

Fundamentos de Visualización para el Análisis de Datos

Máster Universitario en Inteligencia de Negocio

Prof. Javier Cantón

Tema 3. El cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard)



La Universidad en Internet

TRANSLATING
STRATEGY
INTO ACTION

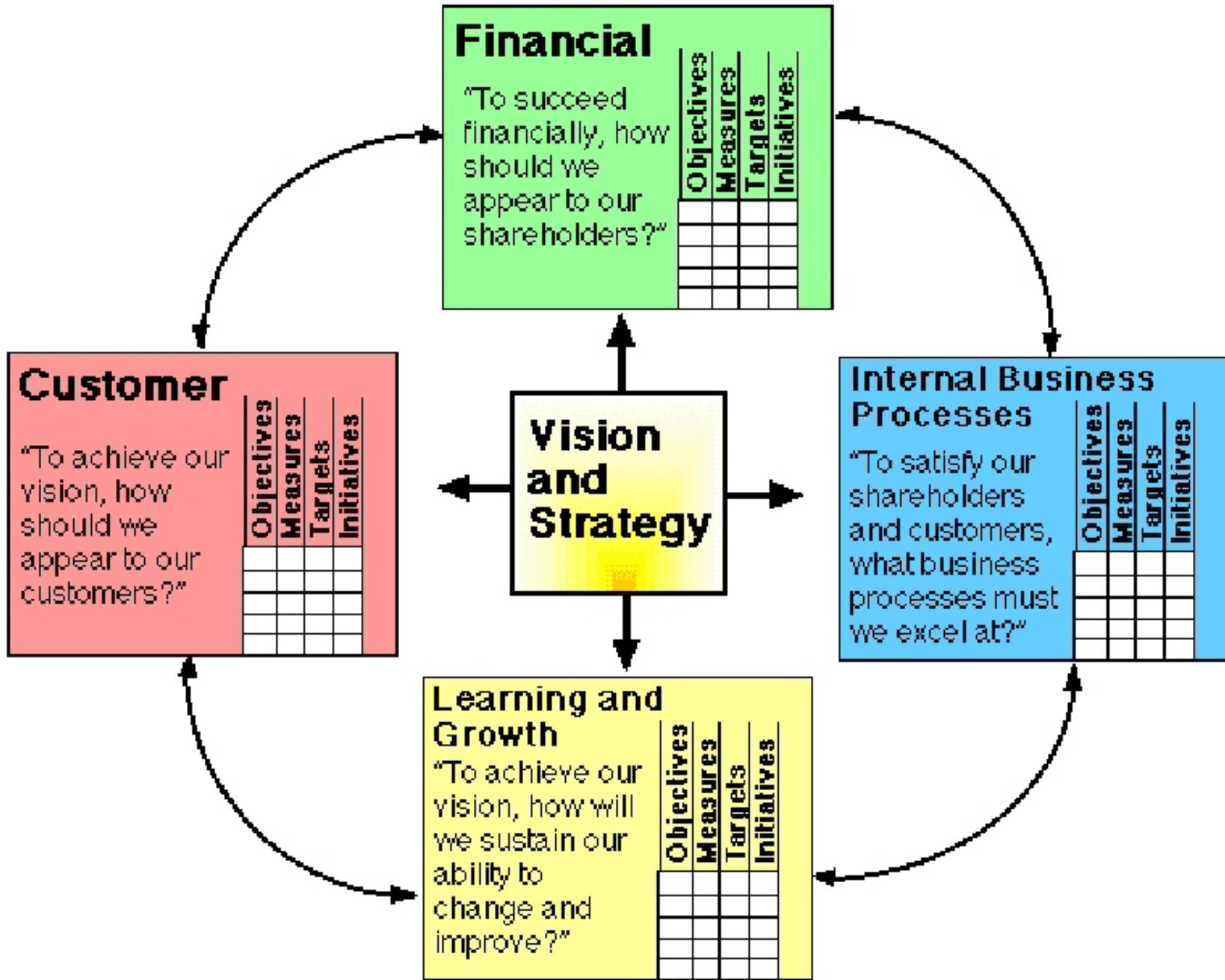
The

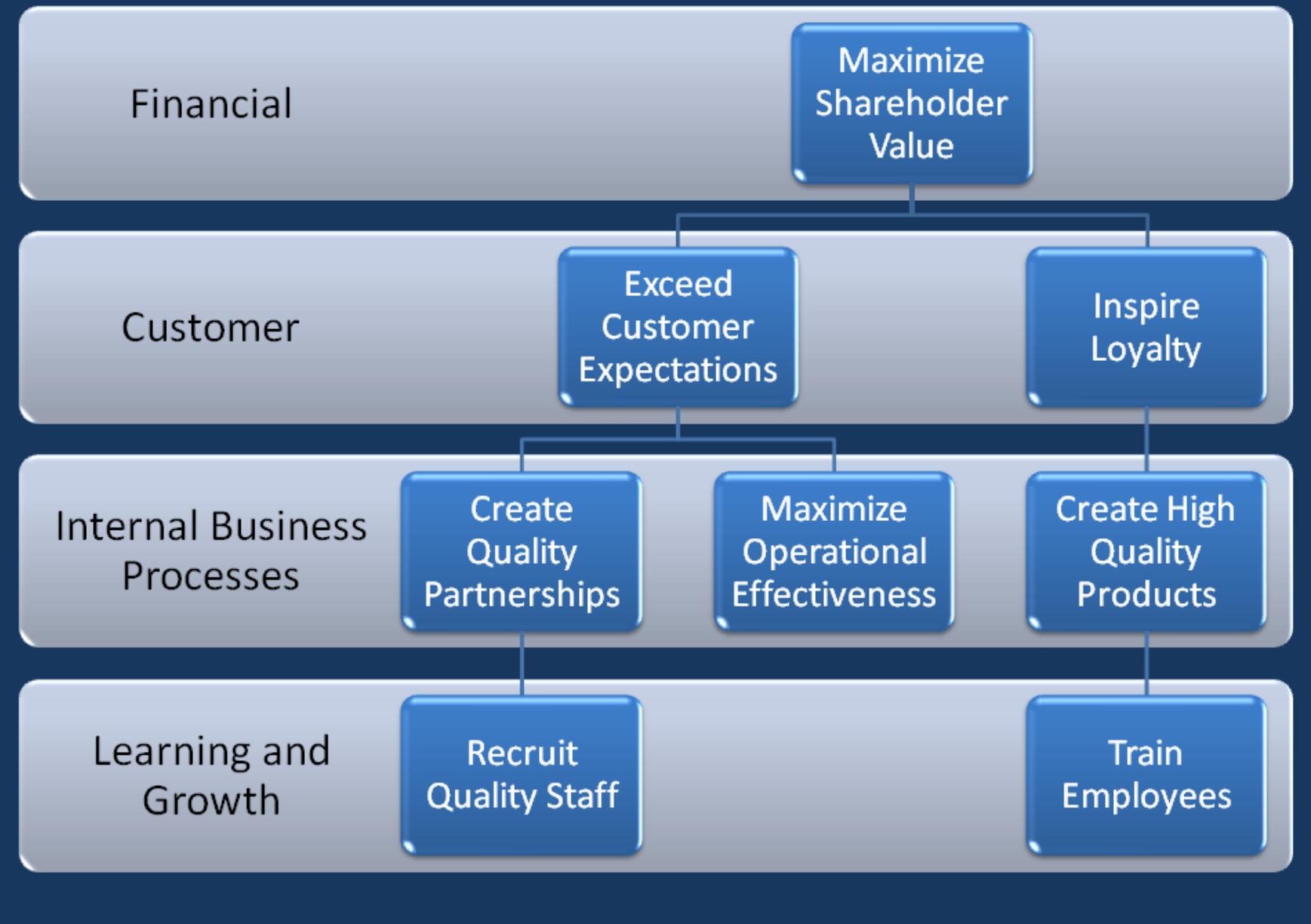
BALANCED SCORECARD

Robert S. Kaplan
David P. Norton

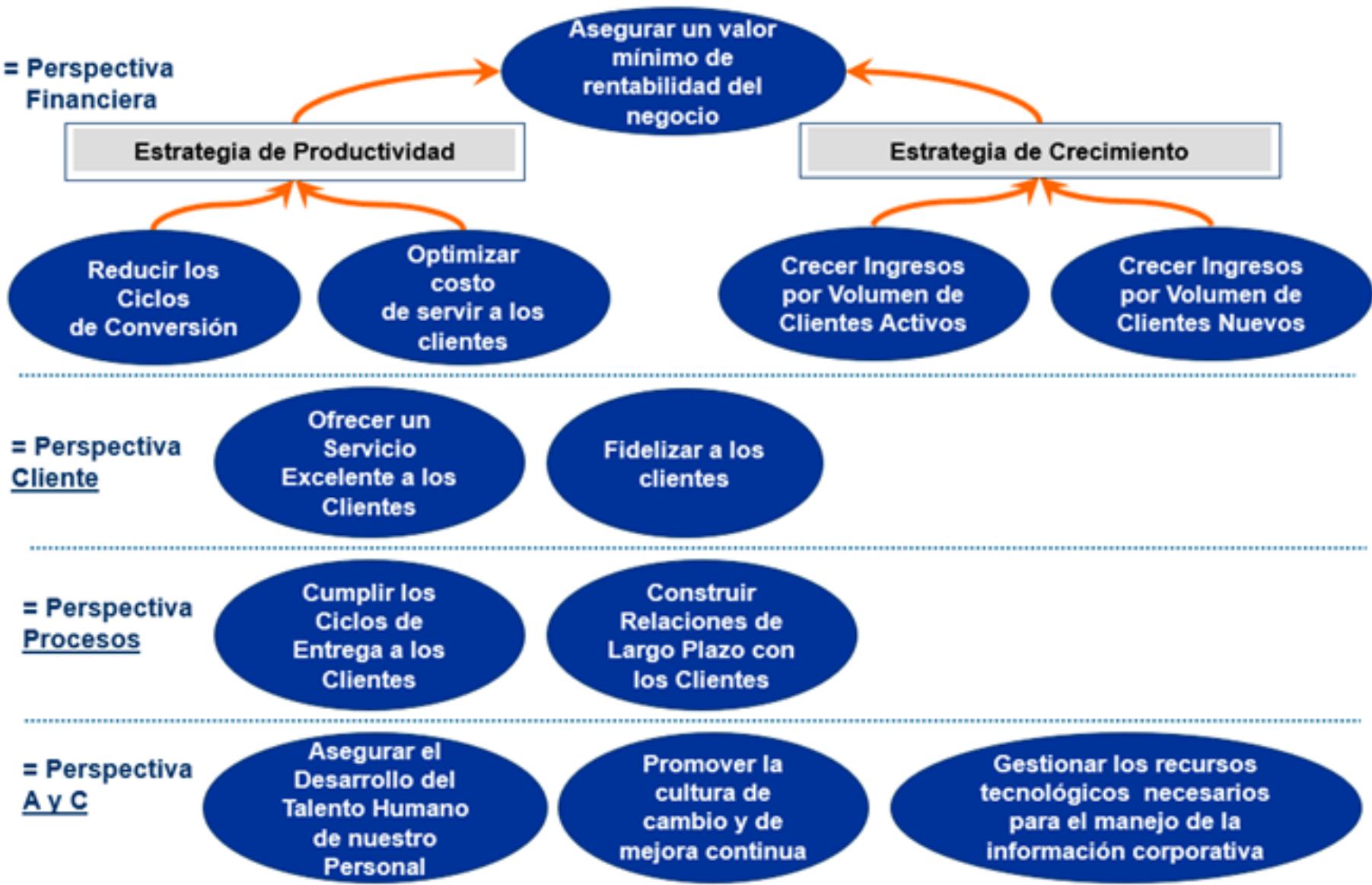
“A LANDMARK ACHIEVEMENT.”
—Michael Hammer

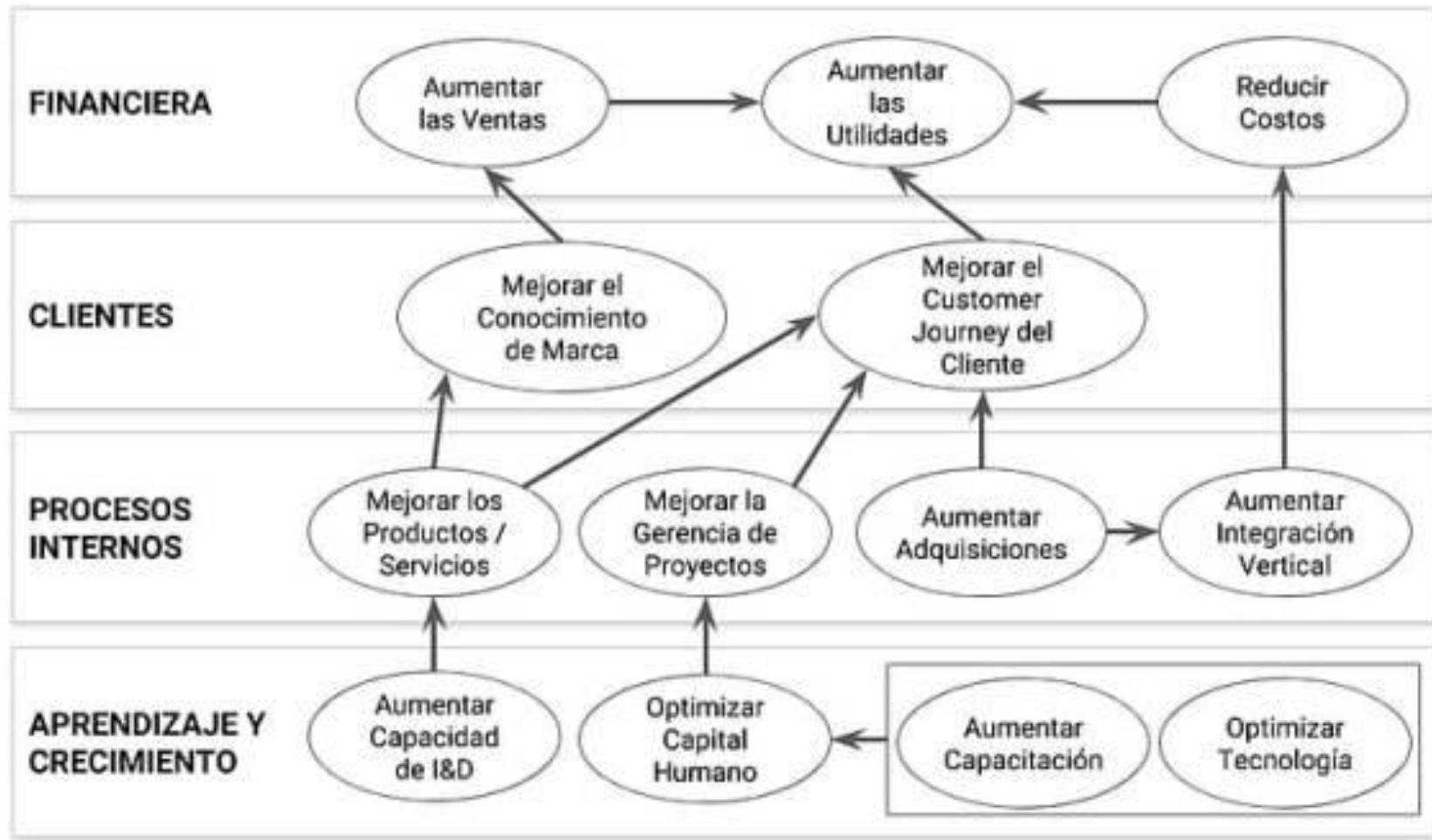






= Perspectiva Financiera





MAPA ESTRATÉGICO

ANMAT 2024/2027

Misión

Promover y proteger la salud de la población mediante las acciones dirigidas a la fiscalización, vigilancia y control de los productos y establecimientos que se encuentran bajo su incumbencia.

