

# Plan de Empresa Emvarias

2020-2023

# Contenido Plan de Empresa

## 1. Situación actual

- Aspectos generales
- Principales cifras del negocio
- Estado de Resultados Integral

## 2. Estrategia del negocio – Para dónde vamos

- Principales señales del entorno y mapa de riesgos
- Direccionamiento estratégico corporativo
- Direccionamiento estratégico competitivo
- Principales retos
- Proyección financiera de largo plazo: meta 2020
- Indicadores Cuadro de Mando Integral

## 3. Cómo vamos a lograrlo

- Proyectos de Inversión en Infraestructura del Negocio 2020-2023

# 1. Situación Actual

---

# 1 Plan de Empresa

## Aspectos generales de la filial

● Clientes/Usuarios: 871.000

● km Barridos: 1.517.000

● 179.012.400 M2 de Corte

● Cobertura: 99.2%

● 349.453 m3 de lixiviados tratados

● 184 rutas de recolección

● Recolección de residuos sólidos: 677.141 tn

● Toneladas dispuestas: 1.172.000



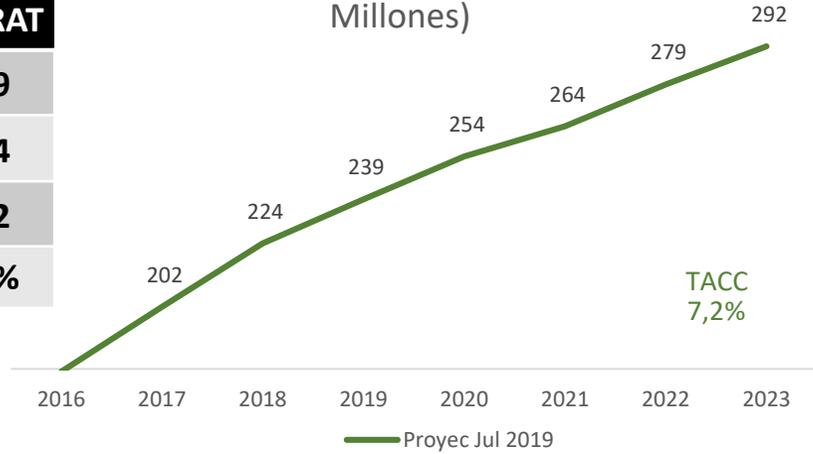
# 1 Plan de Empresa

## Principales cifras

### INGRESOS OPERAT

2016	179
2020	254
2023	292
TACC	7,2%

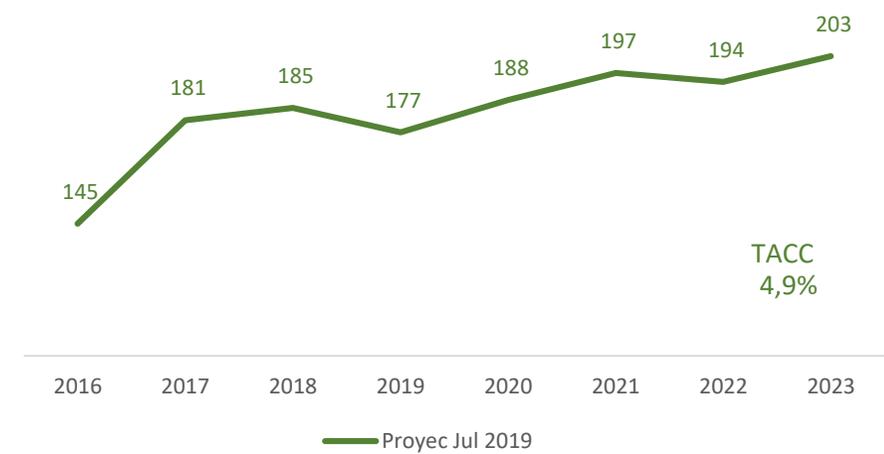
INGRESOS OPERATIVOS (COP Miles de Millones)



### COSTOS Y GASTOS

2016	145
2020	188
2023	203
TACC	4,9%

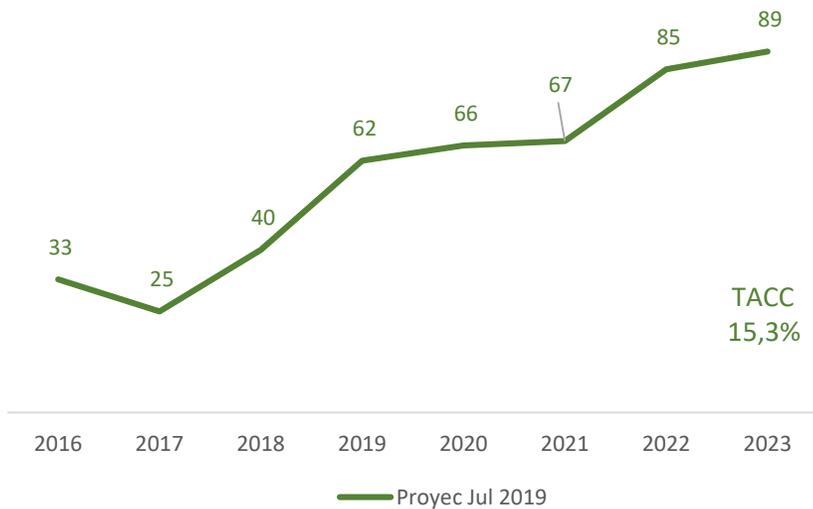
COSTOS Y GASTOS (COP Miles de Millones)



EBITDA (COP Miles de Millones)

### EBITDA

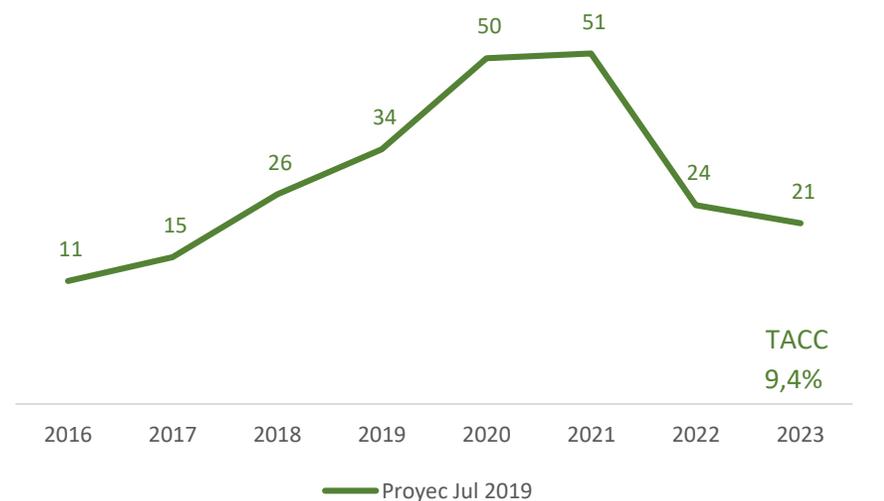
2016	33
2020	66
2023	89
TACC	15,3%



### INVERSIONES

2016	11
2020	50
2023	21
TACC	9,4%

INVERSIONES (COP Miles de Millones)



