

ANÁLISIS INTEGRAL THE PROCTER & GAMBLE COMPANY

Resultados Q4 y Año Fiscal 2026 — Ticker NYSE: PG
Informe estratégico, financiero y competitivo

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción General de la Empresa	5
2. Análisis del Macroentorno (PESTEL)	5
2.1. Factores Políticos	5
2.2. Factores Económicos	6
2.3. Factores Socioculturales	6
2.4. Factores Tecnológicos	7
2.5. Factores Medioambientales	7
2.6. Factores Legales	7
3. Análisis del Entorno Específico (5 Fuerzas de Porter)	7
3.1. Amenaza de Nuevos Competidores — BAJA-MEDIA	7
3.2. Poder de Negociación de los Clientes — MEDIO-ALTO	8
3.3. Amenaza de Productos Sustitutivos — MEDIA	8
3.4. Poder de Negociación de los Proveedores — BAJO-MEDIO	8
3.5. Rivalidad Competitiva del Sector — ALTA	8
4. Análisis de las Ventajas Competitivas	9
5. Análisis Interno de la Empresa	9
5.1. Producción y Operaciones	9
5.2. Comparación con la Competencia	9
5.3. Comercialización y Marketing	10
5.4. Dirección Ejecutiva	10
5.5. Factores ESG	11

TABLA DE CONTENIDOS (cont.)

6. Análisis DAFO

11

Fortalezas (Internas) 11

Debilidades (Internas) 11

Oportunidades (Externas) 12

Amenazas (Externas) 12

Estrategias Cruzadas DAFO 12

7. Análisis Financiero y Valoración

13

7.1. Evolución de Ingresos (5 años) 13

7.2. Evolución de Márgenes y Rentabilidad 13

7.3. ROIC, ROE y Flujo de Caja Libre 14

7.4. Deuda y Liquidez 14

7.5. SBC, CAPEX y Concentración de Clientes 14

7.6. Valoración Relativa y Escenarios 14

8. Mapa de Riesgos Jerarquizados

15

8.1. Riesgos Estructurales 15

8.2. Riesgos Regulatorios 16

8.3. Riesgos Tecnológicos 16

8.4. Riesgos Macroeconómicos 16

8.5. Riesgos Competitivos 16

8.6. Riesgos Geopolíticos 16

9. Conclusión Final

16

TABLA DE CONTENIDOS (cont.)

Avisos de Limitación de Información	17
Avisos Legales y Exención de Responsabilidad	18
Anexo A — Registro de Correcciones Editoriales	18
Bibliografía y Fuentes Consultadas	19

1. Introducción General de la Empresa

The Procter & Gamble Company (en adelante P&G) es una corporación multinacional estadounidense fundada en 1837 en Cincinnati, Ohio, por William Procter (fabricante de velas) y James Gamble (fabricante de jabones). Con 189 años de historia, la compañía se ha consolidado como uno de los mayores fabricantes de productos de consumo masivo del mundo. Cotiza en la Bolsa de Nueva York bajo el ticker PG y forma parte del índice Dow Jones Industrial Average y del S&P 500.

La actividad principal de P&G abarca el diseño, fabricación y comercialización de productos de consumo envasados organizados en cinco segmentos reportables: Beauty (cuidado del cabello, cuidado personal, cuidado de la piel), Grooming (cuchillas, maquinillas, aparatos de afeitado), Health Care (cuidado oral, salud personal), Fabric & Home Care (detergentes, cuidado del hogar) y Baby, Feminine & Family Care (pañales, productos de higiene femenina, papel higiénico). El portafolio incluye marcas reconocidas globalmente como Tide, Pampers, Gillette, Oral-B, Pantene, Olay, SK-II, Swiffer, Vicks, Dawn y Charmin, entre otras.

En términos de presencia internacional, P&G opera en aproximadamente 70 países y comercializa sus productos en más de 180 mercados. Sus mercados clave son Norteamérica (que representa cerca del 50% de los ingresos), Europa (~20%), Gran China (~10%) y el resto de mercados emergentes. La empresa emplea a aproximadamente 108.000 personas a nivel global (dato a 30 de junio de 2024, según el 10-K FY2024 presentado ante la SEC).

Situación actual (julio 2026): P&G presentó resultados del cuarto trimestre y año fiscal 2026 (finalizado el 30 de junio de 2026) el 29 de julio de 2026. Los ingresos netos anuales alcanzaron 87.000 M USD (+3% según la press release oficial), con un crecimiento orgánico de ventas del 1%. El BPA diluido GAAP fue de 6,62 USD (+2%) y el BPA core de 6,89 USD (+1%). Sin embargo, el Q4 mostró señales de debilidad: ingresos de 21.200 M USD (por debajo del consenso de 21.380 M USD), ventas orgánicas planas y BPA diluido de 1,26 USD (-15% interanual). La acción cotiza en torno a 144-152 USD, acumulando una caída del ~10% en 52 semanas, con un P/E trailing de ~21x frente a su media histórica de 10 años de ~25x.

La compañía se encuentra en plena transición directiva: Shailesh Jejurikar, que ocupaba el cargo de Chief Operating Officer (COO), asumió como Presidente y CEO el 1 de enero de 2026 tras la jubilación de Jon Moeller. Desde el 1 de agosto de 2026, asume además la presidencia del consejo de administración. Paralelamente, P&G ejecuta un plan de reestructuración bienal anunciado en junio de 2025 que contempla la eliminación de 7.000 puestos no manufactureros (~15% de la plantilla no fabril), salidas de marcas y mercados de bajo rendimiento (como Vidal Sassoon en China o la retirada de Argentina), y cargos por reestructuración de 1.000-1.600 M USD pretax.

Fuentes: P&G Press Release Q4 FY2026 (29/07/2026); P&G 10-K FY2024 y FY2025; CNBC (29/07/2026); Reuters (29/07/2026); SEC 8-K Filing (29/07/2026).

2. Análisis del Macroentorno (PESTEL)

2.1. Factores Políticos

El entorno político de 2025-2026 ha estado dominado por la escalada arancelaria impulsada por la administración estadounidense. P&G ha cuantificado el impacto de los aranceles en aproximadamente 1.000 M USD pretax para el año fiscal 2026, según las declaraciones del CFO André Schulten en la conferencia de Deutsche Bank en junio de 2025 y reiterado en la earnings call del Q4. Este impacto se traduce en presiones sobre los costes de materias primas importadas (resinas plásticas, aluminio, componentes de packaging, concentrados químicos) y obliga a la compañía a reconfigurar parcialmente sus cadenas de suministro.

En respuesta a los aranceles, P&G anunció en julio de 2025 subidas de precios en aproximadamente el 25% de su cartera de productos en EE. UU., con incrementos en el rango de dígito medio, implementadas a partir de agosto de 2025. En la earnings call del Q4 FY2026, la compañía indicó que espera un impacto arancelario de 0,56 USD por acción en core EPS para FY2027 y que continuará aplicando medidas de

pricing selectivo según evolucionen los costes. El contexto actual de sensibilidad al precio del consumidor y crecimiento de marcas de distribuidor (private label) limita el margen de maniobra para trasladar costes adicionales. La penetración de marca blanca alcanzó máximos históricos a principios de 2026, según datos del sector.

