



Contribuimos a la armonía de la vida para un mundo mejor.

Plan de Empresa 2025 - 2035

Octubre 2024



Un camino hacia la sostenibilidad

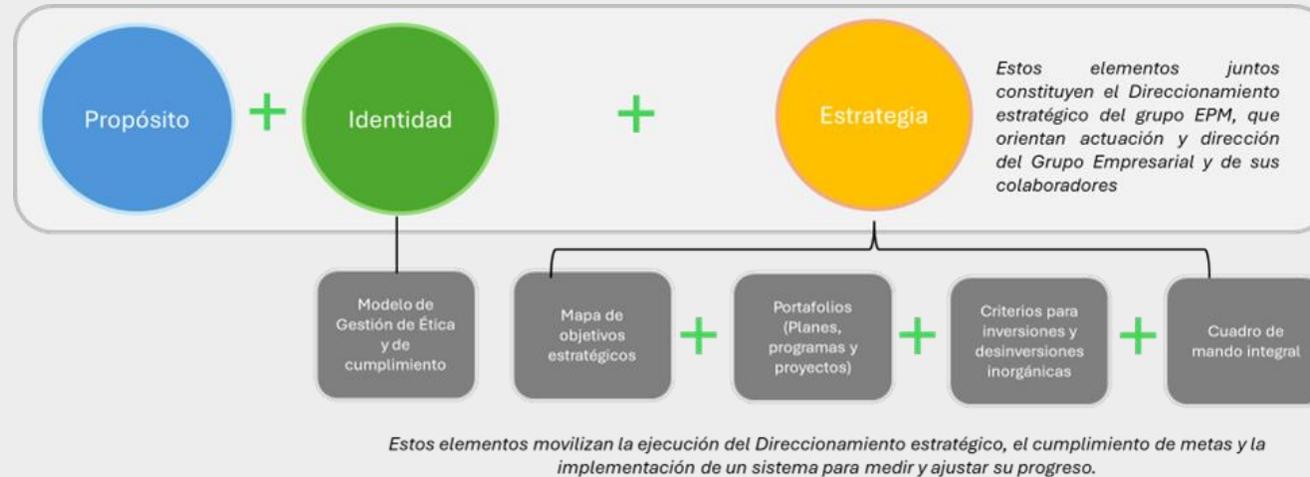


Contenido Plan de Empresa

1. **Estrategia EPM**
2. Contexto Emvarias
3. Análisis del entorno
4. **Desempeño de la Empresa**
5. Análisis de Riesgos
6. **Matriz DOFA**
7. Mapa de Objetivos Estratégicos
8. **CMI**
9. **Plan Financiero**
10. **Alineación Competitiva**



1. Estrategia Grupo EPM



Propósito

Contribuimos a la **armonía de la vida para un mundo mejor**



Identidad

Servimos con **responsabilidad, transparencia y calidez**



Estrategia

Con **servicios públicos eficientes y de calidad** para todos, inspirados por nuestros clientes y usuarios, promovemos el **desarrollo humano sostenible**.

2. Contexto Emvarias

Servicio Regulado



Servicio NO Regulado

Gestión de Residuos Especiales

- ▼ RCD
- ▼ Voluminosos y Llantas
- ▼ Ruta carpintería
- ▼ Ruta RESPEL - Hospitalaria
- ▼ Recolección de Residuos Vegetales



Actividades Complementarias

- ▼ Lavado de áreas privadas
- ▼ Alquiler de carrotaques y barredoras
- ▼ Corte y Poda en áreas privadas
- ▼ Atención de Eventos de Ciudad
- ▼ Venta de Contenedores
- ▼ Limpieza de Sumideros

3. Analisis del Entorno

- Incremento de Inmigrantes informales en la ciudad
- Ciudad como destino turístico (nómadas digitales, entre otros destinos)
- Desconocimiento de la cultura del aseo en la ciudad.
- Incremento de habitantes de calle.
- Ciudadanía veedora.

- Gobierno Nacional de Izquierda
- Administración Distrital de Centro Derecha
- Políticas Nacionales de basura cero
- Plan de desarrollo local alineado con componente de sostenibilidad
- Reformas políticas laborales, pensionales, salud y económicas



- Políticas e institucionalidad con énfasis en economía circular
- Tendencia mundial hacia la sostenibilidad.
- Contaminación, calidad del aire.
- Ciudadanía más atenta al componente ambiental

- Variabilidad de la TMR por decisiones políticas.
- Incremento de combustibles
- Generación de incertidumbre en la inversión

- Empresas nacionales desarrolladoras de tecnología en equipos de aseo
- Proveedores con mayor visión para ofertar de nuevas tecnologías en el país
- Incremento de proveedores con equipos coreanos y chinos.