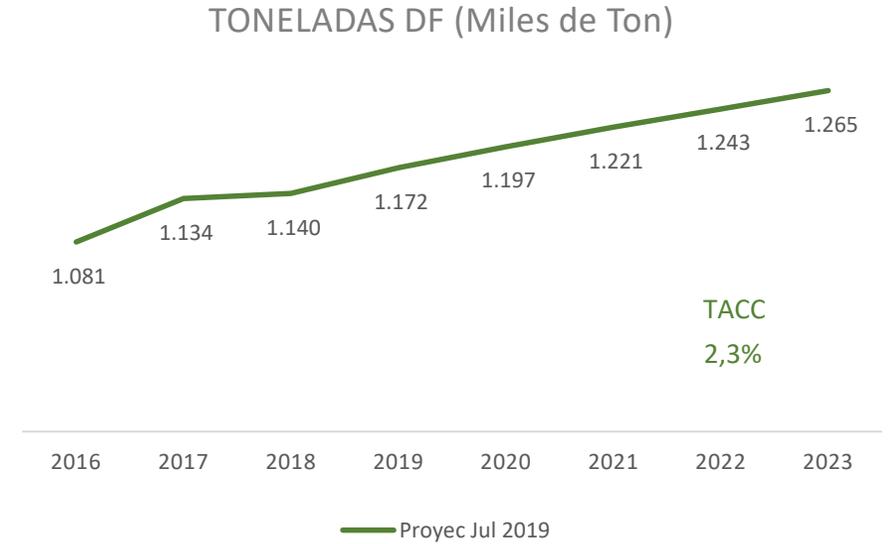
# 1 Plan de Empresa

## Principales cifras

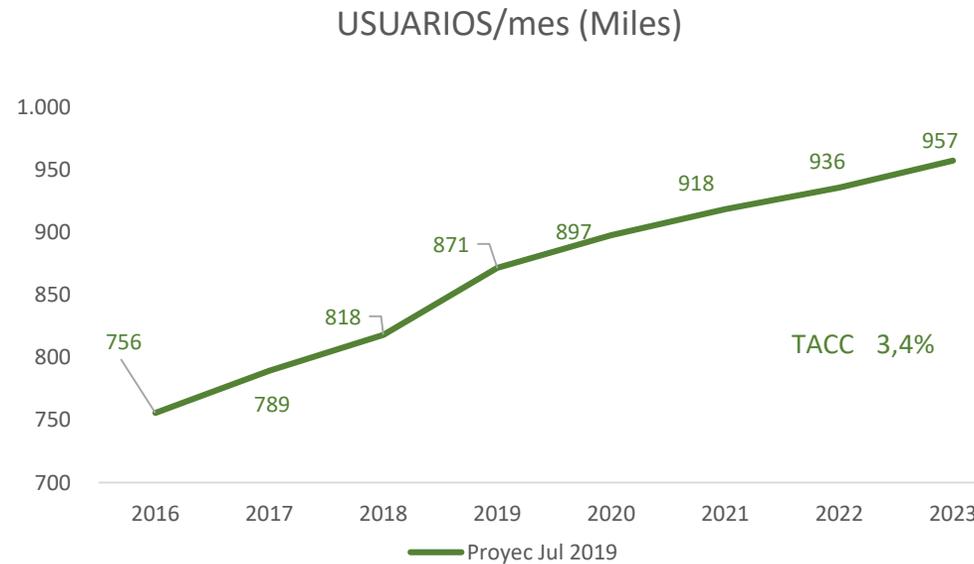
BARRIDO (Km)	
2016	1.345
2020	1.578
2023	1.609
TACC	2,6%



TONELADAS DF	
2016	1.081
2020	1.197
2023	1.265
TACC	2,3%



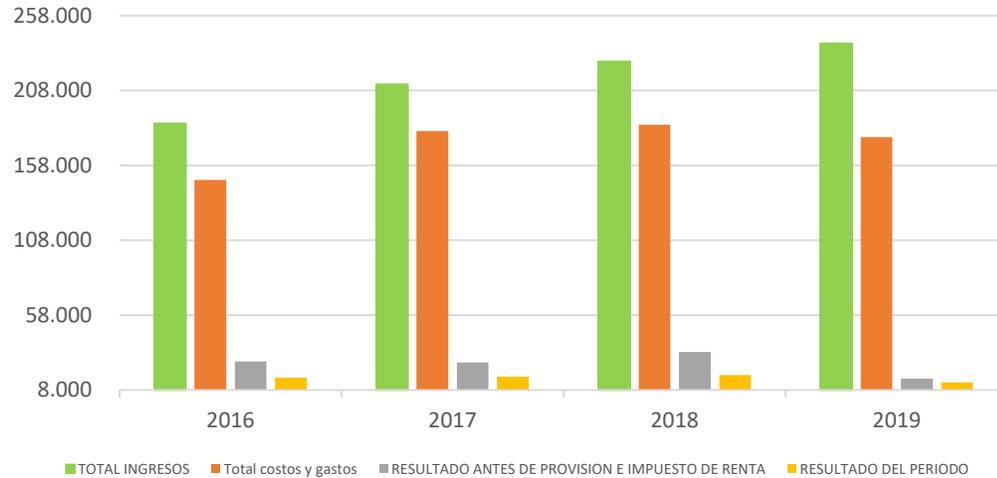
USUARIOS	
2016	756
2019	871
2020	897
2023	957
TACC	3,4%



