1	\$19,654.1
Gross profit	773.8	860.7	858.3	841.0	3,333.8
Operating profit	131.7	196.0	211.1	212.0	750.8
Net earnings	71.7	115.4	129.2	127.4	443.7
Net earnings per share — basic	\$ 0.98	\$ 1.61	\$ 1.89	\$ 1.89	\$ 6.33
Net earnings per share — diluted	0.98	1.60	1.87	1.87	6.27
Dividends per share	—	0.86	—	0.86	1.72
Market price:					
High	\$ 81.82	\$ 85.38	\$ 72.61	\$ 92.83	
Low	70.33	59.90	60.67	71.50	
Year Ended December 31, 2015					
Revenues from services	\$4,542.2	\$4,861.3	\$4,972.5	\$4,953.9	\$19,329.9
Gross profit	762.0	830.6	852.1	851.1	3,295.8
Operating profit ^(a)	122.8	178.7	206.3	181.1	688.9
Net earnings ^(b)	65.7	105.7	123.9	123.9	419.2
Net earnings per share — basic	\$ 0.83	\$ 1.35	\$ 1.63	\$ 1.67	\$ 5.46
Net earnings per share — diluted ^(c)	0.83	1.33	1.61	1.66	5.40
Dividends per share	—	0.80	—	0.80	1.60
Market price:					
High	\$ 86.92	\$ 92.00	\$ 96.56	\$ 93.24	
Low	63.79	82.76	77.43	80.48	

(a) Included restructuring costs of \$16.4 recorded in the fourth quarter.

(b) Included non-operating gains of \$10.6 recorded in the fourth quarter.

(c) Included in the results are restructuring costs per diluted share of \$(0.17) and non-operating gains per diluted share of \$0.15 for the fourth quarter.

Selected Financial Data

in millions, except per share data

As of and for the Year Ended December 31	2016	2015	2014	2013	2012
Operations Data					
Revenues from services	\$19,654.1	\$19,329.9	\$20,762.8	\$20,250.5	\$20,678.0
Gross profit	3,333.8	3,295.8	3,488.2	3,366.7	3,442.0
Operating profit	750.8	688.9	719.9	511.9	411.7
Net earnings	443.7	419.2	427.6	288.0	197.6
Per Share Data					
Net earnings — basic	\$ 6.33	\$ 5.46	\$ 5.38	\$ 3.69	\$ 2.49
Net earnings — diluted	6.27	5.40	5.30	3.62	2.47
Dividends	1.72	1.60	0.98	0.92	0.86
Balance Sheet Data					
Total assets	\$ 7,574.2	\$ 7,517.5	\$ 7,181.2	\$ 7,286.6	\$ 7,010.4
Long-term debt	785.6	810.9	422.6	480.2	459.9

NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

in millions, except share and per share data

12.

Derivative Financial Instruments

We are exposed to various risks relating to our ongoing business operations. The primary risks, which are managed through the use of derivative instruments, are foreign currency exchange rate risk and interest rate risk. In certain circumstances, we enter into foreign currency forward exchange contracts ("forward contracts") to reduce the effects of fluctuating foreign currency exchange rates on our cash flows denominated in foreign currencies. Our exposure to market risk for changes in interest rates relates primarily to our long-term debt obligations. We manage interest rate risk through the use of a combination of fixed and variable rate borrowings. In the past, we have also used interest rate swap agreements, however, we have not had any such agreements in 2013, 2012 or 2011. In accordance with the current accounting guidance for derivative instruments and hedging activities, we record all of our derivative instruments as either an asset or liability measured at their fair values.

FOREIGN CURRENCY EXCHANGE RATE RISK MANAGEMENT

The €350.0 (\$480.9) Notes were designated as economic hedges of our net investment in our foreign subsidiaries with a euro-functional currency as of December 31, 2013.

For derivatives designated as an economic hedge of the foreign currency exposure of a net investment in a foreign subsidiary, the gain or loss associated with foreign currency translation is recorded as a component of accumulated other comprehensive income, net of taxes. As of December 31, 2013, we had a \$60.6 unrealized loss included in accumulated other comprehensive income, net of taxes, as the net investment hedge was deemed effective.

