PN-AAU-422

INCENTIVE COMPENSATION PLAN
FOR THE BOLIVIAN SAVINGS & LOAN SYSTEM
REPORT PREPARED FOR U. S. L. INTERNATIONAL, INC.

SECOND REPORT Feb. 10, 1986

AID/511-0582-C-00-4216-00

LIDIA ARTZE SANTIESTEBAN, CONSULTANT
COMPENSATION/SALARY ADMINISTRATION

230 S.W. Le Jeune Road
Miami, FL. 33134

305 554-4846
305 559-3733

INCENTIVE COMPENSATION PLAN
FOR BOLIVIAN S & L SYSTEM
PREPARED FOR USL INTERNATIONAL, INC.

Lidia R. Artze, Consultant

SECOND REPORT (AID/511-0582-C-00-4216-00)

DURATION:	Jan. 25, 1986 - Feb. 7, 1986
LOCATION:	La Paz, Bolivia South America

OBJECTIVE

Develop a performance based Incentive Compensation Plan for the Saving and Loan System of Bolivia.

PROCEDURE

- Identify the System's need for a short and/or long term Incentive Plan.
- Review current pay structure, geographical differentials, and Organizational structure to define venue.
- Identify possible, available, objective measurement tools (i.e. measurable goals and objectives) in which to base an incentive award.
- Review financial feasibility of a rewarding Incentive Plan.

FINDINGS

Keeping up with inflation is difficult if not impossible. Cost of Living Adjustments (COLA) occur every six months or so. By the time salaries are adjusted earnings are worth 40% of what they were originally.

Turnover causes retraining problems, and morale problems seem to be an issue with the long term employees. Employees in grand scale hold a second job just to subsist.

All the above is not condusive to good business practices. Incentives will serve the pursope of improving morale, reduce turnover, focus employees attention on the business at hand & help employees feel better about themselves and their jobs.

In addition, attention will he generated to the fact that the better the S&L does, bottom line, the greater the incentive pay-off will be. The incentive will he a motivator to increase and improve business at a greater scale.

////

There is no current level pay structure, there are no salary ranges, no definite job descriptions, no salary administration program and no communicated salary Policy at hand. Salaries are different by region, area and size of institution but there is no stated foundation for the differences as no geographical area differentials are identified. There is no scientific method to set base salaries and no market level salaries to compare to, as surveys are non-existent. All of the S&Ls. have the same basic organizational structure, the only variation being size. Stratas or levels within the organization are casily defined.

However, there seems to be a tendency of having a desproportion of service vs. administrative staff. Being that these (the S&Ls.) are a service organization, the emphasis in staff allocation should be shewed towards the service rendenring functions.

For the pupose or structuring an Incentive Plan, four levels are present, these are:

Management Level
- Presidente
- Gerente
- Sub-Gerente

Supervisory Level
- Jefe de Departamento

Proffesionals
- Profesionales
- Auxiliares

Others
- Asistentes y otros

Goals and objectives have been set for the system overall and also by S&L. There are set measurable goals and objectives for a five year period and for 1986 in specific, broken down by quarters.

However, in order to award an incentive, these goals and objectives must be pinpointed to the smallest denominator or the individual who has the responsibility for achieving the goal.

////

If the current ratio of payroll to earnings continues at the same level, adding 20% to payroll costs (not counting other administrative expenses) two of the S&L will automatically be in the red. These are Mutual Guapay and Paititi. Three other will be marginal. These are Mutual Potosí, Manutata and Pando.

However, even though the possibility of operating at a loss exists, the incentive program should he introduced to assess the impact in the ratio with a motivator factor present. The objective in this case should be to minimize the projected loss and increase the earnings objectives projected during the measured quarter to cover the incentive deficit.

RECOMENDATIONS

- Establish a quarterly Incentive Plan based on pre-agreed goals and objectives utilizing the Plan options provided. See attachment A. I recommend separating the Plan into a general basic incentive in which all employees participate and an additional incentive Plan for only executives.

Edward Frías of "CACEN" has worked very closely with me in the development of the standards and measurements for the Incentive. Since he understands the Plan thoroughly, I recommend he makes the necesary presentations to the S&Ls.

Develop job descriptions. Utilize these to assist in measuring performance, conduct salary surveys and conduct functional analysis of the organizational structure.

A close review of each S&L should he conducted in the proper utilization of staff, overlapping functions and the functional obsolensence of the organizational structure. Proper organizational charts and functional charts should he developed and updated as changes occur, to assist in avoiding overstaffing, overlapping functions and to avoid the current tendency of overstaffing the wrong areas.

Utilizing cost of living indexs per geographical area, develop geographical differentials. In conjuntion with results from salary surveys, this will provide an appropriate salary base for all the positions within the entire system.

