

## CASO DE ESTUDIO: CAJA AREQUIPA

MATRIZ DE ANÁLISIS PESTEL

	Amenaza	Oportunidad	Criterios de inclusión de las variables clave		
			Cumplimiento de la Misión Institucional.	Cumplimiento de la Visión Institucional.	Total
<b>Listado de factores externos relevantes para el estudio :</b>					
<b>POLÍTICO</b>					
Regulaciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) que exigen mayores estándares de solvencia y transparencia.	X		5	4	9
Inestabilidad política nacional (crisis en el Congreso, protestas sociales) que reducen la confianza de los inversionistas.	X		2	2	4
Programas estatales de inclusión financiera (Fondo MYPE, Reactiva Perú).		X	4	5	9
Reformas tributarias que afectan los márgenes de ganancia del sector financiero.	X		3	3	6
Descentralización de fondos públicos hacia gobiernos regionales.		X	4	4	8
Políticas de apoyo a la banca rural impulsadas por el MEF.		X	4	3	7
Coordinación con el Banco de la Nación para operaciones rurales.		X	4	4	8
Supervisión sobre tasas de interés para microcréditos.	X		4	4	8
Elecciones municipales y regionales que pueden modificar alianzas locales.	X		2	3	5
Políticas de promoción del emprendimiento femenino.		X	3	4	7
Programas de incentivo a la formalización empresarial.		X	5	4	9
Riesgo de protestas o conflictos sociales que paralizan operaciones.	X		2	2	4
Intervención política instituciones financieras estatales.	X		2	2	4
Convenios interinstitucionales con gobiernos locales.		X	4	3	7
Cambios en políticas de subsidios o programas sociales Juntos, FISE, Pensión 65).	X		3	4	7
Regulación creciente sobre campañas publicitarias y responsabilidad corporativa.		X	4	4	8
Aumento de fiscalización en operaciones financieras en zonas de frontera.	X		3	4	7
Mayor presión por parte de gremios de microfinanzas en decisiones del MEF.	X		3	4	7
Políticas de digitalización impulsadas por el Estado para servicios financieros públicos.		X	4	3	7
<b>ECONÓMICO</b>					
Desaceleración del crecimiento económico nacional.	X		2	2	4
Incremento del comercio informal en Juliaca y Puno.	X		2	2	4
Recuperación del sector MYPE tras la pandemia.		X	4	4	8
Fluctuación del tipo de cambio sol-dólar.	X		3	3	6
Crecimiento de la economía digital y de servicios.		X	4	5	9
Mayor demanda de créditos pequeños con tasas accesibles.		X	5	4	9
Incremento del empleo independiente y autoseñal.		X	4	4	8
Reducción del poder adquisitivo en familias rurales.	X		2	2	4
Crecimiento del mercado financiero alternativo (fintechs y cooperativas).		X	3	3	6
Crecimiento económico moderado del Perú (2-3% anual)		X	3	3	6
Aumento de la morosidad en el sistema financiero	X		2	2	4
Programas de reactivación económica local impulsados por gobiernos regionales.		X	4	4	8
Incremento de remesas del extranjero hacia regiones del sur.	X		4	4	8
Costos crecientes de infraestructura física para agencias.		X	3	3	6
Alta competencia entre cajas municipales del sur		X	3	3	6
Expansión del turismo en Arequipa y Puno genera movimiento económico.		X	4	4	8
Tasa de interés referencial del BCR afecta los márgenes financieros.	X		3	3	6
Dependencia económica de sectores como agricultura y comercio informal.		X	5	4	9
Crecimiento de las billeteras digitales como medio de pago.		X	4	4	8
Recuperación gradual del crédito agrícola y agroindustrial.		X	4	4	8
<b>SOCIAL</b>					
Alto nivel de informalidad laboral en el sur (más del 80%).	X		2	2	4
Baja educación financiera en zonas rurales.		X	5	4	9
Aumento de la cultura de ahorro en jóvenes.		X	4	4	8
Creciente inclusión de mujeres emprendedoras.		X	4	4	8
Migración interna hacia ciudades intermedias (Arequipa, Juliaca).		X	3	3	6
Preferencia por instituciones financieras con enfoque social.		X	4	4	8
Mayor conectividad digital entre la población joven.		X	3	4	7
Incremento de la confianza en cajas municipales frente a bancos.		X	3	4	7
Programas educativos de Caja Arequipa fortalecen su imagen social.		X	5	4	9
Creciente expectativa por servicios rápidos y personalizados.		X	3	4	7
Valores de responsabilidad social y sostenibilidad en la población.		X	3	4	7
Expansión de mercados locales y ferias comerciales.		X	4	4	8
Mayor participación femenina en la toma de decisiones económicas familiares.		X	3	4	7
Envejecimiento de la población activa en zonas rurales.		X	2	2	4
Uso de redes sociales como canal principal de información financiera.		X	3	4	7
Persistencia de la brecha de género en acceso a créditos.		X	2	3	5
Participación comunitaria en proyectos sociales de la Caja.		X	4	4	8
Incremento de la demanda por créditos de vivienda y educación.		X	4	4	8
Sensibilización sobre la formalización laboral.		X	3	4	7
Aumento del uso de la banca digital en adultos jóvenes.		X	4	4	8
<b>TECNOLÓGICO</b>					
Expansión de la banca digital y móvil.		X	4	5	9
Integración con billeteras electrónicas (Yape, Plin, Tunki).		X	3	3	6
Implementación de inteligencia artificial (EVA) en atención al cliente.		X	4	4	8
Brecha tecnológica en comunidades rurales.		X	4	3	7
