



PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN 2026

Ing. Juan Pablo Pozo Cevallos
Gerente General

UIN-2026-002-I

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
MARCO LEGAL	4
1. CONCEPTO DE NEGOCIO	11
2.1. Alineación a instrumentos de planificación	13
2. ANÁLISIS DE MERCADO.....	15
2.1. Mercado y Posicionamiento de la Empresa.....	15
2.1.1. Tamaño del mercado	15
2.1.2. Expectativas de crecimiento o contracción del mercado.	18
2.1.3. Tendencias del mercado	22
2.1.4. Posicionamiento de EMASEO EP en el mercado.....	22
2.2. Cliente, usuarios, beneficiarios	22
2.2.1. Caracterización de los usuarios o beneficiarios	22
2.3. Competidores	24
2.3.1. Comparativo con el mercado y oportunidades de mejora	25
3. PLANIFICACIÓN COMERCIAL, OPERATIVA, DE INVERSIÓN Y FINANCIERA.....	28
3.1. Análisis FODA línea de negocio barrido y recolección de residuos sólidos	28
3.2. PLANIFICACIÓN COMERCIAL.....	28
3.2.1. Objetivo Empresarial – Perspectiva Comercial	29
3.2.2. Definición de Objetivos Comerciales Específicos	29
3.2.3. Marketing mix.....	34
3.2.4. Estrategias Marketing Mix	41
3.2.5. Plan de Ventas	43
3.3. PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES.....	50
3.3.1. Objetivo Empresarial – Perspectiva de Operaciones	50
3.3.2. Descripción del Proceso Productivo.....	54
3.3.2.1. Infraestructura de EMASEO E.P	55
3.3.2.2. Flota vehicular	56
3.3.2.3. Talento humano.....	56
3.4. PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN	58
3.4.1. Programas y Proyectos de Inversión.....	59
3.5. PLAN FINANCIERO.....	61
3.5.1. Objetivo Empresarial – Perspectiva Financiera	61
3.5.2. Supuestos	63
3.5.3. Estado de Situación Proyectado	64
3.5.4. Flujo de Caja Proyectado	67
4. CONVENIOS Y CAPACIDAD ASOCIATIVA.....	70
5. CUADRO RESUMEN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	72
6. ANEXOS.....	74
7. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	75
8. REFERENCIAS	76

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2026 de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito – EMASEO EP, constituye uno de los instrumentos de planificación estratégica para el año 2026, orientado a consolidar la sostenibilidad, eficiencia y calidad del servicio municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

Desde la perspectiva comercial, el plan se enfoca en consolidar la recolección diferenciada, promover la corresponsabilidad ciudadana y fortalecer las buenas prácticas en la gestión de residuos, mediante la mejora continua del servicio, la educación ambiental y el posicionamiento institucional, apoyados en acciones educomunicacionales, campañas territoriales y una gestión estratégica de medios, para generar una percepción positiva y fomentar el uso adecuado del sistema de recolección.

En la planificación operativa, el plan establece como prioridades la optimización de la gestión de la flota de recolección y el fortalecimiento del talento humano. Se prevé la renovación progresiva de la flota vehicular, con el objetivo de garantizar altos niveles de disponibilidad, continuidad del servicio y eficiencia operativa. Paralelamente, se impulsa un programa integral de desarrollo del talento humano, enfocado en la capacitación continua, elemento clave para asegurar estándares operativos sostenibles.

La planificación de inversión constituye uno de los ejes centrales del plan y se orienta a fortalecer la infraestructura, el equipamiento y la capacidad tecnológica de la Empresa. Para 2026, se estructuran inversiones en cuatro líneas estratégicas: (i) la renovación de la flota vehicular; (ii) el mejoramiento integral de la infraestructura operativa mediante la construcción y adecuación de plantas de tratamiento de aguas residuales - PTAR, centros logísticos y centro operativos; (iii) el fortalecimiento del sistema de recolección diferenciada y contenerizada; y (iv) el desarrollo de estudios especializados para definir el modelo de gestión tecnológica de EMASEO EP. Complementariamente, la estrategia financiera prioriza la planificación eficiente, el control oportuno y la ejecución efectiva del presupuesto, como indicador clave de gestión y sostenibilidad.

Es preciso anotar que, a diferencia de planes de negocios anteriores, el presente Plan General De Negocios Expansión e Inversión 2026 incorpora un enfoque orientado a la medición de indicadores de impacto, más allá del seguimiento de actividades o productos intermedios. En este sentido, los indicadores definidos para 2026 priorizan la evaluación de resultados concretos y verificables sobre la capacidad de la empresa, la calidad del servicio, la gestión financiera y el posicionamiento de EMASEO EP, tales como el número de vehículos efectivamente incorporados a la flota, la cobertura de la recolección diferenciada, el porcentaje de personal capacitado, el nivel de ejecución presupuestaria empresarial, así como el alcance y la presencia institucional a través de campañas educomunicacionales y apariciones en medios.

En conjunto, el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2026 consolida una estrategia empresarial integral que articula operaciones eficientes, fortalecimiento comercial y educación ciudadana, inversiones estratégicas en infraestructura, equipamiento y tecnología, y una gestión financiera responsable. Este enfoque permite a EMASEO EP avanzar hacia un modelo de prestación del servicio de aseo moderno, sostenible y centrado en la ciudadanía, garantizando la continuidad, calidad y eficiencia del servicio en el DMQ.

MARCO LEGAL

Constitución de la República del Ecuador.

Art. 82.- “El derecho a la seguridad jurídica se fundamenta en el respeto a la Constitución y en la existencia de normas jurídicas previas, claras, públicas y aplicadas por las autoridades competentes”.

Art. 226.- “Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”.

Art. 227.- “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

Art. 233.- “Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones o por omisiones, y serán responsable administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos (...)”.

Art. 280.- “El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”.

Art. 315.- “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado.

La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos (...).”.

Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Art. 3.- “Principios. - Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;

2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública”.

Art. 4.- “Definiciones. - Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado (...)”.

Art. 9.- “Atribuciones del Directorio. - Son atribuciones del Directorio las siguientes:

“(...) 4. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;

16. Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y la reglamentación interna de la empresa. (...)”.

Art. 10.- “Gerente General. - La o el Gerente General de la empresa pública será designado por el Directorio, de fuera de su seno. Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa. Deberá dedicarse de forma exclusiva y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo, con la salvedad establecida en la Constitución de la República (...)”.

Art. 11.- “Deberes y atribuciones del Gerente General. - El Gerente General, como responsable de la administración y gestión de la empresa pública, tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

(...) 2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;

(...) 4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial (...).

(...) 6. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública;

18. Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y las normas internas de cada empresa.”.

Art. 34.- “Contratación en las empresas públicas.- Todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, así como las contrataciones en actividades de prospección, exploración, explotación, refinación, comercialización, industrialización de los recursos hidrocarburíferos, las contrataciones de bienes de carácter estratégico necesarias para la defensa nacional, que realicen las empresas públicas, estarán sujetos al Plan Nacional de Desarrollo, con

observancia del presupuesto nacional y empresarial, además de lo siguiente:

1. **PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES.**- Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados.

Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado. El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas. (...).”.

Código Orgánico Administrativo

Art.14.- “Principio de juridicidad.- La actuación administrativa se somete a la Constitución, a los instrumentos internacionales, a la ley, a los principios, a la jurisprudencia aplicable y al presente Código. La potestad discrecional se utilizará conforme a Derecho”.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

Art. 267.- “De las empresas públicas. - Los presupuestos de las empresas públicas de los gobiernos autónomos descentralizados, sean de servicios públicos o de cualquier otra naturaleza, se presentarán como anexos en el presupuesto general del respectivo gobierno; serán aprobados por sus respectivos directorios y pasarán a conocimiento del órgano legislativo correspondiente. Entre los egresos constarán obligatoriamente las partidas necesarias para cubrir el servicio de intereses y amortización de préstamos”.

Art. 268.- “Referencia normativa. El período de vigencia, así como el proceso de formulación y aprobación del presupuesto de las empresas de los gobiernos autónomos descentralizados, se regirán por las normas de este Código la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la normativa territorial aplicable.”

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (COPFP)

Art. 5.- “Principios comunes. - Para la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente código, se observarán los siguientes principios:

1. **Sujeción a la planificación.** - La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República.

2. **Sostenibilidad fiscal.**- Se entiende por sostenibilidad fiscal a la capacidad fiscal de generación de ingresos, la ejecución de gastos, el manejo del financiamiento, incluido el endeudamiento, y la adecuada gestión de los activos, pasivos y patrimonios, de carácter público, que permitan garantizar la ejecución de las políticas públicas en el corto, mediano y largo plazos, de manera responsable y oportuna, salvaguardando los intereses de las presentes y futuras generaciones.

La planificación en todos los niveles de gobierno deberá guardar concordancia con criterios y lineamientos de sostenibilidad fiscal, conforme a lo dispuesto en el artículo 286 de la Constitución de la República.”.

Art. 12.- “Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.- La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus

territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.”.

Art. 34.- “Plan Nacional de Desarrollo. - El Plan Nacional de Desarrollo es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este código. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativa para los demás sectores.

El Plan Nacional de Desarrollo articula la acción pública de corto y mediano plazo con una visión de largo plazo, en el marco del Régimen de Desarrollo y del Régimen del Buen Vivir previstos en la Constitución de la República.

Se sujetan al Plan Nacional de Desarrollo las acciones, programas y proyectos públicos, el endeudamiento público, la cooperación internacional, la programación, formulación, aprobación y ejecución del Presupuesto General del Estado y los presupuestos de la banca pública, las empresas públicas de nivel nacional y la Seguridad Social. Los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo se construirán considerando la aplicación de la estabilidad económica determinada en la Constitución, el principio de sostenibilidad fiscal y las reglas fiscales.

Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y sus empresas públicas se sujetarán a sus propios planes, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y sin menoscabo de sus competencias y autonomías. El Plan Nacional de Desarrollo articula el ejercicio de las competencias de cada nivel de gobierno.”.

Art. 49.- “Sujeción a los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial. - Los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial serán referentes obligatorios para la elaboración de planes de inversión, presupuestos y demás instrumentos de gestión de cada gobierno autónomo descentralizado.”

Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito.

Art. 123.- “Empresas públicas metropolitanas.- Las empresas públicas metropolitanas son personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, de gestión y con potestad coactiva, cuya constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación se regula por la ley de la materia, las ordenanzas y las disposiciones contenidas en este Capítulo.”.

Art. 134.- “Deberes y atribuciones del Directorio.- Son deberes y atribuciones del Directorio de una empresa pública metropolitana:

a. Cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico vigente;

(...) e. Aprobar la planificación (...), en concordancia con la planificación estratégica del Distrito Metropolitano de Quito, así como evaluar su ejecución”;

(...) i. Conocer los informes del Gerente General (...).

El Directorio es responsable de que los objetivos, políticas y metas de la empresa pública metropolitana estén debidamente articulados con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y con las políticas,

planes, programas y estrategias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Las atribuciones legales del Directorio se ejercerán en el marco de garantizar la alineación a lo estipulado en el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, (PMDOT) en el Plan Estratégico Empresarial, el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión, y otros instrumentos de planificación presentados por el Gerente General, y aprobados por el Directorio.(...).".

Art. 138.- "Gerente General. - El (la) Gerente(a) General ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial, de su respectiva empresa y es responsable ante el Directorio por su gestión administrativa, técnica y financiera.

El (la) Gerente(a) General está facultado para realizar todos los actos y contratos necesarios para el cumplimiento de los fines de la empresa a su cargo. (...). "

Art. 142.- "Deberes y atribuciones del Gerente General.- Son deberes y atribuciones del Gerente General de una empresa pública metropolitana:

- a. Cumplir y hacer cumplir las normas que rigen las actividades de la empresa pública metropolitana;
- (...) d. Someter a la aprobación del Directorio los planes y programas de la empresa pública metropolitana, que contendrán las políticas y objetivos de esta, sus programas de operación e inversiones y el plan financiero;
- (...) m. Los demás que le confieren la Ley de la materia y los reglamentos de la empresa pública metropolitana."

"CAPÍTULO VII

DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO".

Artículo 189.- "Creación. - Crease la empresa pública denominada 'EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE ASEO'".

Artículo 190.- "Objeto principal. - El objeto principal de la empresa pública metropolitana, es el siguiente:

- a. Operar el sistema municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito, dentro de las actividades de barrido y recolección de residuos sólidos; (...).

Ordenanza PMU No. 013-2025 (09 de diciembre de 2025) - Ordenanza que Aprueba el Presupuesto General del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito para el Ejercicio Económico 2026.

"Art. 1.- Apruébese el Presupuesto General del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito para el Ejercicio Económico 2026, el cual se anexa y forma parte integrante de la presente Ordenanza. (...)".

Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos.

"200-02 Administración estratégica

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las metas, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales y un plan plurianual institucional, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, políticas públicas, normativas constitucional y legal relacionadas con su misión, los lineamientos del organismo técnico de planificación y objetivos a nivel mundial a los que se haya adherido el Gobierno Nacional.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos en las normas y sistemas nacionales de planificación e inversión pública, las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente.

El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados alcanzados, las evaluaciones en las que se describan los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles.

Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, seguimiento y evaluación deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general”.

Estatuto de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, expedido mediante RESOLUCIÓN DEL DIRECTORIO Nro.012-DIR-EMASEO-EP/2024/05/29.

Artículo Décimo Tercero. – “Deberes y Atribuciones del Directorio.- Son deberes y atribuciones del Directorio: (...)

a) Cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico vigente.

(...) e) Aprobar la planificación (...) de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, en concordancia con la planificación estratégica del Distrito Metropolitano de Quito, así como evaluar su ejecución;

(...) i) Conocer los informes de la o el Gerente General (...);

(...) n) Los demás que establezcan la Ley de la materia y los reglamentos de la empresa.

(...) El Directorio es responsable de que los objetivos, políticas y metas de la empresa pública metropolitana estén debidamente articulados con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y con programas, y con las políticas, planes, programas, y estrategias del Municipio del Distrito Metropolitano

de Quito.

Las atribuciones legales del Directorio se ejercerán en el marco de garantizar la alineación a lo estipulado en el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, (PMDOT) en el Plan Estratégico Empresarial, el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión, y otros instrumentos de planificación presentados por el Gerente General, y aprobados por el Directorio.

El Directorio adoptará sus decisiones con fundamento en los estudios e informes presentados y emitidos por la o el Gerente General y órganos administrativos, técnicos y de asesoría de las empresas públicas metropolitanas y bajo la responsabilidad de éstos. Los Directorios, de considerarlo necesario, podrán requerir de la o el Gerente General aclaraciones, ampliaciones o nuevos estudios e informes, para adoptar las resoluciones pertinentes.”.

Artículo Vigésimo. – “Deberes y atribuciones del Gerente General. - Son deberes y atribuciones del Gerente General de una Empresa Pública Metropolitana de Aseo:

a. “Cumplir y hacer cumplir las normas que rigen las actividades de la empresa pública metropolitana”.

b. Dirigir y supervisar las actividades de la empresa pública metropolitana (...).

(...) **n.** “Los demás que le confieren la Ley de la materia y los reglamentos de la empresa pública metropolitana.”.

Reglamento del Directorio de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (EMASEO EP) - RESOLUCIÓN DEL DIRECTORIO NO 67-DE-2012.

Art. 5.- “FUNCIONES DEL DIRECTORIO. - Son Funciones del Directorio de la Empresa Pública Metropolitana:

(...) **r.** Decidir sobre cualquier otro asunto cuya resolución no se hubiere confiado a otro órgano de la Empresa Pública Metropolitana;

(...) **t.** Las demás que le asigne la Ley y las normas jurídicas de inferior jerarquía concordantes con ésta;

(...)

(...) El Directorio es responsable de que los objetivos, políticas y metas de la empresa pública metropolitana estén debidamente articulados con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y con las políticas, planes, programas y estrategias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

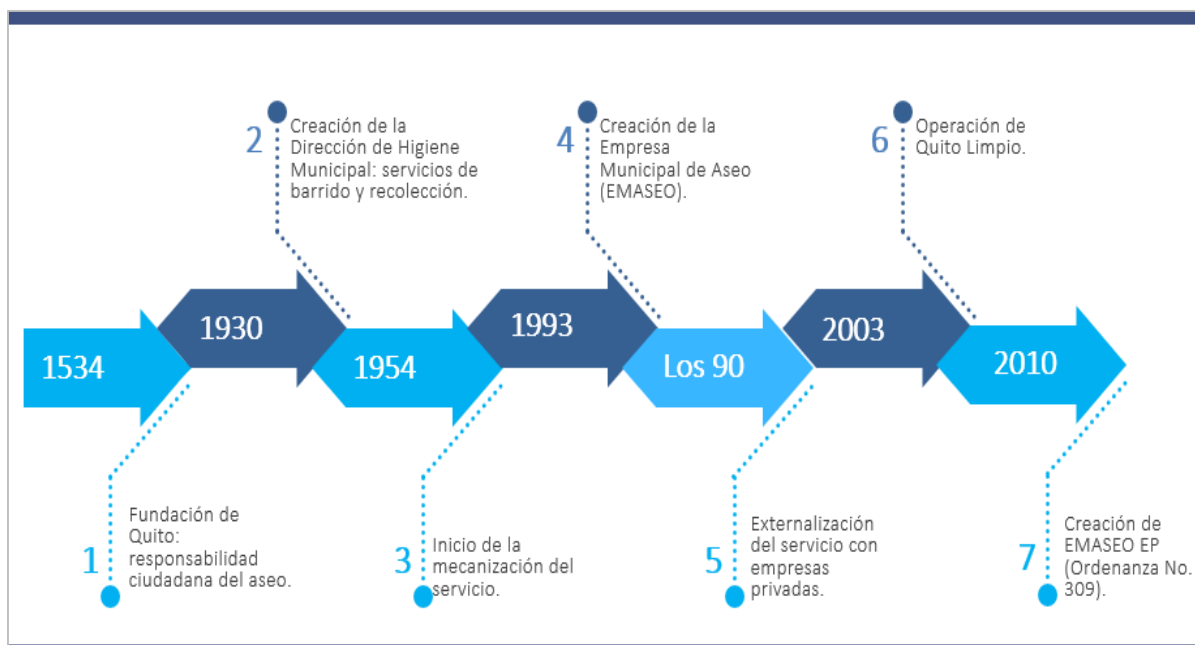
Las atribuciones legales del Directorio se ejercerán en el marco de garantizar la alineación a lo estipulado en el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, (PMDOT) en el Plan Estratégico Empresarial, el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión, y otros instrumentos de planificación presentados por el Gerente General, y aprobados por el Directorio. (...).”.

PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN 2026

1. CONCEPTO DE NEGOCIO

La historia del servicio de aseo en Quito se remonta a la Fundación de la ciudad, el 6 de diciembre de 1534, cuando la limpieza de las calles era una obligación ciudadana y su incumplimiento era sancionado con multas. Con el paso del tiempo, se incorporaron métodos más organizados para la recolección y disposición de residuos, hasta que en 1930 se creó la Dirección de Higiene Municipal, encargada del barrido y la recolección de basura. En 1954 se dio inicio a la mecanización del servicio, hito que precedió a la creación de la Empresa Municipal de Aseo (EMASEO) en 1993 (Ilustración 1).

Ilustración 1.
Hitos de la creación de EMASEO EP.



Fuente: Plan Estratégico EMASEO EP 2024-2027

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

Conforme la ilustración, durante la década de 1990, la ciudad optó por delegar el servicio a operadores privados, y entre 2003 y mediados de 2010 la empresa Quito Limpio asumió la recolección de residuos.

La Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO EP, como hoy la conocemos, fue constituida mediante la Ordenanza No. 309, publicada en el Registro Oficial No. 186 del 5 de mayo de 2010. Posteriormente, su objeto institucional fue ratificado mediante la Ordenanza Metropolitana No. 095-2025 (Codificación del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito), emitida el 2 de abril de 2025, en la cual se señala que: *“El objeto principal de la empresa pública metropolitana, es (...) Operar el sistema municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito, dentro de las actividades de **barrido y recolección de residuos sólidos**; (...).”* (Énfasis añadido)

En este contexto, y en estricta concordancia con el objeto principal definido en el Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, EMASEO EP establece como su única línea de negocio la prestación

integral de los servicios de “Barrido y recolección de residuos sólidos”, orientados a garantizar la limpieza urbana y la salubridad de la ciudad.

Ilustración 2
Línea de Negocio EMASEO EP.¹



Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

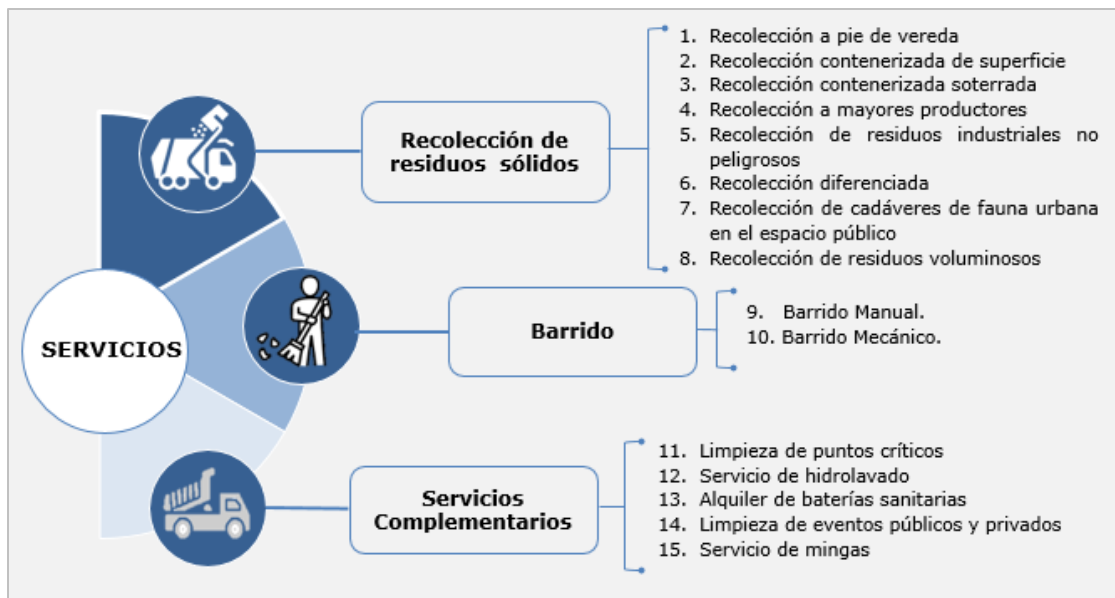
En la actualidad, el portafolio vigente incluye tres principales servicios:

- 1) Recolección de residuos sólidos;
- 2) Barrido; y,
- 3) Servicios Complementarios.

Para el efectivo despliegue de las acciones se han clasificado en 15 sub servicios, conforme la siguiente ilustración:

¹ Durante los tres primeros meses de 2026, EMASEO EP recibirá asignaciones del municipio destinadas a cubrir sus gastos, como consecuencia del cambio en la metodología de cobro de la TGIRS.

Ilustración 3.
Servicios ofertados por EMASEO EP.



Fuente: Plan Estratégico 2024-2027 EMASEO EP.

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

Conforme la estructura presentada, la recolección de residuos sólidos incluye la gestión operativa de residuos domiciliarios, comerciales, industriales no peligrosos, diferenciados, voluminosos y especiales, mediante distintos sistemas de recolección; mientras que el servicio de barrido abarca la limpieza manual y mecanizada de vías, aceras y espacios públicos, contribuyendo al mantenimiento permanente del entorno urbano y a la prevención de focos de contaminación. Finalmente, los servicios complementarios fortalecen la gestión de los servicios mediante intervenciones especializadas como la limpieza de puntos críticos, hidrolavado de espacios públicos, apoyo a mingas comunitarias, limpieza de eventos y provisión de baterías sanitarias, promoviendo una ciudad más limpia y saludable.

2.1. Alineación a instrumentos de planificación

El Plan General de Negocios Expansión e Inversión 2026 se encuentra alineado a los siguientes instrumentos de planificación:

Tabla 1
Alineación del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión a los instrumentos de planificación vigentes.

Instrumento de planificación	Articulación	
Agenda 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible)	11. Ciudades y Comunidades Sostenibles	11.1 De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales.
	12. Producción y Consumo Responsables	12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
Plan Nacional de	Eje ambiente, agua, energía y	Objetivo 6. Precautelar el uso sostenible de los

Desarrollo 2025–2029	conectividad	recursos naturales, la protección del ambiente, así como la optimización y la eficiencia energética.
	Política 6.4. Conservar, restaurar y gestionar el patrimonio natural y su biodiversidad, que contemple la reducción de la contaminación y la resiliencia a los desafíos ambientales y climáticos.	Estrategia c. Fomentar la economía circular para la reducción, reutilización y reciclaje de residuos, promoviendo una producción y consumo sostenibles.
Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2024–2033	Eje 1. Hábitat, seguridad y convivencia ciudadana	2. Consolidar una ciudad segura, sostenible e integrada, que cuide la vida en todas sus formas y que fortalezca la paz, el orden y la convivencia ciudadana.
	Objetivo de gestión 2.2. Propiciar el derecho a la ciudad y a un hábitat saludable, con vivienda digna y espacios públicos seguros e inclusivos; con equilibrio territorial y desarrollo urbano-rural.	Política 2.2.3. Innovar y mejorar la cobertura y la calidad de los servicios de agua potable, saneamiento ambiental y residuos sólidos en el DMQ, en concordancia con el modelo territorial.
	Meta 2.2.3.2. Incrementar al 70% la cobertura de servicios de recolección diferenciada en el DMQ, al 2033.	
Plan alcaldía 2023-2027	Eje. 5. Territorio intercultural, ecológico, deportivo y activo	Gestión sostenible de residuos
	Implementar el programa de consciencia basura cero, reciclaje, separación y tratamiento de residuos en la fuente.	
Plan de Gestión Integral Municipal de residuos y desechos sólidos no peligrosos y desechos sanitarios en el DMQ	Objetivo Específico 2: Gestionar los residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito en todas sus fases, de manera sustentable y sostenible, con calidad, y respetando el ambiente y las dinámicas sociales del territorio.	
Objetivos Plan Estratégico Empresarial EMASEO EP	Eje 1. EQUIPAMIENTO INFRAESTRUCTURA	OE 1: Incrementar la eficiencia en la prestación del sistema municipal de aseo mediante el fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento promoviendo alianzas estratégicas, que permitan optimizar procesos, recursos e innovación.
	Eje 2. MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	OE 2: Incrementar la cobertura y calidad en la prestación del sistema municipal de aseo, mediante la implementación del nuevo modelo de gestión en el DMQ, el cual promueve la desconcentración de los servicios, a fin optimizar la eficiencia operativa.
	Eje 3, FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	OE 3: Incrementar el desarrollo integral del talento humano de la Empresa, promoviendo un ambiente laboral de respeto y asegurando la salud y seguridad de los trabajadores.
	Eje 4. EFICIENCIA EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE INFORMACIÓN	OE 4: Incrementar la eficiencia empresarial mediante la aplicación de procesos técnicos que garanticen la sostenibilidad del servicio y la optimización de los costos.
	Eje 5. COMUNICACIÓN	OE 5: Promover una cultura ciudadana basada en el respeto y cuidado al ambiente, fortaleciendo los procesos educacionales y sensibilización, alineados a la gestión integral de residuos sólidos en el DMQ.

Fuente y elaboración: Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica EMASEO EP.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

EMASEO EP es la única empresa encargada los procesos de barrido, recolección y transporte de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito; en este contexto, dado que opera bajo un régimen de monopolio, en este plan de negocios no se realizará un análisis de competencia tradicional, ya que la empresa no participa en un mercado comercial, no compite por clientes, no fija precios de manera autónoma ni genera ingresos por ventas. En consecuencia, tampoco se analizarán variables como participación de mercado, estrategias comerciales competitivas, posicionamiento frente a rivales o estructuras de precios comparativos.

En su lugar, el análisis se enfocará en los elementos pertinentes para una empresa pública de servicios públicos, como, por ejemplo: usuarios y beneficiarios, desempeño operativo, cobertura y calidad del servicio, tendencias del entorno, mejores prácticas nacionales, benchmarking con ciudades comparables y oportunidades de mejora interna que permitan fortalecer la eficiencia, la sostenibilidad y la satisfacción ciudadana. De esta manera, el capítulo se ajusta a la naturaleza institucional de EMASEO EP y a los lineamientos establecidos para empresas que no operan en mercados competitivos.

2.1. Mercado y Posicionamiento de la Empresa

La Empresa opera dentro del mercado de la gestión de residuos sólidos urbanos, un sector considerado estratégico para la salud pública, la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). Aunque se trata de un servicio público regulado y prestado bajo un régimen de exclusividad, el análisis de su mercado resulta fundamental para comprender las dinámicas de demanda, los factores socioeconómicos que influyen en la generación de residuos y las tendencias que afectan la gestión municipal, por lo que, a continuación, se analiza el tamaño del mercado en función del número de usuarios, las expectativas de crecimiento de la población, las tendencias del mercado y el posicionamiento de la empresa en el entorno en el que se desenvuelve.

2.1.1. Tamaño del mercado

El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) está organizado administrativamente en 10 Administraciones Zonales, las cuales estructuran el territorio en 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales, sumando un total de 65 parroquias, tal como se muestra a continuación:

Tabla 2
Parroquias rurales y urbanas del DMQ por Administración Zonal.

Administración Zonal	Parroquias Rurales	Parroquias Urbanas	Total
Calderón	2		2
Chocó Andino	6		6
Eloy Alfaro	1	8	9
Eugenio Espejo	8	7	15
La Delicia	2	5	7
La Mariscal		2	2
Los Chillos	6		6
Manuela Sáenz		5	5

Administración Zonal	Parroquias Rurales	Parroquias Urbanas	Total
Quitumbe		5	5
Tumbaco	8		8
Total	33	32	65

Fuente: <https://zonales.quito.gob.ec/>

Elaboración: Subdirección Diseño de la Operación y Gestión Ambiental EMASEO EP

Considerando esta división territorial, EMASEO EP., planifica, organiza, distribuye, ejecuta y controla al recurso humano y equipos para brindar un eficiente servicio de aseo y recolección de Residuos Sólidos.

El servicio de recolección de residuos sólidos actualmente opera con 231 rutas, que incluyen todas las Administraciones Zonales del DMQ, las que comprenden una extensión aproximada de 418.603,89 hectáreas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3
Superficie territorial por Administración Zonal del DMQ.

Administración Zonal	Área Rural (Ha)	Área Urbana (Ha)	Total Área (Ha)	Área Rural (km ²)	Área Urbana (km ²)	Total Área (km ²)	Porcentaje Área (%)	Número de rutas	Porcentaje de rutas
Calderón	8.566,76		8.566,76	85,67		85,67	2%	19	8,23%
Chocó Andino	124.123,00		124.123,00	1.241,23		1.241,23	30%	2	0,87%
Eloy Alfaro	54.192,80	4.449,70	58.642,50	541,93	44,50	586,43	14%	33	14,29%
Eugenio Espejo	53.951,29	7.310,89	61.262,18	539,51	73,11	612,62	15%	47	20,35%
La Delicia	13.529,44	7.887,03	21.416,47	135,29	78,87	214,16	5%	28	12,12%
La Mariscal		1.627,53	1.627,53		16,28	16,28	0%	10	4,33%
Los Chillos	65.873,07		65.873,07	658,73		658,73	16%	18	7,79%
Manuela Sáenz		4.784,95	4.784,95		47,85	47,85	1%	20	8,66%
Quitumbe		8.854,86	8.854,86		88,55	88,55	2%	36	15,58%
Tumbaco	63.452,68		63.452,68	634,53		634,53	15%	18	7,79%
Total	383.689,04	34.914,96	418.604,00	3.836,89	349,16	4.186,05	100,00%	231	100%

Fuente: <https://geoportal.quito.gob.ec/visor/descargas.php>

Elaboración: Subdirección Diseño de la Operación y Gestión Ambiental EMASEO EP (Oct-2025).

En la tabla precedente, se detalla que actualmente se opera con 231 rutas de recolección, distribuidas en todas las Administraciones Zonales; no obstante, es importante señalar que este número es dinámico y se ajusta permanentemente en función de las condiciones operativas, particularidades territoriales, necesidades de la población y los niveles de generación de residuos.

En este contexto, y considerando la estructura territorial del DMQ, la cobertura del servicio en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) alcanza un 98,50%², valor que representa el porcentaje de viviendas con acceso efectivo al servicio.

² <https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>

A continuación, se presenta un desglose de la cobertura del servicio de recolección de residuos en el Distrito Metropolitano de Quito, organizado por Administraciones Zonales y sus respectivas parroquias urbanas y rurales. Esta información, extraída del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), refleja los porcentajes de cobertura alcanzados en cada parroquia, evidenciando la cobertura del servicio de EMASEO EP., en todo el territorio del DMQ.

Tabla 4

Cobertura del servicio a nivel de Parroquias rurales y urbanas del DMQ por Administración Zonal.

Administración Zonal	Parroquia	Parroquias Rurales	Parroquias Urbanas
Calderón	Calderón	98.60%	
	Llano Chico	98.60%	
Chocó Andino	Calacalí	90.60%	
	Gualea	85.90%	
	Nanegal	88.00%	
	Nanegalito	89.40%	
	Nono	67.90%	
	Pacto	76.30%	
Eloy Alfaro	Lloa	81.60%	
	Parroquias urbanas		99.30%
Eugenio Espejo	Atahualpa	87.70%	
	Chavezpamba	88.20%	
	Guayllabamba	97.00%	
	Nayón	99.00%	
	Perucho	90.90%	
	Puellaro	79.60%	
	San José de Minas	72.20%	
	Zámbiza	98.30%	
	Parroquias urbanas		99.30%
La Delicia	Pomasqui	99.30%	
	San Antonio	98.20%	
	Parroquias urbanas		99.30%
La Mariscal	Parroquias urbanas		99.30%
Los Chillos	Alangasí	98.10%	
	Amaguaña	94.80%	
	Conocoto	98.80%	
	Guangopolo	94.70%	
	La Merced	85.10%	
	Pintag	78.30%	
Manuela Sáenz	Parroquias urbanas		99.30%
Quitumbe	Parroquias urbanas		99.30%
Tumbaco	Cumbayá	99.60%	
	Checa	93.90%	
	El Quinche	97.50%	
	Pifo	97.60%	
	Puembo	99.00%	

Administración Zonal	Parroquia	Parroquias Rurales	Parroquias Urbanas
	Tababela	98.30%	
	Tumbaco	98.30%	
	Yaruquí	98.00%	

Fuente: INEC - Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). Componente de Metodología y Análisis – CPV 2022

Elaboración: Subdirección Diseño de la Operación y Gestión Ambiental EMASEO EP

Es importante destacar que, mientras el INEC proporciona una cifra global para el DMQ, las coberturas específicas pueden variar entre parroquias urbanas y rurales. Por ejemplo, en las parroquias urbanas, la cobertura general es del 99,30%, mientras que, en las rurales los porcentajes pueden ser menores y varían según la parroquia. Estas diferencias se deben a factores como la densidad poblacional, la accesibilidad geográfica y la infraestructura disponible en cada área. Por lo tanto, aunque el promedio general es alto, es esencial considerar las particularidades de cada parroquia para una planificación y gestión óptima del servicio de recolección de residuos sólidos.

2.1.2. Expectativas de crecimiento o contracción del mercado.

Los clientes o usuarios de la EMASEO EP, abarcan la totalidad de habitantes del DMQ; y, según la proyección realizada con base en datos del INEC, se estima que el Distrito alcanzará los 2.875.075 habitantes en el año 2026, conforme se observa a continuación:

Tabla 5
Proyección de la población del DMQ.

