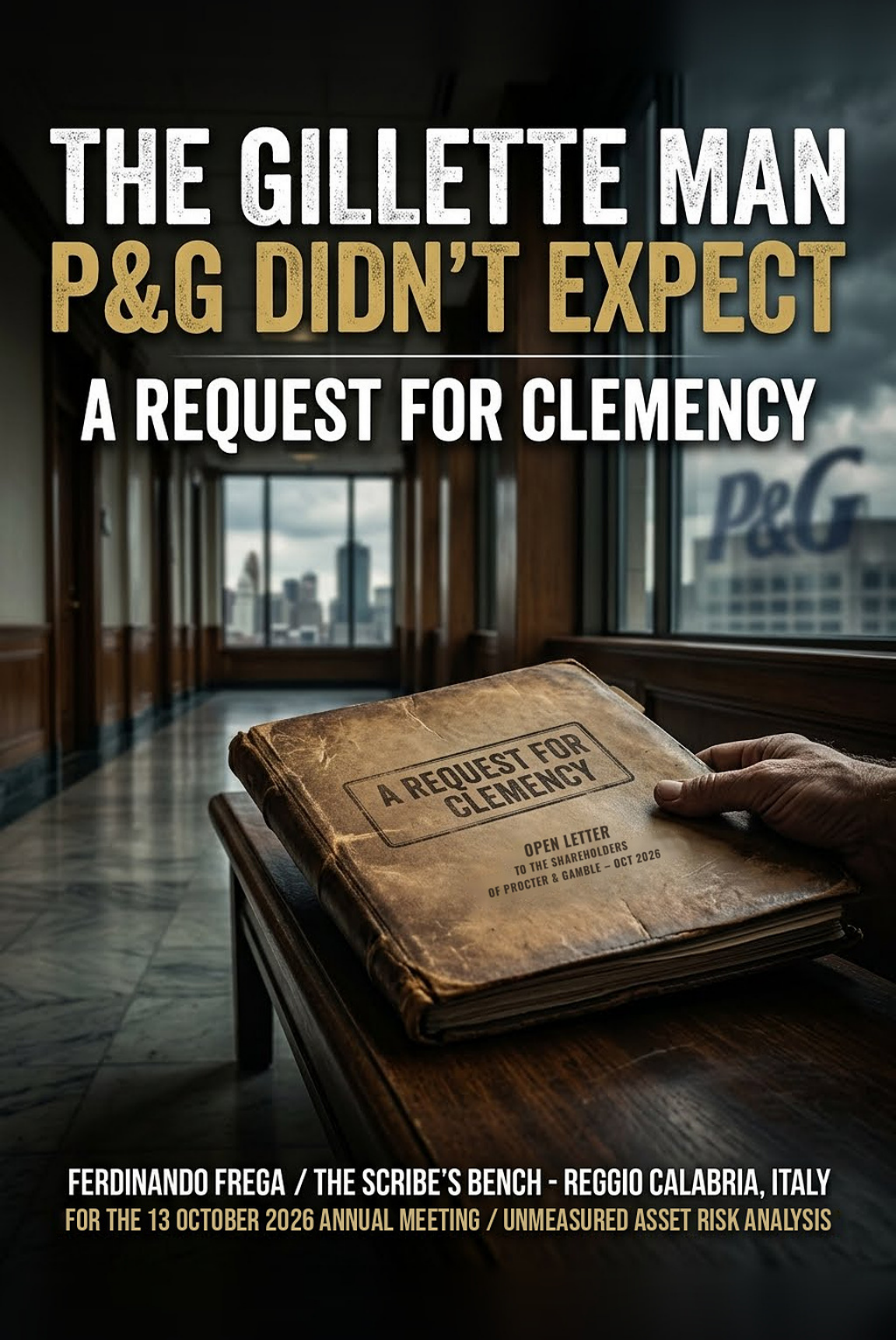
THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT

A REQUEST FOR CLEMENCY



FERDINANDO FREGA / THE SCRIBE'S BENCH - REGGIO CALABRIA, ITALY

FOR THE 13 OCTOBER 2026 ANNUAL MEETING / UNMEASURED ASSET RISK ANALYSIS

UNA PETICIÓN DE CLEMENCIA

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE 02

Por Ferdinando Frega

A los accionistas de Procter & Gamble (NYSE: PG)

Estimados accionistas:

Les escribo hoy para pedirles un acto de clemencia.

