

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2024-2025**

TRABAJO FIN DE GRADO
Mención en Dirección General

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

PFIZER STRATEGIC ANALYSIS

AUTOR: ALFREDO GALLEGOS RUIZ

DIRECTOR: JOSE MARÍA DÍAZ RUBÍN

CONVOCATORIA DE DEFENSA: JUNIO, 2025

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

DECLARACIÓN RESPONSABLE

La persona que ha elaborado el TFG que se presenta es la única responsable de su contenido. La Universidad de Cantabria, así como quien ha ejercido su dirección, no son responsables del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, Don Alfredo Gallego Ruiz se hace responsable:

- 1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.*
- 2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.*

Asimismo, declara que el Trabajo Fin de Grado tiene una extensión de máximo 10.000 palabras, excluidas tablas, cuadros, gráficos, bibliografía y anexos.

Fdo.:

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. IDENTIDAD DE LA EMPRESA	5
3. CAMPO DE ACTIVIDAD Y UENs.....	6
Figura 3.1: Modelo de Abell.....	6
4. ORIENTACIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	7
4.1 VISIÓN.....	8
4.2 MISIÓN	8
4.3 VALORES.....	8
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9
5. GRUPOS DE INTERÉS	9
Figura 5.1: Grupos de interés	10
6. GOBIERNO DE LA EMPRESA	12
6.1 MECANISMOS DE CONTROL INTERNOS.....	12
6.2 MECANISMOS DE CONTROL EXTERNOS.....	13
7. ANÁLISIS EXTERNO	14
7.1 ENTORNO GENERAL	15
Figura 7.1: Perfil estratégico del Entorno	17
7.2 ENTORNO COMPETITIVO	18
8. ANÁLISIS INTERNO.....	20
8.1 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	20
Figura 8.1: Comparación del perfil estratégico de Pfizer y J&J	23
8.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	23
8.3 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	25
9. ANÁLISIS DAFO.....	26
Figura 9.1: Matriz DAFO.....	28
10. CONCLUSIÓN	28
11. BIBLIOGRAFÍA.....	29

RESUMEN

Este trabajo se centrará en el análisis y estudio de la estrategia que ha seguido Pfizer, entidad mundialmente conocida en el sector farmacéutico.

Para llevar a cabo dicho estudio, evaluaremos sus decisiones clave, la evolución de su estrategia a lo largo del tiempo y su adaptación a un entorno en constante cambio para alcanzar el éxito competitivo.

Organizaremos el trabajo en varias secciones. Comenzaremos conociendo a la empresa elegida, comprendiendo el contexto y los factores que han influido en su identidad actual.

Después, analizaremos su campo de actividad y las unidades estratégicas de negocio más representativas. En relación con esto, estudiaremos la orientación y los valores de la empresa, donde veremos cómo estos afectan las decisiones estratégicas y los objetivos a largo plazo. Posteriormente analizaremos a los *stakeholders*, es decir, los grupos de interés claves para esta empresa.

A continuación, se realiza tanto un análisis externo, que nos proporcionará un entendimiento profundo del entorno general y del entorno competitivo que influyen en las decisiones estratégicas de Pfizer, como un análisis interno, donde evaluaremos los aspectos internos, identificando el perfil estratégico de la empresa, el análisis de la cadena de valor y el análisis de los recursos y las capacidades. Para consolidar los hallazgos del análisis interno y externo, realizaremos un análisis DAFO.

Por último, se presenta una conclusión final, con la que poder evaluar la idoneidad de las estrategias seleccionadas y ofrecer recomendaciones estratégicas para el futuro de la empresa.

ABSTRACT

This project focuses on the analysis and evaluation of the strategic direction followed by Pfizer, a globally recognized company in the pharmaceutical sector.

The study examines Pfizer's key decisions, the evolution of its strategy over the time, and its ability to adapt to a constantly changing sector to achieve competitive success.

The project is structured into several sections, beginning with an overview of the company and the contextual factors that have influenced its current identity. Then, we'll explore Pfizer's field of activity and its main strategic business units, followed by an examination of the company's vision, mission and values, and how these influence long-term strategic decisions.

The analysis also includes a review of Pfizer's key stakeholders, information about Pfizer's general and competitive environment and an internal analysis which focuses on its strategic profile, value chain and key resources and capabilities. Furthermore, we'll include a SWOT analysis.

Finally, the project presents conclusions and offers strategic recommendations to ensure the company's sustainable growth in the coming years.

1. INTRODUCCIÓN

He elegido Pfizer como objeto de estudio, ya que se trata de una empresa multinacional y me parece interesante analizar la forma en que ha desempeñado un papel crucial a la hora de tratar enfermedades y patologías en distintas áreas terapéuticas y cómo ha influido significativamente en el desarrollo de la industria farmacéutica.

Actualmente vivimos en una situación de globalización que ha incrementado la competitividad entre las empresas. Es por ello por lo que la dirección estratégica se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito y la supervivencia de estas últimas. En este contexto, este trabajo se centrará en el análisis y estudio de la estrategia que ha seguido la empresa Pfizer, entidad mundialmente conocida en el sector farmacéutico que adquirió especial protagonismo tras la pandemia de la COVID-19.

2. IDENTIDAD DE LA EMPRESA

Pfizer Inc. es una empresa farmacéutica multinacional fundada en 1849 en Brooklyn, Nueva York por Charles Pfizer y Charles F. Erhart. Actualmente, Pfizer tiene su sede central en Manhattan, Nueva York. Contando con presencia global significativa en más de 150 países de Europa, América y Asia.

A lo largo de los años, Pfizer ha mantenido su posición como una de las principales compañías en biotecnología y productos farmacéuticos, compitiendo con empresas como Johnson & Johnson. Pfizer ha demostrado una capacidad constante para innovar en áreas como la medicina interna, oncología e inmunología, centrándose en la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos y vacunas para adaptarse a las tendencias de un sector en constante cambio. (Anon., 2024)

Pfizer se ha esforzado por satisfacer las necesidades de sus clientes en diversos sectores farmacéuticos, destacando su rápido desarrollo de la vacuna contra la COVID-19. Pfizer comenzó produciendo santonina, un tratamiento contra un tipo de parásito, posteriormente empezó con la producción de fármacos como la penicilina o la viagra en 1942 y 1988 respectivamente. Se podría considerar que el desarrollo de la viagra es el hito más importante alcanzado por la empresa en 70 años. No obstante, desde el lanzamiento de Comirnaty en 2021, Pfizer se encuentra en un momento de cambio hacia la investigación, la ciencia y los avances que cambian la vida de los pacientes. (Anon., 2021)

Esta nueva imagen de marca ha sustituido el antiguo logotipo que se trataba de una píldora, haciendo alusión a la venta de pastillas de viagra, por una doble hélice que recuerda al ADN, representando la ciencia y la investigación. Desde Pfizer consideran este cambio un acierto que va a generar en el público un acercamiento a la ciencia y una percepción de estos sobre la marca como una empresa que busca hacer del mundo un lugar mejor. (Pfizer Inc., 2021)

3. CAMPO DE ACTIVIDAD Y UENs

Pfizer está especializada en la fabricación y comercialización de medicamentos y vacunas que palien enfermedades de distintos campos, donde destacan la inmunología, oncología, enfermedades raras, medicina interna y neurología. Su campo de actividad abarca una amplia gama de productos para instituciones y profesionales de la salud, gobiernos y organizaciones y consumidores finales. (Pereira, 2023)

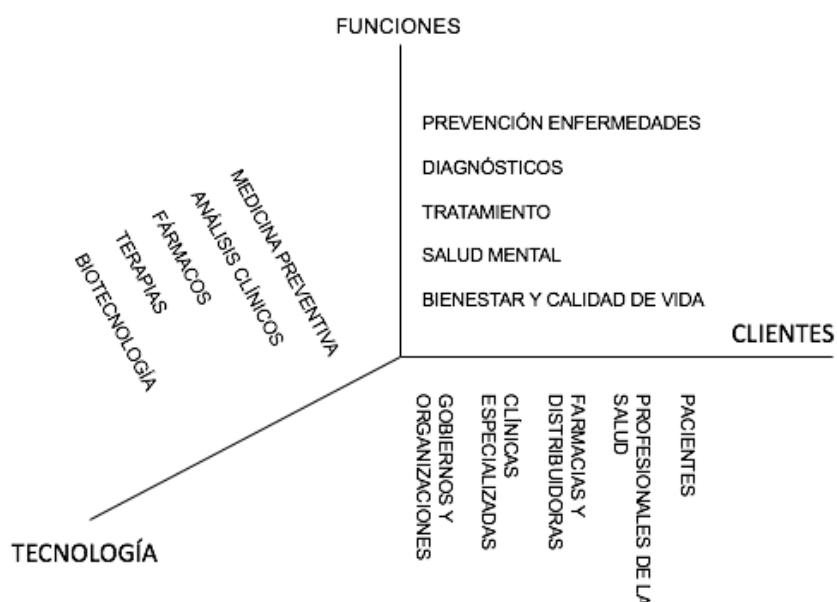
MODELO DE ABELL

Para conocer mejor el campo de actividad de Pfizer, realizaremos el modelo de Abell del sector farmacéutico. Gracias a él conoceremos las distintas necesidades a satisfacer (Funciones), los clientes a los que se satisface (Clientes) y por último las tecnologías que se utilizan para satisfacer dichas necesidades (Tecnologías). Una vez definido el modelo de Abell para el sector, ubicaremos a Pfizer en él.

El campo de actividad del sector farmacéutico se puede considerar amplio. Sus tres dimensiones están altamente diversificadas y existe una gran diferenciación dentro de la dimensión de clientes. El sector farmacéutico cubre diversas funciones; entre ellas está la prevención de enfermedades de distinto tipo (gripe, colesterol alto, ETS, etc.), para ello, se emplean tecnologías como la medicina preventiva (vacunas, fármacos, preservativos, etc.). También cubre funciones como el diagnóstico y tratamiento de enfermedades, salud mental y mejora del bienestar y calidad de vida, haciendo uso de tecnologías como los fármacos, biotecnología, análisis clínicos o las terapias.

En cuanto a los clientes a los que servir, este grupo engloba desde pacientes particulares hasta profesionales de la salud como hospitales, clínicas privadas y farmacias. También encontramos organizaciones internacionales y gobiernos. (González, 2024)

Figura 3.1: Modelo de Abell



Fuente: Elaboración propia

Aplicando a Pfizer el modelo de Abell del sector farmacéutico, las funciones principales que cubre la empresa son la prevención y tratamiento de enfermedades (infecciosas, cardiovasculares, oncológicas) y mejora del bienestar y calidad de vida. Para desarrollar dichas funciones, Pfizer hace uso de tecnologías como las vacunas de ARNm (desarrolladas mediante biotecnología), y demás medicina preventiva en la prevención de enfermedades. Fármacos como Lipitor y terapias de distintos tipos para el tratamiento de enfermedades, y fármacos como la Viagra para la mejora del bienestar y calidad de vida de sus clientes, siendo estos últimos pacientes individuales, profesionales de la salud y gobiernos y ONGs principalmente. (Pfizer Inc, 2025)

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UENs)

Entendemos como unidades estratégicas de negocio al conjunto homogéneo de actividades para los que es posible formular una estrategia propia y diferente de la del resto.