Visión

Ser una autoridad sanitaria técnica y científica líder a nivel nacional e internacional, innovadora, oportuna, confiable y comprometida con los argentinos y el mundo.

Valores

- Responsabilidad y compromiso con la salud
- Confiabilidad
- Apertura
- Trabajo en equipo
- Mejora continua
- Ética y transparencia
- Actitud de servicio

OE

1

AVANZAR HACIA CRITERIOS DE CONVERGENCIA, RELIANCE Y OPTIMIZACIÓN REGULATORIA

- 1.1. Fortalecer las relaciones y establecer convenios y/o cooperación con otras autoridades.
- 1.2. Acordar criterios para promover el reliance.
- 1.3. Mejorar las herramientas existentes y generar nuevas para contar con información confiable orientada a la convergencia, reliance y a la optimización regulatoria.

OE

2

FORTALECER LOS MECANISMOS PARA LA PREPARACIÓN FRENTES A EMERGENCIAS SANITARIAS Y SITUACIONES CRÍTICAS

- 2.1. Fortalecer los sistemas en ciberseguridad.
- 2.2. Generar y mejorar las estrategias de comunicación.
- 2.3. Implementar estrategias para la mejora continua de la fiscalización y vigilancia sanitaria ante emergencias y situaciones críticas.

OE

3

ROBUSTECER LA PRESENCIA DE LA ANMAT EN LOS PRINCIPALES ESCENARIOS INTERNACIONALES

- 3.1. Participar en mecanismos de convergencia, esquemas de evaluación, certificación y acreditación de estándares internacionales.
- 3.2. Consolidar los espacios internacionales de participación, promover membresías/pertenencias internacionales en espacios del ecosistema regulador y consolidar las existentes.

OE

4

FORTALECER LAS FUNCIONES REGULADORAS

- 4.1. Fortalecer la articulación con las jurisdicciones y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en materia regulatoria, como así también en la fiscalización, control y vigilancia de los productos de incumbencia de la ANMAT.
- 4.2. Gestionar la disponibilidad de información pública vinculada a las funciones reguladoras.
- 4.3. Optimizar procesos y procedimientos para lograr la agilidad regulatoria con eficacia, eficiencia y adaptabilidad.
- 4.4. Integrar, transversalizar y hacer accesible las bases de datos para la toma de decisiones.
- 4.5. Fortalecer las acciones que contribuyen a la integridad institucional.
- 4.6. Elaborar, revisar y actualizar el marco normativo.

OE

5

PROPICIAR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- 5.1. Potenciar el talento humano.
- 5.2. Fortalecer el programa de residencias y otras estrategias de formación en perfiles específicos tales como la Maestría en Ciencia Reguladora de productos para la salud y un sistema de pasantías universitarias.
- 5.3. Desarrollar estrategias de intercambio de información y experiencia.
- 5.4. Propiciar y fortalecer las herramientas para el repositorio, uso e intercambio de información.

K ey P erformance I ndicator

Métrica cuantificable que mide el grado de cumplimiento de un objetivo estratégico clave.

Relevante

Medible

Alineado

Comprensible

Revisable

Relevante

- Estar directamente conectados con los objetivos estratégicos de la entidad

Medible

- Debe existir un modo claro de cuantificarlos, con datos fiables.

Alineado

- Encajar en la cadena causa-efecto del mapa estratégico del BSC

Comprensible

- Todos los implicados deben entender qué mide el KPI y por qué es importante

Revisable

- Con la periodicidad adecuada para aportar información de gestión

KPQ

- Definición: Una KPQ es una pregunta de gestión que captura exactamente qué necesitan saber los responsables acerca de un objetivo estratégico.
- Función: Ayuda a clarificar qué datos e indicadores (KPIs) se necesitan para responder a esa pregunta.
- Características de una buena KPQ:
 - Formulada como pregunta abierta (“¿En qué medida...?”, “¿Cómo bien...?”)
 - Relacionada directamente con un objetivo estratégico.
 - Facilita el diálogo, la reflexión y la decisión, no solo la medición.

Consejos para diseñar **KPI**

- Iniciar con la estrategia y preguntas clave (KPQs) antes de definir los indicadores.
- Verificar qué datos ya tienes y qué necesitas recopilar.
- Limitar el número de KPIs a los más estratégicos; evitar la proliferación.
- Establecer metas claras, plazos, responsables y visualizaciones.
- Comunicar los KPIs y vincularlos a la acción: cada KPI debe desencadenar decisiones.
- Asegurar que los datos sean fiables, actualizados y accesibles para su visualización.

Ejemplos KPI

Financiera

- Crecimiento de ingresos interanual (Revenue Growth)
- Margen operativo (% Operating Profit Margin)
- Retorno sobre el capital empleado (ROCE)

Clientes

- Índice de satisfacción del cliente (CSAT)
- Tasa de retención de clientes (Customer Retention Rate)
- Valor medio por cliente o ticket medio (Average Transaction Value)

Procesos internos

- Tiempo medio de ciclo de entrega (Order Fulfillment Time)
- Porcentaje de defectos / devolución de producto (Defect Rate)
- Rotación de inventario (Inventory Turns)

Aprendizaje y Crecimiento

- Tasa de rotación del personal (% Employee Turnover)
- Horas de formación por empleado al año (Training Hours per Employee)
- Número de nuevos productos o servicios lanzados (New Product Introductions)

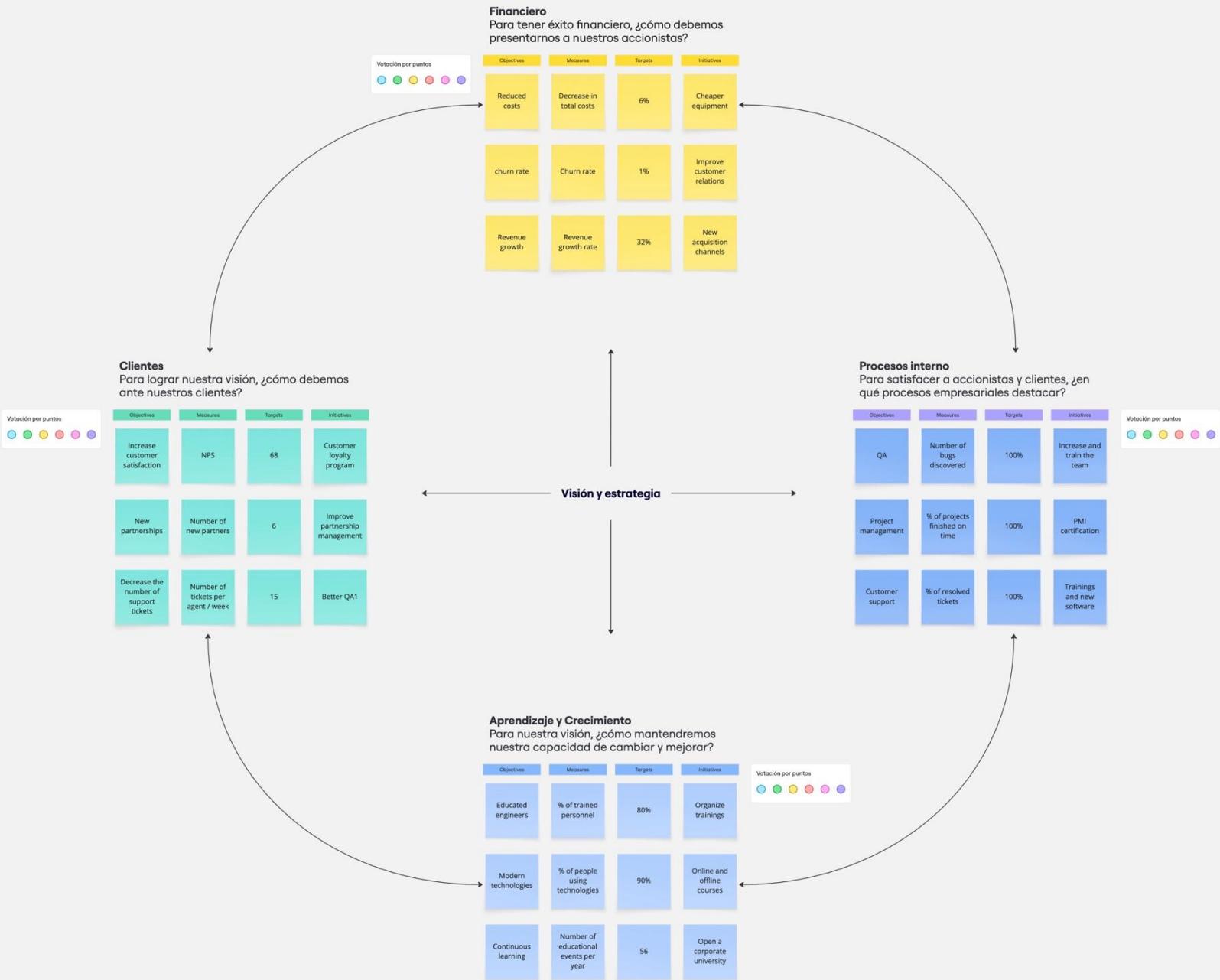
Ejemplos de KPI



EcoBite Foods - Construir KPI



- Iniciar con la estrategia y preguntas clave (KPQs) antes de definir los indicadores.
- Verificar qué datos ya tienes y qué necesitas recopilar.
- Limitar el número de KPIs a los más estratégicos; evitar la proliferación.
- Establecer metas claras, plazos, responsables y visualizaciones.
- Comunicar los KPIs y vincularlos a la acción: cada KPI debe desencadenar decisiones.



Perspectiva	KPQ (Pregunta Clave)	KPI (Indicador Propuesto)
Financiera	1. ¿En qué medida estamos aumentando nuestros ingresos totales?	a) Variación porcentual de ingresos.
	2. ¿Cómo está evolucionando nuestra rentabilidad?	b) Margen operativo (%)
Cliente	1. ¿Qué nivel de satisfacción y fidelidad tienen nuestros distribuidores?	a) Índice de satisfacción del cliente.
	2. ¿Cómo afecta la calidad del producto a la experiencia del cliente?	b) Número de reclamos por defectos de empaquetado.
Procesos internos	1. ¿Estamos cumpliendo los tiempos y estándares de producción?	a) % de órdenes entregadas a tiempo.
	2. ¿Qué nivel de eficiencia operativa tenemos?	b) Tasa de defectos en procesos clave (empaquetado, producción).
Aprendizaje y crecimiento	1. ¿Estamos desarrollando y reteniendo al talento necesario para crecer?	a) Tasa de rotación del personal.
	2. ¿Qué nivel de adopción tecnológica tiene la organización?	b) % de empleados que usan el CRM u otras herramientas digitales.

Fundamentos de Visualización para el Análisis de Datos

Máster Universitario en Inteligencia de Negocio

Prof. Javier Cantón

Tema 3. El cuadro de mando integral (II)

¿Qué es un *dashboard*?



¿Qué es un *dashboard*?



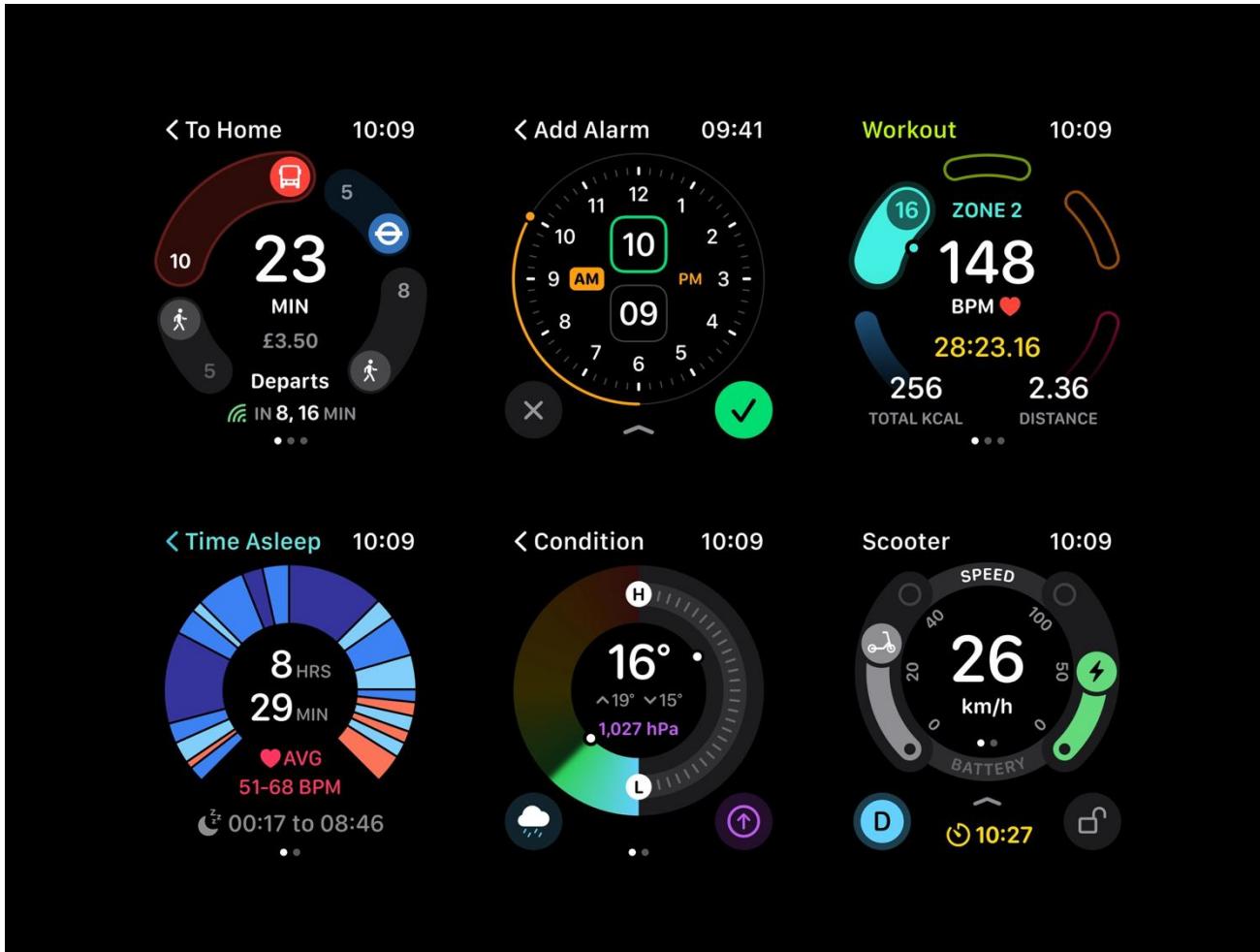
¿Qué es un *dashboard*?