No porque su Consejo merezca aplausos.

No porque su dirección merezca protección.

Y desde luego no porque los accionistas deban ignorar los errores.

Pido clemencia a pesar de los hechos.

A pesar de los miles de millones ya perdidos.

A pesar de las oportunidades que se están rechazando.

A pesar de la distancia creciente entre la corporación y el significado de una de sus marcas más icónicas.

Ustedes conocen las cifras.

En 2019 se registró sobre Gillette un deterioro de aproximadamente 8.000 millones de dólares.

En marzo de 2026 se comprometieron aproximadamente 1.000 millones de dólares para un campus de innovación en Boston.

Si estas decisiones resultan sabias o equivocadas, lo decidirán la historia y el mercado.

Pero hay un hecho que sigue siendo ineludible:

el dinero nunca ha sido un recurso escaso.

El juicio, sí.

El problema mayor no es lo que se gastó.

El problema mayor es lo que se rechazó.

Cuando las instituciones se hacen lo bastante grandes, a menudo desarrollan un instinto peligroso.

Empiezan a proteger los puestos antes que el propósito.

Defienden las estructuras antes que el significado.

Preservan la autoridad antes de examinar las alternativas.

Una idea válida puede llegar desde fuera del edificio y aun así ser rechazada simplemente porque aceptarla exigiría humildad.

Eso no es un problema financiero.

Es un problema de gobierno corporativo.

Y los problemas de gobierno corporativo nunca se resuelven con presupuestos más grandes.

Como accionistas, tienen todo el derecho a preguntar si cada decisión se tomó en beneficio de la empresa o para comodidad de quienes la tomaban.

Tienen todo el derecho a preguntar si proteger carreras se ha vuelto más importante que proteger el valor de la marca.

Tienen todo el derecho a preguntar si preservar la autoridad interna se ha vuelto más importante que explorar soluciones externas.

Son preguntas legítimas.

Merecen respuestas legítimas.

Y aun así pido clemencia.

Porque la historia ya está preparando su veredicto.

Porque los mercados pueden castigar con más dureza que las personas.

Porque todo ejecutivo descubre, tarde o temprano, que los cargos caducan mientras las consecuencias permanecen.

Pídanles cuentas.

Cuestiónenlos.

Investíguenlos.

Sustitúyanlos si creen que sustituirlos es necesario.

Pero no los odien.

No subestimen la frecuencia con que las instituciones se convierten en prisioneras de su propia estructura.

Puede que el Consejo no supiera reconocer el valor cuando lo tenía delante.

Puede que el Consejo confundiera el gasto con el progreso.

Puede que el Consejo defendiera la autoridad cuando debía defender el significado.

Si es así, esos fracasos deben quedar registrados.

Pero no les quitan su humanidad.

Por eso, pido un acto de clemencia.

No por lo que lograron.

Por lo que no supieron comprender.

El capital es suyo.

La responsabilidad era de ellos.

Las consecuencias pertenecen a todos.

El veredicto pertenece a la historia.

Con sincero respeto,

Ferdinando Frega

Reggio Calabria, Italia

Declaración final

«Una pérdida de ocho mil millones de dólares se puede explicar. Un campus de mil millones de dólares se puede justificar. Lo que es mucho más difícil de explicar es la negativa a examinar alternativas válidas cuando aparecen. Júzguenlos por eso. Pídanles cuentas por eso. Y después, si así lo deciden, concédanles clemencia».

Prueba

Bing, 8 de octubre de 2026. Búsqueda: «the p&g saga».

El resumen de Copilot Search da al término dos significados. El primero es la antología narrativa publicada en gillettenarrative.com. El segundo es la historia corporativa de Procter & Gamble.

Debajo del resumen, los dos primeros resultados son páginas de gillettenarrative.com. La página de historia de la propia empresa aparece en tercer lugar.

Esto es lo que la carta quiere decir con un significado que crece fuera del edificio.

Captura de pantalla tomada por el autor. Los resultados de búsqueda cambian con el tiempo, el lugar y el usuario.