



BIRLING
CAPITAL ADVISORS, LLC

Disruptalidades©

La Crisis en el DDEC: El Costo Institucional que los Inversionistas ya Descuentan

1 de junio de 2026

Francisco Rodríguez-Castro, Presidente y CEO

Lo Que Todo Inversionista Sabe — y Todo Gobierno Olvida

Cuando una corporación, un fondo soberano de riqueza o una empresa multinacional evalúa dónde desplegar capital, no comienza por las tasas contributivas. Comienza con una pregunta más simple y fundamental: **¿Puedo confiar en el ambiente en el que estoy invirtiendo?**

El clima de inversión es la respuesta agregada a esa pregunta. El Banco Mundial lo define como el conjunto de factores específicos de cada lugar que moldean las oportunidades e incentivos para que las empresas inviertan productivamente, creen empleos y se expandan. Abarca la calidad regulatoria, el estado de derecho, el control de la corrupción, la eficacia gubernamental y la estabilidad política. Estas no son métricas abstractas de gobernanza — son las variables que determinan si el capital fluye hacia una jurisdicción o se aleja de ella.

La evidencia es inequívoca. Un deterioro en el clima de inversión puede causar daño sin requerir un cambio de política ni un aumento de impuestos. Solo requiere una señal — una señal creíble de que las reglas del juego han cambiado, de que la autoridad legal puede ser ignorada por conveniencia política, de que quienes hacen cumplir la ley no están protegidos cuando esa aplicación resulta inconveniente. Los mercados procesan esa señal más rápido de lo que cualquier reforma legislativa puede repararla.

Los inversionistas — institucionales y privados por igual — monitorean tres cosas por encima de todo cuando evalúan una economía emergente o en transición: previsibilidad regulatoria, integridad institucional y continuidad de liderazgo. Cuando las tres se comprometen simultáneamente, el clima de inversión no solo se debilita; se vuelve disfuncional. Se fractura. Y los climas de inversión fracturados no se recuperan en un calendario político. Se recuperan en un calendario de confianza — que es mucho más largo y mucho menos indulgente.

Puerto Rico es una jurisdicción que compite todos los días por capital que no puede generar internamente a escala suficiente. Compite contra Irlanda, Singapur, Costa Rica y una docena de otros lugares que han construido sus modelos de desarrollo económico precisamente sobre estos pilares: instituciones creíbles, reglas predecibles y la disposición demostrada de proteger a quienes las hacen cumplir.

La posición competitiva de Puerto Rico es estructuralmente exigente de maneras que pocas jurisdicciones pueden igualar. No compite solo contra Irlanda, Singapur y Costa Rica. Compite contra los

cincuenta estados de Estados Unidos — jurisdicciones que comparten el mismo marco federal, la misma moneda, el mismo sistema legal y el mismo acceso a los mercados de capital, pero sin la carga de una reestructuración de deuda de \$34 mil millones que permanece sin resolver, sin una red eléctrica que se ubica entre las más poco confiables del mundo desarrollado y sin los déficits de infraestructura — en carreteras, puertos, banda ancha y sistemas de agua — que continúan imponiendo un impuesto oculto a cada negocio que opera aquí.

Puerto Rico es, en términos simples, una jurisdicción que emerge de la quiebra, compitiendo por inversión de clase mundial, con un sistema energético que no puede garantizar la confiabilidad que exigen la manufactura moderna y las ciencias de la vida, y una base de infraestructura que requiere una competencia institucional extraordinaria para mantenerse al día — sin mencionar siquiera atraer el calibre de capital que las tendencias de reshoring y nearshoring están actualmente poniendo a disposición de ubicaciones competitivas.

En ese contexto, la credibilidad institucional no es un lujo. Es el único activo diferenciador que Puerto Rico controla plenamente. No puede superar a Texas en infraestructura. No puede superar a Delaware en incentivos. No puede estabilizar la red eléctrica de la noche a la mañana. Lo que sí puede hacer — lo que debe hacer — es demostrar que sus instituciones son confiables, que su marco regulatorio es predecible y que los funcionarios que designa para dirigir sus agencias de desarrollo económico tienen la autoridad y la protección para hacer su trabajo con integridad.

