

CASO DE ESTUDIO: CAJA AREQUIPA

MATRIZ DE ANALISIS PESTEL

	Afecta	Influye	Criterios de inclusión de las variables clave		
	Amenaza	Oportunidad	Cumplimiento de la Misión Institucional.	Cumplimiento de la Visión Institucional.	Total
Listado de factores externos relevantes para el estudio :					
POLÍTICO					
Regulaciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) que exigen mayores estándares de solvencia y transparencia.	✖		5	4	9
Inestabilidad política nacional (crisis en el Congreso, protestas sociales) que reducen la confianza de los inversionistas.	✖		2	2	4
Programas estatales de inclusión financiera (Fondo MYPE, Reactiva Perú).		✔	4	5	9
Reformas tributarias que afectan los márgenes de ganancia del sector financiero.	✖		3	3	6
Descentralización de fondos públicos hacia gobiernos regionales.		✔	4	4	8
Políticas de apoyo a la bancarización rural impulsadas por el MEF.		✔	4	3	7
Coordinación con el Banco de la Nación para operaciones rurales.		✔	4	4	8
Supervisión política sobre tasas de interés para microcréditos.	✖		4	4	8
Elecciones municipales y regionales que pueden modificar alianzas locales.	✖		2	3	5
Políticas de promoción del emprendimiento femenino.		✔	3	4	7
Programas de incentivo a la formalización empresarial.		✔	5	4	9
Riesgo de protestas o conflictos sociales que paralizan operaciones.	✖		2	2	4
Intervención política en instituciones financieras estatales.	✖		2	2	4
Convenios interinstitucionales con gobiernos locales.		✔	4	3	7
Cambios en políticas de subsidios o programas sociales (Juntos, FISE, Pensión 65).	✖		3	4	7
Regulación creciente sobre campañas publicitarias y responsabilidad corporativa.		✔	4	4	8
Aumento de fiscalización en operaciones financieras en zonas de frontera.	✖		3	4	7
Mayor presión por parte de gremios de microfinanzas en decisiones del MEF.	✖		3	4	7
Políticas de digitalización impulsadas por el Estado para servicios financieros públicos.		✔	4	3	7
ECONÓMICO					
	✖		2	2	4
Desaceleración del crecimiento económico nacional.	✖		2	2	4
Incremento del comercio informal en Juliaca y Puno.	✖		4	3	7
Recuperación del sector MYPE tras la pandemia.		✔	4	4	8
Fluctuación del tipo de cambio sol-dólar.	✖		3	3	6
Crecimiento de la economía digital y de servicios.		✔	4	5	9
Mayor demanda de créditos pequeños con tasas accesibles.		✔	5	4	9
Incremento del empleo independiente y autoempleo.		✔	4	4	8
Reducción del poder adquisitivo en familias rurales.	✖		2	2	4
Crecimiento del mercado financiero alternativo (fintechs y cooperativas).		✔	3	3	6
Crecimiento económico moderado del Perú (2-3% anual)		✔	3	3	6
Aumento de la morosidad en el sistema financiero	✖		2	2	4
Programas de reactivación económica local impulsados por gobiernos regionales.		✔	4	4	8
Incremento de remesas del extranjero hacia regiones del sur.	✖		4	4	8
Costos crecientes de infraestructura física para agencias.	✖		3	3	6
Alta competencia entre cajas municipales del sur		✔	3	3	6
Expansión del turismo en Arequipa y Puno genera movimiento económico.		✔	4	4	8
Tasa de interés referencial del BCR afecta los márgenes financieros.	✖		3	3	6
Dependencia económica de sectores como agricultura y comercio informal.	✖		5	4	9
Crecimiento de las billeteras digitales como medio de pago.		✔	4	4	8
Recuperación gradual del crédito agrícola y agroindustrial.		✔	4	4	8
SOCIAL					
Alto nivel de informalidad laboral en el sur (más del 80%).	✖		2	2	4
