

**Plan Empresa**  
**Empresas Varias de Medellín**  
**2026-2035**

0.	Plan Estratégico de Grupo EPM .....	5
1.	Contexto general de la empresa y de sus negocios.....	5
2.	Análisis de entorno y desempeño de la empresa .....	5
2.1.	Reconocimiento del Entorno de la empresa .....	5
2.2.	Desempeño de la empresa.....	5
3.	Análisis de Riesgos de la empresa .....	5
4.	Matriz y análisis DOFA de la empresa.....	5
5.	Despliegue y Alineación con el direccionamiento estratégico de Grupo EPM .....	5
6.	Plan Financiero consolidado empresa .....	5
7.	Presupuesto consolidado empresa .....	5
8.	Negocio Empresas Varias de Medellín .....	6
8.1	Contexto del negocio.....	6
8.2	Análisis del entorno y desempeño de la empresa .....	18
8.2.1	Reconocimiento del Entorno de la empresa .....	18
8.2.2	Desempeño del negocio .....	21
8.2.3	Cuadro de Mando Integral (CMI).....	25
8.3	Análisis de riesgos de la empresa .....	27
8.4	Despliegue y Alineación con el direccionamiento competitivo.....	28
8.5	Alineación de la Gestión de Activos .....	30
8.6	Plan financiero.....	31
8.7	Presupuesto.....	48
8.8	Portafolios de Planes, programas y proyectos negocio .....	48
8.8.1	Portafolio de sostenimiento .....	49
8.8.2	Portafolio de optimización de operaciones .....	52
8.8.3	Portafolio de expansión de infraestructura .....	54
8.8.4	Portafolio de nuevas soluciones y nuevos negocios.....	56
9.	Planes, programas y proyectos transversales .....	61
9.1	Plan de Sostenibilidad .....	61
9.2	Análisis de Brechas .....	64
9.3	Orientaciones de experiencia de nuestros clientes y usuarios.....	68

## Índice de Tablas

Tabla 1. Cantidad de plazas ocupadas por área. ....	9
Tabla 2. Cantidad de vehículos – arrendamiento operativo Renting Colombia .....	11
Tabla 3. Cantidad de vehículos – propios .....	12
Tabla 4. Cantidad de equipos de aseo propios.....	12
Tabla 5. Cantidad de vehículos – arrendamiento operativo Autocentro Williams.....	13
Tabla 6. Cantidad de usuarios atendidos del Municipio de Itagüí.....	14
Tabla 7. Información general de Emvarias.....	15
Tabla 8. Datos cobertura en los servicios .....	15
Tabla 9. Crecimiento usuario por año .....	17
Tabla 10. Datos suscriptores por tipo de uso y estrato. ....	17
Tabla 11. Resultados indicadores financieros a diciembre 2024 de Emvarias. ....	21
Tabla 12. Resultados indicadores operativos a diciembre 2024 de Emvarias. ....	23
Tabla 13. Descripción retos ambiciosos .....	29
Tabla 14. Escenario macroeconómico mayo 2025 compartido por EPM.....	31
Tabla 15. Estado de Resultados 2024-2034.....	32
Tabla 16. Plan de Inversiones 2026-2035 (Infraestructura y Otras Aplicaciones de Inversión) .....	46
Tabla 17. Plan de Inversiones 2026-2035 (Otros proyectos del costo y el gasto) .....	46
Tabla 18. Alineación estratégica para el portafolio Sostenimiento .....	49
Tabla 19. Detalle proyectos del portafolio de Sostenimiento. ....	51
Tabla 20. Alineación estratégica para el portafolio Optimización .....	52
Tabla 21. Detalle proyectos del portafolio de optimización de operaciones. ....	53
Tabla 22. Alineación estratégica para el portafolio de expansión de infraestructura .....	54
Tabla 23. Detalle proyectos del portafolio de optimización de operaciones. ....	55
Tabla 24. Alineación estratégica para el portafolio de expansión de infraestructura .....	56
Tabla 25. Detalle proyectos del portafolio de nuevas soluciones y nuevos negocios. ....	57

## Índice de imágenes

Imagen 1. Zona rural y Zona urbana atendida .....	6
Imagen 2. Organigrama Emvarias.....	8
Imagen 3. Residuos No aprovechables.....	10
Imagen 4. Residuos aprovechables. ....	10
Imagen 5. Servicios No regulados. ....	11
Imagen 6. Vehículos compactadores para la prestación del servicio.....	13
Imagen 7. Equipos de aseo para la atención de residuos especiales.....	13
Imagen 8. Equipos de barrido, tanto mecánicos como de succión, de autopropulsión como sobre chasis. ....	14
Imagen 9. Equipos de aseo para la contenerización de residuos, cajas autocompactadoras de residuos secos y húmedos.....	14
Imagen 10. Matriz DOFA 2025 .....	20
Imagen 11. Matriz DOFA de Emvarias y cierre de brechas, aprobada por la Junta Directiva 2025. .	21
Imagen 12. Cuadro de Mando Integral. ....	26

Imagen 13. Trayectoria de riesgos de la empresa .....	27
Imagen 14. Mapa de calor de riesgos. ....	28
Imagen 15. Nivel e índice de riesgos. ....	28
Imagen 16. Cantidad de riegos analizados. ....	28
Imagen 17. Retos ambiciosos Grupo EPM. ....	29
Imagen 18. Alineación estratégica competitiva (retos, perspectiva, objetivos y portafolios).....	30
Imagen 19. Fondeo requerido .....	38
Imagen 20. Presupuesto de ingresos y gastos para el 2026.....	48
Imagen 21. Descripción de portafolios de planes, programas y proyectos.....	49
Imagen 22. Relación estrategias cierre de brechas. ....	64
Imagen 23. Procedimiento cierre de brechas .....	67
Imagen 24. Encuesta calidad percibida .....	69
Imagen 25. Medición experiencia emocional .....	70
Imagen 26. Medición experiencia emocional .....	70
Imagen 27. Medición enganche emocional .....	71

### Índice de gráficas

Gráfica 1. Caracterización por genero de la planta de cargos de Emvarias.....	8
Gráfica 2. Número de plazas ocupadas por Área de Emvarias. ....	9
Gráfica 3. Datos proyecciones de toneladas. ....	35
Gráfica 4. Datos proyección de toneladas Medellín.....	36
Gráfica 5. Datos proyección de usuarios .....	37
Gráfica 6. Datos proyección de kilómetros de Barrido.....	37
Gráfica 7. Proyección Inversiones 2025-2035 .....	38
Gráfica 8. Fondeo requerido. ....	38
Gráfica 9. Ingresos totales - proyecciones 2025-2035. ....	39
Gráfica 10. Costos y Gastos - proyecciones 2025-2035.....	40
Gráfica 11. EBITDA - proyecciones 2025-2035. ....	40
Gráfica 12. Margen EBITDA - proyección financiera 2025-2035 .....	41
Gráfica 13. Margen Operativo - proyecciones 2025-2035. ....	41
Gráfica 14. Depreciaciones y amortizaciones - proyección 2025-2035.....	42
Gráfica 15. Resultado operacional - proyección 2025-2035. ....	42
Gráfica 16. Resultado neto - proyección 2025-2035. ....	43
Gráfica 17. Margen neto - proyecciones 2025-2035. ....	43
Gráfica 18. Flujo de caja - proyección 2025-2035. ....	44
Gráfica 19. Caja-proyección 2025-2035. ....	44
Gráfica 20. Dividendos pagados - proyección 2025-2035. ....	45

Los capítulos del 0 al 6 corresponden a la información del Grupo EPM, por lo tanto, se deja enunciativo y se anexa un documento aparte con el desarrollo de estos capítulos.

- 0. Plan Estratégico de Grupo EPM**
  - 1. Contexto general de la empresa y de sus negocios**
  - 2. Análisis de entorno y desempeño de la empresa**
    - 2.1. Reconocimiento del Entorno de la empresa**
    - 2.2. Desempeño de la empresa**
  - 3. Análisis de Riesgos de la empresa**
  - 4. Matriz y análisis DOFA de la empresa**
  - 5. Despliegue y Alineación con el direccionamiento estratégico de Grupo EPM**
  - 6. Plan Financiero consolidado empresa**
  - 7. Presupuesto consolidado empresa**

“Para obtener más información sobre el Plan de Empresa, ver Anexo 1. Plan Estratégico Grupo EPM.

## 8. Negocio Empresas Varias de Medellín

### 8.1 Contexto del negocio

EMVARIAS es la organización encargada desde hace 61 años de la prestación del servicio público de aseo y sus actividades complementarias en la ciudad de Medellín y sus 5 corregimientos. Su trayectoria, experticia e innovación en el marco de la gestión integral de los residuos sólidos la convierte en una empresa antioqueña emblemática, reconocida por la calidad, cobertura y continuidad en los servicios que presta.



Imagen 1. Zona rural y Zona urbana atendida

La Empresa se encuentra constituida como una sociedad anónima por acciones, y se rige principalmente por la Ley 142 de 1994 “aplica a los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural; a las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos de que trata el artículo 15 de la presente Ley, y a las actividades complementarias definidas en el Capítulo II del presente título y a los otros servicios previstos en normas especiales de esta Ley.”, La Resolución CRA 943 de 2021 “ La presente resolución tiene como objeto principal integrar y unificar la regulación expedida por la Comisión de Regulación de Agua ...” y el Decreto 1077 de 2015 “El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio tendrá como objetivo primordial lograr, en el marco de la ley y sus competencias, formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes y proyectos en materia del desarrollo territorial y urbano planificado del país, la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo, teniendo en cuenta las condiciones de acceso y financiación de vivienda, y de prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento básico.”, el cuál reglamenta las actividades de la prestación del servicio. Además, la Superintendencia de

Servicios Públicos Domiciliarios es la encargada de hacer cumplir la normativa y los estándares de calidad como ente de vigilancia y control.

Es así, como en la ciudad de Medellín la empresa ejecuta proyectos de aprovechamiento (Ruta recicla, ECA, Puntos naranja) y recuperación, sistemas soterrados, atención a multiusuarios y grandes generadores, su quehacer específico se encuentra contenido en su objeto social, el cual expresa lo siguiente:

### **Objeto**

La sociedad tiene como objeto social principal la prestación del servicio público de aseo en el marco de la gestión integral de los residuos sólidos, incluidos:

- a) Los servicios públicos ordinarios y especiales de aseo y las actividades conexas y complementarias previstas en la ley 142 de 1994 y aquellas que la modifiquen o sustituyan.
- b) Servicios de manejo, recolección, tratamiento, transporte, disposición final y aprovechamiento de residuos ordinarios, especiales, industriales y peligrosos dentro y fuera del territorio nacional.
- c) La comercialización de toda clase de productos, bienes o servicios en beneficio o interés de los usuarios de los servicios públicos domiciliarios o de las actividades complementarias que constituyen el objeto social principal de la sociedad, los que podrán ser comercializados o vendidos con otorgamiento o no de plazos para sus pagos. En todo caso, de conformidad con lo establecido en el artículo 18 de la ley 142, la sociedad podrá participar como socia en otras empresas de servicios públicos; o en las que tengan como objeto principal la prestación de un servicio o la provisión de un bien indispensable para cumplir su objeto, si no hay ya una amplia oferta de este bien o servicio en el mercado. Podrá también asociarse, en desarrollo de su objeto, con personas nacionales o extranjeras, o formar consorcios con ellas.

De igual manera, dentro del objeto social también están comprendidos la prestación de los servicios de:

- a) Aseo en entidades públicas y privadas, desinfección, lavado y mantenimiento de superficies, áreas y equipamientos, actividades complementarias de cafetería, operaciones logísticas, mantenimiento y reparaciones locativas menores.
- b) Jardinería y mantenimiento de zonas verdes públicas y privadas, prados, árboles y plantas ornamentales, paisajismo y control de plagas.
- c) Alquiler y limpieza de baños públicos.
- d) Servicios de capacitación y asesoría en gestión integral de residuos.

Para el cumplimiento de su objeto social, la sociedad podrá participar en actividades para el fomento de la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico en los campos relacionados con el servicio público que constituye su objeto y en general todas aquellas actividades que se encuentren dentro de su objeto social o sean necesarias para el cumplimiento de sus fines. Se entenderá incluida en el objeto social la celebración de los actos directamente relacionados con el mismo y los que tengan por fin ejercer los derechos o cumplir las obligaciones, legal o convencionalmente derivados de la existencia y actividad de la Sociedad.

La Sociedad no podrá participar como socia en sociedades colectivas.

## Estructura organizacional

Emvarias está estructurada jerárquicamente de la siguiente manera:

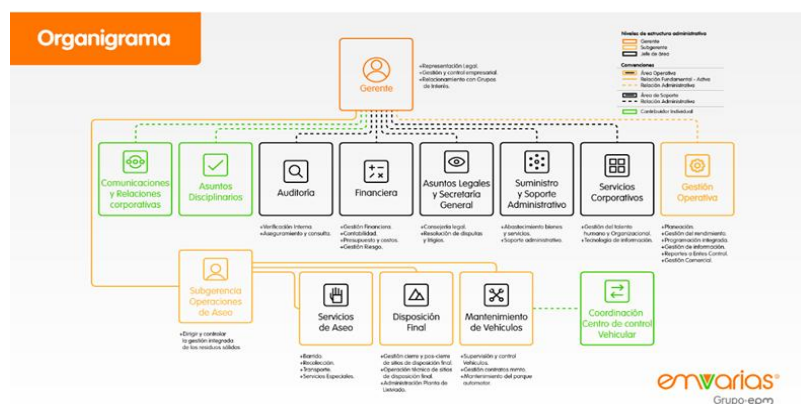
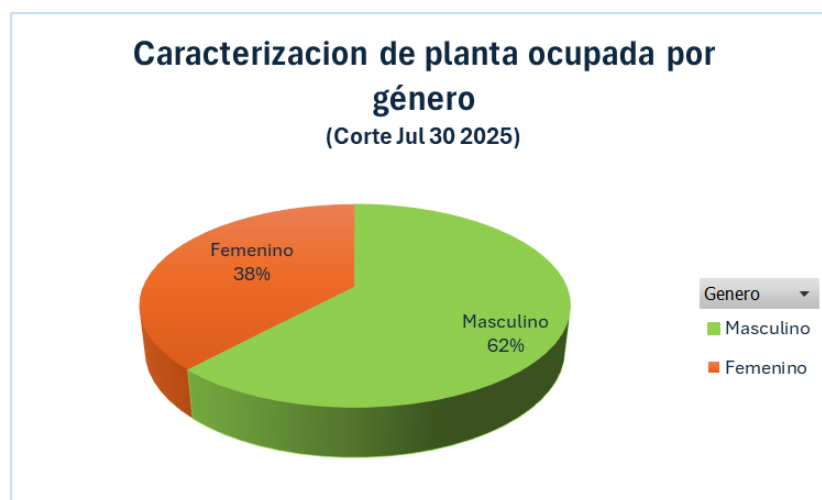


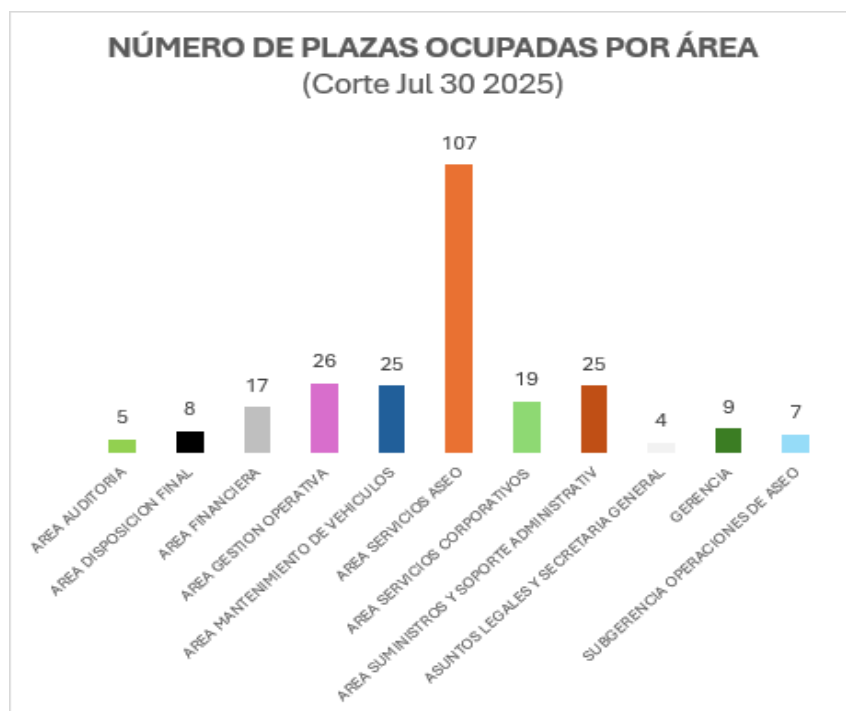
Imagen 2. Organigrama Emvarias

Emvarias cuenta con una planta de personal vinculado para garantizar la prestación del servicio y el funcionamiento adecuado de la empresa, esta planta con corte a julio del 2025 esta distribuida así:



Gráfica 1. Caracterización por genero de la planta de cargos de Emvarias.





Gráfica 2. Número de plazas ocupadas por Área de Emvarias.

Tabla 1. Cantidad de plazas ocupadas por área.

ÁREA	Nº PLAZAS OCUPADAS
Área auditoría	5
Área disposición final	8
Área financiera	17
Área gestion operativa	26
Área mantenimiento de vehículos	25
Área servicios aseo	107
Área servicios corporativos	19
Área suministros y soporte administrativo	25
asuntos legales y secretaria general	4
gerencia	9
subgerencia operaciones de aseo	7
<b>Total general</b>	<b>252</b>

Así mismo, al tratarse de una empresa que desarrolla actividades en el marco de la prestación del servicio de aseo, cuenta con dos segmentos de mercado que se definen a continuación:

### Servicio Regulado

Son las actividades que realiza la Empresa en el marco de la prestación del servicio de aseo de acuerdo con los alcances y reglamentación técnica establecida en el Decreto 1077 del

2015 y que se encuentran reguladas por parte de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), entidad que establece a través de la Resolución CRA 943 de 2021 la metodología tarifaria para la remuneración de los costos inherentes al desarrollo de estas actividades.

A continuación, se presentan los servicios que presta la Empresa de acuerdo con los alcances definidos en la normativa del sector:

### Residuos No aprovechables



Imagen 3. Residuos No aprovechables.

### Residuos aprovechables



Imagen 4. Residuos aprovechables.

### Servicios No Regulados

Son las actividades que realiza la Empresa en el marco de la prestación del servicio que no se encuentran reguladas por la comisión de regulación y cuyos costos del servicio no cuentan con una metodología específica para su remuneración.



Imagen 5. Servicios No regulados.

### Conformación de la flota actual

Emvarias presta el servicio de aseo con una flota de vehículos y equipos que le permiten estar a la vanguardia en tecnología y requerimientos del territorio.

Recolección de residuos ordinarios sector residencial y grandes generadores a través de vehículos compactadores de 7, 14, 17 y 20 yd<sup>3</sup> dotados de sistemas de levantamiento hidráulico como LIFTER y mangueras retráctiles para sistemas soterrados.