# 1 Plan de Empresa

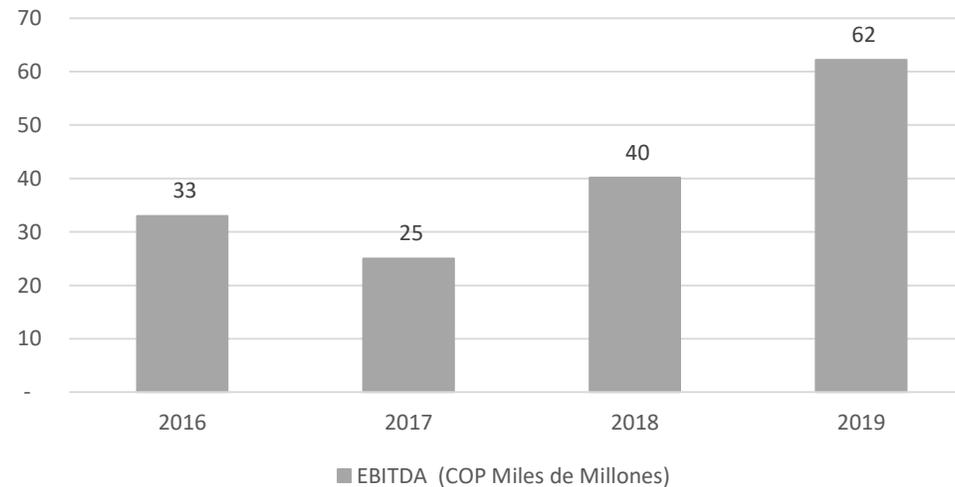
## Estado del Resultado Integral

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL (millones)



	Vari. 2019-2018
TOTAL INGRESOS	5,32%
TOTAL COSTO – GASTOS *	-4,53%
RTDO ANTES DE PROV E IMPORENTA	-52,94%
RESULTADO TOTAL DEL PERIODO **	-27,66%

EBITDA Y MARGEN EBITDA



\* Los costos entre el 2018 y 2019 se aplico las NIIF 16 arrendamientos financieros, pasa de ser un costo a un gasto financiero y una amortización

\*\*La utilidad neta disminuyo en comparación con el periodo anterior, por el aumento en las depreciaciones por NIIF y la vida útil de los vasos

## **2. Estrategia - Para dónde vamos**

---

## 2 Contexto General del Plan de Empresa

- El Plan de Empresa 2020 -2023 que se presenta hoy a la Junta Directiva para su aprobación, fue elaborado con base en el **Direccionamiento Estratégico** del Grupo EPM.
- El plan contempla **inversiones** en infraestructura para Emvarias cercanas a los **\$102.102** millones de pesos. Se destaca la construcción de la *Estación de Transferencia y Vaso Piñuela* (Proyecciones).
- De acuerdo con este plan, en 2020 Emvarias alcanzará un **ingreso** de **\$254.000** millones y un **Ebitda** de **\$66.000** millones.
- La empresa está atenta para adelantar conjuntamente las iniciativas de **Visión 2025** de Residuos Sólidos donde el vehículo de inversión sea **Emvarias**.
- El Plan de Empresa recoge los proyectos sin efecto presupuestal derivados del acuerdo 109 de 2019 bajo los conceptos de **“Continuidad”** y **“Sostenible”**
- El marco de actuación de Sostenibilidad precisa iniciativas orientados a los ODS **“Acción por el Clima”** y **“Ciudades y Comunidades Sostenibles”**.

## 2 Contexto General del Plan de Empresa

### Focos y estrategias

#### **Focos estratégicos:**

1. **Construcción** del proyecto Estación de Transferencia
2. **Mantener** los niveles de liquidez
3. **Rentabilización de los servicios**, especialmente disposición final y tratamiento de lixiviados, de igual manera haciendo énfasis en los aspectos identificados en el componente eficiencias dentro del marco de la estrategia 2025.
4. **Crecimiento** en la participación en el negocio de aprovechamiento.
5. **Transformación** de la cultura organizacional

- **Optimizará las operaciones**, garantizando la seguridad, la eficiencia, la calidad y el cumplimiento de la promesa de valor al cliente/usuario mediante:
  - Implementación del proyecto Estación de Transferencia.
  - Garantizando la estabilidad y la permanencia de la operación, proyectos y estrategias dentro de los alcances establecidos para la filial del Grupo EPM.
  - Buscando las mejores practicas y eficiencias en la prestación del servicio público de aseo.
- Adicionalmente, desarrollará **iniciativas que apalanquen el crecimiento en el negocio de aprovechamiento**, considerando las restricciones financieras, mediante:
  - Apalancamiento en iniciativas de Visión 2025.
  - Las nuevas alternativas de negocio de aprovechamiento apalancadas en la innovación y alianzas con terceros.
  - **Avanzará en la transformación de la cultura organizacional.**

## 2 Plan de Empresa

### Principales señales del entorno

Limitaciones para ampliar o crear nuevos rellenos sanitario esta generando propuestas de soluciones innovadoras en la gestión de residuos sólidos.

El incremento del ingreso en los países en desarrollo genera un cambio en la composición de los residuos hacia un mayor nivel de reciclables y de aprovechamiento energético.

La inversión en infraestructura de residuos es prioritaria, considerando que Colombia va en camino a ser deficitario en capacidad de rellenos



La Política Integral para la Gestión de Residuos Sólidos aprobada a finales del 2016 (Conpes 3874 2016) presenta un lineamiento estratégico claro a nivel nacional

## 2 Plan de Empresa

### Principales señales del entorno

Alto pasivo ambiental para el cierre y el manejo post delos relleno sanitarios

Se adolece de incentivos en el marco legal y regulatorio que permiten cambiar la actual tendencia de disposición de residuos en rellenos sanitarios.

Estrategia agresiva de competidores frente al mercado "natural" de Emvarias.

Deficiente control sobre sobre empresas gestoras de reciclaje.

Descoordinación de las diferentes iniciativas en materia de gestión de los residuos sólidos, de parte de ministerios y entes de gestión y control a nivel nacional y local.

Se identifican cambios y relevos en las autoridades de control y gestión del sector, asociados a cambios en regímenes políticos regionales y/o de país.



No existen las condiciones y el estímulo para desarrollar una cultura sostenida de separación en la fuente.

El urbanismo ilegal y la informalidad generan disposición indisciplinada de los residuos.

Las autoridades ambientales cada vez ejercen mayor presión sobre los operadores para el cumplimiento de normas y regulaciones no asociadas a la calidad del servicio que elevan los costos operativos.

Logística de recolección con baja Mecanización y baja cobertura.

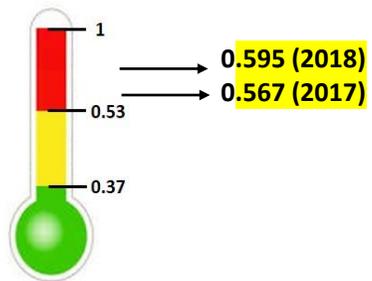
Infraestructura de disposición y tratamiento de residuos es deficiente en tecnología respecto a las tendencias en Europa.