Detalle	2022	2023	2024	2025	2026	Variación 2025 – 2026 ³
Urbana	1.776.364	1.853.583	1.850.075	1.847.075	1.853.298	0,34%
Rural	903.358	966.476	988.099	1.009.592	1.021.777	1,19%
Total	2.679.722	2.820.059	2.838.174	2.856.667	2.875.075	0,64%

Fuente: INEC - Componente de Metodología y Análisis – CPV 2022; Dirección Metropolitana de Gestión de la Información 2024; Estimaciones y Proyecciones de Población - Nivel Cantonal – INEC, y <https://censoecuador.ecudatanalytics.com/>

Elaboración: Subdirección Diseño de la Operación y Gestión Ambiental EMASEO EP

Como se muestra en la tabla, entre el 2025 y 2026, la población del Distrito Metropolitano de Quito registra un crecimiento total del 0,64%, evidenciando una tendencia demográfica estable. El área urbana presenta un aumento leve del 0,34%, reflejando consolidación territorial; mientras que el área rural crece en 1,19%, impulsada por la expansión urbana y el desarrollo de nuevos asentamientos poblacionales. En conjunto, estos resultados confirman una dinámica de crecimiento sostenido, con

³ En la variación 2025 – 2026, visualizamos una tendencia creciente proyectado para el año 2026, aunque moderado, evidencia un patrón de expansión territorial hacia zonas periféricas. Esto implica la necesidad de fortalecer la planificación de servicios públicos y de recolección de residuos, especialmente en parroquias rurales con crecimiento acelerado, para mantener la cobertura y calidad del servicio.

mayor protagonismo de las parroquias rurales en la proyección poblacional del distrito.

Con estos elementos, la población estimada a ser atendida por cada Administración Zonal en el año 2026 en la siguiente:

Tabla 6
Proyección de la población por administración zonal.

Administración Zonal	Población 2025	Población 2026	Variación
			2025 -2026
Calderón	304.469	310.287	1,88%
Chocó Andino	20.108	19.935	-0,87%
Eloy Alfaro	429.130	430.074	0,22%
Eugenio Espejo	414.144	416.215	0,50%
La Delicia	428.402	430.116	0,40%
La Mariscal	68.023	67.324	-1,04%
Los Chillos	273.542	276.855	1,20%
Manuela Sáenz	208.575	208.659	0,04%
Quitumbe	464.042	467.068	0,65%
Tumbaco	246.232	248.543	0,93%
Total	2.856.667	2.875.075	0,64%

Fuentes: INEC– CPV 2022 Dirección Metropolitana de Gestión de la Información 2024 GAD DMQ Estimaciones y Proyecciones de Población <https://censoecuador.ecdatanalytics.com/>

Elaboración: Subdirección Diseño de la Operación y Gestión Ambiental EMASEO EP

De acuerdo a la tabla presentada, las zonas con mayor crecimiento relativo son:

- Calderón (1,88%), que continúa consolidándose como una de las áreas de mayor expansión demográfica debido al desarrollo habitacional, el acceso a servicios y la disponibilidad de suelo urbanizable.
- Los Chillos (1,20%), impulsada por su atractivo residencial y expansión hacia los valles.
- Tumbaco (0,93%), una de las zonas de mayor dinamismo urbano, asociada al crecimiento de urbanizaciones y actividades económicas.

Por otro lado, dos zonas presentan disminución poblacional:

- La Mariscal (-1,04%), donde la actividad comercial y terciaria ha desplazado la residencia permanente.
- Chocó Andino (-0,87%), una zona principalmente rural, donde factores como la migración interna y la reducción del tamaño de los hogares explican la tendencia.

A continuación, se desglosa la proyección de la población del DMQ por Administración Zonal y por tipo de Parroquia:

Tabla 7
Proyección de la población por Administración Zonal.

Administración Zonal	Población Rural			Población Urbana		
	Año 2025	Año 2026	Variación 2025 -2026	Año 2025	Año 2026	Variación 2025 -2026
Calderón	304.469	310.287	1,88%		-	
Chocó Andino	20.108	19.935	-0,87%			
Eloy Alfaro	2.114	2.118	0,19%	427.016	427.956	0,22%
Eugenio Espejo	66.773	66.737	-0,05%	347.371	349.478	0,60%
La Delicia	96.354	97.302	0,97%	332.048	332.814	0,23%
La Mariscal				68.023	67.324	-1,04%
Los Chillos	273.542	276.855	1,20%			
Manuela Sáenz				208.575	208.659	0,04%
Quitumbe				464.042	467.068	0,65%
Tumbaco	246.232	248.543	0,93%			
Total	1.009.592	1.021.777	1,19%	1.847.075	1.853.298	0,34%

Fuentes: INEC– CPV 2022 Dirección Metropolitana de Gestión de la Información 2024 GAD DMQ Estimaciones y Proyecciones de Población <https://censoecuador.ecudatanalytics.com/>

Elaboración: Subdirección Diseño de la Operación y Gestión Ambiental EMASEO EP

En consecuencia, se estima que la demanda del servicio, medida en cantidad de toneladas que se generarán de residuos sólidos, en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), puede alcanzar las 765.831,98 toneladas, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8
Demanda del servicio de recolección de residuos sólidos en el DMQ 2025-2026.

Mes	Demanda del Servicio Año 2025 (Toneladas)	Demanda del Servicio Proyectada Año 2026 (Toneladas)	Variación 2025-2026 ⁴
Enero	66.300	63.753	-3,99%
Febrero	58.447	61.897	5,57%
Marzo	65.919	64.962	-1,47%
Abril	67.193	64.010	-4,97%
Mayo	68.618	65.166	-5,30%
Junio	63.310	63.447	0,22%
Julio	63.375	63.515	0,22%
Agosto	60.556	61.909	2,19%
Septiembre	61.914	63.234	2,09%
Octubre	64.006	64.330	0,50%
Noviembre	61.894	64.754	4,42%
Diciembre	63.653	64.854	1,85%
Total	765.184,46	765.831,98	0,08%

Fuente: Boletín de Índices de Gestión EMASEO EP / <https://censoecuador.ecudatanalytics.com>

Elaboración: Subdirección Diseño de la Operación y Gestión Ambiental EMASEO EP.

⁴ La tasa de crecimiento anual aplicada del 1,80 % está dentro de los parámetros proyectados por el Banco Central del Ecuador y el INEC, asociada al crecimiento demográfico y a la expansión urbana del Distrito Metropolitano de Quito.

De acuerdo a la tabla presentada, el análisis comparativo de la demanda del servicio de recolección de residuos sólidos evidencia un comportamiento estable entre los periodos evaluados, con una variación total mínima del 0,08 %, lo que indica una tendencia de equilibrio operativo en la prestación del servicio.

A nivel mensual, se observa una dispersión moderada en los valores de variación, con fluctuaciones que oscilan entre -5,30 % (mayo) y +5,57 % (febrero). Este rango de variabilidad refleja la influencia de factores estacionales, como cambios en patrones de consumo, actividades comerciales y dinámicas poblacionales. La distribución mensual mantiene una consistencia en la recolección, sin desviaciones significativas que afecten el promedio anual.

Desde una perspectiva estadística, estos resultados reflejan un coeficiente de variación bajo, en el comportamiento de la demanda del servicio y una eficiencia sostenida en la operación de recolección ejecutada por EMASEO EP. En consecuencia, conforme al Plan Estratégico Empresarial 2024–2027, EMASEO EP se ha propuesto como meta para el año 2026 mantener una cobertura del 98,5% en la prestación del servicio de recolección de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito.

Finalmente, a través de la siguiente tabla se resume de manera general, información respecto a; distancias, recorrido, población, recolección de residuos, rutas, costos, entre otros datos, que permiten conocer de manera sistémica la gestión a realizar por EMASEO EP.

Tabla 9
Información general de recolección de residuos sólidos.⁵

Administración Zonal	Recolección Proyectada Año 2026 (Toneladas)	Costo USD de la Tonelada	Número de Rutas	Distancia (Km) recorrida de recolección por número de rutas	Distancia (Km) desde Geocerca hasta Estación de Transferencia por número de rutas	Recorrido (Km) total diario por # viajes y por # de rutas	Tonelada Diaria por Número de Rutas	Recorrido (km) promedio diario por número de rutas	Tn diario por Km	Cobertura del Servicio de Recolección Estimada (Suministros)	Población Proyectada Año 2025	Población estimada por km de recorrido de recolección por número de rutas	Generación Per Cápita (Tonelada por persona año) ⁶
Calderón	65.353,99	57,78	19	465,42	192,94	1.522,12	408,34	24,50	0,88	99,76%	310.287	666,68	0,21
Chocó Andino	1.434,64		2	233,75	133,50	748,47	11,70	116,88	0,05	83,58%	19.935	85,28	0,07
Eloy Alfaro	124.164,92		33	631,73	283,71	1.950,76	615,86	19,14	0,97	99,80%	430.074	680,79	0,29
Eugenio Espejo	171.341,65		47	855,27	382,91	2.761,21	834,74	18,20	0,98	96,48%	416.215	486,65	0,41
La Delicia	83.974,72		28	626,98	319,24	2.075,82	508,97	21,62	0,78	96,15%	430.116	686,01	0,20
La Mariscal	42.698,75		10	152,74	69,51	588,61	165,95	15,27	1,09	99,36%	67.324	440,78	0,63
Los Chillos	57.492,91		18	505,74	252,37	1.704,88	302,79	28,10	0,60	98,83%	276.855	547,43	0,21
Manuela Sáenz	57.022,72		20	416,10	358,60	1.599,07	297,69	20,81	0,72	98,87%	208.659	501,46	0,27
Quitumbe	113.679,89		36	687,58	218,80	2.229,09	666,95	18,58	0,94	97,17%	467.068	679,29	0,24
Tumbaco	48.667,79		18	630,15	238,59	2.007,91	277,54	35,01	0,44	97,63%	248.543	394,42	0,20
Total	765.831,98			231			17.324,00					2.875.075	

Fuente y elaboración: Subdirección Diseño de la Operación y Gestión Ambiental EMASEO EP

⁵ Nota: Los valores podrán variar de acuerdo con la actualización de la información. El costo por tonelada se tomó del sistema interno de EMASEO EP – COSTOS (QLIK SENSE), con corte de información al 31 de mayo de 2025.

⁶ Fuente: PPC = Informe de la Caracterización de los Residuos Sólidos del DMQ - Equipo Consultor ASAMTECH CIA. LTDA.

2.1.3. Tendencias del mercado

El sector de gestión de residuos en América Latina presenta varias tendencias que también impactan al DMQ, siendo algunas de ellas:

- Transición hacia modelos de economía circular, con mayor énfasis en la separación en origen y valorización de materiales reciclables.
- Digitalización de procesos operativos, incluyendo georreferenciación de rutas, monitoreo de flota y uso de datos para optimización logística.
- Modernización de la flota, con la incorporación de vehículos eléctricos y sistemas automatizados de carga.
- Participación creciente de recicladores de base, integrados a modelos municipales bajo esquemas de inclusión social.
- Sensibilización y corresponsabilidad ciudadana, con campañas educativas que buscan disminuir la generación y mejorar la separación.

En este contexto, la ciudad de Quito se encuentra actualmente en un proceso de alineación hacia estas tendencias, impulsando proyectos como la ampliación de rutas de recolección diferenciada, el fortalecimiento de los Centros de Educación y Gestión Ambiental (CEGAM) y la renovación progresiva de su flota.

2.1.4. Posicionamiento de EMASEO EP en el mercado

EMASEO EP es reconocida a nivel nacional debido a su posición estratégica en la ciudad de Quito, al tamaño de su operación y al volumen de residuos gestionados diariamente. Su posicionamiento se ha construido a partir de:

- Cobertura casi total del territorio del DMQ (98,50%)⁷
- Responsabilidad legal exclusiva para la prestación del servicio público de recolección en la ciudad.
- Un sistema de atención que combina servicios ordinarios y complementarios, adaptado a las necesidades diferenciadas de los sectores residenciales, comerciales e industriales.

No obstante, históricamente, el posicionamiento de EMASEO EP ha enfrentado variaciones asociadas a la disponibilidad de flota, la capacidad operativa y la percepción ciudadana. Sin embargo, en los últimos años, la empresa ha iniciado procesos de actualización estratégica, renovación tecnológica y fortalecimiento institucional que buscan mejorar su desempeño y modernizar el servicio.

2.2. Cliente, usuarios, beneficiarios

2.2.1. Caracterización de los usuarios o beneficiarios

Según datos del INEC, de acuerdo al último Censo de Población y Vivienda, en el Ecuador existe

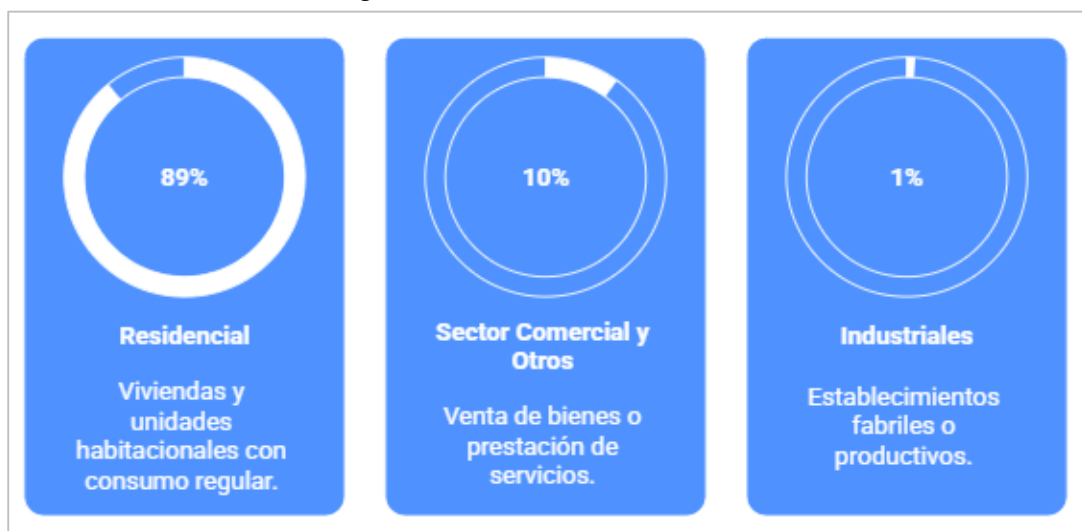
⁷ <https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>

16,938,986,00 de habitantes, de las cuales, 2,679.772,00 corresponde a la población del Distrito Metropolitano de Quito⁸; los cuales constituyen el mercado objetivo o beneficiarios de los servicios que presta EMASEO EP. No obstante, se debe considerar que, en los últimos años se han dado procesos migratorios significativos a nivel regional y nacional que tienen impacto en la estructura territorial zonal⁹, siendo el caso de la ciudad de Quito, en donde existe una alta población flotante, especialmente, en zonas como el Centro Histórico, donde se estima que llegan unas 500.000 personas diariamente¹⁰.

En cuanto a la caracterización demográfica del DMQ, se tiene que, el 88,5 % de la población corresponde a personas que se auto identifican como mestizos, seguido del 4,7% de indígenas y 3,1% de población blanca, entre otras. En cuanto al atributo de género, el 51,8% de la población son mujeres, mientras que el 48,2% son hombres.

Si se realiza una segmentación de la población, entendiéndose como tal a la división en grupos más pequeños, considerando criterios demográficos y conductuales, tenemos que la ciudad de Quito tiene los siguientes tipos de usuarios:

Ilustración 4
Segmentos de usuarios EMASEO EP.¹¹



Fuente: Informe Técnico Tasa de Gestión Integral de Residuos Sólidos no Peligrosos del Distrito Metropolitano de Quito, EMASEO / EP EMGIRS EP, noviembre 2025.

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

La ilustración presentada revela una matriz de generación fuertemente dominada por el sector residencial, lo cual implica que la mayor presión sobre los servicios de recolección, barrido y gestión operativa proviene de los hogares y unidades habitacionales. Dado su peso relativo, este segmento

⁸ INEC. Datos consultados al 02 de diciembre de 2025, en: <https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>

⁹ Agenda Coordinación Zonal 9. Secretaría Nacional de Planificación. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/09/Agenda-Zonal-9.pdf>

¹⁰ <https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/interactivos/PLAN/files/assets/downloads/page0128.pdf#:~:text=Como%20se%20indic%C3%B3%20la%20gran%20concentraci%C3%B3n%20de,poblaci%C3%B3n%20flotante%20sea%20aproximadamente%20de%20500.000%20personas.>

¹¹ Distribución de abonados por sector, con corte a julio de 2025.

determina la planificación de rutas, la definición de frecuencias, el dimensionamiento de flotas y la priorización de coberturas urbanas.

El sector comercial y otros, con una participación del 10%, representa una fracción menor en número de usuarios, pero con un comportamiento operativo más complejo y variable. Estos establecimientos —restaurantes, comercios, servicios, organizaciones sin fines de lucro y entidades públicas— suelen generar residuos con mayor heterogeneidad, ritmos de acumulación más dinámicos y mayor demanda de servicios complementarios.

Finalmente, el sector industrial, que abarca únicamente el 1% de los usuarios, concentra establecimientos fabriles y productivos, que, si bien son minoritarios en cantidad, suelen requerir gestión diferenciada por el volumen y características de sus residuos.

2.3. Competidores

La normativa municipal vigente establece que la recolección, barrido y transporte de residuos domiciliarios es un servicio público exclusivo, lo que asigna a EMASEO EP la responsabilidad total de su operación; no obstante, existe un conjunto de actores indirectos o competidores funcionales, cuya presencia puede influir en la percepción ciudadana, en la demanda de servicios complementarios o en la eficiencia operativa del sistema. Entre ellos se identifican los siguientes:

Ilustración 5

Actores indirectos o competidores funcionales de la prestación de los servicios.



Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

Acorde a la ilustración, tenemos la presencia de los gestores ambientales, quienes desarrollan sus actividades en los cinco Centros de Educación y Gestión Ambiental (CEGAM). Estos actores, organizados bajo el modelo de economía popular y solidaria, comercializan aproximadamente 145 toneladas mensuales de material reciclable, generando beneficios económicos directos para 111 familias. Los residuos son recolectados principalmente mediante la modalidad “Pie de Vereda”, en la que los gestores

acuden a las viviendas o negocios para recoger el material separado desde su origen. También, la ciudadanía puede entregar directamente sus reciclables —como cartón, papel, plástico, vidrio, tetrapack, botellas PET y chatarra ferrosa— en los “puntos limpios” o en los propios CEGAM¹².

Asimismo, los recolectores informales y recicladores de base participan activamente en la recuperación de materiales valorizables, influyendo en la cantidad de residuos que ingresa al sistema formal de recolección, transferencia y disposición.