Our forward contracts are not designated as hedges. Consequently, any gain or loss resulting from the change in fair value is recognized in the current period earnings. These gains or losses are offset by the exposure related to receivables and payables with our foreign subsidiaries and to interest due on our euro-denominated notes, which is paid annually in June. We recorded a gain of \$0.8 associated with our forward contracts in interest and other expenses for the year ended December 31, 2013, partially offsetting the losses recorded for the items noted above.

The fair value measurements of these items recorded in our Consolidated Balance Sheets as of December 31, 2013 and 2012 are disclosed in Note 1 to the Consolidated Financial Statements.

13.

Contingencies

LITIGATION

In the normal course of business, the Company is named as defendant in various legal proceedings in which claims are asserted against the Company. We record accruals for loss contingencies based on the circumstances of each claim, when it is probable that a loss has been incurred as of the balance sheet date and can be reasonably estimated. Although the outcome of litigation cannot be predicted with certainty, we believe the ultimate resolution of these legal proceedings will not have a material effect on our business or financial condition.

In France, during the second quarter of 2013, a number of clients asserted claims against us, requesting refunds for various payroll tax subsidies that we have received dating back to 2003 related to our French temporary associates. While we receive claims in the normal course of business, there was a significant increase in claims made during the second quarter due to an impending change in the French statute of limitations that reduced the claims period from 10 to 5 years for claims filed after June 2013. We did not receive any claims in the remainder of 2013. We believe the claims against us are without merit as a matter of French law. Payroll tax subsidies have historically been for the benefit of the direct employer of the temporary associates. As such, our pricing practices implicitly consider all direct costs of employing our temporary associates, and factor in the benefit provided by these payroll tax subsidies. The French Supreme Court has been asked to confirm that, as a matter of law, the benefit of the payroll tax subsidies belongs to the direct employer, with a ruling expected during 2014. We believe the likelihood of any loss to be remote and do not expect the resolution of these claims to have a material impact on our consolidated financial statements or the results of our France and Southern Europe segments.

In June 2012, we recorded legal costs of \$10.0 in the United States for various legal matters, the majority of which was related to our entry into a settlement agreement in connection with a purported class action lawsuit involving allegations regarding our vacation pay policies in Illinois. Under the settlement agreement, we agreed to pay \$8.0 plus certain related taxes and administrative fees. We maintain that our vacation pay policies were appropriate and we admit no liability or wrongdoing, but we believe that settlement is in our best interest to avoid the costs and disruption of ongoing litigation.

GUARANTEES

We have entered into certain guarantee contracts and stand-by letters of credit that total \$156.5 (\$118.2 for guarantees and \$38.3 for stand-by letters of credit) as of December 31, 2013. The guarantees primarily relate to operating leases and indebtedness. The stand-by letters of credit relate to insurance requirements and debt facilities. If certain conditions were met under these arrangements, we would be required to satisfy our obligation in cash. Due to the nature of these arrangements and our historical experience, we do not expect to make any significant payments under these arrangements.

14. Segment Data

On a consolidated basis, the French business tax is reported in provision for income taxes, in accordance with the current accounting guidance on income taxes. Prior to the second quarter of 2013, we internally reviewed the financial results of our French operations including the French business tax within OUP given the operational nature of these taxes. While we continue to view this tax as operational, during the second quarter of 2013 we changed our internal reporting to exclude the French business tax from the OUP of our France reportable segment. Therefore, we are no longer required to show the business tax amount separately to reconcile to the consolidated results. All previously reported segment results have been restated to conform to the current year presentation. This change in segment reporting has no impact on our reporting of consolidated results.

We are organized and managed primarily on a geographic basis, with Right Management currently operating as a separate global business unit. Each country and business unit generally have their own distinct operations and management team, providing services under our global brands, and maintains its own financial reports. We have an executive sponsor for each global brand who is responsible for ensuring the integrity and consistency of delivery locally. We develop and implement global workforce solutions for our clients that deliver the outcomes that help them achieve their business strategy. Each operation reports directly or indirectly through a regional manager to a member of executive management. Given this reporting structure, all of our operations have been segregated into the following reporting segments: Americas, which includes United States and Other Americas; Southern Europe, which includes France, Italy and Other Southern Europe; Northern Europe; APME; and Right Management.