4. Desempeño de Emvarias-2023

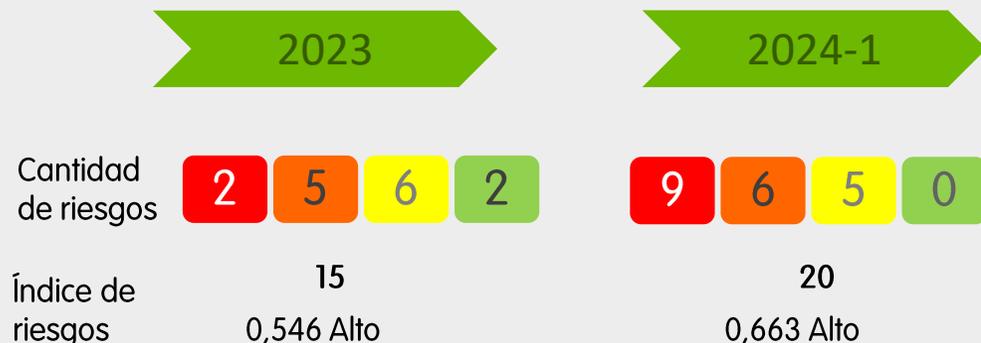


Nombre	Resultado	Presupuesto
EBITDA Emvarias	\$ 60,172.85	\$ 94,691.72
Margen EBITDA Emvarias	18.53%	26.68%
Utilidad Neta Emvarias	-\$ 34,690.66	\$ 460.06
Margen Neto Emvarias	-10.63%	0.13%
Ingresos Emvarias	\$ 326,330.12	\$ 357,952.78

Nombre	Resultado	Presupuesto
Universalización Gestión Res. Sol. Emvarias	99.33%	99.34%
Continuidad Barrido y Limpieza Emvarias	100.62%	100%
Continuidad en recolección Emvarias	100%	100%



5. Análisis de Riesgos



PROBABILIDAD		CONSECUENCIA				
		Mínima 1	Menor 2	Moderada 4	Mayor 8	Máxima 16
Muy alta	5					
Alta	4		R3	R13,R16,R22,R23	R5,R9,R10,R11,R14,R19	R6,R15,R26
Media	3			R4,R8,R12,R21		
Baja	2				R7,R27	
Muy baja	1					

Riesgo	Cantidad
Extremo	9
Alto	6
Tolerable	5
Aceptable	0
Total, riesgos	20

NIVELES DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
Extremo	Riesgos de máxima prioridad; se requiere de acciones inmediatas. Deben ponerse en conocimiento del responsable del riesgo. Para medidas de tratamiento que impliquen inversión económica, se sugiere realizar estudios de Costo-Beneficio. Se debe realizar seguimiento continuo a este tipo de riesgos.
Alto	Riesgos de alta prioridad; se requiere de acciones a corto plazo. Deben ponerse en conocimiento del responsable del riesgo. Para medidas de tratamiento que impliquen inversión económica, se sugiere realizar estudios de Costo-Beneficio. Se debe realizar seguimiento periódico a este tipo de riesgos.



6. Matriz DOFA

Fortalezas

1. Percepción de Emvarias ante el mercado financiero como filial del Grupo EPM.
2. Aprendizaje en la gestión de proyectos relacionados con el servicio de aseo.
3. Reconocimiento de Emvarias en el territorio.
4. Implementación de tecnología en recolección y transporte.
5. Proceso de aprovechamiento implementado (Ruta recicla-ECA).
6. Infraestructura propia (base de operaciones, Relleno Sanitario, Centro A y B).

Oportunidades

1. Tendencias políticas que incentivan la implementación de tecnologías limpias y encaminadas hacia la sostenibilidad e innovación.
2. Soluciones de Smart city en la logística de los residuos sólidos.
3. Recursos de cooperación y financiación para tratamiento de residuos.
4. Posibilidad de crecimiento orgánico en el mercado de servicios especiales. (Plan Comercial).