Pfizer ha reorganizado sus operaciones en tres negocios distintos desde 2019, por tanto sus unidades estratégicas de negocio serían las siguientes:

-Pfizer Innovative Medicines: Se trata de la mayor unidad de negocio de Pfizer. En ella Pfizer comercializa medicamentos inyectables estériles (vacunas), antiinfecciosos y biosimilares en diversas áreas como la oncología, inflamación o la inmunología. Esta unidad de negocio es la que más beneficios le reporta a Pfizer dada la gran demanda de medicamentos innovadores debido al envejecimiento de la población.

-Pfizer Established Medicines: En esta unidad de negocio Pfizer comercializa medicamentos de los que la empresa ya no tiene la patente o está a punto de expirar. Destacan marcas como Lyrica, Norvasc y Viagra entre otros medicamentos genéricos. Pfizer opera con flexibilidad y rapidez en esta área y afirma que tiene el potencial de generar ingresos sostenidos en el tiempo debido en gran medida al crecimiento de la clase media en mercados emergentes como Asia.

-Pfizer Consumer Healthcare: El negocio de atención médica de Pfizer incluye todos los medicamentos de venta libre (OTC). Pfizer trabaja en esta área con relativa autonomía y pese a ser el negocio que representa la menor proporción de los ingresos de Pfizer, la empresa continúa evaluando alternativas estratégicas para su diversificación. (Mckee, 2018)

La diversificación de Pfizer en estas áreas permite a la empresa atender las distintas necesidades de sus clientes. Pfizer se ha enfocado tanto en la innovación como en la mejora de su oferta en mercados establecidos, pudiendo competir así en un sector farmacéutico en constante cambio. (Keown, 2018)

4. ORIENTACIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

A continuación, analizaremos por un lado, la visión de Pfizer, la cual engloba sus metas futuras a lograr a largo plazo, siendo estas realistas y alcanzables, y, por otro lado, su misión, la cual responde a la razón de ser de la empresa y el motivo de su existencia. También hablaremos acerca de sus valores, que son el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar la actuación de Pfizer en la consecución de la misión y visión, y finalmente, detallaremos sus objetivos estratégicos.

4.1 VISIÓN

La visión de Pfizer consiste en innovar para acercar terapias que mejoren significativamente las vidas de sus pacientes. (Pereira, 2025)

Esta declaración de visión por parte de Pfizer destaca la búsqueda constante de avances médicos que puedan contribuir a crear un mundo más saludable. Pfizer tiene como objetivo brindar esperanza, alivio y oportunidades a los pacientes que estén enfrentando desafíos médicos en todo el mundo, aumentando su bienestar.

Siguiendo la declaración de visión de Pfizer, podemos concluir que esta última es coherente y motivadora, pues refleja a largo plazo lo que la empresa quiere ser, una empresa centrada en innovar y mejorar las vidas ajenas. Además, esta declaración de visión es inspiradora y desafiante, pues implica conseguir una meta ambiciosa (mejorar significativamente las vidas de los pacientes), y sostenible en el tiempo, pues puede aplicarse a las distintas áreas en las que Pfizer trabaja. Por último, hay que mencionar que la visión está alineada con su misión y valores, como podemos ver a continuación.

4.2 MISIÓN

Pfizer detalla que su misión es: "Convertirse en la empresa más valorada en el mundo para los pacientes, clientes, colegas, inversores, socios comerciales y las comunidades donde trabajamos y vivimos". (Anon., 2025)

Analizando la declaración de misión de Pfizer, vemos que esta última tiene un componente dinámico, pues habla de "convertirse". Además, está orientada a distintos grupos de interés (no únicamente a clientes), pues se compromete con la creación de valor, por lo que podemos considerar que la misión se alinea con los valores y visión de la empresa. Cabe la pena destacar que no se hace mención al campo de actividad y que el mensaje que transmite la misión es muy amplio, por lo que puede generar desorientación. (Johnson, 2025)

4.3 VALORES

Para alcanzar sus objetivos estratégicos y hacer realidad su propósito, Pfizer opera siguiendo unos valores simples y poderosos que son los siguientes:

-Coraje: Pfizer piensa en grande y para alcanzar sus objetivos actúa con valentía frente a las adversidades a la hora de enfrentar desafíos.

-Excelencia: Rendir al máximo y mantener altos niveles de calidad en todos los procesos para cambiar la vida de los pacientes.

-Equidad: Desde Pfizer creen que hay que escuchar y tratar a todas las personas por igual, y desde la empresa actúan desde la inclusión y la integridad.

-Alegría: Trabajar en un ambiente de trabajo acogedor y motivador es esencial para la empresa, y es que desde Pfizer creen que una fuerza laboral motivada es muy importante para impulsar la innovación. (Pfizer Inc., 2025)

Además de seguir esta serie de valores, Pfizer está firmemente comprometida con la responsabilidad social y la sostenibilidad, mejorando el acceso a la salud, fomentando la innovación científica y reduciendo su impacto medioambiental.

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En lo que respecta a los objetivos estratégicos de Pfizer, estos deben de ser realistas y consistentes para que la empresa pueda lograr su misión de facilitar la atención médica a todo el mundo a través de la innovación científica.

En primer lugar, Pfizer se ha comprometido a aumentar la innovación en el área de oncología, y es que desde la adquisición de la empresa de biotecnología oncológica Seagen por 43 mil millones de dólares en 2023, Pfizer se ha propuesto alcanzar el desarrollo de 8 medicamentos contra el cáncer para 2030. (Thaler, 2024)

Podemos clasificar este tipo de objetivo como no financiero (el foco está en la innovación médica), a largo plazo (fecha 2030), cerrado (cantidad y plazos definidos) y competitivo (área oncológica).

Otro objetivo que se ha marcado Pfizer para 2025 es el desarrollo de fármacos no inyectables contra la obesidad, área que consideran muy lucrativa, donde podrían alcanzar los 150 mil millones de dólares en ventas anuales a partir de 2030. (Reuters, 2025)

En este caso, el objetivo es financiero (pues la empresa reporta una cifra concreta de ingresos esperados), a corto plazo (2025), pero con proyección a largo plazo respecto a las ventas, cerrado (tipo de producto y meta temporal definida) y competitivo (focalizado en el área de obesidad).

Pfizer también está comprometida con el medioambiente y es por ello por lo que se ha puesto como objetivo minimizar su impacto ambiental, fijando como meta reducir la emisión de gases de efecto invernadero hasta alcanzar las cero emisiones netas para 2040. Además, desde Pfizer se han propuesto optimizar el uso eficiente de los recursos, disminuyendo el consumo de plásticos e impulsando la digitalización y el reciclaje. (Murillo, 2023)

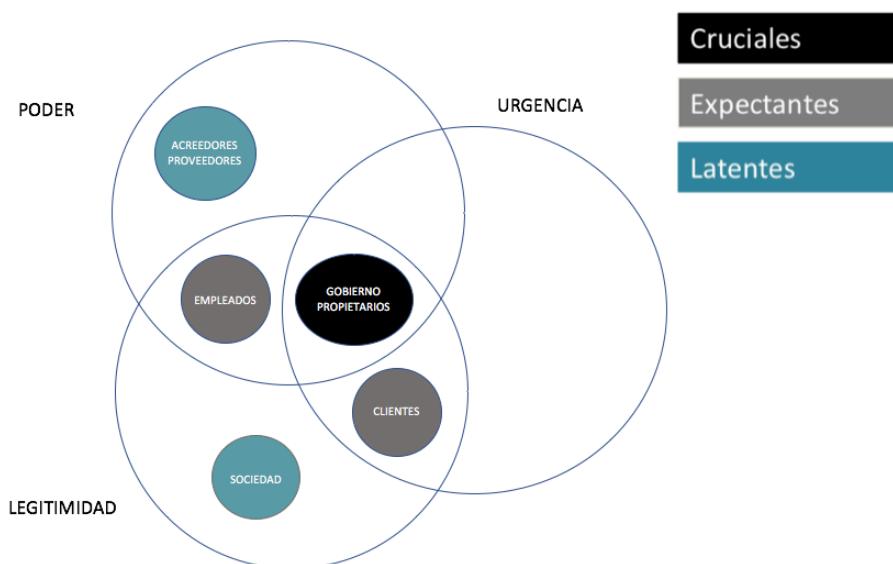
Dicho objetivo lo clasificaríamos como no financiero (tiene temática medioambiental), a largo plazo (2040), abierto (pues presenta aspectos generales como "impulsar el reciclaje") y corporativo, pues afecta a toda la empresa y no a un área en concreto.

5. GRUPOS DE INTERÉS

Entendemos como grupos de interés o stakeholders a aquellos agentes que influyen significativamente en la planificación estratégica de la empresa. Los stakeholders siempre deben ser tenidos en cuenta, pues son grupos que rodean a la empresa y se ven afectados por su actividad. En el caso de Pfizer, clasificaríamos a sus distintos grupos de interés de la siguiente manera:

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

Figura 5.1: Grupos de interés



Fuente: *Elaboración propia*

CLIENTES

Los clientes de Pfizer son considerados un grupo de interés expectante. Además de tratarse de la principal fuente de ingresos de la empresa, sus intereses son legítimos al estar alineados con la misión de Pfizer (“convertirse en la empresa mejor valorada para los pacientes”), y sus necesidades son urgentes al tratarse de necesidades médicas que requieren respuestas rápidas por parte de Pfizer.

Pfizer atiende a una amplia variedad de clientes, desde mayoristas farmacéuticos hasta profesionales de la salud como hospitales y clínicas y pacientes particulares.

Algunos de sus principales clientes, dentro de los mayoristas farmacéuticos, son por ejemplo McKesson Inc, Cardinal Health Inc o AmerisourceBergen Corporation entre otros, suponiendo un 12%, 9% y 8% de los ingresos totales de Pfizer respectivamente. (CSIMarket, 2025)

GOBIERNO

El gobierno se trata de un grupo crucial para Pfizer, poseen un alto grado de poder sobre la actividad de Pfizer al tener la potestad de regular el lanzamiento de determinados productos, sus intereses son legítimos para el resto de stakeholders al representar la autoridad, y también urgentes en casos como la reciente pandemia de la COVID-19 donde se requieren resultados inmediatos al tratarse de emergencias sanitarias.

El gobierno además de ser una entidad reguladora para Pfizer, es también un importante cliente. Y es que en los años de la pandemia los gobiernos destinaron gran parte de sus presupuestos a la adquisición de vacunas. Se estima que las empresas farmacéuticas que comercializaron vacunas consiguieron importantes beneficios en torno a los 90 mil millones de dólares entre 2021 y 2022, siendo Pfizer con un beneficio de unos 40 mil millones la empresa que encabeza la lista. (Casares, 2023)

PROVEEDORES

Para Pfizer, sus proveedores son considerados un grupo latente, pues le proporcionan a la empresa el material necesario para el desarrollo de su actividad, teniendo cierto poder sobre esta al encabezar la cadena de suministro, aunque este es relativamente bajo al haber más proveedores en el mercado. Si bien es cierto que su relación también es legítima en el sentido de que está contractualmente ligada con Pfizer, sus necesidades no son tan importantes de cara a otros grupos de interés. El carácter de urgencia solamente se daría en casos de extrema necesidad cuando haya escasez de materiales.