Tabla 2. Cantidad de vehículos – arrendamiento operativo Renting Colombia

Flota arrendamiento (Renting Colombia)		
Cantidad	Tipo de Vehículos	Modelo
102	Recolector doble troque	2015-2017-2022-2023
13	Recolector doble troque stand by	2015-2017-2022-2023
3	Vehículo eléctrico	2019
1	Vehículo eléctrico stand by	2019
5	Recolector sencillo	2022
1	Recolector sencillo stand by	2022
<b>125</b>		

Tabla 3. Cantidad de vehículos – propios

Flota propia		
Cantidad	Tipo de Vehículos	Modelo
1	Carro camilla	2017
2	Moto	2021
7	Volqueta	2003-2008-2012
7	Minicargador	2016-2020-2021
7	Camabaja	2018-2019-2021
3	Camioneta	2011-2018
5	Carrotanque	2005-2012
1	Carrotanque hidrolavado GNV	2016
7	Barredora	2015-2016-2017-2018-2022
1	Recolector sencillos	2009
15	Recolector doble troque	2007-2009-2012
3	Ampliroll sencillos	2023
3	Ampliroll doble troques	2017-2020-2021
2	Skip loader	2019-2020
1	Montacarga	2020
6	Motocargueros	2025
<b>71</b>	<b>Total</b>	

Tabla 4. Cantidad de equipos de aseo propios

Equipos propios		
Cantidad	Tipo de Vehículos	Modelo
6	Cajas autocompactadoras	2018-2019-2021
21	Cajas ampliroll	2018-2019-2023

6	Cajas skip loader	2023
2	Embaladoras	2020-2023
<b>35</b>	<b>Total</b>	

Tabla 5. Cantidad de vehículos – arrendamiento operativo Autocentro Williams

Flota arrendamiento (Autocentro Williams - Plan de choque)		
Cantidad	Tipo de Vehículos	Modelo
4	Recolector doble troque	2020-2022-2023
2	Recolector doble troque stand by	1999-2022
<b>6</b>		



Imagen 6. Vehículos compactadores para la prestación del servicio.

Recolección de residuos especiales (RCD, voluminosos, Peligrosos, hospitalarios, Aprovechables) se cuentan con equipos de volcó y cajas desmontables como volquetas, Amplirroll, Skypeloader y camiones livianos eléctricos.



Imagen 7. Equipos de aseo para la atención de residuos especiales.





Imagen 8. Equipos de barrido, tanto mecánicos como de succión, de autopropulsión como sobre chasis.



Imagen 9. Equipos de aseo para la contenerización de residuos, cajas autocompactoras de residuos secos y húmedos.

Emvarias en la prestación del servicio atendió en el 2024 los requerimientos generados en la ciudad de Medellín y sus cinco corregimientos en toneladas generadas, km de barridos, m<sup>2</sup> de césped y la disposición de residuos en el Relleno Sanitario La Pradera de los 43 municipios en promedio que disponen en él, es así como se muestran los datos generales de la empresa a corte de diciembre 2024, adicional se atienden 1.232 usuarios en el municipio de Itagüí así:

Tabla 6. Cantidad de usuarios atendidos del Municipio de Itagüí.

Residencial ITAGUI	1	13
Residencial ITAGUI	2	205
Residencial ITAGUI	3	972
Residencial ITAGUI	4	4
P.Productor-ITAGUI	4	21
G.Productor-ITAGUI	Rango < 6	8
G.Productor-ITAGUI	Rango >= 6	12

**Datos Generales Emvarias:**

Tabla 7. Información general de Emvarias

Concepto	2024	
	Valor	Unidades
Toneladas recolectadas	704,578.99	Ton
Toneladas recolectadas + CLUS	706,598.19	Ton
Barrido y limpieza (manual y mecánico)	1,768,314.54	Km
Aprovechamiento		
Lavado de vías	2,833,366	m2
Cestas públicas	476	un
Corte de césped	196,810,379	m2
Poda de árboles	21.333	Individuos/año

Tabla 8. Datos cobertura en los servicios

COBERTURA	2024 A NOV
<b>Resto</b>	25,150
<b>Ton Resto</b>	4,213
<b>Toneladas Recolectadas</b>	706,598
<b>Toneladas Producidas</b>	710,811
<b>Cobertura</b>	<b>99.41%</b>

**Negocios y mercados que atiende:**

Actualmente cuenta con cerca de 1.000.000 usuarios suscritos, de los cuales la mayor representación la tenemos en el segmento residencial con aproximadamente 921.310 usuarios, alrededor de 76.569 usuarios pequeños productores y más de 4.396 clientes del segmento grandes generadores industriales y comerciales. También posee el relleno sanitario de mayor capacidad en Antioquia, La Pradera; ubicado en Don Matías, el cual recibe más de 3.500 toneladas de residuos provenientes de más 43 municipios de Antioquia.

Además de la comercialización de toda clase de productos, bienes o servicios en beneficio o interés de los usuarios de los servicios públicos domiciliarios o de las actividades complementarias que constituyen el objeto social principal de la sociedad, los que podrán ser comercializados.

Los segmentos al cual va dirigida la comercialización de los servicios especiales y la gestión de atención al cliente sobre la recolección del ordinario son: el segmento residencial, grandes generadores, pequeños generadores y oficiales.

## **Portafolio de productos y servicios**

### **Recolección, transporte y disposición final de:**

Recogemos y transportamos los residuos sólidos que se generan en zonas residenciales, comerciales e industriales de la ciudad. Para lograrlo, recorremos la ciudad con vehículos recolectores amigables con el medio ambiente que funcionan con gas. En zonas residenciales nuestros vehículos pasan 2 veces por semana y en zonas comerciales los 7 días de la semana.

- Residuos ordinarios
- RCD
- Voluminosos y Llantas
- Vegetales

### **Ruta especializada de:**

Recogemos, transportamos y tratamos, de forma segura residuos corrosivos, explosivos, inflamables, infecciosos, tóxicos o reactivos que son potencialmente contaminantes para el ambiente. En asocio con gestores especialistas en desactivación, incineración y disposición final en celdas de seguridad

- Ruta hospitalaria
- Respel
- Ruta carpintería

### **Prestación de servicios especiales y venta de productos:**

Barrer las calles no es suficiente para que luzcan limpias, por eso realizamos el lavado de vías, puentes peatonales y áreas públicas de la ciudad, dejándolas relucientes con nuestras seis carrotaques prestamos este servicio de limpieza y embellecimiento de manera eficiente, embellecemos a Medellín con podas de árboles e intervención de zonas verdes como parques, glorietas y vías públicas, permitiendo mantener la estética y evitar el riesgo de accidentes por ramas caídas, también disminuimos el riesgo de inundaciones a través de la limpieza de sumideros de aguas lluvias en los que se acumulan residuos que obstruyen el paso de agua y le damos un manejo adecuado a los residuos que allí se encuentran. Se presta el servicio de aseo en las sedes de eventos durante su realización para garantizar las mejores condiciones a los asistentes este servicio está disponible tanto para entidades públicas como privadas.

- Lavado de áreas públicas o privadas
- Carrotaque y barredora
- Corte y poda áreas públicas o privadas



- Limpieza de sumideros
- Atención de Eventos de ciudad
- Venta de contenedores

### Clientes y usuarios atendidos

De acuerdo con el tipo de uso tenemos usuarios residenciales y no residenciales. Los residenciales clasificados en los estratos 1, 2, 3, 4, 5 y 6 y los no residenciales clasificados en pequeño productor comercial o industrial, gran productor comercial o industrial y exento.

En el último año tuvimos un crecimiento general en el Segmento residencial con un crecimiento en 2024 respecto al año anterior de 2.30% en usuarios y el segmento empresas (No residencial) con un crecimiento en el 2024 respecto al año anterior 5.33%. A continuación, presentamos el comportamiento de suscriptores por uso de los últimos 4 años con las cifras con cierre a diciembre 31 de cada vigencia:

Tabla 9. Crecimiento usuario por año

Año	Total Usuarios	Residencial	No Residencial	%Crec Residencial	%Crec Residencial
<b>2020</b>	885589	831654	53935	2.06%	0.90%
<b>2021</b>	906667	849263	57404	2.12%	6.43%
<b>2022</b>	932683	873574	59109	2.86%	2.97%
<b>2023</b>	965257	889927	75330	1.87%	27.44%
<b>2024</b>	989751	910405	79346	2.30%	5.33%

Discriminando nuestros usuarios de los ultimo 4 años por uso, estrato y clasificación, tenemos el siguiente comparativo:

Tabla 10. Datos suscriptores por tipo de uso y estrato.

Tipo Uso General	Clasificación	Junio 2025	Julio 2025
<b>Residencial</b>			
	Estrato 1	\$ 118,143	118554
	Estrato 2	\$ 308,068	308791
	Estrato 3	\$ 267,264	267492
	Estrato 4	\$ 109,715	109766
	Estrato 5	\$ 74,659	74710
	Estrato 6	\$ 41,854	41997
<b>Total Residencial</b>		<b>\$ 919,703</b>	<b>921310</b>
<b>No Residencial</b>			
	Pequeño productor	\$ 76,459	76569
	Gran productor	\$ 4,399	4396

<b>Total No Residencial</b>	<b>\$ 80,858</b>	<b>80965</b>
<b>Total general</b>	<b>\$ 1,000,561</b>	<b>1002275</b>

## 8.2 Análisis del entorno y desempeño de la empresa

### 8.2.1 Reconocimiento del Entorno de la empresa

Dentro del ciclo de planeación estratégica de EPM se evalúa conjuntamente con el grupo y todas las filiales las señales del entorno y tenencias a nivel mundial y País, estas son las señales identificadas:

Los entornos BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible) continúan, representados en alta incertidumbre en aspectos transversales como:

- Incertidumbre e inestabilidad política por elecciones presidenciales y continuidad de los conflictos bélicos, afectando la cadena de suministros e impulsando el nearshoring y el friendshoring.
- Cambio climático y climas extremos: sequías e inundaciones, altas temperaturas. El estrés hídrico se asoma con fuerza, convirtiéndose en una variable común en los próximos 25 años. La desalación y el reúso son importantes soluciones ante la escasez y conservación del agua, para Emvarias el aumento en la generación de lixiviados por la humedad de los residuos y el comportamiento en el relleno, aumento en la generación de lixiviados por la humedad de los residuos y comportamiento en el relleno.
- Inestabilidad e incertidumbre económica por cambios en los comportamientos de la inflación, las tasas de interés y el crecimiento de la productividad de los países líderes. Los mercados financieros digitales convierten al bitcoin en una posibilidad de refugio y diversificación.
- Cambios tecnológicos como la IA generativa, la evolución de la transición energética y la digitalización que impacta la geopolítica alrededor de la materia prima como el petróleo, el gas, los recursos renovables (hidrógeno y biogás, pequeños reactores nucleares), y los minerales críticos o tierras raras (Cobre, níquel, cobalto, litio, cromo, grafito, manganeso, zinc).
- Eficiencia en el uso de los recursos y economía circular continúan siendo el direccionador de la sostenibilidad. Se visualiza el aprovechamiento en las cadenas de valor extendidas (movilidad sostenible, reúso del agua, desalación, biogás y biometano).
- Los centros de datos emergen en el paisaje urbano y la inversión, demandando servicios públicos.
- Evolución cultural: Cambios y preferencias de la población: eco-amigables, autónomos, digitales. Migraciones y orden público deteriorado.

- Cambios normativos nacionales e internacionales que buscan garantizar la soberanía y la autonomía energética. Presiones inflacionarias alrededor de los servicios públicos provocan la tendencia a revisar los sectores y mercados.

### **Colombia**

- Propuestas regulatorias sobre la autogeneración y producción marginal de energía, Propuesta regulatoria del nuevo marco tarifario en aseo, incluir cambios previstos en documentos publicados con los cambios previstos en aseo (Lixiviados y aprovechamiento)
- Nuevos planes de desarrollo del H2.
- Potencial déficit de gas natural desde 2025.
- Potencial faltante de energía desde 2028.
- Proyectos de Ley de reforma a Servicios Públicos. Posible otras reformas tributarias, salud, educación, pensional, laboral, justicia, de tierras
- De igual manera dentro de Emvarias se revisó con los grupos focales de cada área los siguientes aspectos:

### **Componente Social:**

- 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.
- Inclusión de la exclusividad para la prestación de la actividad de aprovechamiento a recicladores

### **Componente Ambiental:**

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

### **Componente Político:**

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

## Componente tecnológico:

- 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.

## Componente económico:

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



Imagen 10. Matriz DOFA 2025

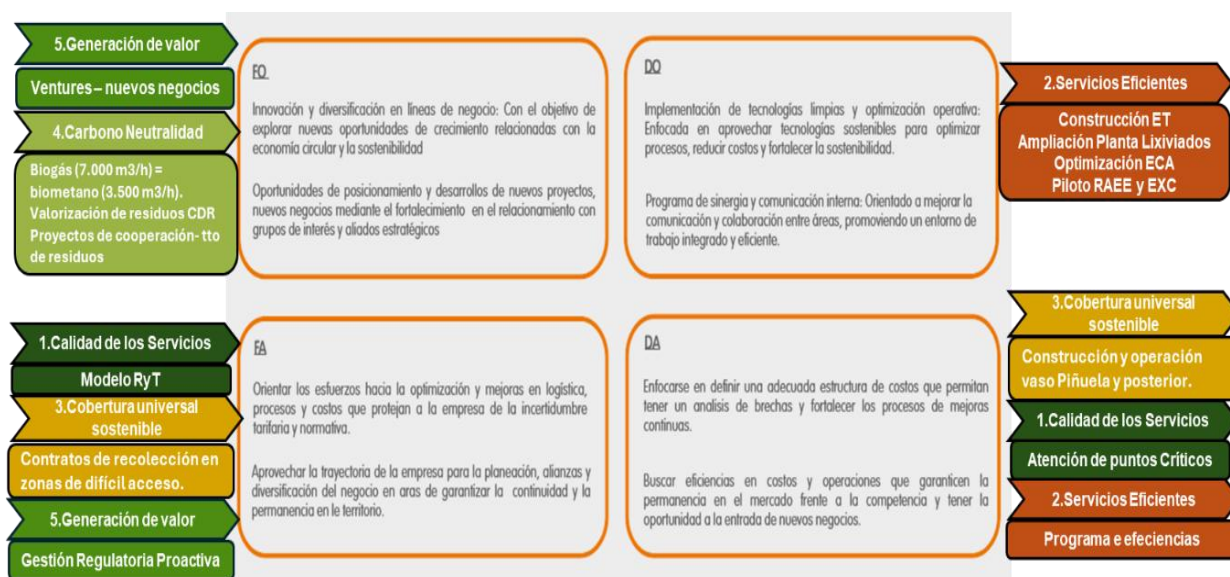


Imagen 11. Matriz DOFA de Emvarias y cierre de brechas, aprobada por la Junta Directiva 2025.

“Para obtener más información sobre la matriz DOFA elaborada, ver Anexo 3. DOFA Y ANALISIS EMVARIAS ABRIL 2025”.

## 8.2.2 Desempeño del negocio

Este numeral contiene los resultados del seguimiento estratégico realizado a través del CMI- Cuadro de Mando Integral del negocio, a partir del desempeño y análisis del cumplimiento de las metas del último año evaluado, con el objetivo de identificar las principales señales y generar las respectivas alertas para la oportuna toma de decisiones.

### Indicadores Financieros diciembre 2024

Tabla 11. Resultados indicadores financieros a diciembre 2024 de Emvarias.

Nombre	2024	2023
<b>EBITDA</b>	\$ 73,352	\$ 60.173
<b>Ingresos</b>	\$ 419,613	\$ 326.330
<b>Margen EBITDA</b>	17.63%	18.53%
<b>Utilidad Neta</b>	-\$ 123,275	-\$ 34.691
<b>Margen Neto</b>	-29.38%	-10.63%

**Los ingresos** de Emvarias en 2024 crecieron un 29 % con respecto a 2023, generado por el incremento de las variables macroeconómicas con las cuales se indexan las tarifas de aseo,

el incremento en cantidades, usuarios y el reconocimiento de la modificación tarifaria del componente de disposición final a partir del mes de febrero de 2024, sumado a ingresos percibidos por servicios especiales, que para el año 2024 se ejecutaron un total de \$15.403. millones; esto debido a equivalente a un 34,48 % más que el año 2023, esto debido a la gestión de cuatro (4) nuevos contratos con el Distrito, de los cuales tienen mayor participación los correspondientes a la gestión de residuos sólidos abandonados y clandestinos y para las actividades de lavado.

**El EBITDA** de \$73.352 millones, presentó un incremento de \$13.179 millones (22%). Mientras que el **resultado neto** para el año 2024 presenta un decrecimiento con respecto a la vigencia anterior, pasa de una pérdida contable de \$-34.691 millones a \$-123.275.

Para entender el resultado del indicador es importante mencionar que durante 2024 la Empresa incurrió en costos extraordinarios para atender la contingencia que se presentó en el vaso Altaír, que implicó realizar grandes inversiones para estabilizar el vaso, habilitar zonas adicionales de disposición, adecuar el vaso La Música y remover residuos sólidos desde Altaír hasta La Música; costos y obras requeridas para mantener la continuidad del servicio de disposición final para los usuarios del Distrito de Medellín y los 44 municipios que disponen en el Relleno Sanitario La Pradera. En total, Emvarias destinó recursos por más de \$143 mil millones para atender la contingencia, que, de haberse evitado, no habría impactado los resultados financieros de la Empresa negativamente. Por otra parte, este indicador recoge el impacto del pasivo pensional, que nace por la forma en que se constituyó la Empresa en sus inicios; para el 2024 se presentó un cambio en el reconocimiento contable de la valoración, que pasó de ser un gasto financiero a un gasto operacional.

Para mitigar los impactos que se generaron por dicha situación, comprometidos con el futuro y continuidad en el largo plazo de la Empresa, se gestionó la capitalización realizada por EPM a Emvarias por valor de \$337.000 millones, con desembolsos parciales, de los cuales en 2024 se recibieron \$174.081 millones, lo anterior con el fin de cubrir los costos de la contingencia y apalancar los proyectos más importantes para el futuro de Emvarias, los cuales permitirán mantener la operación del Servicio Público de Aseo para la ciudad y la región. Por otro lado, destacamos indicadores de solidez financiera que evidencian que Emvarias contribuye al crecimiento y la sostenibilidad económica de sus grupos de interés. En 2024, la Empresa generó un valor económico directo generado y distribuido, por un total de \$275.743 millones contribuyendo a producir y distribuir capital entre sus grupos de interés, entre ellos proveedores y contratistas de servicios, empleados, entre otros. Además, \$15.297 millones provenientes de la tarifa del Servicio Público de Aseo, fueron transferidos a 38 organizaciones de recicladores, en cumplimiento de la normatividad y para el beneficio de los derechos laborales de los recicladores de oficio.

## Indicadores Operativos

Tabla 12. Resultados indicadores operativos a diciembre 2024 de Emvarias.

Nombre	2024	2023
<b>Universalización Gestión Res. Sól. Emvarias</b>	99.35%	99.33%
<b>Continuidad Barrido y Limpieza Emvarias</b>	1.768.314 Km	1.712.839 Km
<b>Continuidad en recolección Emvarias</b>	100%	100%
<b>Corte de Césped</b>	196.810.379 mt <sup>2</sup>	172.141.005 mt <sup>2</sup>
<b>Poda de Árboles</b>	21.333	19.414

**La recolección y transporte de residuos ordinarios** creció un 3.12% con 704.565 toneladas, lo que evidencia que, ante el crecimiento económico y turístico de la ciudad, venimos respondiendo con una operación eficiente que garantiza espacios públicos limpios y saludables. Con la misma flota vehicular se logró atender con calidad, continuidad y cobertura la prestación del servicio.

Se aumentaron las rutas de recolección, pasando de 552 a 564 y se realizaron ajustes en 63 rutas, un 11 % del total, contribuyendo a optimizar el recurso y mejorando el servicio.

Además, se articularon acciones con el Comité de Aseo y Ornato y se recuperaron zonas y puntos críticos que presentaban deterioro en el espacio público por el mal manejo de los residuos sólidos.

**El barrido y limpieza de áreas públicas** también vio reflejado un aumento, con un crecimiento del 3.24 %, representados en 1.768.314 kilómetros intervenidos por los más de 1.200 operarios de barrido y las barredoras mecánicas. Este crecimiento también se evidenció en el barrido manual que creció un 2.9 % y el mecánico un 7.3 %.

Las rutas de barrido se aumentaron en 29, pasando de 2.029 a 2.058, lo que permitió continuar potenciando este servicio que contribuye a la limpieza de parques, vías y espacios públicos.