Separate the Cost of Living Adjustment (COLA) from base salaries. Distinguishing the COLA from base salary will allow room for fluctuations in inflation. Whereas, if adjunct to base salary and not as a suplement, reductions are always perceived negatively. See attachment C.

Develop and communicate a salary administrations program and policy.

Another solution to maintaining employe's salaries whole during periods of high inflation may very well he as simple as setting their salaries in dollars. If salaries were set in dollars, at time of disbursement of the payroll, these could then he re-calculated at the exchange rate for the Bolivian Peso. Therefore, salaries could he maintained level.

RESULTS

A Basic Incentive Compensation Plan has been developped which can be adopted to reward executive as well as non-executive personnel.

A computer program was developped to include standards and measures so as to facitilate distribution, re-structure the plan as needs arise and for easy maintenance of information.

A job questionnaire was developped to initiate functional and structural analysis of the different S&Ls.

PLAN DE INCENTIVOS PARA LAS MUTUALES

1 9 8 6

[Srta. Lidia Artze]

El Plan de Incentivos tiene como propósito, motivar a los empleados de las Mutuales y compensar a aquellos que son directamente responsables por el desenvolvimiento de las mismas. Para poder participar en el - Plan, el empleado debe tener un año en el personal de la Mutual al comienzo del trimestre en cuenta.

Cada trimestre los incentivos serán basados en haber alcanzado las metas previamente establecidas. Las metas trimestrales tendrán como cometido y cumulativamente el alcanzar las metas anuales, también previamente establecidas. Cada participante tendrá objetivos ó metas individuales por las cuales serán responsables y que en orden de participar en el Plan deben obtener.

Aunque la Mutual alcanzara su meta, específicamente si los objetivos - del individuo no son realizados como mínimo al 75%, no participará en la distribución del incentivo; de la misma manera, aunque las metas - individuales sean alcanzadas pero las metas de la Mutual no son realizadas como mínimo al 75%, no habría distribución de incentivo alguno.

Fondos específicamente destinados para pagar los incentivos serán gradualmente establecidos, únicamente para éste propósito. Al realizar - un setenta y cinco porciento [75%] de la meta trazada se comenzarán a instaurar los fondos apropiados.

Por cada porcentaje en exceso de los setenta y cinco porciento [75%], un cuatro porciento [4%] del total de los fondos necesarios irán a la caja establecida. Al alcanzar el 100% del objetivo o meta, los fondos para el incentivo estarán totalmente cubiertos.

Si la meta fuese excedida, los fondos del incentivo continuarían creciento a razón de un cuatro porciento [4%] también exceso hasta el - - 110% de la meta.

- - - - - - - -

..//

Los fondos del incentivo serán basados en un veinte porciento [20%] del total de costo de personal durante el trimestre (aunque no todos participaran en la distribución dada a las regulaciones del Plan).

E J E M P L O :

- Meta total trimestral de ingresos (En millones de Pesos Bolivianos)	343,700.00
- Total de Costo de Personal (Mensual en millones de pesos bolivianos)	45,000.00
- 75% de 343.700.00 =	257,775.00
- 20% de 45.000.00 X 3 =	27,000.00
- Al añadirse un 1% de ganancia ó	3,437.00
- 4% de 27.000.00 * Se añade a la caja del incentivo ó	1,080.00

* Los fondos continúan aculandose a este porcentaje aún después de haber alcanzado el 100% de la meta.

Los siguientes cuatro niveles se han identificado para el propósito de la distribución del incentivo:

N I V E L		% DEL INCENTIVO	
#1.	G E R E N C I A		
	Presidente	50 %	**
	Gerente		
	Sub Gerente		
#2.	Jefe de Departamento	20 %	**
#3.	Profesionales y Auxiliares	15 %	**
#4.	O t r o s	15 %	**

** Porcentaje del total de fondos acumulados para el incentivo.

- - - - - - - -

E J E M P L O :

Costo de Personal por el Trimestre en millones de pesos bolivianos	135.000.00
2 % de C.P.	27,000.00

D i s t r i b u c i ó n

Nivel # 1 50 %	13,500.00
3 empleados	4,500.00 c/u
Nivel # 2 20 %	5,400.00
2 empleados	2,700.00 c/u
Nivel # 3 15 %	4,050.00
3 empleados	1,350.00 c/u
Nivel # 4 15 %	4,050.00
6 empleados	675.00 c/u

Un comité compuesto de un miembro de la Mutual y dos de CACEN, será establecido con el propósito de administrar y repartir el incentivo de -- acuerdo con las metas trazadas. La Gerencia de la Mutual producirá al final del trimestre un reporte conteniendo lo siguiente:

- Metas realizadas por la Mutual.
- Evaluación de las metas realizadas por cada paricipante del Plan, en el formulario proveído.

