IntelKIT

HERRAMIENTAS INTELIGENTES
PARA ANALISTAS DE INTELIGENCIA

METODOLOGÍA PESTEL

MACROENTORNO

PESTEL

MANUAL DE USO

Metodología PESTEL para el análisis del macroentorno

Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal

VERSIÓN 1.0 | OCTUBRE DE 2026 | Manual de uso de la plantilla PESTEL IntelKIT v1.0.xlsx

Uso libre citando la fuente

Índice

1. Cómo utilizar este manual....3
2. Qué es PESTEL....4
3. Antes de empezar....6
4. Las seis dimensiones....7
5. El recorrido del Excel....9
6. Hoja 00 · Inicio....10
7. Hoja 01 · Las seis dimensiones....11
8. Hoja 02 · El registro, campo por campo....12
9. Factor, evidencia, fuente e implicación....15
10. Los dos campos de juicio....16
11. El estado del registro....17
12. El caso, de principio a fin....18
13. Hoja 03 · La síntesis....20
14. Cómo interpretar el resultado....21
15. Errores frecuentes....22
16. Límites del método....23
17. Referencias....24
Checklist del analista....25

1. Cómo utilizar este manual

A QUIÉN SE DIRIGE Y CÓMO LEERLO

Este manual enseña a utilizar la plantilla PESTEL de IntelKIT. No es un tratado sobre análisis del entorno: es la guía de una herramienta concreta, escrita para quien nunca ha hecho un PESTEL.

1.1 Para quién está escrito

No se presupone ningún conocimiento previo de la técnica. Sí dos cosas: que manejas Excel a nivel básico y que puedes conseguir información sobre el entorno de aquello que vas a analizar.

Situación	Qué encontrarás aquí
Es tu primera vez con PESTEL	La técnica explicada desde cero y un recorrido completo por el Excel
Necesitas analizar un entorno	Cómo definir el objeto y el ámbito, y cómo registrar factores
No sabes qué poner en cada columna	El registro explicado campo por campo, con ejemplos
Quieres comprobar tu análisis	La columna ESTADO, la hoja de síntesis y los límites del resultado

1.2 Cómo está organizado

Los capítulos 2 a 4 explican la técnica y el encuadre; del 5 al 11 recorren la herramienta en el orden en que se usa; el 12 reconstruye el caso entero y los últimos cierran con la síntesis, los errores, los límites y las referencias. Al final hay una checklist de una página. Seis tipos de recuadro acompañan el texto:

- **NOTA METODOLÓGICA** explica por qué la herramienta está hecha así.
- **EL CASO DE LA CAFETERÍA** muestra cómo se resolvió ese punto en el caso.
- **REGLA** enuncia un límite de la herramienta que no admite excepción.
- **ADVERTENCIA** señala un riesgo de interpretación.
- **BUENA PRÁCTICA** recomienda una forma de trabajar.
- **ERROR HABITUAL** describe un fallo frecuente y cómo evitarlo.

1.3 El caso que recorre el manual

Todos los ejemplos proceden de un único análisis completo, entregado junto a la plantilla en el archivo *PESTEL IntelKIT · Caso práctico v1.0.xlsx*. Las capturas son de ese archivo, sin retocar.

> EL CASO DE LA CAFETERÍA
>
> Una cafetería de barrio quiere saber qué está ocurriendo a su alrededor que pueda cambiar sus condiciones en los próximos años. No se analiza cómo va el negocio por dentro ni quiénes son sus competidores: solo el entorno general.
>
> **La cafetería es ficticia. La información sobre el entorno, no.** Los catorce factores del caso se apoyan en documentos reales e identificables —BOE, INE, CNMC, AEMET, Banco de España, MAPA, Organización Internacional del Café—, con su fecha.

2. Qué es PESTEL

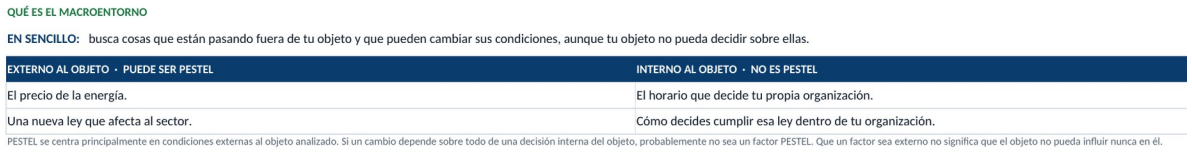
MIRAR HACIA FUERA, DE FORMA ORDENADA

PESTEL es un marco para analizar el **macroentorno** de un objeto de estudio: las condiciones generales que lo rodean, que son externas a él y que, sin embargo, pueden afectarle.

2.1 La idea, en una frase

La propia plantilla lo dice así: *busca cosas que están pasando fuera de tu objeto y que pueden cambiar sus condiciones, aunque tu objeto no pueda decidir sobre ellas.* Eso es todo. El resto del método consiste en hacerlo de forma ordenada y documentada.

Objeto de estudio es el término que usaremos para aquello que analizas: una empresa, un sector, un mercado, un proyecto, una actividad o un territorio. **Macroentorno** es el conjunto de condiciones generales que lo rodean, frente al entorno inmediato —competidores, clientes, proveedores concretos—, que se analiza con otras herramientas.



QUÉ ES EL MACROENTORNO

EN SENCILLO: busca cosas que están pasando fuera de tu objeto y que pueden cambiar sus condiciones, aunque tu objeto no pueda decidir sobre ellas.

EXTERNO AL OBJETO · PUEDE SER PESTEL	INTERNO AL OBJETO · NO ES PESTEL
El precio de la energía.	El horario que decide tu propia organización.
Una nueva ley que afecta al sector.	Cómo decides cumplir esa ley dentro de tu organización.

PESTEL se centra principalmente en condiciones externas al objeto analizado. Si un cambio depende sobre todo de una decisión interna del objeto, probablemente no sea un factor PESTEL. Que un factor sea externo no significa que el objeto no pueda influir nunca en él.

Figura 1. La explicación del macroentorno en la hoja 00 Inicio, con la regla y dos pares de contraste.

2.2 Externo o interno, no controlable o incontrolable

La frontera que más cuesta trazar al principio no es la de «lo que controlo» frente a «lo que no controlo», sino la de **externo frente a interno**. La plantilla lo enuncia así:

> **REGLA**
>
> PESTEL se centra principalmente en condiciones externas al objeto analizado. Si un cambio depende sobre todo de una decisión interna del objeto, probablemente no sea un factor PESTEL. Que un factor sea externo no significa que el objeto no pueda influir nunca en él.

El precio de la energía es externo: puede ser un factor PESTEL. El horario de apertura que decide la propia organización es interno: no lo es. Una nueva ley del sector es externa; cómo decides cumplirla dentro de tu organización es interno.

2.3 Por qué seis dimensiones

Las seis dimensiones —Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal— no son una clasificación de la realidad, sino un recorrido que evita puntos ciegos: obligan a mirar en seis direcciones distintas en lugar de quedarse en la primera que se te ocurre. No son compartimentos estancos y pueden solaparse.