Aunado al crecimiento positivo de los indicadores de gestión del Servicio Público de Aseo durante el 2024, la Empresa efectuó otra serie de medidas y estrategias operativas, como la articulación con entidades del Distrito para el desarrollo de operativos especiales que permitieron la interacción de más recurso humano y financiero, así como el control y monitoreo constante de puntos críticos y el lavado de diferentes áreas públicas, logrando con lo anterior una mejora permanente en la limpieza de los espacios públicos de la ciudad.

El **corte de césped** comprende el mantenimiento de las zonas verdes públicas de la ciudad. En dicho componente se presentó un aumento del 14 % en los metros cuadrados con respecto a 2023, y también representa una cifra histórica para la prestación del servicio. Lo anterior se debe a la adaptación de frecuencias mensuales a quincenales en lotes de alto impacto durante los dos periodos de altas lluvias durante el año 2024. Adicionalmente, ingresaron áreas nuevas en el catastro de corte de césped aprobado por la Secretaría de Infraestructura Física del Distrito de Medellín.

En 2024 en la actividad de **Poda de Árboles** se registró un aumento del 9.9% con respecto al año 2023, lo cual también representa el periodo con mayor ejecución del servicio en el marco de la Prestación del Servicio de Aseo. Este resultado representa cumplimiento de las estrategias de Gestión del Plan de Manejo del Componente Arbóreo, optimización, priorización de necesidades silviculturales de los individuos arbóreos y atención oportuna de las solicitudes provenientes de la ciudadanía.

*Nota: Información extraída del Informe de Sostenibilidad*



### 8.2.3 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Perspectiva		Indicadores	Periodicidad	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Generación de valor	Ebitda	Mensual	\$ 109.086,00	\$ 130.822,07	\$ 178.794,10	\$ 230.228,96	\$ 239.527,50	\$ 263.110,44	\$ 279.457,18	\$ 295.946,33	\$ 313.442,36	\$ 333.784,30	\$ 357.176,04	
	Mg Ebitda	Mensual	22,58%	26,4%	31,8%	38,3%	37,8%	39,4%	40,0%	40,4%	40,9%	41,6%	42,5%	
	Utilidad neta	Mensual	-\$ 9.875,42	-\$ 29.351,37	\$ 2.882,27	\$ 48.034,87	\$ 33.126,11	\$ 44.538,29	\$ 51.284,26	\$ 57.977,10	\$ 100.921,82	\$ 163.985,65	\$ 148.896,13	
	Mg Neto	Mensual	-2,03%	-5,90%	0,51%	7,99%	5,23%	6,67%	7,33%	7,92%	13,18%	20,46%	17,74%	
	RenPPE – Rentabilidad de la Propiedad, Planta y Equipos	Trimestral	2,41%	-2,18%	4,76%	16,52%	10,61%	13,08%	13,63%	16,27%	29,44%	31,31%	28,71%	
	RSCEO – Rentabilidad sobre el capital empleado operando	Trimestral	1,22%	-1,86%	4,33%	12,86%	8,95%	9,15%	9,44%	11,13%	21,78%	20,94%	20,90%	
	DEUDA / EBITDA	Trimestral	2,96	3,42	3,11	2,06	2,28	1,76	1,29	1,00	1,33	1,03	0,73	
	EBITDA / Gastos Financieros	Trimestral	6,67	5,83	6,80	5,50	5,32	6,40	8,90	10,09	11,24	10,83	14,76	
	Deuda/Patrimonio	Mensual	1,47	2,65	3,67	2,64	3,01	2,52	2,02	1,48	1,61	1,13	0,85	
	Liquidez	Mensual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Clientes y Mercados	Cobertura universal sostenible (Plan de Empresa 2025)	Mensual	99,39%	99,41%	99,43%	99,44%	99,45%	99,46%	99,47%	99,49%	99,50%	99,51%	99,51%	
	CXForces (Experiencia Emocional)		53,4%		54,2%		55,3%		56,7%		58,4%		60,4%	
	Usuarios SSPDD – Plan de Empresa 2025		1.007,395	1.035,030	1.062,661	1.087,406	1.112,081	1.136,072	1.158,364	1.181,766	1.205,553	1.229,585	1.253,707	
	Unidades Vendidas SSP		Anexo											
Operaciones	Participación de Cartera (Plan de Empresa 2024)	Mensual	17,1	16,87	16,60	16,27	16,10	16,01	Sin definir por parte del Grupo	Sin definir por parte del Grupo	Sin definir por parte del Grupo	Sin definir por parte del Grupo	Sin definir por parte del Grupo	
	Cumplimiento Inversiones en infraestructura	Mensual	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	
	Tasa Accidentalidad	Mensual	5,4%	4,8%	4,3%	4,1%	3,9%	3,7%	3,5%	3,4%	318,9%	3,0%	2,9%	
	Continuidad barrido y limpieza	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Continuidad en recolección	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	IGAE	Anual	62%	65%	70%	73%	75%	77%	80%	82%	84%	86%	88%	
	Costos AQIM	Anual	Pendiente proyecciones											
	Cumplimiento entrada en operación (tiempo) FPO	Semestral	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	
	Cumplimiento unidades físicas entregadas proyectos infraestructura (alcance) – Se homologa a Cumplimiento avance Proyectos Infraestructura	Mensual	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	Cumplir entre el 90% y el 100%	
	Costos y gastos efectivos	Mensual	\$ 373.996,84	\$ 365.548,62	\$ 382.817,48	\$ 370.985,61	\$ 394.230,36	\$ 404.397,72	\$ 419.926,25	\$ 436.542,73	\$ 452.349,14	\$ 467.780,15	\$ 482.302,97	
Aprendizaje y Desarrollo	Carbono neutralidad		< Inventario GEI año n-1	< Inventario GEI año n-2	< Inventario GEI año n-3	< Inventario GEI año n-4	< Inventario GEI año n-5	< Inventario GEI año n-6	< Inventario GEI año n-7	< Inventario GEI año n-8	< Inventario GEI año n-9	< Inventario GEI año n-10	< Inventario GEI año n-11	
	Disminución de residuos llevados al relleno (Variación porcentual anual de toneladas de apropanamiento y tratamiento de residuos recolectados por Embarcador SAESP)	#N/D	56%	13%	5%	15%	11%	12%	13%	13%	14%	11%	11%	
	Nivel de madurez Capacidades organizacionales	Anual	53%	56%	59%	62%	65%	70%	73%	76%	79%	82%	85%	
	TAC – Tasa de aplicación del conocimiento	Anual	Primer año de medición	30%	40%	50%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	
	Clima ético	Anual	Parámetros de excelencia del 81 al 100%	Parámetros de excelencia del 81 al 100%	Parámetros de excelencia del 81 al 100%	Parámetros de excelencia del 81 al 100%	Parámetros de excelencia del 81 al 100%	Parámetros de excelencia del 81 al 100%	Parámetros de excelencia del 81 al 100%	Parámetros de excelencia del 81 al 100%	Parámetros de excelencia del 81 al 100%	Parámetros de excelencia del 81 al 100%	Parámetros de excelencia del 81 al 100%	
	Calidad de Vida	Anual	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	Anual	primer año de medición	>=60%	>=60%	>=60%	>=60%	>=90%	>=90%	>=90%	>=90%	>=90%	>=90%	
	Tasa de atractividad Laboral	Anual	primer año de medición	50%	50%	50%	50%	60%	60%	60%	70%	70%	70%	
	Índice de rotación de personas	Anual	9%	8%	7%	6%	5%	4%	3%	3%	3%	2%	1%	
	Tasa de transferencia de conocimiento clave y crítico	Anual	Sin medición	primer año de medición	75%	78%	81%	84%	87%	90%	93%	96%	100%	
Índice de Riesgo	Anual	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio		

Anexo	Periodicidad	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Unidades Vendidas SSPP												
Toneladas Recolectadas	Mensual	724.909	740.497	755.299	763.100	770.781	778.536	786.372	794.247	802.198	810.237	818.374
Toneladas Efectivamente Aprov.	Mensual	2.194	2.962	3.340	3.768	4.070	4.331	4.539	4.896	5.074	5.281	5.514
Corte de Césped	Mensual	205.678.655	203.478.825	203.737.463	206.037.243	208.738.993	210.953.733	213.544.741	210.768.938	207.416.389	204.973.840	204.763.713
Lavado Público	Mensual	77.178	77.178	77.178	77.178	77.178	77.178	77.178	77.178	77.178	77.178	77.178
Cestas Instaladas -	Mensual	82.660	77.025	80.969	91.664	108.100	119.293	120.240	120.240	120.240	120.240	120.240
Cestas Mantenimiento	Mensual	2.400	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640
Km barridos	Mensual	1.827.810	1.868.010	1.892.294	1.916.894	1.941.813	1.967.057	1.992.629	2.018.533	2.044.774	2.071.356	2.098.283
Toneladas Totales Dispuestas	Mensual	1.288.316	1.317.631	1.322.602	1.324.215	1.337.803	1.355.132	1.372.691	1.394.189	1.408.512	1.426.780	1.445.291
Volumen de Lixiviados Tratados	Mensual	354.050	373.336	373.336	560.504	746.672	746.672	746.672	746.672	746.672	746.672	746.672
Poda de Árboles	Mensual	25.640	25.640	25.640	25.640	25.640	25.640	25.640	25.640	25.640	25.640	25.640

Imagen 12. Cuadro de Mando Integral.

### 8.3 Análisis de riesgos de la empresa

La Gestión Integral de Riesgos —GIR— es concebida para facilitar el logro del direccionamiento estratégico y la toma de decisiones, teniendo en cuenta la interacción que existe entre los procesos, proyectos, negocios y contratos en la empresa y de esta a su vez con el entorno. Entre los beneficios que ofrece la GIR se resaltan: identificar posibles eventos que pueden afectar el logro de los objetivos, soportar y documentar la toma de decisiones, minimizar y prevenir pérdidas, facilitar el cumplimiento de normatividades y regulaciones aplicables, así como generar confianza frente a los grupos de interés.

Por ello la gestión integral de riesgos es desarrollada en tres fases de manera integral y sistemática: la primera, consiste en la identificación y valoración de los riesgos que puedan presentarse en la empresa; la segunda, la medición para gestionar acciones que controlen los riesgos identificados; y la tercera fase, son las actividades de monitoreo a esas acciones propuestas que lleven a la actualización de la calificación inicial de los riesgos, a partir de la implementación de dichas acciones.

Esta metodología de GIR de EPM fue homologada en Emvarias de acuerdo aprobación de Junta Directiva del 26 de noviembre de 2014. Este análisis esta actualizado a septiembre de 2025\*

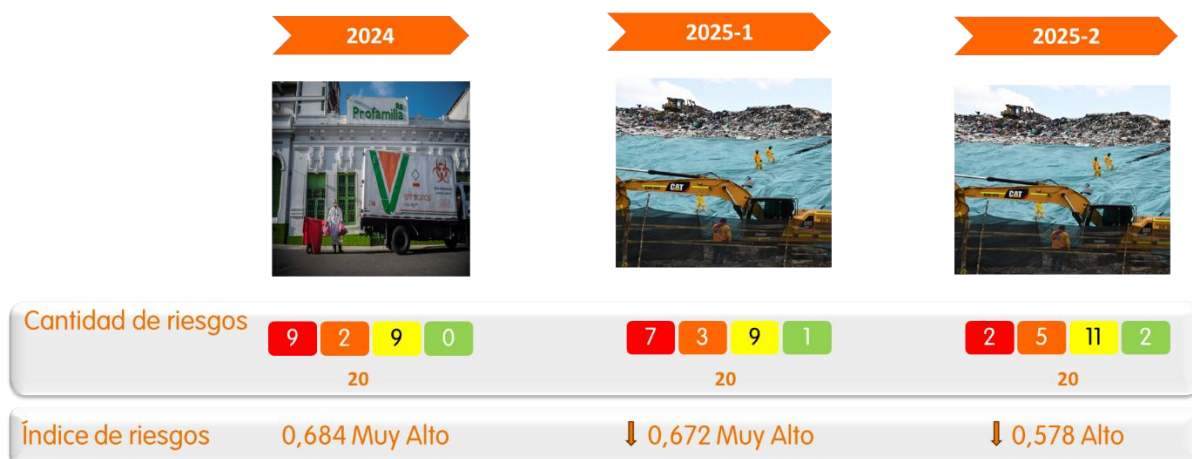


Imagen 13. Trayectoria de riesgos de la empresa.

De acuerdo con el requerimiento de la nueva Junta Directiva, para el segundo seguimiento realizado en el 2025, se continuó con la evaluación y seguimiento de los riesgos del año 2024. Por lo anterior, vemos que para el año 2024 se analizaron los 20 riesgos identificados, lo cuales 9 de ellos quedaron en un nivel extremo, 2 en nivel alto, 9 en moderado y 0 en aceptable. Para el primer seguimiento del año 2025, se identificaron 7 riesgos nivel extremo, 3 nivel alto, 9 nivel moderado y 1 en nivel aceptable. Para el segundo seguimiento se identifica una mejoría, como se evidencia al calificar 3 riesgos nivel extremo, 5 nivel alto, 10 nivel moderado y 2 en nivel aceptable, para aun total de 20 riesgos.

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

Imagen 14. Mapa de calor de riesgos.

El nivel de riesgos para el primer seguimiento 2025, quedó en Alto y el índice de riesgos 0.601, lo que significa lo siguiente:

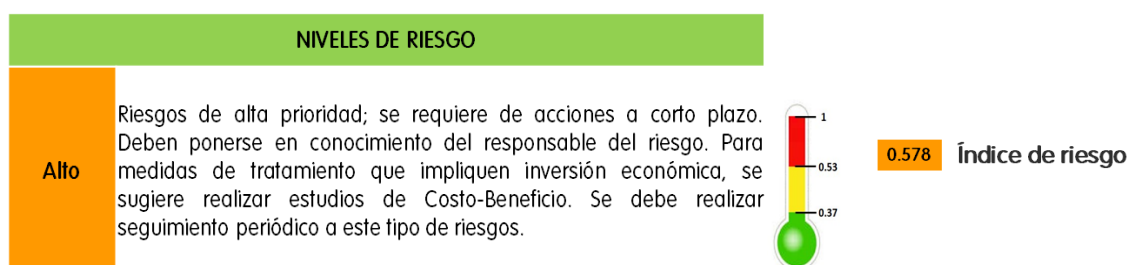


Imagen 15. Nivel e índice de riesgos.

Cantidad de riesgos	
Extremo	2
Alto	5
Tolerable	11
Aceptable	2
<b>Total riesgos</b>	<b>20</b>

Imagen 16. Cantidad de riesgos analizados.

## Riesgos y su tratamiento

Esto hace referencia a la descripción de los escenarios de riesgos y las acciones propuestas y realizadas para gestionarlos, “Para obtener más información sobre la matriz de Riesgos elaborada, ver Anexo 2. MATRIZ RESUMEN DE RIESGOS 2025”.

### 8.4 Despliegue y Alineación con el direccionamiento competitivo

Este despliegue y alineación se hace a partir del Mapa de Objetivos Estratégico y el Cuadro de Mando integral, haciendo énfasis en los indicadores y metas propios de Emvarias.

Emvarias busca alinearse con la Estrategia Competitiva de la Dirección de Residuos Sólidos teniendo en cuenta los retos ambiciosos y la articulación con las perspectivas, objetivos estratégicos y los portafolios, como se muestra a continuación:

Tabla 13. Descripción retos ambiciosos

Reto Ambicioso	Descripción
1. Calidad de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la calidad de los servicios reflejada en los indicadores de cada negocio.</li> <li>- Lograr que mínimo el 50% de los clientes/usuarios mantengan vínculo funcional y emocional con las empresas del Grupo EPM.</li> </ul>
2. Servicios eficientes	Eficiencias en nuestras operaciones y consumos conscientes de los servicios públicos.
3. Cobertura universal sostenible	100% de cobertura en los servicios de acueducto, saneamiento y energía y 92% en gas.
4. Carbono neutralidad	Disminuir el 30% Emisiones Gases Efecto Invernadero – GEI y compensar las restantes.
5. Generación de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al 2035 obtener 2.5 veces el EBITDA del 2023.</li> <li>- Transferencias dueño máx. 55%</li> <li>- Deuda/EBITDA &lt;=3,3 veces.</li> <li>- Rentabilidad del portafolio de empresas + 100 pb por encima del WACC.</li> </ul>

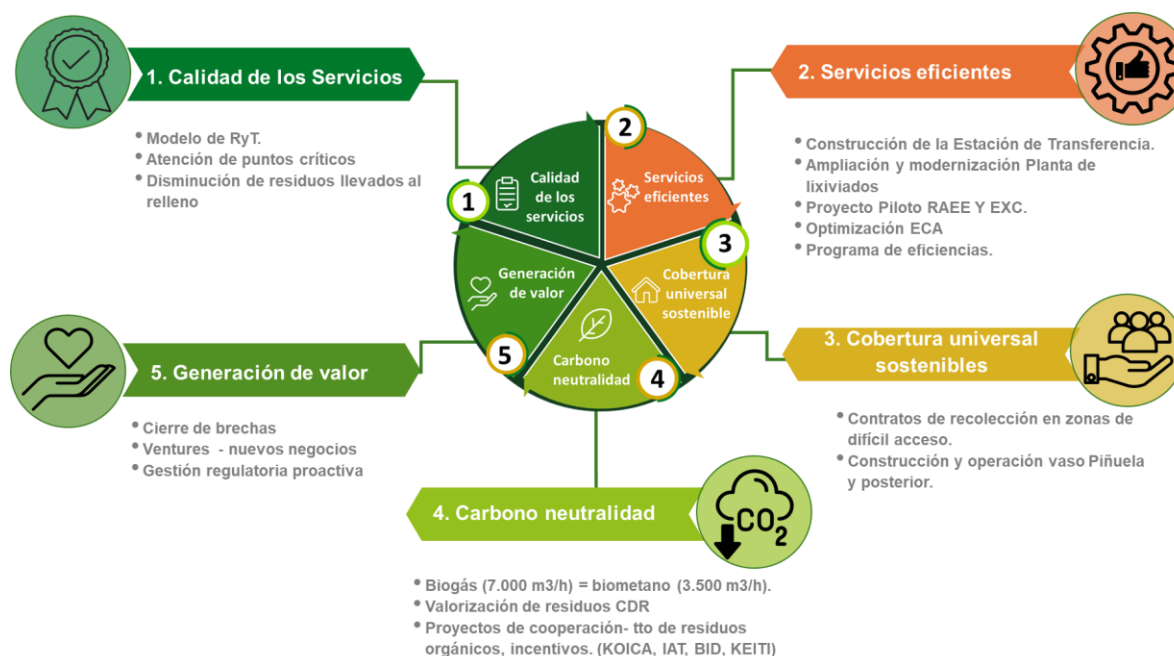


Imagen 17. Retos ambiciosos Grupo EPM.

Dentro de los Retos Ambiciosos, la Dirección Corporativa de Residuos Sólidos establece una hoja de ruta para cada uno de ellos los cuales aportaran por un lado al cumplimiento de

metas para Emvarias y por otro lado apalancaran proyectos que están bajo la responsabilidad de la Dirección de Residuos.

Esta hoja considera algunos proyectos que tiene la Emvarias dentro de su Plan de Inversiones tales como la Estación de Transferencia, Vaso la Piñuela y Ampliación de la Planta de Lixiviados, por otro lado, se establecen acciones que son las que darán punto de partida para gestionar nuevas iniciativas que permitan el cierre de las brechas, eficiencias operativas y el crecimiento orgánico sostenible de Emvarias, estas acciones se establecerán en los Planes Operativos que contemplaran las estrategias, metas, indicadores, responsables que permitan formular los diferentes proyectos.