Uno de los proveedores más importantes de Pfizer es Greene Tweed, empresa que tuvo especial importancia durante la pandemia ya que aceleró sus operaciones en la fabricación de termoplásticos y otros compuestos de alto rendimiento para ayudar a Pfizer a aumentar la producción de Comirnaty. (Greene Tweed, 2021)

SOCIEDAD

La sociedad se podría clasificar como otro grupo latente para Pfizer, y es que a pesar de que en situaciones de urgencia como fue la pandemia donde la presión social exige soluciones rápidas, en general la capacidad de ejercer poder que tiene la sociedad sobre Pfizer es bastante limitada. Si bien es cierto que existe una relación legítima entre Pfizer y la sociedad al tener la actividad de Pfizer un impacto directo sobre la salud pública y el medioambiente.

Pfizer pretende crear un mundo más sano y equitativo, tratando de ampliar el acceso a medicamentos y vacunas. Además, Pfizer fomenta la igualdad, diversidad e inclusión entre su plantilla de trabajadores, proveedores y la sociedad general. (Pfizer, 2022)

PROPIETARIOS

Los propietarios son un grupo crucial para Pfizer, tienen poder sobre la toma de decisiones estratégicas al poseer gran parte del capital que conforma la empresa. Su legitimidad es formal al tratarse de los dueños de la empresa y el carácter de urgencia existe al estar expectantes de obtener beneficios de la inversión realizada.

Los principales propietarios de Pfizer, siendo estos accionistas institucionales, son Vanguard Group Inc, Blackrock Inc y State Street Corporation. Poseyendo estos un 9,15%, 5,84% y 5,12% del capital respectivamente. (Market Screener, 2025)

ACREEDORES

En lo que respecta a los acreedores de Pfizer, estos son considerados un grupo latente, pues tienen cierto poder sobre la empresa al haberla proporcionado la financiación necesaria para el desarrollo de su actividad, teniendo derecho a su devolución e intereses. Sin embargo, su legitimidad es bastante limitada ya que no suelen priorizarse sus intereses frente a los de otros grupos de interés como los clientes o propietarios. El carácter de urgencia solo se daría en situaciones de impago o crisis financieras.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

Pfizer ha recibido unos 5630 millones de dólares en el último trimestre de 2024 por parte de sus acreedores comerciales, entre los que destacan empresas como AstraZeneca, Sanofi y Johnson & Johnson. (Trading Economics, 2025)

EMPLEADOS

Los empleados de Pfizer componen un grupo de interés expectante. Existe una relación legítima de estos con la empresa debido a que son imprescindibles para el correcto funcionamiento y desarrollo de la actividad empresarial, estando sus necesidades bien vistas por el resto de stakeholders. También tienen cierto grado de poder en la negociación colectiva y a través de la realización de huelgas en momentos críticos, por lo que sus peticiones y demandas han de ser escuchadas. El carácter de urgencia existe únicamente en situaciones extraordinarias como crisis sanitarias o conflictos laborales donde se necesitan respuestas rápidas. (Meyer, 2024)

Pfizer cuenta con en torno a unos 88000 trabajadores a nivel mundial, habiendo incrementado estos en un 6% respecto a 2022. (Fernández, 2024)

6. GOBIERNO DE LA EMPRESA

A continuación, hablaremos acerca de la forma de gobierno empresarial que sigue Pfizer. Pfizer combina elementos de control directivo internos y externos en su sistema de gobierno, el cual destaca por estar enfocado en la transparencia, ética y sostenibilidad. (Pfizer Inc, 2025)

6.1 MECANISMOS DE CONTROL INTERNOS

-Supervisión directa: Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el órgano básico que representa y protege los intereses de los accionistas frente a la actuación de los directivos. Sobre él recae la dirección y el control de la empresa, se aprueba e impulsa la estrategia y se mantiene informados a los accionistas. En el caso de Pfizer su composición es la siguiente:

El Consejo de Administración de Pfizer actualmente se compone por 14 miembros con derecho a voto, donde destaca la figura del CEO, Albert Bourla. La mayoría de los miembros del Consejo de Administración son independientes, es decir, representan a accionistas minoritarios de diversos sectores. Vemos a continuación su clasificación detallada:

Consejeros internos (directivos):

Albert Bourla: CEO de Pfizer y presidente del Consejo de Administración.

Es el encargado de llevar a cabo la gestión diaria de la empresa.

Consejeros externos (representantes de accionistas):

Dominicales (accionistas mayoritarios)

En el caso de Pfizer, no existen consejeros dominicales al estar el capital de la empresa ampliamente distribuido y no focalizado en un único grupo de accionistas.

Independientes (accionistas minoritarios)

Los miembros independientes pertenecientes al Consejo de Administración representan los intereses de empresas de diversos sectores como el de las finanzas, biotecnología, consultoría, etc.

Destacan nombres como el de Suzanne Johnson, Shantanu Narayen y Jim Smith entre otros. (Market Screener, 2025)

-Sistema de incentivos

El sistema de incentivos de Pfizer tiene como objetivo vincular los intereses de los directivos con los de los accionistas. Se compone de la siguiente manera:

El sistema combina elementos de retribución variable directa con participaciones en la propiedad. Los ejecutivos de Pfizer reciben bonos ligados a métricas como el EPS (earning per share), las ganancias o pérdidas netas atribuibles a los accionistas. De esta forma, la retribución de los directivos está alineada con la obtención de valor de los accionistas.

Los directivos de Pfizer también obtienen opciones sobre acciones para incentivar a estos a aumentar el valor de la empresa a largo plazo. (Macro Trends, 2025)

Por último, los sistemas de promoción profesional y de salarios en especie seguidos por Pfizer tienen como objetivo la obtención de resultados sostenibles y el cumplimiento de objetivos corporativos. (Pfizer Inc, 2012)

6.2 MECANISMOS DE CONTROL EXTERNOS

Los mecanismos de control externo son aquellas herramientas que afectan a la forma de actuar de los directivos de manera indirecta, es decir, no dependen directamente de los accionistas ni del Consejo de Administración. Al ser Pfizer una empresa multinacional y tener presencia a nivel global, estos mecanismos tienen especial relevancia. A continuación, vemos algunos ejemplos:

-Mercado de empresas y capitales

La maximización de valor para los accionistas es muy importante, si esta no se produce los accionistas de Pfizer pueden optar por vender sus acciones y que la cotización bursátil se desplome, lo cual se podría traducir en presiones al Consejo de Administración para que haya cambios en la dirección, incurriendo en despidos de directivos por hacer un mal trabajo al dejar que el valor bursátil se viera gravemente reducido.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

-Mercado de trabajo directivo

El cumplimiento de objetivos estratégicos y la obtención de buenos resultados financieros determinan la reputación y la valoración de los directivos de Pfizer. Ellos son conscientes de que la consecución de los objetivos de la empresa generará impulsos en sus carreras y los llevará a firmar contratos blindados que los protejan para intentar retener el talento, además su remuneración está ligada al desempeño que realicen en la empresa.

En Pfizer consideran que debe existir un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad y es por ello por lo que alinean los objetivos empresariales con métricas de responsabilidad social, obteniendo sus directivos retribuciones especiales como opciones sobre acciones por la consecución de ambos objetivos. (Pfizer Inc, 2022)

-Mercado de bienes y servicios

El sector farmacéutico en el que opera Pfizer es altamente competitivo y la innovación está a la vanguardia. Es por ello por lo que Pfizer está en una búsqueda constante de mantener unos estándares de calidad y desarrollar nuevos productos a precios competitivos para maximizar su valor. De no ser así, Pfizer pondría en peligro su supervivencia, incurriendo en despidos de directivos y en una reestructuración de la empresa.

Estos mecanismos externos pese a no tener influencia directa en las decisiones de los directivos de Pfizer, si que condicionan sus decisiones a la hora de no buscar únicamente la maximización de valor, cumpliendo así con las expectativas de otros grupos de interés como los pacientes o la sociedad. Así Pfizer se asegura mantener su legitimidad y sostenibilidad en el tiempo.

7. ANÁLISIS EXTERNO

Entendemos como entorno al conjunto de factores que pese a ser externos a la empresa, influyen en su toma de decisiones y resultados y son incontrolables por esta última. A continuación, hablaremos más detalladamente sobre el entorno al que pertenece Pfizer.

Pfizer opera en un entorno dinámico y altamente competitivo. Esto exige a Pfizer mantenerse alerta ante las nuevas tendencias, adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y gestionar eficientemente sus recursos para mantener su posición como empresa líder de la industria farmacéutica.

Podemos afirmar que el entorno en el que trabaja Pfizer es complejo, pues las necesidades de sus pacientes y de los profesionales de la salud son cambiantes y exigen respuestas rápidas, lo que requiere una atención constante al entorno.

La actividad de Pfizer se desenvuelve en un entorno diverso, pues ofrece una gran variedad de productos dentro del sector farmacéutico.

Además, este entorno se puede considerar hostil, pues la rapidez con la que evolucionan los mercados y el gran número de competidores existentes, junto a la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios, son claros indicadores de la hostilidad que caracteriza a este sector.

En definitiva, por estos motivos podemos concluir que Pfizer opera en un entorno inestable con un alto nivel de incertidumbre. (Iborra, 2025)

7.1 ENTORNO GENERAL

Dentro del entorno al que pertenece Pfizer, debemos hacer distinción entre el entorno general y el entorno competitivo. A continuación, desarrollaremos el entorno general que engloba a Pfizer. Para ello, realizaremos un diagnóstico compuesto por 2 fases: La primera fase en la que definiremos el nivel de análisis del entorno, y la segunda donde determinaremos las variables más importantes a estudiar de acuerdo a un conjunto de dimensiones.

Fase 1 Nivel de análisis: Para realizar el análisis del entorno general de Pfizer con mayor precisión, tomaremos Estados Unidos como límite del análisis.

2. Dimensiones:

Político-legal:

- Estabilidad política: Actualmente Estados Unidos se rige por una república federal con una clara separación de poderes (legislativo, ejecutivo y judicial). El presidente, actualmente Donald Trump, es jefe de Estado y de Gobierno y lidera el poder ejecutivo. El legislativo por su parte es ejercido por el Congreso, estando dividido este último en Senado y Cámara de representantes. La estabilidad política de Estados Unidos ha sido tradicionalmente positiva para la actividad de grandes empresas como Pfizer, permitiendo a estas operar con confianza y a largo plazo. (Diego, 2025)
- Políticas fiscales y comerciales: Por otra parte, la llegada de Donald Trump a la política estadounidense puede generar incertidumbre, y es que las políticas arancelarias que pretende impulsar generan un panorama complejo. Empresas como Pfizer dependen en gran medida de la importación de insumos provenientes de países como China, con la que existe cierta tensión comercial, Canadá, India o México. La imposición de dichos aranceles puede encarecer la producción, repercutiendo negativamente tanto en la fabricación como en el consumo de productos. (Salud 35, 2025)
Si bien es cierto, la gran disponibilidad de recursos de Estados Unidos, que veremos más adelante, puede paliar las consecuencias de la imposición de dichos aranceles a distintas materias primas.