Las relaciones comerciales entre EE. UU. y China continúan siendo un factor relevante, dado que Gran China representa ~10% de los ingresos de P&G. La inestabilidad geopolítica en múltiples regiones (Oriente Medio, tensiones Taiwán-China, conflicto Rusia-Ucrania) afecta tanto a las rutas logísticas como a la confianza del consumidor. P&G ha decidido salir de mercados como Argentina dentro de su plan de reestructuración, lo que evidencia una racionalización geográfica activa.

Fuentes: P&G Earnings Call Q4 FY2026 (29/07/2026); P&G Earnings Call Q4 FY2025 (29/07/2025); CNBC (05/06/2025); Reuters tariff analysis (03/2026); Kiplinger (31/07/2025).

2.2. Factores Económicos

El crecimiento del PIB en los principales mercados de P&G ha mostrado desaceleración durante FY2026. El gasto del consumidor en EE. UU. creció apenas un 1,4% en términos reales, su ritmo más lento desde la pandemia, según datos citados en análisis sectoriales de julio de 2026. La inflación, aunque moderada respecto a los picos de 2022-2023, permanece elevada en categorías esenciales como alimentos y energía, reduciendo el poder adquisitivo discrecional.

Los tipos de interés elevados (la Fed mantiene niveles restrictivos) encarecen la financiación y deprimen la demanda de bienes duraderos, aunque los productos de P&G —bienes de consumo esenciales— tienen demanda relativamente inelástica. Sin embargo, la elasticidad no es absoluta: P&G reportó crecimiento de volumen en un solo trimestre de los cuatro de FY2026, evidenciando que incluso en categorías básicas los consumidores están ajustando hábitos, alargando la vida útil de productos como champú y detergente, o migrando a formatos de mayor valor (packs grandes) y canales de descuento.

Los tipos de cambio constituyen un factor relevante: el fortalecimiento del dólar frente a divisas emergentes reduce los ingresos reportados en USD de operaciones internacionales. P&G guía para FY2027 un impacto cambiario desfavorable integrado en sus estimaciones de crecimiento.

Fuentes: FMI World Economic Outlook (04/2026); Barchart financial analysis (07/2026); P&G Earnings Call Q4 FY2026.

2.3. Factores Socioculturales

Tres tendencias socioculturales clave impactan a P&G en 2026. Primera, el consumidor «value-conscious»: la prolongada exposición a precios más altos ha generado un cambio conductual duradero. Los consumidores de ingreso medio-bajo han adoptado marcas de distribuidor como alternativa permanente, no solo temporal. Esto afecta especialmente a categorías donde la diferenciación de producto es menor (papel higiénico, pañales básicos, limpiadores domésticos).

Segunda, la premiumización selectiva: paradójicamente, segmentos de ingreso medio-alto muestran disposición a pagar más por productos premium con atributos diferenciadores (ingredientes naturales, sostenibilidad, eficacia demostrada). P&G ha capitalizado esta tendencia con marcas como SK-II, que según fuentes sectoriales (BigGo Finance, 30/07/2026) ha mostrado crecimiento orgánico de doble dígito sostenido durante los últimos trimestres, y con la innovación en su segmento Beauty, el de mejor desempeño en Q4 con +3% en volumen y +4% orgánico. Nota: la granularidad de «seis trimestres consecutivos de doble dígito» no ha podido verificarse contra la press release oficial de P&G.

Tercera, las tendencias demográficas: la caída de tasas de natalidad en mercados desarrollados (EE. UU., Europa, Japón, China) presiona estructuralmente el segmento Baby Care, que reportó caídas de volumen del 1% en Q4 FY2026. Esta tendencia es secular y no cíclica, lo que limita el potencial de recuperación orgánica en esta categoría.

Fuentes: P&G Q4 FY2026 Earnings Release (29/07/2026); BigGo Finance análisis segmental (30/07/2026); Euromonitor Consumer Trends 2026.

2.4. Factores Tecnológicos

P&G invierte en I+D aproximadamente 2.000 M USD anuales (2,3% sobre ventas), enfocando la inversión en formulaciones de producto, sostenibilidad de envases y digitalización de la cadena de suministro. La compañía aplica inteligencia artificial en la optimización de la fabricación, la previsión de demanda y la personalización de marketing digital. Su programa de «irresistible superiority» busca mantener la brecha de rendimiento frente a marcas de distribuidor.

El riesgo tecnológico principal para P&G no es la obsolescencia de producto sino la desintermediación comercial: el crecimiento de marcas DTC (direct-to-consumer) respaldadas por capital riesgo en categorías como cuidado personal y grooming (Dollar Shave Club, Harry's, Billie) ha erosionado cuota de mercado en segmentos específicos. No obstante, P&G ha respondido con plataformas de e-commerce propias y asociaciones con retailers digitales. El e-commerce representaba el 19% de las ventas globales de P&G en FY2025 y alcanzó el 20% en FY2026, con un crecimiento del 6% interanual, según la earnings call del Q4 FY2026.

Fuentes: P&G 10-K FY2025 (I+D spending); P&G Earnings Call Q4 FY2026 (e-commerce); Industrial Info Resources (11/2025).

2.5. Factores Medioambientales

P&G ha establecido objetivos ambientales ambiciosos bajo cuatro pilares: clima, residuos, agua y naturaleza. Según el Citizenship Summary 2024, la compañía ha logrado una reducción del 60% en emisiones de Scope 1 y 2 respecto a 2010, abastece más del 99% de su electricidad con fuentes renovables y mantiene zero waste-to-landfill en manufactura desde 2020. Aproximadamente el 80% del packaging es reciclable o reutilizable, con una reducción del 21% en el uso de plástico virgen de origen petroquímico.

La regulación medioambiental se intensifica: la CSRD europea exige reporting de sostenibilidad más detallado y auditable para empresas con operaciones significativas en la UE. P&G deberá adaptar su reporting a estos estándares. Las emisiones de Scope 3 (uso de productos por consumidores, incluyendo agua y energía para lavado) representan la mayor parte de su huella ambiental, y la compañía promueve formulaciones de lavado en frío (Tide Cold Water) como estrategia de mitigación.

Fuentes: P&G Citizenship Summary 2024; P&G Investor Relations ESG Portal; Sustainability Magazine (09/2025).

2.6. Factores Legales

P&G opera bajo marcos regulatorios complejos que incluyen la FDA (regulación de productos de salud personal y cosméticos en EE. UU.), regulaciones REACH en Europa (químicos), normativas de etiquetado en múltiples jurisdicciones, legislación de protección de datos (GDPR, CCPA) para sus plataformas digitales y de e-commerce, y legislación laboral en 70+ países. El plan de reestructuración con 7.000 despidos genera riesgos laborales y costes de indemnización, particularmente en jurisdicciones europeas con protección laboral más estricta.

La propiedad intelectual es un activo clave: P&G mantiene miles de patentes activas en formulaciones, tecnología de envases y diseño de producto. La fiscalidad internacional también es relevante: P&G reporta una tasa impositiva core efectiva de ~20% para FY2027, y las reformas del pilar 2 de la OCDE (impuesto mínimo global del 15%) podrían afectar a estructuras fiscales optimizadas de la compañía.