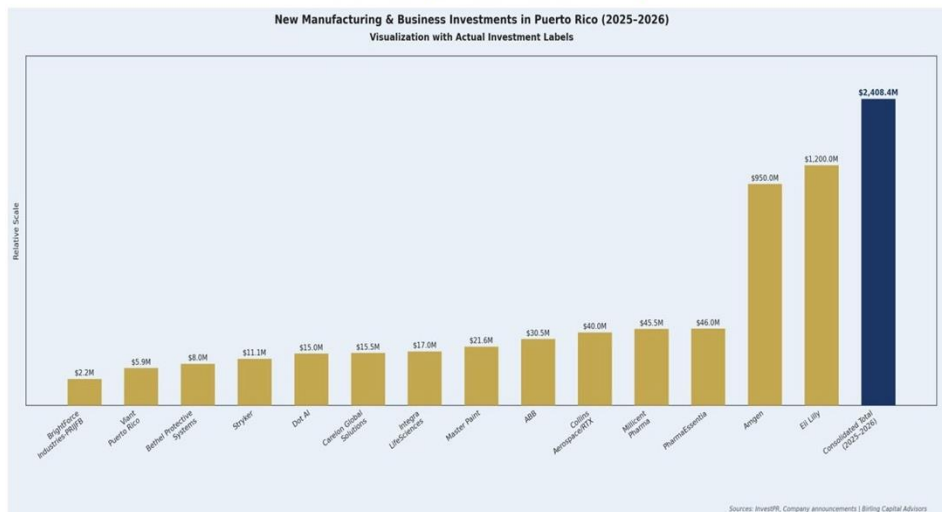
Esa es la única ventaja competitiva que ninguna legislatura necesita financiar y ningún mercado de bonos necesita aprobar. Solo requiere la voluntad institucional de defenderla. Es en ese contexto — y con esas apuestas claramente a la vista — que deben entenderse los eventos del 26 de mayo de 2026.

El Hombre Que Estaba Construyendo Exactamente Eso

El 16 de febrero de 2026, Sebastián Negrón Reichard se presentó en la Fundación Luís Muñoz Marín y pronunció uno de los discursos intelectualmente más serios que se hayan escuchado de un secretario del gabinete de Puerto Rico en memoria reciente. Habló de audacia institucional, de la urgente necesidad de un Estado que reduce la fricción, defiende la integridad regulatoria y gobierna con el valor de hacer cumplir lo que la ley exige — incluso cuando resulta incómodo. No hablaba en abstracto. Describía la agencia que estaba construyendo.



Puerto Rico's New Manufacturing Investments Updated May 2026



Antes de examinar lo que se le hizo, vale la pena declarar claramente lo que produjo — porque los resultados importan, y los suyos fueron excepcionales.

Bajo su liderazgo, Puerto Rico aseguró \$2,408 millones en compromisos de inversión nuevos y ampliados entre febrero de 2025 y mayo de 2026 — la mayor ola de capital industrial en llegar a la isla desde la década de 1990. Los compromisos no se concentraron en un solo sector ni en una sola apuesta. Fueron amplios y consecuentes en ciencias de la vida, manufactura avanzada, tecnología y producción industrial: **PharmaEssentia \$46.0 millones, Millicent Pharma \$45.5 millones, Collins Aerospace/RTX \$40.0 millones, ABB \$30.5 millones, Master Paint \$21.6 millones, Integra Life Sciences \$17.0 millones, Carelon Global Solutions \$15.5 millones, Dot AI \$15.0 millones, Stryker \$11.1 millones, Bethel Protective Systems \$8.0 millones, Viant Puerto Rico \$5.9 millones, and BrightForce Industries \$2.2 millones** — **marcado por las dos inversiones clave que definieron el ciclo: Amgen \$950 millones and Eli Lilly \$1.2 billones.** Estas no fueron reubicaciones impulsadas por incentivos. Fueron veredictos del mercado — decisiones simultáneas de empresas en múltiples sectores de que Puerto Rico era el lugar correcto para invertir.

El PMI de manufactura de Puerto Rico aumentó a 56.10. El Birling Capital Puerto Rico Stock Index subió 19.81% entre el 2 de enero de 2025 y el 29 de mayo de 2026. Estos son resultados sólidos, enfocados y decididos, no vistos desde los días de la Sección 936. Fueron el producto de un liderazgo institucional disciplinado, creíble y enfocado — precisamente el tipo que Puerto Rico necesita y raramente mantiene.