> **NOTA METODOLÓGICA**
>
> Thompson, Worthington y Britton emplean PESTLE y Galpin emplea PESTEL. Las seis dimensiones son las mismas. IntelKIT adopta la denominación PESTEL y la utiliza de forma uniforme en todo el proyecto.
>
> Este manual no atribuye la creación del marco a ningún autor concreto, porque las fuentes del proyecto no permiten sostenerlo.

2.4 Qué tipo de información busca

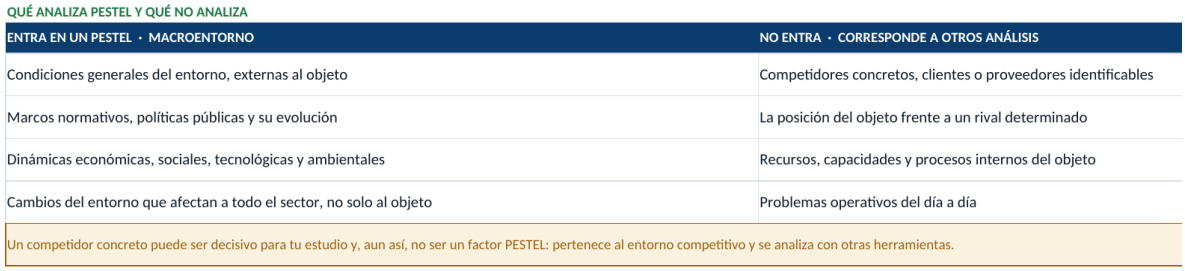
Condiciones y cambios del entorno que puedan documentarse: una norma publicada, una serie estadística, un informe de un organismo, un plan aprobado. No opiniones, no intuiciones y no datos internos del propio objeto.

2.5 Qué puede y qué no puede hacer PESTEL

Conviene saber desde el principio qué vas a tener al terminar, y qué no vas a tener por mucho que completes las treinta filas.

PESTEL hace	PESTEL no hace
Ordenar la información que tienes sobre el entorno	Predecir por sí mismo qué va a ocurrir
Identificar condiciones y tendencias del macroentorno	Demostrar que un factor causa un efecto
Distinguir seis dimensiones y evitar puntos ciegos	Decidir la estrategia ni qué debe hacer la organización
Dejar documentada la evidencia y la fuente de cada factor	Buscar esa información por ti
Explorar qué podría significar cada factor para tu objeto	Evaluar automáticamente la calidad de las fuentes
Señalar qué campos has dejado sin rellenar	Juzgar si un factor es pertinente o verdadero

> **ADVERTENCIA**
>
> La columna de la derecha no es una lista de defectos: es el reparto de trabajo. Lo que PESTEL no hace lo haces tú, y por eso el resultado depende de la calidad de la información que reúnas y del juicio con que la interpretes.



QUÉ ANALIZA PESTEL Y QUÉ NO ANALIZA

ENTRA EN UN PESTEL · MACROENTORNO	NO ENTRA · CORRESPONDE A OTROS ANÁLISIS
Condiciones generales del entorno, externas al objeto	Competidores concretos, clientes o proveedores identificables
Marcos normativos, políticas públicas y su evolución	La posición del objeto frente a un rival determinado
Dinámicas económicas, sociales, tecnológicas y ambientales	Recursos, capacidades y procesos internos del objeto
Cambios del entorno que afectan a todo el sector, no solo al objeto	Problemas operativos del día a día

Un competidor concreto puede ser decisivo para tu estudio y, aun así, no ser un factor PESTEL: pertenece al entorno competitivo y se analiza con otras herramientas.

Figura 2. Qué entra en un PESTEL y qué corresponde a otros análisis, según la hoja 00 Inicio.

> **EN SENCILLO**
>
> Si una condición pertenece al entorno general y puede afectar al objeto, puede entrar en PESTEL. Si describe una decisión o un recurso interno del propio objeto, corresponde a otro análisis.

3. Antes de empezar

EL ENCUADRE DEL ANÁLISIS

Tres decisiones antes de escribir el primer factor. Sin ellas no sabrás qué es pertinente y qué no, y el análisis se convertirá en una lista inabarcable.

3.1 El objeto del estudio

Es aquello sobre lo que quieres saber cómo puede afectarle el entorno. Dilo en una frase concreta. Una empresa, un sector, un mercado, un proyecto o un territorio: cualquier cosa que puedas delimitar.

3.2 El ámbito del análisis

Qué espacio o contexto estás considerando. Por ejemplo: *Madrid*, *España*, o *el sector de la hostelería en España*. El ámbito acota dónde buscas y, sobre todo, dónde dejas de buscar.

3.3 El horizonte temporal

Hasta qué momento quieres considerar la evolución del entorno. Un mismo fenómeno no significa lo mismo a un año que a cinco.

> **REGLA**
>
> El horizonte sitúa temporalmente el análisis. No significa que estés prediciendo lo que ocurrirá en ese periodo.

3.4 Qué hace falta y qué no

No hace falta un análisis previo ni un panel de expertos: con el objeto, el ámbito y el horizonte ya puedes empezar. Lo que sí hará falta, y es la parte más laboriosa, es **buscar y documentar información sobre el entorno**. PESTEL organiza esa información; no la recopila ni la evalúa por ti.

> **EL CASO DE LA CAFETERÍA**
>
> El caso declara su objeto —*analizar el macroentorno de una pequeña cafetería de barrio*—, un horizonte de 2027 a 2029 y un ámbito deliberadamente explícito: *el marco estatal español aplicable a la hostelería de proximidad. El nivel municipal concreto queda fuera: el local es ficticio y no admite fuentes locales verificables*.
>
> Esa última frase es una decisión de encuadre, no una excusa. Un objeto ficticio no puede sostener factores municipales documentados, y el análisis lo dice en lugar de disimularlo.

4. Las seis dimensiones

QUÉ BUSCO, QUÉ PUEDE ENTRAR, QUÉ NO DEBO METER

Cada dimensión es una dirección en la que mirar. Para cada una basta con saber tres cosas: qué es, qué preguntar y qué no debe entrar ahí.

P · Político

Qué es. Lo que deciden los gobiernos y las administraciones, y que cambia las reglas del juego para todos.

¿Qué busco? ¿Qué están decidiendo las administraciones que pueda cambiar las condiciones en las que vive tu objeto?

¿Qué puede entrar? Políticas públicas y planes de gobierno, estabilidad institucional, prioridades presupuestarias, ayudas y subvenciones.

¿Qué no debo meter? Tus opiniones políticas, y acontecimientos puntuales que no cambian las condiciones del entorno.

E · Económico

Qué es. Cómo va el dinero en general: precios, costes, sueldos, empleo, consumo y financiación.

¿Qué busco? ¿Qué está pasando con los precios, los costes o el dinero de la gente que afecte a tu objeto?

¿Qué puede entrar? Evolución de precios y costes, renta disponible y empleo, condiciones de financiación, ciclo económico.

¿Qué no debo meter? Las cifras del propio objeto: sus ventas o sus costes son datos internos, no macroentorno.

S · Social

Qué es. Cómo es y cómo cambia la gente: cuántos son, qué edad tienen, qué valoran y cómo se comportan.

¿Qué busco? ¿Qué está cambiando en la población o en las costumbres que tenga que ver con tu objeto?