Cada una de las perspectivas del CMI (cuadro de mando integral) tiene asociados restos que están definidos de tal forma que su desarrollo o ejecución permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos que describen cada una de las perspectivas, de esta forma llegando al ¿Qué? y el ¿Cómo? logrará la empresa el cumplimiento de los objetivos estratégicos, cuyo resultado se ven reflejados en la ejecución de los planes, programas y proyectos agrupados en los distintos portafolios.

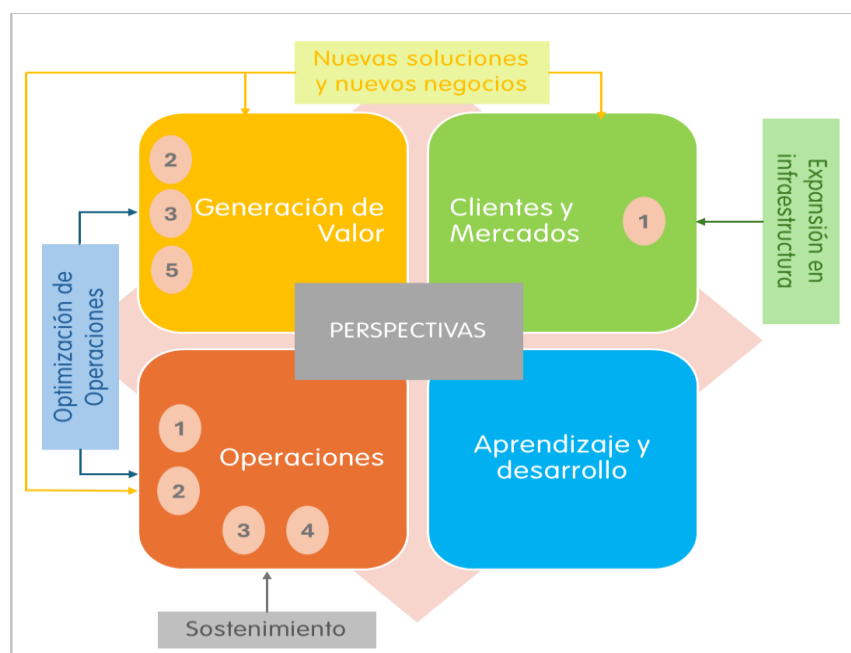


Imagen 18. Alineación estratégica competitiva (retos, perspectiva, objetivos y portafolios).

### 8.5 Alineación de la Gestión de Activos

Se está a la espera de la Hoja Ruta y las directrices que se impartan desde la VP de Aguas.

## 8.6 Plan financiero

### Escenario Macroeconómico

Tabla 14. Escenario macroeconómico mayo 2025 compartido por EPM.

Variable	País	2023	2024py	2025py	2026py	2027py	2028py	2029py	2030py	2030py	2030py
<b>PIB</b>	Colombia	0.60%	1.20%	2.40%	2.50%	2.80%	2.80%	2.80%	2.80%	2.80%	2.80%
<b>IPC</b>	Colombia	9.28%	5.53%	4.10%	3.50%	3.30%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
<b>IPP *</b>	Colombia	-0.72%	2.47%	2.50%	2.60%	2.70%	2.70%	2.70%	2.70%	3.00%	3.00%
<b>Tipos de cambio fin de año</b>	COP / USD	3,822.1	4,120.0	4,245.3	4,295.1	4,337.1	4,366.8	4,396.7	4,426.7	4,457.0	4,487.5
	GTQ / USD	7.83	7.80	7.79	7.79	7.80	7.81	7.82	7.83	7.84	7.85
	MXN/ USD	16.92	18.40	18.80	19.08	19.36	19.64	19.93	20.22	20.52	20.82
	CLP / USD	884.6	918.00	850.00	855.82	861.67	867.57	873.50	879.48	885.50	891.56
<b>Tasas de interés</b>	DTF (E.A.)	12.7%	8.5%	6.3%	5.5%	5.0%	4.2%	4.2%	4.2%	4.2%	4.2%
	IBR (E.A.)	13.0%	8.4%	6.0%	5.7%	5.2%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
<b>SMMLV</b>	Colombia	16.0%	12.1%	7.7%	5.9%	5.0%	4.8%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%

\* IPP oferta interna

### Estado de Resultados Integral Proyectado

Tabla 15. Estado de Resultados 2025-2035

Concepto	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Ingresos Operativos	476.931	493.063	557.169	591.390	623.346	656.809	688.360	721.126	754.072	789.460	826.968
Ingresos ingresos Biogas	0	0	0	4.000	4.140	4.272	4.401	4.533	4.669	4.809	4.953
Ingresos otros segmentos	3.118	416	545	572	599	625	653	681	710	741	774
Otros Ingresos	6.825	4.269	4.863	5.253	5.673	5.801	5.970	6.150	6.340	6.555	6.784
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>486.873</b>	<b>497.749</b>	<b>562.576</b>	<b>601.215</b>	<b>633.758</b>	<b>667.508</b>	<b>699.383</b>	<b>732.489</b>	<b>765.791</b>	<b>801.564</b>	<b>839.479</b>
Servicios Personales	58.914	62.949	64.514	66.767	68.551	70.063	72.014	73.690	75.391	77.101	78.805
Costos Generales	32.984	33.034	35.032	35.608	41.733	38.443	38.635	39.649	40.411	41.200	42.738
Contribuciones, impuestos y tasas	25.139	26.352	27.220	22.684	23.585	24.821	25.544	26.593	26.931	27.665	28.433
Ordenes y Contratos	273.312	260.092	273.393	263.410	277.790	288.324	300.917	313.784	327.152	339.458	350.061
Deterioro CxC Clientes	243	254	368	493	643	643	1.018	1.242	1.077	1.171	1.273
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>390.592</b>	<b>382.680</b>	<b>400.526</b>	<b>388.962</b>	<b>412.302</b>	<b>422.295</b>	<b>438.128</b>	<b>454.958</b>	<b>470.963</b>	<b>486.594</b>	<b>501.310</b>
Otros Gastos	3.134	1.632	50	52	54	56	57	59	61	63	65
EBITDA	109.084	130.822	178.794	230.229	239.528	263.110	279.457	295.946	313.442	333.784	357.176
Depreciación, provisiones y amortizaciones	<b>91.655</b>	<b>122.965</b>	<b>135.614</b>	<b>125.093</b>	<b>146.129</b>	<b>162.514</b>	<b>181.727</b>	<b>193.534</b>	<b>169.027</b>	<b>122.541</b>	<b>137.603</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>1.492</b>	<b>(9.528)</b>	<b>26.386</b>	<b>87.108</b>	<b>75.273</b>	<b>82.644</b>	<b>79.471</b>	<b>83.937</b>	<b>125.741</b>	<b>192.366</b>	<b>200.501</b>
Ingresos Financieros	13.334	9.316	5.220	5.374	5.540	5.778	6.053	6.168	6.496	6.683	6.628
Gastos Financieros	26.076	32.073	31.514	47.242	50.603	46.881	37.444	35.493	34.389	37.324	30.824
<b>RESULTADO ANTES DE PROVISION E IMPUESTO</b>	<b>(11.250)</b>	<b>(32.284)</b>	<b>92</b>	<b>45.240</b>	<b>30.210</b>	<b>41.542</b>	<b>48.081</b>	<b>54.613</b>	<b>97.847</b>	<b>161.726</b>	<b>176.305</b>
Provisión de Impuestos	<b>(1.375)</b>	<b>(2.933)</b>	<b>(2.790)</b>	<b>(2.795)</b>	<b>(2.916)</b>	<b>(2.997)</b>	<b>(3.204)</b>	<b>(3.364)</b>	<b>(3.074)</b>	<b>(2.260)</b>	<b>27.409</b>
<b>RESULTADO NETO DEL PERIODO antes de OCI</b>	<b>(9.875)</b>	<b>(29.351)</b>	<b>2.882</b>	<b>48.035</b>	<b>33.126</b>	<b>44.538</b>	<b>51.284</b>	<b>57.977</b>	<b>100.922</b>	<b>163.986</b>	<b>148.896</b>
<b>Eficiencias capturadas en la proyección</b>											
Por retiro de personal jubilado reemplazo por fundaciones				79	0	62	33	203	23	256	304
Ahorros Estación de transferencia (por ajustar modelo)				29.624	30.916	41.237	42.612	44.279	45.759	47.260	47.549

## Premisas Generales

### Ingresos:

- Metodología Tarifaria: 720 de 2015 - Modificaciones tarifarias CTL -Lixiviados (solo Lagunas) - CDF Costo medio (100% Modif Tarifaria) a partir del mes de enero del 2027. supuesto que se tiene un nuevo marco tarifario para este servicio. (Proyecto Resolución NMT)
- Usuarios: Se aplica variable porcentual de crecimiento definido por Aguas Grupo EPM.
- Cantidades del Servicio: Proyectadas por las áreas (Servicios de Aseo y Disposición Final) – Centroides: 57 km.
- Indexaciones: Conforme al escenario macroeconómico definido por el Grupo.
- Factor de Productividad: 0.95% para el año 2026. Para los demás años no se proyecta este factor.
- En el Año 2028 a partir del mes de marzo, se incrementa volumen de lixiviado - Modernización de la Planta.
- Tratamiento de Orgánicos: Se calcula como costo evitado ya que la resolución actual Res 720/2015, no establece cómo se debe trasladar el costo a los usuarios. - Planta norte 10 ton a partir de febrero de 2027 y otra planta de 52 ton a partir de noviembre de 2027.
- Estación de transferencia: Se estima ingresos de la ET a partir del mes de enero del 2028. Se calcula ingreso por CEG 10% de Otros Municipios. Para Medellín se tiene como costo evitado.



- Para el 2025 se incluye en otros ingresos no regulados el plan de choque \$ 20.845 y \$3.005 gestión de información de orgánicos.
- Ingresos por subvención con recursos de IAT: \$1.493 para el estudio y diseños para la Planta de orgánicos en el Sur y construcción de una Planta de tratamiento de Orgánicos \$19.305 (reconocen en la vida útil).
- Los ingresos por venta del subproducto del tratamiento de orgánicos desde el año 2028.
- Ingresos por BIOGAS a partir del año 2028 por valor de \$4.000.
- Ingresos por Facility (un contrato similar al que tiene emvarias), inicio en abril de 2026 y se proyecta todos los años,
- Se proyectan durante todas las vigencias los contratos actuales con el Distrito de Medellín y Grupo EPM.

### **Costo y Gasto**

- Se calcula la nómina con 248 ocupadas, mas 19 vacantes administrativas actuales de las cuales 11 cargos nuevos y 8 de jubilados y otros, de los cuales ingresan la mitad en noviembre de 2025 y el resto en junio de 2026, en la proyección de retira de la nómina cada año los jubilados operativos y se reemplazan por operarios de las fundaciones.
- Se incluye la migración de JD Edwards a SAP (Nuevo ERP), gastos \$902 anuales a partir del 2027, creciendo con IPC. Para el 2025 se incluye el acta de nómina, adicional se incluyen \$726 de necesidades en aplicación Google, lago de datos y implementación del DRP.
- Arrendamiento de oficinas para el personal administrativo durante toda la proyección, con un crecimiento del IPC.
- Se incluyen en el 2025 los costos por valor \$15,233 de plan de choque y los costos por la actividad de gestión información orgánicos \$2,125.
- Se incluyen los costos de la operación de la planta de IAT a partir del segundo semestre de 2027.
- Incremento en la tarifa de autorretención pasando del 2.2% al 4,5% No impacto resultados, pero si la caja.
- Costos de lixiviados y de interventorías se actualizan con las nuevas propuestas.
- Se incorporan a barrido para el año 2026, 30 rutas adicionales de barrido, para el año 2025 a partir de agosto se ajusta el APU con fundaciones con un ajuste del 5,58% para las fundaciones.
- El PMA se reclasifica pasando de inversión a un reconocimiento de activo (provisiona y costo). Del total del PMA se llevan al costo \$10.438 entre los años 2025 a 2033 y el resto a provisión.
- Desmantelamiento, para el 2025 reclasificación de este concepto separando actividades por desmantelamiento y gasto, al gasto se llevan actividades de

paisajismo, estabilización de talud y refuerzo de dique (actividades periféricas que no afectan directamente al vaso).

- Los Costos de operación para disposición del vaso Piñuela se calcularon de acuerdo con los valores del contrato actual y los otros costos como: actividades de sostenimiento del relleno, interventoría, asesoría, básculas, plagas se calcularon con costos históricos y precios del mercado basados en las necesidades específicas del vaso.
- Los costos de operación para los vasos posteriores a piñuela se calcularon con relación a los costos de piñuela.
- Los ahorros por la entrada de la ET se contemplan a partir de 2028 nueva fecha de entrada en operación se incluyen en vehículos, peajes, combustible, lavado y tripulaciones.
- La reposición de la flota en la proyección se considera en vehículos a diésel

## **Inversiones en Infraestructura y OAI**

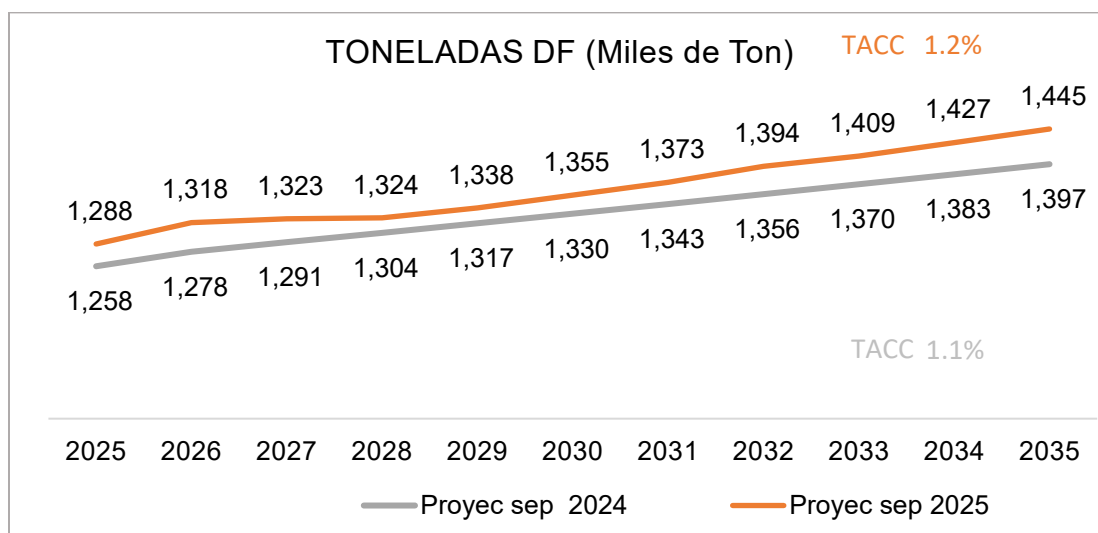
### **Relleno Sanitario:**

- La Pradera Única alternativa de disposición final de residuos.
- Vaso La Piñuela; contrato de construcción y operación a cargo de EMVARIAS, inicio estimado de operación en octubre de 2025, se estima una vida útil de 8 años contemplando una ampliación del vaso en el sector san Rafael, inversión por valor de \$540,955 desde 2025 hasta 2033. Reclasificación de PMA y desmantelamiento entre costo y provisión que en la proyección anterior se tenía como inversión del proyecto.
- Vasos posteriores; Después de piñuela se tiene planteados dos vasos de disposición final con una duración de 10 años, iniciando inversión en el año 2032, con unas inversiones de \$728.216, para el primer vaso y el segundo vaso inicia inversiones en el 2042.
- Planta de lixiviados: Ampliación y modernización de la planta de lixiviados durante los años 2026 a 2028 por valor de \$30,264.
- Inversiones edificaciones Pradera: inversiones por valor de \$8,827 para acueducto y alcantarillado, puente de acceso, planta tratamiento agua, canal afluente.
- Inversión en Relleno sanitario, compra de predios expansión, compresor, báscula, drone, instrumentación por valor de \$9,364.

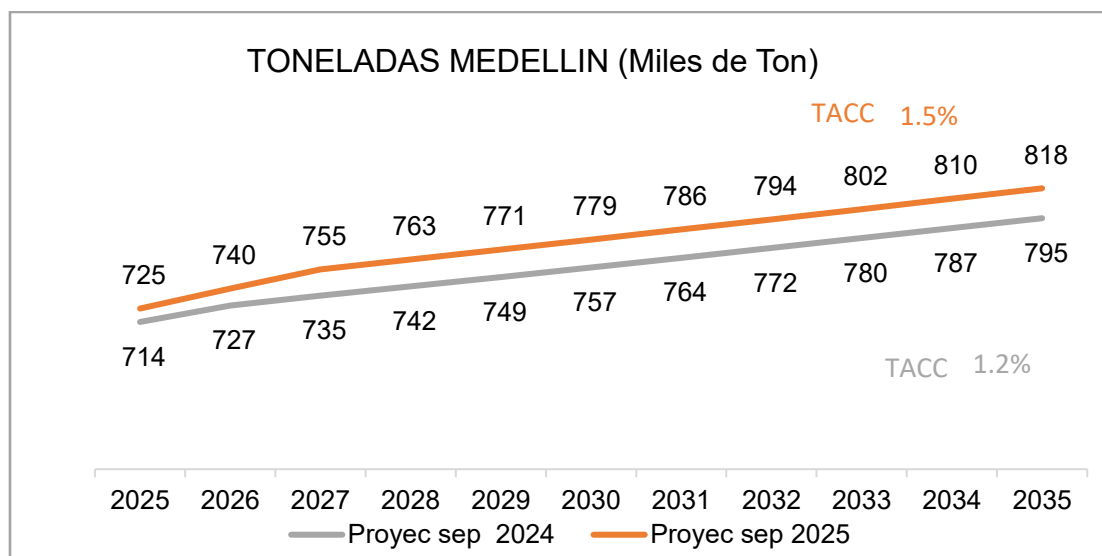
### **Otras Inversiones:**

- Estación de transferencia para iniciar operación en enero de 2028, se consideran inversiones por valor de \$138,989, la construcción y operación por parte de EMVARIAS.
- Vehículos complementarios (15 vehículos recolectores volqueta, carrotanque, barredoras, amplirrol, Skip loaders y otros) a la operación por compra directa en el año 2025 y 2034 mayor ejecución por la compra de los 15 vehículos recolectores compra y su reposición entre los años 2025 a 2035 se realizan reposiciones por \$78,144 millones.
- Inversiones entre los años 2025 a 2035 para cajas autocompactadoras metálicas, estacionarias, puntos naranjas, TI equipos entre otros \$30,082.
- Para adecuaciones de la sede operativa de la empresa se consideran \$2,081, año 2025 \$400 y 2026 \$1,681 (alternativa mínimo costo), PTAR base de operaciones por \$1,031 en el año 2028.

## Toneladas



Gráfica 3. Datos proyecciones de toneladas.

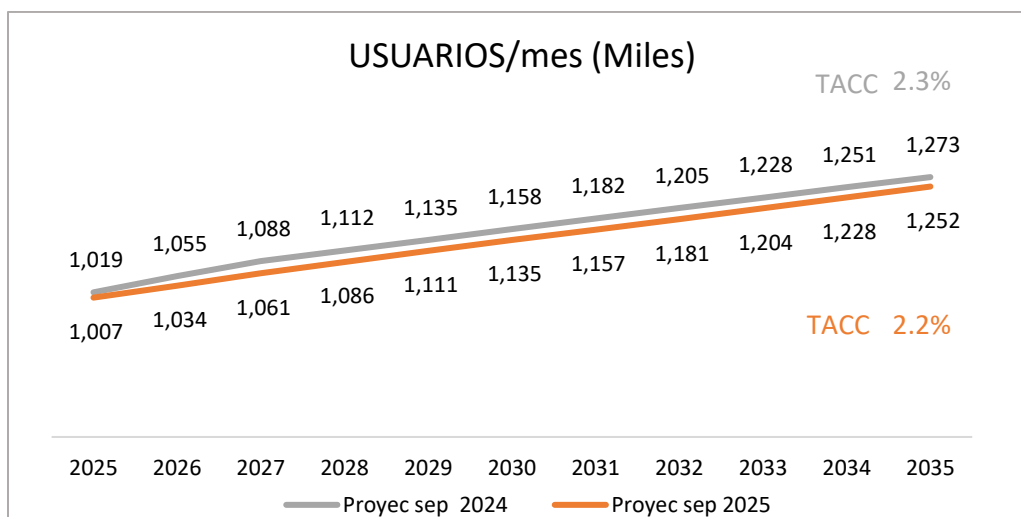


Gráfica 4. Datos proyección de toneladas Medellín.

