

El costo de Petroperú

Diagnóstico y recomendaciones

Parte 2

Opinión APOYO Consultoría
Febrero 2023



- Petroperú enfrenta una crisis de sostenibilidad como consecuencia de una serie de malas decisiones, inversiones cuestionables, gestiones inadecuadas y falta de transparencia.
- Los recientes cambios del directorio de Petroperú y el último retraso de la inauguración de la nueva refinería de Talara ponen en evidencia que estos problemas están lejos de resolverse.
- En este documento analizamos cinco acciones de corto plazo y viables, con el objetivo de corregir el problema más urgente de Petroperú y atacar las principales causas de la crisis.

Como explicamos en la primera parte de este informe (ver [aquí](#)), Petroperú enfrenta una crisis de sostenibilidad como consecuencia de una serie de malas decisiones, inversiones cuestionables, gestiones inadecuadas y falta de transparencia. Como suele ocurrir con las empresas estatales en el país, Petroperú cuenta con un gobierno corporativo muy deficiente que genera (i) que no estén alineados los intereses de los accionistas –todos los peruanos–, el Gobierno de turno y la administración, lo cual, en conjunto con la falta de transparencia, lo hace susceptible a malas decisiones empresariales y posibles casos de corrupción, y (ii) un equipo gerencial y operativo que no está preparado para proyectos de alta complejidad y cuyas decisiones están sujetas a interferencia política y a la voluntad de los gobernantes de turno. De hecho, los recientes cambios del directorio de Petroperú y el último retraso de la inauguración de la nueva refinería de Talara ponen en evidencia que estos problemas están lejos de resolverse.

La crisis de sostenibilidad de Petroperú



En esta segunda parte, analizaremos cinco acciones de corto plazo y viables, con el objetivo de corregir el problema más urgente de Petroperú y atacar las principales causas de la crisis. Si bien estamos en un Gobierno de transición que difícilmente promoverá reformas importantes, esta gestión tiene la oportunidad de evitar que en el futuro caigamos en los mismos errores que han llevado a la empresa más grande en ventas del país a la crisis de sostenibilidad que enfrenta actualmente.

Las cinco acciones:

1 Acelerar el funcionamiento de la refinería de Talara permitirá mejorar el flujo de caja de manera inmediata y aliviar la crisis financiera.

La capacidad de generar ingresos de Petroperú se debilitó fuertemente por la menor demanda asociada a la pandemia y por los retrasos en el inicio de operaciones de la refinería. Esto, sumado al cierre de líneas de crédito por la rebaja en su calificación, llevó a Petroperú a enfrentar serios problemas de liquidez. En estos momentos la estatal importa derivados de petróleo y los vende, por lo que no genera márgenes de refinación atractivos. Por ello, poner en marcha la refinería al 100% de su capacidad es lo más urgente. Esto le permitirá generar mayor liquidez, recuperar rentabilidad y reducir su dependencia del financiamiento externo.

2 Informar con apertura los fundamentos sobre los que se sustenta el valor económico de la empresa, ataca el problema de transparencia y abre la posibilidad de atraer capitales privados a la compañía.

La falta de transparencia impidió estructurar correctamente el proyecto de la Refinería de Talara que, sumado a los efectos del Covid, generó una crisis de liquidez que obligó al Gobierno a comprometer más de S/8 500 millones para asegurar la continuidad de las operaciones de la empresa y evitar el desabastecimiento de combustible en el mercado local. Estos recursos comprometidos provienen de los impuestos que pagamos todos los peruanos y podrían haber sido destinados a otros proyectos con mayor retorno social. Petroperú debería informar las premisas sobre las que basa su desarrollo así como aquellos aspectos que debe resolver para ser eficiente y convertirse en una empresa atractiva. Un tema muy importante a considerar son los costos en que incurre la compañía como consecuencia de los frecuentes atentados al Oleoducto Nor Peruano. Estos atentados no solo impiden el transporte de petróleo desde la Amazonía hacia Bayóvar, sino que afectan la actividad económica de la Selva e impactan considerablemente los márgenes de la empresa, disminuyendo su valor económico. En este sentido, la valorización es un primer paso para reconocer el problema y evidenciar la urgencia de incrementar el valor de Petroperú. De hecho, esto forma parte de las condiciones que se le ha exigido a la estatal con el último aporte de capital y otorgamiento de garantía por parte del Gobierno.