¿Qué puede entrar? Estructura y evolución de la población, hábitos de consumo y de uso del tiempo, valores y expectativas sociales.

¿Qué no debo meter? Describir a los clientes concretos del objeto. Aquí van pautas sociales, no la clientela propia.

T · Tecnológico

Qué es. Las herramientas y las formas de hacer las cosas que se van extendiendo hasta cambiar lo normal.

¿Qué busco? ¿Qué manera de hacer las cosas se está extendiendo y puede cambiar cómo opera tu objeto?

¿Qué puede entrar? Difusión de tecnologías ya disponibles, infraestructuras, nuevas formas de distribución o de pago.

¿Qué no debo meter? Listar tecnologías por novedad. Solo entra lo que ya modifica —o va a modificar— las condiciones del objeto.

E · Ecológico

Qué es. El entorno natural y los recursos: clima, agua, energía, residuos y la presión por cuidarlos.

¿Qué busco? ¿Qué está pasando con el clima, la energía o los recursos que pueda afectar a tu objeto?

¿Qué puede entrar? Clima y fenómenos extremos, precio y disponibilidad de recursos naturales, energía, residuos, presión ambiental.

¿Qué no debo meter? Declaraciones genéricas de intenciones sobre sostenibilidad sin una condición del entorno detrás.

L · Legal

Qué es. Lo que la norma obliga, prohíbe o permite, y los cambios normativos que vienen.

¿Qué busco? ¿Qué normas obligan a tu objeto y qué cambios normativos están aprobados o en tramitación?

¿Qué puede entrar? Normas que obligan al objeto, cambios aprobados con fecha de entrada en vigor, normativa en tramitación.

¿Qué no debo meter? Confundir una norma con su cumplimiento: cómo responde el objeto a la norma es un asunto interno.

> NOTA METODOLÓGICA
>
> La segunda E del acrónimo se denomina **Ecológico** en toda la herramienta, y su código es **EG** —y no EC— para que no pueda confundirse con Económico. Los códigos de dos letras son una decisión de IntelKIT, no una convención del marco.

> BUENA PRÁCTICA
>
> Una dimensión puede quedarse sin ningún factor. Si para tu objeto y tu horizonte no hay condiciones ecológicas relevantes, no inventes una: dejarla vacía es una respuesta legítima y la síntesis la registrará como tal.

5. El recorrido del Excel

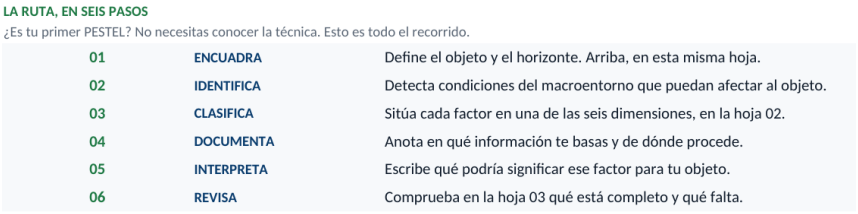
CUATRO HOJAS, EN EL ORDEN EN QUE SE USAN

La plantilla tiene cuatro hojas y se recorren de izquierda a derecha. No hay hojas ocultas, no hay macros y no hay enlaces a otros archivos.

Hoja	Para qué sirve	Qué haces tú
00 Inicio	Explica el marco y recoge el encuadre del estudio	Escribes el objeto, el ámbito y el horizonte
01 Las seis dimensiones	Guía de consulta: qué busca cada dimensión	Solo lees; no se escribe nada
02 Registro de factores	El registro único: un factor por fila	Escribes siete campos por factor
03 Síntesis	Recuentos y comprobaciones formales	Solo lees; se calcula todo

5.1 Cómo saber que has terminado cada parte

En **00 Inicio**, cuando el objeto y el ámbito estén escritos en una frase que entendería alguien ajeno al análisis. En **01**, cuando sepas en qué dimensión encaja lo que vas a registrar. En **02**, cuando la columna ESTADO diga *Completo* en todas las filas con contenido. En **03**, cuando hayas leído el panel de revisión y sepas explicar cada hueco.


LA RUTA, EN SEIS PASOS

¿Es tu primer PESTEL? No necesitas conocer la técnica. Esto es todo el recorrido.

01	ENCUADRA	Define el objeto y el horizonte. Arriba, en esta misma hoja.
02	IDENTIFICA	Detecta condiciones del macroentorno que puedan afectar al objeto.
03	CLASIFICA	Sitúa cada factor en una de las seis dimensiones, en la hoja 02.
04	DOCUMENTA	Anota en qué información te basas y de dónde procede.
05	INTERPRETA	Escribe qué podría significar ese factor para tu objeto.
06	REVISA	Comprueba en la hoja 03 qué está completo y qué falta.

Figura 3. La ruta en seis pasos, tal como aparece en la hoja 00 Inicio.

> NOTA METODOLÓGICA
>
> La plantilla permite registrar hasta **30 factores para el conjunto del estudio**, no por dimensión. Es una decisión de diseño de IntelKIT, no una exigencia metodológica de PESTEL. No hace falta completar las treinta filas: registra únicamente los factores que puedas justificar.

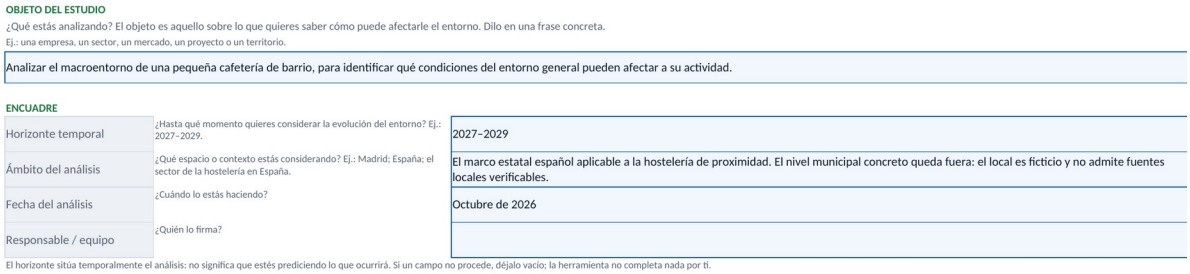
6. Hoja 00 · Inicio

DÓNDE SE ENCUADRA EL ANÁLISIS

Es la hoja que se lee antes de trabajar y la única de las dos editables donde no se registran factores. Contiene la explicación del marco y los cuatro campos del encuadre.

6.1 Qué tienes que rellenar

Un campo libre para el **objeto del estudio** y cuatro campos de encuadre: **horizonte temporal**, **ámbito del análisis**, **fecha del análisis** y **responsable o equipo**. Cada uno lleva su propia pregunta de ayuda al lado. Si un campo no procede, déjalo vacío: la herramienta no completa nada por ti.


OBJETO DEL ESTUDIO

¿Qué estás analizando? El objeto es aquello sobre lo que quieres saber cómo puede afectarle el entorno. Dilo en una frase concreta.
Ej.: una empresa, un sector, un mercado, un proyecto o un territorio.

Analizar el macroentorno de una pequeña cafetería de barrio, para identificar qué condiciones del entorno general pueden afectar a su actividad.