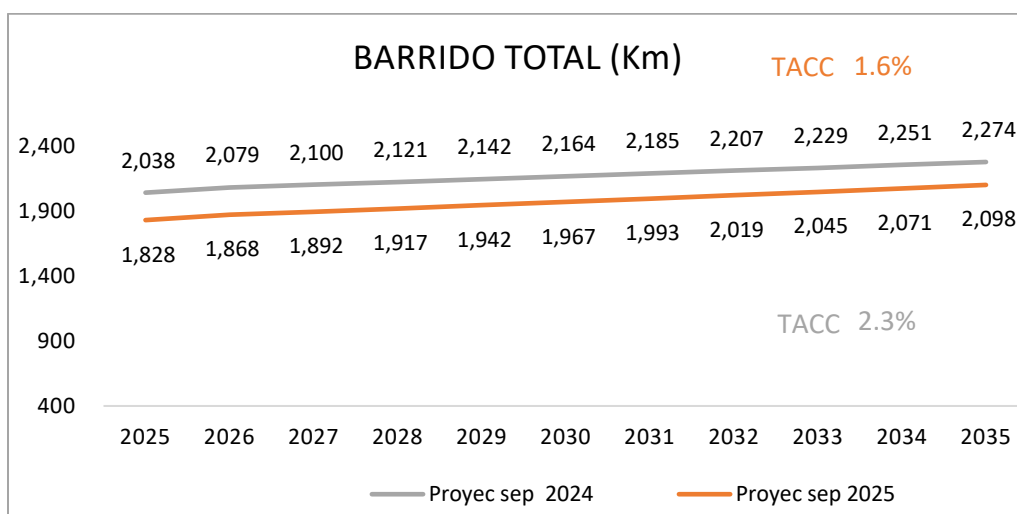
**Toneladas Medellín:** El análisis se llevó a cabo utilizando datos históricos del SUI hasta el año 2027. A partir de este año, se proyectaron los resultados considerando un índice de crecimiento anual del 1,0158 % correspondiente al crecimiento vegetativo. Desde noviembre de 2027 en adelante, los valores muestran variaciones debido a la incorporación de la planta de tratamiento de residuos orgánicos.

**Toneladas Totales DF:** Sobre las toneladas de la línea base, (promedio del comportamiento de las toneladas del 2025), se aplica un porcentaje de crecimiento estimado en 2.53%, según los cálculos realizados por el AMVA. Para 2026, las proyecciones contemplan el crecimiento poblacional y vegetativo determinado por el DANE. Entre 2027 y 2044, se considera un crecimiento promedio de 1.0158, de acuerdo con los factores aportados por las entidades correspondientes (DANE, AMVA, Dpto Ant.). En el año 2026, se prevé la implementación de la planta de tratamiento de residuos orgánicos, lo que implicaría una disminución de 18 mil toneladas a partir del 2028 y entre 2028 y 2044 390 mil toneladas.

## Cantidades



Gráfica 5. Datos proyección de usuarios

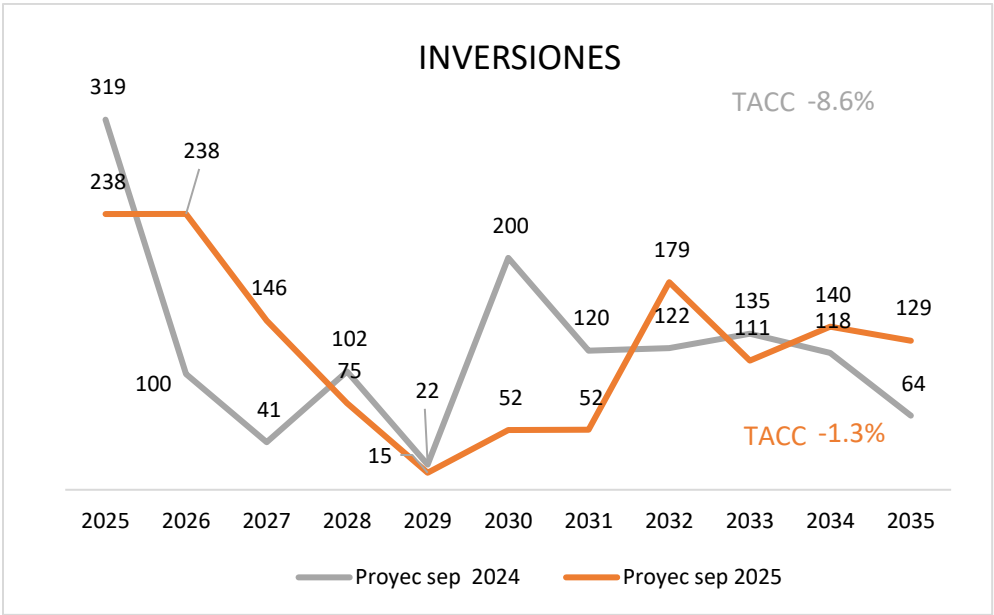


Gráfica 6. Datos proyección de kilómetros de Barrido.

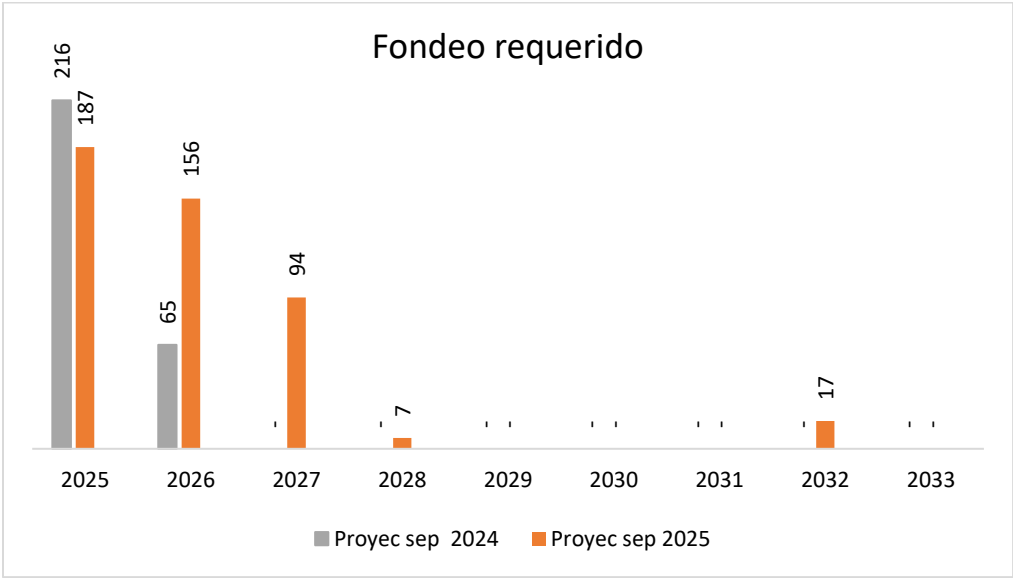
**Usuarios:** Se aplica porcentaje de crecimiento de usuarios, conforme con la proyección de remitida por Dirección comercial de agua y saneamiento

**Barrido:** para el estimado de 2025 se estimaron según las condiciones actuales, asumiendo la incorporación de 37 rutas en julio de este año. Para el año 2026, la proyección se basó en las condiciones previstas hasta diciembre de 2025, considerando además la entrada de 10 rutas adicionales en abril, 10 en julio y otras 10 en octubre de 2026. Las cifras anualizadas para el período comprendido entre 2027 y 2044 se calcularon con base en las condiciones finales de diciembre de 2026, proyectando un crecimiento anual constante del 1,3%.

## Inversiones



Gráfica 7. Proyección Inversiones 2025-2035



Gráfica 8. Fondeo requerido.

Fondeo	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032	Total
Capitalización	162								
Prestamos ET		42	78	-	-	-	-	-	120
Vasos y proyectos	25	114	16	7	-	-	-	17	179
Total	187	156	94	7	-	-	-	17	299

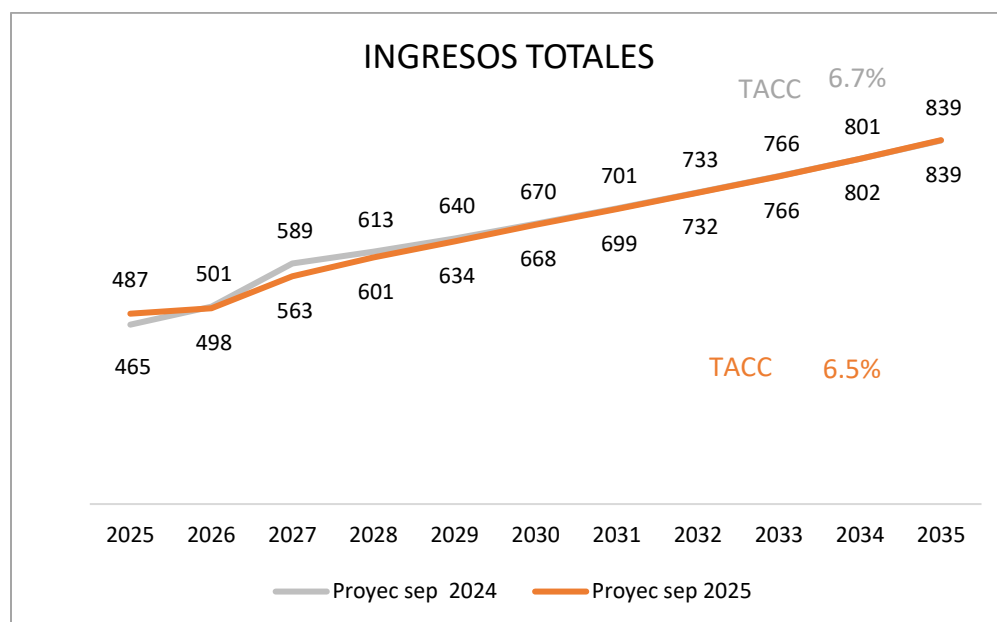
Imagen 19. Fondeo requerido

Bancolombia y \$15 de ITAU.

Para el año 2026 y 2027 se tiene fondeo con el supuesto crédito y \$42 y \$78 para 2027 del IDEA préstamo a 10 años, 2 años de gracia para el proyecto de la ET, total \$120 condiciones IBR + spread 3.

El fondeo restante con banca supuesta deuda a 5 años con 2 años de gracia, para el 2026 los restantes \$114 año, 2027 \$16 y 2028 por valor de \$7 y 2032 \$17. condiciones IBR +3,5%.

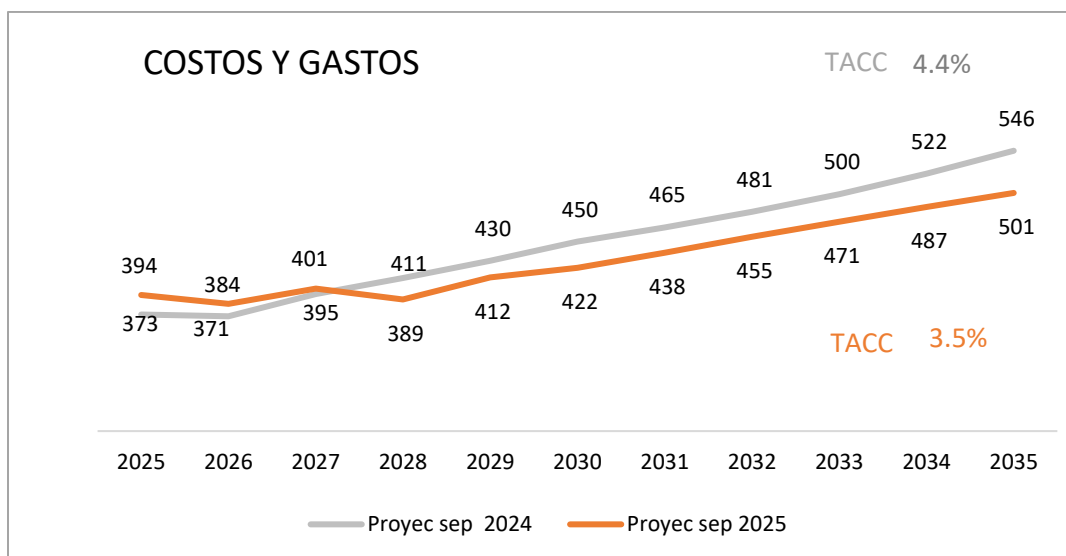
## Ingresos



Gráfica 9. Ingresos totales - proyecciones 2025-2035.

- Crecimiento de cantidades en toneladas de DF y RyT
- Modificación Tarifaria de Tratamiento Lixiviados a partir del año 2026.
- Disposición Final: Costos medio (100% Modif Tarifaria) a partir del mes de enero del 2027.
- Ingresos biogas a partir del año 208 por valor de \$3,575 creciendo con IPC
- Ingresos por nuevos conceptos como facility y venta de material orgánico de plantas IAT

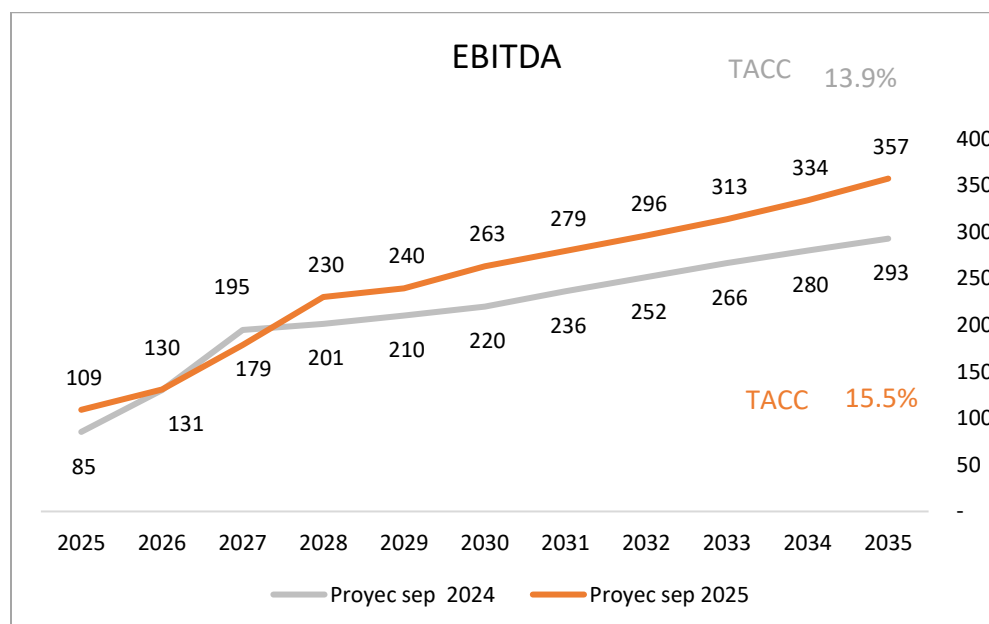
## Costos y Gastos



Gráfica 10. Costos y Gastos - proyecciones 2025-2035.

- Gastos de actividades como paisajismo, estabilización de talud y refuerzo de dique.
- Valores del PMA que van en el costo
- Para el 2025. Se tienen los ahorros de la ET a partir de 2028, en peajes, mano de obra, combustible y vehículos, en la anterior estaban desde mitad de año de 2026.
- Actualización contratos de DF de lixiviados e interventoría de acuerdo a la vida útil.

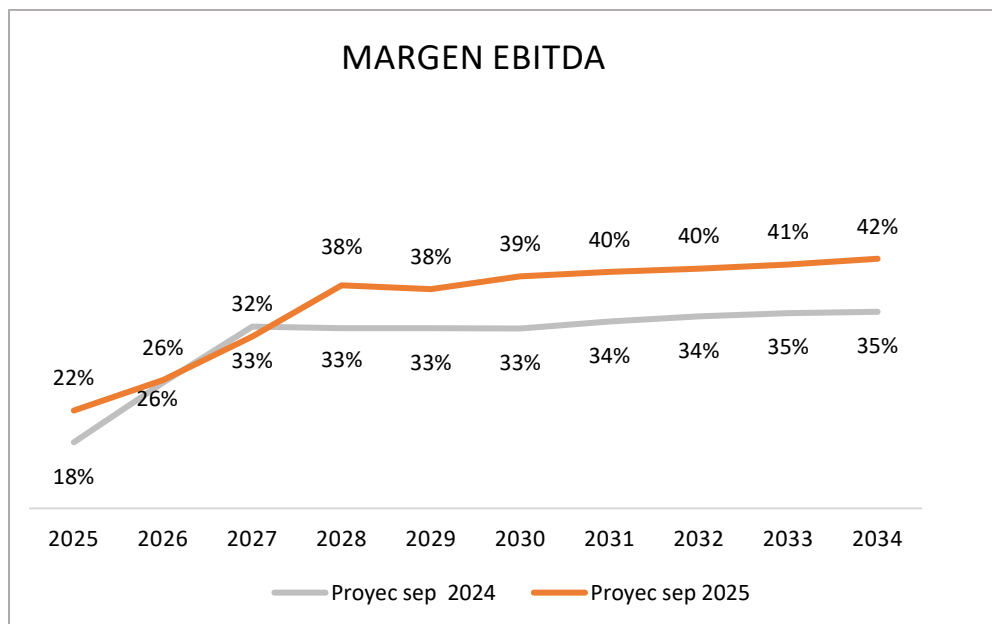
## EBITDA



Gráfica 11. EBITDA - proyecciones 2025-2035.

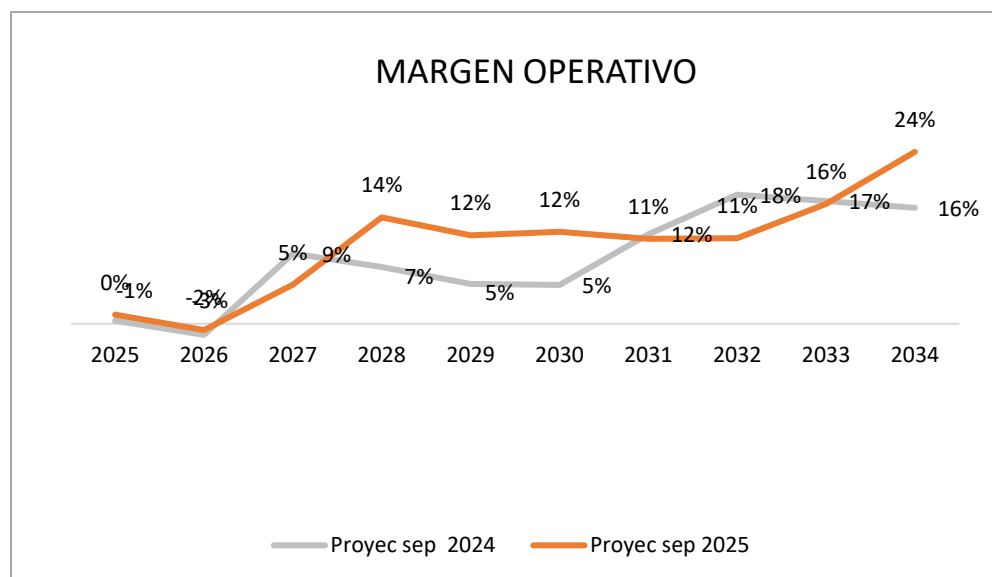
## Margen EBITDA





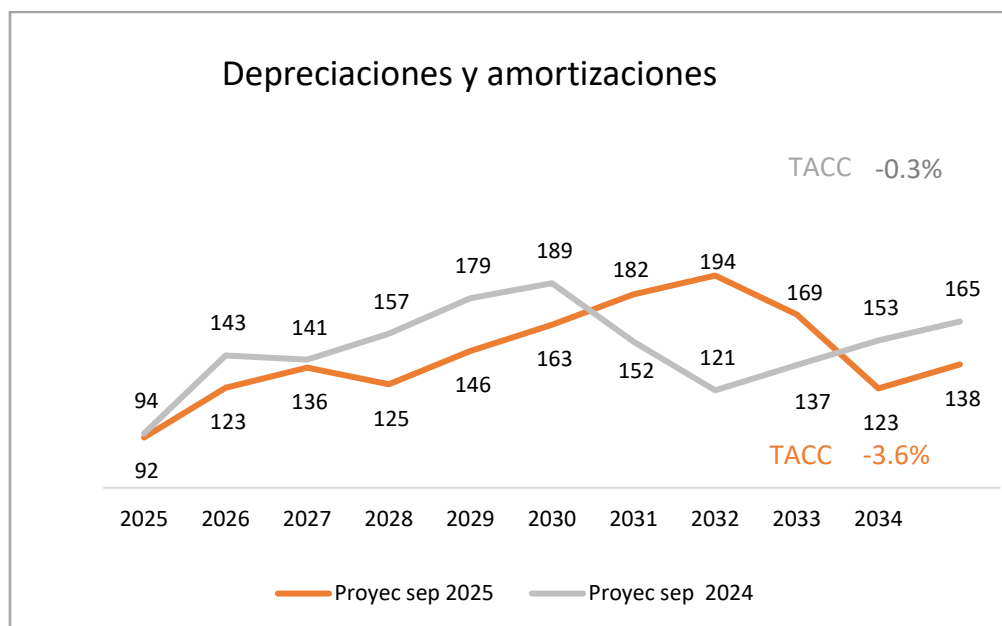
Gráfica 12. Margen EBITDA - proyección financiera 2025-2035

## Margen Operativo



Gráfica 13. Margen Operativo - proyecciones 2025-2035.