El presidente del Senado Thomas Rivera Schatz — no dado a elogios fáciles — lo dijo claramente al enterarse de la partida: "Joven, talentoso, excepcionalmente bien preparado académicamente y un líder destacado en el gabinete. Su desempeño fue exitoso y admirable".

Esa evaluación provino del más alto cargo legislativo de Puerto Rico. No fue una cortesía. Fue un veredicto sobre una trayectoria.



En su discurso en la Fundación Luis Muñoz Marín, Negrón Reichard había explicado lo que pretendía construir: **un Estado que "reduce la fricción, coordina actores, mide resultados y acelera donde el mercado puede escalar"**. No estaba hablando solo en términos teóricos. Describía lo que su agencia estaba llegando a ser bajo su dirección. Los datos lo confirmaron.

La Anatomía de un Despido Constructivo

El concepto legal de despido constructivo — bien establecido en el derecho laboral y de gobernanza — sostiene que cuando las condiciones del rol de alguien se alteran deliberadamente hasta el punto en que una persona razonable no puede continuar, la partida resultante no es voluntaria. Es una salida forzada disfrazada en el lenguaje de la renuncia.

Lo que le ocurrió a Negrón Reichard encaja en esa definición con precisión.

Cuando su equipo identificó presuntas irregularidades en los procesos de contratación dentro de la Oficina de Gerencia de Permisos, ejerció la autoridad que le confiere la ley. Inició una investigación. Emitió dos suspensiones sumarias. Refirió el asunto al Departamento de Justicia, a la Oficina del Contralor y a la Oficina de Ética Gubernamental. Esto no fue aventurismo. Esto fue un Secretario de Desarrollo Económico haciendo exactamente lo que la ley le requiere a esa oficina.

Esas acciones disciplinarias fueron entonces revertidas por otros — por encima de su autoridad, en contra de su criterio y en contradicción directa con el proceso institucional que había iniciado para proteger la

integridad del sistema de permisos. El personal que había reportado las presuntas irregularidades quedó expuesto. Los poderes legales que la ley le había conferido fueron anulados.

Su carta de renuncia fue mesurada pero inequívoca. Citó intervenciones: "a través de otros funcionarios, en áreas cuyas facultades la ley delega al Secretario, con consecuencias directas en el gobierno interno y la institucionalización del Departamento". Señaló que estas acciones dejaron: "desprotegido al personal que reportó presuntas irregularidades". Y concluyó con la oración más clara de todo el documento: "El puesto requiere confianza mutua y respeto por las facultades que la ley le confiere al Secretario. Esa confianza ya no existe".

Cuando una institución le arrebató a un líder las mismas herramientas que la ley le dio para liderar — y luego lo deja presidir sobre las consecuencias — no ha preservado su título. Lo ha vaciado. Y cualquier persona de genuina integridad, en esa posición, llega a la misma conclusión a la que llegó Negrón Reichard: que quedarse sería una forma de respaldo.

No renunció porque quería irse. Lo hicieron irse quienes lo querían fuera sin asumir la responsabilidad de destituirlo.

Eso es un despido constructivo. Y es un acto institucional mucho más serio que un simple cambio de personal.

El Principio Que Fue Violado

Toda institución que funciona — pública o privada — descansa sobre un principio fundamental: que la autoridad debe respetarse donde la ley la ubica, y que quienes hacen cumplir las reglas deben ser protegidos, no castigados.

Negrón Reichard hizo cumplir las reglas. Fue castigado.

El personal que reportó las presuntas irregularidades hizo lo que las protecciones para denunciantes existen para fomentar. Quedaron expuestos.

En cualquier marco de gobernanza serio, esta secuencia produce un resultado predecible y devastador: le señala a cada futuro funcionario que la integridad tiene un techo. Que puede hacer cumplir las reglas — hasta que esa aplicación resulte inconveniente para alguien con más poder que usted. Que puede construir una institución — hasta que lo que ha construido se interponga en el camino de lo que alguien más quiere. Que su autoridad legal es real — hasta que no lo es.

Esta no es la historia de un Secretario. Es la historia de las condiciones bajo las cuales personas capaces están dispuestas a servir en el gobierno de Puerto Rico. Cada vez que un servidor público del calibre de Negrón Reichard es destituido de manera constructiva — expulsado no por fracasar sino por negarse a acomodar los fracasos ajenos — la señal llega a cada profesional competente en el sector privado que evalúa si el servicio público vale el riesgo.

Puerto Rico ya tiene dificultades para atraer y retener el talento institucional que exige su complejidad.