Debilidades

1. Falta de conocimiento de la comunidad en la responsabilidad en la prestación del servicio de aseo.
2. Desarticulación de la institucionalidad frente a la generación de residuos en la ciudad.
3. Pérdidas operacionales consecutivas en las vigencias fiscales que pueden poner en riesgo la continuidad del negocio.
4. Percepción de los entes de control a Emvarias que lleven a una mayor vigilancia e intervención.
5. Direccionamiento de intereses políticos hacia tecnologías sin el debido estudio de viabilidad técnica.
6. No contar con la cadena de gestión completa de los residuos.
7. Decisiones políticas que impactan la empresa.

Amenazas

1. Crecimiento en el turismo diversificado, y de los establecimientos de lenocinio,
2. Cambios en las dinámicas de ciudad asociados a: población migrante, turismo, POT permisible zonas mixtas, expansión y densificación de la ciudad, etc. que impacta la cultura ciudadana del aseo.
3. Percepción de la comunidad frente a las actividades del servicio de aseo.
4. Incertidumbre en la construcción de la estación de transferencia de residuos sólidos en la ciudad de Medellín.
5. Incremento de negocios por M2 en zonas específicas de la ciudad sin capacidad de almacenamiento de residuos.
6. Incremento en el precio de los combustibles que impacta el marco tarifario del servicio.
7. Percepción del mercado asegurador puede incrementar los costos o la no asegurabilidad.
8. Falta de gestión de los otros municipios para garantizar la disposición final
9. Falta de planeación de la ciudad en las obras civiles con la infraestructura necesaria para prestar el servicio de aseo.
10. Actualización de la normatividad asociada al servicio de aseo y enfocando el servicio a ser prestado exclusivamente por organizaciones de recicladores.
11. Incertidumbre por reformas de ley y marco tarifario en el servicio de aseo, en especial, ley 142 de 1994.
12. Incertidumbre para la disposición de residuos en el Relleno Sanitario La Pradera.
13. Desviación del material aprovechable por comercialización de estos entre la misma industria.
13. Limitaciones en el comercio exterior de manera bilateral.