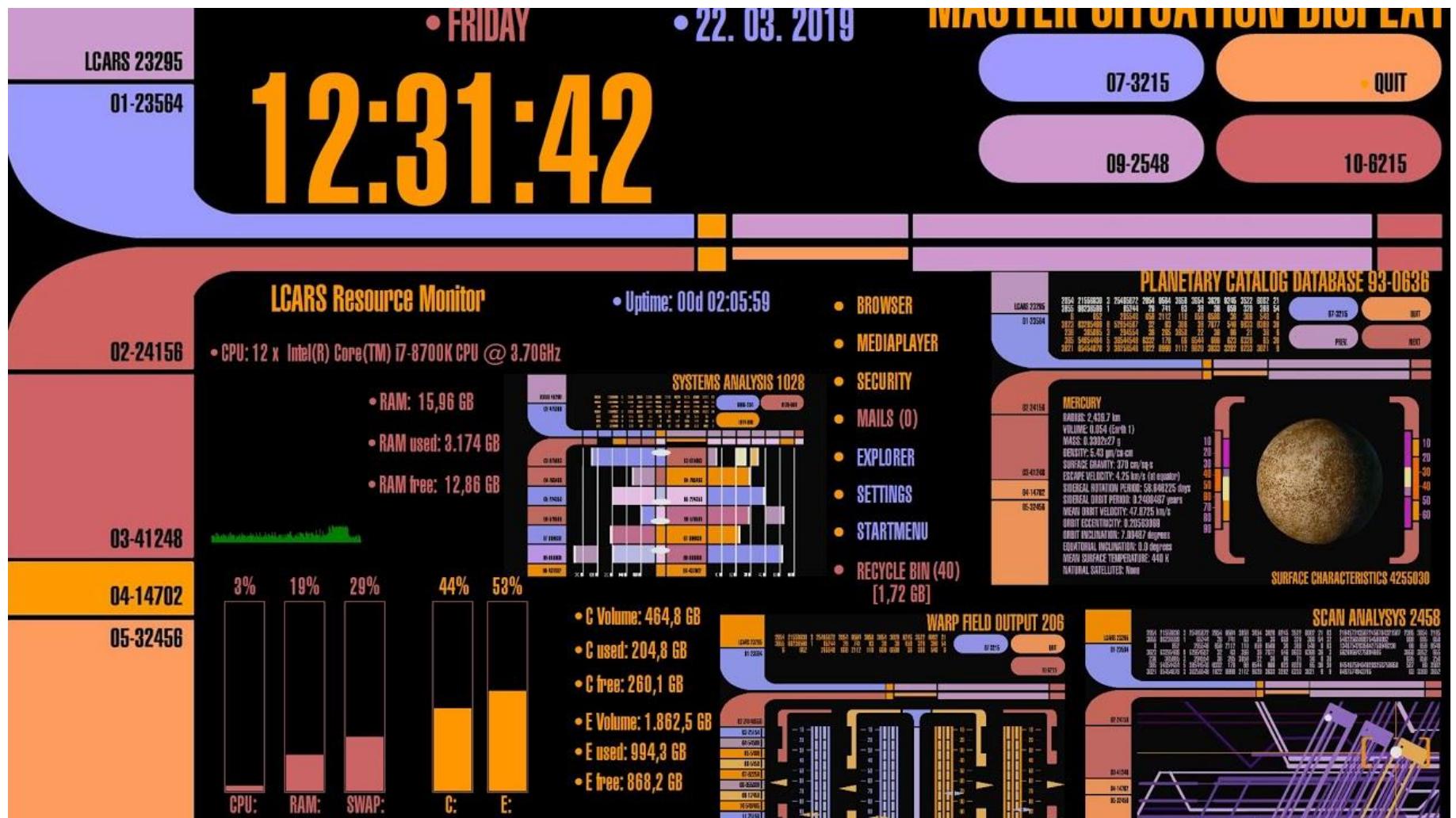
¿Qué es un *dashboard*?



¿Qué es un *dashboard*?



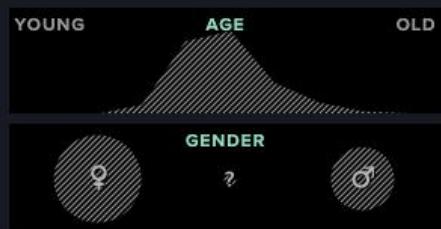
¿Qué es un dashboard?



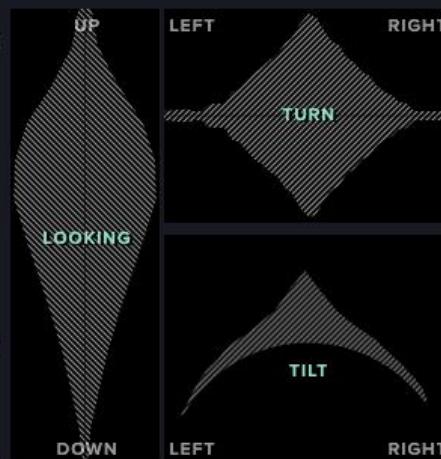
¿Qué es un *dashboard*?



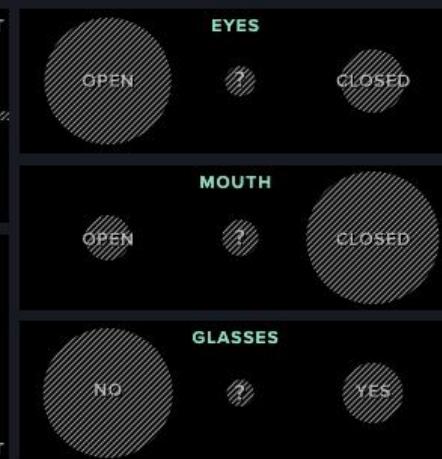
DEMOGRAPHICS



POSE



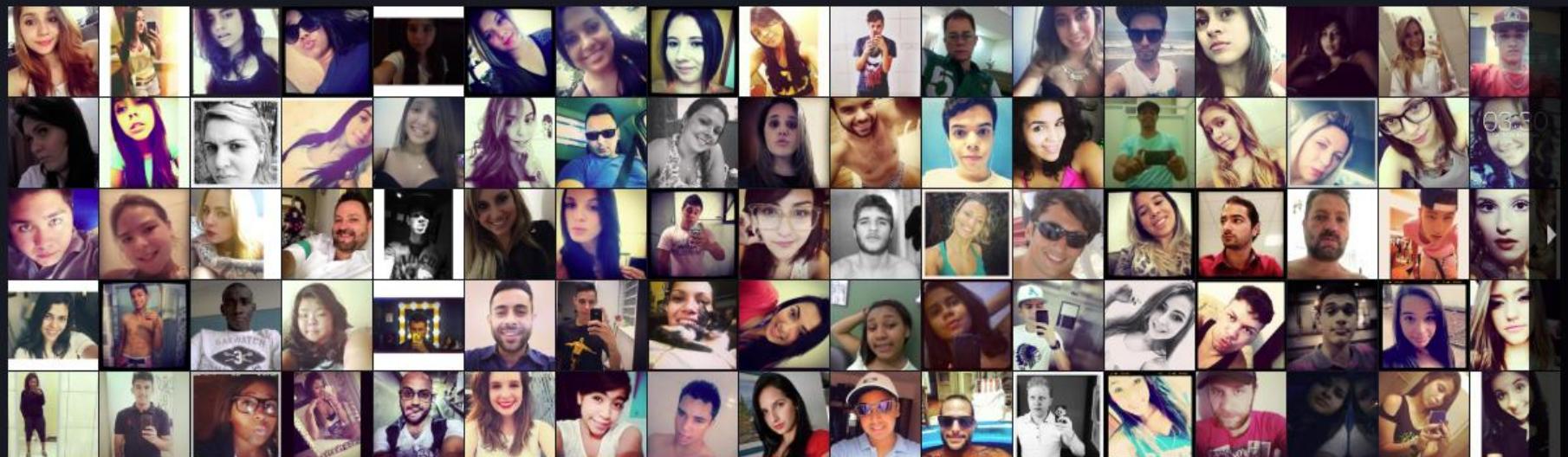
FEATURES



MOOD



3840 of 3840 selfies.





Tracking Home

Data Visualizations ▾

Global Map

U.S. Map

Data in Motion

Tracking FAQ



COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU)



JHU Ceased Updates at:
10/3/2023, 14:21
See Terms of Use for more info

Total Cases
676.609.955

Total Deaths
6.881.955

Total Vaccine Doses Administered
13.338.833.198

28-Day Cases
4.035.254

28-Day Deaths
28.018

28-Day Vaccine Doses Administered
28.156.730

Cases | Deaths by
Country/Region/Sovereignty

US
28-Day: **959.794** |
9.451
Totals: **103.804.263** |
1.123.836

Japan
28-Day: **418.671** |
2.804
Totals: **33.329.551** |
73.046

Germany
28-Day: **355.168** |
2.275
Totals: **38.249.060** |
168.935

Russia
28-Day: **350.549** | **989**
Totals: **22.086.064** |
388.521

Korea, South
28-Day: **290.039** | **396**
Totals: **30.615.522** |
34.093



Esri, FAO, NOAA, USGS

Powered by Esri

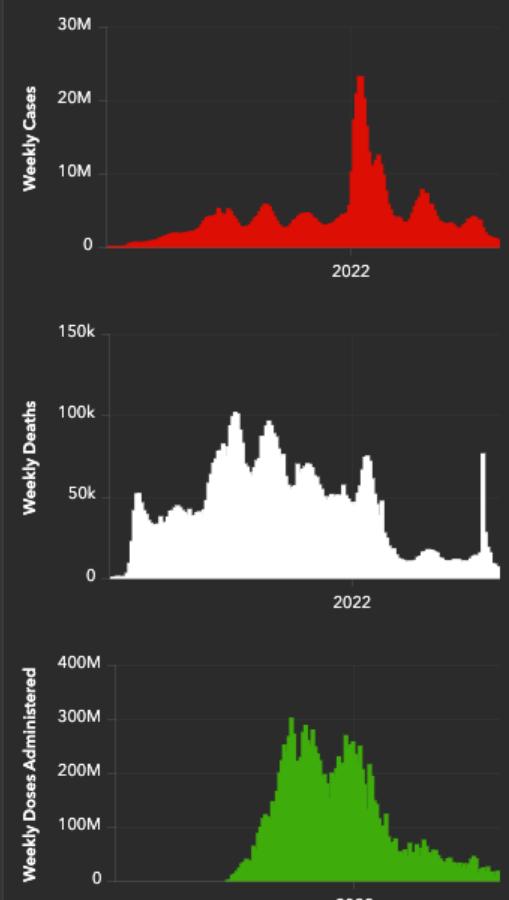
◀ Admin0 ▶

◀ Admin1 ▶

28-Day

▶

Weekly 28-Day



¿Qué es un *dashboard*?

- Representación visual que contiene la información más importante, que resume de forma eficiente un conjunto de datos extraídos de una organización con un objetivo.
- Una representación visual de los datos que se utiliza para monitorizar y supervisar el estado y condiciones de la información y/o facilitar la comprensión de la misma.
- Una herramienta de gestión de la información que monitoriza, analiza y muestra de manera visual los indicadores clave de desempeño (KPI), métricas y datos fundamentales para hacer un seguimiento del estado de una empresa, un departamento, una campaña o un proceso específico.

¿Qué es un *dashboard*?

- Combinar diferentes elementos (gráficos, texto, imágenes, leyendas, filtros, etc.) en un todo coordinado y coherente que permita a la gente entender y comprender los datos.
- No hay dashboards perfectos, solo adecuados. Cada uno demuestra grandes ideas y tendencias de manera relevante para la gente que necesita comprender los datos.
- Métricas necesarias para conocer el estado de una o varias áreas, de forma resumida pero eficiente, para ofrecer una visión general y a la vez detallada de los aspectos que puedan ser relevantes para la toma de decisiones.

¿Qué es un *dashboard*?



Debe contener solo la información necesaria para el objetivo para el que fue creado



Toda la información
Información crítica



Texto + gráficos

Requerimientos de un *dashboard*

1. Basados en información extraída de los datos y, generalmente, en la representación de algunos KPI.
2. Debe ocupar una sola pantalla y la información debe ser visible sin necesidad de ampliar, ya que el objetivo es mostrar la información de forma directa y clara.
3. Información suficientemente actualizada para una toma de decisiones sincronizada con realidad de la empresa.
4. Mostrar solo la información crítica, pero debe tener como base otros informes complementarios más detallados que sirvan como información adicional.
5. Mantener relación entre estética y usabilidad.
6. Diseño personalizado, adaptado un *target* y un objetivo.

Tipos de *dashboard*



Rol de un *dashboard*

1. Los *dashboards estratégicos* ayudan a los directivos en la toma de decisiones con información clave, simple y focalizada. No requieren actualizaciones frecuentes ni interactividad, evitando distracciones y exceso de datos.
2. Los *dashboards analíticos* ofrecen un contexto amplio para comparaciones e historial de datos. Requieren funciones interactivas y sofisticadas para explorar y comprender la información en detalle.
3. Los *dashboards de monitorización* son dinámicos e inmediatos, con visualizaciones simples para facilitar la identificación y respuesta rápida. Presentan información específica, actualizable en tiempo real y con opciones interactivas para profundizar en los datos.