No puede permitirse el lujo de ahuyentar sistemáticamente al talento que logra atraer.

El Costo Estratégico Es Real

La partida de Negrón Reichard y más de diez funcionarios de alto rango del DDEC y PRIDCO no es una abstracción. Evaluamos el impacto institucional en cuatro dimensiones concretas:

1. **Continuidad del flujo de inversiones.** Las negociaciones activas de reshoring, las solicitudes de incentivos y los compromisos de inversión extranjera directa en proceso enfrentan ahora un período de incertidumbre de liderazgo. Las transacciones sensibles al tiempo son las más

expuestas. Las relaciones que Negrón Reichard construyó con tomadores de decisiones multinacionales no se transfieren automáticamente a un nuevo nombramiento.

2. **Credibilidad regulatoria.** La revocación de las medidas disciplinarias adoptadas para proteger la integridad del sistema de concesión de permisos de Puerto Rico envía un mensaje claro a los promotores inmobiliarios, los inversores y los socios internacionales: que el marco normativo sigue siendo vulnerable a presiones externas a las instituciones. Esto es precisamente lo contrario de lo que requiere el desarrollo económico.
3. **Memoria institucional.** La salida simultánea del liderazgo legal, financiero, estratégico y de comunicaciones del DDEC y PRIDCO agota años de conocimiento acumulado que no puede reemplazarse con un nombramiento. Debe reconstruirse — a un costo y en un tiempo. El sector privado lo entendió de inmediato. El Dr. Ramón Barquín III, presidente del Centro Unido de Detallistas, describió su reacción como: "consternación y preocupación", e identificó precisamente lo que se perdió: "La consolidación que existía en una persona de toda una serie de esfuerzos de racionalización — agilidad, eficiencia, reforma — ha colapsado, ahora en una ausencia casi total". Barquín añadió que Negrón Reichard era alguien a quien conocía personalmente y en quien confiaba completamente: "Si renunció, es porque entendió que la confianza mutua entre ambas partes ya no existía". Ese no es el lenguaje del comentario político. Es la evaluación del sector privado sobre una pérdida institucional.
4. **Percepción de gobernanza.** Los mercados de crédito, las agencias calificadoras y los inversionistas institucionales monitorean la calidad de gobernanza junto con las métricas financieras. Un despido constructivo de este perfil — vinculado a la reversión de referidos anticorrupción — es el tipo de señal que esas audiencias no ignoran.

Lo Que el Gobernador Muñoz Marín Comprendió

El discurso de Sebastian Negrón Reichard en la Fundación Luis Muñoz Marín concluyó con una frase que ahora tiene un peso que él no podría haber previsto: **"El mayor riesgo del presente no sería equivocarnos en nuestras políticas. Sería equivocarnos en nuestra era"**. Tiene razón. Y lo que le ocurrió es una demostración exacta de ese riesgo.

Muñoz Marín construyó instituciones precisamente porque entendía que el liderazgo es temporal y los sistemas son duraderos. Creó FOMENTO, el Banco Gubernamental de Fomento, la arquitectura regulatoria de un Puerto Rico moderno — no porque esperara que cada líder que lo siguiera fuera excepcional, sino porque quería que las instituciones mismas fueran lo suficientemente resilientes para impulsar a Puerto Rico hacia adelante incluso cuando el liderazgo no lo fuera.

Lo que el despido constructivo de Negrón Reichard revela es que las instituciones de Puerto Rico siguen siendo insuficientemente resilientes. Que un Secretario que se desempeña al más alto nivel, hace cumplir la ley, construye un equipo que funciona y produce resultados medibles todavía puede ser expulsado cuando su integridad institucional entra en conflicto con las preferencias de quienes están por encima de él.

Negrón Reichard honró el espíritu de lo que Muñoz Marín construyó. El sistema no lo hizo, en esta instancia.

La Palabra Final: Cómo Perder la Confianza en 509 Días

Sebastián Negrón Reichard no le falló a Puerto Rico. La cultura institucional de Puerto Rico le falló a él — y al hacerlo, se falló a sí misma.

Fue presionado. Su autoridad fue usurpada. Las reglas que protegían su mandato legal y al personal bajo su cargo fueron dejadas a un lado. Y porque era una persona de integridad, hizo lo que cualquier persona de integridad haría: se negó a permanecer como figura decorativa presidiendo una institución cuya independencia le había sido arrebatada.