3 Blindar a la empresa regresándola temporalmente al Fonafe¹ hasta que se corrijan los problemas estructurales y financieros, con el objetivo de eliminar la interferencia política y lograr un buen gobierno corporativo.

El Fonafe responde a un modelo de holding empresarial y el regreso de Petroperú permitiría un mayor control hacia adelante –en el gasto, la ejecución del presupuesto, la medición de objetivos, la selección de gerentes, etc.–, siempre y cuando este se mantenga como una unidad técnica y apolítica. En particular, el Fonafe debería designar un directorio² principalmente independiente y meritocrático –que no dependa del Gobierno de turno–, mediante un proceso similar al que se usa en el caso del Banco Central de Reserva del Perú (BCR). Esto reduciría significativamente el nivel de rotación de directores y blindaría la interferencia política, lo cual mejoraría a su vez la gobernanza. Si bien la participación en el fondo puede ralentizar la toma de decisiones, la experiencia ha demostrado que las empresas bajo el ámbito del Fonafe tienen mejores resultados financieros.

4 Impedir que Petroperú invierta en otras actividades evitará riesgos adicionales sobre la situación financiera de la empresa.

La Ley N°30130 que declara de necesidad pública e interés nacional la ejecución de la Modernización de la Refinería de Talara (2013) ya restringía la inversión y participación en otras actividades, hasta que la petrolera cumpla con ciertos requisitos. Entre ellas, que cuente con al menos 40% de participación de capital privado y que asegure los flujos suficientes para el pago de su deuda. Sin embargo, recientemente el ministro de Energía y Minas, Oscar Vera, declaró que los lotes petroleros de Talara deben regresar a Petroperú –desde el Congreso se están discutiendo varias propuestas en la misma línea–. La inversión en exploración y explotación de petróleo es costosa y riesgosa. Con el nivel de endeudamiento de Petroperú, esta inversión es hoy financieramente inviable. Además, podría implicar menores ingresos fiscales. El inversionista privado paga regalías y canon por la explotación de petróleo, que son recursos que sirven para financiar al gobierno nacional y los gobiernos subnacionales. Con Petroperú explotando petróleo existe el riesgo de que esos recursos se queden en la estatal.

¹ El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe) es el ente regulador de la actividad empresarial pública que pretende alinear la realidad económica de las empresas públicas con los objetivos del Estado.

² El directorio de Petroperú es designado, en su gran mayoría, por la Junta General de Accionistas, que está conformada por los ministros de Economía y Finanzas y de Energía y Minas, quien la preside, y tres funcionarios más de esos sectores.

5 Atraer aportes de capital privado mejorará significativamente la gobernanza y el patrimonio de Petroperú.

La participación de inversionistas privados no solo reduciría el endeudamiento e incrementaría el patrimonio de Petroperú, sino sobre todo fortalecería la institución a través de mejoras en la gestión. Esta medida ataca directamente los tres principales problemas de Petroperú –un gobierno corporativo deficiente, la interferencia política y la falta de transparencia–, pues genera los incentivos para tomar decisiones eficientes, mantener una buena salud financiera y generar valor para la empresa. Asimismo, la emisión de acciones generará flujo de efectivo para la empresa. La Ley N°30130 del 2013 ya autorizaba a Petroperú a la emisión de acciones hasta por 49% de su capital, de manera que sea una empresa estatal con accionistas privados. De hecho, como parte de las condiciones exigidas con el aporte de capital del Gobierno el año pasado, Petroperú tiene un máximo de 12 meses para llevar a cabo las acciones preparatorias para una oferta pública de acciones. Sin embargo, una participación minoritaria y el derecho al voto no son incentivos suficientes para inversionistas que quieran tener injerencia en el manejo de una firma que atraviesa una crisis de sostenibilidad. Por ello, se deben definir mejores condiciones para el capital privado y hacer que la empresa sea atractiva para los inversionistas.

Contáctanos para mayor información

contactos@apoyoconsultoria.com

www.apoyoconsultoria.com