Organización de información

1. Organizar los grupos por su función y uso en la organización:
 1. Funciones que tiene en el negocio (por ejemplo, envíos, ventas, presupuestos, etc.).
 2. Por las entidades de las que proceden (departamentos, proyectos, localización, etc.).
 3. Por el uso que se hará de ellos (para comparar valores, para tomar decisiones, para monitorizar...).
2. Colocar las visualizaciones o elementos cerca si pertenecen al mismo grupo para percibir su unión.
3. Los espacios en blanco pueden ser útiles para delinear la separación entre grupos (leyes Gestalt).

Organización de información

4. Realizar **comparaciones** puede ser muy útil para explicar un dato, porque muchas veces estos se entienden mejor si tenemos otro de referencia.
5. **Evitar confusiones:** hay que ser muy cuidadosos con la organización de los *dashboards*, ya que normalmente condensamos mucha información en poco espacio; su organización crea relaciones y hace que podamos comparar elementos en ocasiones de forma errónea.
6. **Mantener la consistencia** en un *dashboard* es clave para interpretar relaciones entre datos. Usar formas, colores y ejes coherentes evita confusión y refuerza la comparación entre elementos similares.

Algunos principios clave de diseño

Un buen dashboard debe ser claro, intuitivo y centrado en su audiencia. Para ello, se recomienda seguir estos principios:

- **Regla de los cinco segundos:** el usuario debe encontrar la información clave en menos de cinco segundos. Si tarda más, el diseño necesita ajustes.
- **Estructura lógica:** organizar la información en tres niveles; primero los indicadores clave, luego las tendencias que los explican y, al final, los detalles para un análisis más profundo.
- **Mostrar solo métricas esenciales:** incluir entre cinco y nueve elementos visuales (7 es número mágico) evita la sobrecarga de información y facilita la comprensión.
- **Visualización adecuada:** elegir los gráficos según el tipo de datos.

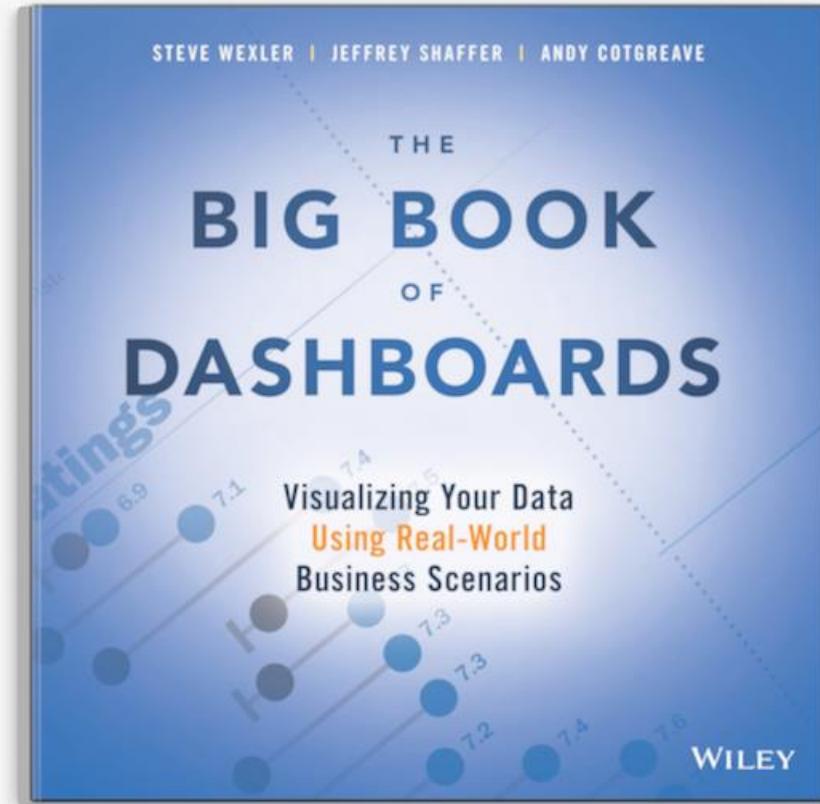
Algunos principios clave de diseño

- La relación entre el número de elementos que mostramos, su interacción y personalización nos ayuda a crear *dashboards* sencillos en apariencia, pero complejos en información.
- Utilizar pocos colores y con un objetivo claro y sencillo ayuda a entender el *dashboard* de forma más rápida.
- Utilizar texto para hacer aclaraciones ayuda a evitar que el lector no entienda lo que está viendo u obtenga información incorrecta de las visualizaciones.
- En función del objetivo de nuestro *dashboard*, debemos elegir la cantidad de información esencial y explicativa que debemos incluir, cómo manejamos los colores, las formas, el tamaño y la personalización para lograr los objetivos de visualización de la información.

Aplica el sentido
común

Menos es más

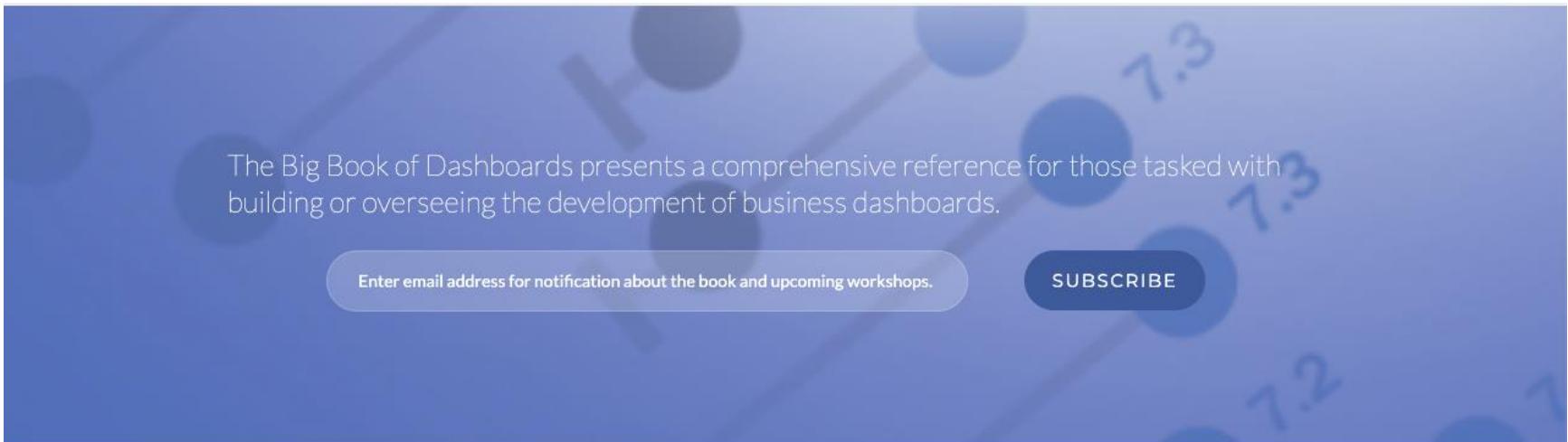
Algunos ejemplos



Algunos ejemplos

The Big Book of Dashboards

HOME WORKSHOPS DASHBOARDS AUTHORS PRESS & MEDIA CHART CHAT SCREAMING CAT ORDER



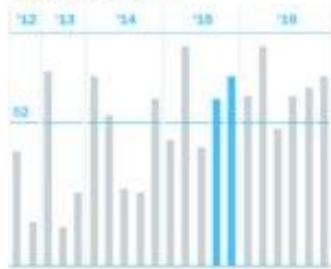
The Big Book of Dashboards presents a comprehensive reference for those tasked with building or overseeing the development of business dashboards.

Enter email address for notification about the book and upcoming workshops.

SUBSCRIBE

Course Metrics

Students



1097

Total students in five years.

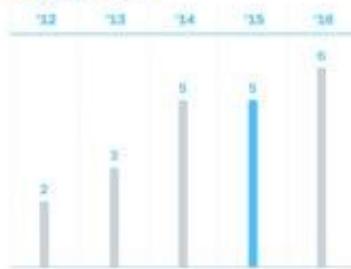
Enrollments



687

Total students in 2015-2016.

Classes



21

Total classes in five years.

Ratings



7.7 of 8

Most Recent Instructor Rating (out of 8.0)

Semesters

2015 Fall Semester 001

Questions

I developed specific skills and competencies

Overall, this was an excellent course

The instructor communicated clearly

The instructor graded fairly

The instructor was well organized

The instructor interacted well with students

Overall, this instructor was excellent

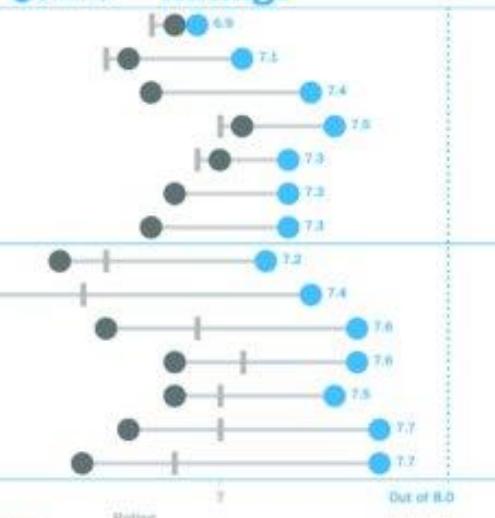
2015 Fall Semester 002

BANA

| College

Shaffer

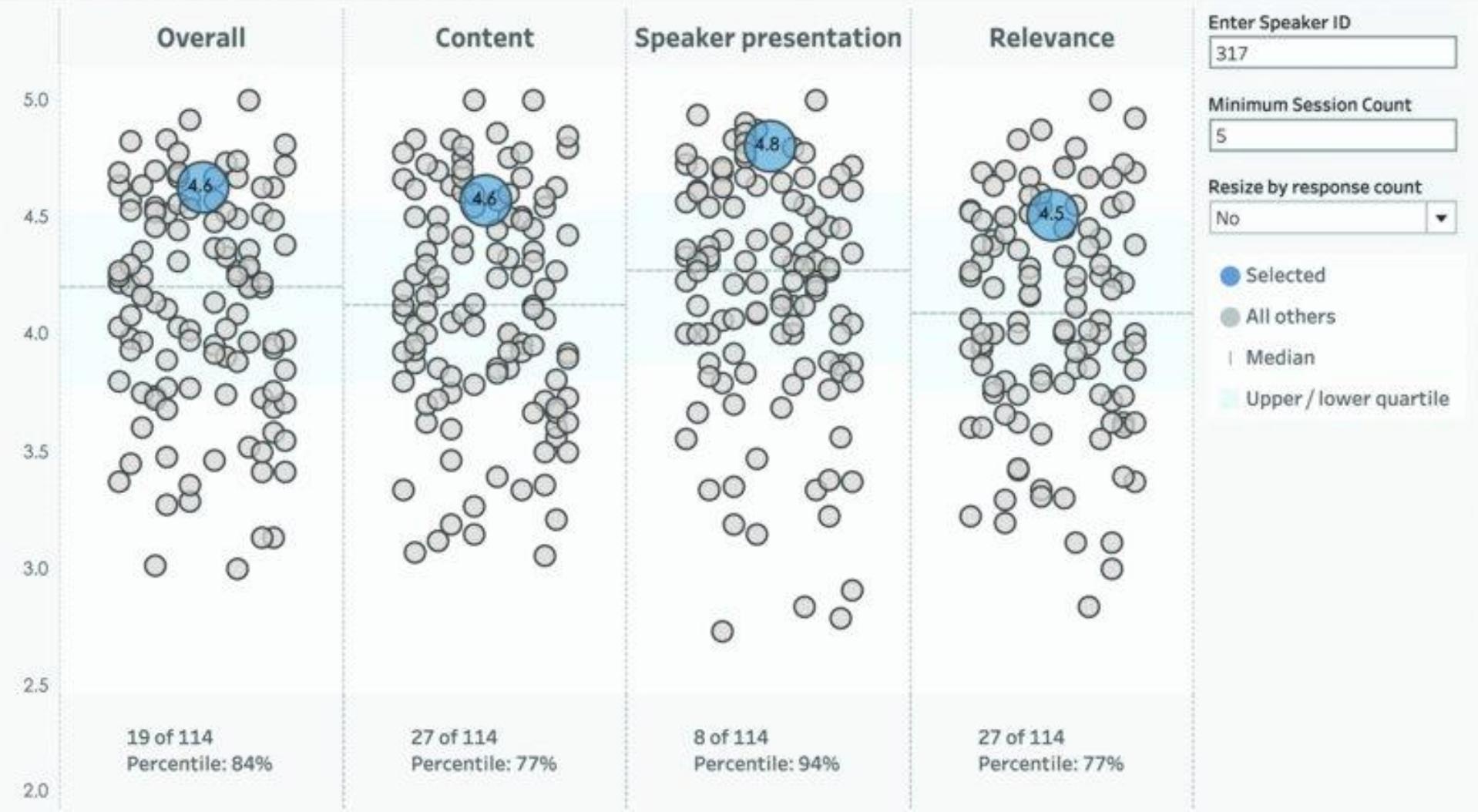
Ratings



Course Metrics Dashboard created by Jeffrey A. Shaffer. Data from University of Cincinnati Course Evaluations. Blue indicates the 2 most recent rating periods.