Por otro lado, diversas organizaciones que promueven la gestión ambiental y la sostenibilidad — incluyendo Organizaciones no gubernamentales - ONG, asociaciones y movimientos ciudadanos— impulsan prácticas como la reducción en la fuente, la separación en origen y la economía circular. Si bien no constituyen competencia directa en términos normativos o de cobertura, sí generan alternativas que influyen en la percepción pública, fomentan cambios en los hábitos de generación y pueden modificar la demanda hacia los servicios municipales.

En conjunto, estos actores no representan competencia formal, pero sí constituyen factores estratégicos que pueden afectar la eficiencia operativa, el posicionamiento de EMASEO EP y la valoración ciudadana del servicio de gestión de residuos.

2.3.1. Comparativo con el mercado y oportunidades de mejora

Aunque EMASEO EP es la única empresa que presta el servicio de recolección, barrido y transporte de residuos domiciliarios dentro del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), resulta pertinente realizar un comparativo con el mercado para contextualizar su desempeño frente a prácticas, estándares y tendencias observadas en las tres principales ciudades del país. Por ello, a continuación, se presenta, de manera resumida, similitudes y diferencias relevantes entre los modelos de gestión del servicio de aseo en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca:

Tabla 10
Matriz comparativa — Recolección de residuos sólidos

criterio	Quito (EMASEO EP)	Guayaquil (Municipio)	Cuenca (EMAC EP)
Costo por tonelada	58,01 ¹³	35,34 ¹⁴	52,93 ¹⁵
Cobertura del servicio	98,5% en la recolección de residuos sólidos ¹⁶	98,5% en la recolección de residuos sólidos ¹⁷	96,5% (base cálculo de la EMAC EP en 2023) ¹⁸

¹² Fuente: Informe Técnico Tasa de Gestión Integral de Residuos Sólidos no Peligrosos del Distrito Metropolitano de Quito, EMASEO EP - EMGIRS EP, noviembre 2025.

¹³ Fuente: Informe Técnico Tasa de Gestión Integral de Residuos Sólidos No Peligrosos del Distrito Metropolitano de Quito. Ilustración 7. Captura de pantalla del sistema de Costos de EMASEO EP. Costo de recolección de residuos sólidos 2024 (No incluye Costo de barrido y Costo de servicios complementarios, dado que las unidades de medida son kilómetros y horas, respectivamente).

¹⁴ Precio establecido en el Contrato No. S-PSV-139-2029-AJ-CVJ con el consorcio URVASEO.

¹⁵ Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP. Costo referencial 2023

¹⁶ <https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>

¹⁷ <https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>

¹⁸ <https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>

Criterio	Quito (EMASEO EP)	Guayaquil (Municipio)	Cuenca (EMAC EP)
Volumen de residuos recolectados	2.109 t /día ¹⁹	2.600 t / día ²⁰	475 t/día ²¹
Modelo de gestión	Gestión pública a cargo de EMASEO EP.	Gestión municipal / contrato con empresa privada (o consorcio) para recolección, transporte y disposición.	Gestión pública a cargo de EMAC EP.
Inclusión de recicladores	Existe trabajo con CEGAMs y programas de recolección diferenciada; recuperación de reciclables	En Guayaquil hay experiencias de recuperación y puntos limpios; la inclusión formal de recicladores varía según programas municipales y privados.	Modelo de integración más avanzado en recolección diferenciada: uso de “funda celeste” y recolección diferenciada entregada a asociaciones de recicladores (ARUC), con modelos de asociación y certificación. ²²

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

A partir del análisis comparativo entre Quito, Guayaquil y Cuenca, se evidencia que cada ciudad presenta distintos niveles de avance y enfoque en la gestión de residuos sólidos. Quito mantiene una alta cobertura del servicio (98,5%) y un volumen significativo de recolección diaria, gestionado directamente por EMASEO EP; sin embargo, aún enfrenta desafíos en integración formal de recicladores. Guayaquil, con el mayor volumen de residuos recolectados del país, opera bajo un modelo mixto municipal–privado que le permite dinamismo operativo, aunque la inclusión de recicladores depende de programas específicos y no siempre está sistematizada.

Por su parte, Cuenca presenta un modelo público consolidado, con una cobertura menor, pero con una de las estrategias más avanzadas de reciclaje e inclusión de recicladores, destacando la recolección diferenciada mediante la “funda celeste” y la articulación directa con asociaciones certificadas.

El análisis comparativo entre el modelo de gestión de residuos de Quito (EMASEO EP) y las prácticas implementadas en otras ciudades del país, como Guayaquil y Cuenca, permite identificar áreas estratégicas de mejora que pueden fortalecer la eficiencia operativa, el enfoque ambiental y la calidad del servicio. A partir de indicadores como cobertura, volumen de residuos, modelo de gestión e inclusión de recicladores, se destacan las siguientes oportunidades:

Fortalecer la cobertura y calidad del servicio: Quito mantiene una cobertura del 98,5%, superior al 96,5% registrado por Cuenca y comparable con los estándares de grandes ciudades del país. Sin embargo, el volumen significativamente mayor de residuos recolectados (2.109 t/día) implica una exigencia logística mucho más alta y compleja. Esto genera oportunidades para:

- Optimizar rutas mediante herramientas digitales y análisis de datos.
- Invertir en renovación tecnológica de la flota para mejorar tiempos de respuesta.

¹⁹ Boletín índices de gestión de EMASEO EP, octubre 2025.

²⁰ <https://guayaquil.gob.ec/toneladas-desechos-recogen-diariamente-guayaquil/>

²¹ <https://emac.gob.ec/servicio-de-recoleccion-de-desechos-y-residuos-solidos/>

²² <https://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2022/01/Foro6-Presentacion-EMAC-EP.pdf>

- Implementar modelos de mantenimiento predictivo que reduzcan interrupciones en el servicio.

Además, la experiencia de ciudades como Guayaquil, que gestiona 2.600 t/día mediante esquemas de delegación, evidencia que la combinación de contratos privados y supervisión municipal puede complementar la operación pública con tecnologías avanzadas y mayor flexibilidad operativa.

Modernizar el modelo de gestión operativa: Aunque EMASEO EP opera bajo un esquema de gestión pública directa, el benchmarking muestra oportunidades en:

- Incorporación de herramientas de control en tiempo real, usadas en ciudades donde existen operadores privados.
- Implementación de sistemas de telemetría, sensores y monitoreo vehicular, comunes en modelos concesionados.
- Evaluación de mecanismos de externalización para fortalecer actividades específicas como reciclaje o recolección diferenciada.

La gestión de Guayaquil evidencia que la delegación parcial puede mejorar eficiencia operativa cuando se acompaña de indicadores estrictos de desempeño.

Fortalecer la inclusión y formalización de recicladores: El componente de reciclaje muestra la mayor brecha y, al mismo tiempo, la mayor oportunidad de avance para Quito.

Mientras EMASEO EP trabaja con gestores ambientales y CEGAMs, Cuenca posee un modelo mucho más robusto, con:

- Recolección diferenciada mediante “funda celeste”.
- Entrega directa del material a asociaciones formalizadas.
- Integración de recicladores (ARUC) en un sistema con certificación, capacitación y contratos municipales.

Este modelo brinda una referencia de buenas prácticas para Quito en términos de: incremento de tasas de aprovechamiento; reducción del volumen de residuos enviados a disposición final; y, mejora de condiciones laborales y reconocimiento formal de los recicladores.

Impulsar la recolección diferenciada: Si bien Quito ya cuenta con rutas diferenciadas, el caso de Cuenca demuestra una mayor consolidación y aceptación ciudadana del sistema. Esto abre la oportunidad para expandir rutas diferenciadas a más sectores del DMQ, fortalecer campañas comunicacionales sobre separación en origen; e integrar incentivos o mecanismos de participación comunitaria.

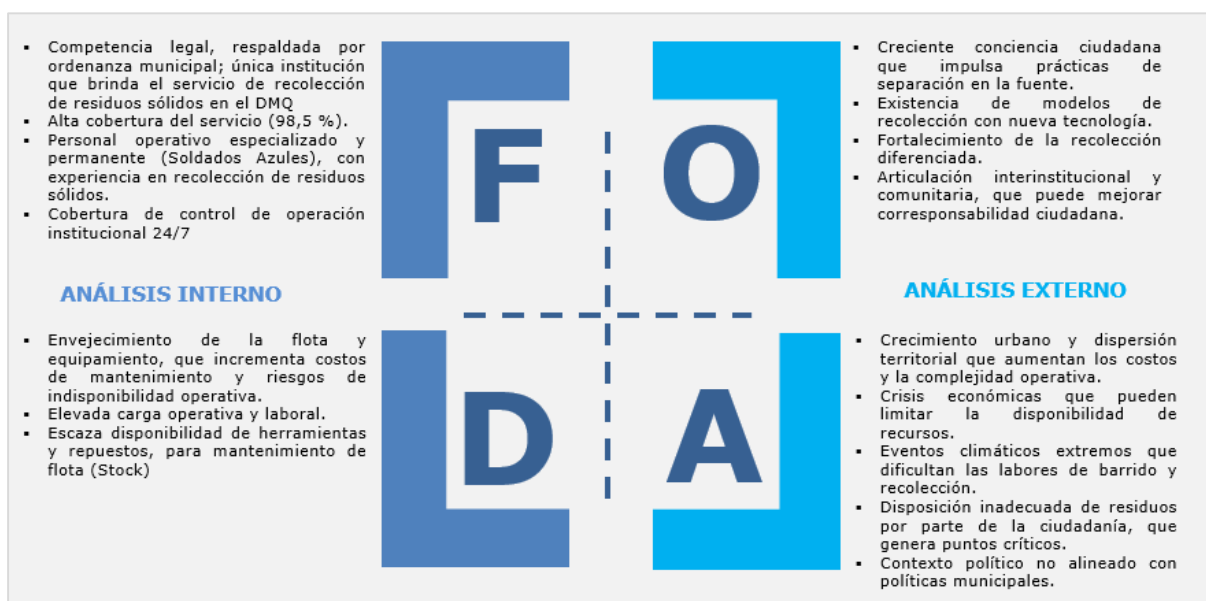
La experiencia de Cuenca evidencia que la separación efectiva requiere continuidad, acompañamiento educativo y alianzas sostenidas con asociaciones de recicladores.

3. PLANIFICACIÓN COMERCIAL, OPERATIVA, DE INVERSIÓN Y FINANCIERA

3.1. Análisis FODA línea de negocio barrido y recolección de residuos sólidos

Este apartado se desarrollará en función de la línea de negocio definida por EMASEO EP, analizando el contexto de prestación del servicio público de aseo, la participación de otros actores que intervienen en actividades complementarias, así como la situación actual de los servicios que brinda la empresa. A partir de este análisis, se establecerán estrategias comerciales orientadas a fortalecer la cobertura, calidad y percepción del servicio, considerando tanto el estado actual de la operación como el posicionamiento de EMASEO EP frente a la ciudadanía, usuarios y beneficiarios del Distrito Metropolitano de Quito.

Ilustración 6
Análisis FODA



Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

3.2. PLANIFICACIÓN COMERCIAL

La planificación comercial del Plan General de Negocios – Expansión e Inversión 2026 de EMASEO EP se concibe como un componente transversal e integrador de la gestión institucional, alineado de manera directa con el Plan Estratégico, la planificación operativa, financiera, de expansión y de inversión.

Considerando que EMASEO EP es la entidad responsable de la prestación del servicio municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito, la planificación comercial se enfoca en fortalecer la relación entre la Empresa y la ciudadanía, mejorar la experiencia del servicio y consolidar prácticas sostenibles en la gestión integral de residuos sólidos.

3.2.1. Objetivo Empresarial – Perspectiva Comercial

Desde la perspectiva comercial, el Plan de Negocios 2026 incorpora objetivos orientados a mejorar tanto la prestación efectiva del servicio como el comportamiento y participación ciudadana frente al sistema municipal de aseo.

En este sentido, se ha definido los siguientes objetivos empresariales:

- Incrementar la cobertura y calidad del servicio de recolección de residuos sólidos, fortaleciendo la expansión territorial, el modelo de recolección diferenciada y la atención oportuna a la ciudadanía.
- Fortalecer la educomunicación y el posicionamiento institucional para promover buenas prácticas ciudadanas en la gestión integral de residuos sólidos en el DMQ.

3.2.2. Definición de Objetivos Comerciales Específicos

Con base en las estrategias empresariales y las metas de EMASEO EP, articuladas con el Plan Estratégico 2024-2027, los objetivos comerciales concretos para la línea de negocio de recolección de residuos sólidos son los siguientes:

Tabla 11
Objetivos comerciales - Perspectiva Comercial

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS PLAN ESTRATÉGICO	OBJETIVO EMPRESARIAL - PERSPECTIVA COMERCIAL	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	OBJETIVO COMERCIAL ESPECIFICO
Incrementar la cobertura y calidad en la prestación del sistema municipal de aseo, mediante la implementación del nuevo modelo de gestión en el DMQ, el cual promueve la desconcentración de los servicios, a fin optimizar la eficiencia operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al 2027, mantener al 98,5% la cobertura de servicio de recolección de RS 2. Al 2027, incrementar al 80% el porcentaje de cobertura de la recolección diferenciada 3. Al 2027, incrementar al 97% el porcentaje de la oportunidad en la prestación de los servicios 4. Al 2027, incrementar al 99% la atención de los requerimientos ciudadanos atendidos" 	Incrementar la cobertura y calidad del servicio de recolección de residuos sólidos, fortaleciendo la expansión territorial, el modelo de recolección diferenciada y la atención oportuna a la ciudadanía.	Implementar un modelo operativo que combine la optimización de rutas y fortalecimiento del servicio de recolección diferenciada, garantizando una prestación oportuna y de alta calidad.	Fortalecer la prestación del servicio municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito mediante la implementación progresiva y sostenible del modelo de recolección diferenciada y la mejora continua de la calidad del servicio, garantizando el cumplimiento de estándares de oportunidad, atención ciudadana y eficiencia operativa, en beneficio de la población del DMQ..
Promover una cultura ciudadana basada en el respeto y cuidado al ambiente, fortaleciendo los procesos educacionales y sensibilización, alineados a la gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al 2027, incrementar a 31.800 los productos entregados para educar en parroquias urbanas y rurales 2. Al 2027, incrementar a 234 las apariciones o menciones mensuales 	Fortalecer la educomunicación y el posicionamiento institucional para promover buenas prácticas ciudadanas en la gestión integral de residuos sólidos en el DMQ.	Diseñar y difundir campañas en redes sociales con productos informativos y/o educacionales referentes a la gestión de la EMASEO EP, enfatizando el servicio	Impulsar la adopción de buenas prácticas ciudadanas en la gestión integral de residuos sólidos mediante el fortalecimiento de acciones educacionales y campañas de

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS PLAN ESTRATÉGICO	OBJETIVO EMPRESARIAL - PERSPECTIVA COMERCIAL	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	OBJETIVO COMERCIAL ESPECIFICO
integral de residuos sólidos en el DMQ.	en medios de comunicación"		de recolección diferenciada.	posicionamiento institucional que promuevan la corresponsabilidad, el cuidado ambiental y la valoración del servicio prestado por EMASEO EP.
			Aparición y menciones en medios de comunicación tradicionales y digitales referentes a la gestión de la EMASEO EP, impulsando el servicio de recolección diferenciada.	

Fuente: Plan Estratégico EMASEO EP 2024-2027 / Subdirección de Comunicación Social Relaciones Públicas y Marketing EMASEO EP.

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

El primer objetivo empresarial se orienta a incrementar la cobertura y calidad del servicio de recolección de residuos sólidos, priorizando el fortalecimiento del servicio de recolección diferenciada.

De manera complementaria, el segundo objetivo comercial se enfoca en promover una cultura ciudadana basada en el respeto y cuidado del ambiente, fortaleciendo los procesos de educomunicación y sensibilización vinculados a la gestión integral de residuos sólidos. Este objetivo reconoce que la efectividad del sistema de aseo no depende únicamente de la capacidad operativa de la Empresa, sino también del nivel de corresponsabilidad y compromiso de la ciudadanía.

Para valorar el cumplimiento de los objetivos comerciales se ha establecido las siguientes metas:

Tabla 12
Metas – Perspectiva Comercial

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO EMPRESARIAL	OBJETIVO COMERCIAL	META 2026	INDICADOR
Incrementar la cobertura y calidad en la prestación del sistema municipal de aseo, mediante la implementación del nuevo modelo de gestión en el DMQ, el	Incrementar la cobertura y calidad del servicio de recolección de residuos sólidos, fortaleciendo la expansión territorial, el	Fortalecer la prestación del servicio municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito mediante la implementación progresiva y sostenible del modelo de	Incremento de la cobertura de recolección diferenciada en el DMQ al 57%	Cobertura de recolección diferenciada (%)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO EMPRESARIAL	OBJETIVO COMERCIAL	META 2026	INDICADOR
cual promueve la desconcentración de los servicios, a fin de optimizar la eficiencia operativa	modelo de recolección diferenciada y la atención oportuna a la ciudadanía.	recolección diferenciada y la mejora continua de la calidad del servicio, garantizando el cumplimiento de estándares de oportunidad, atención ciudadana y eficiencia operativa, en beneficio de la población del DMQ.		
Promover una cultura ciudadana basada en el respeto y cuidado al ambiente, fortaleciendo los procesos educativos y sensibilización, alineados a la gestión integral de residuos sólidos en el DMQ.	Fortalecer la educación y el posicionamiento institucional para promover buenas prácticas ciudadanas en la gestión integral de residuos sólidos en el DMQ.	Impulsar la adopción de buenas prácticas ciudadanas en la gestión integral de residuos sólidos mediante el fortalecimiento de acciones educativas y campañas de posicionamiento institucional que promuevan la corresponsabilidad, el cuidado ambiental y la valoración del servicio prestado por EMASEO EP.	Difusión de campañas educativas para la promoción de buenas prácticas ciudadanas en la gestión de residuos sólidos	Número de campañas informativas y/o educativas.
			Fortalecimiento de la presencia institucional de EMASEO EP en medios de comunicación	Número de apariciones y menciones en medios de comunicación tradicionales y digitales.

