



El vencimiento de concesiones sin planificación pone en riesgo la inversión y los servicios públicos asociados a la infraestructura

Opinión APOYO Consultoría
Diciembre 2025

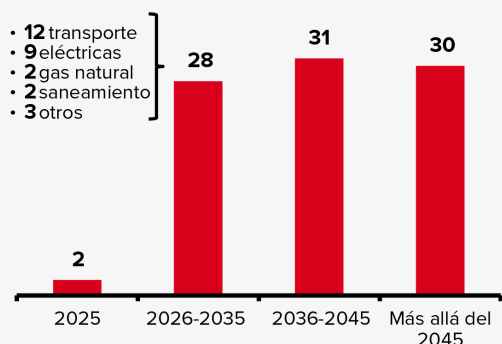
La experiencia de Olmos evidencia los costos de no anticipar el vencimiento de una concesión. Tras culminar el contrato del trasvase y la operación de la presa —antes a cargo de Novonor— la gestión pasó al Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT), que ahora debe financiar con recursos públicos la descolmatación del embalse. Sin embargo, de los S/290 millones de presupuesto del PEOT, más del 60% ya está comprometido a sostener la infraestructura existente. A ello se suma que ampliar

la capacidad de la presa —clave para asegurar el riego y evitar pérdidas agrícolas— demanda entre US\$250 y US\$300 millones, tres a cuatro veces su presupuesto anual. Aunque ProInversión evalúa una nueva licitación, esta podría tardar al menos dos años y, durante ese periodo, se va a requerir reasignar los recursos públicos para cubrir, al menos parcialmente, estas necesidades que antes se financiaban a través de recursos privados. De haberse planificado con anticipación, esta situación se habría evitado.

Casos como el de Olmos podrían repetirse en los próximos años. En los próximos 10 años vencerán 28 contratos de concesión, principalmente en transporte, electricidad, gas natural y saneamiento. Cuatro de ellos ya han ofrecido adelantar inversiones por US\$3.000 millones. Sin un marco claro para gestionar estas transiciones, no solo aumenta el riesgo de interrupciones en servicios esenciales que se proveen a través de estas infraestructuras, sino que se reduce la inversión privada y el empleo que se deriva de ella.

EN LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS VENCERÁN 28 CONCESIONES¹

Número de contratos



¹No incluye concesiones de telecomunicaciones, proyectos extractivos ni contratos de operación y mantenimiento.

FUENTE: Empresas, Ositrán, Osinergmin, Proinversión

En este contexto, el vencimiento de una concesión abre dos caminos posibles: relicionar o renovar. Ambos pueden ser beneficiosos. Sin embargo, en algunos casos puede ser estratégico que, en lugar de esperar al vencimiento y empezar procesos de licitación desde cero, el Estado evalúe la renovación anticipada de concesiones.

Para tomar esta decisión, es clave definir qué concesiones deben relicitarse y cuáles pueden renegociarse. Hay, por ejemplo, tres tipos de concesiones que podrían renovarse estratégicamente.

El primer tipo corresponde a concesiones que requieren adelantar inversiones dentro de su territorio concesionado. En sectores como puertos, aeropuertos o sistemas de transporte urbano, la demanda crece más rápido de lo previsto y se necesitan inversiones inmediatas para ampliar capacidad y asegurar la continuidad del servicio. En estos casos, renovar la concesión permite

adelantar inversiones prioritarias y ejecutarlas dentro del propio esquema concesionado, sin esperar al vencimiento del contrato.

El segundo tipo incluye concesiones que pueden expandir su alcance para incorporar infraestructura que no es viable licitar por separado. En redes de distribución de gas o electricidad, existen territorios donde las inversiones no son rentables de manera individual y una licitación aislada difícilmente atraería postores. Integrar estas zonas a una concesión en operación permite financiar su desarrollo mediante las actividades ya rentables del sistema; es decir, las zonas con mayor demanda ayudan a costear la expansión hacia zonas menos atractivas.

El tercer tipo corresponde a concesiones donde las economías de escala del operador actual permiten ofrecer mejores condiciones que un nuevo postor. Esto ocurre en sectores como logística, donde el concesionario ya cuenta con infraestructura, centros de distribución, sistemas de trazabilidad y redes operativas que reducen costos y mejoran la eficiencia. Renovar la concesión permite aprovechar esas economías de escala, ampliar el servicio a más regiones y vincular la rentabilidad del operador con mejoras verificables en calidad y ahorro para el Estado.