Económica:

- PIB: El Producto Interno Bruto (PIB) de Estados Unidos ha crecido significativamente en los últimos años. Se estima que ascendió a casi 29,17 billones de dólares en 2024. (Fernández, 2025). Un PIB en crecimiento favorece a la actividad de empresas como Pfizer. (Farma Skills, 2025).
- Inflación: Por otra parte, Estados Unidos en 2024 presentó una tasa de inflación del 2,99%, habiéndose visto reducida en 1,14 puntos respecto al año anterior. Se estima que para 2025 siga disminuyendo hasta estabilizarse alrededor de un 2,1% (Fernández, 2024). Una inflación moderada puede repercutir negativamente en los costes de producción, precios de los productos y la capacidad adquisitiva de los consumidores. (Diariofarma, 2025)

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

Demográfica:

- Esperanza de vida: Actualmente la esperanza de vida de Estados Unidos es de unos 78,7 años de media. Para empresas farmacéuticas como Pfizer, una población envejecida es más débil e impulsa la demanda de medicamentos y tratamientos para distintos tipos de enfermedades. Una población anciana impulsa el uso de los sistemas sanitario y farmacéutico, por lo que empresas como Pfizer se pueden beneficiar de este escenario.
- Estructura poblacional: Estados Unidos está experimentando un envejecimiento demográfico, su población mayor a 65 años está en torno al 17% de la población total. Además, el número de personas centenarias aumentó en un 50% desde 2010 (United States Census Bureau, 2023). Los adultos mayores representan un 70% del gasto farmacéutico nacional. Este aumento de la población anciana, motivado por el aumento de la esperanza de vida, puede suponer una oportunidad para empresas como Pfizer que ofrecen diversos fármacos para combatir enfermedades degenerativas vinculadas al envejecimiento.

Sociocultural:

- Estilo de vida: El estilo de vida de la población estadounidense puede influir significativamente en empresas relacionadas con la salud como es el caso de Pfizer. Si bien es cierto que actualmente existe cierta concienciación y tendencias hacia hábitos más saludables, lo cierto es que Estados Unidos sigue presentando altos índices de obesidad (se estima que el 40% de adultos estadounidenses son obesos) (Faberman, 2025) y sedentarismo, lo que aumenta la probabilidad de sufrir enfermedades crónicas y por consiguiente la demanda de medicamentos para combatirlas. (IntraMed, 2012)
- Estructura de gastos: Los estadounidenses estructuran sus gastos de la siguiente manera: Destinan en torno a un 30% de sus ingresos en vivienda, un 20% en transporte, 15% en alimentación y cerca de un 10% en salud, incluyendo en esta última gastos como el seguro médico y la compra de medicinas y tratamientos. Empresas como Pfizer se benefician de este escenario al haber una alta demanda y capacidad de gasto en medicamentos. Además, se estima que el gasto en salud en Estados Unidos aumentará un promedio de 5,4% en los próximos años, siendo el país con mayor gasto sanitario del mundo. (Bunis, 2023)

Tecnológica:

- Inversión pública en I+D: La inversión pública en I+D facilita el desarrollo de la actividad de muchas empresas. En el caso del sector de la salud, el coste de I+D es muy alto para las empresas, es por ello por lo que el gobierno estadounidense ha tomado medidas y una cuarta parte de los nuevos medicamentos aprobados por la FDA son financiados con inversión pública. Dicha inversión facilita mucho las tareas de farmacéuticas de empresas como Pfizer al asumir gran parte del riesgo en el desarrollo de medicamentos. Además, los medicamentos financiados con inversión pública enfrentan menos problemas regulatorios en su lanzamiento. (Salud y Fármacos, 2021)
- Infraestructura tecnológica: La infraestructura tecnológica de Estados Unidos es una de las más avanzadas del mundo. Esto tiene efectos directos en la competitividad y eficiencia operativa de las empresas integradas en dicho territorio. La apuesta estadounidense por la inteligencia artificial facilita mucho la

actividad de las empresas, por lo que podemos concluir que la capacidad de innovación y digitalización que posee Estados Unidos beneficia mucho a las empresas al proporcionarles herramientas vanguardistas que favorecen su éxito. (Fortune Business Insights, 2025)

Medioambiental:

- Disponibilidad de recursos: Estados Unidos cuenta con una gran cantidad de recursos naturales como petróleo, gas natural o minerales. Esta disponibilidad facilita la actividad de las empresas al tener acceso a múltiples materias primas necesarias para el desarrollo de productos. Además, este nivel de autosuficiencia de Estados Unidos permite a empresas como Pfizer operar con tranquilidad en un contexto de tensiones geopolíticas sin depender de mercados externos. (Montoya, 2022)
- Consumo de energía: Estados Unidos es junto a China uno de los principales consumidores energéticos, siendo la principal fuente de consumo los combustibles fósiles. Actualmente existe un consenso de transición hacia energías más limpias. Además, los altos costes energéticos y las presiones regulatorias medioambientales generan cierta incertidumbre en las empresas estadounidenses. Pfizer hace frente a importantes gastos energéticos y enfrenta presiones sociales para reducir su huella de carbono, lo que la ha llevado a seguir iniciativas para reducir sus emisiones y consumo energético. (Anon., 2025).

Figura 7.1: Perfil estratégico del Entorno



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el perfil estratégico del entorno de Pfizer en Estados Unidos (Figura 7.1), observamos que la empresa tiene tres oportunidades, perteneciendo dos a la dimensión demográfica, que son la esperanza de vida y la estructura poblacional, y otra a la dimensión tecnológica, siendo esta la infraestructura de tecnologías del país. Por otra parte, tiene dos amenazas, las políticas comerciales y fiscales impuestas por Trump en la dimensión política, y el consumo energético en la medioambiental.

7.2 ENTORNO COMPETITIVO

Para acabar de realizar el análisis externo de Pfizer, estudiaremos el entorno competitivo de esta última, siendo este la parte del entorno más próxima a la empresa. A continuación, vamos a analizar los factores que afectan al entorno competitivo de Pfizer siguiendo el modelo de las 5 fuerzas de Porter:

-Rivalidad entre competidores existentes

La industria farmacéutica está muy concentrada. Es por ello por lo que la competencia dentro del sector es intensa. Pfizer compite con grandes multinacionales de gran escala como Johnson & Johnson, Roche o Merck, que encabezan la tabla de ingresos en 2024, además de con empresas locales y regionales en mercados emergentes como China o India.

Existe un equilibrio relativo entre las principales empresas del sector, mencionadas recientemente. Todas se encuentran compitiendo por liderar distintos segmentos farmacéuticos. La diferenciación de productos es entre baja y moderada, especialmente cuando se trata de biosimilares y medicamentos genéricos en los que se compite mediante estrategias de precios una vez expiran las patentes. Todo lo anterior crea un mercado competitivo que requiere de innovación constante, desarrollo de marca y precios competitivos por parte de las empresas que quieran sobrevivir en él.

Esta intensificación de la competencia ha impulsado a las empresas del sector a la digitalización farmacéutica con el fin de crear oportunidades de crecimiento únicas y mantener una cartera de productos innovadores. Para ello, las empresas deben de afrontar importantes costes de I+D, lo cual ralentiza el retorno de la inversión y la maximización del beneficio. Además, el ritmo de crecimiento de la industria ha decrecido tras la pandemia, posicionándola en un tipo de industria madura, donde las empresas ya están consolidadas.

No debemos olvidarnos de las barreras de salida, las empresas pertenecientes a la industria farmacéutica poseen activos especializados como patentes y propiedad intelectual, mantienen compromisos regulatorios a largo plazo y han realizado importantes inversiones, lo cual hace más difícil que las empresas abandonen su actividad pese a que atravesen momentos adversos. El abandono también puede dañar la reputación de las empresas, dificultando su integración en futuros mercados y enfrentando importantes barreras emocionales con la comunidad y sus empleados.

Por todo lo anterior, podemos determinar que la rivalidad existente dentro del sector farmacéutico es entre moderada y fuerte. (Cure Compass, 2024)

-Amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales

Entendemos como competidores potenciales de Pfizer a aquellas empresas que se adentran en su mismo sector y hacen peligrar sus ganancias y cuota de mercado. Pfizer, como venimos hablando a lo largo del trabajo, pertenece al sector farmacéutico. Para adentrarse en este sector, los potenciales competidores deben enfrentar estrictas barreras de entrada que protegen a las empresas ya establecidas.

En primer lugar, los nuevos competidores potenciales han de hacer frente a las regulaciones gubernamentales necesarias antes de poder fabricar o comercializar cualquier tipo de medicamento; debiendo atravesar complejos procesos de aprobación

y negociar con agencias como la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). Este proceso puede durar varios años, la media de espera está en unos 2 años según la propia FDA, y costar miles de millones de dólares.

La cantidad de capital a aportar para desarrollar un nuevo medicamento es también muy costosa. Se estima que el proceso de lanzamiento de un nuevo medicamento al mercado puede durar 10 o 12 años en su proceso de aprobación, y costar, incluyendo costes de I+D posteriores a la aprobación, unos 2800 millones de dólares. Y es que aunque algún potencial competidor dispusiera de esos 2800 millones y la aprobación pertinente, le llevaría entre unos 10 o 15 años comenzar a obtener ingresos por dicho medicamento.

No nos debemos olvidar de la propiedad intelectual, y es que las empresas como Pfizer ya consolidadas en el sector utilizan sus patentes como arma legal para contrarrestar la llegada de nuevos competidores.

También hay que hacer especial mención a que las empresas ya asentadas en el sector mantienen estrechos lazos con profesionales de la salud como hospitales y farmacias, poseen amplias infraestructuras y tienen redes de distribución establecidas, lo que dificulta la penetración de nuevos competidores al tener estos que asumir altos costes de capital en I+D necesarios para desarrollar infraestructuras y patentes que permitan ofrecer productos competitivos. Por todo lo anterior, podemos concluir que la amenaza de nuevos competidores potenciales es limitada y débil. (Investopedia, 2025)

-Amenaza de productos sustitutivos

En el sector farmacéutico, la amenaza de productos sustitutivos es bastante significativa. Debemos tener en cuenta que el concepto de sustitutivo es muy amplio, no aplica únicamente a otro medicamento o biosimilares que ofrezcan el mismo resultado terapéutico, también engloba a aquellos productos provenientes de otras industrias que satisfacen una misma necesidad. Algunos ejemplos de este tipo de sustitutivos podrían ser medicinas y remedios naturales como el cannabis, que palian la inflamación y el dolor, y tratamientos alternativos como la acupuntura para aliviar dolores y tratar afecciones de la salud como náuseas o vómitos.

Por otra parte, centrandonos exclusivamente en los sustitutivos existentes en la propia industria farmacéutica, encontramos que los medicamentos genéricos, que son copias exactas de medicamentos de marca, suponen la mayor amenaza sustitutiva del sector, estando valorados en unos 389 mil millones de dólares en 2024. Este crecimiento de la oferta de genéricos está impulsado por el aumento de enfermedades crónicas que estimula la demanda de tratamientos asequibles. Los genéricos pueden producirse a un menor coste al solo tener que demostrar que existe bioequivalencia con el producto de marca.