Fuentes: P&G 10-K FY2025; SEC DEF14A FY2025; StockTitan 8-K analysis (29/07/2026).

3. Análisis del Entorno Específico (5 Fuerzas de Porter)

3.1. Amenaza de Nuevos Competidores — BAJA-MEDIA

Las barreras de entrada en el sector de productos de consumo masivo son significativas. La inversión necesaria en capacidad manufacturera es elevada: P&G tiene más de 99 fábricas a nivel mundial y gastos

de capital (CAPEX) del 4,5-5,5% sobre ventas (~4.000-4.800 M USD anuales). Las economías de escala en producción, compras de materias primas y distribución generan ventajas de coste difíciles de replicar por nuevos entrantes.

Sin embargo, la amenaza existe en nichos específicos. Marcas DTC (direct-to-consumer) con bajo CAPEX y estrategias de marketing digital han penetrado en categorías como grooming, cuidado de la piel y cuidado personal. Estas marcas no necesitan la infraestructura de distribución tradicional al operar vía e-commerce. La barrera clave que P&G mantiene es el acceso preferencial a espacio de lineal (shelf space) en grandes retailers, resultado de décadas de relaciones comerciales.

3.2. Poder de Negociación de los Clientes — MEDIO-ALTO

Los clientes de P&G son, en primera instancia, grandes retailers (Walmart, Costco, Target, Amazon) con considerable poder de negociación. Walmart por sí solo representa una proporción significativa de las ventas de P&G (históricamente ~15%). Esta concentración otorga a los retailers capacidad para presionar precios y exigir condiciones comerciales favorables. La creciente penetración de marcas blancas de estos mismos retailers (Great Value de Walmart, Kirkland de Costco) representa una presión adicional: si P&G sube precios, los retailers pueden incrementar la visibilidad de sus marcas propias.

El consumidor final muestra creciente sensibilidad al precio en 2026. P&G reportó crecimiento de volumen en un solo trimestre del año fiscal, evidenciando que los consumidores están activamente buscando alternativas más económicas, alargando ciclos de compra o reduciendo cantidades.

3.3. Amenaza de Productos Sustitutivos — MEDIA

En productos de limpieza e higiene básica, los sustitutos son limitados dado el carácter esencial de las categorías. No obstante, existen amenazas de sustitución en varias dimensiones: marcas de distribuidor ofrecen funcionalidad equivalente a menor precio; formulaciones genéricas replican la eficacia de productos patentados tras la expiración de patentes; tendencias «zero waste» y «DIY» (productos caseros de limpieza) constituyen un nicho creciente; y la maquinilla de afeitar tradicional enfrenta sustitución por afeitadoras eléctricas y servicios de suscripción.

3.4. Poder de Negociación de los Proveedores — BAJO-MEDIO

P&G es uno de los mayores compradores mundiales de materias primas como resinas plásticas, celulosa, surfactantes, fragancias y packaging. Su escala de compras (~42.000 M USD en coste de ventas para FY2026) le otorga poder de negociación considerable. No obstante, la concentración en ciertos inputs críticos (como compuestos químicos especializados o ingredientes patentados) y la volatilidad de precios de commodities (petróleo, celulosa, aluminio) generan dependencia coyuntural. Los aranceles han amplificado este efecto al encarecer inputs importados.

3.5. Rivalidad Competitiva del Sector — ALTA

El sector de productos de consumo masivo es maduro, oligopólico y altamente competitivo. Los principales competidores directos de P&G incluyen: Unilever (ingresos ~60.000 M EUR, estrategia de «30 Power Brands»), Colgate-Palmolive (~19.500 M USD, fuerte en cuidado oral), Kimberly-Clark (~20.000 M USD, competidor directo en baby care y family care), Henkel (~21.500 M EUR, fuerte en Europa), Church & Dwight (~6.000 M USD, estrategia de valor), Reckitt Benckiser (~14.000 M GBP, health & hygiene), y Estée Lauder/L'Oréal en beauty premium.

Unilever ha superado a P&G en rentabilidad relativa en los últimos 12 meses (outperformance de ~14 puntos porcentuales en cotización). La competencia se intensifica en tres frentes: guerra de precios en categorías básicas, batalla por innovación en premium, y lucha por espacio de lineal contra marcas de distribuidor. La

diferenciación real se basa en I+D, marketing y escala de distribución.

Fuentes: FinancialContent (01/2026); Simply Wall St (07/2026); Informes anuales de competidores; P&G 10-K FY2025.

4. Análisis de las Ventajas Competitivas

Portafolio de marcas de primer nivel. P&G posee múltiples marcas que generan más de 1.000 M USD en ventas anuales cada una (entre ellas Tide, Pampers, Gillette, Pantene, Oral-B). Este portafolio proporciona diversificación, resiliencia y poder de fijación de precios (pricing power), aunque este último se ha debilitado en FY2026 como evidencia el estancamiento de volúmenes. La ventaja es **sostenible pero erosionable**: marcas de distribuidor compiten cada vez más en calidad percibida.

Escala de distribución y relaciones con retailers. La red de distribución de P&G es una de las más extensas del sector, cubriendo más de 180 mercados. Las relaciones institucionales con grandes retailers (Walmart, Costco, Target, Carrefour, Tesco) son difíciles de replicar. Ventaja **sostenible y difícil de imitar**, dado que está construida sobre décadas de colaboración en gestión de categorías y datos compartidos.

Capacidad de I+D e innovación. Con ~2.000 M USD anuales en I+D, P&G mantiene capacidad de innovación en formulaciones (detergentes concentrados, productos cold-water), packaging sostenible y tecnología de producto. La estrategia de «irresistible superiority» busca justificar el precio premium frente a marcas blancas. Ventaja **sostenible pero requiere inversión continua**.

Generación de caja y política de retorno al accionista. P&G generó 19.600 M USD en flujo de caja operativo en FY2026 y devolvió más de 15.000 M USD a accionistas (10.200 M en dividendos y 5.000 M en recompras). Es Dividend King con 70 años consecutivos de incrementos de dividendo. Esta capacidad financiera es una ventaja **sostenible** respaldada por un modelo de negocio de baja ciclicidad.

Productividad operativa. P&G reporta mejoras de productividad de 460 puntos básicos en FY2026, parcialmente reinvertidas en innovación y marketing. La mejora continua de costes es un moat operativo que compensa parcialmente la inflación de inputs. Ventaja **temporal pero renovable** mediante inversión en automatización y optimización de procesos.

Limitaciones del moat: El pricing power de P&G ha mostrado límites claros en FY2026 —el crecimiento orgánico del 1% fue el más bajo en varios años—, la dependencia de pocos retailers clave concentra riesgo de canal, y la comoditización en categorías como baby care y family care reduce la diferenciación percibida. La ventaja competitiva global es sólida pero no impermeable.

Fuentes: P&G Press Release Q4 FY2026; P&G Earnings Call transcript (29/07/2026); TIKR analysis (07/2026).

5. Análisis Interno de la Empresa

5.1. Producción y Operaciones

P&G opera una red global de más de 99 plantas de fabricación distribuidas en los principales mercados. El modelo productivo integra manufactura propia con tercerización selectiva. La compañía ha invertido fuertemente en automatización y eficiencia: según Industrial Info Resources (11/2025), se rastrean más de 1.800 M USD en proyectos de capital activos y propuestos en EE. UU., incluyendo expansiones de capacidad en beauty, grooming y personal care.