Fuente: Subdirección de diseño de la operación y gestión ambiental / Subdirección de Comunicación Social Relaciones Públicas y Marketing

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

De acuerdo a la tabla presentada, el indicador de cobertura de recolección diferenciada evaluará la efectividad de la expansión y mejora del servicio, reflejando el cumplimiento del objetivo de fortalecer la recolección diferenciada y la eficiencia operativa.

Será medido en función de la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de cobertura (\%)} = \frac{\text{Número de rutas de recolección diferenciada}}{\text{Total de rutas programadas}} \times 100$$

Por su parte, el “Número de campañas informativas y/o educativas” se medirá a partir de la

siguiente fórmula:

$$\Sigma \text{ campañas informativas y/o educomunicacionales ejecutadas en el período}$$

En este sentido, se medirá mediante el conteo directo de las campañas ejecutadas y difundidas en los canales definidos (redes sociales, plataformas digitales u otros medios institucionales).

Por otro lado, el “Número de apariciones y menciones en medios de comunicación tradicionales y digitales” será medido a través de la siguiente fórmula:

$$\Sigma \text{ Apariciones y menciones en medios de comunicación tradicionales y digitales.}$$

El cálculo se realizará mediante el registro sistemático y consolidación de todas las apariciones y menciones identificadas y validadas en el año 2026, a partir del monitoreo de medios y reportes institucionales.

Con este antecedente, en la siguiente tabla se detallan las metas a cumplir por estrategia de negocio en el año 2026:

Tabla 13
Metas por estrategia de negocio - Perspectiva Comercial

Estrategia de negocio	Meta	Indicador / Fórmula	LÍNEA BASE	Metas Trimestrales				TOTAL ANUAL
				I	II	III	IV	
Implementar un modelo operativo que combine la optimización de rutas y fortalecimiento del servicio de recolección diferenciada, garantizando una prestación oportuna y de alta calidad.	Incremento de la cobertura de recolección diferenciada en el DMQ al 57%	Cobertura de recolección diferenciada (%) (Número de rutas de recolección diferenciada / Total de rutas programadas)*100	37%	-	-	-	57%	57%
Diseñar y difundir campañas en redes sociales con productos informativos y/o educomunicacionales referentes a la gestión de la EMASEO EP, enfatizando el	Difusión de campañas educomunicacionales para la promoción de buenas prácticas ciudadanas en la gestión de residuos sólidos	Número de campañas informativas y/o educomunicacionales. Σ campañas informativas y/o educomunicacionales ejecutadas en el período	24	6	12	18	24	24

Estrategia de negocio	Meta	Indicador / Fórmula	LÍNEA BASE	Metas Trimestrales				TOTAL ANUAL
				I	II	III	IV	
servicio de recolección diferenciada.								
Aparición y menciones en medios de comunicación tradicionales y digitales referentes a la gestión de la EMASEO EP, impulsando el servicio de recolección diferenciada.	Fortalecimiento de la presencia institucional de EMASEO EP en medios de comunicación	Número de apariciones y menciones en medios de comunicación tradicionales y digitales. Σ Apariciones y menciones en medios de comunicación tradicionales y digitales.	628	-	-	-	700	700

Fuente: Dirección de Operaciones y Servicios / Subdirección de Comunicación Social Relaciones Públicas y Marketing.

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios.

En conclusión, en el primer caso, la estrategia se vincula directamente con el objetivo comercial de fortalecer la prestación del servicio municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito mediante la implementación progresiva y sostenible del modelo de recolección diferenciada y la mejora continua de la calidad del servicio, garantizando el cumplimiento de estándares de oportunidad, atención ciudadana y eficiencia operativa, en beneficio de la población del DMQ.

La línea base se establece en 37%, y la meta se evalúa de manera anual, dado que la expansión de cobertura responde a procesos técnicos y operativos progresivos que se consolidan al cierre del 2026.

En el segundo caso, las estrategias se alinean con el objetivo comercial de impulsar la adopción de buenas prácticas ciudadanas en la gestión integral de residuos sólidos y fortalecer el posicionamiento institucional de EMASEO EP.

El avance de la meta “Difusión de campañas educomunicacionales para la promoción de buenas prácticas ciudadanas en la gestión de residuos sólidos” se medirá mediante el seguimiento acumulado del número de campañas informativas y/o educomunicacionales ejecutadas durante el 2026. Para ello, en cada trimestre se registrará la cantidad de campañas efectivamente diseñadas, producidas y

difundidas por EMASEO EP a través de los canales institucionales definidos (redes sociales, medios digitales u otros espacios de comunicación).

Por otro lado, el indicador “Número de apariciones y menciones en medios de comunicación tradicionales y digitales” se medirá mediante el registro y consolidación anual de todas las apariciones, entrevistas y menciones positivas de EMASEO EP en medios de comunicación tradicionales (prensa escrita, radio y televisión) y digitales (portales informativos, redes sociales y otros medios digitales).

Durante el año, las apariciones y menciones serán levantadas y documentadas de forma continua por el área responsable; sin embargo, la evaluación del cumplimiento se realizará de manera anual, considerando que la generación de apariciones, entrevistas y menciones en medios depende, en gran medida, de factores coyunturales y de las necesidades institucionales, operativas y comunicacionales de la Empresa.

Al cierre del 2026, se comparará el total anual registrado con la meta establecida de 700 apariciones y menciones, determinando el nivel de avance y cumplimiento del indicador respecto a la planificación institucional.

3.2.3. Marketing mix

Jerome McCarthy (1960), en su libro *Basic Marketing: A Managerial Approach*, introdujo el método de las 4 p del marketing, que Philip Kotler (1967), considerado por muchos como el padre del marketing, popularizó mediante su influyente libro *Marketing Management*. Estos libros definieron que las tácticas del marketing deben enmarcarse en los ámbitos del producto, el precio, la plaza y la promoción.

Sin embargo, Bernard H. Booms y Mary J. Bitner (1981), en su libro *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*, argumentaron la necesidad de ampliar las “p” del modelo original para el caso de los servicios. De este modo el marketing de los servicios puede incluir “3p” adicionales: personas, procesos y evidencia física / posicionamiento (en inglés: *Physical Evidence*).

En consecuencia, la propuesta de Marketing mix para los servicios de aseo de EMASEO EP está conformado por los siguientes elementos:

1. Producto (Servicio Público)

El “producto” según McCarthy, es la oferta tangible que satisface una necesidad y se enfoca en atributos físicos, calidad, líneas de productos y marca²³. Para EMASEO EP el producto es la prestación integral de servicios de aseo, orientada a garantizar una ciudad limpia, saludable y ordenada. Estos servicios incluyen:

- Recolección de residuos sólidos
- Servicios de barrido
- Servicios complementarios

A continuación, se describe cada uno de los servicios:

²³ MCCARTHY E. Jerome. *Basic Marketing - A Managerial Approach*. 1960.

Servicio de Recolección



1) Recolección a pie de vereda

Servicio de recolección domiciliaria mediante el cual los residuos son retirados directamente desde la acera o frente de las viviendas, comercios e instituciones, conforme al cronograma establecido para cada sector del Distrito Metropolitano de Quito.



2) Recolección contenerizada de superficie

Prestación del servicio de recolección a través de contenedores ubicados en la vía pública, diseñados para el depósito de residuos por parte de la ciudadanía, optimizando el tiempo de recolección y reduciendo el impacto visual y ambiental.



3) Recolección Contenerizada Soterrada

Sistema moderno de recolección que utiliza contenedores ubicados bajo el nivel del suelo, garantizando mayor higiene, capacidad de almacenamiento y una mejor integración estética con el entorno urbano.



4) Recolección a mayores productores

Servicio especializado dirigido a generadores con alto volumen de residuos, como mercados, centros comerciales, hospitales, industrias y grandes establecimientos, que requiere frecuencias y rutas diferenciadas de recolección.



5) Recolección de residuos industriales no peligrosos

Atención a empresas e instituciones que generan residuos sólidos no peligrosos derivados de procesos industriales, con manejo técnico y disposición final en cumplimiento de la normativa ambiental vigente.



6) Recolección diferenciada

Servicio orientado a la separación en la fuente y recolección de residuos reciclables (plástico, papel, cartón, metal y vidrio), promoviendo la economía circular y el fortalecimiento del trabajo de los recicladores de base.



7) Recolección de cadáveres de fauna urbana en el espacio público.

Servicio destinado a la recolección, transporte y disposición final de cadáveres de animales domésticos o silvestres encontrados en el espacio público, garantizando condiciones sanitarias adecuadas y evitando focos de contaminación.



8) Recolección de residuos voluminosos

Servicio que permite el retiro de objetos de gran tamaño —como muebles, colchones, electrodomésticos o enseres— que no pueden ser gestionados mediante la recolección domiciliar habitual.

Servicios de recolección a través de barrido



9) Recolección a través de barrido manual

Limpieza de aceras, bordillos y zonas peatonales mediante personal operativo (“Soldados Azules”) equipado con herramientas adecuadas para mantener la limpieza y el orden en el espacio público.



10) Recolección a través de barrido mecánico

Servicio de limpieza de vías principales y avenidas mediante maquinaria especializada que permite cubrir amplias extensiones de manera eficiente, complementando el trabajo manual.

Recolección a través de servicios complementarios.



11) Limpieza de puntos críticos

Intervención en zonas donde se acumulan residuos de forma recurrente por disposición inadecuada, aplicando acciones correctivas, limpieza intensiva y campañas de sensibilización ciudadana.



12) Servicio de Hidrolavado

Limpieza profunda de espacios públicos, plazas, aceras y mobiliario urbano mediante equipos de alta presión y uso controlado de agua, con el fin de eliminar residuos adheridos, manchas y olores.



13) Servicio de alquiler de baterías sanitarias y gestión de los desechos generados

Instalación, mantenimiento y limpieza de baños portátiles para eventos públicos o privados, incluyendo la gestión segura de los residuos sanitarios generados.



14) Servicio de mingas / Limpieza de desechos sólidos de los bordes y cauces de quebradas

Apoyo operativo y logístico a jornadas comunitarias de limpieza, así como la intervención en quebradas, riberas y zonas de difícil acceso para el retiro de residuos y escombros que afecten la salud y el ambiente.



15) Limpieza de eventos públicos y privados

Servicio integral de limpieza antes, durante y después de eventos masivos (deportivos, culturales, institucionales o privados), garantizando el adecuado manejo de los residuos y la restitución del espacio público en óptimas condiciones.

2. Precio (Tarifa / Percepción del costo)

Según McCarthy²⁴, la gestión del precio implica no solo fijar un número, sino establecer políticas de descuentos, márgenes y términos de pago que se alineen con el posicionamiento deseado. El “precio” de los servicios de EMASEO está dado por la tasa que se recaudará a través de la planilla de agua potable, según la Ordenanza Metropolitana No. 109-2025 del 22 de diciembre de 2025 y publicada mediante

²⁴ MCCARTHY E. Jerome. Basic Marketing - A Managerial Approach. 1960

Registro oficial No. 830 del 23 de diciembre de 2025.

Tasa de Gestión Integral de Residuos Sólidos No Peligrosos - TGIRS-NP

De acuerdo a la mencionada ordenanza el cálculo de la TGIRS-NP se determina de manera diferenciada por el tipo de sujeto pasivo, con un costo fijo y un costo variable. El costo fijo se asocia al costo directo y permanente de barrido manual y mecánico y su disposición final, y el costo variable está asociado a rangos diferenciados de consumo de metros cúbicos de agua potable, por la tarifa en dólares, definida por cada metro cúbico para cada rango de consumo y tipo de sujeto pasivo.

El costo total de la tasa permite cubrir los costos de la prestación del servicio de la Gestión Integral de Residuos Sólidos No Peligrosos.

En este sentido el “precio” está diferenciado para los sectores residencial, comercial y otros, sector industrial y espacios de uso colectivo, considerando además descuentos para discapacidad y tercera edad.

Tasa por Otros Servicios de Aseo - TOSA

La tasa la prestación del servicio público de aseo asociado a espectáculos, eventos, ferias, concentraciones o actividades que se desarrollen en el espacio o vía pública, mercados, plataformas y áreas destinadas a actos culturales, artísticos, deportivos o de convocatoria masiva se denomina como Tasa por otros servicios de aseo TOSA.

La TOSA corresponde al costo del servicio de aseo que se calcula con base en el tiempo por cada 30 minutos que tomará ejecutar el servicio de aseo según el aforo del espectáculo.

Aunque las tarifas están reguladas por ordenanzas municipales, la gestión del “precio” en EMASEO EP se orienta a comunicar y justificar su valor.

3. Plaza (Cobertura y Accesibilidad)

La “plaza” es definida por McCarthy²⁵ como el conjunto de actividades necesarias para "llevar el producto adecuado a la plaza adecuada en el momento adecuado" para facilitar la compra.

Para EMASEO EP la plaza / distribución busca garantizar que el ciudadano tenga los servicios de aseo disponibles en el lugar necesario, en el momento adecuado y en la cantidad necesaria. Para esto la infraestructura, maquinaria y equipo es fundamental, considerando que la Empresa brinda sus servicios las 24 horas del día, los 365 días del año, en diferentes horarios a los 2.679.722 habitantes del DMQ²⁶.

La empresa en cuanto a infraestructura actualmente tiene tres centros operativos y ocho centros logísticos. En los centros operativos se desarrollan actividades administrativas y operativas, así como

²⁵ MCCARTHY E. Jerome. Basic Marketing - A Managerial Approach. 1960

²⁶ INEC, Censo de Población y Vivienda 2022.

actividades de mantenimiento mecánico preventivo y correctivo a la flota vehicular; mientras que en los centros logísticos sirven como punto de encuentro para brindar los servicios de barrido.

Respecto a la flota la empresa cuenta con 222 vehículos activos, de los cuales, 117 pertenecen a la flota de recolección, 26 a otros servicios, 4 barredoras, 45 camionetas de recolección, 6 apoyo a la recolección y 24 son vehículos administrativos.²⁷

La cobertura del servicio de recolección de basura es del 98,5% en el DMQ, frente al 99,7% de cobertura del servicio de electricidad, conforme se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14
Cobertura del servicio de recolección vs cobertura eléctrica.

Área	Total Población	Total Viviendas	Total Hogares	Recolección de basura	Electricidad
Urbana	1.776.364	748.497	590.915	99,3%	99,7%
Rural	903.358	346.310	282.593	97,0%	99,5%
TOTAL DMQ	2.679.722	1.094.807	873.508	98,5%	99,7%

Fuente: VIII Censo de Población y VII Censo de Vivienda 2022 – INEC.

Promoción (Comunicación Pública)

La promoción según McCarthy²⁸ comprende la comunicación masiva y personal. En el contexto de la prestación del servicio de aseo se busca informar, educar y generar corresponsabilidad ciudadana, no vender.

Con el objetivo de construir una ciudadanía corresponsable que colabore con el servicio, mejore la separación y disminuya los comportamientos inadecuados en el manejo de residuos, se utilizan los siguientes canales:

- Redes sociales, vocerías oficiales, página Web, medios tradicionales (radio, TV, prensa).
- Señalética en contenedores y vehículos.
- Activaciones comunitarias, ferias y mingas ambientales.
- Contenido digital educativo (videos, infografías, microcápsulas).

En la siguiente tabla se resume las “4P” para la línea de negocio de barrido y recolección de residuos sólidos:

²⁷ Información remitida por la Coordinación General Técnica mediante memorando Nro. EMASEO-CGT-2025-0528-M del 10 de noviembre de 2025.

²⁸ MCCARTHY E. Jerome. Basic Marketing - A Managerial Approach. 1960

Tabla 15

Descripción de situación 4P por línea de negocio.

Línea de negocio	Segmento*	Producto / Servicio	Precio (Tarifa / Percepción del costo)	Plaza / Distribución (Cobertura y accesibilidad)	Promoción (Comunicación pública)
Barrido y recolección de residuos sólidos	Ciudadanía del DMQ: sectores Residencial, Comercial e Industrial	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección de residuos sólidos - Servicios de barrido - Servicios complementarios 	El precio se materializa a través de la Tasa de Gestión Integral de Residuos Sólidos No Peligrosos (TGIRS-NP), recaudada mediante la planilla de agua potable; y, la Tasa por Otros Servicios de Aseo – TOSA, asociado a espectáculos, eventos, ferias, concentraciones o actividades que se desarrollen en el espacio o vía pública, mercados, plataformas y áreas destinadas a actos culturales, artísticos, deportivos o de convocatoria masiva.	Todo el Distrito Metropolitano de Quito, con prestación del servicio las 24 horas del día, los 365 días del año. La distribución se apoya en una red de centros operativos y logísticos, flota vehicular especializada y planificación de rutas, alcanzando una cobertura del 98,5% de la población del DMQ.	Comunicación orientada a informar, educar y generar corresponsabilidad ciudadana. Uso de redes sociales, medios tradicionales, página web institucional, señalética en contenedores y vehículos, campañas educomunicacionales, activaciones comunitarias, ferias y mingas ambientales.

Fuente y elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios.

3.2.4. Estrategias Marketing Mix

De acuerdo a lo mencionado en cada elemento del Marketing mix, la EMASEO EP, al ser prestador del servicio público, se debe enfocar en:

- Brindar un portafolio de servicios que cubra las necesidades de los usuarios.
- Recaudar la TGIRS que cubra los costos de la prestación de los servicios, propendiendo a la mejora continua.
- Fortalecer la maquinaria y equipos para la prestación de los servicios.
- Impulsar conductas y hábitos responsables (separación, horarios, puntos limpios) para la corresponsabilidad ciudadana.

- Incrementar la percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios y atención de quejas.
- Fortalecer las capacidades del talento humano que brindan los servicios.
- Incrementar el posicionamiento de la imagen empresarial.

De acuerdo a cada elemento del Marketing mix, las estrategias definidas para la EMASEO EP, son las siguientes:

Producto

El servicio que presta EMASEO EP es de carácter público esencial, no comercializable, regulado por ordenanzas municipales. Por tanto, no puede ser objeto de estrategias de venta como un producto privado.