ENCUADRE

Horizonte temporal	¿Hasta qué momento quieres considerar la evolución del entorno? Ej.: 2027–2029.	2027–2029
Ámbito del análisis	¿Qué espacio o contexto estás considerando? Ej.: Madrid; España; el sector de la hostelería en España.	El marco estatal español aplicable a la hostelería de proximidad. El nivel municipal concreto queda fuera: el local es ficticio y no admite fuentes locales verificables.
Fecha del análisis	¿Cuándo lo estás haciendo?	Octubre de 2026
Responsable / equipo	¿Quién lo firma?	

El horizonte sitúa temporalmente el análisis: no significa que estés prediciendo lo que ocurrirá. Si un campo no procede, déjalo vacío; la herramienta no completa nada por ti.

Figura 4. El objeto y el encuadre del caso de la cafetería, en la hoja 00 Inicio.

6.2 Qué más encontrarás en esta hoja

Además del encuadre, la hoja reúne la explicación del macroentorno, la tabla de qué entra y qué no, el mapa de las seis dimensiones con sus códigos, la ruta en seis pasos, un ejemplo ilustrativo de fila completa y los límites del marco. Se lee una vez y se vuelve a ella cuando surge la duda.

6.3 Qué evitar

Un objeto demasiado amplio. *La hostelería* no es un objeto: es un sector entero y producirá una lista inabarcable. *Una cafetería de barrio* sí lo es. Cuanto más preciso sea el objeto, más fácil será decidir si un factor es pertinente.

> **ERROR HABITUAL**
>
> Escribir el objeto como un deseo —*mejorar la rentabilidad del local*— en lugar de como aquello que se analiza. El objeto nombra lo que estudias, no lo que quieres conseguir.

7. Hoja 01 · Las seis dimensiones

LA GUÍA DE CONSULTA

Una tabla de seis filas que no se rellena: se consulta cuando no sabes dónde encaja un factor, o cuando quieres asegurarte de que no estás metiendo algo que no corresponde.

Cada fila da cuatro cosas: qué es la dimensión en lenguaje corriente, la pregunta que ayuda a buscar factores, qué suele aparecer en ella y qué conviene evitar. El capítulo 5 de este manual reproduce el mismo contenido.

DIMENSIÓN	CÓDIGO	QUÉ ES, EN SENCILLO	¿QUÉ BUSCO?	¿QUÉ PUEDE ENTRAR?	¿QUÉ NO DEBO METER?
P · Político	*PO*	Lo que deciden los gobiernos y las administraciones, y que cambia las reglas del juego para todos.	¿Qué están decidiendo las administraciones que pueda cambiar las condiciones en las que vive tu objeto?	Políticas públicas y planes de gobierno; estabilidad institucional; prioridades presupuestarias; relaciones comerciales entre países; ayudas y subvenciones.	Tus opiniones políticas, y acontecimientos puntuales que no cambian las condiciones del entorno.
E · Económico	*EC*	Cómo va el dinero en general: precios, costes, sueldos, empleo, consumo y financiación.	¿Qué está pasando con los precios, los costes o el dinero de la gente que afecte a tu objeto?	Evolución de precios y costes; renta disponible y empleo; condiciones de financiación; ciclo económico; tipo de cambio cuando sea pertinente.	Las cifras del propio objeto: sus ventas o sus costes son datos internos, no macroentorno.
S · Social	*SO*	Cómo es y cómo cambia la gente: cuántos son, qué edad tienen, qué valoran y cómo se comportan.	¿Qué está cambiando en la población o en las costumbres que tenga que ver con tu objeto?	Estructura y evolución de la población; hábitos de consumo y de uso del tiempo; valores y expectativas sociales; nivel formativo; movimientos migratorios.	Describir a los clientes concretos del objeto. Aquí van pautas sociales, no la clientela propia.
T · Tecnológico	*TE*	Las herramientas y las formas de hacer las cosas que se van extendiendo hasta cambiar lo normal.	¿Qué manera de hacer las cosas se está extendiendo y puede cambiar cómo opera tu objeto?	Difusión de tecnologías ya disponibles; infraestructuras; automatización; nuevas formas de distribución o de pago; obsolescencia de soluciones existentes.	Listar tecnologías por novedad. Solo entra lo que ya modifica —o va a modificar— las condiciones del objeto.
E · Ecológico	*EG*	El entorno natural y los recursos: clima, agua, energía, residuos y la presión por cuidarlos.	¿Qué está pasando con el clima, la energía o los recursos que pueda afectar a tu objeto?	Clima y fenómenos extremos; precio y disponibilidad de recursos naturales; energía; residuos; presión ambiental.	Declaraciones genéricas de intenciones sobre sostenibilidad sin una condición del entorno detrás.
L · Legal	*LE*	Lo que la norma obliga, prohíbe o permite, y los cambios normativos que vienen.	¿Qué normas obligan a tu objeto y qué cambios normativos están aprobados o en tramitación?	Normas que obligan al objeto; cambios aprobados con fecha de entrada en vigor; normativa en tramitación; jurisprudencia relevante; obligaciones de información.	Confundir una norma con su cumplimiento: cómo responde el objeto a la norma es un asunto interno.

Figura 5. La guía de las seis dimensiones, en la hoja 01.

> **REGLA**
>
> El orden de las dimensiones no indica importancia: es el del acrónimo. Tampoco la cantidad de factores de una dimensión mide su peso en el análisis.

Si un fenómeno puede leerse desde dos dimensiones —y ocurre a menudo—, elige aquella desde la que resulta más informativo para tu objeto y regístralo **una sola vez**. Duplicarlo no enriquece el análisis: lo infla.

8. Hoja 02 · El registro, campo por campo

LA PARTE CENTRAL DE LA HERRAMIENTA

Un factor por fila y nueve columnas. Dos se calculan solas; las otras siete las escribes tú. La tira de preguntas sobre las cabeceras marca el recorrido: **¿qué está pasando? → ¿dónde encaja? → ¿en qué me baso? → ¿de dónde sale? → ¿ya ocurre o está previsto? → ¿qué podría significar? → ¿cuánto afecta a mi objeto?**

D y el ESTADO se calculan solos. El ESTADO solo comprueba si falta algún campo: no valora el contenido ni dice si el factor es válido.

	¿Qué está pasando?	*¿Dónde encaja?*	*¿En qué me baso?*	*¿De dónde sale?*	*¿Ya ocurre o está previsto?*	*¿Qué podría significar?*	*¿Cuánto afecta a mi objeto?*	
ID	FACTOR	DIMENSIÓN	EVIDENCIA / INFORMACIÓN	FUENTE Y FECHA	NATURALEZA DEL CAMBIO	POSIBLE IMPLICACIÓN PARA EL OBJETO	RELEVANCIA PARA EL OBJETO	ESTADO
PO01	Obligación estatal de implantar zonas de bajas emisiones en los municipios de más de 50.000 habitantes	Político	La Ley 7/2021 obliga a esos municipios a establecer zonas de bajas emisiones, y el Real Decreto 1052/2022 fija sus requisitos mínimos de acceso y circulación.	BOE · Ley 7/2021, art. 14.3, y RD 1052/2022 · 2021 y 2022	Condición actual	Podría afectar al acceso en vehículo de clientela y proveedores si el establecimiento se encuentra en un municipio sujeto a esta obligación.	Alta	*Completo*
PO02	Programas públicos de apoyo a la modernización del pequeño comercio	Político	El Programa de modernización del Comercio: Fondo Tecnológico repartió 100 millones de euros entre las comunidades autónomas para 2022 y 2023; las convocatorias fueron autonómicas.	BOE-A-2022-8697 · Resolución de 19 de mayo de 2022, Secretaría de Estado de Comercio	Tendencia observada	Podría abrir vías de financiación para digitalizar el negocio, pero habría que comprobar si la hostelería es beneficiaria y si hay convocatoria vigente.	Media	*Completo*

Figura 6. Las preguntas, las cabeceras y los dos primeros factores del caso.