# 2 Plan de Empresa

## Principales señales del entorno y mapa de riesgos

En el Entorno hay riesgos que pueden impactar los objetivos del Negocio

PROBABILIDAD		CONSECUENCIA				
		Mínima	Menor	Moderada	Mayor	Máxima
		1	2	4	8	16
Muy alta	5					
Alta	4			4,9		2
Media	3		16,21	1,7,13,14	6,8,12,22,19, 5	
Baja	2			15,20	3,10,11,5	
Muy baja	1				18,17	



### Índice de riesgo

2017	0,567	Alto
2018	0,595	Alto

Cantidad de riesgos	2017	2018
Extremo	1	1
Alto	7	11
Tolerable	14	10
Aceptable	0	0
<b>Total riesgos</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

**R2** Daño a la salud y la vida de las personas en el desarrollo de las actividades.

### NIVEL DE RIESGO

**Alto**

Alta prioridad; se requieren de acciones a corto plazo. Debe ponerse en conocimiento de la alta dirección. Para controles que impliquen inversión económica, realizar estudios de Costo-Beneficio.

## 2 Plan de Empresa

### Principales señales del entorno y mapa de riesgos

En el Entorno hay riesgos que pueden impactar los objetivos del Negocio

PROBABILIDAD		CONSECUENCIA				
		Mínima	Menor	Moderada	Mayor	Máxima
		1	2	4	8	16
Muy alta	5					
Alta	4			4,9		2
Media	3		16,21	1,7,13,14	6,8,12,22,19, 5	
Baja	2			15,20	3,10,11,5	
Muy baja	1				18,17	

R2

Daño a la salud y la vida de las personas en el desarrollo de las actividades.

### Controles preventivos existentes

- Programa de gestión de clima laboral y riesgo sicosocial.
- Planes de prevención y autocuidado frente a ataques y acciones violentas.
- Programa de salud ocupacional.
- Capacitación y sensibilización en manejo defensivo y prevención de siniestralidad
- Manual de normas de seguridad para el desarrollo de actividades.
- Supervisión e interventoría.

## Variación de los niveles de riesgo 2018 | Tolerable - Alto

Código del riesgo	Nombre de riesgo	Calificación Riesgo 2017	Calificación Riesgo 2018	Explicación
8	Desaprovechamiento de las condiciones de libre competencia.	Tolerable	Alto	*La competencia va más rápido que nosotros. *La operación no tiene el mismo ritmo de capacidad de gestión *Incertidumbre en los contratos
9	Cambios adversos en la regulación relacionada con la prestación del servicio	Tolerable	Alto	*El Ingreso de nuevos actores y nuevas actividades pueden afectar los ingresos de la Entidad.
12	Actuaciones que generan pérdida de valor económico, social y ambiental para la Empresa, sus grupos de interés y los territorios donde actúa	Tolerable	Alto	*Con ocasión a la situación actual de la matriz se realiza priorización de los recursos para la prestación del servicio, lo que puede ocasionar pérdida de valor
19	Injerencia por parte de agentes políticos en la gestión de la Empresa que dificulta el logro de los objetivos estratégicos	Tolerable	Alto	*el riesgo varía la calificación dado que en la actualidad se presenta una mayor exposición del grupo empresarial
22	No incorporar nuevas tecnologías de manera oportuna	Tolerable	Alto	*Con ocasión a la situación actual de la matriz se realiza priorización de los recursos para la prestación del servicio, lo que puede ocasionar pérdida de valor

## Variación de los niveles de riesgo 2018 | Alto - Tolerable

Código del riesgo	Nombre de riesgo	Calificación Riesgo 2017	Calificación Riesgo 2018	Explicación
13	No disponer de un modelo de gestión de información consecuente con las necesidades de la Empresa	Alto	Tolerable	La Entidad cuenta con base de datos que soportan el inventario único documental, contamos con instrumentos archivísticos (tabla de retención documental TRD), Programas de gestión documental, herramientas para la gestión de las comunicaciones oficiales Mercurio, entre otros.

# 2 Plan de Empresa

## Direccionamiento Estratégico Corporativo



### 1 Propósito

Para qué existimos

### 2 Identidad: Lo que decidimos SER:

- Principios de acción
- Valores

La establecen aquellos elementos que representan nuestra **filosofía empresarial**

### 3 Acción: Qué y Cómo decidimos HACERLO:

- Estrategia corporativa
- Estrategia competitiva
- Estrategias de soporte

Define el **qué y el cómo** alcanzamos nuestro **propósito** alineado con nuestra **identidad**

### 4 Resultados: Dónde decidimos LLEGAR:

- Contribución a los Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)
- MEGA
- Objetivos Estratégicos

