IMCO | INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD, A.C.

JULIO | 2025

La reestructura de la CFE:

los riegos de la centralización

contacto@imco.org.mx

CFE ante la reintegración: los riesgos de la centralización

Resumen ejecutivo

En este documento el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) analiza la situación financiera de las subsidiarias de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) de los últimos años (2021-2024) a precios constantes de 2025. El objetivo es dimensionar los desafíos que enfrenta la empresa en su proceso de reintegración –horizontal y vertical– derivado de la nueva legislación.

Las subsidiarias presentan resultados mixtos en términos financieros con algunos rubros con resultados positivos, como CFE Generación VI y CFE Transmisión, y otras con pérdidas significativas, como CFE Suministro de Servicios Básicos y CFE Generación IV. Entre los principales hallazgos, destaca que, en su conjunto, las subsidiarias de generación presentan pérdidas consistentemente, por lo que es necesario proteger los núcleos rentables y corregir gradualmente las ineficiencias persistentes en la generación eléctrica.

Ante un panorama financiero desigual, marcado por pérdidas en el segmento de generación y en áreas clave como distribución y suministro, es importante que cada unidad de negocio mantenga una estrategia independiente y que se preserve el reporte de la información financiera para cada segmento. Asimismo, se proponen una serie de acciones encaminadas a mejorar la transparencia, la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la gestión de la nueva CFE.

1. Introducción

La Comisión Federal de Electricidad (CFE) experimenta el mayor proceso de reestructura institucional en una década que contempla la reintegración horizontal y vertical de sus subsidiarias operativas en una sola entidad pública. Esta transformación, derivada de la reforma energética de 2024/25 busca simplificar su organización interna, fortalecer la conducción estatal del sector eléctrico y mejorar la eficiencia en la operación de la empresa.

En este contexto, resulta fundamental conocer la situación financiera de las subsidiarias antes de los cambios. Comprender sus resultados financieros permite dimensionar los retos que enfrentará la nueva CFE y anticipar los riesgos operativos y financieros que podrían comprometer su estrategia. Si bien el objetivo de la empresa es proveer un servicio público y evitar el lucro –como lo enfatiza la nueva legislación–, una posición financiera saludable aumenta las posibilidades de mejorar su infraestructura y operación. Por ello, el IMCO evalúa la situación financiera de las subsidiarias de la CFE, con base en sus resultados netos del periodo 2021–2024.

Entre los principales hallazgos, destaca que las subsidiarias de generación consistentemente reportan pérdidas al cierre de año. Esto es congruente con el estudio que el IMCO publicó en 2021, donde analizó por primera vez los resultados de la empresa a nivel subsidiarias. Al sumar los resultados netos de 2024 de las subsidiarias de generación se obtiene una pérdida de 62.73 mil millones de pesos (mmdp) a precios constantes de 2025.

La subsidiaria que registra el mejor desempeño es CFE Transmisión, que reporta utilidades en tres de los cuatro años analizados. El éxito de la reforma de la CFE dependerá en buena medida de la capacidad de la empresa de balancear el mandato de expandir la generación eléctrica con la necesidad de invertir de forma acelerada en las redes eléctricas -por una cuestión de seguridad energética, así como de sostenibilidad para la empresa-.