7. Mapa de Objetivos Estratégicos



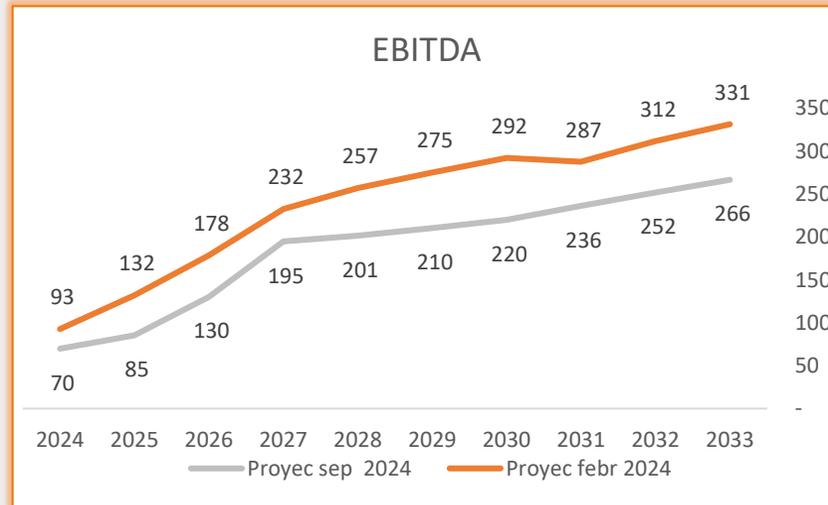
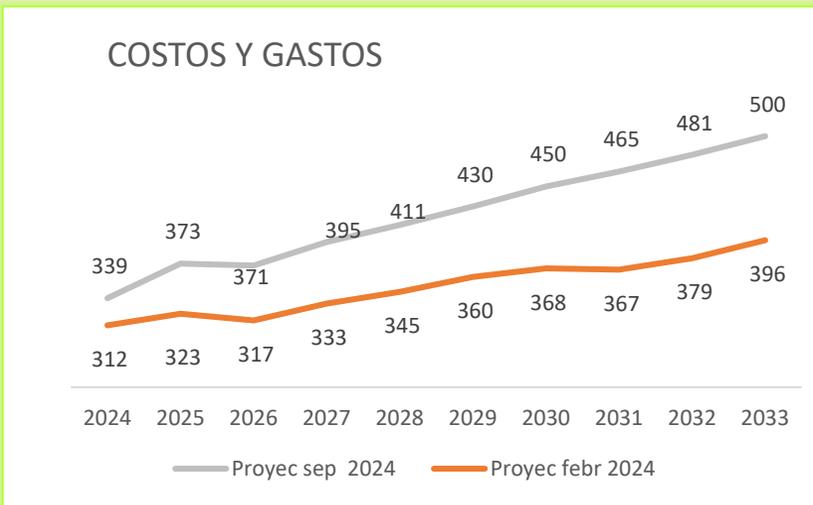
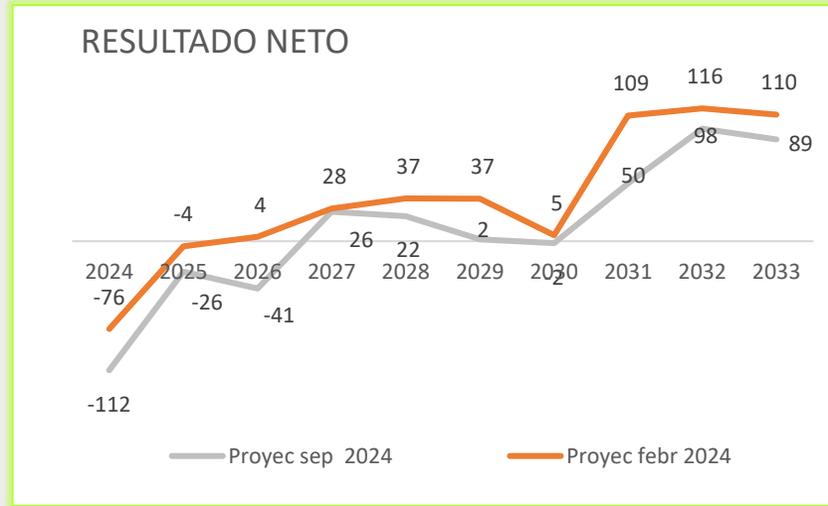
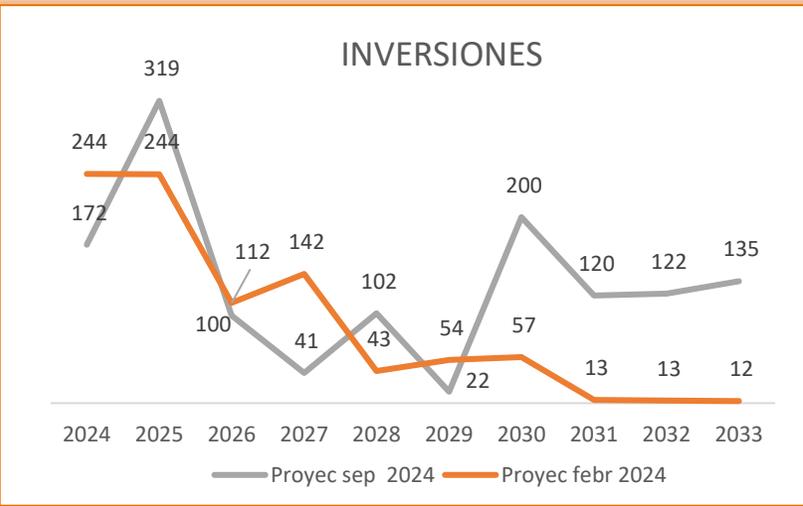
8. Cuadro de mando integral – CMI.

Aprendizaje y Desarrollo

Indicadores	Estimado de cierre 2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Nivel de madurez Capacidades organizacionales	50%	53%	56%	59%	62%	65%	70%	73%	76%	79%	82%	85%
TAC - Tasa de aplicación del conocimiento	Sin medición	primer año de medición	30%	40%	50%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%
Clima ético	Parámetros de excelencia del 61 al 80%	Parámetros de excelencia del 81 al 100%										
Calidad de Vida	Pendiente definir metas	Pendiente definir metas	Pendiente definir metas	Pendiente definir metas	Pendiente definir metas	Pendiente definir metas	Pendiente definir metas	Pendiente definir metas	Pendiente definir metas	Pendiente definir metas	Pendiente definir metas	Pendiente definir metas
Experiencia de Nuestra Gente	Sin medición	primer año de medición	>=60%	>=60%	>=60%	>=60%	>=90%	>=90%	>=90%	>=90%	>=90%	>=90%
Tasa de atraktividad Laboral	Sin medición	primer año de medición	50%	50%	50%	50%	60%	60%	60%	70%	70%	70%
Índice de rotación de personas	10%	9%	8%	7%	6%	5%	4%	3%	3%	3%	2%	1%
Tasa de transferencia de conocimiento clave y crítico	Sin medición	Sin medición	primer año de medición	75%	78%	81%	84%	87%	90%	93%	96%	100%
Índice de Riesgo	Muy alto	Muy alto	Alto	Alto	Medio							

Nota: indicadores desplegados a la filial por Gerencia Dirección en Sostenibilidad. Se definirá posteriormente aquellos que serán evaluados de manera periódica por la Junta Directiva.