También debemos mencionar a los biosimilares, que son versiones muy parecidas pero no idénticas de medicamentos biológicos. En 2024 han estado valorados en unos 26,5 mil millones de dólares, y se espera que alcancen los 185,1 mil millones para 2033. Con la información que tenemos, podemos concluir que la amenaza de sustitutivos es bastante significativa para las empresas del sector.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

-Poder negociador de proveedores

Existen numerosos proveedores dentro del sector farmacéutico, lo cual debilita su poder negociador ya que las empresas pueden optar por cambiarlos si sus condiciones no son favorables. Por ejemplo, hay una amplia oferta y escasas barreras de cambio en el mercado de insumos estandarizados como materiales de envasado o componentes químicos genéricos, lo que da una posición de ventaja a las empresas y las permite negociar a su favor.

Sin embargo, la situación cambia cuando se trata de componentes altamente especializados y de escasa disponibilidad como reactivos biotecnológicos y otras tecnologías de formulación avanzada donde los costes de cambio son elevados.

Esto ha provocado que algunos proveedores se hayan integrado progresivamente en la cadena de valor de las empresas, generando una mayor interdependencia y dificultando su sustitución en términos financieros y operativos.

Concluimos por tanto que pese a la gran variedad de proveedores, el tipo de insumos, su grado de especialización y la integración vertical nos determinan que el poder negociador de los proveedores dentro del sector es moderado. (Cook, 2025)

-Poder negociador de clientes

En lo que a clientes respecta, estos pueden ejercer cierta presión cuando nos referimos a profesionales de la salud como hospitales o entidades gubernamentales. Este tipo de clientes tienen un alto poder de negociación al tener un gran volumen de compra, pudiendo obtener condiciones ventajosas como precios reducidos o entregas prioritarias.

Además, en lo que respecta a medicamentos genéricos, estos son comercializados por múltiples empresas en el sector, lo que genera un mayor abanico de opciones para los clientes, reforzando su capacidad de presión.

No obstante, la situación cambia cuando hablamos de productos altamente innovadores como Comirnaty o terapias génicas. En estos casos la escasez de alternativas y la urgencia sanitaria otorgan una posición más favorable a las empresas, pues aumenta la fidelidad y dependencia de los clientes y su poder de negociación se ve limitado.

Por tanto, podemos concluir que el poder negociador de los clientes del sector farmacéutico varía según el tipo de producto, siendo este entre moderado y alto para productos genéricos, pero reducido en situaciones de urgencia e innovación donde estaría entre bajo y moderado. (Smithson, 2025)

8. ANÁLISIS INTERNO

A continuación, realizaremos un análisis interno de Pfizer. Para ello definiremos su perfil estratégico y analizaremos su cadena de valor.

8.1 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Una de las técnicas de análisis interno es la elaboración del perfil estratégico de la empresa, que se basa en el estudio de las distintas áreas funcionales para identificar fortalezas y debilidades. Para el caso de Pfizer, tomaremos Johnson & Johnson como principal competidor.

Área Comercial

Pfizer: La empresa ha alcanzado una sólida cuota de mercado, alcanzando los 100.000 millones de dólares en 2022 por la venta de Comirnaty, la vacuna contra la COVID-19. En 2024 sigue posicionada por tercer año consecutivo como líder del sector, debido en gran parte a su alta diversificación en otras áreas como la oncología o inmunología. (Burke, 2024). Su imagen de marca se fortaleció tras la pandemia, obteniendo un 62% de reconocimiento global en 2023. Además, sus menciones en redes sociales crecieron un 633% tras el lanzamiento de Comirnaty. (PMK, 2021)

Johnson & Johnson: J&J por su parte ocupó el segundo puesto en el sector tras Pfizer en 2024. Si bien es cierto que lidera la venta en mercados emergentes (28% frente a un 19% de Pfizer). Su imagen de marca se caracteriza por su enfoque en la innovación y la diversidad. Actualmente se encuentra uniendo sus sectores de tecnología médica y medicina innovadora, reforzando su imagen de innovación transversal en salud. (enFarma, 2023)

Área de Producción

Pfizer: La empresa ha anunciado recientemente un plan de reducción de costes en unos 4000 millones de dólares. Tras la pandemia y la consecuente bajada de ventas de productos contra la COVID-19, Pfizer se ha decantado por el recorte de costes y reestructurarse internamente. Por otra parte, la empresa muestra un riguroso control de calidad en su producción, cumpliendo con normativas ISO y realizando auditorías a sus proveedores. (PlantaDoce, 2024)

Johnson & Johnson: Por su parte J&J distribuye sus costes de fabricación en tres áreas distintas: Farmacia, dispositivos y Consumer Health. Lo cual le ayuda a amortiguar fluctuaciones. En cuanto a su sistema de control de calidad, este está unificado para todos sus segmentos industriales y cuenta con una cultura de calidad reforzada tras crisis como la del caso Tylenol. (Dcf Modeling, 2025)

Área Financiera

Pfizer: En lo que respecta a solvencia financiera, Pfizer presenta una ratio de solvencia de 1,37, cifra que se encuentra por debajo del umbral recomendado de 1,50. Este índice indica una capacidad limitada de hacer frente a obligaciones a corto plazo sin vender inventario. Además, su deuda a largo plazo representa el 50,48% de sus fondos propios. (Anon., 2021). Por otra parte, la rentabilidad de sus inversiones en investigación ha sido de un 12,3% y sus ingresos crecieron un 6,8% en 2024, si bien es cierto que dichos ingresos están compuestos mayoritariamente por la venta de Comirnaty y otros productos cíclicos como los comercializados en pandemia.

Johnson & Johnson: J&J presenta una ratio de solvencia de 3,05 y solamente tiene un 9% de deuda a largo plazo. Además, su margen operativo es bastante superior al de Pfizer (26,7% frente a 19,4%) debido en gran parte a su cartera más amplia de productos, desde cuidados médicos hasta de cuidado personal. (Realidad Económica, 2024)

Área Tecnológica

Pfizer: Pfizer lidera el puesto en inversión en I+D dentro del sector farmacéutico, alcanzando la cifra de los 14 mil millones de dólares en 2021, focalizándose

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

principalmente en áreas como las vacunas de ARNm y oncología. Destacan el uso de tecnologías como el machine learning y la IA, que han favorecido el incremento del rendimiento en la producción de medicamentos. (Corresponsables, 2024)

Johnson & Johnson: Por otra parte, J&J presenta una menor inversión en I+D y menor rentabilidad que Pfizer, si bien es cierto que a diferencia de esta, J&J apuesta por una estrategia más diversificada, invirtiendo en tecnologías convergentes como la cirugía robótica. (Ochoa, 2024)

Área de Recursos Humanos

Pfizer: El entorno laboral de Pfizer está valorado positivamente, su clima social es bastante similar al de J&J. Ambas presentan una cultura laboral parecida y las remuneraciones de sus empleados son prácticamente idénticas, lo que indica máxima competitividad en este ámbito.

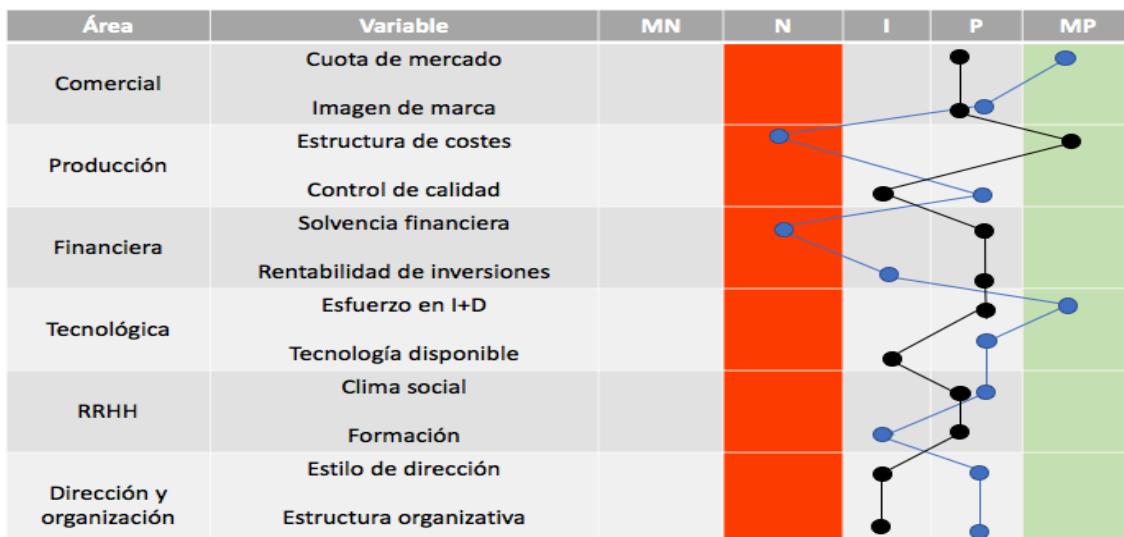
Johnson & Johnson: Cabe destacar que J&J lleva a cabo programas de formación y desarrollo de sus empleados, siendo más sólida que Pfizer en este aspecto. (Anon., 2025)

Área de Dirección y Organización

Pfizer: El estilo de dirección de Pfizer está centrado en la innovación sostenible, integrando la ética y la transparencia en su estrategia para cumplir con las expectativas de los distintos grupos de interés. Desde la empresa se fomenta la interacción entre áreas, teniendo una visión global a la hora de tomar decisiones. Si bien es cierto, la toma de decisiones estratégicas está bastante centralizada. Su estructura organizativa es matricial, y presenta una fuerte jerarquía dividida en departamentos funcionales. Dicha estructura ha sido clave en el éxito empresarial de Pfizer al alcanzar un equilibrio entre centralización y descentralización. (Anon., 2025)

Johnson & Johnson: En lo que respecta a J&J, su estilo de dirección se basa en un liderazgo descentralizado, donde las distintas áreas participan en la toma de decisiones. Su estructura está altamente descentralizada, permitiendo a sus divisiones trabajar con cierta autonomía, lo cual incentiva la innovación y permite responder de una forma más rápida y flexible ante los cambios.

Figura 8.1: Comparación del perfil estratégico de Pfizer y J&J



Fuente: Elaboración propia

- Johnson & Johnson
- Pfizer

Como podemos observar en la *Figura 8.1*, Pfizer cuenta con dos fortalezas respecto a su principal competidor (cuota de mercado y esfuerzo en I+D). Sin embargo, también encontramos dos debilidades (estructura de costes y solvencia financiera).