El comité asesorará las metas trazadas y los resultados obtenidos en su totalidad por la Mutual durante el trimestre.

Y .....

Asesorará las metas individuales de cada empleado y los resultados obtenidos por el mismo. Basados en éstos se hará la distribución del fondo acumulado para el incentivo.

E J E M P L O :

Porcentaje de las metas realizadas por la Mutual durante el primer trimestre.....	110% ó	378,070.00
Fondo de incentivo al 100 %		27,000.00
Fondo de incentivo al 110 %		37,800.00

J E F E DE D E P A R T A M E N T O

Elegible al Nivel # 2 ó 20% de 37,800	7,560.00

EMPLEADO # 1

Alcanzó 90 % de sus metas trazadas.

90 + 130 = 220
90% de 220 = 40.9

Recibirá 40.9 de 7,560.00 ó $b. 3,092.04

EMPLEADO # 2

Alcanzó el 130% de sus metas trazadas.

90 + 130 = 220
130% de 220 = 59.1

Recibirá 59.1 de 7,560.00 ó $b. 4,467.96

El Plan de Incentivos no se debe considerar compensación en ves de salario ni se deve considerar como un Plan de Bono Anual. El Plan se debe considerar como un método de recompensar los esfuerzos de los participantes hacia obtener ó exceder las metas que han sido trazadas por las Mutuales.

* * * * * * * * * *

LA / ar.
3.II.86

DESCRIPCION DE FUNCIONES

CARGO _____ FECHA _____

CARGO DE SU JEFE _____

MUTUAL _____

DEPARTAMENTO _____

NOMBRE _____

I. PROPOSITO BASICO DE SU POSICION

Resuma en una ó dos oraciones, las partes más importantes de su trabajo en relación al propósito básico de éste y el resultado final -- que debe obtener. (Concéntrese en el propósito del porqué éste existe).