No obstante, con el objetivo de establecer acciones necesarias para mejorar la recuperación de materiales reciclables, fortalecer la relación con la ciudadanía o clientes, y consolidar el posicionamiento de EMASEO EP como proveedor oficial y eficiente de servicios municipales de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito, se plantea:

- Calidad: prestación continua, técnica y ordenada.
- Confiabilidad: regularidad en frecuencias y cumplimiento de horarios.
- Accesibilidad: cobertura amplia y mecanismos de atención al ciudadano.
- Aumentar la captación de material reciclable.
- Articulación con CEGAM y actores ambientales.
- Enfoque social: priorización del bienestar colectivo sobre fines comerciales.
- Medición y mejora de la percepción de la calidad del servicio e imagen empresarial.
- Crear nuevos servicios y fortalecimiento de rutas para la recolección diferenciada de residuos sólidos.

Precio:

- Optimización de costos.
- Desarrollar/ fortalecer los procesos de facturación, recaudación y recuperación de cartera.
- Desarrollar una unidad especializada en el control de costos de la empresa.
- Difusión de la TGIR's y su importancia a la ciudadanía: explicar el costo real del manejo de residuos y la importancia del pago oportuno.

Plaza / Distribución

- Eficiencia: optimización de rutas, frecuencias, equipos y recursos.
- Capacidad operativa con flota y equipos especializados.

Promoción

- Educación ambiental en el ámbito escolar.
- Educación y sensibilización comunitaria.
- Organización y difusión de espacios académicos.
- Gestión estratégica de medios de comunicación.
- Participación e involucramiento comunitario.

- Estrategia digital y plataformas tecnológicas.
- Comunicación focalizada de la recolección diferenciada, con enfoque de “Nudging”²⁹
- Posicionamiento de la EMASEO APP como herramienta clave.

El Marketing Mix propuesto busca fortalecer la percepción, accesibilidad y comprensión del servicio público de aseo, priorizando la confianza ciudadana, la educación ambiental y la eficiencia operativa. La estrategia integra comunicación, servicio y participación social para mejorar la sostenibilidad del sistema de gestión de residuos sólidos del DMQ.

A continuación, se presenta un resumen de las estrategias a implementar:

Tabla 16

Descripción de estrategias 4P por líneas de negocio.

Línea de negocio	Segmento	Estrategia producto / servicio	Estrategia precio	Estrategia plaza	Estrategia promoción
Barrido y recolección de residuos sólidos	Ciudadanía del DMQ: sectores Residencial, Comercial e Industrial	Fortalecer la prestación integral del servicio público de aseo mediante la mejora continua de la cobertura, calidad y eficiencia del barrido y la recolección.	Aplicar tarifas reguladas conforme a la TGIRS-NP y TOSA, garantizando sostenibilidad financiera, equidad social y diferenciación por tipo de usuario.	Asegurar la cobertura territorial integral en el DMQ mediante la optimización de rutas, fortalecimiento de la infraestructura operativa, renovación de flota y prestación continua del servicio las 24 horas, los 365 días del año.	Implementar estrategias de comunicación pública orientadas a informar, educar y sensibilizar a la ciudadanía, promoviendo la corresponsabilidad en la gestión de residuos, el uso adecuado del servicio y la separación en la fuente, con énfasis en la comunicación del valor público del servicio.

Fuente y elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

3.2.5. Plan de Ventas

A partir del 2026, EMASEO EP percibirá ingresos provenientes de la TGIRS pagada por los usuarios en relación al consumo de metros cúbicos de agua.

La tasa está definida de manera diferenciada por el tipo de abonado (Sector Residencial, Comercial e Industrial), con un valor fijo y un valor variable; el valor fijo se relaciona a los costos fijos del servicio de barrido que brinda EMASEO EP, tanto manual como mecánico y al costo de disposición y tratamiento de la recolección resultante del barrido, a cargo de EMGIRS; y el valor variable está asociado a rangos diferenciados de consumo de metros cúbicos de agua, por la tarifa en dólares para la gestión de residuos

²⁹ Definido como “pequeño empujón” para guiar el comportamiento. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press

sólidos por cada metro cúbico definido para cada rango y tipo de abonado que permita cubrir los costos de la prestación del servicio de la gestión integral de residuos.

La cuantía de la tasa a pagarse por la prestación del servicio de gestión integral de residuos sólidos, será la resultante de la aplicación de la siguiente fórmula para cada sector:

Sector Residencial: Comprende las viviendas y unidades habitacionales con consumo regular de servicios básicos.

$$TGIRS NP = \sum_{i=1}^{10} [(QM_i * TG_i) * (1 - di)] + CF$$

Donde:

QM_i : Consumo en metros cúbicos de agua, correspondiente al rango i , con $i = 1, \dots, 10$.

TG_i : Tarifa en dólares para la gestión de residuos por cada metro cúbico, correspondiente al rango de consumo i , con $i = 1, \dots, 10$.

di : Porcentaje de descuento, correspondiente al rango i , con $i = 1, \dots, 10$.

CF : Costo fijo en la tarifa correspondiente al costo directo de barrido manual y mecánico con su respectiva gestión de residuos sólidos no peligrosos. El costo fijo será igual a 1,00 dólares.

Sector Comercial y Otros: Comprende establecimientos dedicados a la venta de bienes o prestación de servicios, restaurantes, locales de atención al público y demás unidades económicas de carácter comercial, así como organizaciones sin fines de lucro, entidades públicas.

$$TGIRS NP = \sum_{i=11}^{16} [(QM_i * TG_i) * (1 - di)] + CF$$

Donde:

QM_i : Consumo en metros cúbicos de agua, correspondiente al rango i , con $i = 11, \dots, 16$.

TG_i : Tarifa en dólares para la gestión de residuos por cada metro cúbico, correspondiente al rango de consumo i , con $i = 11, \dots, 16$.

di : Porcentaje de descuento, correspondiente al rango i , con $i = 11, \dots, 16$.

CF : Costo fijo en la tarifa correspondiente al costo directo de barrido manual y mecánico con su respectiva gestión de residuos sólidos no peligrosos. El costo fijo será igual a 1,00 dólares.

Sector Industrial: Comprende establecimientos fabriles o productivos ubicados dentro del territorio del Distrito Metropolitano de Quito, sin perjuicio de la aplicación de tasas complementarias por residuos especiales o peligrosos conforme a la normativa ambiental. Los organismos internacionales y oficiales, para efecto de la TGIRS NP, formarán parte de este sector.

$$TGIRS NP = \sum_{i=17}^{20} [(QM_i * TG_i) * (1 - di)] + CF$$

Donde:

QM_i : Consumo en metros cúbicos de agua, correspondiente al rango i , con $i=17, \dots, 20$.

TG_i : Tarifa en dólares para la gestión de residuos por cada metro cúbico, correspondiente al rango de consumo i , con $i=17, \dots, 20$.

di : Porcentaje de descuento, correspondiente al rango i , con $i=17, \dots, 20$.

CF : Costo fijo en la tarifa correspondiente al costo directo de barrido manual y mecánico con su respectiva gestión de residuos sólidos no peligrosos. El costo fijo será igual a 1,00 dólares.

Para el cálculo de la tarifa, se utilizarán las siguientes referencias:

Tabla 17
Tarifas por metro cúbico por sector.

Sector	Grupo	Rango	TG_i
		(m^3)	(\$/ m^3)
Residencial	Grupo 1	0 a 4	\$ 0,13
	Grupo 2	5 a 8	\$ 0,15
	Grupo 3	9 a 11	\$ 0,24
	Grupo 4	12 a 15	\$ 0,27
	Grupo 5	16 a 18	\$ 0,43
	Grupo 6	19 a 23	\$ 0,55
	Grupo 7	24 a 30	\$ 0,60
	Grupo 8	31 a 45	\$ 0,70
	Grupo 9	46 a 180	\$ 0,80
	Grupo 10	181 en adelante	\$ 0,90
Comercial y Otros	Grupo 11	0 a 4	\$ 0,50
	Grupo 12	5 a 13	\$ 0,55
	Grupo 13	14 a 40	\$ 0,60
	Grupo 14	41 a 180	\$ 0,70
	Grupo 15	181 a 750	\$ 0,80
	Grupo 16	751 en adelante	\$ 0,90
Industriales	Grupo 17	0 a 40	\$ 0,53
	Grupo 18	41 a 180	\$ 0,60
	Grupo 19	181 a 750	\$ 0,67
	Grupo 20	751 en adelante	\$ 0,74

Fuente: Informe técnico Tasa de gestión integral de residuos sólidos no peligrosos del Distrito Metropolitano de Quito, EMASEO EP – EMGIRS EP, noviembre 2025.

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

Conforme a la fórmula definida y considerando los descuentos, se tiene la siguiente recaudación estimada:

Tabla 18
Recaudación estimada por grupo y sector.

Sector	Grupo	Descuento	Rango (m^3)	Cantidad de m^3	Porcentaje de descuento	Tarifa de Gestión de Residuos	Recaudación por grupo
	Grupo 1	Con Descuento	0 a 4	234.820	50%	0,13	15.263,30
		Sin Descuento		1.966.605	0%	0,13	255.658,65

Sector	Grupo	Descuento	Rango (m³)	Cantidad de m³	Porcentaje de descuento	Tarifa de Gestión de Residuos	Recaudación por grupo	
Domiciliario	Grupo 2	Con Descuento	5 a 8	217.920	50%	0,15	16.344,00	
		Sin Descuento		1.705.264	0%	0,15	255.789,60	
	Grupo 3	Con Descuento	9 a 11	147.004	50%	0,24	17.640,48	
		Sin Descuento		1.078.383	0%	0,24	258.811,92	
	Grupo 4	Con Descuento	12 a 15	168.957	50%	0,27	22.809,20	
		Sin Descuento		1.148.121	0%	0,27	309.992,67	
	Grupo 5	Con Descuento	16 a 18	105.833	50%	0,43	22.754,10	
		Sin Descuento		655.222	0%	0,43	281.745,46	
	Grupo 6	Con Descuento	19 a 23	140.673	50%	0,55	38.685,08	
		Sin Descuento		798.858	0%	0,55	439.371,90	
	Grupo 7	Con Descuento	24 a 30	137.444	50%	0,60	41.233,20	
		Sin Descuento		712.141	0%	0,60	427.284,60	
	Grupo 8	Con Descuento	31 a 45	152.730	50%	0,70	53.455,50	
		Sin Descuento		766.055	0%	0,70	536.238,50	
	Grupo 9	Con Descuento	46 a 180	127.098	50%	0,80	50.839,20	
		Sin Descuento		1.019.322	0%	0,80	815.457,60	
	Grupo 10	Con Descuento	181 en adelante	11.828	50%	0,90	5.322,60	
		Sin Descuento		1.489.963	0%	0,90	1.340.966,70	
	Comercial y Otros	Grupo 11	Sin Descuento	0 a 4	235.595	0%	0,50	117.797,50
		Grupo 12	Sin Descuento	5 a 13	376.068	0%	0,55	206.837,40
Grupo 13		Sin Descuento	14 a 40	579.300	0%	0,60	347.580,00	
Grupo 14		Sin Descuento	41 a 180	656.394	0%	0,70	459.475,80	
Grupo 15		Sin Descuento	181 a 750	415.395	0%	0,80	332.316,00	
Grupo 16		Sin Descuento	751 en adelante	233.849	0%	0,90	210.464,10	
Industriales	Grupo 17	Sin Descuento	0 a 40	103.476	0%	0,53	54.842,28	
	Grupo 18	Sin Descuento	41 a 180	165.169	0%	0,60	99.101,40	
	Grupo 19	Sin Descuento	181 a 750	236.798	0%	0,67	158.654,66	
	Grupo 20	Sin Descuento	750 en adelante	319.942	0%	0,74	236.757,08	
Recaudación Total Costo Variable (Mensual)							7.429.490,47	
Total abonados				Total abonados	Valor costo Fijo	Recaudado Costo Fijo		
Recaudación costo fijo (Mensual)				716.840	716.840	716.840		
Recaudación Total Mensual							8.146.330	
Recaudación Total Anual							97.755.965,64	

Fuente: Informe técnico Tasa de gestión integral de residuos sólidos no peligrosos del Distrito Metropolitano de Quito, EMASEO EP – EMGIRS EP, noviembre 2025.

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

Según la estimación de recaudación por grupo y sector, la recaudación total anual asciende a USD 97.755.965,64.

Adicionalmente, EMASEO EP recibe ingresos por concepto de transferencias o donaciones, financiamiento público, rentas y multas, etc., por lo que la proyección de ingresos para el año 2026 se



encuentra definido de la siguiente manera:

Tabla 19
Programación de Ingresos 2026

GRUPO	CONCEPTO	2026
13	TASAS Y CONTRIBUCIONES	50.069.531,43
14	VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS DE INGRESOS OPERATIVOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO	392.935,00
17	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	95.666,72
18	TRANSFERENCIAS O DONACIONES CORRIENTES	12.903.729,64
19	OTROS INGRESOS	156.480,59
	INGRESOS CORRIENTES	63.618.343,38
28	TRANSFERENCIAS O DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN	5.897.469,96
	INGRESOS DE CAPITAL	5.897.469,96
36	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	2.170.489,01
37	SALDOS DISPONIBLES	1.918.370,90
38	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	3.113.405,71
	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	7.202.265,62
	TOTAL INGRESOS	76.718.078,96

Elaboración y Fuente: Dirección Financiera, proyección Plan Plurianual de Inversiones 2026-2029.



Tabla 20
Programación de Ingresos 2026 grupo 13 y 14 ³⁰

GRUPO	CONCEPTO	2026	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26
13	TASAS Y CONTRIBUCIONES	50.069.531,43	670.210,42	670.210,42	30.860,98	5.271.207,02	5.205.821,69	5.495.343,25	5.056.536,90	5.288.678,14	5.313.173,38	5.858.070,86	5.576.753,60	5.632.664,77
14	VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS DE INGRESOS OPERATIVOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO	392.935,00	12.933,44	12.933,44	12.933,44	236.267,16	12.933,44	12.933,44	27.333,44	12.933,44	12.933,44	12.933,44	12.933,44	12.933,44
TOTAL		50.462.466,43	683.143,86	683.143,86	43.794,42	5.507.474,18	5.218.755,13	5.508.276,69	5.083.870,34	5.301.611,58	5.326.106,82	5.871.004,30	5.589.687,04	5.645.598,21

Elaboración y Fuente: Dirección Financiera, proyección Plan Plurianual de Inversiones 2026-2029

³⁰ Para efectos del cálculo requerido, los ingresos operativos contemplan únicamente los grupos 13 y 14.

A continuación, se describe los ingresos proyectados:

Grupo 13: Se prevé iniciar la facturación de la tasa en el mes de febrero 2026 y su transferencia en el mes de marzo del mismo año.

Por este motivo se ha considerado para la estimación de ingresos del presente presupuesto, el cálculo de facturación desde el mes de marzo 2026 y su recaudación en el mes de abril 2026, debido a que puede existir cualquier eventualidad ocasionada por factores externos a la gestión de EMASEO EP.

Respecto a la Tasa por otros servicios de Aseo Público, se estima la facturación y recaudación desde enero 2026; en tal sentido, se proyecta los ingresos para el año 2026 en USD 48.420.500,78.

De igual manera en el Grupo 13, se incluye los servicios especializados de aseo que brinda EMASEO EP al sector público y privado, por un valor de USD 1.649.030,64, en los que se incluye USD 1.138.411,75 que corresponde a valores pendientes por facturar del período 2023-2025.

El ingreso para el año 2026 se estima en USD 50.069.531,43.

Grupo 14: Corresponde a la proyección de ingresos anuales por concepto de venta de servicios de aseo como es el caso del Mercado Mayorista por un valor de USD 378.535,00; y, procesos de chatarrización por un valor de USD 14.400,00.

Grupo 17: Los recursos por concepto de **Rentas de inversiones y multas** es de USD 95.666,72 y corresponden principalmente a las multas aplicada a los incumplimientos de contratos de los proveedores, a los arrendamientos de Cajas auto compactadoras y baterías sanitarias, entre otros, basado en datos históricos.

Grupo 18: Los recursos por **Transferencias o donaciones corrientes** corresponden a los aportes del MDMQ destinados a cubrir parte de los gastos corrientes y de producción para el primer trimestre del año 2026 por un valor de USD 10.595.817,89; y, para el pago de contingentes judiciales a favor de RECOBAQ y QUITO LIMPIO por un valor aproximado de USD 2.307.911,75. El ingreso corriente por aporte del MDMQ es de USD 12.903.729,64.

Grupo 19: En el año 2026, los **Otros Ingresos** son de USD 156.480,59 y corresponden principalmente a la aplicación de las pólizas por siniestros, basado en datos históricos.

Grupo 28: Los recursos por **Transferencias o donaciones de capital e inversión**, corresponden a los aportes del MDMQ destinados a financiar las inversiones previstas para el primer trimestre del 2026 por un valor de USD 4.397.380,81; y, la adquisición de los vehículos de recolección de residuos (carga posterior) por USD 1.500.089,15. El ingreso de inversión por aporte del MDMQ es de USD 5.897.469,96.

Grupo 36: En el año 2026, los ingresos por **financiamiento público**, corresponde al sobrante de la línea de crédito del BdE que, para el año 2026 es de USD 2.170.489,01. La recepción de los 10 vehículos de carga posterior vehículos se estiman para el primer trimestre del año 2026. Para el resto de años no se considera financiamiento público.

Grupo 37: En saldo de caja banco inicial para el año 2026 se estima que será de USD 1.918.370,90 y que servirán para cubrir los pagos que no se alcancen a realizar en diciembre de 2025.

Grupo 38: Las **cuentas pendientes por cobrar** incluye los anticipos de años anteriores, para el presupuesto 2026 se proyecta en USD 3.113.405,71 y que corresponde a proveedores que se encuentran en procesos de ejecución de proyectos principalmente.

En el siguiente cuadro se resume los resultados operativos para la línea de negocio “Barrido y recolección de residuos sólidos”:

Tabla 21
Proyección de Resultados Operativos trimestrales por línea de negocio

LÍNEA DE NEGOCIO	ITEM	TRIMESTRE				AÑO 2026
		1	2	3	4	
Barrido y recolección de residuos sólidos	INGRESOS OPERATIVOS	1.410.082,14	16.234.506,00	15.711.588,74	17.106.289,55	50.462.466,43
	COSTO OPERATIVO	7.883.890,06	10.783.303,23	10.926.450,87	13.434.021,29	43.027.665,45
	RESULTADO OPERATIVO	-6.473.807,92	5.451.202,77	4.785.137,87	3.672.268,26	7.434.800,98

Elaboración y Fuente: Dirección Financiera.