## Depreciaciones y Amortización



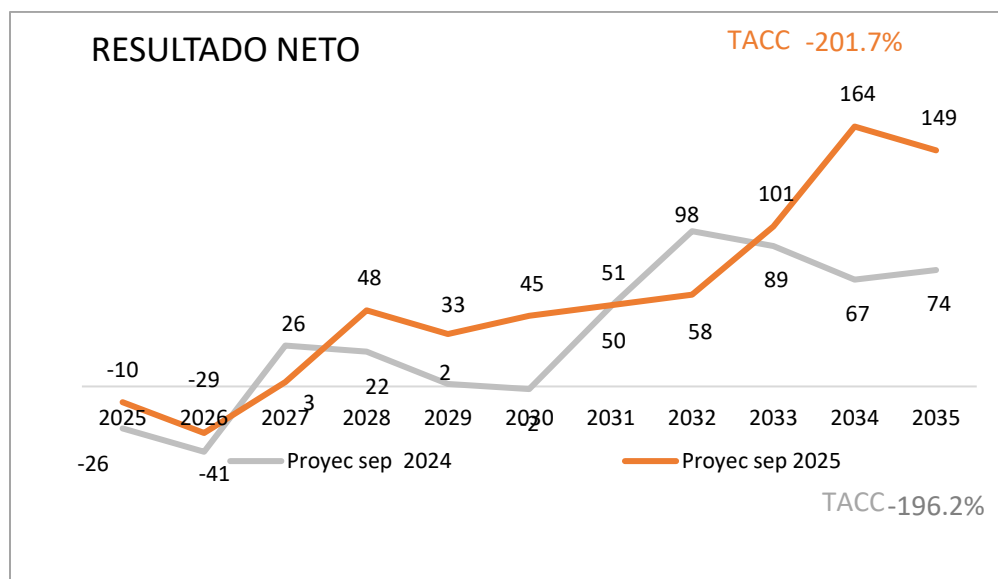
Gráfica 14. Depreciaciones y amortizaciones - proyección 2025-2035

## Resultado Operacional



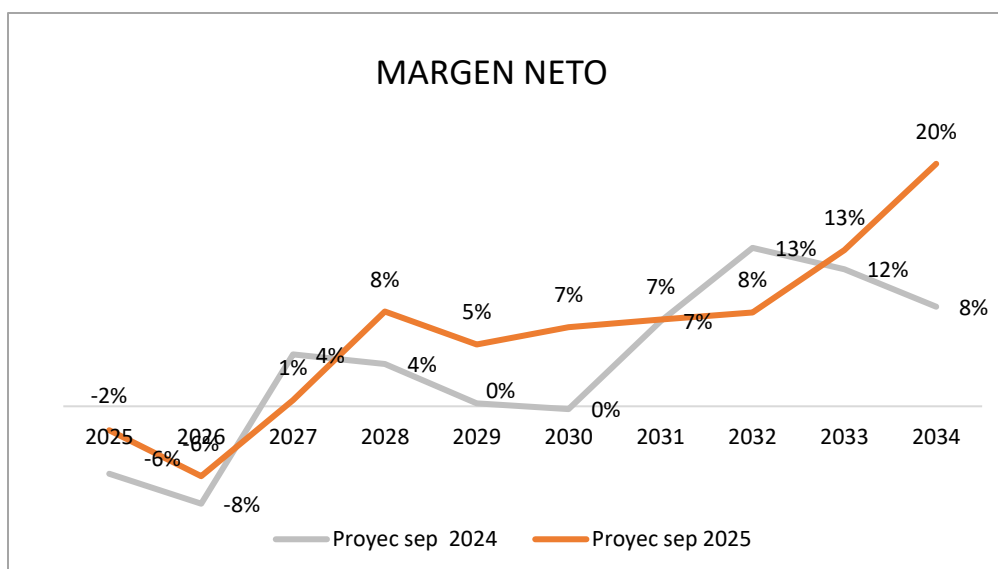
Gráfica 15. Resultado operacional - proyección 2025-2035.

## Resultado Neto



Gráfica 16. Resultado neto - proyección 2025-2035.

## Margen Neto



Gráfica 17. Margen neto - proyecciones 2025-2035.

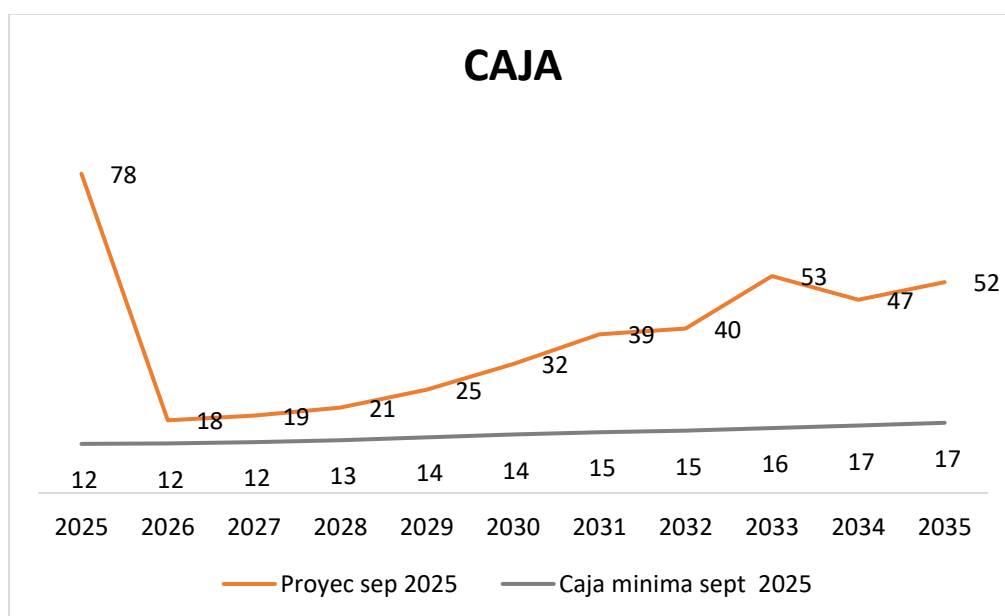
## Flujo de Caja

### FLUJO DE CAJA 2025 - 2035



Gráfica 18. Flujo de caja - proyección 2025-2035.

### Caja



Gráfica 19. Caja-proyección 2025-2035.

### Dividendos Pagados



Gráfica 20. Dividendos pagados - proyección 2025-2035.

**Plan de Inversiones 2026-2035 Infraestructura, Otras Aplicaciones de Inversión y Otros proyectos del costo y el gasto:**

A continuación, se relaciona el Plan de Inversiones de Emvarias y los Proyectos del Costo y el Gasto para la vigencia 2026 – 2035:

Tabla 16. Plan de Inversiones 2026-2035 (Infraestructura y Otras Aplicaciones de Inversión)

<b>Plan de Inversiones</b>		<b>Presupuesto</b>								
<b>Inversiones en</b>		<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>	<b>TOTAL</b>
<b>infraestructura</b>										
Vaso La Piñuela	\$	164,519 \$	10,409 \$	56,242 \$	2,089 \$	44,035 \$	46,241 \$	1,347 \$	810 \$	325,691
Estación de Transferencia	\$	40,251 \$	96,111 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	136,361
Planta de Residuos Orgánicos RSLP	\$	19,305 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	19,305
<b>Total Inversiones en Infraestructura</b>	<b>\$</b>	<b>224,074 \$</b>	<b>106,520 \$</b>	<b>56,242 \$</b>	<b>2,089 \$</b>	<b>44,035 \$</b>	<b>46,241 \$</b>	<b>1,347 \$</b>	<b>810 \$</b>	<b>481,357</b>
Otras Aplicaciones de Inversión	\$	8,713 \$	7,214 \$	13,466 \$	12,559 \$	7,488 \$	5,373 \$	5,575 \$	3,875 \$	64,265
<b>TOTAL Infraestructura y OAI</b>	<b>\$</b>	<b>232,787 \$</b>	<b>113,734 \$</b>	<b>69,708 \$</b>	<b>14,648 \$</b>	<b>51,524 \$</b>	<b>51,614 \$</b>	<b>6,923 \$</b>	<b>4,684 \$</b>	<b>545,622</b>

Tabla 17. Plan de Inversiones 2026-2035 (Otros proyectos del costo y el gasto)

<b>Otros Proyectos de Costo y Gasto</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>	<b>2034</b>	<b>2035</b>	<b>TOTAL</b>
Reposición del Parque Automotor (Arrendamiento)	\$ 59,830	\$ 62,090	\$ 60,536	\$ 67,143	\$ 70,203	\$ 70,400	\$ 70,400	\$ 70,400	\$ 70,518	\$ 71,859	\$ 673,380

Barrido y Limpieza	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	105,300	110,743	115,660	121,050	126,700	133,145	141,094	148,059	155,279	157,546	1,314,576
Recolección y Transporte	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	99,531	105,517	87,686	91,363	93,739	97,760	101,226	105,597	109,998	114,284	1,006,700
Disposición Final	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	106,755	82,744	78,590	82,429	86,587	86,884	99,056	100,256	99,603	103,230	926,133
Aprovechamiento	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	1,278	2,437	3,661	3,781	3,902	4,024	4,152	4,285	4,423	4,565	36,508
Comercialización de Productos y Servicios	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	20,750	21,930	22,438	23,396	23,888	24,893	25,362	26,436	26,927	28,076	244,098
Gestión Cadena de Valor	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	11,167	10,766	10,921	11,315	11,657	12,024	12,404	12,610	13,015	13,434	119,313
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>404,611</b>	<b>396,227</b>	<b>379,493</b>	<b>400,477</b>	<b>416,675</b>	<b>429,131</b>	<b>453,694</b>	<b>467,644</b>	<b>479,762</b>	<b>492,994</b>	<b>4,320,709</b>

“Para obtener más información sobre el Plan de Inversiones 2026-2035, ver Anexo 5. Proyecciones Inversión 2025-2044 V6”.

## 8.7 Presupuesto

Se presenta a continuación el presupuesto consolidado de la empresa, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Núcleo Corporativo a través de la Dirección Corporativa Estrategia y Desempeño Financiero.

### Presupuesto de ingresos y gastos

Ingresos	Disponibilidad Inicial	78.252
	Ingresos corrientes	498.741
	Recursos de capital	322.925
	Total	899.919
Gastos	Gastos de funcionamiento	181.693
	Servicio de la deuda	9.372
	Gastos de inversión	691.030
	Total	882.096
	Disponibilidad final	17.823

Imagen 20. Presupuesto de ingresos y gastos para el 2026.

“Para obtener más información sobre el presupuesto 2026, ver Anexo 4. PROYECCIONES FINANCIERAS 2025-2044”.

## 8.8 Portafolios de Planes, programas y proyectos negocio

En este ítem se establece dentro de cada uno de los portafolios definidos por el Grupo EPM los planes, programas y proyectos relacionados con los objetivos estratégicos, indicadores CMI, recursos, descripción y fechas de inicio y fin.

A continuación, se presenta la descripción de los portafolios:



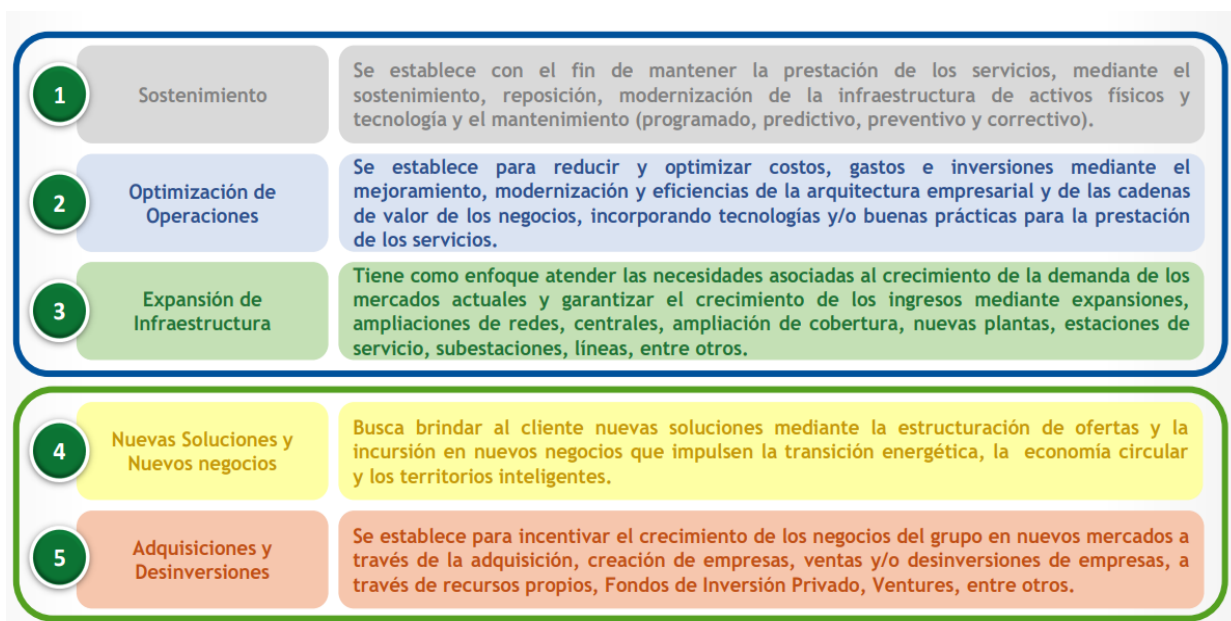


Imagen 21. Descripción de portafolios de planes, programas y proyectos.

Teniendo en cuenta lo anterior se detalla en cada uno de los portafolios la alineación estratégica competitiva y los planes, programas y proyectos allí en marcados:

### 8.8.1 Portafolio de sostenimiento

Se establece con el fin de mantener la prestación de los servicios, mediante el sostenimiento, reposición, modernización de la infraestructura de activos físicos y tecnología y el mantenimiento (programado, predictivo, preventivo y correctivo)

Tabla 18. Alineación estratégica para el portafolio Sostenimiento

Reto Ambicioso	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Portafolios
<b>1. Calidad de los servicios</b> <b>2. Servicios eficientes</b> <b>3. Cobertura Universal Sostenible</b> <b>4. Carbono neutralidad</b>	<b>Operaciones</b>	Consolidar la prestación de los servicios públicos domiciliarios y complementarios	Consolidar la prestación de los servicios públicos domiciliarios y complementarios	<b>1. Sostenimiento</b>
			Calidad, continuidad, disponibilidad, perdidas	
			Proyectos infraestructura	
			Tasa de accidentalidad	
			Contratación	
			Nivel de madurez gestión de activos	
			Benéficos, costos y gastos efectivos	
			Brecha AOM	
			Brecha No AOM	
			Capacidad instalada energía renovable	
			participación cartera mayor a 60 días	
			Recaudo	
			Cumplimiento ANS conexión	
		Fortalecer las operaciones con	Carbono neutralidad	
			Protección hídrica	

		criterios de sostenibilidad	IGAE	
			Circularidad de materiales y residuos	
			Fort. Relaciones GI	
			Recursos de cooperación movilizados	
		Desarrollar nuevas soluciones y negocios	Eficacia de proyectos nuevas soluciones y nuevos negocios	
			Eficacia de proyectos adquirentes y desinversiones	

A continuación, se detallan los proyectos que hacen parte del portafolio de sostenimiento:

Tabla 19. Detalle proyectos del portafolio de Sostenimiento.

Nombre	Descripción y Objetivo	Principal Reto	Fase actual del ciclo de vida	Tipo de inversión	Fecha inicio	Fecha Fin
Base de Operaciones	Para este proyecto se tiene contemplado realizar las siguientes actividades: - Estudio proceso demolición y reforzamiento parcial + diseños arquitectónicos y técnicos. - Demolición edificio Base de Operaciones y transformación para uso - Repotenciación - Adecuación - Interventoría	Atender el cumplimiento normativo para la seguridad de la infraestructura de las Sede Base de Operaciones, ejecutar el proyecto en el 2026	Identificación	Infraestructura	1/09/2026	15/12/2027
Modernización y ampliación de la Planta de Tratamiento de Lixiviados	El sistema de tratamiento de lixiviado, teniendo en cuenta la demanda de caudal y concentración, requiere de un proceso de modernizar y ampliar el sistema en pro de garantizar vertimiento final conforme lo establece la resolución 0631 del 2015, así mismo se requiere integrar todas las corrientes de lixiviado de manera que se logre atender la necesidad de tratamiento para cada una de ella	Dar cumplimiento normativo a la resolución 0631 del 2015	Formulación	Infraestructura	1/09/2026	31/03/2028
Edificaciones Pradera	Mejorar las condiciones del sitio de disposición final La Pradera: Adecuar cafetería pública, edificio administrativo, iluminación, red contra incendios, red de internet, vigilancia satelital, entre otros. Se requieren para cada una de las necesidades planteadas, el diseño técnico y estructural, estudio de suelos y topografía, entre otros que permitan realizar la construcción e instalación de los sistemas.	Mejoramiento de las condiciones del sitio de disposición final en el relleno sanitario La Pradera	Identificación	Infraestructura	1/11/2025	30/12/2032

### 8.8.2 Portafolio de optimización de operaciones

Se establece para reducir y optimizar costos, gastos e inversiones mediante el mejoramiento, modernización y eficiencias de la arquitectura empresarial y de las cadenas de valor de los negocios, incorporando tecnologías y/o buenas prácticas para la prestación de los servicios.