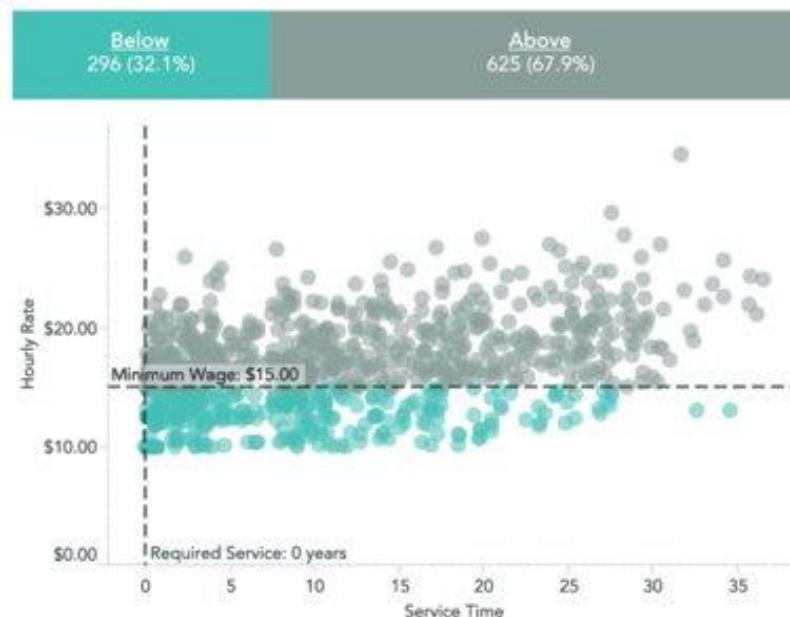
Speaker Ratings Comparison

Speaker 317 compared with all other speakers



What-If Analysis: Impact of Minimum Wage

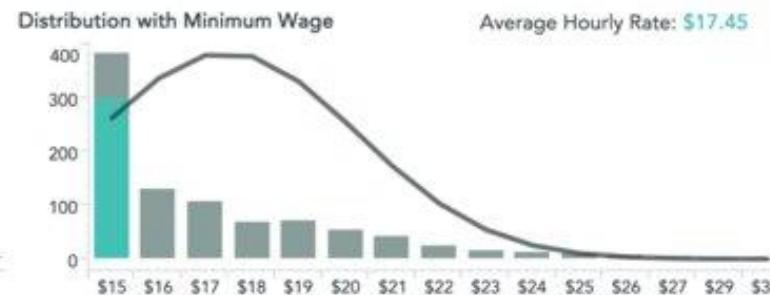
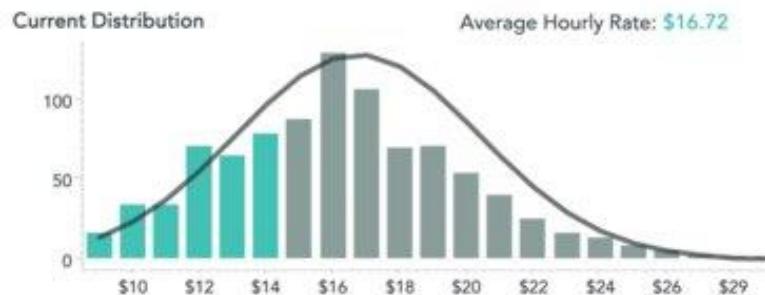
Proposed Minimum Wage Required Service

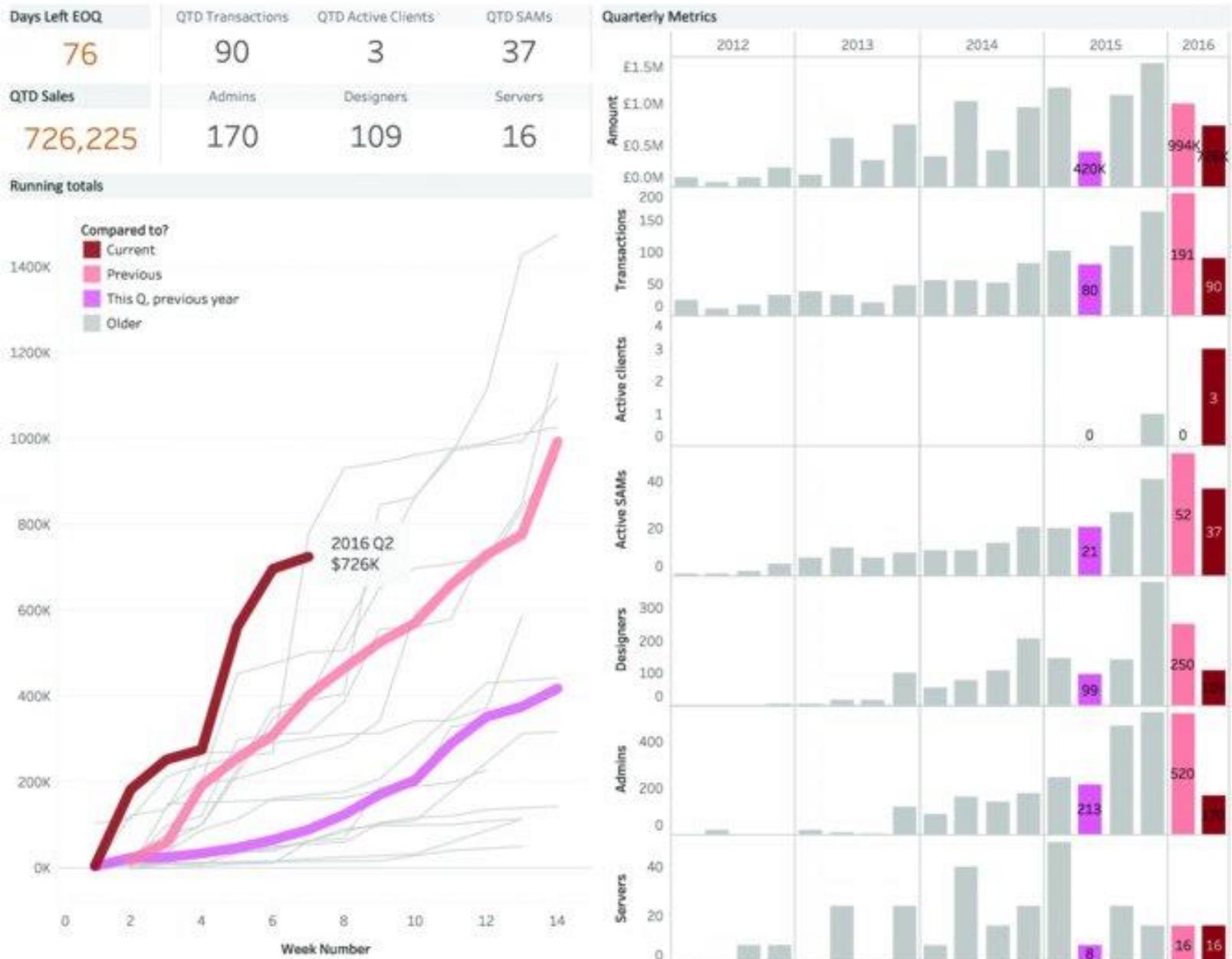
Dollar Impact of
Minimum Wage:
\$1,788,805

Employees Below
Minimum Wage:
296

Services	\$812,378	131
Facilities	\$730,562	93
Marketing	\$84,479	23
Logistics	\$50,630	15
Supply Chain	\$37,987	13
Legal	\$27,191	4
Operations	\$12,265	3
Customer Service	\$10,923	4
Information Technology	\$8,760	3
Human Resources	\$7,539	4
Purchasing	\$4,272	1
Research & Development	\$1,818	2

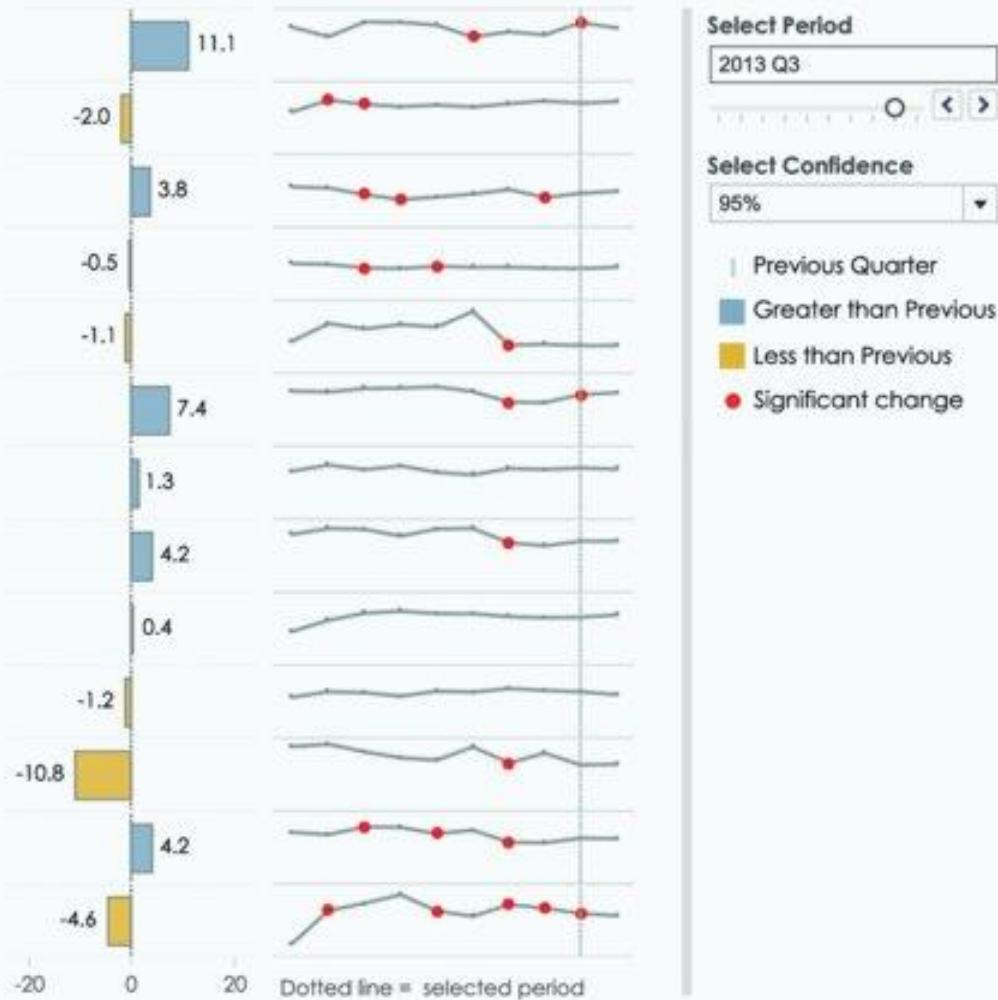
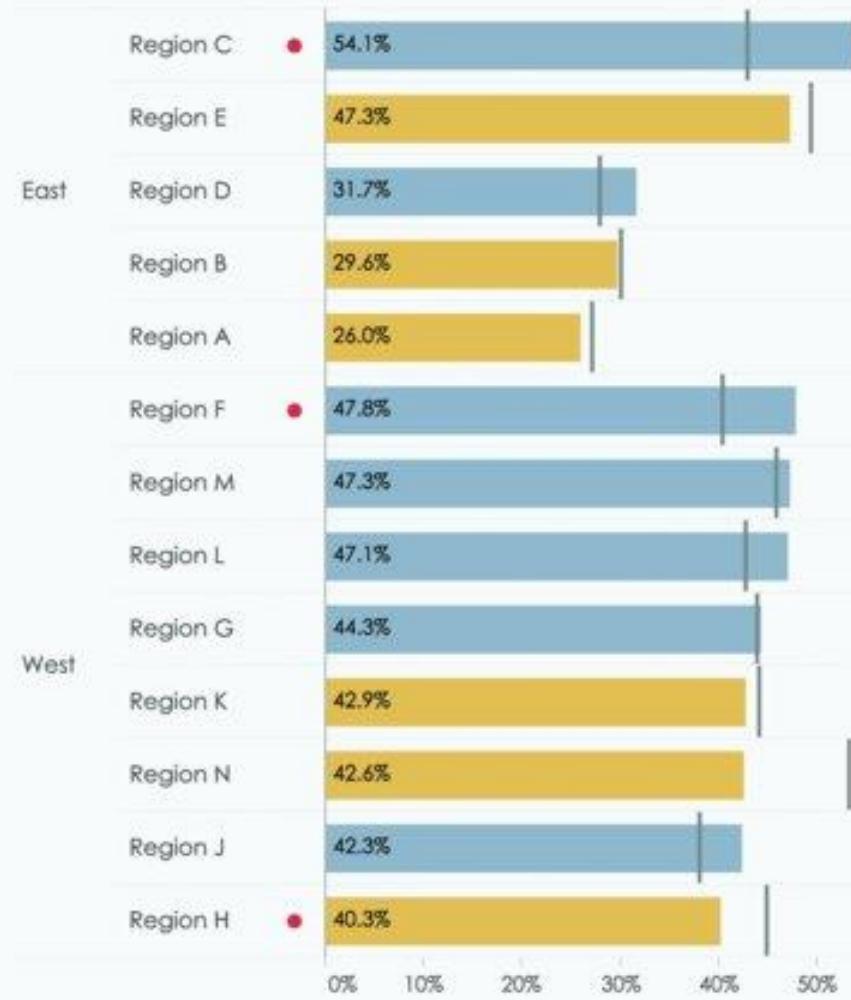


SOFTWARE LICENSE SALES REPORT



Customer Satisfaction Comparison

Bar length represents percentage of promoters



KEY INSIGHTS

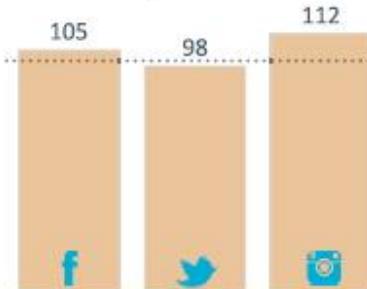
- Consumer Sales is 5% ahead of pace; this is most likely driven by our M 18-34 demographic.
- Corporate Sales is well-behind pace as expected due to our advertising budget cutbacks in Q3.
- Merchandise is 6% off pace; consider re-allocating spend so we can hit 5 of 7 revenue goals.