La cadena de suministro ha estado bajo presión por la guerra arancelaria. P&G estima un impacto de ~1.000 M USD pretax en costes de aranceles para FY2026. La reestructuración anunciada incluye racionalización de la cadena de suministro, con cierres selectivos de líneas de producción de bajo volumen y consolidación de operaciones. El CAPEX proyectado para FY2027 es del 4,5-5,5% sobre ventas (~3.900-4.800 M USD).

5.2. Comparación con la Competencia

A continuación se presenta una comparación de métricas clave frente a competidores directos. Nota: los datos de competidores corresponden a los últimos ejercicios fiscales reportados hasta julio de 2026; no todos los competidores operan con el mismo año fiscal.

Métrica	P&G (FY26)	Unilever (FY25e)	Colgate (FY25e)	K-Clark (FY25e)
Ingresos (M USD)	87.000	~62.000	~20.000	~20.300
Margen bruto	50,2%	~43%	~60%	~36%
Margen operativo	22,7%	~17%	~20%	~15%
ROE	~31%	~38%	~800%*	n/d
Dividend yield	~2,9%	~3,5%	~2,2%	~3,6%
P/E TTM	~21x	~20x	~27x	~17x

*El ROE de Colgate-Palmolive es artificialmente elevado por su base de patrimonio neto negativa. Los datos de competidores son estimaciones basadas en informes públicos hasta julio de 2026 y pueden variar.

Moat tecnológico y switching costs: P&G mantiene ventaja en formulaciones propietarias (enzimas de detergente, tecnología de absorción en pañales, compuestos de cuidado oral), pero los switching costs para el consumidor final son bajos —cambiar de Tide a una marca blanca no implica coste significativo—. El moat real reside en el posicionamiento de marca, la distribución y la escala de producción, no en la fidelización tecnológica del consumidor.

Riesgo de comoditización: las categorías de family care (papel higiénico, toallitas) y baby care (pañales básicos) muestran alta comoditización. Fabric care mantiene diferenciación por formulación, pero las pruebas de consumidores muestran convergencia de calidad entre marcas premium y private label. Health care (oral care, personal health) ofrece mayor diferenciación por la confianza profesional asociada a marcas como Oral-B.

5.3. Comercialización y Marketing

P&G es uno de los mayores anunciantes del mundo, con gastos de SG&A que incluyen una reinversión significativa en marketing. En FY2026, los gastos de SG&A aumentaron como porcentaje de ventas, contribuyendo a la compresión de márgenes. La compañía está rebalanceando su mix de marketing hacia canales digitales y personalización basada en datos. La segmentación es multinivel: productos de entrada (para competir con private label), gama media (volumen) y premium (SK-II, Olay Regenerist).

Los canales de distribución incluyen retail tradicional (supermercados, farmacias), mass merchandisers (Walmart, Costco), e-commerce (Amazon, plataformas propias) y canal profesional (P&G Professional para hostelería y limpieza industrial). El e-commerce alcanzó el 20% de las ventas globales en FY2026, con un crecimiento del 6% interanual, consolidándose como el canal de mayor dinamismo.

5.4. Dirección Ejecutiva

La transición directiva constituye un factor relevante en 2026. Shailesh Jejurikar, que ejercía como Chief Operating Officer (COO), asumió los cargos de Presidente y CEO el 1 de enero de 2026, sucediendo a Jon Moeller, quien se ha retirado tras 38 años en la compañía. Desde el 1 de agosto de 2026, Jejurikar asume además la presidencia del consejo de administración.

La acumulación de los cargos de CEO y Chairman en la misma persona es una práctica debatida en gobernanza corporativa. Si bien proporciona unidad de mando, reduce la supervisión independiente del consejo sobre la gestión ejecutiva. El CFO André Schulten ha sido la voz principal en comunicaciones financieras y es el arquitecto del plan de reestructuración.

La estrategia del nuevo equipo directivo se centra en: doble apuesta por el consumidor («consumer first»), ejecución integrada para lograr «irresistible superiority», simplificación del portafolio (salidas de marcas y mercados de bajo rendimiento) y programa de productividad agresivo para financiar reinversión en innovación. La declaración de Jejurikar en el earnings call de esperar aceleración «de semestre a semestre» sugiere que los resultados de la reestructuración se esperan gradualmente durante FY2027.

5.5. Factores ESG

Environmental

Reducción del 60% en emisiones Scope 1 y 2 desde 2010. Más del 99% de electricidad renovable. Zero manufacturing waste-to-landfill desde 2020. 80% de packaging reciclable o reutilizable. 21% de reducción en plástico virgen de petróleo. Programa Children's Safe Drinking Water con 23.000 millones de litros entregados hacia el objetivo de 25.000 M para 2025. Estrategia de lavado en frío (Tide Cold Water) para reducir emisiones Scope 3 por uso de producto. Rating MSCI ESG: A (Average). Sustainalytics: 24,9 (Medium Risk). Refinitiv: 58/100.

Social

P&G emplea ~108.000 personas. El plan de reestructuración con eliminación de 7.000 puestos no manufactureros genera tensión en el pilar social. La compañía reporta programas de diversidad, equidad e inclusión, con objetivos de representación en liderazgo. Programas comunitarios incluyen la asociación Gillette-Movember para concienciación sobre salud masculina y proyectos de bienestar en Vietnam y otras regiones.

Governance

La concentración CEO-Chairman a partir de agosto 2026 representa un paso atrás en las mejores prácticas de gobernanza corporativa, que recomiendan separación de funciones. P&G integra la sostenibilidad ambiental y social en la revisión de riesgos y oportunidades del consejo, según su proxy statement (DEF14A FY2025). Las métricas ESG forman parte de la compensación variable de la alta dirección.

Aviso de Posible Desactualización — ESG

Los últimos datos ESG detallados corresponden al Citizenship Summary 2024 (publicado en 2025). P&G no ha publicado datos de progreso ESG actualizados al cierre de FY2026, por lo que las métricas de emisiones y residuos podrían no reflejar la situación más reciente.

Fuentes: P&G Citizenship Summary 2024; KnowESG (03/2026); P&G Investor Relations ESG Portal; SEC DEF14A FY2025.

6. Análisis DAFO

Fortalezas (Internas)

- Portafolio de marcas globales con alto reconocimiento y presencia en >180 mercados.
- Generación de caja operativa robusta: 19.600 M USD en FY2026.
- Dividend King: 70 años de incremento consecutivo de dividendo, señal de disciplina financiera.
- Escala de producción y distribución difícil de replicar (>99 fábricas).
- Mejora de productividad de 460 pb en FY2026, parcialmente reinvertida en innovación.
- Free cash flow productivity del 100% en FY2026.
- Segmento Beauty como motor de crecimiento (Beauty +4% orgánico en Q4).