8.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

A continuación, vamos a desagregar a Pfizer en todas las actividades que lleva a cabo para poder ofrecer su producto:

ACTIVIDADES DE APOYO

Son aquellas que no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para el desarrollo de las actividades primarias. Las podemos clasificar de la siguiente manera:

Aprovisionamiento

El aprovisionamiento engloba toda la actividad de compra de factores que van a ser utilizados durante el proceso productivo. En el caso de Pfizer, esta trabaja tanto con proveedores globales, debido a su alta presencia internacional, como con otros a nivel regional para adaptarse a las necesidades locales. Sus proveedores se pueden dividir a su vez en dos categorías: Directa (materias primas, embalajes, bienes de capital) e indirecta (tecnología empresarial, desarrollo y servicios médicos). (Pfizer Inc, 2025)

Desarrollo tecnológico

Pfizer invierte miles de millones de dólares cada año en I+D. La transformación digital es un pilar fundamental para la empresa, y es por ello por lo que en los últimos años Pfizer viene utilizando tecnologías avanzadas como la IA, aprendizaje automático o el análisis de Big data en la optimización de su proceso productivo. (Goybo, 2024)

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

Administración de Recursos Humanos

En Pfizer buscan atraer y retener el talento siguiendo una cultura corporativa que se basa en la búsqueda de la excelencia, equidad y alegría. Desde la empresa llevan a cabo proyectos como “People Experience” (PX) con la finalidad de crear entornos laborales inclusivos para favorecer que los empleados puedan prosperar y contribuir a conseguir el propósito de la empresa. (Pfizer Inc, 2025)

Infraestructura

Pfizer posee una sólida infraestructura para garantizar la elaboración de sus productos bajo los más altos estándares de calidad. La empresa cuenta con 58 centros de manufactura a nivel global. Destacan complejos especializados como Kalamazoo en Michigan o Rocky Mount en Carolina del Norte. (Pfizer Inc, 2025)

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística interna

El proceso logístico interno de Pfizer comienza con la recepción de materias primas y APIs (ingredientes farmacéuticos activos) por parte de sus proveedores. A continuación, se almacenan en áreas climatizadas y seguras que garanticen el mantenimiento de su calidad. Posteriormente se realiza una gestión de inventarios para optimizar recursos y evitar interrupciones en la cadena de producción. Por último, los materiales se trasladan hasta la línea de producción siguiendo procesos automatizados para que lleguen en el momento y condiciones óptimas al área de manufactura. (Ramos, 2025)

Operaciones/producción

Pfizer produce sus medicamentos siguiendo rigurosos estándares de calidad gracias a su amplia infraestructura de manufactura. En sus más de 30 plantas de producción ubicadas en múltiples países, Pfizer produce desde fármacos comunes hasta vacunas como Comirnaty. Su proceso de producción destaca por su alta automatización y estandarización gracias a su avanzada tecnología. Las áreas de producción siguen un estricto control ambiental y cada paso del proceso productivo está debidamente documentado y auditado para cumplir con la normativa regulatoria. (Pfizer Inc, 2022)

Logística externa

La red logística externa de Pfizer permite distribuir los medicamentos fabricados en la fase de producción por todo el mundo de forma rápida y segura. Para ello, Pfizer utiliza un sistema que cuenta con soluciones de cadena de frío avanzadas para asegurar que los medicamentos lleguen en perfectas condiciones a unos 125 países por todo el mundo. (Sheffi, 2022)

Marketing y ventas

En lo que respecta a las ventas, Pfizer recientemente ha seleccionado estratégicamente a la empresa Publicis para hacerse cargo de sus asuntos de marketing. Destaca su campaña publicitaria por su 175 aniversario cuyo spot televisivo se emitió durante la Super Bowl en 2024. Pfizer también trabaja con representantes médicos que publicitan sus productos ante gobiernos y profesionales de la salud. Además, promueven

información en sus canales y redes sociales acerca de los beneficios de las vacunas y otras terapias. (Park, 2024)

Servicio post venta

Pfizer cuenta con líneas telefónicas gratuitas de atención. A través de ellas, pacientes y sanitarios pueden resolver sus dudas, así como informar acerca de reacciones adversas al tratamiento. El servicio post venta de Pfizer ofrece soporte continuo y garantiza la satisfacción y seguridad del paciente. (Pfizer Inc, 2025)

ESLABONES HORIZONTALES

Dentro de la cadena de valor de Pfizer encontramos un claro ejemplo de eslabón horizontal, que son interrelaciones dentro de la propia cadena, en la coordinación existente entre la producción y su red de logística interna. La optimización de esta última permite que los materiales lleguen en tiempo y forma a la zona de producción, optimizando el flujo y la eficiencia productiva.

ESLABONES VERTICALES

Un ejemplo de eslabón vertical, ventaja competitiva derivada de la relación con proveedores o clientes, sería la relación existente entre Pfizer y sus proveedores de APIs, a los que realiza auditorías para asegurar que cumplen con la máxima calidad. (Pfizer Inc, 2024)

8.3 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Entendemos como recursos al conjunto de activos de los que dispone una empresa. Estos se pueden dividir en tangibles e intangibles. En el caso de Pfizer, encontramos entre sus recursos tangibles más importantes su gran infraestructura de producción y distribución, respaldada por su maquinaria vanguardista.

También hay que destacar su sólida posición financiera como recurso tangible, pues le permite reinvertir en nuevas tecnologías y realizar adquisiciones estratégicas como la de Seagen en 2023. (Farmabiotec, 2024).

En cuanto a recursos intangibles, destacan por una parte su capital humano, conformado por científicos e investigadores junto a su talento y know-how, y por otra sus recursos no humanos, entre los que están sus múltiples patentes y licencias, así como sus últimas tecnologías fruto de su potente inversión en I+D, que proporcionan exclusividad y suponen importantes barreras de entrada a posibles competidores.

En lo que respecta a las capacidades, en Pfizer destacan sus rutinas de manufactura ajustada en la fase de producción y su rutina de lanzamientos clave en la fase de comercialización. Su capacidad dinámica clave es el constante aprendizaje junto a la innovación en tecnología para implementarla en sus procesos rutinarios. Pfizer ha generado una ventaja competitiva sostenible en el tiempo gracias a su amplia red de recursos y sus capacidades organizativas, posicionando a la empresa como líder a nivel global. (Pfizer Inc, 2023)

Tras analizar los recursos y capacidades de Pfizer, podemos afirmar que esta tiene una ventaja competitiva gracias a la combinación de su infraestructura de producción avanzada, sus tecnologías vanguardistas protegidas por patentes y su capital humano,

pues juntas tienen la capacidad de lanzar medicamentos y terapias innovadoras a gran escala y en tiempos reducidos.

9. ANÁLISIS DAFO

A continuación, realizaremos un análisis DAFO sobre Pfizer. Este análisis consta de una parte interna (fortalezas y debilidades) y una parte externa (oportunidades y amenazas presentes en su entorno).

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas:

-Sólida presencia global como referente del sector farmacéutico: Pfizer se mantiene en una alta posición dentro del sector, habiendo facturado la cifra de 63,6 mil millones de dólares en 2024. Además, consiguió llegar a ofrecer sus productos a unos 414 millones de pacientes en todo el mundo. (Investing, 2025)

-Amplia cartera de productos y servicios: Pfizer destaca por tener una cartera de productos amplia y diversificada. Muchos de ellos son líderes en ventas en múltiples áreas como las vacunas, oncología e inmunología, lo que le da la posibilidad de no depender de un único negocio. (Pfizer Inc, 2025)

-Altos índices de I+D: La alta inversión en tecnología y la constante innovación y desarrollo de nuevos medicamentos y terapias son claros ejemplos de la continua búsqueda de mejorar por parte de Pfizer, lo que la ha llevado a posicionarse como líder del sector. (Investing, 2025)

Debilidades:

-Expiración de patentes: Pfizer experimentará en los próximos años la pérdida de patentes de medicamentos como Eliquis en 2028, anticoagulante que fue un éxito en ventas en 2024, o de vacunas como Prevnar en 2026. Esto podría favorecer la aparición de medicamentos genéricos, que se traduciría en una reducción de ventas por parte de Pfizer. (Manalac, 2025)

-Dependencia de determinados productos: Pese a que la pandemia haya terminado, la venta de algunos productos como Comirnaty siguen siendo importantes para Pfizer, pues se estima que la empresa ingresará unos 9,3 mil millones de dólares en 2025. Sin embargo, los productos contra la COVID-19 no dejan de pertenecer a un negocio en fase final que podría suponer importantes pérdidas si la demanda sigue disminuyendo. (Investing, 2025)

-Riesgos en investigación y desarrollo: Los problemas que pueden surgir a la hora de desarrollar nuevos productos limitan mucho la actividad de Pfizer. Recientemente Pfizer cesó en el desarrollo del medicamento contra la obesidad Danuglipron al detectarse que producía problemas hepáticos, lo cual provocó que las acciones de Pfizer cayeran un 1,5%. (Karaahmetovic, 2025)

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades:

-Explotación de mercados emergentes y en alza: Pfizer tiene la oportunidad de explotar mercados en alza como son el de las enfermedades metabólicas y las vacunas neumocócicas. Pese a los problemas que atravesó durante el desarrollo de Danuglipron, recientemente mencionado, Pfizer no cesa en su empeño de proporcionar medicamentos innovadores a sus pacientes (Karaahmetovic, 2025). En lo que respecta a las vacunas neumocócicas, Pfizer estima que con el lanzamiento de Prevnar se alcanzarán en torno a los 14,3 mil millones de dólares en 2031. (Drug Patent Watch, 2025)

-Reinversión y acceso a capital: Gracias a la venta de las participaciones de su filial Haleon, Pfizer ha podido reestructurarse al destinar dichos ingresos a otras áreas de negocio y expandirse a nuevos mercados sin la necesidad de endeudarse en exceso. (Sacristán, 2025)

-Digitalización y nuevas tecnologías: El constante crecimiento tecnológico y la apuesta por parte de Pfizer en IA y otras tecnologías como “Charlie” ofrecen a la empresa soluciones de marketing farmacéutico al mejorar la cadena de suministro de contenidos de la empresa, así como mejorar la productividad y comercialización de productos. (Swant, 2024)

Amenazas:

-Fuerte competencia en el sector: Pfizer opera en un sector con grandes competidores como Johnson & Johnson, Roche o Merck que ofrecen alternativas a los productos que comercializa, lo que podría afectar negativamente a su cuota de mercado. (Ramírez, 2024)

-Presiones regulatorias y políticas: Leyes como la IRA (Ley de reducción de la inflación) y demás políticas regulatorias han provocado que Pfizer vea reducidos sus ingresos a una cifra cercana a los mil millones de dólares en 2025. Este tipo de medidas puede provocar que Pfizer se vea obligada a bajar los precios de sus productos, repercutiendo negativamente en sus ingresos futuros. (enFarma, 2024)

-Factores sociales: La pobreza mundial afecta a Pfizer, pues pese a sus esfuerzos por brindar medicamentos a nivel global, estos se han visto limitados debido a la desigualdad y falta de recursos en determinados países. Además, movimientos sociales como el antivacunas están extendidos a nivel mundial, lo que puede mermar la confianza pública en Pfizer. (Román, 2025)

Figura 9.1: Matriz DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Expiración de patentes -Alto grado de dependencia en determinados productos -Riesgos en I+D 	<ul style="list-style-type: none"> -Fuerte competencia sectorial -Presión política y regulatoria -Factores sociales
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Posición de liderazgo en el sector -Gran variedad de productos y servicios -Alto grado de inversión en tecnología e I+D 	<ul style="list-style-type: none"> -Explotación de mercados en alza y emergentes -Reinversión y acceso a capital -Digitalización y nuevas tecnologías

Fuente: Elaboración propia

Basándonos en el análisis DAFO, lo recomendable para Pfizer sería adoptar una estrategia de reorientación. Pues es cierto que a un medio-corto plazo deberá afrontar desafíos como la pérdida de patentes importantes y la bajada de demanda que está experimentando Comirnaty y demás productos relativos al COVID-19.