Son logros que **esperamos alcanzar**

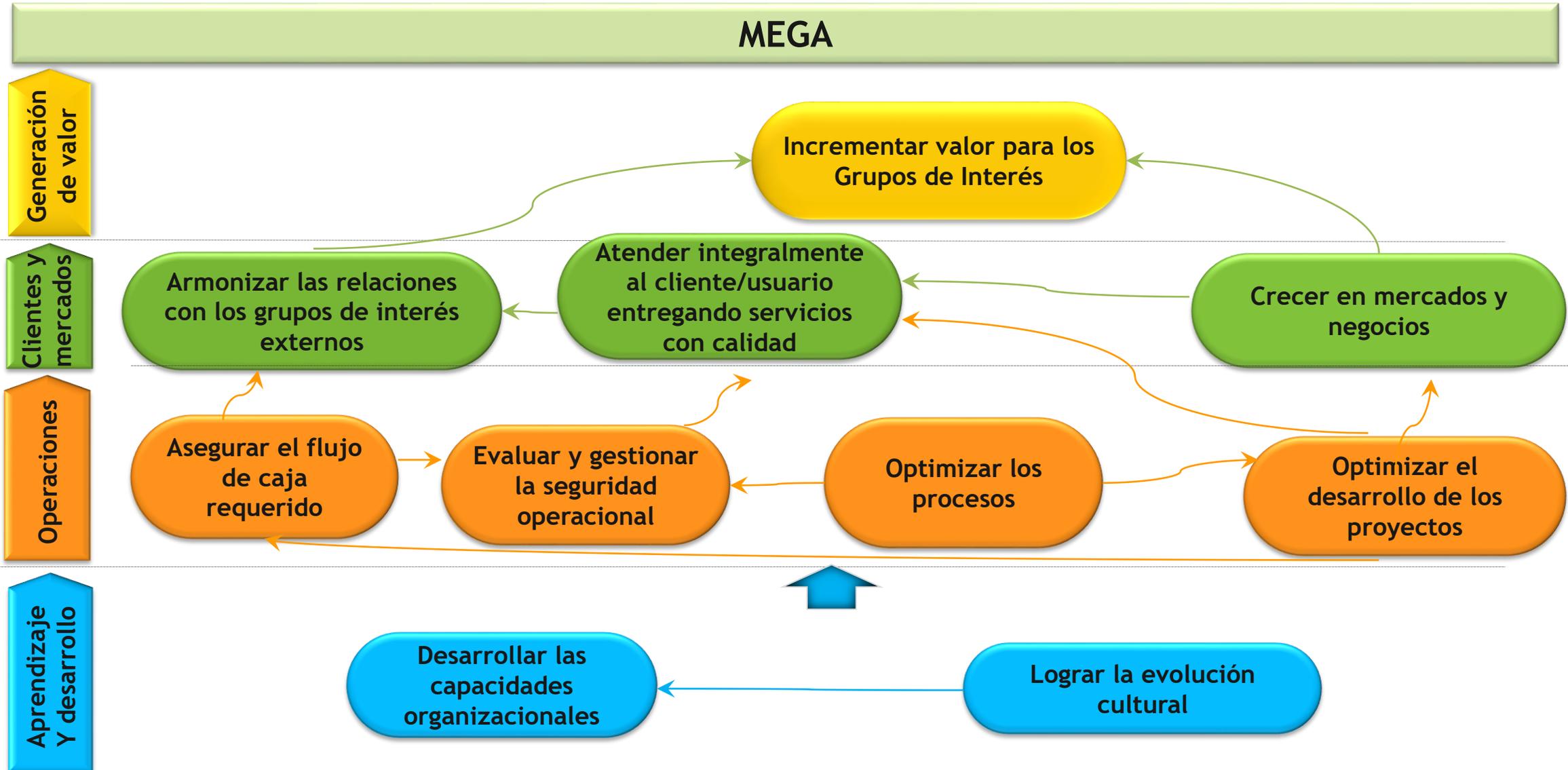
# 2 Plan de Empresa

Ajuste al Direccionamiento Estratégico- Objetivos  
Mapa de objetivos estratégicos



# MEGA y Objetivos Estratégicos actuales

Resultados



# 2 Plan de Empresa

## Direccionamiento Competitivo



### Negocios actuales:

- Transmisión
- Gas
- Gestión Aguas Residuales
- Provisión Agua
- Distribución
- Generación
- Gestión Residuos Sólidos

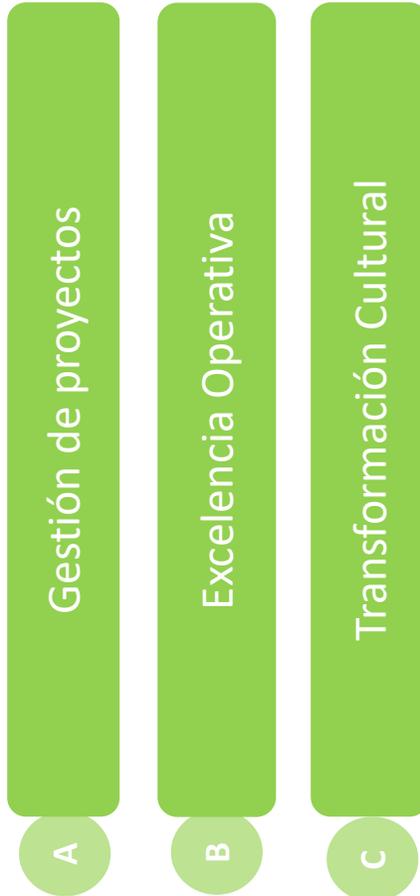
### Negocios generando valor para sus Grupos de Interés

- Rentabilizar el negocio con una operación segura.
- Rentabilizar el negocio con una operación segura y crecer de manera orgánica en los mercados actuales.
- Rentabilizar el negocio con una operación segura y crecer de manera orgánica en los mercados actuales.
- Rentabilizar el negocio con una operación segura y crecer de manera orgánica en los mercados actuales, e incorporar soluciones de energía distribuida y para nuevos usos, a través de alianzas estratégicas.
- Rentabilizar el negocio con una operación segura e incorporar energías renovables no convencionales a través de alianzas estratégicas.
- Rentabilizar el negocio con una operación segura y crecer de manera orgánica en los mercados actuales e incorporar nuevas líneas de negocio a través de alianzas estratégicas.

## 2 Plan de Empresa

### Principales retos 2020 -2023

#### Habilitadores



#### Marcos de actuación



# 2 Plan de Empresa

## Principales retos 2020 -2023

1

### Infraestructura para la Sostenibilidad

- Estación de transferencia
- Ampliación vaso Altaír
- Nuevo vaso Piñuela
- Sede Administrativa

2

### Nuevo Modelo de Gestión de Residuos Sólidos

- Ampliación ruta selectiva
- Contenerización de la Ciudad
- Alianzas con Gestores
- Puntos Naranja fijos y móviles. Estrategia de aprovechamiento
- Sistemas alternativos de levante