Debilidades (Internas)

- Crecimiento orgánico del 1% en FY2026, el más bajo en años recientes, con volumen estancado.
- Compresión de márgenes: margen bruto -100 pb a 50,2%, margen operativo -160 pb a 22,7% (GAAP).
- BPA diluido Q4 cayó 15% interanual (\$1,26) por costes de SG&A y reestructuración.
- Concentración CEO-Chairman plantea preocupaciones de gobernanza corporativa.
- Current ratio bajo (0,70), indicando posiciones de liquidez a corto plazo ajustadas.
- Dependencia elevada de Walmart y pocos retailers clave para distribución.
- Categorías de Baby Care y Family Care en declive secular por tendencias demográficas.

Oportunidades (Externas)

- Reestructuración del portafolio: salida de marcas y mercados de bajo margen puede liberar recursos para categorías de mayor crecimiento.
- Premiumización selectiva en Beauty y Health Care, donde los consumidores muestran disposición a pagar más por eficacia y sostenibilidad demostrada.
- Expansión del e-commerce (20% de ventas en FY2026, con potencial de llegar al 25-30% en 3-5 años).
- Crecimiento en mercados emergentes, particularmente India y Sudeste Asiático.
- Regulación ambiental más estricta puede favorecer a empresas con capacidad ESG demostrada.
- Posibles adquisiciones bolt-on en beauty/skincare para complementar el portafolio.

Amenazas (Externas)

- Aranceles: ~1.000 M USD pretax de impacto en FY2026, con potencial de escalada.
- Penetración creciente de marcas de distribuidor (private label) en niveles récord.
- Consumidor value-conscious: reducción de volumen por sustitución y alargamiento de uso.
- Volatilidad de materias primas y energía: P&G espera ~1.000 M USD after-tax de presión de costes en FY2027.
- Desaceleración macroeconómica global y gasto del consumidor al ritmo más lento desde la pandemia.
- Competencia DTC en grooming y personal care.
- Riesgo cambiario por fortaleza del USD.

Estrategias Cruzadas DAFO

Estrategia Ofensiva (Fortalezas × Oportunidades)

Utilizar la escala de distribución global y la capacidad de I+D para acelerar la premiumización en Beauty y Health Care, apoyándose en la generación de caja para financiar adquisiciones bolt-on en skincare/beauty con potencial de margen superior. Meta cuantificable: elevar la proporción de ventas de productos premium del ~35% al ~45% en 3 años. Expandir el e-commerce como canal prioritario en mercados emergentes, aprovechando el know-how digital acumulado.

Estrategia Defensiva (Fortalezas × Amenazas)

Defender cuota de mercado en categorías básicas mediante el programa de productividad (objetivo: compensar al menos 50% del impacto arancelario con eficiencias internas). Utilizar la marca Tide para introducir formatos de valor (concentrados, pods multi-dosis) que compitan en precio/dosis con marcas blancas sin destruir percepción premium. Diversificar proveedores fuera de China para reducir exposición arancelaria a medio plazo (meta: 24 meses).

Estrategia de Reorientación (Debilidades × Oportunidades)

Aprovechar la reestructuración para reasignar capital y talento desde categorías en declive (Baby Care, underperforming brands) hacia Beauty premium y Health Care, donde el margen y el crecimiento son superiores. Objetivo: que las salidas de mercado previstas aporten 100-200 M USD de ahorro anual redistribuible en 18 meses. Mejorar el current ratio mediante gestión de working capital y reducción de inventarios.

Estrategia de Supervivencia (Debilidades × Amenazas)

Si la desaceleración del consumidor se profundiza y los aranceles escalan, P&G debe priorizar la protección del dividendo (objetivo irrenunciable dado su estatus de Dividend King) mediante reducción de recompras antes que de inversión en I+D. Escenario extremo: recortar CAPEX al 4% sobre ventas y reducir la intensidad de reestructuración si los cargos erosionan excesivamente el BPA. Mantener el grado de inversión crediticio es prioritario.

Fuentes: Elaboración propia a partir de P&G Press Release y Earnings Call Q4 FY2026; análisis sectorial Reuters, CNBC, Bloomberg Intelligence.

7. Análisis Financiero y Valoración

7.1. Evolución de Ingresos (5 años)

Año fiscal	Ingresos (M USD)	Crecimiento
FY2022	80.187	+5,4%
FY2023	82.006	+2,3%
FY2024	84.039	+2,5%
FY2025	84.284	+0,3%
FY2026	87.000	+3%

Nota: P&G reporta oficialmente un crecimiento del +3% para FY2026. El cálculo aritmético sobre las cifras absolutas (87.000/84.284) arroja un 3,22%, redondeado a 3% en la press release. Se adopta la convención oficial de la compañía.

Los ingresos de P&G han crecido de forma modesta pero consistente, con un CAGR del ~2% en el periodo FY2022-FY2026. El salto del 3% en FY2026 incluye contribuciones de tipo de cambio y pricing; el crecimiento orgánico real fue de solo el 1%, lo que indica que el crecimiento reportado está inflado respecto a la demanda subyacente. La tendencia de desaceleración orgánica es visible: de +7% orgánico en FY2022 a +1% en FY2026.

7.2. Evolución de Márgenes y Rentabilidad

La tabla siguiente presenta métricas de rentabilidad en formato GAAP (margen bruto, margen operativo, margen neto, BPA diluido) y la métrica non-GAAP «Core EPS» según la definición propia de P&G, que excluye cargos de reestructuración, deterioro de activos y otros items no recurrentes. Los datos core proceden de las tablas de reconciliación Core EPS incluidas en los 8-K de P&G presentados ante la SEC.

Métrica (GAAP salvo Core EPS)	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	FY2026
Margen bruto	47,4%	47,9%	51,4%	51,2%	50,2%
Margen operativo	22,1%	22,6%	23,6%	24,3%	22,7%
Margen neto	~18,1%	~17,9%	~17,8%	19,0%	~18,5%e
BPA diluido (USD)	5,81	5,90	6,02	6,51	6,62
Core EPS (USD)*	5,81	5,90	6,59	6,83	6,89

*«Core EPS» es una métrica non-GAAP definida por P&G que excluye cargos de reestructuración, deterioro de intangibles y otros items no recurrentes. En FY2022 y FY2023, P&G no registró cargos non-core significativos, por lo que el Core EPS coincide con el BPA diluido GAAP. En FY2024, los cargos por deterioro de intangibles de Gillette (\$0,42/acción) y reestructuración (\$0,15/acción) generan una diferencia significativa entre GAAP y Core. Los márgenes de la tabla son GAAP; la earnings call del Q4 FY2026 reportó una caída de margen bruto core de 40 pb y margen operativo core de 70 pb (vs -100 pb y -160 pb GAAP respectivamente). 'e' indica estimación de Entérate Finec. Margen neto FY2025 = 19,0% según el ARS FY2025 presentado ante la SEC (net earnings de ~16.000 M USD sobre net sales de

~84.300 M USD).

La trayectoria de márgenes muestra un ciclo claro: compresión severa en FY2022 por inflación de commodities, recuperación agresiva en FY2023-FY2024 vía pricing y productividad, y nueva compresión en FY2026 por aranceles, costes de reestructuración y reinversión en marketing. El margen bruto GAAP cayó 100 pb en FY2026 hasta 50,2%, y el margen operativo GAAP 160 pb hasta 22,7%. La dirección atribuye esto a mayores costes de SG&A (reinversión en demand creation) y headwinds de costes no compensados completamente por productividad. En base core (excluyendo reestructuración), la compresión fue menor: -40 pb en margen bruto y -70 pb en margen operativo.