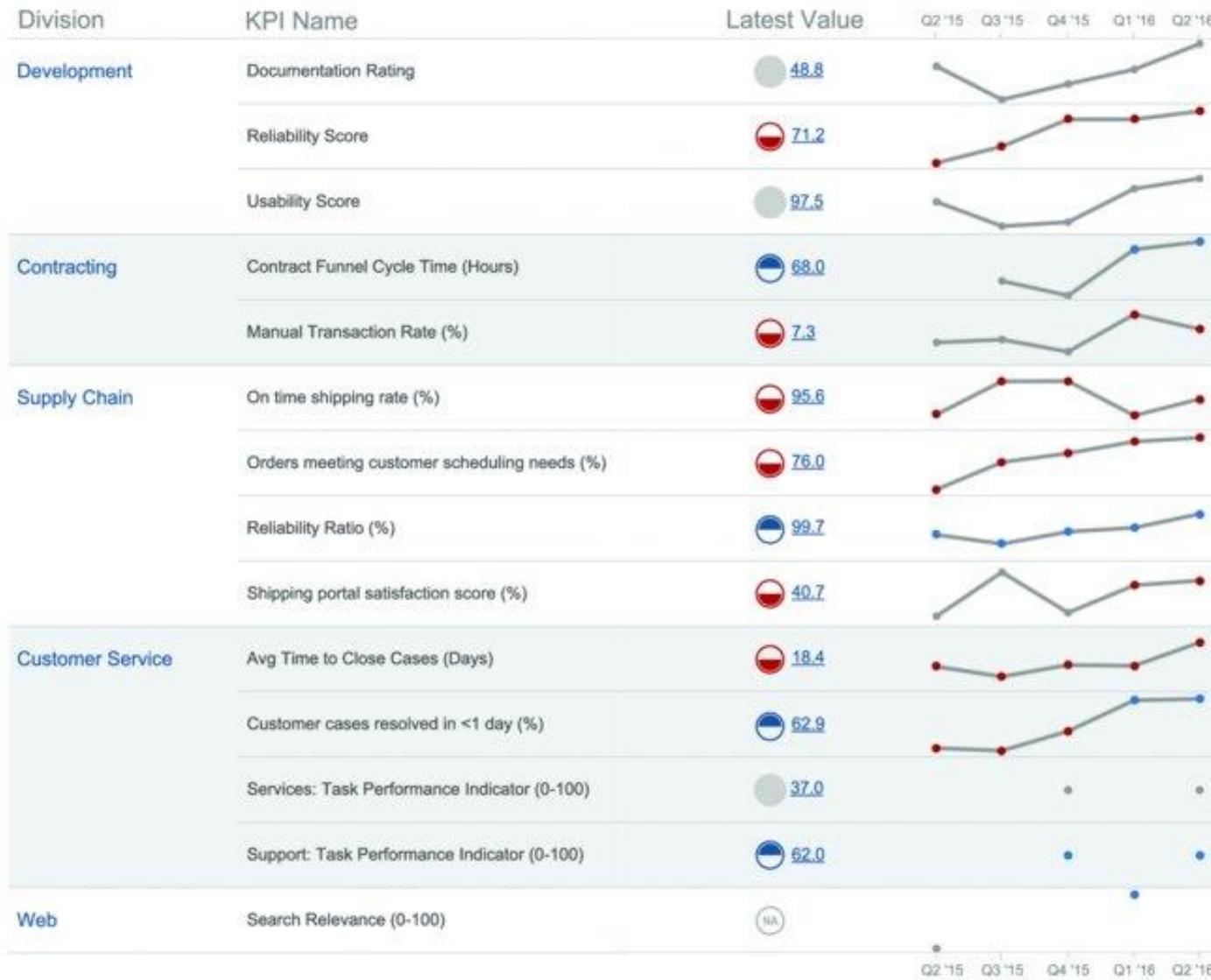
TV RATINGS
Monthly Rating by Demographic



SOCIAL MEDIA
Monthly Growth Index



KPI Executive Overview



Last updated: July 11, 2016

View Level

- Division
- Level 1
- Level 2
- Level 3

Division

- (All)
- Contracting
- Customer Service
- Development
- Supply Chain
- Web

Level 1

- (All) ▼

Level 2

- (All) ▼

Level 3

- (All) ▼

KPIs to Show (Curr Qtr)

- Only Red KPIs
- All KPIs

KPI Name

- (All) ▼

● Far from Target

● Near Target

● Meets Target

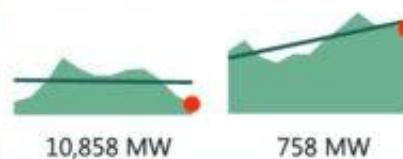
● No Target

● No Data

Power Plant Monitor



TOTAL CAPACITY



SPINNING RESERVE



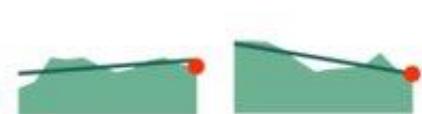
WATER PRODUCTION



TOTAL LOAD



STANDBY RESERVE



WATER EXPORT



Local Metrics (Real-Time)



SYSTEM FREQUENCY

AMBIENT TEMP

RELATIVE HUMIDITY

51.88 Hz

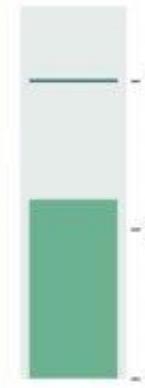
33.3°C

36.0%

Details (All Locations)

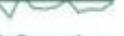
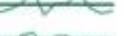
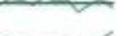
NG TOTAL FLOW

GD HEAT RATE



REAL-TIME DATA FEED

Disabled

LOCATION	CURRENT OUTPUT (kW)	EXPECTED OUTPUT (kW)	14-DAY TREND	LAST INSPECTION
1833 Appleby Line	350,370	420,453	<div style="width: 83%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	 3 days
1833 Highway 4	3,374	3,917	<div style="width: 86%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
48 Davis Dr	5,058	5,602	<div style="width: 90%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
144 Howard Cavasos	655,698	714,991	<div style="width: 92%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
2 Jack Hanoka Dr	5,342	5,521	<div style="width: 97%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
22 Daybreak Dr	3,053	3,148	<div style="width: 97%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
1 Whitestone Rd	4,579	4,711	<div style="width: 97%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
1552 Flintrock Rd	5,342	5,488	<div style="width: 97%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
1335 County Line	5,087	5,210	<div style="width: 98%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
1 Jack Hanoka Dr	3,307	3,338	<div style="width: 99%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
1525 West Line	946,311	954,645	<div style="width: 99%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
1335 Omoo Rd	847,260	854,289	<div style="width: 99%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
18819 Guelph St	1,060,307	1,068,858	<div style="width: 99%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
1 Adam West Rd	652,373	650,426	<div style="width: 100%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
11820 Dover Tr	900,606	884,292	<div style="width: 102%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	
15 Rural Rd	1,200,261	1,174,570	<div style="width: 102%; background-color: #555; height: 10px;"></div>	

Select the RBS 6 Nations
YEAR

2016

TEAMS

FINAL SCORE

France

23

Select the RBS 6 Nations
Fixture

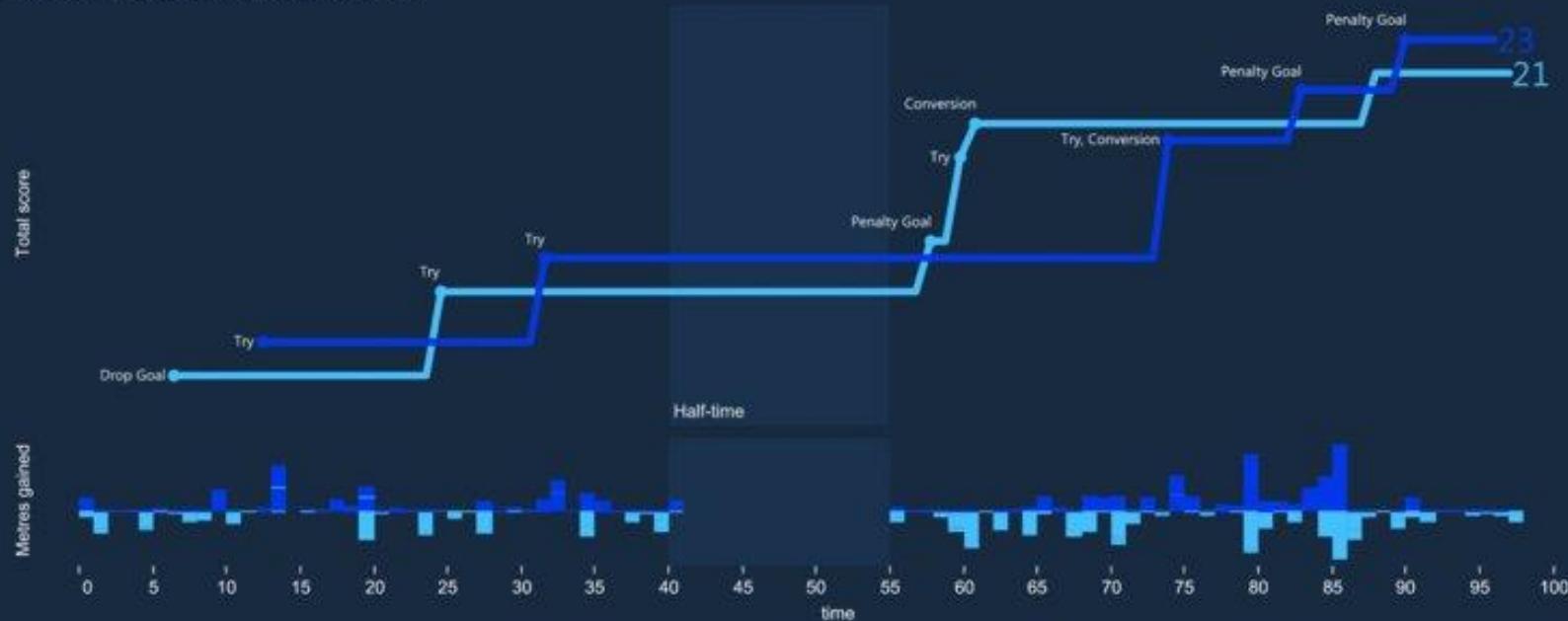
France vs. Italy

6 February 2016
Stade de France

Italy

21

SCORE TRACK/METRES GAINED

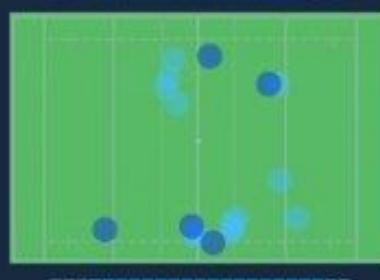


ACTION AREAS
Select action to show team totals

Select action

Scrum

SCRUMS



5

8

Website Analytics

All data from August 1, 2015 through July 15, 2016

data + science
= transforming data to insight

DATAPLUSSCIENCE.COM

174,828
pageviews

81,938
users

32
blog posts

Daily pageviews



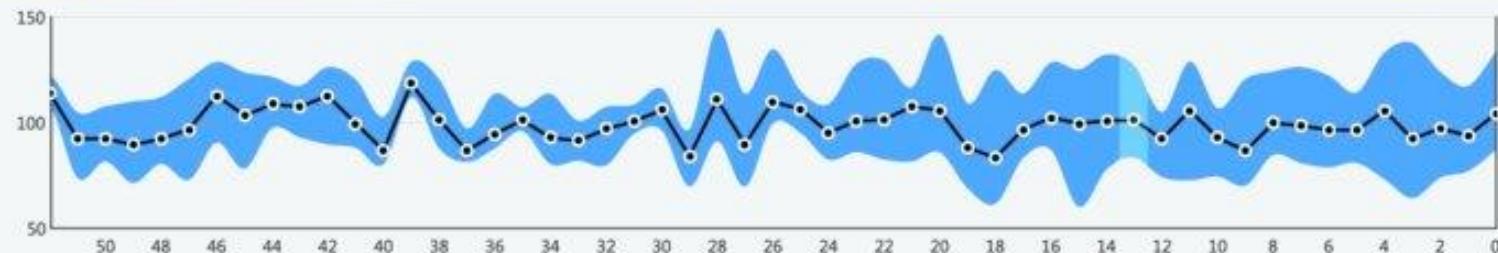
Most Visited Topics
(pageviews)

Sankey	32,977
Tableau Reference Guide	19,240
Tableau with Reveal.js and Deck.js	11,381
Node Link Tree Diagram	5,529
Geocoding in Tableau Using R	4,601
Venn Diagram	4,072
Tableau Jitter	4,050
Tableau Tips	3,809
iframe for Tableau maps	3,303
Tableau Converter	2,588
Tableau Voice Recognition and Response	1,086

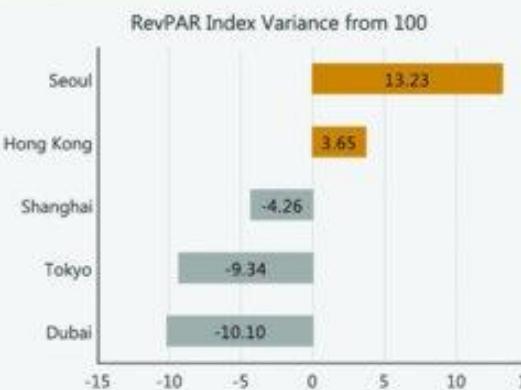
Location of Visitors



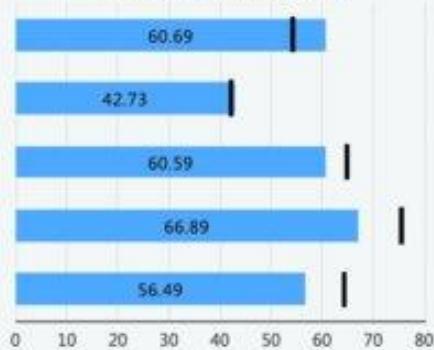
Revenue per Available Room (RevPAR) Index



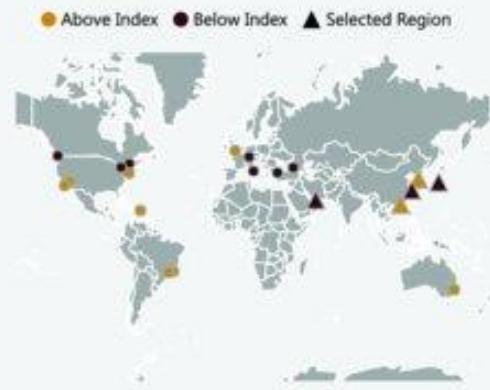
Breakdown by Hotel



RevPAR vs. Group RevPAR

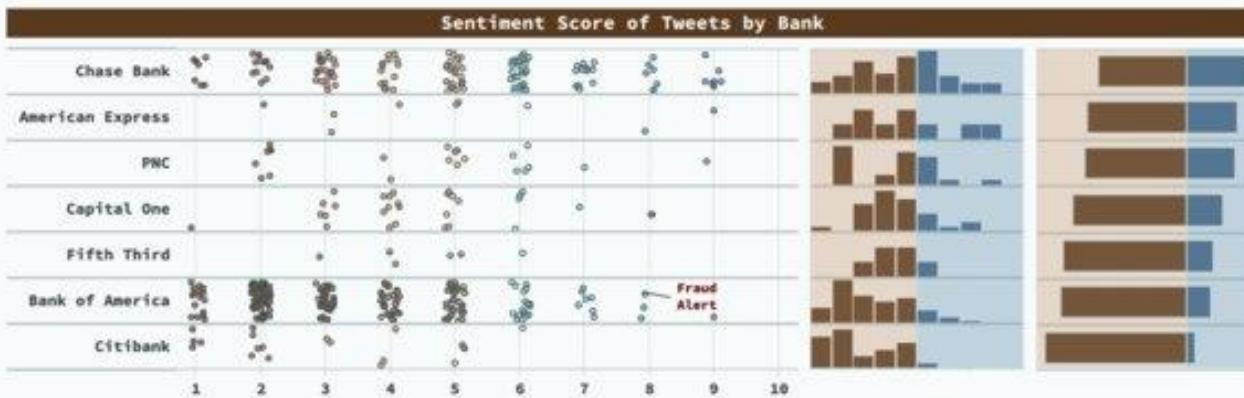
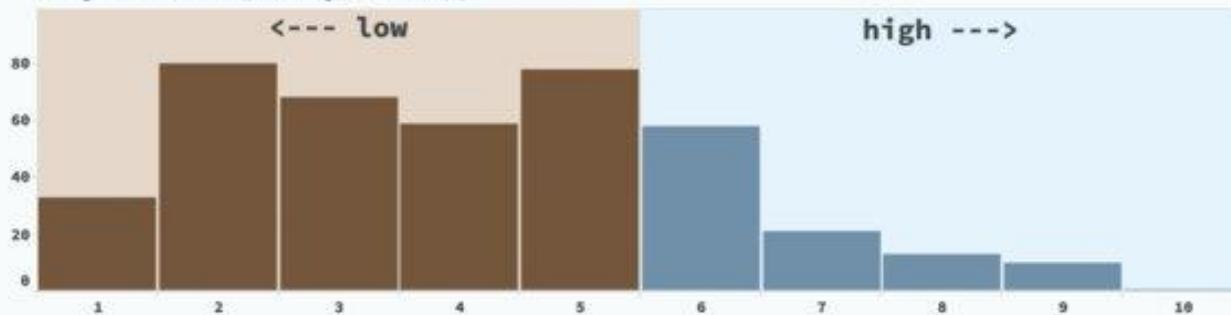


RevPAR Map



Sentiment Analysis

Distribution of Sentiment for All Banks
Scoring 421 Bank Tweets (filtering out unrelated)



Account Alerts are a hot topic!