Baja educación financiera en zonas rurales.	✖		5	4	9
Aumento de la cultura de ahorro en jóvenes.		✔	4	4	8
Creciente inclusión de mujeres emprendedoras.		✔	4	4	8
Migración interna hacia ciudades intermedias (Arequipa, Juliaca).		✔	3	3	6
Preferencia por instituciones financieras con enfoque social.		✔	4	4	8
Mayor conectividad digital entre la población joven.		✔	3	4	7
Incremento de la confianza en cajas municipales frente a bancos.		✔	3	4	7
Programas educativos de Caja Arequipa fortalecen su imagen social.		✔	5	4	9
Creciente expectativa por servicios rápidos y personalizados.		✔	3	4	7
Valores de responsabilidad social y sostenibilidad en la población.		✔	3	4	7
Expansión de los mercados locales y ferias comerciales.		✔	4	4	8
Mayor participación femenina en la toma de decisiones económicas familiares.		✔	3	4	7
Envejecimiento de la población activa en zonas rurales.	✖		2	2	4
Uso de redes sociales como canal principal de información financiera.		✔	3	4	7
Persistencia de la brecha de género en acceso a créditos.	✖		2	3	5
Participación comunitaria en proyectos sociales de la Caja.		✔	4	4	8
Incremento de la demanda por créditos de vivienda y educación.		✔	4	4	8
Sensibilización sobre la formalización laboral.		✔	3	4	7
Aumento del uso de la banca digital en adultos jóvenes.		✔	4	4	8
TECNOLÓGICO					
Expansión de la banca digital y móvil.		✔	4	5	9
Integración con billeteras electrónicas (Yape, Plin, Tunki).		✔	3	3	6
Implementación de inteligencia artificial (EVA) en atención al cliente.		✔	4	4	8
Brecha tecnológica en comunidades rurales.		✔	4	3	7
Avances en seguridad cibernética y autenticación biométrica.		✔	4	4	8
Automatización de procesos crediticios.		✔	4	4	8
Adopción de firmas digitales en contratos financieros.		✔	5	4	9
Integración de big data para análisis crediticio.		✔	3	3	6
Crecimiento de pagos sin contacto (QR y NFC).		✔	3	3	6
Necesidad de actualizar infraestructura tecnológica en agencias.	✖		5	4	9
Expansión del uso de la nube para respaldo de datos.		✔	4	4	8
Digitalización de expedientes y documentos financieros.		✔	2	3	5
Inversión en plataformas e-learning para capacitación de personal.		✔	3	3	6
Competencia de bancos 100% digitales.	✖		4	5	9
Desarrollo de aplicaciones móviles más intuitivas y seguras.		✔	4	4	8
Monitoreo remoto de operaciones mediante dashboards.		✔	4	3	7
Adopción de chatbots para atención en tiempo real.		✔	3	4	7
Uso de analítica predictiva para detectar fraudes.		✔	3	3	6
Implementación de canales omnicanal (web, móvil, presencial).		✔	4	4	8
Alianzas con empresas tecnológicas para innovación conjunta.		✔	4	4	8
ECOLÓGICO-AMBIENTAL					
Normas ambientales más estrictas para financiamiento industrial.	✖		4	4	8
Incentivos para créditos verdes y sostenibles.		✔	4	4	8
Promoción del financiamiento de energías renovables.		✔	4	4	8
Campañas de sensibilización ambiental en clientes y personal.		✔	3	4	7
Condiciones climáticas adversas (heladas, sequías).	✖		3	3	6
Programas de responsabilidad social ambiental de Caja Arequipa.		✔	4	4	8
Reducción del consumo de papel mediante digitalización.		✔	4	3	7
Uso eficiente de energía en agencias y oficinas.		✔	3	3	6
Proyectos de reciclaje y manejo responsable de residuos.		✔	3	3	6
Fomento de créditos ecológicos en comunidades agrícolas.		✔	4	4	8
Participación en alianzas con ONGs ambientales.		✔	3	3	6
Políticas internas de movilidad sostenible (vehículos eléctricos).		✔	2	3	5