Los ingresos operativos presentados en la tabla contemplan únicamente los grupos 13 y 14. No se incluyen otros rubros corrientes tales como: transferencias del MDMQ, rentas de inversión o multas; ni ingresos de capital o de financiamiento.

3.3. PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES

El objetivo empresarial desde la perspectiva operativa consiste en garantizar la prestación continua, eficiente y sostenible del servicio de recolección de residuos sólidos en el DMQ, asegurando altos estándares de calidad, confiabilidad operativa, seguridad laboral y optimización de recursos. Se busca consolidar un modelo operativo moderno, resiliente y orientado a resultados, capaz de responder a la demanda creciente de la ciudad y a los retos ambientales actuales.

3.3.1. Objetivo Empresarial – Perspectiva de Operaciones

El Objetivo Empresarial, desde la perspectiva de Operaciones, describe qué se busca lograr en términos de eficiencia, capacidad operativa y calidad del servicio desde el enfoque de los procesos internos de EMASEO EP.

En este contexto, en el siguiente cuadro se muestra los objetivos empresariales y las estrategias de negocio definidas, en alineación con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de EMASEO EP 2024-2027:

Tabla 22

Objetivos Empresariales – Perspectiva de Operaciones

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS PLAN ESTRATÉGICO	OBJETIVO EMPRESARIAL - PERSPECTIVA DE OPERACIONES	ESTRATEGIA DE NEGOCIO
Incrementar la eficiencia en la prestación del sistema municipal de aseo mediante el fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento promoviendo alianzas estratégicas, que permitan optimizar procesos, recursos e innovación.	<ol style="list-style-type: none"> Al 2027, incrementar al 35% los vehículos renovados de la flota de recolección de residuos en el DMQ. Al 2026, incrementar al 100% los vehículos para el servicio de barrido mecánico en el DMQ. Al 2027, incrementar al 95% la disponibilidad de la flota para la recolección de residuos en el DMQ. Al 2027, incrementar al 85% la disponibilidad de la flota para la recolección de residuos en el DMQ. Al 2027, disminuir el 2,5% del costo del año N-1. 	Optimizar la gestión operativa de la flota de recolección de residuos, garantizando su disponibilidad y renovación progresiva para mejorar la eficiencia del servicio en el DMQ.	Implementar un programa integral de gestión y renovación de flota, que asegure el cumplimiento de estándares de disponibilidad del 95% y maximice la eficiencia operativa mediante mantenimiento preventivo e innovación tecnológica.
Incrementar el desarrollo integral del talento humano de la Empresa, promoviendo un ambiente laboral de respeto y asegurando la salud y seguridad de los trabajadores.	<ol style="list-style-type: none"> Al 2027, incrementar al 94% el personal capacitado. Al 2027, disminuir al 0,9 el índice de frecuencia. Al 2027, disminuir a 30, el índice de gravedad. Al 2027, incrementar al 22% el porcentaje de vinculación de mujeres que laboran en EMASEO EP. 	Fortalecer el desarrollo integral del talento humano mediante la capacitación continua, la promoción de la salud y seguridad ocupacional, y la construcción de una cultura organizacional basada en el respeto, la inclusión y el bienestar laboral.	Implementar un programa integral de desarrollo del talento humano que incluya capacitación sistemática, fortalecimiento del clima laboral, políticas de igualdad y acciones preventivas de seguridad y salud ocupacional.

Fuente: Plan Estratégico EMASEO EP 2024-2027

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

De acuerdo a la tabla presentada, los objetivos empresariales de EMASEO EP se orientan a fortalecer la capacidad institucional para garantizar una prestación eficiente, sostenible y de calidad del servicio municipal de aseo. En este marco, se enfocan en optimizar la gestión operativa de la flota de recolección mediante su renovación progresiva y el aseguramiento de altos niveles de disponibilidad, así como en consolidar el desarrollo integral del talento humano a través de la capacitación continua.

Para valorar el cumplimiento de los objetivos empresariales, desde la perspectiva de Operaciones, se ha establecido las siguientes metas:

Tabla 23
Metas – Perspectiva de Operaciones.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO EMPRESARIAL	META 2026	INDICADOR
Incrementar la eficiencia en la prestación del sistema municipal de aseo mediante el fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento promoviendo alianzas estratégicas, que permitan optimizar procesos, recursos e innovación.	Optimizar la gestión operativa de la flota de recolección de residuos, garantizando su disponibilidad y renovación progresiva para mejorar la eficiencia del servicio en el DMQ.	Adquisición de 40 vehículos para la renovación de la flota vehicular en 2026	Número de vehículos para la renovación de la flota vehicular con contrato suscrito
Incrementar el desarrollo integral del talento humano de la Empresa, promoviendo un ambiente laboral de respeto y asegurando la salud y seguridad de los trabajadores.	Fortalecer el desarrollo integral del talento humano mediante la capacitación continua, la promoción de la salud y seguridad ocupacional, y la construcción de una cultura organizacional basada en el respeto, la inclusión y el bienestar laboral.	Fortalecimiento de competencias del talento humano mediante la capacitación del 93% del personal.	Personal capacitado (%)

Fuente: Plan Estratégico 2024-2027 EMASEO EP / Dirección de Operaciones y Servicios / Dirección de Talento Humano

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

El primer objetivo empresarial, desde la perspectiva de operaciones, se centra en optimizar la gestión operativa de la flota de recolección de residuos, asegurando su disponibilidad y renovación progresiva. Para el año 2026 se establece como meta la adquisición de 40 vehículos destinados a la renovación de la flota vehicular, lo que permitirá mejorar la continuidad, confiabilidad y eficiencia del servicio en el Distrito Metropolitano de Quito.

El cumplimiento de esta meta se medirá a través del indicador:

Indicador: Número de vehículos para la renovación de la flota vehicular con contrato suscrito

Formula: Σ vehículos nuevos con contratos suscrito en el período

Éste permite verificar de manera objetiva y directa el avance en los procesos de contratación necesarios para la incorporación efectiva de nuevos equipos a la operación.

De manera complementaria, en el componente de talento humano, se busca fortalecer el desarrollo integral del personal mediante capacitación continua; este objetivo se evalúa mediante el indicador de personal capacitado, fijando como meta alcanzar el 93% al año 2026, mismo que será medido conforme la siguiente fórmula:

$$\text{Personal capacitado (\%)} = \frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Total de personas planificadas}} \times 100$$

Con este antecedente, en la siguiente tabla se detallan las metas a cumplir por estrategia de negocio en el año 2026:

Tabla 24
Detalle de metas por estrategia de negocio - Perspectiva de Operaciones.

Estrategia de negocio	Meta	Indicador / fórmula	LÍNEA BASE	Metas Trimestrales				TOTAL ANUAL
				I	II	III	IV	
Implementar un programa integral de gestión y renovación de flota, que asegure el cumplimiento de estándares de disponibilidad del 95% y maximice la eficiencia operativa mediante mantenimiento preventivo e innovación tecnológica	Adquisición de 40 vehículos para la renovación de la flota vehicular en 2026	Número de vehículos para la renovación de la flota vehicular con contrato suscrito Σ vehículos nuevos con contratos suscrito en el período	38	14	12	14		40
Implementar un programa integral de desarrollo del talento humano que incluya capacitación sistemática, fortalecimiento del clima laboral, políticas de igualdad y acciones preventivas de seguridad y salud ocupacional.	Fortalecimiento de competencias del talento humano mediante la capacitación del 93% del personal.	Personal capacitado (%) (Número de personas capacitadas / Total de personas planificadas) \times 100	92%	18,60%	27,90%	27,90%	18,60%	93,00%

Fuente: Dirección de Operaciones y Servicios / Dirección de Talento Humano

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

En el marco de la estrategia de implementación de un programa integral de gestión y renovación de flota, la meta establecida para el año 2026 es la adquisición de 40 vehículos destinados a la renovación de la flota vehicular, con el propósito de garantizar estándares de disponibilidad del 95%, optimizar la eficiencia operativa y reducir riesgos de fallas mecánicas.

La línea base se sitúa en 38 vehículos, que corresponde a los adquiridos en el 2025 por EMASEO EP, y la programación trimestral contempla la suscripción de contratos para 14 vehículos en el primer trimestre, 12 en el segundo y 14 en el tercero, alcanzando un total anual de 40 vehículos contratados.

En segundo lugar, la estrategia enfocada en el desarrollo integral del talento humano se mide a través del indicador Personal capacitado (%), que relaciona el número de servidores capacitados con el total

de servidores planificados. La línea base del indicador es del 92%, y la distribución trimestral del avance proyecta incrementos del 18,60% en el primer trimestre, 27,90% en el segundo, 27,90% en el tercero y 18,60% en el cuarto, permitiendo alcanzar un total anual del 93%.

En conjunto, estas metas e indicadores permiten monitorear de manera objetiva y sistemática el progreso de EMASEO EP en la modernización de su flota y en el fortalecimiento de su capital humano, ambos elementos clave para asegurar la calidad, continuidad y eficiencia del servicio municipal de aseo.

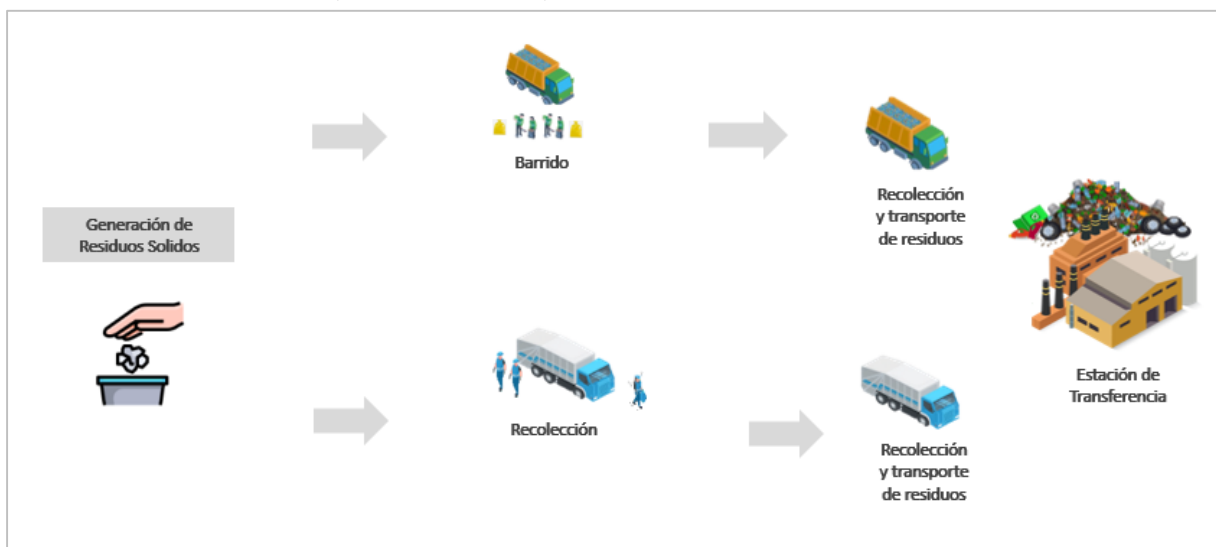
3.3.2. Descripción del Proceso Productivo

El esquema de operación de EMASEO EP busca optimizar la utilización de la flota, garantizar la continuidad del servicio y mantener los niveles de eficiencia operativa conforme a los lineamientos del Plan Estratégico Empresarial 2024–2027.

Para ello, el servicio de recolección se organiza mediante unidades recolectoras calibradas y programadas para operar en condiciones normales dos rutas por jornada, con frecuencia interdiaria y en dos turnos de ocho horas. Este esquema operativo permite que cada vehículo atienda hasta cuatro rutas diarias, distribuidas entre jornadas diurnas y nocturnas, optimizando la cobertura y continuidad del servicio según las distintas frecuencias de recolección.

Adicionalmente, el servicio de barrido se ejecuta de manera manual y mecánica. El barrido manual se enfoca en la limpieza de aceras, parterres, parques, plazas y vías de alto tránsito, especialmente frente a bienes públicos, mediante personal operativo calificado; los residuos recolectados se almacenan temporalmente y son retirados por unidades especializadas. Complementariamente, el barrido mecánico atiende parterres y vías principales extensas y de alto tráfico vehicular mediante barredoras mecánicas, operadas por equipos técnicos.

Ilustración 7
Esquema de Barrido y recolección de residuos sólidos



Fuente y elaboración: Dirección de Desarrollo Empresarial

3.3.2.1. Infraestructura de EMASEO E.P

Con base en la división territorial del Distrito Metropolitano de Quito, que comprende diez Administraciones Zonales, EMASEO EP planifica y ejecuta la atención a la ciudad mediante la asignación de personal, maquinaria y equipos para la prestación de los servicios de recolección de residuos sólidos, servicios de barrido y servicios complementarios.

Para efectuar sus actividades, EMASEO EP dispone de los siguientes recursos:

a) Centros operativos

La EMASEO EP cuenta con centros operativos ubicados estratégicamente en el DMQ, los cuales tienen la infraestructura necesaria, desde donde se planifica e inicia la operación de los servicios de aseo, mediante el uso de maquinaria especializada y personal técnico operativo calificado. En la actualidad, EMASEO EP cuenta con tres centros operativos:

- Centro de Operaciones La Occidental: Se encuentra localizado al noroccidente de la ciudad de Quito, en la Av. Mariscal Sucre s/n y Mariana de Jesús, junto al campus de la Universidad Tecnológica Equinoccial, desde el cual se despacha y coordina la operación de los servicios de recolección, barrido y limpieza hacia el sector norte y centro de la ciudad correspondiente a las administraciones zonales Eugenio Espejo, Manuela Sáenz, La Delicia y Tumbaco.
- Centro de Operaciones La Forestal: Se encuentra localizado al sur de la ciudad de Quito, en la Av. Simón Bolívar s/n y Riofrío en el sector de la Forestal Alta (en donde antiguamente funcionaba la Estación de Transferencia N° 01), desde cuyo punto se despacha y coordina la operación de recolección, barrido y limpieza hacia el sector centro y sur de la ciudad y parroquias rurales de los valles de Los Chillos.
- Centro de Operaciones de Zámbriza: Se encuentra localizado al norte de la ciudad de Quito, en la Av. Las Palmeras y Eloy Alfaro junto a la Estación de Transferencia ET2 Zámbriza, desde cuyo punto se despacha y coordina la operación de recolección, para el sector norte de la ciudad, correspondiente a las administraciones zonales de Calderón y La Delicia, y parroquias rurales Nayón, Zámbriza, Guayllabamba y mancomunidad Ruta Escondida (San José de Minas, Atahualpa, Chavezpamba, Puéllaro, Perucho).

En estos tres centros, se desarrollan actividades administrativas y operativas para el correcto funcionamiento de los servicios brindados por nuestra Empresa para la ciudadanía. Además, se realiza actividades de mantenimiento mecánico preventivo y correctivo a la flota vehicular.

b) Centros logísticos de barrido

EMASEO EP cuenta con 8 centros logísticos para prestar el servicio de barrido en el DMQ, según se detalla a continuación:

1. Las Cuadras /Quitumbe
2. Mercado Mayorista

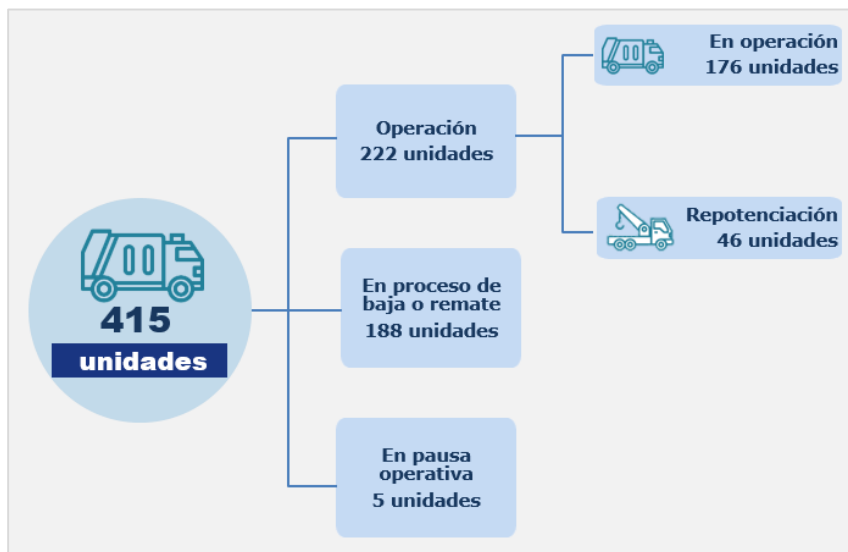
3. Parque La Carolina
4. Zámbriza
5. La Ofelia
6. Calderón – Carapungo
7. Tumbaco
8. La Occidental (Briseño)

3.3.2.2. Flota vehicular

Para la gestión operativa, la Empresa cuenta, actualmente, con una flota vehicular de 415 unidades para brindar los servicios de recolección y aseo del DMQ. De este total, 188 están consideradas, para un posible proceso de baja o remate según corresponda; 222 vehículos activos, de los cuales, 117 pertenecen a la flota de recolección, 26 a otros servicios, 4 barredoras, 45 camionetas de recolección, 6 apoyo a la recolección, 24 son vehículos administrativos y 5 unidades en pausa operativa las cuales su estado depende de la gestión contractual; debiendo señalar que, la disponibilidad de la flota vehicular resulta muy dinámica en función a la condición de funcionalidad de cada vehículo³¹.

A continuación, se detalla la flota vehicular de la Empresa:

Ilustración 8
Flota vehicular EMASEO EP



Fuente: Dirección de maquinaria y Equipo EMASEO, corte a noviembre 2025.

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

3.3.2.3. Talento humano

Con respecto al talento humano con el que cuenta la Empresa, está dividido en personal administrativo bajo el régimen de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y operativo bajo la modalidad de Código de Trabajo, actualmente se cuenta con un total de 1.642 servidores y trabajadores, conforme se describe

³¹ Fuente: Coordinación General Técnica, Memorando Nro. EMASEO-CGT-2025-0528-M, de 10 de noviembre de 2025.

en la siguiente tabla:

Tabla 25
Personal de EMASEO.³²

Personal	Número	Porcentaje
Operativo	1.378	83,92%
Administrativo	264	16.08%
TOTAL	1.642	100%

Fuente y elaboración: Dirección de Talento Humano

De la anterior tabla se deduce el siguiente personal operativo para las actividades en ruta:

Tabla 26
Cantidad de personal operativo que trabaja en ruta.