No obstante, se presentan importantes oportunidades en el horizonte de Pfizer, la aparición de nuevos mercados emergentes puede suponer una importante fuerte de ventas. Además, su potente inversión en I+D junto a la aparición de nuevas tecnologías pueden permitir a Pfizer diversificar su cartera de productos con mayor facilidad, adaptándose así a los cambios del entorno y pudiendo asegurar la solidez de su posición dentro del sector durante los próximos años.

10. CONCLUSIÓN

Gracias a la elaboración de este trabajo hemos podido conocer a la empresa Pfizer y cómo esta se ha consolidado como una empresa referente en el sector farmacéutico. La solidez de Pfizer se debe en gran parte a su importante apuesta en la innovación e inversión en I+D. Pfizer ha sabido adaptarse a un sector en constante cambio y altamente competitivo, adoptando estrategias de crecimiento y diversificación, posicionándose como líder en las áreas oncológica, inmunología y vacunación.

La integración de nuevas tecnologías como la IA y el machine learning han permitido optimizar sus procesos productivos y mejorar la eficiencia en el desarrollo de nuevos medicamentos, lo cual es altamente recomendable en este sector debido a las rápidas respuestas que exige y la fuerte competencia instaurada en él.

Estratégicamente, hemos podido comprobar que Pfizer combina distintos tipos de métodos de desarrollo: Crecimiento interno, mediante el desarrollo de mejoras en su proceso productivo; desarrollo externo a través de adquisiciones estratégicas como Seagen o BioNTech; y cooperación mediante alianzas con empresas especializadas en biotecnología y software farmacéutico.

No obstante, no debemos dejar pasar el hecho de que Pfizer atraviesa o deberá atravesar en un corto-medio plazo importantes desafíos como el vencimiento de algunas patentes y la alta dependencia de determinados productos. Por tanto, recomendamos a Pfizer reorientarse reforzando su estrategia de diversificación de productos y explotando oportunidades en áreas terapéuticas y mercados emergentes.

En definitiva, pese a que la gestión estratégica de Pfizer hasta la fecha es digna de reseñar, sus éxitos futuros dependerán de su capacidad de innovación y adaptación al cambio. Si bien es cierto, la empresa tiene los miembros necesarios para seguir siendo referente dentro del sector y asegurar un crecimiento sostenible durante los próximos años, por lo que su supervivencia en el sector no corre especial peligro, al menos de momento.

11. BIBLIOGRAFÍA

Anon., 2021. [En línea]

Available at: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/pfizer-cambia-identidad-corporativa>

Anon., 2021. Scribd. [En línea]

Available at: <https://es.scribd.com/document/660939392/Analisis-Financiero-PFizer-TAF-1>

Anon., 2023. Pfizer. [En línea]

Available at: <https://youtu.be/Aaj2dyoK-YE>

Anon., 2024. Wikipedia. [En línea]

Available at: <https://es.wikipedia.org/wiki/Pfizer>

Anon., 2025. Centrica Business Solutions. [En línea]

Available at: <https://www.centricabusinesssolutions.com/us/blogpost/pharma-companies-cutting-energy-consumption-gain-competitive-advantage#:~:text=As%20such%2C%20the%20industry%20is,challenge%20for%20many%20pharma%20manufacturers.>

Anon., 2025. Indeed. [En línea]

Available at: <https://mx.indeed.com/companies/compare/Johnson-&-Johnson-vs-Pfizer-bcf7db245d6e121e-7d930df469af7e36>

Anon., 2025. Organigrama10. [En línea]

Available at: <https://organigrama10.com/organigrama/organigrama-de-pfizer/>

Anon., 2025. Pfizer. [En línea]

Available at:

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

- https://pfizerplus.com/si/about_pfizer.aspx#:~:text=Our%20mission%20is%20to%20become,where%20we%20work%20and%20live.
- Anon., s.f. [En línea]
Available at: [https://www\(pfizer.es/noticias/noticias-2023/pfizer-presenta-su-plan-de-sostenibilidad-2022-2024-con-una-estrategia-transversal-para-todo-su-modelo-de-negocio?](https://www(pfizer.es/noticias/noticias-2023/pfizer-presenta-su-plan-de-sostenibilidad-2022-2024-con-una-estrategia-transversal-para-todo-su-modelo-de-negocio?)
- Bunis, D., 2023. *AARP*. [En línea]
Available at: <https://www.aarp.org/espanol/salud/medicare-y-medicaid/info-2023/gastos-superan-crecimiento-economico.html>
- Burke, H., 2024. *Proclinical*. [En línea]
Available at: <https://www.proclinical.com/blogs/2024-7/who-are-the-top-10-pharma-companies-in-the-world-2024>
- Canvas Business Model, 2024. *Canvas Business Model*. [En línea]
Available at: <https://canvasbusinessmodel.com/blogs/growth-strategy/pfizer-growth-strategy>
- Casares, S. P., 2023. *El Salto*. [En línea]
Available at: <https://www.elsaltodiaro.com/vacunas/farmaceuticas-ganan-90000-millones-dolares-al-ano-vacunas-covid-financiadas-dinero-publico>
- Cook, B., 2025. *Tipalti*. [En línea]
Available at: <https://tipalti.com/resources/learn/bargaining-power-of-suppliers/>
[Último acceso: Junio 2025].
- Corresponsables, 2024. *Corresponsables*. [En línea]
Available at: <https://www.corresponsables.com/actualidad/buen-gobierno/aplicar-nuevas-tecnologias-produccion-distribucion-medicamentos-podria-mejorar-rendimiento-pfizer/>
- CSIMarket, 2025. *CSIMarket*. [En línea]
Available at:
https://csmarket.com/stocks/markets_glance.php?code=PFE#:~:text=Our%20prescription%20pharmaceutical%20products%20are,directly%20to%20individual%20provider%20offices.
- Cure Compass, 2024. *Cure Compass*. [En línea]
Available at: <https://curecompass.com.ar/merck-3/>
[Último acceso: Junio 2025].
- Dcf modeling, 2023. *Dcf modeling*. [En línea]
Available at: <https://dcfmodeling.com/products/pfizers-ansoff-matrix>
- Dcf Modeling, 2025. *Dcf Modeling*. [En línea]
Available at: <https://dcfmodeling.com/es/products/jnj-business-model-canvas>
- Dcf Modeling, 2025. *Dcf Modeling*. [En línea]
Available at: <https://dcfmodeling.com/es/products/pfe-business-model-canvas>
- Diariofarma, 2025. *Diariofarma*. [En línea]
Available at: <https://diariofarma.com/2025/05/12/trump-da-luz-verde-a-la-bajada-de-entre-el-30-y-el-80-en-el-precio-de-los-medicamentos>
- Diego, B., 2025. *Diario Farma*. [En línea]
Available at: <https://diariofarma.com/2025/03/12/ee-uu-emula-a-europa-en-su-busqueda-por-lograr-la-autonomia-farmaceutica>
- Drug Patent Watch, 2025. *Drug Patent Watch*. [En línea]
Available at:
<https://www.drugpatentwatch.com/p/biologics/tradename/PREVNAR+13?srsltid=AfmB>

- Oop9Ik0sj_i5xDcSIB3yMHmiz4bIPHQwjW6IJ_je2vf-wbih9h94#:~:text=Market%20Projections
enFarma, 2023. enFarma. [En línea]
Available at: <https://enfarma.lat/index.php/noticias/8047-johnson-johnson-marca-una-nueva-era-con-su-identidad-visual-actualizada>
- enFarma, 2024. enFarma. [En línea]
Available at: <https://enfarma.lat/index.php/noticias/10367-pfizer-ofrece-una-prevision-para-todo-2025#:~:text=La%20gu%C3%ADa%20de%20ingresos%20para,brecha%20de%20cobertura%20y%20la>
- Faberman, R., 2025. *Trust for America's Health*. [En línea]
Available at: <https://www.tfah.org/report-details/cerca-de-40-de-los-adultos-en-estados-unidos-son-obesos/#:~:text=Un%20problema%20nacional,los%20menores%2C%20aument%C3%B3%2033%25>
[Último acceso: Junio 2025].
- Farma Skills, 2025. *Farma Skills*. [En línea]
Available at: <https://farmaskills.com/investigacion-desarrollo-farmaceutico/>
- Farmabiotec, 2024. *Farmabiotec*. [En línea]
Available at: <https://www.farmabiotec.com/noticias/ia-y-machine-learning-la-revolucion-de-la-cadena-de-suministro-farmaceutica-en-pfizer-NnM1V#:~:text=del%20planeta%E2%80%9D%C2%A0ha%20a%C3%B1adido,a%20m%C3%A1s%20de%20180%20pa%C3%ADses>
- Fernández, R., 2024. *Statista*. [En línea]
Available at: <https://es.statista.com/estadisticas/609682/numero-de-empleados-de-pfizer-a-nivel-mundial/>
- Fernández, R., 2024. *Statista*. [En línea]
Available at: <https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>
[Último acceso: Junio 2025].
- Fernández, R., 2025. *Statista*. [En línea]
Available at: <https://es.statista.com/estadisticas/635222/producto-interior-bruto-pib-de-estados-unidos/>
[Último acceso: Junio 2025].
- Fortune Business Insights, 2025. *Fortune Business Insights*. [En línea]
Available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/north-america-ai-in-pharma-biotech-market-112084>
- González, J. L., 2024. [En línea]
Available at: [https://www\(pfizer.es/noticias/noticias-2024/aplicar-nuevas-tecnolog%C3%ADas-a-la-producci%C3%B3n-y-distribuci%C3%B3n-de-medicamentos-podr%C3%A1mejorar-el-rendimiento-hasta-un-20](https://www(pfizer.es/noticias/noticias-2024/aplicar-nuevas-tecnolog%C3%ADas-a-la-producci%C3%B3n-y-distribuci%C3%B3n-de-medicamentos-podr%C3%A1mejorar-el-rendimiento-hasta-un-20)
- Goybo, 2024. Goybo. [En línea]
Available at: <https://www.goybo.com/post/how-pfizer-s-research-and-development-drives-market-leadership-goybo>
- Greene Tweed, 2021. [En línea]
Available at: <https://www.gtweed.com/es/insights/suppliers-accelerate-operations-to-help-pfizer-ramp-up-covid-19-vaccine-production/#>