7.3. ROIC, ROE y Flujo de Caja Libre

ROIC: Según datos de Stock Analysis on Net, el ROIC de P&G ha oscilado entre 15-16,5% en los últimos 5 años, con un valor estimado de 16,6% en FY2025. Para FY2026, el cálculo indicativo sugiere un nivel en torno al 15-16%, dada la compresión de márgenes. Este ROIC supera consistentemente el WACC estimado de ~7-8%, generando valor económico positivo.

ROE: El ROE se ha mantenido en el rango del 29-32% durante 2020-2025, reflejando tanto la rentabilidad del negocio como el apalancamiento financiero moderado (debt-to-equity ~0,66). Para FY2026, estimamos un ROE próximo al 30%, consistente con la tendencia.

Flujo de caja operativo y libre: P&G generó 19.600 M USD de flujo de caja operativo en FY2026. El adjusted free cash flow productivity fue del 100%, lo que implica un FCF ajustado de ~15.835 M USD (según la 8-K del 29/07/2026). Este FCF soporta holgadamente el dividendo (10.200 M USD) y las recompras (5.000 M USD). Para FY2027, P&G guía FCF productivity del 85-90%, lo que representaría una reducción temporal por mayor CAPEX.

7.4. Deuda y Liquidez

El ratio debt-to-equity se sitúa en ~0,49-0,68 según la fuente y la definición de deuda utilizada (neta o bruta). La deuda total a largo plazo es estable en el rango de ~25.000-27.000 M USD. La estructura de capital es conservadora para una empresa de su tamaño y generación de caja, y P&G mantiene calificación crediticia de grado de inversión. El current ratio de 0,70 indica que el pasivo corriente supera al activo corriente, pero esto es habitual en empresas de consumo con fuerte generación de caja y ciclos de conversión de efectivo cortos.

7.5. SBC, CAPEX y Concentración de Clientes

Stock-Based Compensation (SBC): P&G reportó 476 M USD en SBC en FY2025. Esta cifra representa ~0,6% de los ingresos, un nivel moderado comparado con empresas tecnológicas pero relevante para el cálculo del FCF ajustado.

CAPEX: Los gastos de capital fueron de 3.773 M USD en FY2025 (4,5% sobre ventas). Para FY2027, P&G guía CAPEX del 4,5-5,5% sobre ventas, lo que implica un rango de ~3.900-4.800 M USD. El incremento refleja inversiones en expansión de capacidad y reestructuración de plantas.

Concentración de clientes: Walmart es el mayor cliente individual de P&G, representando históricamente ~15% de las ventas netas. Amazon crece como canal. Esta concentración es un riesgo mitigado parcialmente por la diversificación geográfica y de canales.

7.6. Valoración Relativa y Escenarios

Múltiplos actuales (datos aproximados a 31/07/2026): P/E trailing ~21x; P/E forward ~21x; EV/EBITDA ~14,6x; EV/FCF ~24,4x; dividend yield ~2,9%; PEG ~4,2x. El P/E trailing de ~21x está un 16% por debajo de la media de 10 años (~25x), un 12% por debajo del valor mediano de 10 años (25,02x según GuruFocus).

GuruFocus estima un GF Value de 168,28 USD, sugiriendo que la acción cotiza con descuento del ~10,7% respecto a valor estimado.

El consenso de 25 analistas asigna un rating medio de «Buy» con precio objetivo de ~160,7 USD (upside del ~12% desde niveles de ~144 USD post-resultados). Deutsche Bank ha reducido su objetivo a 162 USD (desde 163) y BofA a 160 USD (desde 166) tras los resultados del Q4.

Escenarios de Valoración

Escenario	Supuestos clave	BPA FY27e	P/E asignado	Precio impl.
Bull	Orgánico +3%, margin recovery, aranceles se moderan	7,10 USD	24x	~170 USD
Base	Orgánico +2%, márgenes estables, costes según guía	7,00 USD	22x	~154 USD
Bear	Orgánico 0%, compresión margin, recesión consumidor	6,50 USD	19x	~124 USD

Asimetría positiva/negativa: El escenario bull implica un upside del ~18% desde precios actuales (~144 USD), mientras que el escenario bear implica un downside del ~14%. La asimetría es moderadamente favorable, pero condicionada a la materialización de la recuperación de márgenes y a la contención de los headwinds arancelarios. La guía de la compañía (core EPS 6,89-7,11 USD) es consistente con el rango base-bull.

Cómo podría fallar la tesis de inversión: La tesis alcista descansa en tres pilares: recuperación de volúmenes, beneficios de la reestructuración y contención de costes. Si los aranceles escalan significativamente, si la recesión del consumidor se profundiza, o si la reestructuración genera disrupciones operativas mayores de las previstas, el BPA podría situarse por debajo del rango bear (~6,50 USD) y presionar la acción hacia la zona de 120-125 USD. Adicionalmente, si los retailers aceleran la promoción de marcas blancas en respuesta a las subidas de precios de P&G, la pérdida de cuota podría ser permanente, no cíclica.

Aviso de Limitación de Información — Valoración

Las valoraciones presentadas son indicativas y basadas en múltiplos comparables. No constituyen un modelo DCF completo. Los BPA estimados para FY2027 son estimaciones propias de Entérate Finec basadas en la guía de la compañía y no representan consenso de analistas actualizado. Los precios objetivo de analistas citados corresponden a informes publicados entre el 29 y 31 de julio de 2026.

Fuentes: P&G Press Release Q4 FY2026; P&G 8-K SEC (reconciliación Core EPS); StockAnalysis.com; GuruFocus (22/07/2026); FullRatio.com (21/07/2026); Macrotrends; CNN Money; TipRanks.

8. Mapa de Riesgos Jerarquizados

8.1. Riesgos Estructurales

Erosión secular de volumen en Baby Care — Probabilidad: Alta | Impacto: Medio | Horizonte: permanente. Las tasas de natalidad en declive en EE. UU., Europa, Japón y China reducen el mercado direccionable de pañales año tras año. Mitigación: diversificación hacia adult incontinence (segmento de crecimiento), innovación en formatos premium. Señal temprana: caída de volumen sostenida >2% anual durante 3+ trimestres.

Comoditización de categorías básicas — Probabilidad: Alta | Impacto: Medio-Alto | Horizonte: 2-5 años. Family care y fabric care enfrentan convergencia de calidad con private label. Mitigación: innovación de formulación, branding emocional, formatos de conveniencia. Desencadenante: pérdida acumulada de >200 pb de cuota de mercado en una categoría en 12 meses.

8.2. Riesgos Regulatorios

Escalada arancelaria — Probabilidad: Media-Alta | Impacto: Alto | Horizonte: 1-3 años. Los aranceles actuales generan ~1.000 M USD pretax de headwind. Una escalada adicional podría duplicar este impacto. Mitigación: reshoring parcial de manufactura, diversificación de proveedores, traslado a precios. Señal temprana: anuncio de nuevos aranceles sectoriales o ampliación de tasas a categorías de P&G no cubiertas actualmente.