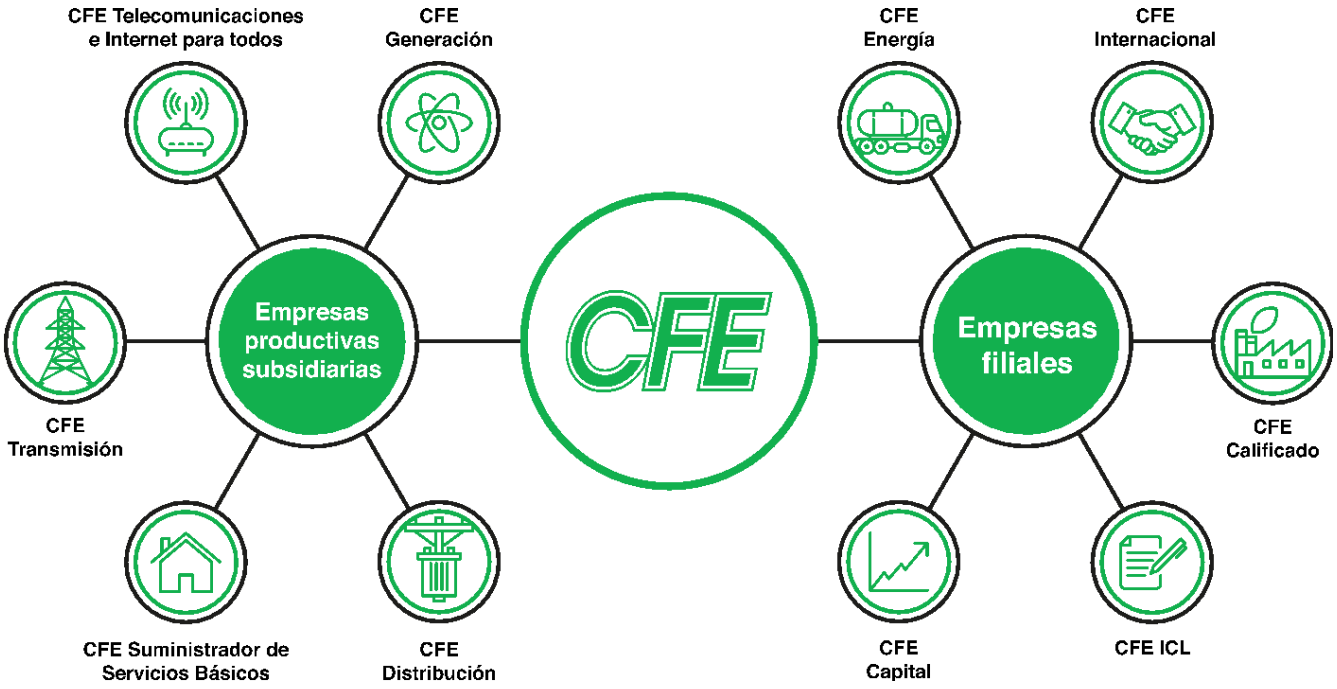
Lo anterior requiere que, a pesar de la reintegración, cada unidad de negocio mantenga una estrategia independiente y que se preserve el reporte de la información financiera para cada segmento. De lo contrario, se corre el riesgo de no contar con datos concretos que reflejen la realidad de cada unidad de negocio, dado que las utilidades de las unidades financieramente más exitosas pueden compensar las pérdidas en los segmentos que operan con números rojos. Esto es relevante no sólo desde un ángulo de transparencia, sino de eficiencia operativa, contar con información actualizada a nivel unidad de negocio facilita la gestión y la toma de decisiones de forma oportuna.

2. Reintegración horizontal y vertical de la CFE

El tránsito del sector energético cerrado hacia un mercado de energía en 2013/14 requirió la separación vertical (en las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía) y horizontal (en la generación eléctrica) del entonces monopolio estatal (CFE) en distintas empresas productivas subsidiarias y empresas filiales con el objetivo de que cada una de ellas fuera independiente en su operación y se evitara el intercambio de información confidencial. El objetivo de esta desintegración fue impedir que la CFE ejerciera su poder de mercado y desincentivara las inversiones en los segmentos abiertos a la competencia (generación y comercialización), así como evitar que discriminara a los otros participantes de la industria en el acceso a sus negocios de redes y monopolios legales (transmisión y distribución). Es decir, se le obligaba a dar acceso abierto y no indebidamente discriminatorio a su infraestructura.[1]

[1] Diario Oficial de la Federación (DOF), “TÉRMINOS para la estricta separación legal de la Comisión Federal de Electricidad.”, 11 de enero de 2016, https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5422390&fecha=11/01/2016#gsc.tab=0 (Consultado el 11/07/2025).

Figura 1. Empresas productivas subsidiarias y empresas filiales de la CFE previo a la reforma



Fuente: Elaborado por el IMCO

Las reformas constitucionales de los artículos 25, 27 y 28[2] de 2024 revirtieron esta separación. A partir de este cambio, el 18 de marzo de 2025 se promulgó la Ley de la Empresa Pública del Estado, Comisión Federal de Electricidad que abrió paso a la reestructura de la empresa.