The Americas, Southern Europe, Northern Europe and APME segments derive a significant majority of their revenues from the placement of contingent workers. The remaining revenues within these segments are derived from other workforce solutions and services, including recruitment and assessment, training and development, and ManpowerGroup Solutions. ManpowerGroup Solutions includes Talent Based Outsourcing (TBO), TAPFIN — Managed Service Provider (MSP), Recruitment Process Outsourcing (RPO), Borderless Talent Solutions (BTS), Strategic Workforce Consulting (SWC) and Language Services. The Right Management segment revenues are derived from career management and workforce consulting services. Segment revenues represent sales to external clients. Due to the nature of our business, we generally do not have export sales. We provide services to a wide variety of clients, none of which individually comprise a significant portion of revenues for us as a whole.

The accounting policies of the segments are the same as those described in the summary of significant accounting policies. We evaluate performance based on operating unit profit, which is equal to segment revenues less direct costs and branch and national headquarters operating costs. This profit measure does not include goodwill and intangible asset impairment charges or amortization of intangible assets related to acquisitions, interest and other income and expense amounts or income taxes.

Total assets for the segments are reported after the elimination of investments in subsidiaries and intercompany accounts.

NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

in millions, except share and per share data

Year Ended December 31	2013	2012	2011
Revenues from Services^(a)			
Americas:			
United States ^(b)	\$ 2,967.0	\$ 3,010.5	\$ 3,137.3
Other Americas	1,543.2	1,585.4	1,512.1
	4,510.2	4,595.9	4,649.4
Southern Europe:			
France	5,284.9	5,425.6	6,179.1
Italy	1,087.6	1,056.8	1,255.8
Other Southern Europe	864.5	768.5	776.9
	7,237.0	7,250.9	8,211.8
Northern Europe	5,738.8	5,773.9	6,159.4
APME	2,447.7	2,728.8	2,661.7
Right Management	316.8	328.5	323.7
	\$20,250.5	\$20,678.0	\$22,006.0
Operating Unit Profit			
Americas:			
United States	\$ 99.8	\$ 60.8	\$ 94.1
Other Americas	43.9	50.6	47.8
	143.7	111.4	141.9
Southern Europe:			
France	198.9	129.6	169.4
Italy	53.8	45.4	74.1
Other Southern Europe	11.9	10.1	10.8
	264.6	185.1	254.3
Northern Europe	139.7	159.8	212.6
APME	70.8	90.7	78.8
Right Management	20.4	13.4	(1.4)
	639.2	560.4	686.2
Corporate expenses	(93.2)	(112.0)	(123.1)
Intangible asset amortization expense ^(c)	(34.1)	(36.7)	(38.9)
Interest and other expenses	(36.4)	(43.3)	(44.3)
Earnings before income taxes	\$ 475.5	\$ 368.4	\$ 479.9

(a) Further breakdown of revenues from services by geographical region is as follows:

Revenues from Services	2013	2012	2011
United States	\$ 3,080.8	\$ 3,132.0	\$ 3,254.6
France	5,313.6	5,448.3	6,201.9
Italy	1,093.0	1,061.6	1,277.1
United Kingdom	1,884.5	1,898.1	1,880.4
Total Foreign	17,169.7	17,546.0	18,751.4

(b) The United States revenues above represent revenues from our company-owned branches and franchise fees received from our franchise operations, which were \$15.2, \$14.6 and \$13.6 for 2013, 2012 and 2011, respectively.

(c) Intangible asset amortization related to acquisitions is excluded from operating costs within the reportable segments and corporate expenses, and shown separately.

Year Ended December 31	2013	2012	2011
Depreciation and Amortization Expense			
Americas:			
United States	\$12.3	\$ 13.4	\$ 13.5
Other Americas	4.5	4.2	4.0
	16.8	17.6	17.5
Southern Europe:			
France	14.1	13.1	12.4
Italy	2.6	2.7	3.3
Other Southern Europe	2.2	2.4	2.7
	18.9	18.2	18.4
Northern Europe	14.0	15.8	17.0
APME	4.8	4.9	5.1
Right Management	4.3	5.1	5.9
Corporate expenses	1.4	2.2	1.6
Amortization of intangible assets ^(a)	34.1	36.7	38.9
	\$94.3	\$100.5	\$104.4
Earnings from Equity Investments			
Americas:			
United States	\$ —	\$ —	\$ —
Other Americas	—	—	—
	—	—	—
Southern Europe:			
France	0.3	—	(0.4)
Italy	—	—	—
Other Southern Europe	—	—	—
	0.3	—	(0.4)
Northern Europe	6.9	2.5	4.3
APME	—	—	—
Right Management	—	—	—
	\$ 7.2	\$ 2.5	\$ 3.9

(a) Intangible asset amortization related to acquisitions is excluded from operating costs within the reportable segments and corporate expenses, and shown separately.

NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

in millions, except share and per share data

Year Ended December 31	2013	2012	2011
Total Assets			
Americas:			
United States	\$1,476.3	\$1,511.0	\$1,429.9
Other Americas	266.9	317.5	291.8
	1,743.2	1,828.5	1,721.7
Southern Europe:			
France	1,950.3	1,756.2	1,822.7
Italy	218.3	301.2	301.3
Other Southern Europe	209.1	187.8	170.3
	2,377.7	2,245.2	2,294.3
Northern Europe	1,951.8	1,732.5	1,714.3
APME	466.7	491.7	472.4
Right Management	134.4	95.4	75.7
Corporate ^(a)	614.5	619.3	621.3
	\$7,288.3	\$7,012.6	\$6,899.7
Equity Investments			
Americas:			
United States	\$ 3.0	\$ 3.0	\$ —
Other Americas	—	—	—
	3.0	3.0	—
Southern Europe:			
France	0.4	0.1	0.1
Italy	—	—	—
Other Southern Europe	—	—	—
	0.4	0.1	0.1
Northern Europe	136.5	81.5	75.0
APME	0.3	0.7	0.8
Right Management	—	—	—
	\$ 140.2	\$ 85.3	\$ 75.9

(a) Corporate assets include assets that were not used in the operations of any segment, the most significant of which were purchased intangibles and cash.

Year Ended December 31	2013	2012	2011
Long-Lived Assets^(a)			
Americas:			
United States	\$ 25.8	\$ 32.8	\$ 35.5
Other Americas	10.4	11.2	10.5
	36.2	44.0	46.0
Southern Europe:			
France	56.3	59.4	46.0
Italy	6.5	7.0	7.9
Other Southern Europe	10.3	8.6	8.5
	73.1	75.0	62.4
Northern Europe	30.6	40.4	43.3
APME	19.2	22.4	23.3
Right Management	11.3	12.4	11.4
Corporate	0.2	1.2	2.5
	\$170.6	\$195.4	\$188.9
Additions to Long-Lived Assets			
Americas:			
United States	\$ 6.0	\$ 11.6	\$ 10.0
Other Americas	4.8	5.0	5.5
	10.8	16.6	15.5
Southern Europe:			
France	10.7	25.6	16.4
Italy	1.9	1.8	3.7
Other Southern Europe	3.7	2.2	3.1
	16.3	29.6	23.2
Northern Europe	8.8	12.8	18.4
APME	4.3	5.6	5.5
Right Management	4.5	7.4	2.3
	\$ 44.7	\$ 72.0	\$ 64.9

(a) Further breakdown of long-lived assets by geographical region was as follows:

Long-Lived Assets	2013	2012	2011
United States	\$ 30.6	\$ 39.7	\$ 41.1
France	57.8	61.0	48.1
Italy	6.5	7.1	8.1
United Kingdom	7.4	11.0	12.9
Total Foreign	140.0	155.7	147.8

12.

Derivative Financial Instruments

We are exposed to various risks relating to our ongoing business operations. The primary risks, which are managed through the use of derivative instruments, are foreign currency exchange rate risk and interest rate risk. In certain circumstances, we enter into foreign currency forward exchange contracts ("forward contracts") to reduce the effects of fluctuating foreign currency exchange rates on our cash flows denominated in foreign currencies. Our exposure to market risk for changes in interest rates relates primarily to our Long-Term Debt obligations. We have historically managed interest rate risk through the use of a combination of fixed and variable rate borrowings and interest rate swap agreements. In accordance with the current accounting guidance for derivative instruments and hedging activities, we record all of our derivative instruments as either an asset or liability measured at their fair values.