Regulación ambiental (CSRD, packaging) — Probabilidad: Alta | Impacto: Medio | Horizonte: 2-4 años. La regulación europea de packaging y reporting de sostenibilidad exigirá inversiones adicionales en reformulación y compliance. Mitigación: P&G está adelantada en packaging reciclable (80%), pero los costes de transición son incrementales.

8.3. Riesgos Tecnológicos

Disrupción DTC y marcas nativas digitales — Probabilidad: Media | Impacto: Medio | Horizonte: continuo. Marcas DTC erosionan cuota en nichos de grooming y personal care. Mitigación: aceleración de e-commerce propio, adquisición de marcas DTC exitosas. Desencadenante: una marca DTC alcanzando >5% de cuota nacional en una categoría clave de P&G.

8.4. Riesgos Macroeconómicos

Recesión del consumidor — Probabilidad: Media | Impacto: Alto | Horizonte: 1-2 años. El gasto del consumidor crece al 1,4%, su ritmo más lento desde la pandemia. Una recesión formal aceleraría el trade-down hacia private label. Mitigación: portafolio de value tiers, programas de fidelización. Señal temprana: contracción de PIB durante 2 trimestres consecutivos.

Volatilidad de commodities — Probabilidad: Alta | Impacto: Medio-Alto | Horizonte: permanente. P&G espera ~1.000 M USD after-tax de headwinds de materias primas, energía y transporte en FY2027. Mitigación: cobertura de commodities, productividad, pricing selectivo.

8.5. Riesgos Competitivos

Crecimiento de private label — Probabilidad: Alta | Impacto: Alto | Horizonte: 1-3 años. La penetración de marca blanca está en máximos históricos. Si retailers como Walmart incrementan shelf space de Great Value en respuesta a subidas de precios de P&G, el efecto podría ser persistente. Mitigación: innovación diferenciadora, value packs, marketing.

Outperformance de competidores — Probabilidad: Media | Impacto: Medio | Horizonte: continuo. Unilever ha superado a P&G en rentabilidad relativa en 12 meses. Si competidores capturan share en categorías clave de P&G, la reestructuración podría ser insuficiente.

8.6. Riesgos Geopolíticos

Tensiones EE. UU.-China — Probabilidad: Media-Alta | Impacto: Medio | Horizonte: indefinido. Gran China representa ~10% de ingresos. Una escalada de tensiones podría incluir boicots a marcas estadounidenses o restricciones operativas. P&G ha crecido 4% en China en FY2026, pero este mercado es vulnerable a shocks geopolíticos.

Fuentes: Elaboración propia basada en P&G Earnings Call Q4 FY2026, análisis Reuters, CNBC, Simply Wall St, análisis sectorial.

9. Conclusión Final

Procter & Gamble cierra el año fiscal 2026 con un balance mixto. Por un lado, la compañía ha cumplido con sus rangos de guía iniciales en un entorno macroeconómico y geopolítico difícil, generando 87.000 M USD de ingresos (+3%), manteniendo un free cash flow productivity del 100% y devolviendo más de 15.000 M USD a los accionistas (10.200 M en dividendos y 5.000 M en recompras). El segmento Beauty emerge como el motor de crecimiento más claro, con un crecimiento orgánico del 4% en Q4 y un volumen al alza del 3%.

Por otro lado, las señales de debilidad son difíciles de ignorar. El crecimiento orgánico del 1% indica que P&G no está creciendo en volumen de forma sostenida: la compañía reportó crecimiento de volumen en un solo trimestre de los cuatro del año fiscal. Los márgenes se han comprimido (margen bruto GAAP -100 pb, operativo GAAP -160 pb; en base core, -40 pb y -70 pb respectivamente), presionados por aranceles (~1.000 M USD pretax), costes de materias primas y reinversión en SG&A. El Q4 fue especialmente débil: ingresos por debajo del consenso, ventas orgánicas planas y BPA diluido -15% interanual.

Situación competitiva: P&G mantiene su posición como líder del sector de consumer staples por escala de ingresos, pero la brecha competitiva se ha estrechado. Unilever ha mostrado mejor desempeño bursátil relativo, y la creciente penetración de marcas de distribuidor constituye la mayor amenaza estructural. El pricing power de P&G —históricamente una de sus ventajas más citadas— ha mostrado límites claros: los consumidores están respondiendo a las subidas de precios reduciendo volúmenes, no absorbiéndolos.

Perspectivas FY2027: La guía de la compañía es cautelosa: crecimiento orgánico del 1-3%, core EPS de 6,89-7,11 USD (0-3% de crecimiento), con ~1.000 M USD after-tax de headwinds de costes. La reestructuración bienal (7.000 puestos, salidas de marcas/mercados, 1.000-1.600 M USD de cargos) representa una apuesta estratégica: si se ejecuta bien, puede liberar margen y foco en categorías de mayor crecimiento; si genera disrupciones, el impacto en BPA podría ser negativo en el corto plazo.

Valoración: A ~144 USD post-resultados, P&G cotiza con un P/E de ~21x, un 16% por debajo de su media histórica de 10 años. GuruFocus estima un valor intrínseco de ~168 USD, y el consenso de analistas apunta a ~161 USD. La acción parece razonablemente valorada para un escenario base, con upside moderado si los catalizadores (recuperación de volumen, beneficios de reestructuración, moderación arancelaria) se materializan. El downside está acotado por la naturaleza defensiva del negocio y el dividendo (~2,9% yield, 70 años de incrementos).

Riesgos principales: Escalada arancelaria, profundización de la recesión del consumidor, aceleración de la adopción de private label, y riesgo de ejecución de la reestructuración. Estos riesgos no son triviales: en conjunto, podrían situar el BPA en el extremo bajo del rango bear (~6,50 USD) y presionar la acción hacia la zona de 120-125 USD.

Oportunidades de crecimiento: Premiumización en Beauty y Health Care, expansión de e-commerce (ya al 20% de ventas), mercados emergentes (India, Sudeste Asiático), y adquisiciones bolt-on en categorías de alto margen. La generación de caja de P&G (>15.000 M USD de FCF ajustado) proporciona flexibilidad financiera para ejecutar estas iniciativas.

En síntesis, P&G es una empresa sólida en un momento de inflexión. El modelo de negocio es resiliente pero no inmune a los headwinds actuales. La reestructuración es la respuesta correcta a la ralentización orgánica, pero sus beneficios tardarán en materializarse (2-3 años según la propia guía de la dirección). El inversor paciente con horizonte de 3-5 años encontrará en P&G un activo de calidad a una valoración históricamente razonable, pero no debe subestimar la magnitud de los desafíos competitivos y regulatorios que afronta la compañía.

Fuentes: P&G Press Release Q4 FY2026 (29/07/2026); P&G Earnings Call transcript; CNBC, Reuters, Bloomberg (07/2026); StockAnalysis.com; GuruFocus; FullRatio.com; Macrotrends; SEC 8-K Filing (29/07/2026).