"Chase, stop emailing me daily bank account updates with numbers. a sad face will suffice at this point."

"I couldn't tell you how many times a day I get low bank account alerts from Chase."

Note:

Sentiment analysis is not always accurate.
The best algorithms are often only 70% accurate.

Data from:



Dashboard created by Jeffrey A. Shaffer

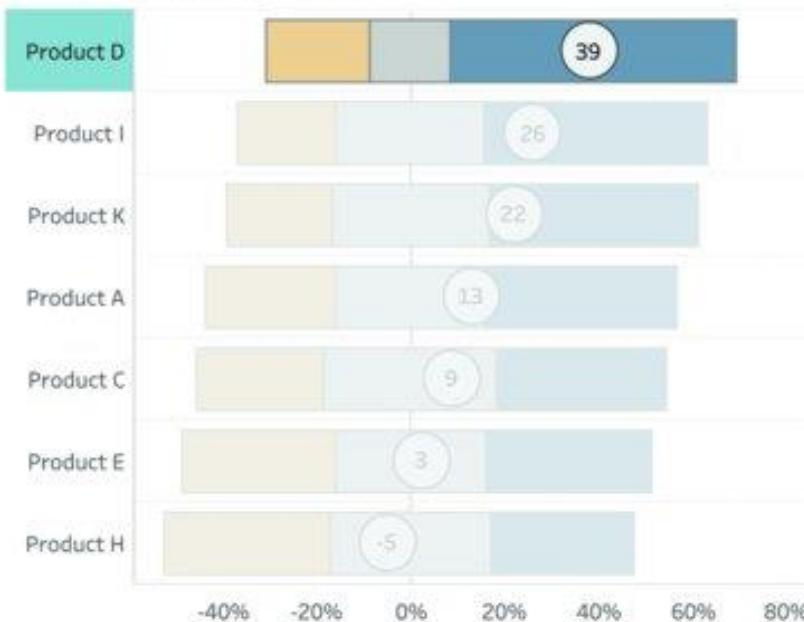
Net Promoter Score Analysis

Percentages / Score

Show Score

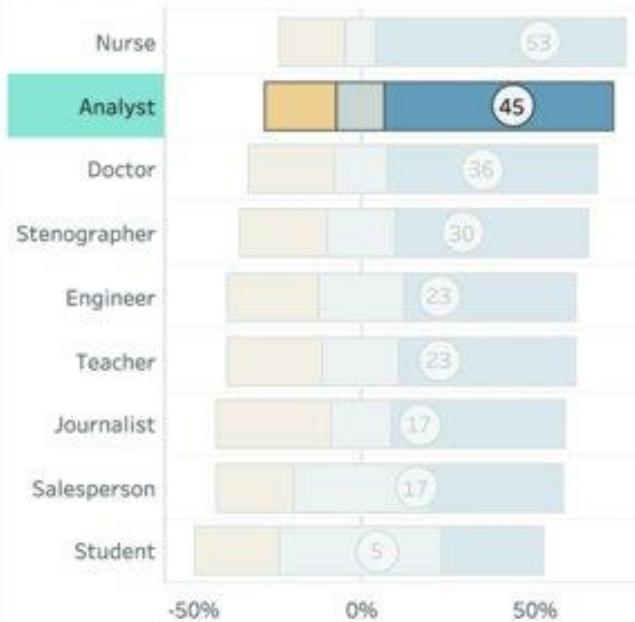
NPS Scores at product level

Select a Product for Role details

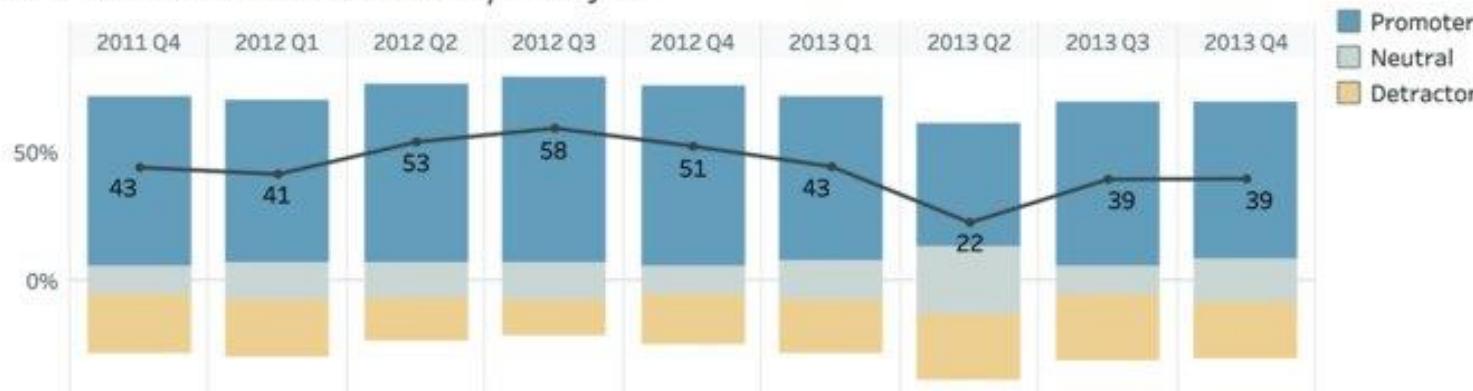


NPS Scores for Product D

Select a Role for time details



NPS over time for Product D / Analyst



The Big Mac index

Select base currency:

US dollar ▾

Raw index

Adjusted index

Raw index

Under(-)/over(+) valuation against the dollar, %



Undervalued by:

>50%

25-50%

10-25%

Overvalued by:

-/+ 10%

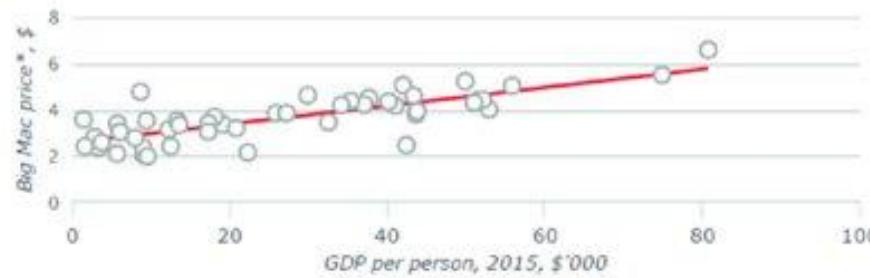
10-50%

50-100%

>100%

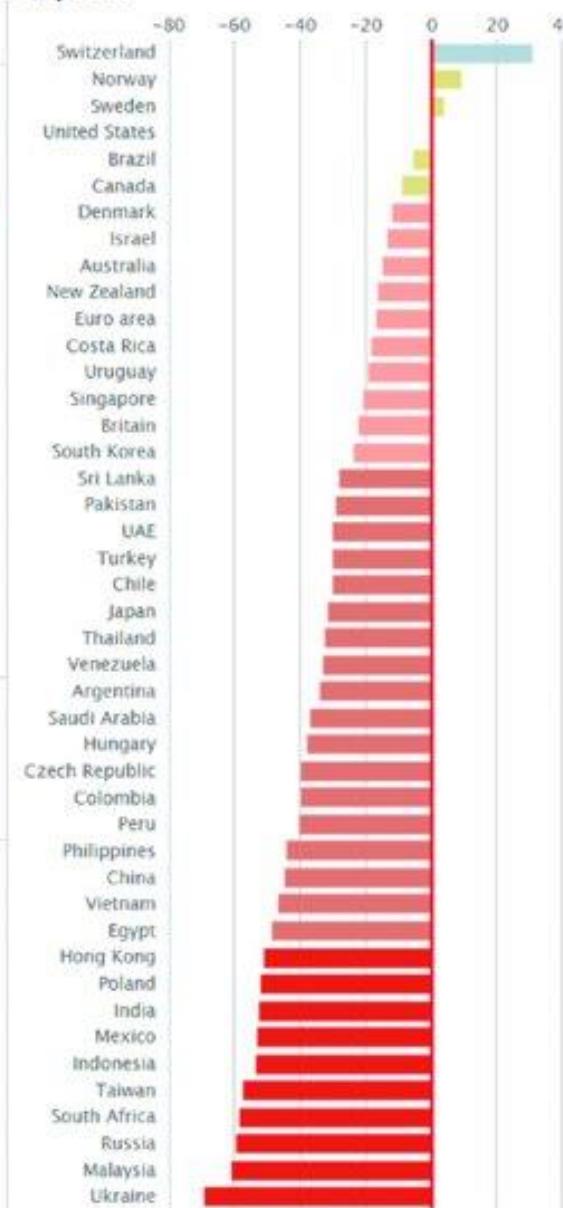
Big Mac prices v GDP per person

Latest



Sources: McDonald's; Thomson Reuters; IMF; The Economist

July 2016



*At market exchange rate

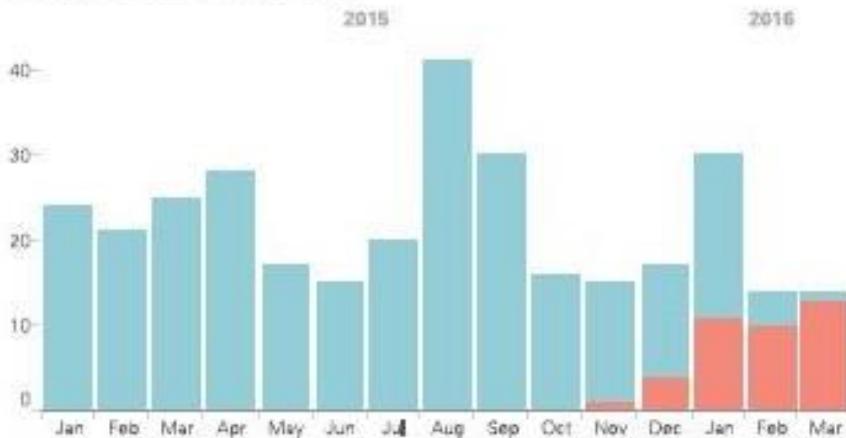
Complaints Dashboard

Total Complaints: **288** **Open** **39** **Total** **327**

Date Received: 1/1/2015 — 3/18/2016

Source Type: All Show Open/Closed

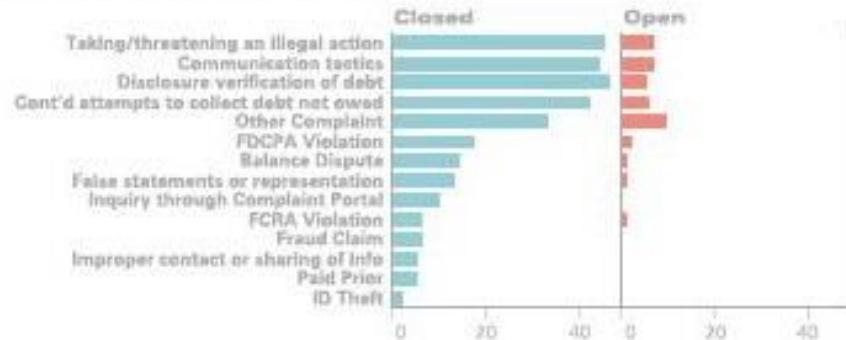
Complaints by Month



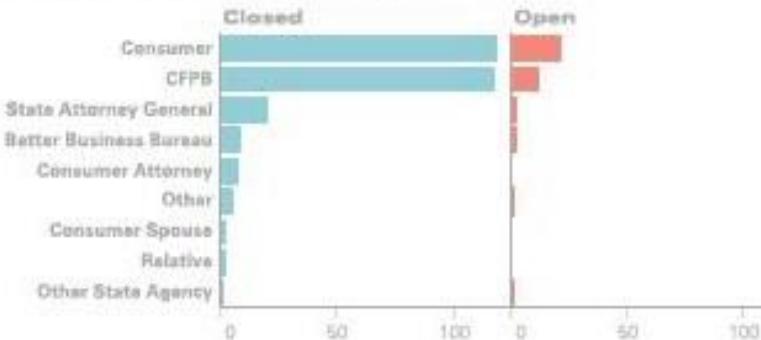
Open Complaints by State (click to filter)



Complaints by Reason



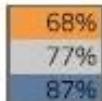
Complaints by Party (click to filter)



Hospital Operating Room Utilization by Day

How efficiently and accurately are we scheduling and utilizing our OR resources?