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

- Iborra, J., 2025. *Salud35*. [En línea]
Available at: <https://www.consalud.es/salud35/economia/incertidumbre-golpea-pfizer-valor-compania-se-desploma-367-en-abril.html>
- IntraMed, 2012. *IntraMed*. [En línea]
Available at: <https://www.intramed.net/content/78571>
- Investing, 2025. *Investing*. [En línea]
Available at: <https://es.investing.com/news/swot-analysis/analisis-dafo-de-pfizer-perspectivas-de-la-accion-en-medio-de-movimientos-estrategicos-y-potencial-de-cartera-93CH-3157374>
- Investing, 2025. *Investing*. [En línea]
Available at: <https://es.investing.com/news/swot-analysis/analisis-dafo-de-pfizer-perspectivas-de-la-accion-en-medio-de-movimientos-estrategicos-y-potencial-de-cartera-93CH-3157374>
- Investing, 2025. *Investing*. [En línea]
Available at: <https://es.investing.com/news/swot-analysis/analisis-dafo-de-pfizer-perspectivas-de-la-accion-en-medio-de-movimientos-estrategicos-y-potencial-de-cartera-93CH-3157374>
- Investopedia, 2025. *Investopedia*. [En línea]
Available at: <https://www.investopedia.com/ask/answers/052215/what-are-major-barriers-entry-new-companies-drugs-sector.asp>
[Último acceso: Junio 2025].
- Johnson, J. N., 2023. *Nasdaq*. [En línea]
Available at: <https://www.nasdaq.com/articles/pfizer%3A-from-pandemic-hero-to-investor-jitters>
- Johnson, K., 2025. *Business Strategy Hub*. [En línea]
Available at: <https://bstrategyhub.com/pfizer-mission-statement-vision-core-values-analysis/>
- Karaahmetovic, S., 2025. *Investing*. [En línea]
Available at: <https://mx.investing.com/news/stock-market-news/pfizer-abandona-pildora-para-bajar-de-peso-por-preocupaciones-en-ensayos-3103171>
- Keown, A., 2018. *BioSpace*. [En línea]
Available at: <https://www.biospace.com/pfizer-to-reorganize-into-three-business-units>
- Macro Trends, 2025. *Macro Trends*. [En línea]
Available at: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/PFE/pfizer/eps-earnings-per-share-diluted>
- Manalac, T., 2025. *Biospace*. [En línea]
Available at: <https://www.biospace.com/business/5-pharma-powerhouses-facing-massive-patent-cliffs-and-what-theyre-doing-about-it#:~:text=Pfizer%20has%20several%20other%20assets,ands%20Xtandi%2C%20both%20in%202027>
- Market Screener, 2025. *Market Screener*. [En línea]
Available at: <https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/PFIZER-INC-23365019/empresa-accionistas/>
- Market Screener, 2025. *Market Screener*. [En línea]
Available at: <https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/PFIZER-INC-23365019/empresa-gobernanza/>

- Mckee, S., 2018. *PharmaTimes*. [En línea]
Available at: https://pharmatimes.com/news/pfizer_re-organises_into_three_business_units_1244032/
- Meyer, P., 2024. *Instituto Panmore*. [En línea]
Available at: <https://panmore.com/pfizer-stakeholders-sustainability-csr-esg>
- Meyer, P., 2024. *Instituto Panmore*. [En línea]
Available at: <https://panmore.com/pfizer-stakeholders-sustainability-csr-esg>
- Montoya, J. D., 2022. *Desarrollo Sustentable*. [En línea]
Available at: <https://www.desarrollosustentable.co/recursos-naturales-de-estados-unidos/>
- Murillo, C., 2023. *Pfizer*. [En línea]
Available at: <https://www.pfizer.es/noticias/noticias-2023/pfizer-presenta-su-plan-de-sostenibilidad-2022-2024-con-una-estrategia-transversal-para-todo-su-modelo-de-negocio>
- Ochoa, P., 2024. *AFIDRO*. [En línea]
Available at: <https://afidro.org/2024/03/26/johnson-johnson-ji-se-concentra-en-la-innovacion-en-salud/>
- Park, A., 2024. *Fierce Pharma*. [En línea]
Available at: <https://www.fiercepharma.com/marketing/pfizer-shifts-creative-business-publicis-latest-marketing-move#:~:text=Previously%2C%20IPG%20was%20Pfizer%E2%80%99s%20lead,inclu%20data%2C%20media%20and%20production>
- Pereira, D., 2023. [En línea]
Available at: https://businessmodelanalyst.com/es/modelo-de-negocio-pfizer/?srsltid=AfmBOoplOKe9mQ3BK_5k27bUQOiLnU_cAFt1cZWmTWzJz7Mm0YBNrauG
- Pereira, D., 2025. [En línea]
Available at: <https://businessmodelanalyst.com/es/pfizer-mission-and-vision-statement/>
- Pfizer , 2024. *Pfizer Inc*. [En línea]
Available at: <https://www.pfizer.eu/assets/pdfs/our-esg-commitment.pdf>
- Pfizer España, 2024. *Pfizer*. [En línea]
Available at: <https://www.pfizer.es/files/Plan-de-Sostenibilidad-Pfizer-FINAL.pdf>
- Pfizer Inc., 2021. [En línea]
Available at:
https://x.com/pfizer/status/1346423917129424896?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1346423917129424896%7Ctwgr%5E5ddb350aa4c5bb70d5fec2b800d69370b4d8d2f8%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.reasonwhy.es%2Factualidad%2Fpfizer-cambia-id
- Pfizer Inc., 2025. *Pfizer*. [En línea]
Available at: <https://www.pfizer.com/about/purpose>
- Pfizer Inc, 2012. [En línea]
Available at:
https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/corporate/blue_book_spanish_eu.pdf
- Pfizer Inc, 2022. *Pfizer*. [En línea]
Available at:
https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/financial_reports/annual_reports/2021/story/expanding-covid-manufacturing-efforts/

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PFIZER

- Pfizer Inc, 2022. *Pfizer Inc.* [En línea]
Available at: [https://www\(pfizer.es/files/Pfizer_Memoria_Sostenibilidad_2022.pdf](https://www(pfizer.es/files/Pfizer_Memoria_Sostenibilidad_2022.pdf)
- Pfizer Inc, 2023. *Pfizer.* [En línea]
Available at:
https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/financial_reports/annual_reports/2023/
- Pfizer Inc, 2024. *Pfizer.* [En línea]
Available at: <https://www.pfizer.com.ar/nosotros/integridad/cadena-de-valor>
[Último acceso: Junio 2025].
- Pfizer Inc, 2025. *Pfizer.* [En línea]
Available at: <https://www.pfizer.com/about/responsibility/environmental-sustainability>
- Pfizer Inc, 2025. *Pfizer.* [En línea]
Available at: <https://www.pfizer.com/about/partners/B2B-and-suppliers/what-and-where-we-buy>
- Pfizer Inc, 2025. *Pfizer.* [En línea]
Available at: https://www.pfizer.com/people/leadership/executives/payal_sahni-becher
- Pfizer Inc, 2025. *Pfizer.* [En línea]
Available at: <https://www.pfizer.com/products/how-drugs-are-made/manufacturing-sites>
- Pfizer Inc, 2025. *Pfizer.* [En línea]
Available at: <https://www.pfizer.com/products/medicine-safety/partnering-with-patients#:~:text=1985>
- Pfizer Inc, 2025. *Pfizer.* [En línea]
Available at: <https://www.pfizerpro.es/medicamentos>
- Pfizer Inc, 2025. *Pfizer Inc.* [En línea]
Available at: <https://www.pfizer.com/about/responsibility/compliance>
- Pfizer Inc, 2025. *Pfizer Inc.* [En línea]
Available at: <https://www.pfizer.com/products>
[Último acceso: 2025].
- Pfizer, 2022. *Pfizer.* [En línea]
Available at: [https://www\(pfizer.es/files/Pfizer_Memoria_Sostenibilidad_2022.pdf](https://www(pfizer.es/files/Pfizer_Memoria_Sostenibilidad_2022.pdf)
- PlantaDoce, 2023. *Planta Doce.* [En línea]
Available at: <https://www.plantadoce.com/empresa/pfizer-adquiere-seagen-por-43000-millones-de-dolares>
- PlantaDoce, 2024. *PlantaDoce.* [En línea]
Available at: <https://www.plantadoce.com/empresa/pfizer-reducira-costes-por-1500-millones-de-dolares-hasta-2027>
- PMK, 2021. *PMK.* [En línea]
Available at: <https://www.puromarketing.com/14/34996/todo-mundo-conoce-ahora-pfizer-asi-mejorado-crisis-pandemica-reputacion-corporativa>
- Ramírez, L., 2024. *The Objective*, Abril.
- Ramos, A., 2025. *Scribd.* [En línea]
Available at: <https://es.scribd.com/document/540450164/PFIZER>
- Realidad Económica, 2024. *Realidad Económica.* [En línea]
Available at: <https://www.realidadeconomica.es/johnson-johnson-vs-pfizer-analisis-de-las-farmaceuticas/34444>
- Reuters, 2025. *Reuters.* [En línea]
Available at: <https://www.reuters.com/business/healthcare-pharmaceuticals/pfizer-going-all-in-obesity-drug-development-ceo-bourla-says-2025-01-13/>

- Román, V., 2025. *Infobae*. [En línea]
Available at: <https://www.infobae.com/america/ciencia-america/2025/03/29/un-experto-de-eeuu-advirtio-sobre-el-avance-del-movimiento-antivacunas-debemos-evitar-que-la-desconfianza-crezca-mas/#:~:text=%E2%80%9CEl%20movimiento%20antivacunas%20en%20los,el%20sarampi%C3%B3n%20sara>
- Sacristán, F. R., 2025. *Elglobalfarma*. [En línea]
Available at: <https://elglobalfarma.com/industria/pfizer-abandona-el-accionariado-de-haleon-tras-vender-el-73-de-su-capital-social/#:~:text=La%20farmac%C3%A9utica%20estadounidense%20Pfizer%20ha,recompensar%2044%20millones%20de%20t%C3%ADtulos>
- Salud 35, 2025. *Salud 35*. [En línea]
Available at: https://www.consalud.es/salud35/internacional/farmaceuticas-en-jaque-trump-impone-aranceles-presiona-reducir-coste-farmacos_154349_102.html
- Salud y Fármacos, 2021. *Salud y Fármacos*. [En línea]
Available at: https://www.saludyfarmacos.org/lang/es/boletin-farmacos/boletines/nov202106/29_in/
- Sheffi, Y., 2022. *Supply Chain Xchange*. [En línea]
Available at: <https://www.thescxchange.com/articles/6253-the-vaccine-that-came-in-from-the-cold#:~:text=Helping%20Shipments%20Keep%20Their%20Cool>
- Smithson, N., 2025. *Instituto Panmore*. [En línea]
Available at: <https://panmore.com/pfizer-five-forces-analysis-recommendations-case-study>
- Swant, M., 2024. *Digiday*. [En línea]
Available at: <https://digiday.com/es/con-charlie-pfizer-esta-construyendo-una-nueva-plataforma-de-ia-generativa-para-el-marketing-farmaceutico/#:~:text=Desde%20el%20a%C3%B1o%20pasado%2C%20Pfizer,como%20Publicis%20Groupe%20e%20IPG>
- Thaler, S., 2024. *New York Post*. [En línea]
Available at: <https://nypost.com/2024/03/11/business/pfizer-bets-on-cancer-drugs-to-recover-from-covid-business-declines/>
- Trading Economics, 2025. *Trading Economics*. [En línea]
Available at: <https://tradingeconomics.com/pfe/us:trade-creditors>
- United States Census Bureau, 2023. *United States Census Bureau*. [En línea]
Available at: <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2023/2020-census-demographic-profile-and-dhc/2020-census-demographic-profile-and-dhc-spanish.html>
- Value creation leadership, 2020. *Value creation leadership*. [En línea]
Available at: <https://vcl.solutions/battling-maturity-in-the-pharma-product-life-cycle/>
- Walrath, R., 2025. *C&EN*. [En línea]
Available at: <https://pubs.acs.org/doi/10.1021/cen-10301-buscon3>