El 2 de junio se publicó el nuevo Estatuto Orgánico de la CFE. En función de ello la CFE adoptó una nueva estructura organizacional que contempla un Consejo de Administración como principal órgano de gobernanza, una Dirección General encargada de la gestión ejecutiva, y siete direcciones de área que abarcan los ámbitos de Operación; Servicios Especializados y Estrategia Comercial; Finanzas; Administración; Ingeniería y Proyectos de Infraestructura;

[2] Diario Oficial de la Federación (DOF), "Decreto por el que se reforman el párrafo quinto del artículo 25, los párrafos sexto y séptimo del artículo 27 y el párrafo cuarto del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de áreas y empresas estratégicas", 31 de octubre de 2024, https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5742012&fecha=31/10/2024#gsc.tab=0 (Consultado el 11/07/2025).

Planeación, y asuntos Jurídicos, así como una auditoría interna.[3] El principal cambio es la desaparición de las subsidiarias que ahora serán unidades de negocio dentro del corporativo.

3. Resultados financieros por subsidiaria

En el contexto del proceso de integración de las subsidiarias de la CFE, esta sección presenta el panorama financiero de cada empresa durante los últimos años. El análisis se enfoca en sus resultados netos de 2023, 2024 y de los últimos cuatro años a precios constantes de 2025. Debido a que en 2024 se llevó a cabo una reorganización contable entre las subsidiarias por una reorganización de activos de 2020 (intercambios de centrales para que cada subsidiaria opere con activos concentrados regionalmente), los resultados de las empresas de generación reflejan montos atípicos. Por ello, se incluyen los resultados de 2023 y el promedio cuatrienal que plasman de forma más precisa la situación real de las subsidiarias.

Las subsidiarias con más utilidades netas totales de los últimos cuatro años (2021-2024) fueron CFE Generación VI, con un resultado neto de 95.41 mmdp, y CFE Transmisión, con un resultado de 26.03 mmdp a precios constantes de 2025. También destaca CFE Generación II, que registró una utilidad de 15.91 mmdp. En contraste, las subsidiarias con menor desempeño fueron CFE Suministrador de Servicios Básicos, con una pérdida de 135.41 mmdp, y CFE Generación IV, que tuvo pérdidas de 125.72 mmdp entre 2021 y 2024.

[3] Diario Oficial de la Federación (DOF), "Estatuto Orgánico de la Empresa Pública del Estado, Comisión Federal de Electricidad", 2 de junio de 2025, https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5758999&fecha=02/06/2025#gsc.tab=0 (Consultado el 11/07/2025).

Tabla 1. Resultados netos a precios constantes de 2025. Millones de pesos.

Subsidiaria	Resultado neto 2024	Resultado neto 2023	Resultado neto 2021–2024
CFE Generación I	2,815.68	13,923.07	2,480.61
CFE Generación II	-9,225.42	5,799.50	15,912.56
CFE Generación III	-37,373.37	8,417.79	-26,999.77
CFE Generación IV	-114,937.55	6,138.51	-125,722.00
CFE Generación V	20.39	25.57	128.72
CFE Generación VI	95,965.61	8,781.59	95,406.4
CFE Distribución	-62,263.57	26,662.28	-10,610.18
CFE Transmisión	-11,521.12	18,114.93	26,030.97
CFE Suministrador de Servicios Básicos	26,188.41	-1,599.68	-135,412.30
CFE Telecomunicaciones e Internet para Todos	-2,345.25	-7,271.11	-5,595.43

Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la Cuenta Pública. 2021-2024

En 2024, la subsidiaria de generación más rentable fue CFE Generación VI, con una utilidad de 95.97 mmdp, mientras que CFE Generación IV presentó la mayor pérdida del grupo, con -114,937.55 millones.

Al analizar los resultados netos reales entre 2021 y 2024, destacan Generación VI (95.41 mmdp) y Generación II (15.91 mmdp) como las más rentables en el periodo. En contraste, Generación IV (-125.72 mmdp) y Generación III (-27 mmdp) se consolidan como las de peor desempeño. En conjunto, los resultados netos en 2024 de las subsidiarias de generación fueron equivalentes a una pérdida de 38.8 mmdp a precios constantes de 2025.