Avances en seguridad cibernetica y autenticación biométrica.		X	4	4	8
Automatización de procesos crediticios.		X	4	4	8
Adopción de firmas digitales en contratos financieros.		X	5	4	9
Integración de big data para análisis crediticio.		X	3	3	6
Crecimiento de pagos sin contacto (QR y NFC).		X	3	3	6
Necesidad de actualizar infraestructura tecnológica en agencias.		X	5	4	9
Expansión del uso de la nube para respaldo de datos.		X	4	4	8
Digitalización de expedientes y documentos financieros.		X	2	3	5
Inversión en plataformas e-learning para capacitación de personal.		X	3	3	6
Competencia bancos 100% digitales.		X	4	5	9
Desarrollo de aplicaciones móviles más intuitivas y seguras.		X	4	4	8
Monitoreo remoto de operaciones mediante dashboards.		X	4	3	7
Adopción de chatbots para atención en tiempo real.		X	3	4	7
Uso de analítica predictiva para detectar fraudes.		X	3	3	6
Implementación de canales omnicanal (web, móvil, presencial).		X	4	4	8
Alianzas con empresas tecnológicas para innovación conjunta.		X	4	4	8
<b>ECOLÓGICO - AMBIENTAL</b>					
Normas ambientales más estrictas para financiamiento industrial.	X		4	4	8
Incentivos para créditos verdes y sostenibles.		X	4	4	8
Promoción del financiamiento de energías renovables.		X	4	4	8
Campañas de sensibilización ambiental en clientes y personal.		X	3	4	7
Condiciones climáticas adversas (heladas, sequías).		X	3	3	6
Programas de responsabilidad social ambiental de Caja Arequipa.		X	4	4	8
Reducción del consumo de papel mediante digitalización.		X	4	3	7
Uso eficiente de energía en agencias y oficinas.		X	3	3	6
Proyectos de reciclaje y manejo responsable de residuos.		X	3	3	6
Fomento de créditos ecológicos en comunidades agrícolas.		X	4	4	8
Participación en alianzas con ONGs ambientales.		X	3	3	6
Políticas internas de movilidad sostenible (vehículos eléctricos).		X	2	3	5
Evaluación del impacto ambiental de proyectos crediticios.		X	5	4	9
Certificaciones ambientales en procesos administrativos.		X	3	3	6
Capacitación al personal sobre sostenibilidad corporativa.		X	3	3	6
Adaptación de infraestructura ante riesgos climáticos.		X	3	3	6
Inversión en energías renovables en oficinas principales.		X	4	4	8
Inclusión del enfoque ambiental en su plan estratégico.		X	5	4	9
Promoción de productos financieros "economáticos".		X	3	4	7
Colaboración con gobiernos locales en programas verdes.		X	2	3	5
<b>LEGAL</b>					
Nuevas regulaciones de la SBS sobre tasas de interés.	X		2	3	5
Políticas de transparencia y protección de datos personales impulsadas por Indecopi y la Ley 29733.		X	4	4	8
Ley de Protección de Datos Personales (Nº 29733).		X	4	4	8
Normativas contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.		X	4	4	8
Reglas más estrictas de la SUNAT para reportes tributarios.		X	2	2	4
Requisitos para certificación de cumplimiento en microfinanzieras.		X	4	4	8
Supervisión del cumplimiento de normas laborales.		X	4	3	7
Legislación sobre publicidad engañosa y ética comercial.		X	4	3	7
Normas de accesibilidad digital y atención al cliente vulnerable.		X	4	4	8
Reformas del Código Tributario que afectan deducciones.		X	2	1	3
Accesibilidad digital y atención a clientes vulnerables.		X	4	4	8
Reglas de Indecopi sobre servicios financieros digitales.		X	2	2	4
Control de operaciones internacionales por parte del BCR.		X	5	4	9
Implementación obligatoria de políticas de compliance.		X	4	4	8
Reformas laborales que incrementan los costos operativos.		X	2	2	4
Fiscalización de contratos de tercierización.		X	3	2	5
Seguridad y salud en el trabajo (SST).		X	4	3	7
Transparencia en publicación de tasas y comisiones.		X	5	4	9
Fiscalización ambiental en créditos agroindustriales.		X	4	3	7
Normativas sobre accesibilidad y atención inclusiva.		X	3	4	7
Control y auditoría permanente por organismos externos.		X	4	4	8
<b>MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER)</b>					
Amenaza de nuevos competidores entrantes.					
Fintechs y bancos digitales.	X		5	4	9
Barreras regulatorias altas (SBS).		X	2	3	5
Cooperativas de ahorro y crédito.		X	3	5	8
Modelos de negocio digitales.		X	5	3	8
Poder de negociación de los proveedores.					
Reguladores (SBS) con exigencias estrictas.		X	2	5	7
Proveedores tecnológicos múltiples.		X	4	4	8
Fuentes de fondeo diversificadas.		X	4	4	8
Reducción de costos de fondeo lograda.		X	4	3	7
Rivalidad entre los competidores existentes.					
CMAC Huancayo, Cusco y otras cajas.		X	5	4	9
Bancos comerciales segmento MYPE.		X	3	5	8
Fintechs con servicios digitales competitivos.		X	4	4	8
Presión por tasas y márgenes.		X	3	3	6
Liderazgo con 26% del mercado de CMAC.		X	3	5	8
Diferenciación: servicio local, reputación (Top Brands/Merco), app P51, innovación digital, eficiencia operativa.		X	4	4	8
Liderazgo regional y nacional.		X	4	5	9
Poder de negociación de los clientes.					
Facilidad de comparación entre ofertas.		X	3	4	7
Reputación y presencia regional fuerte.		X	3	4	7