Evaluación del impacto ambiental de proyectos crediticios.		✔	5	4	9
Certificaciones ambientales en procesos administrativos.		✔	3	3	6
Capacitación al personal sobre sostenibilidad corporativa.		✔	3	3	6
Adaptación de infraestructura ante riesgos climáticos.	✖		3	3	6
Inversión en energías renovables en oficinas principales.		✔	4	4	8
Inclusión del enfoque ambiental en su plan estratégico.		✔	5	4	9
Promoción de productos financieros "ecoamigables".		✔	3	4	7
Colaboración con gobiernos locales en programas verdes.		✔	2	3	5
LEGAL					
Nuevas regulaciones de la SBS sobre tasas de interés	✖		2	3	5
Políticas de transparencia y protección de datos personales impulsadas por Indecopi y la Ley 29733.		✔	4	4	8
Ley de Protección de Datos Personales (N.º 29733).		✔	4	4	8
Normativas contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.		✔	4	4	8
Reglas más estrictas de la SUNAT para reportes tributarios.	✖		2	2	4
Requisitos para certificación de cumplimiento en microfinancieras.		✔	4	4	8
Supervisión del cumplimiento de normas laborales.		✔	4	3	7
Legislación sobre publicidad engañosa y ética comercial.		✔	4	3	7
Normas de accesibilidad digital y atención al cliente vulnerable.		✔	4	4	8
Reformas del Código Tributario que afectan deducciones.	✖		2	1	3
Accesibilidad digital y atención a clientes vulnerables		✔	4	4	8
Reglas de Indecopi sobre servicios financieros digitales.		✔	2	2	4
Control de operaciones internacionales por parte del BCR.	✖		5	4	9
Implementación obligatoria de políticas de compliance.		✔	4	4	8
Reformas laborales que incrementan los costos operativos.	✖		2	2	4
Fiscalización de contratos de tercerización.	✖		3	2	5
Seguridad y salud en el trabajo (SST)		✔	4	3	7
Transparencia en publicación de tasas y comisiones		✔	5	4	9
Fiscalización ambiental en créditos agroindustriales.		✔	4	3	7
Normativas sobre accesibilidad y atención inclusiva.		✔	3	4	7
Control y auditoría permanente por organismos externos.	✖		4	4	8
MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER)					
Amenaza de nuevos competidores entrantes					
Fintechs y bancos digitales	✖		5	4	9
Barreras regulatorias altas (SBS)		✔	2	3	5
Cooperativas de ahorro y crédito	✖		3	5	8
Modelos de negocio digitales	✖		5	3	8
Poder de negociación de los proveedores					
Reguladores (SBS) con exigencias estrictas	✖		2	5	7
Proveedores tecnológicos múltiples		✔	4	4	8
Fuentes de fondeo diversificadas		✔	4	4	8
Reducción de costos de fondeo lograda		✔	4	3	7
Rivalidad entre los competidores existentes					
CMAC Huancayo, Cusco y otras cajas	✖		5	4	9
Bancos comerciales segmento MYPE	✖		3	5	8
Fintechs con servicios digitales competitivos	✖		4	4	8
Presión por tasas y márgenes	✖		3	3	6
Lider con 26% del mercado de CMAC		✔	3	5	8
Diferenciación: servicio local, reputación (Top Brands/Merco), app P51, innovación digital, eficiencia operativa		✔	4	4	8
Liderazgo regional y nacional		✔	4	5	9
Poder de negociación de los clientes					
Facilidad de comparación entre ofertas		✔	3	4	7
Reputación y presencia regional fuerte		✔	3	4	7
Canales digitales facilitan cambio	✖		4	4	8
Alta exigencia en rapidez, precios e interfaz moderna	✖		4	4	8
Amenaza de productos o servicios sustitutos					
Billeteras digitales (Yape, Plin)	✖		5	4	9
Bancos 100% digitales	✖		4	4	8
Plataformas P2P y otras fintechs	✖		4	4	8
Interbank bcp bancos nacionales	✖		4	4	8