Tabla 20. Alineación estratégica para el portafolio Optimización

Reto Ambicioso	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Portafolios
<b>2. Servicios eficientes</b> <b>3. Cobertura Universal Sostenible</b> <b>5. Generación de valor</b>	<b>Generación de Valor</b>	Promover el desarrollo humano sostenible con servicios públicos eficientes y de calidad para todos	EBITDA y Margen	<b>2. Optimización de Operaciones</b>
			Utilidad Neta y Margen	
			Remppe	
			RSCEO	
			Rentabilidad del portafolio	
			Liquidez	
			Deuda/EBITDA	
			EBITDA/Gastos Financiero	
			Deuda/Patrimonio	
			Cobertura universal sostenible	
			Transferencia dueño	
<b>1. Calidad de los servicios</b> <b>2. Servicios eficientes</b> <b>3. Cobertura Universal Sostenible</b> <b>4. Carbono neutralidad</b>	<b>Operaciones</b>	Consolidar la prestación de los servicios públicos domiciliarios y complementarios	Consolidar la prestación de los servicios públicos domiciliarios y complementarios	
			Calidad, continuidad, disponibilidad, perdidas	
			Proyectos infraestructura	
			Tasa de accidentalidad	
			Contratación	
			Nivel de madurez gestión de activos	
			Benéficos, costos y gastos efectivos	
			Brecha AOM	
			Brecha No AOM	
			Capacidad instalada energía renovable	

			participación cartera mayor a 60 días	
			Recaudo	
			Cumplimiento ANS conexión	
		Fortalecer las operaciones con criterios de sostenibilidad	Carbono neutralidad	
			Protección hídrica	
			IGAE	
			Circularidad de materiales y residuos	
			Fort. Relaciones GI	
			Recursos de cooperación movilizados	
		Desarrollar nuevas soluciones y negocios	Eficacia de proyectos nuevas soluciones y nuevos negocios	
			Eficacia de proyectos adquirentes y desinversiones	

A continuación, se detallan los proyectos que hacen parte del portafolio de optimización de operaciones:

Tabla 21. Detalle proyectos del portafolio de optimización de operaciones.

Nombre	Descripción y Objetivo	Principal Reto	Fase actual del ciclo de vida	Tipo de inversión	Fecha inicio	Fecha Fin
Estación de Transferencia	Construcción de una estación de transferencia de residuos sólidos urbanos, con capacidad estimada de 2,200 ton/día para hacer el transbordo de los residuos desde los vehículos compactadores hacia contenedores de mayor capacidad para su transporte en tractocamiones, con el objeto de reducir los costos de recolección y transporte de los residuos hasta el relleno sanitario la Pradera, rentabilizando así la operación.	FPO diciembre 2027	Ejecución	Infraestructura	2/02/2025	12/12/2027

### 8.8.3 Portafolio de expansión de infraestructura

Tiene como enfoque atender las necesidades asociadas al crecimiento de la demanda de los mercados actuales y garantizar el crecimiento de los ingresos mediante expansiones, ampliaciones de redes, centrales, ampliación de cobertura, nuevas plantas, estaciones de servicio, subestaciones, líneas, entre otros.

Tabla 22. Alineación estratégica para el portafolio de expansión de infraestructura

Reto Ambicioso	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Portafolios
1. Calidad de los servicios	Clientes y mercados	Evolucionar la experiencia del usuario y del cliente	Nivel de recomendación-NPS	3. Expansión de infraestructura
			CxForces	
		Lograr transformaciones positivas con y para los grupos de interés	Reputación	
			Transparencia	
			Seguridad hídrica	
		Crecer sosteniblemente en usuarios, clientes y mercados	Clientes y usuarios SSPP	
			Unidades vendidas SSPP	
			Ingresos comercialización nuevas soluciones	

A continuación, se detallan los proyectos que hacen parte del portafolio de optimización de operaciones:

Tabla 23. Detalle proyectos del portafolio de optimización de operaciones.

Nombre	Descripción y Objetivo	Principal Reto	Fase actual del ciclo de vida	Tipo de inversión	Fecha inicio	Fecha Fin
Vaso La Piñuela	Construcción del Vaso Piñuela en el Relleno Sanitario La Pradera, ubicado en el municipio de Don Matías, Departamento de Antioquia. Se proyecta que el Vaso Piñuela puede tener una capacidad de 6´194.000 m3, de acuerdo con estimados previos. El área que intervenir es de 25 ha, sin contar vías de acceso, lo cual depende del diseño que se elija. Comprende la realización de estudios previos, actualización del EIA, diseños, solicitud de modificación de licencia como etapa previa y obras de construcción para la adecuación del Vaso, que consisten en las excavaciones en el terreno, perfilación de taludes, instalación de geomembrana, instalación de geotextil, construcción de canales perimetrales para el manejo de aguas lluvias, construcción de filtros de fondo para evacuación de lixiviados, construcción de chimeneas de evacuación de biogás, tratamiento de organales (vertientes con presencia de agua), construcción de vías de acceso perimetrales y vías de acceso internas y obras de iluminación de las vías de acceso.	Finalización Etapa 1: comprende polígono 0, 1, 2 y 3	Ejecución	Infraestructura	1/04/2024 *Inicio construcción	1/12/2030

#### 8.8.4 Portafolio de nuevas soluciones y nuevos negocios

Busca brindar al cliente nuevas soluciones mediante la estructuración de ofertas y la incursión en nuevos negocios que impulsen la transición energética, la economía circular y los territorios inteligentes.

Tabla 24. Alineación estratégica para el portafolio de expansión de infraestructura

Reto Ambicioso	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Portafolios
<b>1. Calidad de los servicios</b> <b>2. Servicios eficientes</b> <b>3. Cobertura Universal Sostenible</b> <b>4. Carbono neutralidad</b>	<b>Operaciones</b>	Consolidar la prestación de los servicios públicos domiciliarios y complementarios	Consolidar la prestación de los servicios públicos domiciliarios y complementarios	<b>4. Nuevas soluciones y nuevos negocios</b>
			Calidad, continuidad, disponibilidad, perdidas	
			Proyectos infraestructura	
			Tasa de accidentalidad	
			Contratación	
			Nivel de madurez gestión de activos	
			Benéficos, costos y gastos efectivos	
			Brecha AOM	
			Brecha No AOM	
			Capacidad instalada energía renovable	
			participación cartera mayor a 60 días	
			Recaudo	
			Cumplimiento ANS conexión	
		Fortalecer las operaciones con criterios de sostenibilidad	Carbono neutralidad	
			Protección hídrica	
			IGAE	
			Circularidad de materiales y residuos	
			Fort. Relaciones GI	
			Recursos de cooperación movilizados	
		Desarrollar nuevas soluciones y negocios	Eficacia de proyectos nuevas soluciones y nuevos negocios	
			Eficacia de proyectos adquirentes y desinversiones	



A continuación, se detallan los proyectos que hacen parte del portafolio de nuevas soluciones y nuevos negocios:

*Tabla 25. Detalle proyectos del portafolio de nuevas soluciones y nuevos negocios.*

Nombre	Descripción y Objetivo	Principal Reto	Fase actual del ciclo de vida	Tipo de inversión	Fecha inicio	Fecha Fin
Planta de tratamiento de Orgánicos Norte RSLP	Disminuir la disposición final de residuos orgánicos en el relleno sanitario la Pradera mediante el tratamiento de residuos orgánicos con una planta de capacidad de 52 ton/día usando tecnología de pila estática con aireación forzada y control automatizado de oxígeno y temperatura, que reciba residuos de los Municipio de Medellín y La Estrella, en una proporción de 99,6% y 0,4% respectivamente. (Los recursos provienen del IAT)	Obtención de los recursos y ejecución en el 2026	Formulación	Infraestructura	1/02/2026	30/12/2026
Planta de tratamiento de Orgánicos Sur	Realizar un estudio de prefactibilidad y factibilidad para la selección de predios, diseño, construcción y operación de una planta de tratamiento de residuos orgánicos separados en la fuente con una capacidad aproximada de 52 toneladas por día mediante compostaje y/o estabilización, localizada en el sur del Valle de Aburrá (Antioquia), para los municipios de Medellín y el sur del Valle de	Viabilidad del proyecto en el 2026	Formulación	Infraestructura	30/10/2025	30/06/2026

Nombre	Descripción y Objetivo	Principal Reto	Fase actual del ciclo de vida	Tipo de inversión	Fecha inicio	Fecha Fin
	Aburrá.(Los recursos provienen del IAT)					
Valorización energética de residuos sólidos urbanos separados en fuente *	Construir una planta de valorización energética de residuos para desviar en gran medida la cantidad de residuos depositados en el relleno sanitario. Esto para llevar la gestión de los residuos a un nivel superior. Con este proyecto se pretende incursionar en el aprovechamiento de residuos, primero porque es una decisión empresarial del grupo EPM, no apoyada en la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental y segundo porque también está planteado en la normatividad nacional presente en el Decreto 2981 de 2013 y en la resolución 720 de 2015 de la Comisión de Regulación de Agua potable y saneamiento (CRA).	Participación en la ejecución del proyecto	Formulación	N/A	N/A	N/A

Nombre	Descripción y Objetivo	Principal Reto	Fase actual del ciclo de vida	Tipo de inversión	Fecha inicio	Fecha Fin
Valorización energética del biogás en el RSLP *	<p>Aprovechar el biogás del relleno sanitario La Pradera, ya sea mediante la generación de energía térmica o calórica o utilizarlo como gas natural, previo proceso de limpieza. Diseño y construcción de un proyecto de extracción y aprovechamiento del biogás generado en el relleno sanitario La Pradera, bajo las tecnologías previamente seleccionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Utilización de calor generado para secar residuos.</li> <li>* Generación de energía utilizando motores de conversión interna</li> <li>* Limpieza del biogás para su utilización en vehículos o de inyección a la red de gas natural.</li> </ul>	Participación en la ejecución del proyecto	Formulación	N/A	N/A	N/A
Proyecto Koica *	Planta de tratamiento de residuos orgánico para 10 toneladas día	Participación en la ejecución del proyecto	Formulación	N/A	N/A	N/A

\* Son proyectos de la Dirección de Residuos Sólidos de EPM, pero Emvarias cumple el objetivo de aunar esfuerzos para el desarrollo de este, en función de generar, compartir información y permitir su ejecución en el Relleno Sanitario La Pradera



## **9. Planes, programas y proyectos transversales**

### **9.1 Plan de Sostenibilidad**

En el marco de la sostenibilidad se identifican los siguientes objetivos estratégicos, en concordancia y alineación con el mapa de objetivos estratégicos del grupo EPM, y sus planes, programas y proyectos.

#### **Desde la perspectiva de generación de valor:**

##### **Contribución al Desarrollo sostenible de los territorios:**

###### **Perspectiva:**

Medir la contribución agregada de bienestar y desarrollo que aportamos en los territorios donde actuamos, a partir de la implementación del MIT y el cumplimiento de compromisos sociales y ambientales.

###### **Objetivo estratégico:**

Incrementar valor para los Grupos de Interés y los territorios.

###### **Portafolio:**

Dado nuestro rol como prestador del servicio público de aseo, y nuestro rol en el territorio, todo nuestro portafolio es susceptible de aplicación de este indicador con sus planes, programas y proyectos.

##### **Índice Generación Valor Grupos de Interés:**

###### **Perspectiva:**

Medir el nivel de cumplimiento agregado de los temas materiales identificados con los grupos de interés.

###### **Objetivo estratégico:**

Incrementar valor para los Grupos de Interés y los territorios.

###### **Portafolio:**

Dado nuestro rol como prestador del servicio público de aseo, y nuestro rol en el territorio, todo nuestro portafolio es susceptible de aplicación de este indicador con sus planes, programas y proyectos.

##### **Indicador del CMI que moviliza y sus metas al 2035:**

Sumatoria del puntaje logrado para los temas materiales/puntaje máximo \*100.

**Contribución al Desarrollo sostenible de los territorios:****Perspectiva:**

Medir la contribución agregada de bienestar y desarrollo que aportamos en los territorios donde actuamos, a partir de la implementación del MIT y el cumplimiento de compromisos sociales y ambientales.

**Objetivo estratégico:**

Incrementar valor para los Grupos de Interés y los territorios.

**Portafolio:**

Dado nuestro rol como prestador del servicio público de aseo, y nuestro rol en el territorio, todo nuestro portafolio es susceptible de aplicación de este indicador con sus planes, programas y proyectos.

**Reducción de emisiones:****Perspectiva:**

Cuantificar las emisiones gases efecto invernadero (GEI) de la operación de la empresa, dar señales e identificar acciones para reducir la huella de carbono.

**Objetivo estratégico:**

Incrementar valor para los Grupos de Interés y los territorios.

**Portafolio:**

Dado nuestro rol como prestador del servicio público de aseo, y nuestro rol en el territorio, todo nuestro portafolio es susceptible de aplicación de este indicador con sus planes, programas y proyectos.

**Indicador del CMI que moviliza y sus metas al 2035:**

Sumatoria de t CO<sub>2</sub>e emitidas en el relleno sanitario. Para 2024: 819.275,85Ton Co<sub>2</sub> eq.

**Adaptación al cambio climático:****Perspectiva:**

Medir el nivel de adaptación al cambio climático a través del desarrollo de Infraestructuras sostenibles y la Implementación de Soluciones Basadas en la Naturaleza -SbN.

**Objetivo estratégico:**

Incrementar valor para los Grupos de Interés y los territorios.

**Portafolio:**

Dado nuestro rol como prestador del servicio público de aseo, y nuestro rol en el territorio, todo nuestro portafolio es susceptible de aplicación de este indicador con sus planes, programas y proyectos.

**Desde la perspectiva de clientes y mercados:****Índice riesgo DDHH****Perspectiva:**

Medir el nivel de riesgo en Derechos Humanos para mantenerlo en un nivel aceptable.

**Objetivo estratégico:**

Generar transformaciones positivas con los grupos de interés.

**Portafolio:**

Dado nuestro rol como prestador del servicio público de aseo, y nuestro rol en el territorio, todo nuestro portafolio es susceptible de aplicación de este indicador con sus planes, programas y proyectos.

**Indicador del CMI que moviliza y sus metas al 2035:**

Índice de riesgo en DDHH.

En la actualidad está en nivel de 0.578 ubicándose en “Alto”

**Desde la perspectiva de operaciones:****IGAE - Índice Gestión Ambiental Empresarial****Perspectiva:**

Medir el cumplimiento de la gestión ambiental y social.

**Objetivo estratégico:**

Gestionar efectivamente los negocios.

**Portafolio:**

Dado nuestro rol como prestador del servicio público de aseo, y nuestro rol en el territorio, todo nuestro portafolio es susceptible de aplicación de este indicador con sus planes, programas y proyectos.

**Indicador del CMI que moviliza y sus metas al 2035:**

IGAE - Índice Gestión Ambiental Empresarial.

## 9.2 Análisis de Brechas

En este capítulo se presenta la alineación estratégica articulada entre retos ambiciosos, objetivos estratégicos y con ideas e iniciativas que apunten al cierre de las brechas analizadas por el área financiera, este componente se desarrollara mediante los Planes Operativos que contendrán metas, indicadores, estrategias, responsable y la respectiva formulación.

Reto Ambicioso	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Ideas e iniciativas
1. Calidad de los servicios	Operaciones	Fortalecer las operaciones con criterios de sostenibilidad	Modelo Recolección y Transporte
		Fortalecer las operaciones con criterios de sostenibilidad	Ruta Carpintería
		Consolidar la prestación de los servicios públicos domiciliarios y complementarios	Ruta RCD
		Fortalecer las operaciones con criterios de sostenibilidad	Atención puntos críticos
		Desarrollar nuevas soluciones y negocios	Aprovechamiento
		Fortalecer las operaciones con criterios de sostenibilidad	Optimización Barrido y Limpieza
		Desarrollar nuevas soluciones y negocios	Ruta Hospitalaria y RESPEL
2. Servicios eficientes	Operaciones	Fortalecer las operaciones con criterios de sostenibilidad	Estación de Transferencia *
	Generación de valor	Promover el desarrollo humano sostenible con servicios públicos eficientes y de calidad para todos	Modernización y Ampliación de la Planta de Lixiviados * Modificación tarifaria
	Operaciones	Desarrollar nuevas soluciones y negocios	Piloto RAE y Excedente
	Generación de valor	Promover el desarrollo humano sostenible con servicios públicos eficientes y de calidad para todos	Optimización de la ECA
3. Cobertura Universal Sostenible	Operaciones	Fortalecer las operaciones con criterios de sostenibilidad	Zona de difícil acceso
	Generación de valor	Promover el desarrollo humano sostenible con servicios públicos eficientes y de calidad para todos	Vaso La Piñuela* (servicio de DF)
4. Carbono neutralidad	Operaciones	Desarrollar nuevas soluciones y negocios	Biogás *
		Desarrollar nuevas soluciones y negocios	CDR *
		Desarrollar nuevas soluciones y negocios	Proyectos de Cooperación (Koica, IAT, BID)
5. Generación de valor	Generación de valor	Promover el desarrollo humano sostenible con servicios públicos eficientes y de calidad para todos	Gestión de Brechas
			Ventures-Nuevos negocios
			Gestión regulatoria proactiva

Imagen 22. Relación estrategias cierre de brechas.

\*Estos proyectos se abarcan dentro de los portafolios establecidos anteriormente en ese documento



### 1. Calidad de los servicios:

Este reto esta enfocado en mantener y mejorar continuamente la prestación del servicio publico de aseo en los componentes de recolección y transporte y barrido y limpieza, asociado a la perspectiva de Operaciones, a través de las ideas y/o iniciativas que permitan obtener eficiencias sin sacrificar la **calidad del servicio** apuntando al cierre de brechas y que permitan el cumplimiento de los indicadores definidos en el Cuadro de Mando Integral.

El objetivo con este reto es que se haga un análisis del modelo de recolección y transporte considerando las variables logísticas, tecnológicas, contractuales, normativas, y la articulación con la Estación de Transferencia, entre otras, que permitan realizar un ajuste a este modelo en beneficio del cierre de la brecha identificada en el análisis:

- Recolección y Transporte: (\$47.940 millones)
- Ruta Carpintera: (\$226 millones)
- Hospitalarios y RESPEL: (\$335 millones)
- Barrido y limpieza: (\$9.892 millones)

### 2. Servicios eficientes:

Este reto esta enfocado en generar eficiencias en las operaciones actuales de la empresa, a través del desarrollo de iniciativas o estrategias que busquen la optimización de los procesos de aprovechamiento, la ejecución de proyectos que generen ahorros como la Estación de Transferencia e ingresos como la modernización y actualización de la Planta de Lixiviados y el apoyo a proyectos piloto de RAES y excedentes a la Dirección Corporativa Residuos Sólidos.

El objetivo con este reto es realizar un análisis del proceso de aprovechamiento, tratamiento de lixiviados y el desarrollo del modelo logístico articulado con la Estación de Transferencia, que permitan realizar un ajuste a este modelo en beneficio del cierre de la brecha identificada en el análisis:

- Lixiviados: (\$3.430 millones)
- Aprovechamiento: (\$2.013 millones)

Es importante considerar que, si bien en este parte se mencionan los proyectos de Estación de Transferencia y Modernización y Ampliación de la Planta de Lixiviados, estos se desarrollan dentro de los portafolios definidos en el capítulo 8.8 Portafolios de Planes, programas y proyectos negocio.

### 3. Cobertura universal sostenible:

Este reto esta enfocado en garantizar la disposición final de los residuos del territorio y la recolección y transporte de la ciudad de Medellin y sus 5 corregimientos en un 100%, mediante la construcción y operación del nuevo Vaso La Piñuela y a través de iniciativas que

permitan una gestión adecuada de las zonas de difícil acceso de la ciudad y sus corregimientos.

El objetivo con este reto es realizar un diagnóstico de las variables contractuales, tecnológicas y de territorio con el fin de establecer las mejores prácticas dentro de los procesos y que se articule con el modelo de recolección y transporte y la atención de puntos críticos.

Es importante considerar que, si bien en esta parte se mencionan el Vaso la Piñuela, este se desarrolla dentro de los portafolios definidos en el capítulo 8.8 Portafolios de Planes, programas y proyectos negocio.

#### **4. Carbono neutralidad:**

Este reto está enfocado en aportar a la disminución de gases efecto invernadero EEI del Grupo EPM, a través de las iniciativas o proyectos que permitan esta disminución tanto en proceso como en implementaciones tecnológicas.