INTEREST RATE RISK MANAGEMENT

As we disclosed in Note 7 to the Consolidated Financial Statements, we repaid the €100.0 (\$146.4) borrowing outstanding under our Revolving Credit Agreement and terminated the related interest rate swap agreements on October 16, 2009. Our interest rate swap agreements had been designated as cash flow hedges of the interest costs on our Euro-denominated variable rate borrowings. The interest rate swap agreements had a notional value of €100.0 (\$146.4) and fixed the variable portion of the interest rate on these borrowings, on a weighted-average basis, at 5.71%. The total interest rate on these borrowings was 6.21%, including the 50 basis point credit spread as defined in our previous revolving credit agreement.

For cash flow hedges, we recorded the effective portions of our interest rate swap agreements as a component of Accumulated Other Comprehensive Income (Loss) until we determined that it was probable (as of September 30, 2009) that we would repay our outstanding borrowings under our revolving credit facility. We realized the costs included in Accumulated Other Comprehensive Income (Loss) as interest expense by recording \$6.4 in the Consolidated Statement of Operations for the year ended December 31, 2009. We had no interest rate swap agreements as of December 31, 2010 or 2009 or at any time during 2010.

FOREIGN CURRENCY EXCHANGE RATE RISK MANAGEMENT

The €300.0 (\$401.2) Notes and the €200.0 (\$267.1) Notes were designated as economic hedges of our net investment in our foreign subsidiaries with a Euro functional currency as of December 31, 2010.

For derivatives designated as an economic hedge of the foreign currency exposure of a net investment in a foreign subsidiary, the gain or loss associated with foreign currency translation is recorded as a component of Accumulated Other Comprehensive Income (Loss), net of taxes. As of December 31, 2010, we had a \$56.1 loss included in Accumulated Other Comprehensive Income (Loss), net of taxes, as the net investment hedge was deemed effective.

Our forward contracts are not designated as hedges. Consequently, any gain or loss resulting from the change in fair value is recognized in the current period earnings. These gains or losses are offset by the exposure related to receivables and payables with our foreign subsidiaries and to interest due on our Euro-denominated notes, which is paid annually in June. We recorded a loss of \$2.7 associated with our forward contracts in Interest and Other Expenses for the year ended December 31, 2010 related to the forward contracts. We had a \$0.1 asset related to the forward contracts' fair value included in Other Long-Term Liabilities as of December 31, 2010.

The fair value measurements of these items recorded in our consolidated balance sheets as of December 31, 2010 and 2009 are disclosed in Note 1 to the Consolidated Financial Statements.

13.

Contingencies

LITIGATION

We are involved in a number of lawsuits arising in the ordinary course of business which will not, in the opinion of management, have a material effect on our results of operations, financial position or cash flows.

In February 2009, the French Competition Council rendered its decision and levied a fine of €42.0 (\$55.9) related to the competition investigation that began in November 2004, conducted by France's Direction Generale de la concurrence, de la Consommation et de la Repression des Fraudes ("DGCCRF"), a body of the French Finance Minister that investigates frauds and competition violations. We had accrued for this fine as of December 31, 2008, paid this fine in April 2009 and appealed the Competition Council's decision. In January 2010 we received notification that our appeal was denied and in March 2010, we again appealed the Competition Council's decision to the Cour de Cassation.

NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

in millions, except share and per share data

GUARANTEES

We have entered into certain guarantee contracts and stand-by letters of credit that total \$168.1 (\$131.4 for guarantees and \$36.7 for stand-by letters of credit). The guarantees primarily relate to operating leases and indebtedness. The stand-by letters of credit relate to insurance requirements and debt facilities. If certain conditions were met under these arrangements, we would be required to satisfy our obligation in cash. Due to the nature of these arrangements and our historical experience, we do not expect to make any significant payments under these arrangements.

14.

Segment Data

During the fourth quarter of 2010, our segment reporting was realigned due to our Jefferson Wells business being combined with our Professional Finance and Accounting vertical within the United States. Accordingly, our former reportable segment, Jefferson Wells, is now reported within our United States operating segment as part of the Americas reportable segment. All previously reported results have been restated to conform to the current year presentation.

We are organized and managed primarily on a geographic basis, with the exception of Right Management, which is operated as a separate global business unit. Each country and business unit primarily has its own distinct operations, is managed locally by its own management team and maintains its own financial reports. Each operation reports directly or indirectly through a regional manager, to a member of executive management. Given this reporting structure, all of our operations have been segregated into the following reporting segments: Americas, which includes United States and Other Americas; France; EMEA (Europe, Middle East and Africa, excluding France), which includes Italy and Other EMEA; Asia Pacific; and Right Management.