> NOTA METODOLÓGICA
>
> Se escribe primero el factor y se clasifica después: por eso FACTOR va antes que DIMENSIÓN.

8.1 ID

Qué es. Un código que identifica el factor: dos letras de la dimensión y un ordinal.

Qué escribo. Nada: se calcula solo, según la dimensión y el orden del registro.

Qué no debo hacer. No lo trates como un identificador fijo. Si cambias un factor de dimensión, su código cambia. Por la misma razón la hoja no permite ordenar las filas, aunque sí filtrarlas.

Ejemplo. *EC01 es el primer factor económico del registro.*

8.2 FACTOR

Qué es. El fenómeno o la condición del entorno que estás registrando.

Qué escribo. Una frase concreta, de hasta 120 caracteres, que describa qué está pasando.

Qué no debo hacer. No escribas una categoría. *Economía*, *Leyes* o *Tecnología* nombran ámbitos enteros; dentro de cada uno caben muchos factores distintos.

Ejemplo. *Encarecimiento del precio internacional del café.*

8.3 DIMENSIÓN

Qué es. La casilla del acrónimo en la que encaja el factor.

Qué escribo. Una de las seis, elegida en el desplegable.

Qué no debo hacer. No registres el mismo factor en dos dimensiones. Si encaja en dos, quédate con la más informativa para tu objeto.

Ejemplo. *El encarecimiento del café es Económico, no Ecológico, aunque su causa última sea climática: lo que afecta al objeto es el precio.*

8.4 EVIDENCIA / INFORMACIÓN

Qué es. El dato, el hecho o la información concreta que te hace incluir ese factor.

Qué escribo. En qué te basas, en hasta 180 caracteres, atribuido a quien lo publica.

Qué no debo hacer. No escribas aquí tu interpretación. La evidencia dice qué se sabe; lo que podría significar va en otra columna.

Ejemplo. *El indicador compuesto de precios de la OIC promedió 354,32 centavos por libra en febrero de 2025, máximo mensual de su serie.*

8.5 FUENTE Y FECHA

Qué es. De dónde procede esa información y de cuándo es.

Qué escribo. Quién publica y cuándo, en hasta 110 caracteres. Por ejemplo: *INE · 2025*, *BOE · 2026*, *Ayuntamiento de X · 2026*.

Qué no debo hacer. No escribas solo *Internet*, *un informe* o *un estudio*. Una fuente que no se puede localizar no es una fuente.

Ejemplo. *Organización Internacional del Café · Coffee Market Report · 2025 y 2026.*

EC01	Encarecimiento del precio internacional del café	Económico	El indicador compuesto de precios de la OIC promedió 354,32 centavos por libra en febrero de 2025, máximo mensual de su serie, y 287,29 en agosto de 2026.	Organización Internacional del Café · Coffee Market Report · 2025 y 2026
EC02	Volatilidad del precio de la electricidad para las pymes	Económico	La CNMC registra una subida del 3 % en el precio medio facturado al consumidor eléctrico doméstico y pyme en 2025, después de una bajada del 15 % para pymes en 2024.	CNMC · Informe de supervisión de los mercados minoristas de gas y electricidad · 2024 y 2025

Figura 7. Los cinco primeros campos de dos factores económicos del caso.

> **REGLA**
>
> Registrar una fuente no significa que la herramienta haya comprobado su calidad. PESTEL deja constancia; no evalúa. La evaluación sistemática de fuentes es una metodología distinta.

8.6 NATURALEZA DEL CAMBIO

Qué es. Si el factor ya está presente, si está evolucionando o si es un cambio anunciado.

Qué escribo. Una de las tres opciones del desplegable. El capítulo 10 las explica una a una.

Qué no debo hacer. No la trates como una escala. Ninguna de las tres opciones vale más que otra.

Ejemplo. *El encarecimiento del café es una tendencia observada; la obligación de cobrar los envases de plástico de un solo uso es una condición actual.*

8.7 POSIBLE IMPLICACIÓN PARA EL OBJETO

Qué es. Qué podría significar ese factor para lo que estás analizando.

Qué escribo. Tu interpretación, en hasta 180 caracteres, formulada como posibilidad.

Qué no debo hacer. No la escribas como un hecho futuro. *Podría aumentar*, no *va a aumentar*. Y no la escribas como si la fuente la sostuviera: la fuente sostiene la evidencia, no la implicación.

Ejemplo. *Podría seguir presionando el precio de compra de la materia prima principal y estrechar el margen de la bebida más vendida.*

8.8 RELEVANCIA PARA EL OBJETO

Qué es. Cuánto afecta o puede afectar ese factor al objeto de tu estudio.

Qué escribo. Alta, Media o Baja. El capítulo 10 explica qué significan y qué no.

Qué no debo hacer. No la uses como medida de importancia general, ni esperes que ordene nada.

Ejemplo. *Alta para el precio del café en una cafetería; en una librería sería otra cosa.*

8.9 ESTADO

Qué es. Una comprobación formal de si la fila está completa.

Qué escribo. Nada: se calcula solo. El capítulo 11 explica los ocho valores posibles.

Qué no debo hacer. No lo leas como un juicio sobre el contenido: señala campos vacíos y enunciados repetidos, nada más.

Ejemplo. *Completo, cuando los siete campos editables tienen contenido.*

9. Factor, evidencia, fuente e implicación

LA DISTINCIÓN QUE SOSTIENE TODO EL REGISTRO

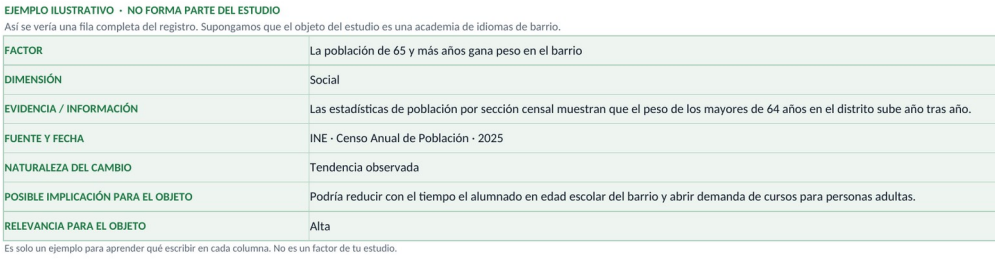
Si solo te llevas una cosa de este manual, que sea esta. Cuatro columnas contiguas que responden a cuatro preguntas distintas y que no deben mezclarse.