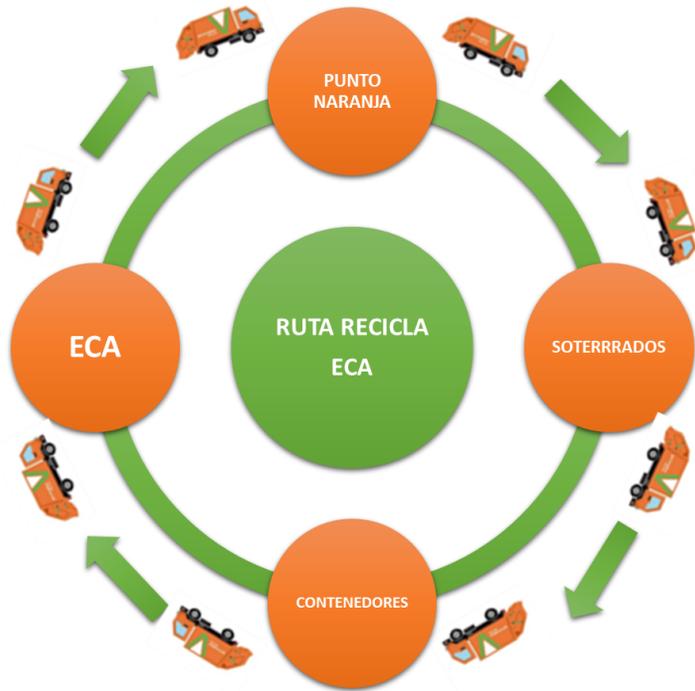
3

### Eficiencias Operativas

- Integración comercial Emvarias-Grupo EPM
- Supervisión y mecanización
- Rediseño de rutas y frecuencias, articulado con la ET.
- Incorporación tasa de aseo en esquemas prepago de agua y energía.
- Recolección y transporte en vías principales
- Uso de diferentes tipos y tamaño de vehículos para la recolección
- Esquemas de recolección mecánica
- Contenerización
- Racionalización y revisión estructura de costo de cadenas de servicios
- Aprovechamiento del Biogás Relleno Sanitario La Pradera como venta al mercado secundario del gas. En relación con 2025.
- Aprovechamiento del Biogás en la generación de energía

# 2 Plan de Empresa

## Principales Logros y Retos Ruta Recicla



### Modelo

La integración de cada uno de los componentes anteriormente mencionados para proyectar el crecimiento de la ruta recicla.



### Proyección

Proyección de crecimiento alrededor de los puntos naranja ya instalados en la ciudad



### Estrategia

Estrategia de recolección puerta a puerta en los sectores alrededor de los puntos naranja instalados.

## 2 Plan de Empresa

### Principales retos 2020 -2023

4

#### Desarrollo empresarial

- Aseguramiento y racionalización de Ingresos
- Apropiación CRM Grupo Epm.
- Sistematización calculo de tarifas.
- Digitalización Tramites y servicios.
- Facturación electrónica
- Gestión de Activos
- Implementación de controles efectivos a la operación de recolección, transporte y barrido (NoGo, pantallas vehiculares)
- Implementar herramientas y aplicaciones informáticas para mejorar la gestión y control SIG, Licencias Auditoría, Project, Avanza, Ciclope, HSM, ARCA
- Implementación de un SGE (eficiencia energética) Fortalecimiento cultura empresarial y mejoramiento clima laboral
- Estrategia de mitigación de riesgo de tercerización
- Implementación Modelo de Desempeño

# 2 Plan de Empresa

## Principales retos 2020 -2023

5

Sostenibilidad

### Objetivos de desarrollo Sostenible



### Qué vamos hacer...

- Continuidad Recolección y Transporte.
- Continuidad Barrido y Limpieza.
- Continuidad Disposición Final.
- Recolección y Transporte Sostenible
- Barrido y Limpieza Sostenible.
- Disposición Final Sostenible.
- Reposición Vehículos.
  
- Operación Carbono Neutral a 2025.
- Voluntariado Corporativo.
- Medición de Externalidades.

# Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

## Resultados del ejercicio de Materialidad



## 2 Plan de Empresa

### Principales retos 2020 -2023

5

#### Sostenibilidad



#### Continuidad Barrido y limpieza

Garantizar la **continuidad** de la infraestructura necesaria para la prestación del servicio de **Barrido y limpieza** de vías y áreas públicas.

\$ 82.695 M



#### Continuidad Recolección y transporte

Garantizar la **continuidad** de la infraestructura necesaria para la prestación del servicio de **Recolección y Transporte**.

\$ 57.157 M



#### Continuidad Disposición final

Ejecutar las obras y actividades necesarias para garantizar **continuidad** de la adecuación del sitio, la **disposición final** de los residuos, la configuración del vaso de disposición y las obras y actividades complementarias de forma técnica, oportuna y correcta

\$ 2.852 M



#### Reposición vehículos

Reposición de vehículos bajo modalidad de arrendamiento operativo para la prestación del servicio de aseo por parte de Empresas Varias de Medellín S.A E.S.P

\$ 16.113 M

## 2 Plan de Empresa

### Principales retos 2020 -2023

5

#### Sostenibilidad



#### **Barrido y limpieza** Sostenible

Garantizar la **sostenibilidad** de la infraestructura necesaria para la prestación del servicio de **Barrido y limpieza** de vías y áreas públicas.

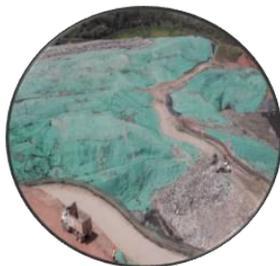
\$ 3.056 M



#### **Recolección y transporte** Sostenible

Garantizar la **sostenibilidad** de la infraestructura necesaria para la prestación del servicio de **Recolección y Transporte**.

\$ 22.335 M



#### **Disposición Final** Sostenible

Ejecutar las obras y actividades necesarias para garantizar la **sostenibilidad** de la adecuación del sitio, la **disposición final** de los residuos, la configuración del vaso de disposición y las obras y actividades complementarias de forma técnica, oportuna y correcta

\$ 13.920 M

# 2 Plan de Empresa

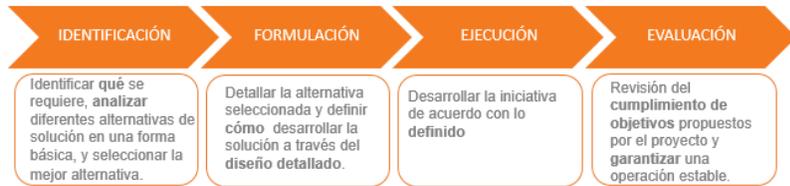
## Principales retos 2020 -2023

### Habilitadores

- A Gestión de proyectos
- B Excelencia Operativa
- C Transformación Cultural



### Ciclo de gestión de proyectos



### Habilitadores

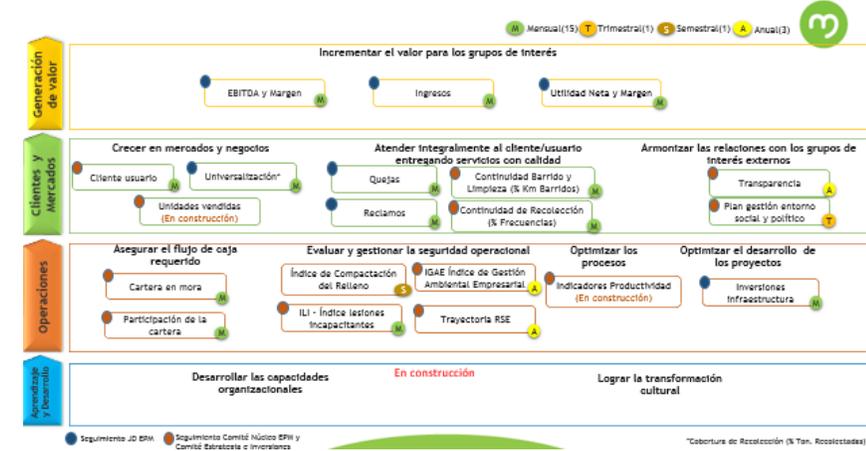
- A Gestión de proyectos
- B Excelencia Operativa
- C Transformación Cultural