CFE Transmisión tuvo una pérdida de 11.52 mmdp en 2024, aunque su resultado cuatrienal se mantiene en terreno positivo, con 26.03 mmdp, gracias a los resultados de años previos. CFE

Distribución registró una pérdida de 62.26 mmdp en 2024. Su resultado ajustado para el periodo fue negativo en 10.61 mmdp. Es necesario subrayar que los ingresos de estas subsidiarias se ven mermados por las transferencias que hacen año con año a CFE Suministrador de Servicios Básicos para compensar las pérdidas de esta última por las tarifas subsidiadas. En 2024 estas transferencias ascendieron a 5.63 mmdp por parte de CFE Transmisión y de 9.65 mmdp por parte de CFE Distribución.[45]

CFE Suministrador de Servicios Básicos presentó una ganancia de 26.19 mmdp en 2024, tras tres años de pérdidas. No obstante, su resultado cuatrienal sigue siendo negativo, con -135.41 mmdp, lo que sugiere una recuperación puntual, pero no suficiente para revertir las pérdidas acumuladas. Por su parte, CFE Telecomunicaciones e Internet para Todos registró una pérdida de 2.34 mmdp en 2024. El resultado 2021–2024 también fue negativo, con -5.59 mmdp.

4. Conclusión: riesgos de la integración operativa y el futuro de la CFE

El análisis de la situación financiera de las subsidiarias revela un panorama complejo para una CFE reintegrada. Una primera implicación clara es que, en el agregado, las subsidiarias de generación no han sido rentables a lo largo del tiempo. Dado que el Estado mexicano tiene el mandato legal de controlar al menos 54% de la inyección de energía eléctrica a la red y la empresa ha anunciado planes de inversión ambiciosos para este segmento, resulta fundamental que la CFE retome programas para retirar gradualmente las centrales más ineficientes que merman sus ingresos. De igual manera, es indispensable aprovechar las figuras establecidas en la legislación energética para diversificar sus riesgos financieros y operativos.

Debe minimizarse el riesgo de que la reintegración se utilice para priorizar el acceso a las redes eléctricas a la energía eléctrica controlada por la CFE en detrimento de otros participantes del mercado y de los consumidores. De igual manera, el que la empresa ahora opere como una sóla unidad no debe traducirse en una pérdida de enfoque en la operación de cada segmento de la cadena de valor eléctrica, ni en menores inversiones en las áreas donde la CFE tiene el monopolio legal -transmisión y distribución-.

Los resultados financieros de las extintas subsidiarias de la CFE obligan a que la reintegración no sea únicamente un acto administrativo, sino que esté acompañado de estrategias diferenciadas para cada segmento. La nueva CFE deberá guiar su actuación protegiendo los núcleos rentables y corrigiendo gradualmente las ineficiencias persistentes en la generación eléctrica. Desaparecidos los consejos de administración de las subsidiarias, esta responsabilidad recaerá en el Consejo de Administración corporativo y los comités relevantes.

La reestructuración representa una oportunidad para aprovechar las sinergias entre las áreas de negocio y convertirse en empresa pública eficiente y financieramente robusta. Esto debido a que,

[4] Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), “Cuenta Pública 2024. Tomo VIII: Empresas Productivas del Estado”, https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/Comision_Federal_Electricidad-2024 (Consultado el 11/07/2025).

[5] Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), “Cuenta Pública 2024. Tomo VIII: Empresas Productivas del Estado”, https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/Comision_Federal_Electricidad-2024 (Consultado el 11/07/2025).

implementada correctamente, esto permitiría planificar, optimizar recursos y evitar duplicidades. Aprovecharla requerirá decisiones basadas en evidencia, mejoras en la gestión operativa y un enfoque que combine sostenibilidad financiera con los objetivos de cobertura y servicio público.

En el fondo, la CFE reintegrada debe tomar con seriedad su mandato de ofrecer electricidad al menor precio posible y evitar el lucro en la provisión del servicio. Es necesario subrayar que la Ley del Sector Eléctrico define el lucro como "el excedente económico después de cubrir costos operativos, y garantizar recursos para inversión, modernización, expansión y justicia energética", no como una carta blanca para operar en números rojos.[67]

5. IMCO Propone

Ante un panorama financiero desigual, marcado por pérdidas en el segmento de generación y en áreas clave como distribución y suministro, el **IMCO Propone**:

- **Integrar una contabilidad segmentada y transparente por función operativa.** Aunque desaparezcan las subsidiarias, es indispensable mantener registros financieros diferenciados por actividad (generación, transmisión, distribución y suministro) para evaluar eficiencias, costos reales y riesgos financieros.
- **Retomar el programa de retiro de centrales.** La CFE cuenta con una serie de centrales que debido a su antigüedad tienen una menor eficiencia y mayores costos de operación. Esta situación merma los ingresos de la empresa en generación eléctrica. Retomar el programa de retiro de las centrales más obsoletas permitiría a la CFE enfocarse en sus centrales más eficientes.
- **Aprovechar la figura de proyectos mixtos y de suministrador privado con contrato de largo plazo con la CFE.** Esto le permitiría al Estado mexicano cumplir con el mandato de controlar 54% de la generación eléctrica sin que resulte oneroso para la hacienda pública y sin debilitar la posición financiera de la CFE.
- **Priorizar la inversión en transmisión eléctrica como eje estratégico de la nueva CFE.** La empresa debe ejercer de forma eficiente los 124.5 mdp previstos en el Plan México para 2025–2030, a fin de fortalecer la Red Nacional de Transmisión, reducir costos del suministro y facilitar una mayor integración de energías limpias.
- **Garantizar los recursos para ejecutar las obras de infraestructura de redes eléctricas instruidas por la Secretaría de Energía**. Sin recursos etiquetados específicamente para las obras instruidas, no existirá el incentivo para llevar a cabo estos proyectos.
- **Incorporar a los titulares de las Secretarías de Hacienda y Economía al comité técnico de la Comisión Nacional de Energía (CNE).** Esto cobra especial relevancia ante la necesidad de equilibrar criterios técnicos, financieros y económicos. La pluralidad de perspectivas contribuirá a decisiones más fundamentadas que respondan a la complejidad financiera evidenciada en la

[6] Diario Oficial de la Federación (DOF), "Ley de la Empresa Pública del Estado, Comisión Federal de Electricidad", 18 de marzo de 2025, https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LEPECFE.pdf (Consultado el 11/07/2025).

[7] Diario Oficial de la Federación (DOF), "Ley del Sector Eléctrico", 18 de marzo de 2025, https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LSE.pdf (Consultado el 11/07/2025).

integración, especialmente para mitigar pérdidas en generación y optimizar recursos. Esto generaría un entorno propicio para la inversión privada en el sector y facilitaría a la CFE asociarse con empresas para diversificar riesgos financieros y operativos.

- **Mantener flexibilidad para ajustar los montos de inversión de la CFE y de los privados conforme la demanda real supere los pronósticos**. Esto con el objetivo de asegurar que la capacidad instalada pueda responder oportunamente a las necesidades futuras del sector eléctrico y garantizar que estén en coherencia con el objetivo de generar al menos 45% de energía limpia para 2030.

6. Bibliografía

Diario Oficial de la Federación (DOF). "Decreto por el que se reforman el párrafo quinto del artículo 25, los párrafos sexto y séptimo del artículo 27 y el párrafo cuarto del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de áreas y empresas estratégicas". 31 de octubre de 2024. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5742012&fecha=31/10/2024#gsc.tab=0

———. "Estatuto Orgánico de la Empresa Pública del Estado, Comisión Federal de Electricidad". 2 de junio de 2025. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5758999&fecha=02/06/2025#gsc.tab=0

———. "Ley de la Empresa Pública del Estado, Comisión Federal de Electricidad". 18 de marzo de 2025. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LEPECFE.pdf

———. "Ley del Sector Eléctrico". 18 de marzo de 2025. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LSE.pdf

———. "Términos para la estricta separación legal de la Comisión Federal de Electricidad". 11 de enero de 2016. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5422390&fecha=11/01/2016#gsc.tab=0

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). "Cuenta Pública 2024. Tomo VIII: Empresas Productivas del Estado". 2024. https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/Comision_Federal_Electricidad-2024

———. "Cuenta Pública 2023. Tomo VIII: Empresas Productivas del Estado – Comisión Federal de Electricidad". 2023. https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/Comision_Federal_Electricidad-2023

———. "Cuenta Pública 2022. Tomo VIII: Empresas Productivas del Estado – Comisión Federal de Electricidad". 2022. https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/Comision_Federal_Electricidad-2022

INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD A.C.