_____

_____

_____

_____

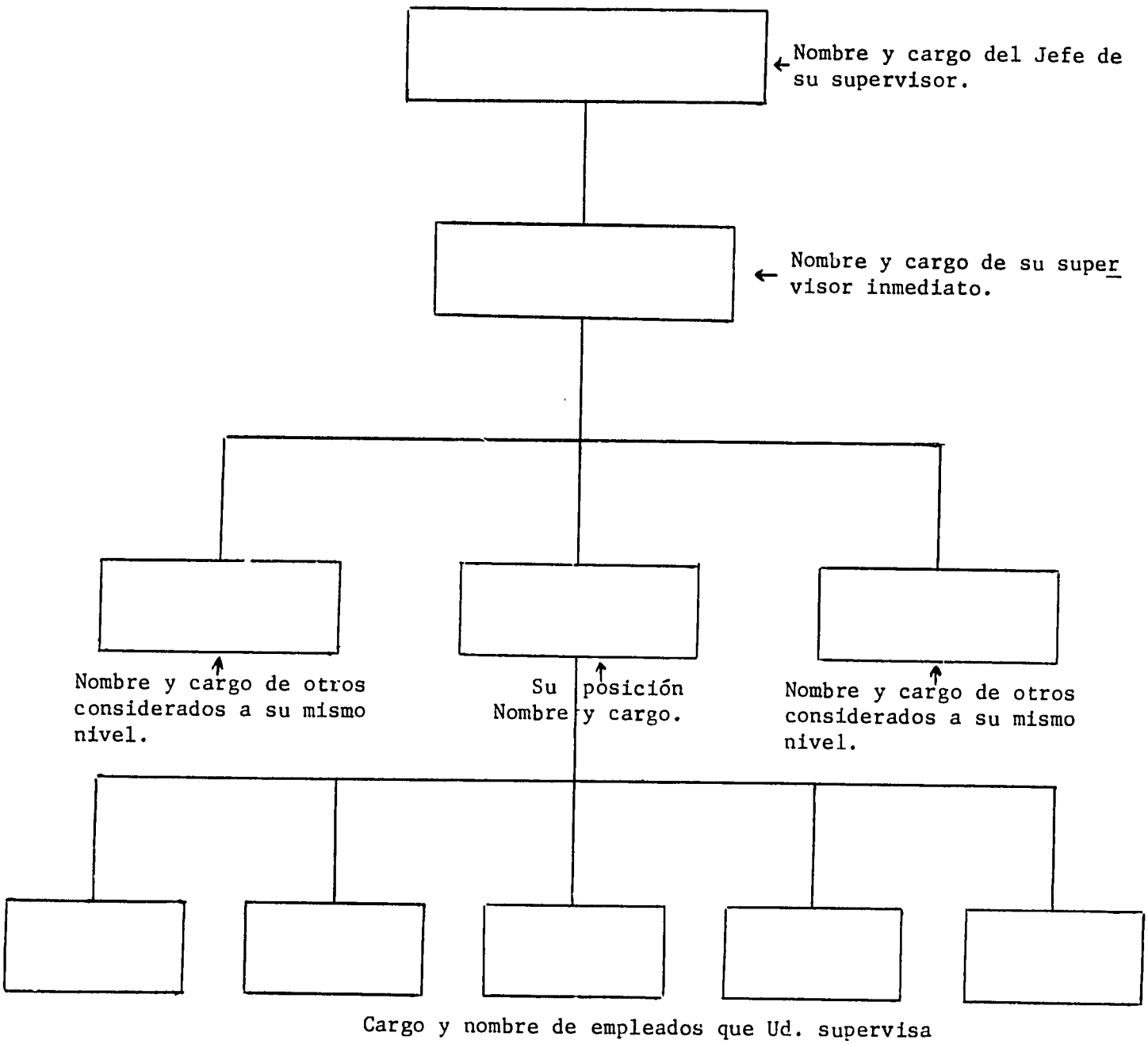
_____

_____

_____

..//

II. ORGANIZACION



..//

2. Cuantifique los empleados que supervisa y salarios de los mismos.

	N° de Empleados	Total de salarios
Profesionales	_____	_____
Otros	_____	_____
T O T A L	_____	_____

III. DIMENSIONES

Por favor provea estadísticas aplicables a su trabajo que mejor describan su proporción y cómo afecta al negocio en total.

	Portfolio de Prestamos	Ingresos de Préstamos
Comercial	_____	_____
Personal	_____	_____
Bienes Raíces	_____	_____
T O T A L	_____	_____
Ingresos de inversiones		_____
Ingresos operativos		_____
Costo de Personal	_____	
Gastos Operativos	_____	
Número de Cuentas		_____

IV. NATURALEZA Y PARAMETROS DE SU TRABAJO

1. Actividades principales y resultados requeridos.
Indique y describa las actividades principales de su cargo por ~~los~~ cuales usted es responsable. Describa la actividad en sí (Línea A), que requiere (Línea B) y porqué se hace (Línea C).

1. A. _____

B. _____

C. _____

..//

2. A. _____

B. _____

C. _____

3. A. _____

B. _____

C. _____

2. Otras áreas de responsabilidad no expuestas anteriormente. (Incluya reportes, proyectos especiales, etc.).

_____

_____

_____

_____

_____

3. Organización Supervisada.

Indique las responsabilidades principales de aquellos empleados bajo su supervisión directa. (Si más de uno tiene las mismas responsabilidades agrúpelos e indique el total en el espacio indicado).

CARGO	(NO)	RESPONSABILIDADES PRINCIPALES
a) _____	( )	_____
		_____
		_____
b) _____	( )	_____
		_____
		_____

..//

c) _____ ( ) _____

_____

_____

4. Describa la parte más compleja de su trabajo, incluyendo problemas significantes que se puedan presentar y requieran su atención personal ó desición de su parte

_____

_____

_____

_____

_____

5. Por favor describa el nivel y cantidad de experiencia necesaria para poder desenvolver su trabajo propiamente.

_____

_____

_____

_____

_____

6. Explique en breve algún aspecto de su puesto, el cual no se ha cubierto previamente, y que usted piense sea necesario para poder entender su trabajo ó responsabilidades. ~~mejor.~~

_____

_____

_____

_____

_____

DESCRIPCION DE FUNCIONES

NOMBRE _____ FECHA _____

CARGO _____

MUTUAL _____

JEFE INMEDIATO _____

I. RESPONSABILIDAD INMEDIATA

_____

_____

_____

_____

_____

_____

II. RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

..//

III. CARGO Y NUMERO DE EMPLEADOS BAJO SU DIRECTA SUPERVISION

_____

_____

_____

_____

_____

IV. NUMERO DE EMPLEADOS INDIRECTAMENTE SUPERVISADOS POR USTED

_____

FIRMA _____

FIRMA DEL SUPERVISOR INMEDIATO _____

FIRMA DEL GERENTE _____

* * * * * * * * * * *

LA / ar.
30.I.86.

ADENDUM - DESCRIPCION DE FUNCIONES *

I. NIVEL DE EDUCACION NECESARIA

_____

_____

_____

_____

II. EXPERIENCIA NECESARIA

_____

_____

_____

_____

III. ENTRENAMIENTO NECESARIO

_____

_____

_____

_____

* (La información de esta página deberá ser completada por el supervisor).

* * * * * * * * * *

LA / ar.
30.I.86.