September 2015
October 2015
November 2015



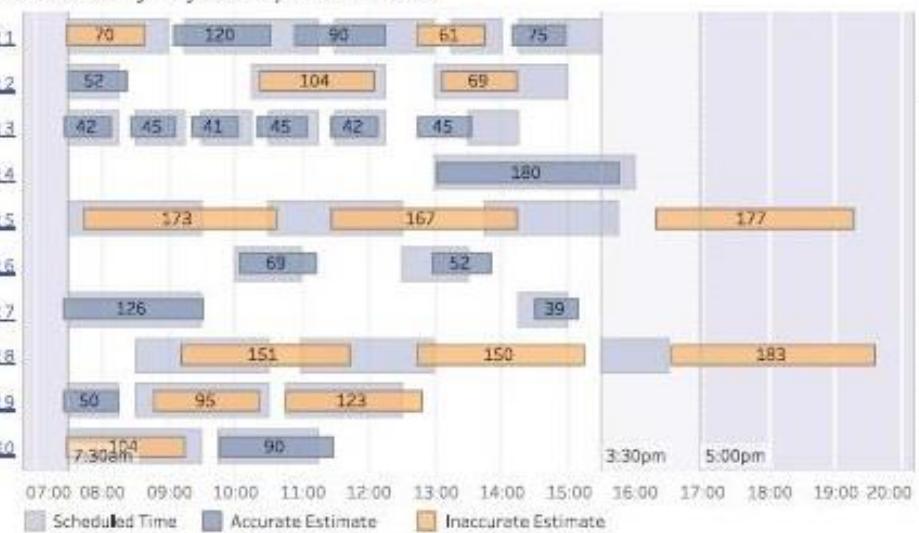
HealthDataViz
© 2016 HealthDataViz.
All rights reserved.

Case Minutes Scheduled Accurately (click a day to filter)

50% 100%



OR Utilization by Day: 25 September 2015



Details by OR: 25 September 2015

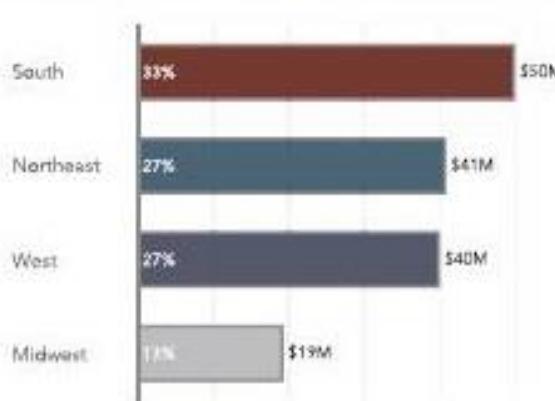
	Number of cases	% Cases Accurately Scheduled	Actual Case Minutes	Scheduled Case Minutes	Median Turnover Minutes
OR 1	5	60%	416	420	26
OR 2	3	33%	225	285	30
OR 3	6	100%	260	270	18
OR 4	1	100%	180	180	
OR 5	3	0%	517	360	30
OR 6	2	100%	121	120	30
OR 7	2	100%	165	165	30
OR 8	3	0%	484	300	30
OR 9	3	33%	268	270	27
OR 10	2	50%	194	210	30

2015 Workers Compensation Regional & Industry Analysis



	Agriculture \$2.0M ▲ 135%		Construction \$13M ▲ 25%		Finance & Real Estate \$16M ▽ -3%		Manufacturing \$43M ▲ 9%		Retail Trade \$8.2M ▽ -16%		Services \$40M ▽ -2%		Transportation \$8.4M ▲ 21%		Wholesale Trade \$20M ▽ -17%
--	------------------------------	--	-----------------------------	--	--------------------------------------	--	-----------------------------	--	-------------------------------	--	-------------------------	--	--------------------------------	--	---------------------------------

Regional Analysis



Avg Recovery Time

17.3 Days

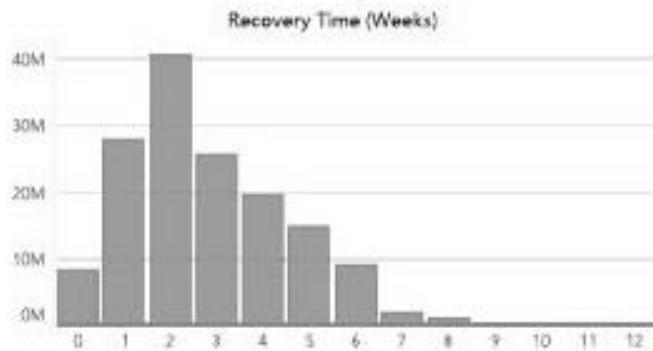
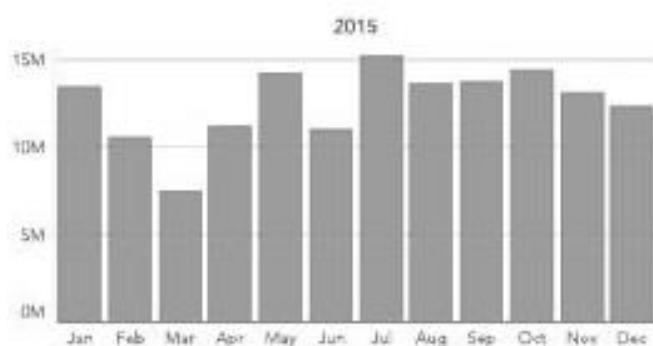
of Cases

10,661

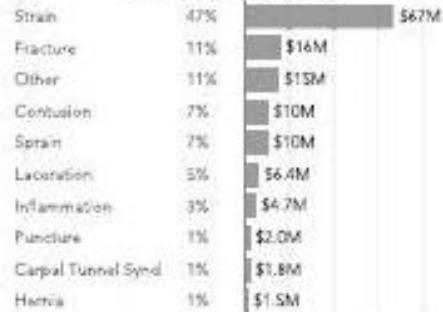
Incurred Amount

\$150M

Area of Injury by Amount Incurred



Top 10 Nature of Injuries



Subscriber Churn Analysis

Subscriber activity - All



Details

		Gained	Lost	Net	Running total
West	January	80	0	80	80
	February	80	-15	65	145
	March	90	-30	60	205
	April	120	-25	95	300
	May	100	-50	50	350
	June	119	-77	42	392
	July	75	-45	30	422
	August	119	-77	42	464
	September	90	-30	60	524
	October	80	-15	65	589
	November	80	-20	60	649
	December	90	-30	60	709
Total		1,123	-414	709	709
Central	January	60	0	60	60
	February	85	-45	40	100
	March	80	-27	53	153
	April	90	-17	73	226
	May	120	-33	87	313
	June	45	-80	-35	278
	July	75	-45	30	308
	August	45	-80	-35	273
	September	80	-27	53	326
	October	85	-45	40	366
	November	60	-35	25	391
	December	80	-27	53	444
Total		905	-461	444	444
East	January	70	0	70	70
	February	80	-90	-10	60
	March	100	-30	70	130
	April	110	-45	65	195
	May	70	-95	-25	170
	June	45	-33	12	182
	July	50	-110	-60	122
	August	99	-34	65	187
	September	112	-34	78	265
	October	99	-88	11	276
	November	55	-65	-10	266
	December	110	-45	65	331
Total		1,000	-669	331	331
Grand Total		3,028	-1,544	1,484	1,484

Net subscriber activity by division



Agency Utilization Rollup

\$3.8M
Fees

• \$3.4M
Potential

\$1.3M
New Biz + Opportunity

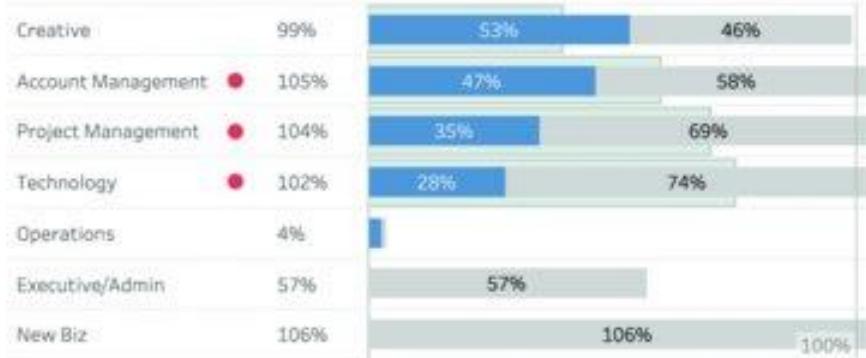
\$2.6M
Internal Projects

• +12.2
FTE Overstaffed

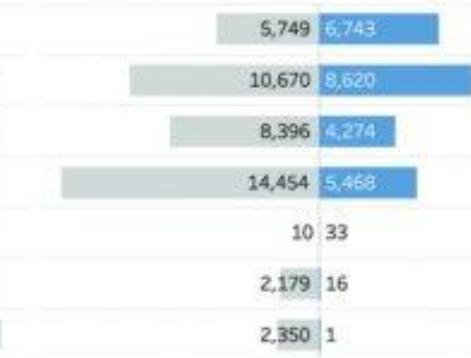
36%

56%

Target vs Billable vs Non-Billable %



Non-Billable vs Billable Hours



Cost | Fees | Potential



New Biz + Opp

Creative	1,456 hrs	22%
Account Management	4,524 hrs	25%
Project Management	1,455 hrs	32%
Technology	361 hrs	2%
Operations	6 hrs	0%
Executive/Admin	0 hrs	0%
New Biz	1,764 hrs	80%

Internal Projects

Creative	1,301 hrs	10%
Account Management	1,579 hrs	8%
Project Management	2,283 hrs	19%
Technology	9,608 hrs	49%
Operations	0 hrs	0%
Executive/Admin	4 hrs	0%
New Biz	40 hrs	2%

Internal Admin

Creative	2,992 hrs	24%
Account Management	4,567 hrs	25%
Project Management	4,659 hrs	38%
Technology	4,485 hrs	23%
Operations	5 hrs	0%
Executive/Admin	2,176 hrs	56%
New Biz	546 hrs	25%

Utilization Trend

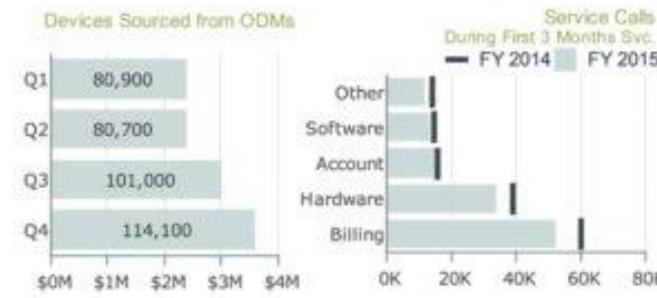


Goal 1: Reduce Subscriber Acquisition Cost



SAC by Contract Term
Monthly Average

Devices Sourced from ODMs

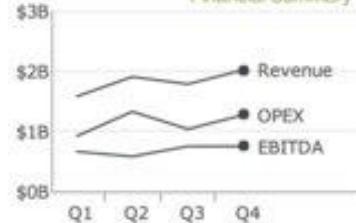


Service Calls
During First 3 Months Svc.

Executive Summary

	FY 2014	FY 2015
Revenue:	\$6.87B	\$7.28B
OPEX:	\$4.16B	\$4.54B
EBITDA:	\$2.71B	\$2.74B

Financial Summary

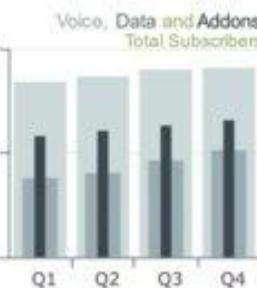


Goal 2: Increase Average Revenue Per User



ARPU by Plan Type

Voice, Data and Addons Total Subscribers



SmartConnect Plan Upgrades i



Goal 3: Reduce Churn

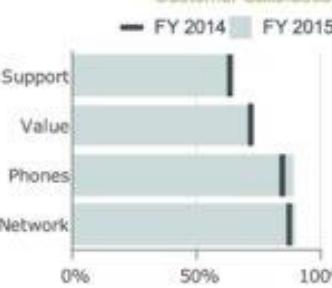


Churn Rate vs. Competition
Monthly Average

Customer Support



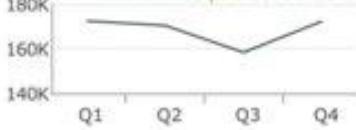
Customer Satisfaction



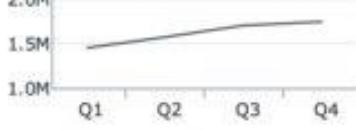
Total Postpaid Subscribers



Net New Postpaid Subscribers



Total Prepaid Subscribers



Net New Prepaid Subscribers



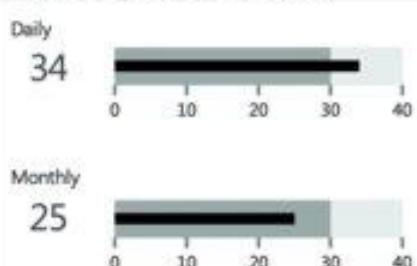
TOTAL PREMIUM SOLD

Today 1 MTD 96

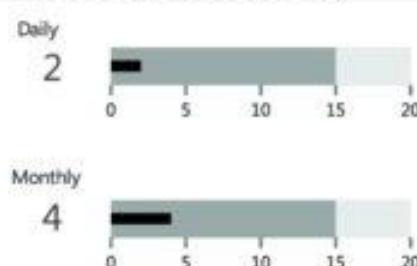
TOP 5 AGENTS

Monthly	
#1	Todd Woods
#2	Sharin Bailey
#3	Tonia Parappa
#4	Jennifer Abrams
#5	Maria Chan

IN-BOUND CLOSE RATE (%)



OUT-BOUND CLOSE RATE (%)

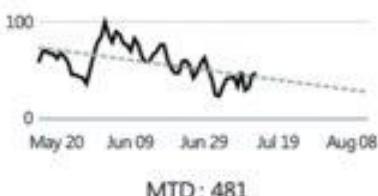


CALLS HANDLED

Leading Agent 45 (+6)

Leading Prequalifier 20 (+1)

CALLS TRANSFERRED



ABANDON RATE



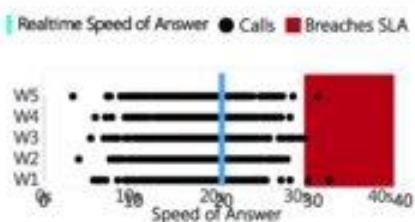
SCHEDULED LEADS

36

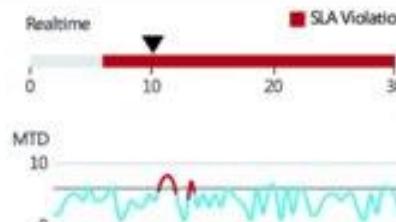
IN-BOUND CALLS IN QUEUE

35

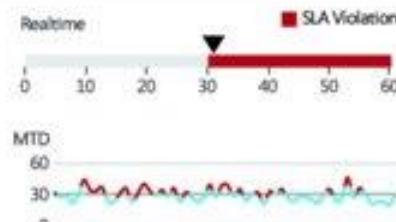
AVERAGE SPEED OF ANSWER



CALL ME NOW



CALL ME LATER



'Call Center Insight' has improved its customer experience with help from Dundas Data Visualization.

Research



Gracias por vuestra atención

unir

LA UNIVERSIDAD
EN INTERNET

www.unir.net