



Una última oportunidad para reestructurar Petro-Perú

Opinión APOYO Consultoría
Enero 2026

La situación de Petro-Perú es insostenible y responde a problemas estructurales de solvencia, no a factores coyunturales.

Tras años de mala gestión, la empresa acumula pérdidas por más de US\$2,200 millones y una deuda cercana a US\$7,900 millones, lo que la ha llevado a una situación de impagos. Incluso, tras una leve mejora operativa en el último trimestre, Petro-Perú acumulaba de enero a septiembre del 2025 pérdidas por US\$355 millones, confirmando

que no genera suficiente caja para sostener su operación.

Este deterioro ocurre pese a salvajes estatales recurrentes. En los últimos 4 años, el Estado ha comprometido aproximadamente US\$5,000 millones en capital, garantías y líneas de crédito –cifra cercana a la inversión inicial en la Nueva Refinería de Talara (US\$6,500 millones)–. Con ese

uento, el Estado podría haber financiado casi el 80% de la Nueva Carretera Central. En la práctica, sin embargo, este apoyo ni siquiera se tradujo en los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad de la empresa.

Frente a este escenario, el decreto de urgencia N°010-2025 publicado hace unas semanas ofrece una ruta razonable para estabilizar a la empresa y abrir, de manera gradual, espacios a la inversión privada mediante una reestructuración por activos. Al amparo del DL 674 (Ley de Promoción de la Inversión Privada en las Empresas del Estado), la petrolera puede separarse en bloques y cada uno de ellos puede ser gestionado de manera diferente mediante contratos de gestión privada, concesiones o liquidaciones. Este marco legal evita un proceso concursal, el cual podría resultar más lento y menos flexible, aun cuando otorgaría mayor claridad a los acreedores.

Desde APOYO Consultoría consideramos que el DU 010-2025 es un primer paso necesario, pero alertamos que el proceso enfrenta riesgos que podrían retrasarlo o incluso frenarlo. Por lo tanto, consideramos que para que la transición sea ordenada, el Estado debe asegurar, como mínimo, cuatro condiciones fundamentales.

1



Primero, es indispensable definir una estrategia de corto plazo clara que priorice la continuidad operativa de Petro-Perú y que aborde, de alguna manera, los impagos a proveedores críticos. Las cuentas por pagar a proveedores superan los US\$740 millones y siguen acumulándose. El riesgo es una eventual paralización de las operaciones de la refinería por carencia de insumos críticos. La respuesta debe enfocarse en atender esta urgencia, minimizando o evitando generar mayores costos a los contribuyentes, mediante la venta rápida de activos prescindibles; complementada –solo si es estrictamente necesario– por líneas de crédito garantizadas u otros mecanismos.

2



Segundo, la restructuración de la Refinería de Talara debiera incluir la incorporación de operadores y capital privado, que aporte conocimiento técnico y disciplina financiera. La experiencia reciente muestra que Petro-Perú no ha demostrado tener la capacidad necesaria para gestionar una planta de esta complejidad. Las pérdidas asociadas a las interrupciones y a una puesta en marcha deficiente de la refinería han debilitado su posición competitiva y contribuido a la caída de su participación de mercado, del 44% en 2019 al 25% a la fecha, lo que además dificulta cubrir sus altos costos fijos. El proceso habilitado por el decreto de urgencia permite evaluar el interés real del mercado y conocer en qué condiciones un operador privado estaría dispuesto a involucrarse en la refinería.

3



Tercero, el proceso de reestructuración requiere un manejo político efectivo para evitar que el ciclo electoral o el Congreso lo afecten. Existe oposición desde un sector del Legislativo, donde distintas bancadas han presentado 12 proyectos de ley orientados a bloquear la reestructuración. Frente a ello, ProInversión debe contar con herramientas legales sólidas que aseguren la continuidad del proceso, incluyendo mecanismos que permitan una venta rápida de activos prescindibles. A ello debe sumarse una estrategia de comunicación clara y sostenida, que respalte el mandato, reduzca la incertidumbre y minimice el riesgo de reversión.



Cuarto, la gobernanza debe aclararse y ordenarse desde el Ejecutivo, con una coordinación efectiva entre el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Ministerio de Energía y Minas (Minem).

La intención de renuncia de la gerente general, Rita López, tras tensiones internas y un incidente con un asesor del Minem, junto con el cambio del presidente del Directorio, refleja la falta de consensos sobre cómo conducir el proceso y alimenta preocupaciones por interferencia política. El decreto de urgencia es claro al asignar a ProInversión la conducción del proceso de reestructuración. Sin embargo, ese mandato requiere un respaldo político explícito y una delimitación clara de

responsabilidades: mientras ProInversión lidera la reestructuración, la coordinación con acreedores y las medidas para evitar quiebres en la cadena de pagos corresponden al MEF. La falta de alineamiento entre MEF, Minem y Petro-Perú solo retrasa decisiones críticas y eleva la incertidumbre.

El éxito de este proceso de reestructuración es muy importante para asegurar la salud de las cuentas fiscales y el adecuado uso del presupuesto público. El actual DU 010-2025 es un paso inicial muy importante en esa dirección. Sin embargo, tan importante como superar esta urgencia, también es indispensable evitar que una crisis de esta magnitud vuelva a repetirse. Para ello, resultaría pertinente conformar una comisión independiente que esclarezca cómo se gestó esta situación, que identifique responsabilidades y que extraiga lecciones para el futuro.



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.

Algunos de nuestros servicios:

Servicio de Asesoría Empresarial (SAE) | Planeamiento estratégico | Estrategia de crecimiento | Diseño organizacional | Libre competencia | Peritajes de daños | Fusiones y Adquisiciones (M&A) | Reestructuración financiera | Valorizaciones

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



APOYO Consultoría S.A.C. | RUC 20260496281