9. Plan Financiero - Proyecciones



9. Plan Financiero- P. Inversiones

Inversiones en infraestructura	Presupuesto 2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	TOTAL
Vaso La Piñuela	\$ 230,794	\$ 57,065	\$ 9,992	\$ 87,310	\$ 6,782	\$ 10,111	\$ 4,084	\$ -	\$ -	\$ -	406,138
Edificaciones Pradera	\$ 6,849	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	6,849
Planta de Tratamiento de Lixiviados	\$ 2,000	\$ 18,352	\$ 10,274	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	30,626
PTAR (Base de Operaciones)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 224	\$ -	\$ -	224
Vaso posterior a Piñuela	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,392	\$ 177,403	\$ 110,201	\$ 117,120	\$ 125,687	\$ 110,097	643,901
Estación de Transferencia	\$ 3,986	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	3,986
Base de Operaciones	\$ 2,176	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	2,176
Total Inversiones en Infraestructura	\$ 245,804	\$ 75,418	\$ 20,266	\$ 87,310	\$ 10,174	\$ 187,515	\$ 114,285	\$ 117,344	\$ 125,687	\$ 110,097	1,093,899
Otras Aplicaciones de Inversión	\$ 24,050	\$ 24,243	\$ 20,762	\$ 14,685	\$ 11,535	\$ 12,424	\$ 5,651	\$ 4,633	\$ 8,817	\$ 7,731	134,532
TOTAL Infraestructura y OAI	\$ 269,855	\$ 99,661	\$ 41,028	\$ 101,995	\$ 21,709	\$ 199,938	\$ 119,936	\$ 121,977	\$ 134,504	\$ 117,829	1,228,431

Cifra en millones de pesos

9. Plan Financiero- Costo y Gasto

Otros Proyectos de Costo y Gasto	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	TOTAL
Reposición del Parque Automotor (Arrendamiento)	\$ 70,327	\$ 67,177	\$ 52,498	\$ 52,583	\$ 60,408	\$ 65,306	\$ 66,001	\$ 69,359	\$ 71,758	\$ 71,758	647,175
Barrido y Limpieza	\$ 88,996	\$ 95,528	\$ 100,936	\$ 106,542	\$ 112,193	\$ 118,102	\$ 124,364	\$ 130,507	\$ 136,900	\$ 143,714	1,157,781
Recolección y Transporte	\$ 94,285	\$ 110,327	\$ 127,417	\$ 134,026	\$ 140,508	\$ 146,652	\$ 152,954	\$ 160,185	\$ 165,186	\$ 172,579	1,404,119
Disposición Final	\$ 116,005	\$ 69,398	\$ 72,183	\$ 78,525	\$ 80,949	\$ 84,206	\$ 88,250	\$ 87,266	\$ 88,725	\$ 91,391	856,900
Aprovechamiento	\$ 1,254	\$ 1,306	\$ 1,351	\$ 1,396	\$ 1,438	\$ 1,481	\$ 1,525	\$ 1,571	\$ 1,618	\$ 1,667	14,608
Comercialización de Productos y Servicios	\$ 19,324	\$ 20,114	\$ 21,174	\$ 21,908	\$ 22,949	\$ 23,680	\$ 24,801	\$ 25,595	\$ 26,803	\$ 27,665	234,013
Gestión Cadena de Valor	\$ 10,284	\$ 10,884	\$ 10,647	\$ 11,072	\$ 11,413	\$ 11,765	\$ 12,129	\$ 12,503	\$ 12,889	\$ 13,288	116,874
TOTAL	\$ 400,476	\$ 374,734	\$ 386,208	\$ 406,053	\$ 429,857	\$ 451,192	\$ 470,024	\$ 486,986	\$ 503,879	\$ 522,061	4,431,470

Cifra en millones de pesos



10. Alineación Competitiva

FOCO

PORTAFOLIO

**PROGRAMAS /
PROYECTOS E
INICIATIVAS**

**OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

Sostenimiento

Base de Operaciones

Planta de Lixiviados

Edificaciones Pradera

Vaso Altaír

Consolidar la prestación de los servicios públicos domiciliarios y complementarios

Eficiencias Operativas

Valorización energética del Biogás en el RSLP

Valorización energética de residuos sólidos urbanos no separados en fuente

Consolidar la prestación de los servicios públicos domiciliarios y complementarios

Optimización de Operaciones

Estación de Transferencia.