### CMI - EMVARIAS

Actualizado

emvarias



# 2 Plan de Empresa

## Principales retos 2020 -2023

### Habilitadores

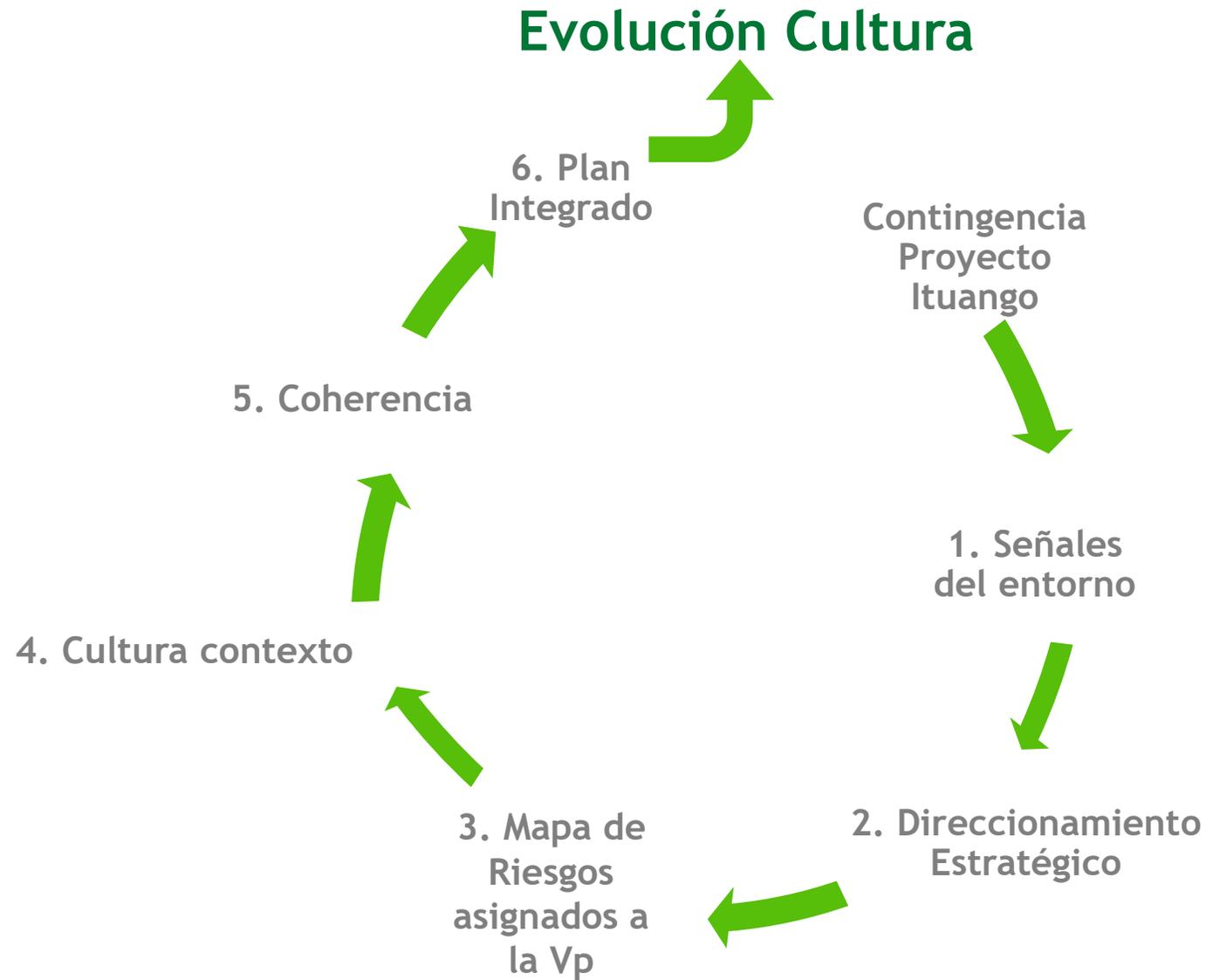


Desarrollo humano sostenible

# 2 Plan de Empresa

Principales retos 2020 -2023

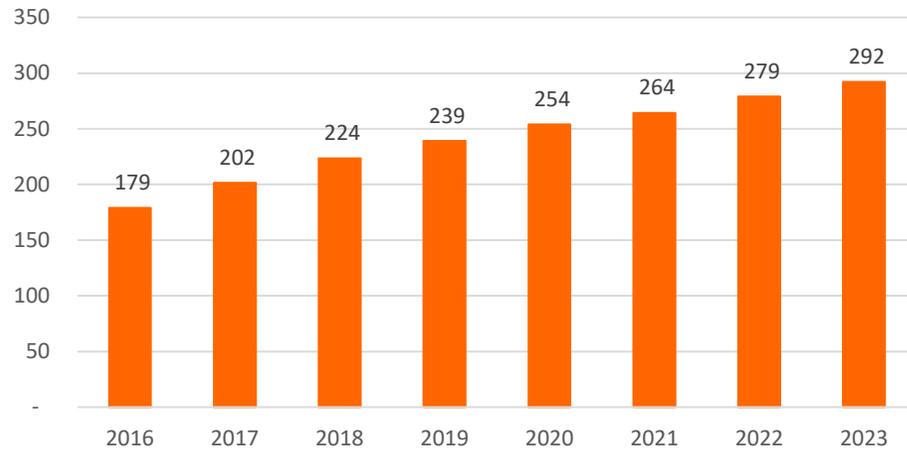
Habilitadores



# 2 Plan de Empresa

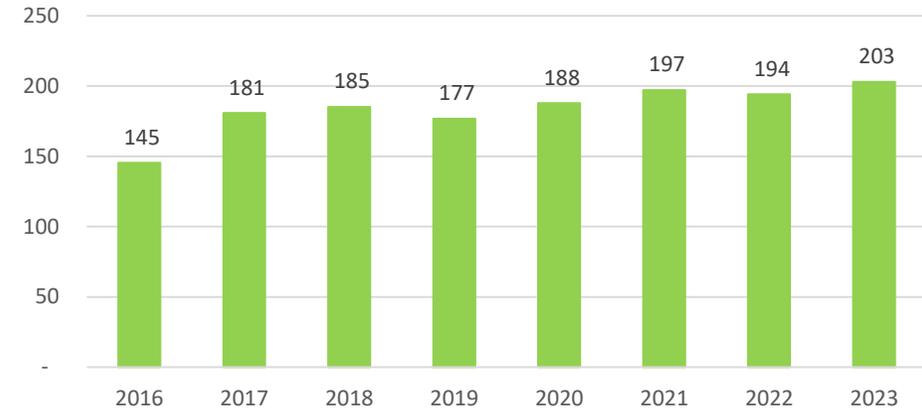
## Proyección financiera de largo plazo y meta 2020