Campo	Pregunta	Quién lo sostiene
FACTOR	¿Qué está pasando?	Tú, al delimitar el fenómeno
EVIDENCIA	¿En qué me baso para decirlo?	La información que has reunido
FUENTE	¿De dónde sale esa información?	El organismo que la publica
POSIBLE IMPLICACIÓN	¿Qué podría significar para mi objeto?	Tú, y solo tú: es interpretación

NOTA METODOLÓGICA

IntelKIT organiza el registro de esta manera para separar observación, respaldo e interpretación. No es una exigencia formal del marco PESTEL ni una regla académica del método: es la forma en que esta herramienta lo hace explícito, porque es ahí donde se cometen los errores más caros.

La plantilla trae un ejemplo completo de fila, deliberadamente ajeno al caso de la cafetería, para que puedas ver las cuatro cosas una debajo de otra antes de escribir la primera:



EJEMPLO ILUSTRATIVO · NO FORMA PARTE DEL ESTUDIO

Así se vería una fila completa del registro. Supongamos que el objeto del estudio es una academia de idiomas de barrio.

FACTOR	La población de 65 y más años gana peso en el barrio
DIMENSIÓN	Social
EVIDENCIA / INFORMACIÓN	Las estadísticas de población por sección censal muestran que el peso de los mayores de 64 años en el distrito sube año tras año.
FUENTE Y FECHA	INE · Censo Anual de Población · 2025
NATURALEZA DEL CAMBIO	Tendencia observada
POSIBLE IMPLICACIÓN PARA EL OBJETO	Podría reducir con el tiempo el alumnado en edad escolar del barrio y abrir demanda de cursos para personas adultas.
RELEVANCIA PARA EL OBJETO	Alta

Es solo un ejemplo para aprender qué escribir en cada columna. No es un factor de tu estudio.

Figura 8. El ejemplo ilustrativo de la hoja 00 Inicio, sobre un objeto distinto del caso.

ERROR HABITUAL

Poner en boca de la fuente una conclusión que es tuya. *El INE señala que la demanda se desplazará a la mañana* es falso: el INE publica la estructura de edad de la población. Que eso pueda desplazar la demanda es tu interpretación, y va en la columna de implicación.

10. Los dos campos de juicio

NATURALEZA DEL CAMBIO Y RELEVANCIA PARA EL OBJETO

Son las dos únicas columnas en las que valoras en lugar de describir. Ninguna de las dos es una puntuación, y ninguna ordena nada.

10.1 La naturaleza del cambio

Obliga a distinguir lo que ya ocurre de lo que está previsto. Es el mecanismo concreto que impide escribir una predicción como si fuera un hecho.

Opción	Qué significa
Condición actual	El factor ya está presente en el entorno que estás analizando
Tendencia observada	La información muestra que el factor está evolucionando
Cambio anunciado	Existe un cambio comunicado, aprobado, previsto o en tramitación

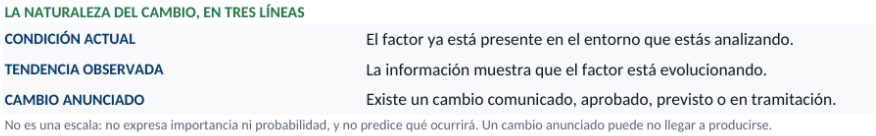


Figura 9. Las tres opciones explicadas en la propia hoja de registro.

> ADVERTENCIA
>
> No es una escala. No expresa importancia, no indica probabilidad y no predice qué ocurrirá. Un cambio anunciado puede no llegar a producirse.

10.2 La relevancia para el objeto

Indica cuánto afecta o puede afectar este factor al objeto del estudio. Alta, Media o Baja. Es un juicio cualitativo tuyo, no un cálculo.

- No significa que el factor sea importante en general: es una valoración para **este** objeto y **este** estudio.
- No es una puntuación científica y no se combina con nada.
- No genera un ranking ni determina qué dimensión es más importante.
- La síntesis la cuenta, pero no la utiliza para ordenar ni para destacar nada.

> EL CASO DE LA CAFETERÍA
>
> En el caso, la atención de los consumidores al etiquetado y al origen de los alimentos tiene relevancia **Baja**. No es un asunto menor en abstracto —hay sectores enteros que viven de ello—, pero para una cafetería de barrio, y con una evidencia de 2019, el analista decidió que pesa poco. Esa es exactamente la clase de juicio que esta columna registra.

11. El estado del registro

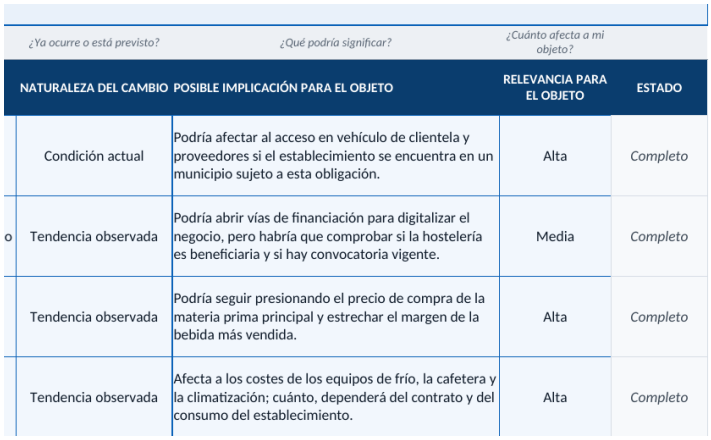
UNA COMPROBACIÓN FORMAL, NO UN JUICIO

La última columna del registro se calcula sola y comprueba si la fila está entera. Señala el primer campo que falta, o si el enunciado se repite.

Estado	Qué te está diciendo
Sin dimensión	Has escrito el factor pero no lo has clasificado
Falta evidencia	No has dicho en qué te basas
Falta fuente	No has dicho de dónde procede esa información
Falta naturaleza	No has indicado si ya ocurre o está previsto
Falta implicación	No has dicho qué podría significar para tu objeto
Falta relevancia	No has valorado cuánto afecta a tu objeto
Posible duplicado	Ese mismo enunciado aparece en otra fila
Completo	Los siete campos editables tienen contenido

ADVERTENCIA

//Completo// significa que los campos requeridos están cumplimentados. No significa que el factor sea metodológicamente correcto, relevante o verdadero. Una fila con una fuente inventada y una implicación disparatada aparecerá como *Completo*. El ESTADO comprueba la forma; el contenido lo respondes tú.



	¿Ya ocurre o está previsto?	*¿Qué podría significar?*	*¿Cuánto afecta a mi objeto?*	
	NATURALEZA DEL CAMBIO	POSIBLE IMPLICACIÓN PARA EL OBJETO	RELEVANCIA PARA EL OBJETO	ESTADO
	Condición actual	Podría afectar al acceso en vehículo de clientela y proveedores si el establecimiento se encuentra en un municipio sujeto a esta obligación.	Alta	*Completo*
o	Tendencia observada	Podría abrir vías de financiación para digitalizar el negocio, pero habría que comprobar si la hostelería es beneficiaria y si hay convocatoria vigente.	Media	*Completo*
	Tendencia observada	Podría seguir presionando el precio de compra de la materia prima principal y estrechar el margen de la bebida más vendida.	Alta	*Completo*
	Tendencia observada	Afecta a los costes de los equipos de frío, la cafetera y la climatización; cuánto, dependerá del contrato y del consumo del establecimiento.	Alta	*Completo*

Figura 10. Las cuatro últimas columnas del registro, con el estado calculado.