El que debió haberse ido fue el que torció las reglas.

En cambio, Puerto Rico perdió a un secretario que estaba construyendo exactamente el tipo de aparato de desarrollo económico orientado a resultados e institucionalmente fundamentado que la isla necesita para competir en un exigente entorno global. Perdió a su equipo. Perdió el impulso que habían construido. Y envió — en voz alta, claramente y a un gran costo — una señal de que la integridad en el sector público de Puerto Rico sigue siendo un pasivo más que un activo.

Creemos que esta realidad debe cambiar. El futuro económico de esta isla depende no solo de las políticas que adoptemos sino de la cultura institucional que estemos dispuestos a defender. Cuando servidores públicos capaces son destituidos de manera constructiva por hacer su trabajo con integridad, el sector privado lo nota. Las agencias calificadoras lo notan. Las multinacionales que negocian su próxima inversión lo notan.

Puerto Rico no puede reclutar el talento que necesita para la era que enfrenta mientras simultáneamente hace inevitable la partida de ese talento. La era exige más. Y quienes gobiernan deben estar a la altura — o hacerse a un lado para los que sí lo harán.

Al concluir, quiero compartir algunas palabras de sabiduría de mi abuelo, **Tito Castro** que solía decirnos: "**El Faro No Se Mueve. La Luz Sí**".

**Los principios que sostienen tu vida no pueden cambiar cuando sopla el viento.
El faro no se mueve. La luz sí.**

Tus valores son el faro: integridad, honestidad, tu palabra de honor, disciplina y respeto por hacer lo correcto incluso cuando nadie está mirando.

Son la estructura permanente que te mantiene firme en medio de la incertidumbre. La estrategia es la luz que orientas cuando el entorno lo exige.

Ajustas tu rumbo, innovas, aprendes y evolucionas — pero nunca sacrificas lo que define quién eres. Las personas y líderes que dejan una huella duradera entienden una verdad fundamental: el destino nunca cambia, solo el camino para llegar a él.

La Isla de Cardona, cerca de Ponce — donde mi bisabuelo hizo guardia como Guardián del Faro de 1903 a 1911, y donde seis hijos crecieron al pie de un faro, aprendiendo desde temprano que el deber y el lugar son inseparables.

Construyen donde otros ven imposibilidad, permanecen donde otros abandonan y avanzan donde otros vacilan. Porque entienden que el éxito puede nacer de la inteligencia y la destreza, pero la permanencia nace únicamente de los valores y la integridad.

Una reputación toma toda una vida construirla y minutos perderla. Los resultados crean admiración; los valores crean legado.



The Island of Cardona, near Ponce — where my great-grandfather stood watch as Lighthouse Guardian from 1903 to 1911, and where six children grew up at the foot of a lighthouse, learning early that duty and place are inseparable.

Cuando un servidor público actúa con integridad — hace cumplir la ley, protege su institución y se niega a ser cómplice de su desmantelamiento — y el sistema lo expulsa por ello, el deshonor no le pertenece al que se fue. Le pertenece a quienes lo hicieron irse.

Puerto Rico merece algo mejor. Sus inversionistas lo saben. Su sector privado lo sabe. Y la historia tiene una larga memoria.



Francisco Rodríguez-Castro, Presidente y CEO • frc@birlingcapital.com
PO Box 10817 San Juan, PR 00922 • 787.247.2500 • 787.645.8430

Disruptalidades© es una publicación preparada por Birling Capital LLC y es un resumen de ciertos acontecimientos geopolíticos, económicos, de mercado y de otro tipo que pueden ser de interés para los clientes de Birling Capital LLC. Este informe está destinado únicamente a fines de información general, no es un resumen completo de los asuntos a los que se hace referencia y no representa asesoramiento de inversión, jurídico, normativo o fiscal. Se advierte a los destinatarios de este informe que soliciten asesoramiento profesional adecuado en relación con cualquiera de los asuntos tratados en el mismo, teniendo en cuenta la propia situación de los destinatarios. Birling Capital no se compromete a mantener informados a los destinatarios de este informe sobre futuros desarrollos o cambios en cualquiera de los asuntos tratados en el mismo. Birling Capital. El símbolo del hombre y el tronco y Birling Capital son marcas registradas de Birling Capital. Todos los derechos reservados.

La Crisis en el DDEC: El Costo Institucional que los Inversionistas ya Descuentan