### INGRESOS OPERATIVOS



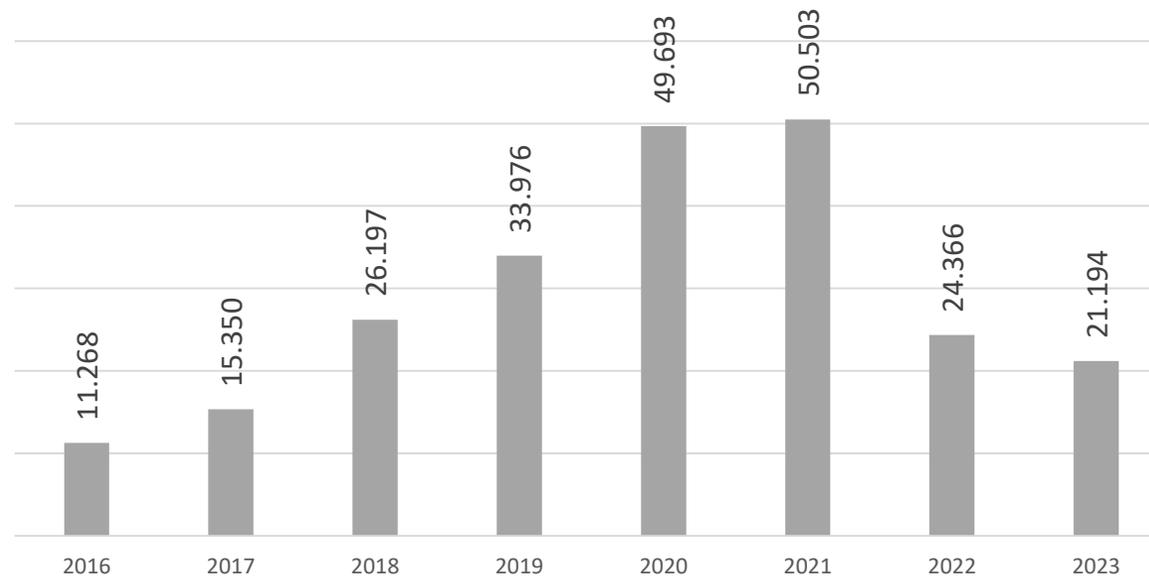
■ INGRESOS OPERATIVOS (COP Miles de Millones)

### COSTOS Y GASTOS



■ COSTOS Y GASTOS (COP Miles de Millones)

### Inversiones



## 2 Plan de Empresa

### Indicadores Cuadro de Mando Integral

	Nombre	Meta actual/ Propuesta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
Generación de valor	EBITDA (MM\$) y Margen	62 (26%)	66 (26%)	67 (25%)	85 (30%)	89 (31%)
	Utilidad neta	12	8	7	5	12
	Margen Neto	5%	3%	2%	2%	4%
Clientes y Mercados	Ingresos (MM\$)	240	254	265	279	292
	Universalización	99.2%	99.4%	99.7%	99.8%	99.85%
Operaciones	Inversiones en infraestructura	34	50	51	24	21
	ILI**	0.68	0.64	0.61	0.58	0.55
	Continuidad Barrido	100%	100%	100%	100%	100%
	Continuidad Recolección	100%	100%	100%	100%	100%

## **3. Cómo lo vamos a lograr**

---

### 3 Plan de Empresa

#### Proyectos de Inversión del Negocio 2020-2023

#### Portafolio Proyectos de Infraestructura y Mejora Operacional

Emvarias	2020	2021	2022	2023	Total 2020-2023	Total con Vigencias Futuras*
Inversiones Nuevas	112.833	102.807	16.421	10.715	44.648	242.776
Inversiones En Curso	52.106	14.850	2.656	5.228	74.840	74.840
Total Inversiones	164.939	117.657	19.077	15.943	119.487	317.616

### 3 Plan de Empresa

## Proyectos de Inversión del Negocio 2020-2023

Se destacan para la vigencia los siguientes Proyectos o programas:

Objetivo Estratégico	Proyecto / Programa	Inversiones	% Participación
		2020- 2023	- Plan
Incrementar valor para los grupos de interés	Estación de Transferencia	\$ 38.571	12,14%
	Adecuación Vaso Altaír y Obras Complementarias (incluye interventoría)	\$ 19.630	6,18%
Optimizar los procesos	Vaso Piñuela (Obra civil)	\$ 35.607	11,21%
	Ajustes y complemento tren de tratamiento	\$ 16.639	5,24%
	Construcción sede de Operaciones (Diseños, C.N y asesoría)	\$ 9.041	2,85%
Incrementar valor para los grupos de interés	Continuidad Recolección y transporte	\$ 57.157	18,00%
	Continuidad Barrido y Limpieza	\$ 82.695	26,04%
Optimizar los procesos	Continuidad Disposición Final	\$ 2.852	0,90%
	Reposición Vehicular	\$ 16.113	5,07%
	Recolección y transporte Sostenible	\$ 22.335	7,03%
	Barrido y Limpieza Sostenible	\$ 3.056	0,96%
	Disposición final sostenible	\$ 13.920	4,38%
Atender integralmente al cliente/usuario entregando servicios con calidad	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 317.616</b>	<b>100%</b>

### 3 Plan de Empresa

#### Proyectos de Inversión en Infraestructura 2020 - 2023

Se destacan para la vigencia, inversiones en **Proyectos nuevos en infraestructura**

Objetivo Estratégico	Proyecto / Programa	Período de Ejecución	Costo Estimado
Incrementar valor para los Grupos de Interés	Licenciamiento Vaso Piñuela	2021- 2028	\$87.423

**MUCHAS GRACIAS**