Renovar concesiones que cumplan alguno de estos criterios permite mantener servicios de calidad, asegurar inversiones que de otro modo no llegarían y aprovechar las capacidades ya instaladas de los operadores actuales.

Más aún, este mecanismo contribuiría a cerrar la brecha de infraestructura sin generar presiones significativas sobre el gasto público. Según estimaciones del BID y el MEF, entre 2019 y 2038 el Perú debía invertir al menos 4% del PBI anual en infraestructura; sin embargo, hoy se invierte alrededor de 3,3%, y no todo se orienta a este fin. En ese escenario, las concesiones que vencerán en los próximos años representan una oportunidad real para adelantar o ampliar inversiones sin generar mayor presión sobre el presupuesto público.

Desde APOYO Consultoría, consideramos que el proceso de renovación debe ser discrecional, pero no arbitrario. La discrecionalidad permite

adaptar las decisiones a las prioridades del Estado, pero requiere reglas claras para evitar distorsiones o percepciones de favoritismo. En esa línea, consideramos que es clave:

1



Establecer plazos y protocolos para decidir relícitar o renovar: El Estado debería fijar un plazo máximo —idealmente al menos cinco años antes del vencimiento del contrato— para definir si una concesión se relícita o se renueva, de modo que las evaluaciones se realicen con anticipación y se asegure la continuidad del servicio. Contar con plazos definidos facilitaría una evaluación conjunta con el concesionario sobre las inversiones pendientes, las alternativas disponibles y los riesgos involucrados, además de asegurar un cronograma claro para lanzar una nueva licitación si fuese necesario.

2



Definir prioridades claras de inversión pública: El Estado necesita una lista explícita de sectores y territorios prioritarios (que se actualice regularmente a través de un procedimiento abierto), de modo que las propuestas de modificación o renovación contractual se evalúen según su aporte a cerrar brechas estratégicas. Esto permite focalizar esfuerzos y evitar decisiones caso por caso sin un marco de referencia nacional.

3



Transparentar en el reglamento de la Ley de APP los criterios de política pública: El reglamento no debería privilegiar, a priori, la decisión de relícitar o renovar una concesión; esa elección debe surgir de una evaluación técnica. Para ello, es necesario detallar los objetivos de política

pública que guían las modificaciones contractuales —más allá del equilibrio económico-financiero— e incluir criterios como cobertura del servicio, oportunidad de las inversiones y aprovechamiento de las capacidades ya instaladas. Asimismo, el reglamento debería dejar claro que la evaluación de una renovación no puede basarse en los mismos criterios que una licitación.

4



Elaborar una guía técnica para evaluar renovaciones de concesiones:

Se necesita una guía práctica de renovaciones que estandarice qué debe demostrar el concesionario, y qué debe validar el Estado: alternativas disponibles, evidencia de adelanto de inversiones, impacto en tarifas y calidad de servicio, análisis de subsidio cruzado, evaluación de economías de escala e impactos fiscales. Esta guía también debería incluir criterios que privilegien nuevas inversiones por encima de reducciones tarifarias e incluso permitir que el concesionario financie infraestructura complementaria que, si bien no forma parte directa del contrato, mejora el funcionamiento del servicio. Una herramienta así acorta tiempos, facilita el trabajo de las diferentes entidades involucradas y da más previsibilidad sobre el proceso.

Nota: APOYO Consultoría asesora actualmente a clientes involucrados en procesos de renovación o ampliación de concesiones. No obstante, el análisis que sigue es independiente, se basa en evidencia y no responde a intereses individuales.



**APOYO
CONSULTORIA**

Somos una firma líder en servicios de asesoría empresarial para la toma de decisiones estratégicas en temas de economía, finanzas y estrategia.

Contamos con más de 45 años de experiencia en consultoría en el Perú, respaldados por un equipo de profesionales multidisciplinario con amplia experiencia y conocimiento sectorial. Brindamos servicios con altos estándares de calidad y confiabilidad a las principales empresas del país, así como a entidades gubernamentales y organismos internacionales, en el marco de relaciones de confianza y largo plazo.

ESTUDIOS ECONÓMICOS | SOSTENIBILIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS
CONSULTORÍA ECONÓMICA | FINANZAS CORPORATIVAS
CONSULTORÍA DE NEGOCIOS | ANALYTICS | FONDOS DE INVERSIÓN

Av. Armendáriz 424, Lima 15074, Perú | t (511) 213 1100
www.apoyoconsultoria.com



APOYO Consultoría S.A.C. | RUC 20260496281