Los estados se comprueban en orden, de modo que si faltan dos campos verás el primero de los dos. Al corregirlo aparecerá el siguiente. La hoja de síntesis reúne los mismos recuentos en un panel único.

12. El caso, de principio a fin

SEIS FACTORES, UNO POR DIMENSIÓN

El caso registra catorce factores. Aquí van seis, uno de cada dimensión, con el recorrido completo: qué se identificó, qué lo respalda, qué podría significar y qué relevancia se le dio.

PO01 · Zonas de bajas emisiones obligatorias

Evidencia. La Ley 7/2021 obliga a los municipios de más de 50.000 habitantes a establecer zonas de bajas emisiones, y el Real Decreto 1052/2022 fija sus requisitos mínimos de acceso y circulación.

Fuente. BOE · Ley 7/2021, art. 14.3, y RD 1052/2022

Naturaleza. Condición actual · **Relevancia.** Alta

Podría significar. Podría afectar al acceso en vehículo de clientela y proveedores si el establecimiento se encuentra en un municipio sujeto a esta obligación.

EC02 · Volatilidad del precio de la electricidad para las pymes

Evidencia. La CNMC registra una subida del 3 % en el precio medio facturado al consumidor eléctrico doméstico y pyme en 2025, después de una bajada del 15 % para pymes en 2024.

Fuente. CNMC · Informe de supervisión de los mercados minoristas de gas y electricidad · 2024 y 2025

Naturaleza. Tendencia observada · **Relevancia.** Alta

Podría significar. Afecta a los costes de los equipos de frío, la cafetera y la climatización; cuánto, dependerá del contrato y del consumo del establecimiento.

SO01 · Envejecimiento de la población residente

Evidencia. El Censo Anual de Población sitúa el peso de los mayores de 64 años en el 20,7 % a 1 de enero de 2025; las Proyecciones del INE prevén un máximo del 30,9 % en 2076.

Fuente. INE · Censo Anual de Población 2025 y Proyecciones de población 2026-2076

Naturaleza. Tendencia observada · **Relevancia.** Media

Podría significar. Podría desplazar la demanda hacia las franjas de mañana y de media tarde; sería necesario comprobar la estructura de edad del barrio concreto.

TE02 · Peso del canal digital en la compra a restaurantes

Evidencia. Las estadísticas de comercio electrónico de la CNMC situaron a los restaurantes como la rama líder por número de compraventas en el segundo trimestre de 2024, con el 7,2 %.

Fuente. CNMC · Estadísticas trimestrales de comercio electrónico · 2T 2024

Naturaleza. Tendencia observada · **Relevancia.** Media

Podría significar. Podría modificar las expectativas de la clientela sobre encargar y recoger un pedido; la cifra mide número de operaciones, no importe facturado.

EG01 · Aumento de la temperatura media y de los episodios de calor

Evidencia. AEMET cifra en 1,75 °C el aumento de la temperatura media anual de España entre 1961 y 2025, y registra en 2025 tres olas de calor en la Península y Baleares, con 36 días.

Fuente. AEMET · Informe sobre el estado del clima de España 2025

Naturaleza. Tendencia observada · **Relevancia.** Media

Podría significar. Podría alterar la distribución estacional del consumo y elevar el gasto en climatización; el efecto en terraza dependerá de si el local dispone de una.

LE03 · Proyecto de ley sobre terrazas y espacios sin humo

Evidencia. El Consejo de Ministros aprobó el 21 de julio de 2026 un proyecto de reforma de la Ley 28/2005 que incluye las terrazas entre los espacios sin humo. No está en vigor.

Fuente. Ministerio de Sanidad · nota del Consejo de Ministros de 21 de julio de 2026

Naturaleza. Cambio anunciado · **Relevancia.** Alta

Podría significar. Si llega a aprobarse y el establecimiento tiene terraza, podría cambiar su uso; en octubre de 2026 el proyecto sigue en trámite y el efecto es condicional.

TE02	Peso del canal digital en la compra a restaurantes	Tecnológico	Las estadísticas de comercio electrónico de la CNMC situaron a los restaurantes como la rama líder por número de compraventas en el segundo trimestre de 2024, con el 7,2 %.	CNMC · Estadísticas trimestrales de comercio electrónico · 2T 2024
EG01	Aumento de la temperatura media y de los episodios de calor en España	Ecológico	AEMET cifra en 1,75 °C el aumento de la temperatura media anual de España entre 1961 y 2025, y registra en 2025 tres olas de calor en la Península y Baleares, con 36 días.	AEMET · Informe sobre el estado del clima de España 2025

Figura 11. Tres factores del caso en el registro: tecnológico, ecológico y legal.

BUENA PRÁCTICA

Fíjate en LE03. La evidencia dice *proyecto* y *no está en vigor*, la naturaleza es *cambio anunciado* y la implicación es doblemente condicional: si se aprueba y si hay terraza. Así se registra algo que todavía no ha ocurrido sin convertirlo en una predicción.

13. Hoja 03 · La síntesis

QUÉ HAS REGISTRADO Y QUÉ HA QUEDADO INCOMPLETO

No se escribe nada en esta hoja. Reúne el encuadre, los recuentos por dimensión, un panel de comprobaciones formales y el reparto del análisis.

13.1 Qué muestra

- **El objeto y el encuadre**, recogidos de la hoja 00, para leer los recuentos sabiendo de qué análisis son.
- **Factores por dimensión**, con cuántos están completos y cuántos quedan por revisar.
- **Qué conviene revisar**: ocho comprobaciones formales, desde los factores sin dimensión hasta los enunciados repetidos.
- **Cómo se reparte el análisis**: cuántos factores hay de cada relevancia y de cada naturaleza.
- **Estado del análisis**: un resumen en tres frases.

FACTORES POR DIMENSIÓN

DIMENSIÓN	FACTORES	COMPLETOS	POR REVISAR
PO · Político	2	2	0
EC · Económico	3	3	0
SO · Social	3	3	0
TE · Tecnológico	2	2	0
EG · Ecológico	1	1	0
LE · Legal	3	3	0
TOTAL CLASIFICADO	**14**	**14**	**0**

QUÉ CONVIENE REVISAR

Comprobaciones formales. Señalan dónde falta información; no valoran el contenido.

0	Factores sin dimensión asignada
0	Factores sin evidencia registrada
0	Factores sin fuente y fecha
0	Factores sin naturaleza del cambio
0	Factores sin posible implicación
0	Factores sin relevancia para el objeto
0	Enunciados repetidos en el registro
0	Dimensiones sin ningún factor

Figura 12. Los recuentos por dimensión y el panel de revisión, con el caso completo.

13.2 Cómo interpretar los recuentos

Con cuidado. El número de factores de una dimensión **no mide su importancia**: una dimensión con un solo factor bien documentado puede pesar más en el análisis que otra con seis. En el caso, la dimensión ecológica tiene un único factor y eso no la convierte en secundaria.