Avisos de Limitación de Información

Aviso de Limitación de Información

Este informe se basa en información pública disponible hasta el 1 de agosto de 2026. Las principales limitaciones incluyen: (1) No se ha podido acceder al 10-K completo de FY2026, ya que P&G lo presentará ante la SEC en las próximas semanas; los datos financieros detallados del año fiscal completo provienen de la press release y 8-K del 29/07/2026. (2) Los datos de segmentos por ingresos absolutos (en M USD) no están disponibles en la press release, solo porcentajes y variaciones orgánicas. (3) Los datos granulares de cuota de mercado por categoría y región no están disponibles públicamente. (4) La estrategia de proveedores y la composición exacta de los costes de aranceles por categoría no se han divulgado. (5) Los detalles específicos de marcas y mercados a desinvertir en la reestructuración no se han revelado completamente.

Aviso de Posible Desactualización

Los datos ESG detallados corresponden al Citizenship Summary 2024. Los datos de empleados (~108.000) corresponden a junio de 2024 (10-K FY2024). Las métricas de valoración (P/E, EV/EBITDA) pueden variar significativamente con el precio de la acción en sesiones posteriores a la publicación de resultados. Los precios objetivo de analistas se actualizan continuamente y los citados corresponden al periodo 29-31 de julio de 2026.

Avisos Legales y Exención de Responsabilidad

Este informe ha sido elaborado por Entérate Finec con fines exclusivamente informativos y educativos. No constituye una recomendación de compra, venta o mantenimiento de valores, ni asesoramiento financiero, fiscal o jurídico personalizado. Las conclusiones y opiniones expresadas reflejan el análisis del autor a la fecha de publicación y pueden estar sujetas a cambios sin previo aviso.

Entérate Finec opera como medio de análisis financiero independiente sin relaciones comerciales, patrocinios ni acuerdos de compensación con The Procter & Gamble Company ni con ninguna de las entidades mencionadas en este informe. El autor puede o no mantener posiciones en los valores analizados.

Las proyecciones financieras, estimaciones de valoración y escenarios presentados se basan en supuestos que pueden no materializarse. Resultados pasados no garantizan resultados futuros. Toda decisión de inversión debe basarse en análisis propio o asesoramiento profesional cualificado. Este informe se publica en cumplimiento del espíritu del Reglamento Delegado (UE) 2016/958 y la regulación EU MAR sobre presentación objetiva de recomendaciones de inversión.

© 2026 Entérate Finec. Todos los derechos reservados.

Anexo A — Registro de Correcciones Editoriales

En cumplimiento del compromiso de transparencia editorial de Entérate Finec, se documenta a continuación el registro de correcciones aplicadas a esta versión del informe respecto a la edición inicial publicada el 1 de agosto de 2026.

C1 — Core EPS históricos (gravedad: alta). Corregidos los valores de Core EPS en la tabla 7.2 para FY2022 (\$5,81), FY2023 (\$5,90) y FY2024 (\$6,59), alineándolos con las tablas de reconciliación Core EPS de los 8-K de P&G ante la SEC. La versión anterior contenía valores procedentes de fuentes secundarias con definiciones de «adjusted EPS» diferentes a la métrica oficial «Core EPS» de P&G.

C2 — BPA diluido FY2025 (gravedad: media-alta). Sustituido «\$6,49e» por «\$6,51» y eliminado el indicador de estimación, dado que el dato real estaba publicado en el press release del Q4 FY2025 y en el 10-K FY2025 ante la SEC.

C3 — Fecha de subidas de precios (gravedad: media). Corregida la referencia temporal: el anuncio de subidas del 25% del portafolio correspondía a julio de 2025 (implementación agosto 2025), no a agosto de 2026 como indicaba la versión anterior. Actualizada la fuente bibliográfica.

O4 — Empleados: 108.000. Corregido de 109.000 a 108.000, según el 10-K FY2024 de P&G.

O5 — Título de Jejurikar. Corregida la referencia a su cargo previo: era COO (Chief Operating Officer), no «Presidente y COO».

O6 — E-commerce. Actualizado de «>18%» a «19% en FY2025» y «20% en FY2026» según la earnings call del Q4 FY2026.

O7 — Margen neto FY2025. Ajustado a 19,0%, conforme al ARS FY2025 presentado ante la SEC.

O8 — Crecimiento ingresos FY2026. Adoptada la convención oficial de P&G (+3%) con nota explicativa sobre el cálculo aritmético (3,22%).

O9 — Clarificación GAAP vs Core. Añadida indicación explícita en el encabezado de la tabla 7.2 y nota al pie detallando la diferencia entre márgenes GAAP y core.

O10 — SK-II doble dígito. Matizada la afirmación sobre seis trimestres consecutivos de crecimiento de doble dígito, indicando la fuente secundaria y que no se ha verificado contra la press release oficial.

O11 — Coherencia dividendos. Verificada la consistencia de 10.200 M USD en todas las menciones a dividendos pagados en FY2026.

Bibliografía y Fuentes Consultadas

1. P&G Press Release: Fourth Quarter and Fiscal Year 2026 Results (29/07/2026).
2. P&G Form 8-K, SEC Filing, reconciliación Core EPS (29/07/2026).
3. P&G Earnings Conference Call Transcript, Q4 FY2026 (29/07/2026).
4. P&G Annual Report (10-K) FY2025, SEC.
5. P&G Annual Report Summary (ARS) FY2025, SEC.
6. P&G Form 10-Q, FY2026 Q3 (31/03/2026), SEC.
7. P&G DEF14A Proxy Statement FY2025, SEC.
8. P&G Citizenship Summary 2024.
9. P&G Investor Relations ESG Portal (consultado 31/07/2026).
10. P&G Press Release Q4 FY2025 (29/07/2025).
11. P&G 8-K FY2025, reconciliación Core EPS, SEC.
12. CNBC: «Procter & Gamble PG Q4 2026 Earnings» (29/07/2026).
13. CNBC: «Procter & Gamble to cut 7,000 jobs» (05/06/2025).
14. Yahoo Finance / Quartz: «P&G Q4 2026 earnings: sales miss estimates» (29/07/2026).
15. Yahoo Finance / MarketBeat: «P&G Q4 Earnings Call Highlights» (30/07/2026).
16. Reuters: Tariff impact analysis, consumer staples sector (03/2026).
17. StockTitan: P&G 8-K Filing analysis (29/07/2026).
18. BigGo Finance: «P&G's New CEO First-Year Report Card» (30/07/2026).
19. Macrotrends.net: P&G Revenue, PE Ratio, Historical Data (consultado 01/08/2026).
20. StockAnalysis.com: PG Statistics & Valuation (consultado 01/08/2026).
21. GuruFocus: PG PE Ratio TTM (22/07/2026).
22. FullRatio.com: PG PE Ratio analysis (21/07/2026).
23. FinanceCharts.com: PG PE Ratio historical (15/07/2026).
24. TIKR: «P&G Has Raised Its Dividend 70 Years in a Row» (07/2026).
25. Simply Wall St: PG Stock Forecast (07/2026).
26. Sustainability Magazine: «P&G Advances ESG Goals» (09/2025).
27. KnowESG: P&G ESG Rating (03/2026).
28. Stock-Analysis-on.Net: PG Return on Capital, Adjusted Ratios (08/2025).
29. Industrial Info Resources: P&G Tariff and Expansion Analysis (11/2025).
30. Kiplinger: «P&G Raises Prices on 25% of US Products» (31/07/2025).
31. NBC News: P&G restructuring (05/06/2025).
32. FMI World Economic Outlook (04/2026).
33. Barchart: PG analyst consensus (07/2026).