El objetivo con este reto es el desarrollo de proyectos e iniciativas ejecutadas por EPM donde la participación de Emvarias podría ser en un rol de aliado, de vehículo de inversión, de desarrollador de proyecto o lo que se defina con la Dirección Corporativa Residuos Sólidos.

En este se enmarcan proyectos como: Biogás, CDR, Orgánicos, entre otros, los cuales están contenidos en el capítulo 8.8 Portafolios de Planes, programas y proyectos negocio.

#### **5. Generación de Valor:**

Este reto está enfocado en aportar al cumplimiento del EBITDA de la empresa a través de la atención de las alertas definidas en el análisis de cierre de brechas elaborado por el área Financiera de la empresa y de igual manera apoyar la gestión en procesos de ventures y nuevos negocios que realice la Dirección Corporativa Residuos Sólidos, todo eso acompañado de una continua gestión proactiva de la regulación aplicable al negocio.

El objetivo con este reto es elaborar con cada una de las áreas involucradas en los procesos del core del negocio un plan operativo o de acción que permita analizar, diseñar e implementar mejoras, ideas, iniciativas, pilotos o proyectos que contribuyan al cierre de las brechas.

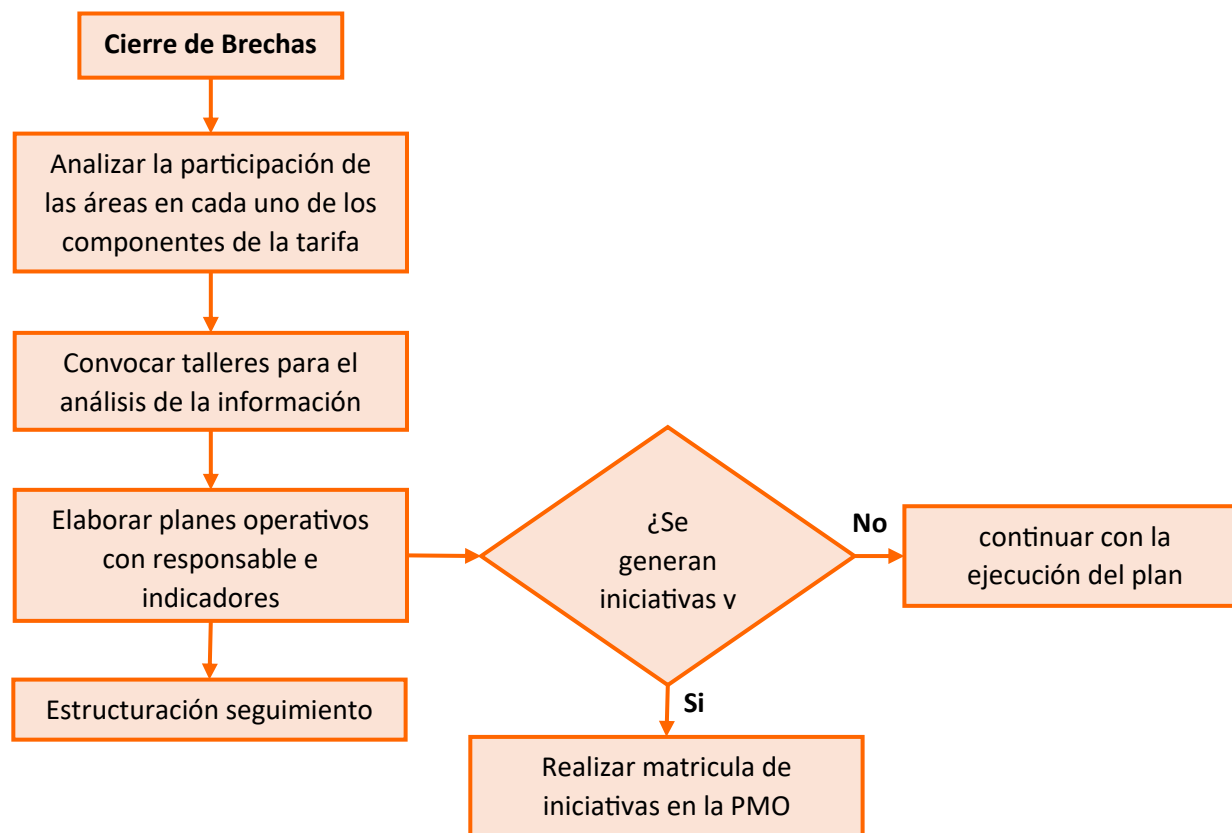


Imagen 23. Procedimiento cierre de brechas

### 9.3 Orientaciones de experiencia de nuestros clientes y usuarios.

1. **Orientaciones en Experiencia del Cliente y Usuario:** El punto de partida consiste en medir cuál es la experiencia que están viviendo los clientes y usuarios desde el punto de vista emocional y transaccional, a través del seguimiento a los indicadores institucionales de experiencia del Grupo EPM reportados en el CMI que corresponden a dos mediciones clave: la Experiencia Emocional, de tipo relacional y periodicidad anual, y el NPS - Recomendación, de tipo transaccional, con medición permanente y activación de cierre de ciclo corto.
  - a. A través de estas mediciones, las empresas del Grupo deben orientar sus esfuerzos en accionar las mejoras que se reflejen en la mejora de la experiencia del cliente en el corto, mediano y largo plazo.
  - b. Para aquellas empresas que no tengan incorporadas estas mediciones, deben definir la herramienta para medir el NPS (Recomendación), ajustado a los parámetros de la metodología universal y reportar trimestralmente el indicador en el Cuadro de Mando Integral (CMI), acompañado de las acciones de cierre de ciclo correspondientes.

#### **Actualmente en Emvarias:**

Con el fin de mejorar la experiencia del cliente, se implementó en el proceso de relacionamiento con clientes y usuarios (Atención al cliente y Canales) el indicador NPS que mide el nivel de satisfacción y lealtad de nuestros clientes en la atención en el canal telefónico y canal digital WhatsApp. Para ello se realiza trimestralmente el informe de resultados el cual se detalla a continuación, perteneciente al segundo trimestre de 2025. Entre los atributos que se evalúan están:

#### Canal Telefónico

- Satisfacción
- Facilidad
- Solución
- Amabilidad
- Recomendación

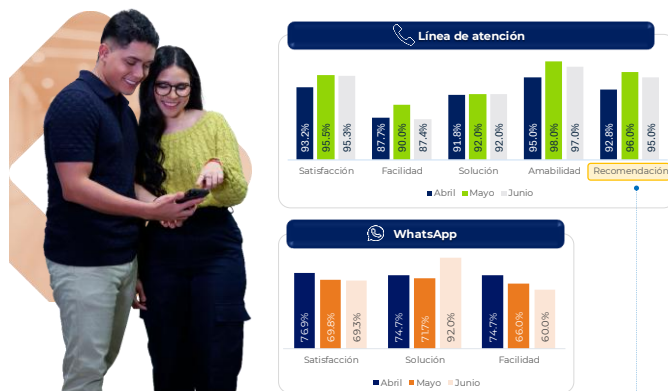
#### Canal WhatsApp

- Satisfacción
- Solución
- Facilidad

**Informe Calidad Percibida**  
Trimestre 2 del 2025

emvarias<sup>®</sup> | emtelco<sup>®</sup>

A partir del análisis de los **informes de calidad percibida** para los canales de atención telefónico y WhatsApp, se presentan los **resultados del segundo trimestre del año para Emvarias**. El objetivo de este ejercicio, radica en **dar a conocer los resultados de los diferentes indicadores** y su comportamiento, con énfasis en la gestión realizada por los Creadores de Experiencia y cómo ésta impacta la prestación del servicio, los **resultados** y la ejecución de los **procesos de Emvarias**.



**Análisis:**

**1. Línea de atención:**

- Se evidenció una **tendencia de mejora sostenida en el indicador de Satisfacción (TTB)**, reflejando una percepción positiva por parte de los usuarios respecto a la atención brindada por los Creadores de Experiencia, especialmente en la entrega de información y la gestión de servicios especiales.
- Esta percepción favorable se ve respaldada por los resultados consistentes en los indicadores de **facilidad, solución y amabilidad**, los cuales son determinantes para comprender integralmente la experiencia del usuario en este canal.
- En cuanto al NPS, se observó un incremento del **3.2%** en mayo, seguido de una leve disminución del **1.0%** en junio, manteniéndose en niveles positivos de recomendación de la marca. Esta variación está asociada a una reducción en las quejas relacionadas con barridos, demoras en el corte de césped y tiempos de espera.

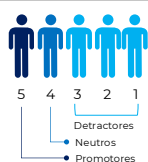
**2. WhatsApp:**

- Al validar las encuestas, encontramos que la **satisfacción** se ha visto afectada dado a las demoras en la atención, falta de seguimiento, como por ejemplo, si el usuario solicita la recolección de escombros, no sabe cuándo se hará.
- En cuanto a la **facilidad** encontramos comentarios negativos por tiempos prolongados en la atención y dificultad en la navegación del canal.
- En cuanto a la **solución** se evidencia un incremento del **20.3%** dado que aunque algunos mencionan tiempos de espera largos, reconocen que la gestión fue efectiva y el requerimiento fue resuelto.

**Sugerimos:**

- ✓ Implementar mensajes automáticos de cierre de caso a fin de notificar al usuario la respuesta.
- ✓ Rediseñar o mejorar el flujo conversacional del canal para hacerlo más intuitivo.
- ✓ Incorporar respuestas claras y automáticas para preguntas frecuentes.
- ✓ Mejorar la visibilidad del horario de atención y tiempos estimados de respuesta, en su defecto enviar alertas de inactividad o mensajes de pronta atención.

**Entendimiento de NPS**



NPS Consolidado Línea telefónica			
Mes	Promotores	Neutros	Detractores
• Abril	92.9%	2.1%	5.0%
• Mayo	96.1%	1.1%	2.8%
• Junio	94.5%	2.8%	2.8%
<b>Consolidado</b>	<b>94.3%</b>	<b>2.0%</b>	<b>3.7%</b>

NPS = % Promotores - % Detractores

**Análisis NPS:**

- Tendencia positiva:** El **NPS** se ha mantenido en niveles sobresalientes durante el trimestre, con una mejora sostenida desde abril hasta mayo, y una ligera disminución en junio.
- Punto fuerte:** El porcentaje de promotores supera el **94%**, lo que refleja una experiencia altamente satisfactoria para la mayoría de los usuarios.
- Área de atención:** Aunque los detractores disminuyeron de abril a mayo, se mantuvieron estables en junio. El leve aumento de neutros en junio podría indicar una experiencia menos memorable o inconsistente en cuanto a tiempos de espera, solución parcial, tono del asesor. Temas que se pueden abordar reforzando prácticas que generan promotores, como la amabilidad, claridad en la información y solución efectiva.

**Imagen 24. Encuesta calidad percibida**

Con relación a la experiencia de vínculo emocional y con el fin de medir la percepción de los usuarios hogares, pequeño productor y gran productor (Comercial e Industrial), se ha realizado el proceso de medición anualmente para conocer el nivel de conexión afectiva entre la empresa y el usuario, identificando oportunidades de mejora en los diferentes

procesos. A continuación, podrán encontrar el resultado de la última medición de dicho indicador del año 2024:

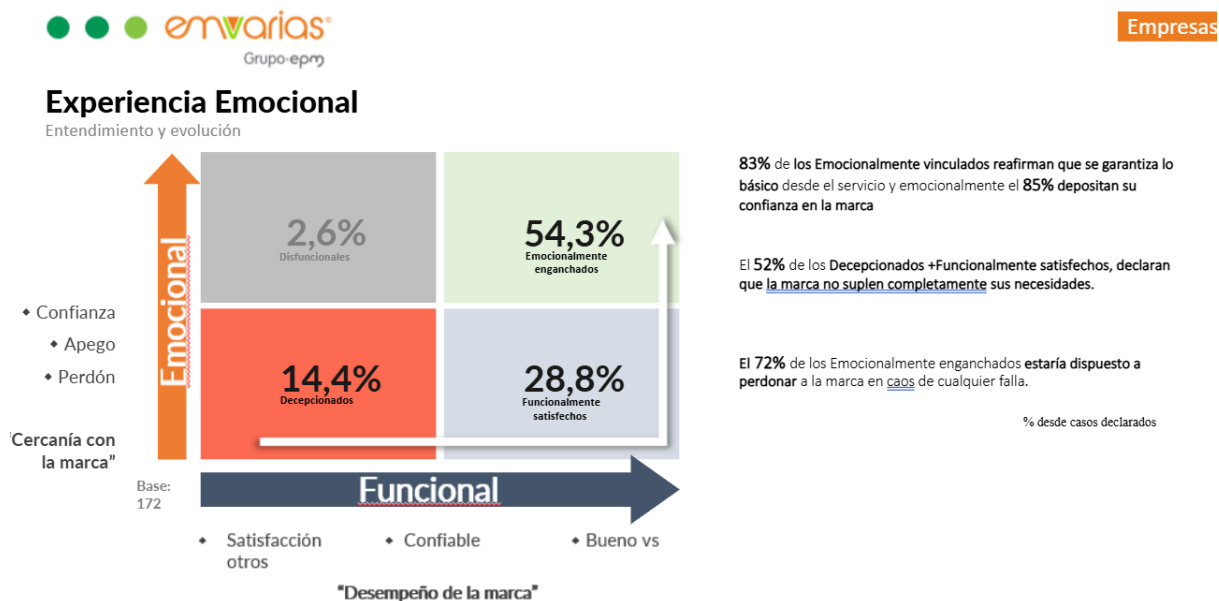


Imagen 25. Medición experiencia emocional

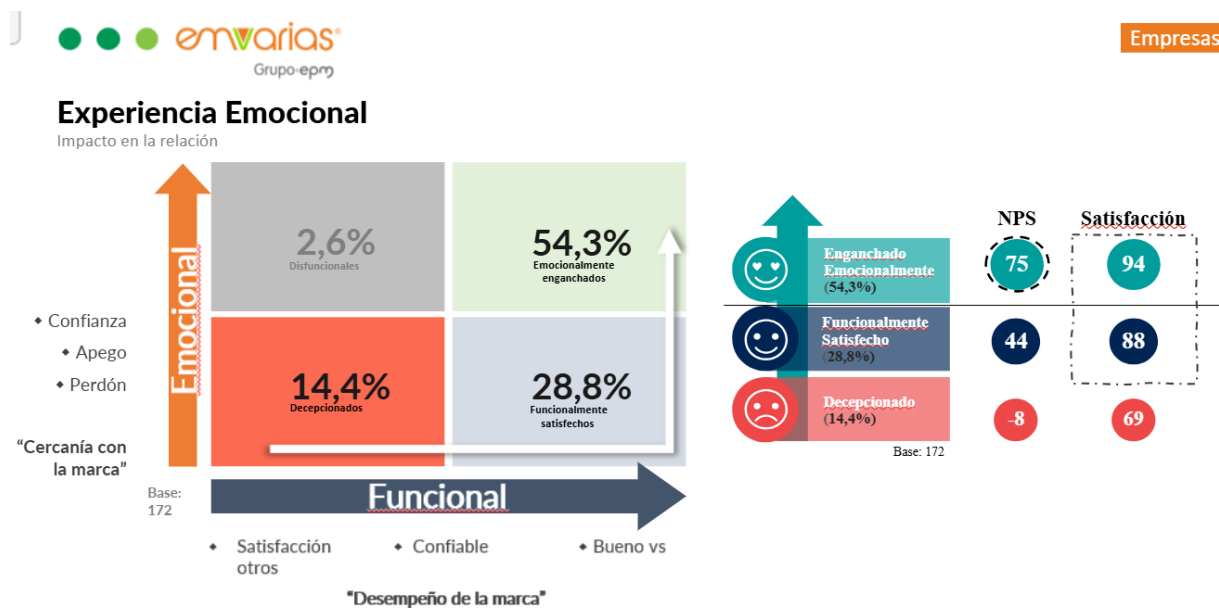


Imagen 26. Medición experiencia emocional

## Enganche emocional

Movilización del vínculo con la marca

	2024
Enganchados emocionalmente	54,3%
Enganchados funcionalmente	28,8%
Decepcionados	14,4%
Subtotal enganchados funcionalmente y decepcionados	43,2%
Disfuncionales	2,6%

Desde la experiencia de los clientes se pueden inferir diversas emociones que experimentan en relación con los servicios de la empresa. Aquí algunas de las principales emociones detectadas:

- 1. Satisfacción:** Muchos usuarios expresan satisfacción con la **eficacia, puntualidad y cumplimiento de Emvarias en la prestación de servicios de recolección y manejo de residuos**. Esta emoción se ve reflejada en comentarios sobre la limpieza de la ciudad y la rapidez en la resolución de quejas.
- 2. Confianza:** La percepción de Emvarias como una empresa responsable, contribuye a una sensación de confianza en su **capacidad de prestar un servicio esencial de forma efectiva y profesional**.
- 3. Orgullo:** Algunos clientes expresan orgullo por la labor que realiza Emvarias en la ciudad, especialmente en términos de **generación de empleo y contribución al cuidado del medio ambiente**.
- 4. Frustración:** Se detecta frustración en aquellos clientes que se enfrentan a **problemas como la recolección deficiente en sus sectores, altos costos de los servicios, y la falta de canecas para el reciclaje**.
- 5. Desconcierto o confusión:** Se percibe **falta de conocimiento de los diferentes servicios especiales que brinda Emvarias**, los cuales pueden apoyar las actividades que realizan las diferentes empresas generando una sensación de desconcierto o confusión entre algunos de los usuarios.

Mejor percibido	Menor percepción
• Costo beneficio alto 97,3	• Costo beneficio bajo 75,7

Imagen 27. Medición enganche emocional

**2. Orientaciones en digitalización de procesos comerciales:** Con el fin de elevar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y usuario y contribuir a la sostenibilidad de las empresas, las empresas del Grupo EPM deben incluir en su Plan de Empresa:

- Iniciativas orientadas a la digitalización y automatización progresiva de los procesos comerciales que impacten directamente al cliente y usuario.
- Estas iniciativas deben estar alineadas con lo estipulado en el Decreto 088 de 2022 para las empresas de negocio radicadas en Colombia.
- Además de ello, medir el impacto económico de la digitalización, identificando oportunidades de reducción de costos, tiempos, entre otros.
- Las empresas deben promover que la digitalización no solo reduzca costos operativos, sino que incremente la agilidad, la transparencia y reduzcan el esfuerzo por parte del cliente y usuario.

Actualmente Emvarias ha venido realizando la implementación y automatización de los canales de atención y de herramientas y plataformas tecnológicas para la atención de clientes y usuarios. Todo esto ha permitido mejorar la experiencia del cliente gracias a la autogestión en trámites y servicios, mayor accesibilidad, disminución en tiempos de atención y múltiples canales digitales. En cuanto a lo anterior, damos a conocer algunas de las acciones realizadas:

- Reducción de tiempos de atención y espera, con los recursos disponibles que me permiten tener el personal suficiente para el proceso.
- Cobertura; Atención de lunes a sábado en los horarios establecidos, sin necesidad de ampliar tiempos de atención.
- Implementación de mejoras en los guiones para los diferentes canales (Intranet).
- Optimización del recurso en actividades estratégicas como los servicios pagos, donde una persona gestiona integralmente desde la cotización hasta la solicitud de prestación.
- Aprovechamiento y utilización de las plataformas tecnológicas disponibles para la atención por parte del contratista.
- Integración de los canales (Omnicanalidad). Brindando la misma experiencia de atención independientemente del canal por el que el cliente se comunique.
- Gracias a la automatización del bot de WhatsApp, el 80% de los trámites y servicios ofrecidos por este canal serán auto gestionables, reduciendo las horas de conexión ACD de agentes y permitiendo un menor tiempo de atención.
- Aplicación integral de los protocolos de atención en todos los canales sin depender de rotación interna
- Reportes de la voz del cliente para mejorar los procesos
- Informes con indicadores especializados para seguimiento del nivel de servicio