Optimizar procesos comerciales y operativos

Evolucionar la experiencia del usuario y del cliente

Generar experiencias memorables de servicio al cliente

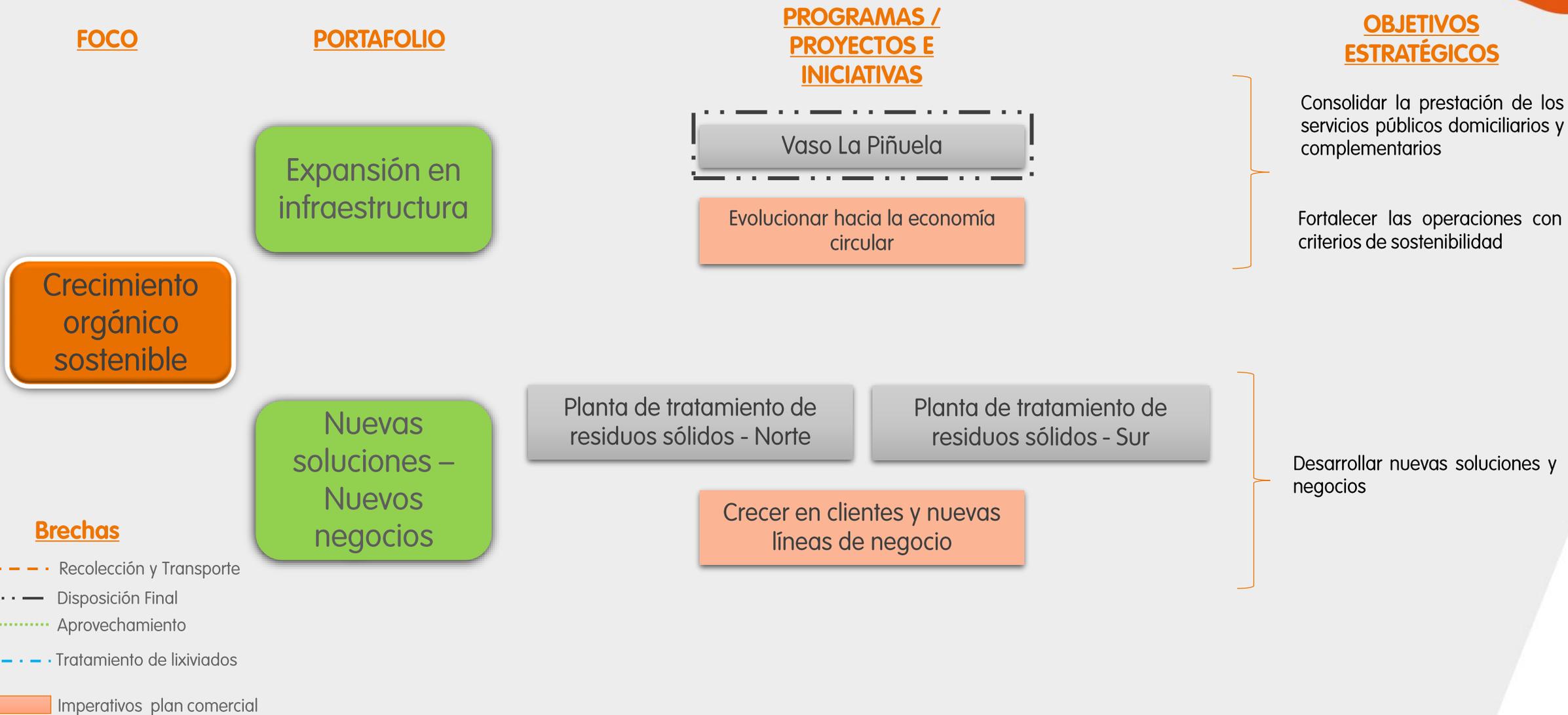
Aprovechamiento-Optimización ECA

Fortalecer las operaciones con criterios de sostenibilidad

Brechas

- - - - - Recolección y Transporte
- . . . - Disposición Final
- Aprovechamiento
- . - . - Tratamiento de lixiviados
- Imperativos plan comercial

10. Alineación Competitiva.



Se solicita a la Junta Directiva de Emvarias
aprobar el Plan de Empresa vigencia
2025 -2034

60 AÑOS

¡Gracias!

Un camino hacia la sostenibilidad

emvarias®
Grupo epm