The Americas, France, EMEA, and Asia Pacific segments derive a significant majority of their revenues from the placement of contingent workers. The remaining revenues within these segments are derived from other workforce solutions and services, including recruitment and assessment, training and development, and ManpowerGroup Solutions. ManpowerGroup Solutions includes Talent Based Outsourcing (TBO), Managed Service Programs (MSP), Borderless Talent Solutions (BTS) and Recruitment Process Outsourcing (RPO). The Right Management segment revenues are derived from career management and workforce consulting services. Segment revenues represent sales to external clients primarily within a single segment. Due to the nature of our business, we generally do not have export or intersegment sales. We provide services to a wide variety of clients, none of which individually comprise a significant portion of revenue for us as a whole.

The accounting policies of the segments are the same as those described in the summary of significant accounting policies. We evaluate performance based on Operating Unit Profit, which is equal to segment revenues less direct costs and branch and national headquarters operating costs. This profit measure does not include goodwill and intangible asset impairment charges or amortization of intangible assets related to acquisitions, interest and other income and expense amounts or income taxes. During the third quarter of 2010, we redefined Operating Unit Profit to exclude intangible asset amortization related to all acquisitions. Therefore, these costs are no longer included as operating costs within the reportable segments and Corporate Expenses, and all intangible asset amortization expense is now shown separately. All previously reported results have been restated to conform to the current year presentation.

Total assets for the segments are reported after the elimination of investments in subsidiaries and intercompany accounts.

Year Ended December 31	2010	2009	2008
Revenues from Services^(a)			
Americas:			
United States ^(b)	\$ 2,783.4	\$ 1,786.0	\$ 2,236.4
Other Americas	1,265.5	967.3	1,129.8
	4,048.9	2,753.3	3,366.2
France	5,208.6	4,675.5	6,935.6
EMEA:			
Italy	1,044.2	950.8	1,519.5
Other EMEA	6,043.0	5,371.7	7,422.0
	7,087.2	6,322.5	8,941.5
Asia Pacific	2,147.2	1,728.0	1,841.6
Right Management	374.6	559.4	452.2
	\$ 18,866.5	\$ 16,038.7	\$ 21,537.1
Operating Unit Profit (Loss)			
Americas:			
United States	\$ 42.8	\$ (41.4)	\$ 17.3
Other Americas	36.5	20.1	25.9
	79.3	(21.3)	43.2
France	47.1	20.8	299.0
EMEA:			
Italy	47.5	27.9	120.4
Other EMEA	157.4	34.7	237.8
	204.9	62.6	358.2
Asia Pacific	47.2	26.5	29.2
Right Management	3.5	113.4	44.7
	382.0	202.0	774.3
Corporate expenses	(101.2)	(77.4)	(95.6)
Goodwill and intangible asset impairment charges	(428.8)	(61.0)	(163.1)
Intangible asset amortization expense ^(c)	(39.3)	(21.9)	(22.1)
Reclassification of French business tax ^(d)	65.3	-	-
Interest and other expenses	(43.2)	(64.6)	(50.9)
(Loss) earnings before income taxes	\$ (165.2)	\$ (22.9)	\$ 442.6

(a) Further breakdown of Revenues from Services by geographical region is as follows:

Revenues from Services	2010	2009	2008
United States	\$ 2,940.1	\$ 2,059.4	\$ 2,436.3
France	5,240.7	4,710.3	6,968.8
Italy	1,065.0	967.8	1,534.9
United Kingdom	1,822.2	1,738.0	2,491.8
Total Foreign	15,926.4	13,979.3	19,100.8

(b) The U.S. revenues above represent revenues from our company-owned branches and franchise fees received from our franchise operations, which are discussed further on the financial highlights page.

(c) Intangible asset amortization related to acquisitions was excluded from operating costs within the reportable segments and corporate expenses, and shown separately.

(d) The French Business Tax, as disclosed in Note 5 to the Consolidated Financial Statements, is reported in Provision for Income Taxes rather than in Cost of Services, in accordance with the current accounting guidance on income taxes. However, we view this tax as operational in nature. Accordingly, the financial information reviewed internally continues to include the French Business Tax within the Operating Unit Profit of our France reportable segment. Therefore, we have shown the amount of the French Business Tax above to reconcile to our (Loss) Earnings before Income Taxes.

NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

in millions, except share and per share data

Year Ended December 31	2010	2009	2008
Depreciation and Amortization Expense			
Americas:			
United States	\$ 15.4	\$ 12.6	\$ 12.8
Other Americas	3.7	3.7	3.8
	19.1	16.3	16.6
France	12.6	15.3	20.1
EMEA:			
Italy	3.8	4.4	5.0
Other EMEA	21.2	24.6	25.5
	25.0	29.0	30.5
Asia Pacific	4.6	5.6	8.3
Right Management	7.3	9.1	9.5
Corporate	2.2	—	—
Amortization of intangible assets ^(a)	39.3	21.9	22.1
	\$ 110.1	\$ 97.2	\$ 107.1
Earnings from Equity Investments			
Americas:			
United States	\$ —	\$ —	\$ (1.6)
Other Americas	—	—	—
	—	—	(1.6)
France	(0.6)	(0.9)	(0.9)
EMEA:			
Italy	—	—	—
Other EMEA	5.2	3.3	3.0
	5.2	3.3	3.0
Asia Pacific	—	0.6	0.4
Right Management	—	—	—
	\$ 4.6	\$ 3.0	\$ 0.9

(a) Intangible asset amortization related to acquisitions was excluded from operating costs within the reportable segments and corporate expenses, and shown separately.

Year Ended December 31	2010	2009	2008
Total Assets			
Americas:			
United States	\$ 1,361.4	\$ 630.7	\$ 664.9
Other Americas	257.6	218.9	218.9
	1,619.0	849.6	883.8
France	1,826.0	2,220.1	2,314.7
EMEA:			
Italy	271.3	239.7	291.2
Other EMEA	1,852.8	1,560.7	1,660.3
	2,124.1	1,800.4	1,951.5
Asia Pacific	395.1	314.4	411.2
Right Management	86.1	228.7	214.4
Corporate ^(a)	679.4	800.6	846.6
	\$ 6,729.7	\$ 6,213.8	\$ 6,622.2
Equity Investments			
Americas:			
United States	\$ -	\$ -	\$ -
Other Americas	-	-	-
	-	-	-
France	0.4	1.1	2.0
EMEA:			
Italy	-	-	-
Other EMEA	70.5	64.0	55.6
	70.5	64.0	55.6
Asia Pacific	0.7	0.4	23.4
Right Management	-	-	-
	\$ 71.6	\$ 65.5	\$ 81.0

(a) Corporate assets include assets that are not used in the operations of any segment, the most significant of which are purchased intangibles and cash.

NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

in millions, except share and per share data

Year Ended December 31	2010	2009	2008
Long-Lived Assets^(a)			
Americas:			
United States	\$ 39.7	\$ 37.3	\$ 48.3
Other Americas	9.7	9.1	10.0
	49.4	46.4	58.3
France	43.2	42.1	54.9
EMEA:			
Italy	7.7	8.6	11.4
Other EMEA	54.2	62.6	73.9
	61.9	71.2	85.3
Asia Pacific	17.8	13.9	17.6
Right Management	15.9	21.4	23.5
Corporate	4.0	6.0	7.6
	\$ 192.2	\$ 201.0	\$ 247.2
Additions to Long-Lived Assets			
Americas:			
United States	\$ 6.4	\$ 3.5	\$ 10.8
Other Americas	3.7	2.2	6.1
	10.1	5.7	16.9
France	18.8	5.7	12.6
EMEA:			
Italy	3.6	1.6	2.7
Other EMEA	15.7	12.6	37.9
	19.3	14.2	40.6
Asia Pacific	7.2	2.2	6.8
Right Management	2.9	6.3	7.8
Corporate	0.2	1.0	2.2
	\$ 58.5	\$ 35.1	\$ 86.9

(a) Further breakdown of Long-Lived Assets by geographical region is as follows:

	2010	2009	2008
Long-Lived Assets			
United States	\$ 44.2	\$ 44.9	\$ 57.3
France	45.8	45.1	58.3
Italy	8.1	9.3	12.3
United Kingdom	15.3	16.7	19.4
Total Foreign	148.0	156.1	189.9