> **REGLA**
>
> La síntesis informa sobre el registro que has hecho. No convierte el PESTEL en una estrategia, no ordena los factores y no señala cuál es el decisivo.

14. Cómo interpretar el resultado

QUÉ TIENES CUANDO TERMINAS

Un inventario documentado del macroentorno de tu objeto: qué está pasando fuera, en qué te basas para decirlo, de dónde sale y qué podría significar.

Eso es un PESTEL terminado, y es bastante. Pero conviene ser preciso sobre lo que **no** es:

- No decide qué factor es *la causa* de nada.
- No determina qué debe hacer la organización.
- No convierte automáticamente la relevancia en prioridad estratégica.
- No sustituye el juicio del analista en ningún punto.

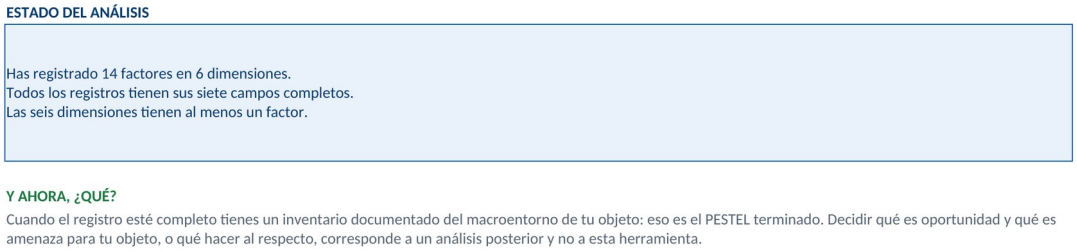


Figura 13. El estado del análisis y el cierre de la hoja de síntesis.

> **NOTA METODOLÓGICA**
>
> Si después utilizas esta información junto a otra metodología —por ejemplo, para alimentar un diagnóstico—, esa interpretación debe hacerse de forma explícita y deliberada. La plantilla no la automatiza en ningún sitio, y es una decisión consciente: una conversión automática escondería el paso en el que más juicio hace falta.

15. Errores frecuentes

LOS NUEVE QUE MÁS SE REPITEN

Ninguno es grave por separado. Juntos convierten un análisis documentado en una lista de impresiones.

Meter decisiones internas como factores PESTEL. El horario, los precios de la carta o la plantilla del local son decisiones del objeto. Pertenecen al análisis interno, no al macroentorno.

Escribir opiniones sin evidencia. *La gente cada vez sale menos* no es un factor hasta que puedas decir en qué te basas y de dónde lo has sacado.

Confundir evidencia con fuente. La evidencia es el dato; la fuente es quien lo publica. *INE* no es una evidencia, y *la población envejece* no es una fuente.

Convertir una tendencia en una predicción. Que una serie suba tres años no garantiza que suba el cuarto. La columna de naturaleza existe para marcar esa diferencia.

Escribir la implicación como un hecho demostrado. *Esto hará que bajen las ventas* afirma algo que no has demostrado. *Podría reducir* dice lo mismo sin fingir certeza.

Usar //Alta// como si significara //importante para todo el mundo//. La relevancia es siempre relevancia *para este objeto*. Un mismo factor puede ser Alta en un negocio y Baja en otro.

Llenar las seis dimensiones por obligación. Si para tu objeto no hay condiciones ecológicas relevantes, deja esa dimensión vacía. Inventar un factor para rellenar es peor que no tenerlo.

Introducir demasiados factores sin poder justificarlos. Treinta filas no son un objetivo. Si no puedes documentar un factor, no es un factor: es una intuición.

Confundir un cambio anunciado con una norma ya vigente. Un proyecto de ley no obliga a nadie. Registrarlo como condición actual convierte un trámite en una obligación que no existe.

16. Límites del método

LO QUE CONVIENE RECORDAR AL CERRAR

Seis límites que no se corrigen trabajando más: son propios del marco y conviene tenerlos presentes al leer el resultado.

- **PESTEL depende de la calidad de la información disponible.** Un análisis con fuentes pobres produce un registro ordenado de información pobre.
- **Una fuente no garantiza por sí sola que una interpretación sea correcta.** Puedes citar bien y concluir mal.
- **Las implicaciones son interpretaciones del analista.** No están respaldadas por la fuente, aunque estén en la misma fila.
- **El marco no predice por sí mismo.** Permite analizar condiciones y tendencias y explorar sus posibles implicaciones.
- **La relevancia depende del objeto analizado.** Cambia el objeto y cambia la relevancia de los mismos factores.
- **El análisis puede quedar desactualizado.** El entorno se mueve; un PESTEL es una fotografía fechada, no un estado permanente.

ADVERTENCIA

Por eso el encuadre pide una fecha. Un PESTEL sin fecha es un PESTEL que alguien leerá dentro de dos años creyendo que describe el presente.

NOTA METODOLÓGICA

Las dimensiones pueden solaparse y un objeto mal delimitado produce una lista inabarcable. Ninguna de las dos cosas es un fallo de la herramienta: son propiedades del marco que el encuadre mitiga.

17. Referencias

LAS DOS FUENTES DEL PROYECTO

Este manual no utiliza más bibliografía que la que respalda la documentación de IntelKIT.

Thompson, E., Worthington, I. & Britton, C. (2023). *The Business Environment: A Global Perspective*, 9.ª ed. Pearson.

Galpin, T. (2023). *The Strategist's Handbook: Tools, Templates, and Best Practices Across the Strategy Process*. Oxford University Press.

Sobre la denominación

Thompson, Worthington y Britton emplean PESTLE y Galpin emplea PESTEL. Las seis dimensiones son las mismas. IntelKIT adopta la denominación PESTEL y la utiliza de forma uniforme en todo el proyecto.

Qué es de IntelKIT y qué es del marco

Conviene mantener la distinción. Del marco proceden la separación entre macroentorno y entorno inmediato, las seis dimensiones y la advertencia de que el marco no predice ni produce estrategia por sí mismo.

Son decisiones de IntelKIT, y no exigencias de PESTEL, los nueve campos del registro y su orden, la capacidad de 30 factores, los códigos de dos letras, los campos de naturaleza del cambio y relevancia, las comprobaciones de la columna ESTADO, la arquitectura de cuatro hojas y el sistema visual.

Checklist del analista

ANTES DE DAR EL ANÁLISIS POR CERRADO

Catorce comprobaciones. Si alguna falla, el análisis todavía no está terminado.

	Comprobación
Encuadre	He definido el objeto del estudio en una frase concreta
Encuadre	He definido el ámbito del análisis
Encuadre	Sé qué periodo estoy observando
Registro	He identificado factores externos relevantes para mi objeto
Registro	Cada factor tiene una dimensión asignada
Registro	He separado factor, evidencia y fuente
Registro	Las fuentes están identificadas y fechadas
Registro	He indicado la naturaleza del cambio de cada factor
Registro	He explicado la posible implicación, formulada como posibilidad
Registro	He valorado la relevancia para el objeto
Revisión	He revisado la columna ESTADO de todas las filas
Revisión	He comprobado que no hay enunciados repetidos
Revisión	He leído la síntesis y sé explicar cada hueco
Cierre	Sé qué puede y qué no puede concluir mi PESTEL

PESTEL · IntelKIT · v1.0