Servicio	Cantidad
Barrido manual	484
Barrido mecánico	13
Baterías sanitarias	3
Equipo de apoyo a las operaciones	8
Hidrolavado	31
Lavado de contenedores	16
Personal de backup	56
Puntos críticos	13
Recolección a industrias	12
Recolección a mayores productores	60
Recolección a pie de vereda	365
Recolección contenerizada	67
Recolección contenerizada soterrada	14
Recolección de cadáveres de animales	2
Recolección diferenciada	12
Recolección tereques	3
Transporte de contenedores	2
Total general	1.161

Elaboración y Fuente: Dirección de Talento Humano

Cabe señalar que, las 1.161 personas corresponden a la programación de operaciones (en ruta) del mes de noviembre de 2025; la distribución del personal se modifica diariamente conforme los requerimientos de prestación de servicios que demanda la ciudad. No incluye personal de supervisión, mecánicos, auxiliares, técnicos de mantenimiento, conductores de vehículos livianos y personal operativo de servicios generales.

³² Información de la Dirección de Talento Humano con corte al 07 de noviembre 2025; al 2026, se proyecta contar con 1403 personas en proceso adjetivos y 256 en gobernantes.

Por otro lado, con el propósito de fortalecer las capacidades y competencias del personal de EMASEO EP, se está llevando a cabo el levantamiento de necesidades de capacitación como parte del proceso de elaboración del Plan de Capacitación Institucional 2026. Este diagnóstico permitirá identificar las brechas de conocimiento y habilidades existentes en los servidores y trabajadores, con el fin de diseñar e implementar programas formativos pertinentes que contribuyan a su desarrollo profesional, al mejoramiento del desempeño laboral y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Como ejes estratégicos de capacitación y Desarrollo del Talento Humano, se detallan los siguientes:

- **Fortalecimiento Institucional y Alineación Estratégica:** Capacitaciones orientadas a difundir la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo la identidad organizacional, el conocimiento de la estructura institucional, las políticas internas y los procesos clave para la prestación del servicio público.
- **Innovación Tecnológica y Modernización Operativa:** Formación en nuevas tecnologías aplicadas a la gestión integral de residuos sólidos, incluyendo herramientas digitales, maquinaria moderna, sistemas de georreferenciación, optimización de rutas y métodos innovadores para la mejora de la eficiencia operativa y ambiental.
- **Competencias Técnicas:** Actualización de conocimientos técnicos del personal operativo, administrativo y técnico con énfasis en el uso correcto de equipos, mantenimiento preventivo y protocolos de seguridad y salud ocupacional.
- **Competencias Conductuales y Culturales:** Fomento de habilidades blandas orientadas al trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, manejo de conflictos, ética profesional y servicio al ciudadano. Este eje busca consolidar una cultura organizacional positiva y comprometida con la excelencia en el servicio.
- **Gestión Ambiental y Sostenibilidad:** Capacitación en buenas prácticas ambientales. Se promueve el cumplimiento de la normativa ambiental y la adopción de medidas sostenibles en todas las áreas de la empresa.
- **Sistemas de Gestión y Cumplimiento Normativo:** Formación en la aplicación de sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, así como en el cumplimiento de la normativa técnica y legal vigente.
- **Atención al Usuario y Responsabilidad Social:** Orientada al fortalecimiento del servicio ciudadano, la gestión comunitaria y la comunicación con los usuarios. Se promueve la corresponsabilidad ciudadana en la gestión de residuos y la proyección positiva de la empresa en la comunidad.

Además, la EMASEO EP cuenta con convenios educativos que facilitan la obtención del título de bachiller a través del aula móvil y el acceso a programas de educación superior, fomentando el desarrollo académico y profesional de sus servidores y trabajadores.

3.4. PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN

El Plan, para el año 2026, busca mejorar la cobertura, calidad y atención en el servicio de aseo y recolección, en beneficio de la ciudadanía, mediante inversiones en cuatro ejes estratégicos:

- Renovación de la flota vehicular, mediante la sustitución progresiva de vehículos que han cumplido su vida útil (25.000 horas o 7 años, aproximadamente). Se adquirirán 40 nuevos vehículos, con el objetivo de modernizar y optimizar la operación.
- Mejoramiento integral de la infraestructura, a través de la construcción y adecuación de plantas de tratamiento de aguas residuales, centros logísticos y operativos, talleres y bodegas.
- Fortalecimiento del servicio de recolección diferenciada y contenerizada, mediante la dotación de más de 2.000 nuevos contenedores en reemplazo de los obsoletos.
- Realización de estudios para definir un modelo de gestión tecnológica óptima para EMASEO EP

En el siguiente punto se describe las acciones específicas de cada proyecto.

3.4.1. Programas y Proyectos de Inversión

Proyecto Mejoramiento de los servicios de aseo

Este proyecto tiene por objetivo mejorar los servicios públicos de recolección de residuos domiciliarios y asimilables, que brinda actualmente EMASEO EP.

Para año 2026, se establece como actividad principal la adquisición de 10 vehículos recolectores de carga posterior (BdE II), con el objetivo de fortalecer la prestación del servicio de recolección de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito.

El presupuesto asignado para esta adquisición asciende a USD 3.500.000.

Proyecto de Fortalecimiento Integral de los servicios de limpieza, recolección y transporte de residuos sólidos en el DMQ

Este proyecto busca optimizar la gestión de los servicios mediante un mejoramiento integral de la capacidad operativa de EMASEO EP., para atender de manera eficiente las necesidades de la ciudadanía. Para ello se presupuestó, para el 2026, un valor de USD 15.747.076,63.

El proyecto contempla la renovación de la flota vehicular obsoleta, mediante la adquisición de 31 vehículos destinados a la recolección diferenciada y contenerizada de residuos sólidos, con una inversión de USD 9.324.922,90³³. Esta acción busca fortalecer la capacidad operativa y la eficiencia del servicio de recolección en el DMQ.

Por otro lado, el componente de infraestructura comprende la construcción y equipamiento de Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) en los Centros de Operaciones Occidental y Forestal, así como la construcción, ampliación y readecuación de centros logísticos y operacionales (Tumbaco, La Carolina, Mercado Mayorista, La Forestal y Chocó Andino), y la repotenciación del Centro de Operaciones Zámbez. El valor total de la inversión es de USD 2.191.313,73.

³³El valor de la inversión incluye la compra de “Barredora sobre chasis (reposición seguro)”, cuyo proceso de adquisición inició en el 2025.

Adicionalmente, se incluye la instalación de contenedores para la recolección contenerizada y diferenciada, con un presupuesto de USD 4.180.840,00. Esta intervención está orientada a mejorar el ordenamiento del espacio público y promover prácticas de separación de residuos en la ciudadanía.

Finalmente, el proyecto incorpora la identificación del modelo de gestión tecnológica de EMASEO EP, mediante la contratación de estudios especializados, con una inversión de USD 50.000,00.

En la siguiente tabla se incluye el detalle de las inversiones a realizar:

Tabla 27
Detalle de inversiones a realizar en el 2026.

Proyecto	Componente	Actividad	Tarea PPI 2026-2029	Presupuesto 2026 (USD)
Mejoramiento de los servicios de aseo	Alcanzar la capacidad operativa de la empresa a través de la renovación de flota vehicular, a fin de atender convenientemente contingencias e imprevistos que surgen en la prestación de los servicios.	Realizar la renovación de la flota vehicular de recolección y limpieza	Adquisición de 10 vehículos Carga Posterior (BdE II)	3.500.000,00
		Renovación de la flota vehicular obsoleta del servicio de limpieza, recolección y transporte de residuos sólidos en el DMQ	Adquisición de vehículos para reposición de flota vehicular	9.324.922,90
Fortalecimiento Integral de los servicios de limpieza, recolección y transporte de residuos sólidos en el DMQ	Dotar de equipamiento para fortalecer el servicio de recolección diferenciada y contenerizada.	Instalación de contenedores para la recolección diferenciada y contenerizada de residuos sólidos en el DMQ	Adquisición de contenedores para recolección de residuos sólidos en el DMQ.	4.180.840,00
	Incrementar la eficiencia en la prestación de los servicios de aseo y recolección de residuos, mediante el mejoramiento integral de la infraestructura de EMASEO EP.	Ejecución y control de obras de infraestructura para el fortalecimiento de los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos	Construcción y equipamiento de las Plantas de tratamiento de aguas residuales en los Centros de Operaciones la Occidental y Forestal	10.000,00
			Construcción del Centro Logístico "Tumbaco"	211.890,74
			Ampliación y Readecuación Centro Logístico "La Carolina"	218.000,00
			Ampliación y Readecuación Centro Logístico "Mercado Mayorista"	220.000,00
			Readecuación del Centro Logístico "La Forestal"	80.000,00
			Construcción del Centro Operacional Satelital "Choco Andino"	80.000,00
			Construcción y readecuación de talleres en los Centros de Operaciones	159.999,99
			Repotenciación Centro de Operaciones Zambiza	300.000,00
			Contratar servicios técnicos especializados para la construcción y mejora de la infraestructura de la Empresa	200.000,00
			Contratación, administración y fiscalización de las obras de infraestructura para los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos	500.000,00
				7.000,00
				204.423,00

Proyecto	Componente	Actividad	Tarea PPI 2026-2029	Presupuesto 2026 (USD)
	Implementar la arquitectura empresarial para EMASEO EP	Identificación de la arquitectura empresarial para la interoperabilidad de los procesos, tecnologías, datos y personal de EMASEO EP.	Contratar los estudios para el modelo de gestión tecnológica de EMASEO EP	50.000,00
TOTALES				19.247.076,63

Fuente: Plan Plurianual de Inversiones 2026-2029

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

3.5. PLAN FINANCIERO

3.5.1. Objetivo Empresarial – Perspectiva Financiera

El Objetivo Empresarial desde la Perspectiva Financiera establece los resultados que EMASEO EP aspira a alcanzar en materia de sostenibilidad económica, eficiencia en el uso de los recursos, capacidad de inversión y estabilidad presupuestaria.

En este contexto, se ha definido el siguiente Objetivo Empresarial y estrategia:

Tabla 28
Objetivos Empresariales – Perspectiva financiera.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS PLAN ESTRATÉGICO	OBJETIVO EMPRESARIAL - PERSPECTIVA FINANCIERA	ESTRATEGIA DE NEGOCIO
Incrementar la eficiencia empresarial mediante la aplicación de procesos técnicos que garanticen la sostenibilidad del servicio y la optimización de los costos.	<ol style="list-style-type: none"> Al 2027, incrementar al 100% la implementación de procesos mejorados y optimizados Al 2027, incrementar al 96% la ejecución presupuestaria del PETI Al 2027, implementar 11 proyectos para mejorar la infraestructura tecnológica Al 2027, incrementar al 96% la ejecución presupuestaria 	Optimizar la eficiencia financiera y operativa de la Empresa mediante la implementación integral de sistemas de costos, procesos certificados de calidad, arquitectura empresarial y herramientas tecnológicas, que permitan automatizar y mejorar los procesos institucionales, fortalecer la gestión de la información y asegurar la sostenibilidad del servicio de recolección de residuos sólidos, garantizando un uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los niveles de ejecución presupuestaria establecidos en el Plan Estratégico.	Optimizar la gestión financiera e institucional mediante la planificación eficiente, el control oportuno y la ejecución efectiva del presupuesto, apoyados en procesos estandarizados y herramientas de información que aseguren el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad del servicio.

Fuente: Plan Estratégico EMASEO EP 2024-2027

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

De acuerdo a lo mostrado en la tabla, el objetivo empresarial prioriza la eficiencia financiera y operativa, mientras que la estrategia de negocio se enfoca en una gestión financiera e institucional basada en una planificación adecuada, control oportuno y ejecución presupuestaria efectiva que garantice la sostenibilidad del servicio.

Para valorar el cumplimiento del objetivo empresarial, desde la perspectiva financiera, se ha establecido la siguiente meta:

Tabla 29
Metas – Perspectiva de financiera.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO EMPRESARIAL	META 2026	INDICADOR
Incrementar la eficiencia empresarial mediante la aplicación de procesos técnicos que garanticen la sostenibilidad del servicio y la optimización de los costos.	Optimizar la eficiencia financiera y operativa de la Empresa mediante la implementación integral de sistemas de costos, procesos certificados de calidad, arquitectura empresarial y herramientas tecnológicas, que permitan automatizar y mejorar los procesos institucionales, fortalecer la gestión de la información y asegurar la sostenibilidad del servicio de recolección de residuos sólidos, garantizando un uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los niveles de ejecución presupuestaria establecidos en el Plan Estratégico.	Alcanzar una ejecución presupuestaria empresarial del 95,5% en 2026 para garantizar la sostenibilidad y calidad del servicio de aseo	Ejecución presupuestaria empresarial (%)

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

El objetivo empresarial plantea optimizar la eficiencia financiera y operativa a través de la implementación de sistemas de costos, arquitectura empresarial y herramientas tecnológicas, con el fin de automatizar y mejorar los procesos institucionales, fortalecer la gestión de la información y garantizar la sostenibilidad del servicio de recolección de residuos sólidos.

El cumplimiento de este objetivo se medirá mediante el indicador de ejecución presupuestaria empresarial, para el cual se ha definido una meta del 95,50% al 2026, reflejando el compromiso institucional con una gestión eficiente y responsable de los recursos públicos.

La fórmula de cálculo será:

$$\text{Ejecución presupuestaria empresarial (\%)} = \frac{\text{Presupuesto devengado}}{\text{Presupuesto codificado}} \times 100$$

Con este antecedente, en la siguiente tabla se detalla la meta a cumplir para la estrategia de negocio en el año 2026:

Tabla 30
Detalle de metas por estrategia - Perspectiva de financiera

Estrategia de negocio	Indicador / fórmula	Metas Trimestrales			
		I	II	III	IV
Optimizar la gestión financiera e institucional mediante la planificación eficiente, el control oportuno y la ejecución efectiva del presupuesto, apoyados en procesos estandarizados y	Ejecución presupuestaria empresarial (%) (Presupuesto devengado / Presupuesto codificado) × 100	19,50%	44,30%	67,60%	95,50%

herramientas de información que aseguren el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad del servicio.					
---	--	--	--	--	--

Fuente: Dirección Financiera - Unidad de presupuesto

Elaboración: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios

Conforme la tabla presentada, las metas trimestrales establecen una ejecución progresiva y acumulativa del presupuesto a lo largo del año, iniciando con un 19,50 % en el primer trimestre, incrementándose a 44,30 % en el segundo, 67,60 % en el tercero y alcanzando un 95,50 % al cierre del cuarto trimestre.

3.5.2. Supuestos

El presente Plan de Negocios se sustenta en un conjunto de supuestos macroeconómicos, sectoriales, comerciales, operativos y financieros que permiten fundamentar, de manera cualitativa y cuantitativa, las proyecciones planteadas para el año 2026. Estos supuestos han sido definidos considerando el contexto económico nacional, las particularidades del sector de gestión integral de residuos sólidos, el marco institucional en el que opera EMASEO EP, de acuerdo al siguiente detalle:

Supuestos de ingresos por implementación de la TGIRS NP

Un supuesto central y estructural del Plan de Negocios 2026 es que, a partir del año 2026, EMASEO EP percibirá ingresos provenientes de la Tasa de Gestión Integral de Residuos Sólidos No Peligrosos (TGIRS NP), la cual será recaudada en función del consumo de metros cúbicos de agua de los usuarios del Distrito Metropolitano de Quito, conforme a la normativa y estudios técnicos aprobados.

Se asume que el mecanismo de facturación y recaudación de la TGIRS NP, articulado al sistema de consumo de agua potable, permitirá una base amplia, estable y técnicamente justificable de ingresos, reduciendo la dependencia exclusiva de transferencias municipales y fortaleciendo la sostenibilidad financiera del servicio de aseo.

La TGIRS NP se estructura bajo un esquema tarifario diferenciado por tipo de abonado (sector residencial, comercial y otros, e industrial), combinando:

- Un valor fijo de USD 1,00 por medidor de agua, destinado a cubrir los costos fijos del servicio de barrido manual y mecánico ejecutado por EMASEO EP y los costos de disposición y tratamiento del barrido a cargo de EMGIRS EP.
- Un valor variable, asociado a rangos diferenciados de consumo de agua (m³), aplicando tarifas específicas por metro cúbico para cada grupo y sector, con la posibilidad de descuentos sociales conforme a la normativa vigente.

Este diseño tarifario se fundamenta en el principio de quien más genera residuos, más aporta.

Supuestos tarifarios y de demanda

El Plan asume la vigencia y aplicación plena de las tarifas por metro cúbico definidas en el informe

técnico EMASEO EP – EMGIRS EP (noviembre 2025), tanto para el sector residencial (grupos 1 al 10), como para los sectores comercial y otros (grupos 11 al 16) e industrial (grupos 17 al 20). Asimismo, se asume que:

- Los patrones de consumo de agua por sector se mantienen relativamente estables, sin variaciones abruptas que afecten significativamente la base de cálculo.
- Los descuentos aplicables a determinados rangos y sectores se ejecuten conforme a lo establecido, sin afectar la sostenibilidad global de la recaudación.

Bajo estos supuestos, la recaudación estimada es de USD 97,76 millones, los cuales serán distribuidos entre EMASEO EP y EMGIRS EP.

Supuestos complementarios de ingresos

Adicionalmente a la TGIRS NP, el Plan asume la continuidad de otras fuentes de ingresos, sustentadas en datos históricos y compromisos institucionales, tal como se describió en la tabla 16 “Programación de Ingresos 2026”

Supuestos de estabilidad normativa e institucional

Finalmente, el Plan asume la estabilidad del marco normativo municipal y sectorial que sustenta la aplicación de la TGIRS NP, así como la coordinación interinstitucional entre EMASEO EP, EMGIRS EP y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, condición indispensable para la correcta facturación, recaudación y distribución de los recursos.

3.5.3. Estado de Situación Proyectado

Los Estados Financieros se presentan conforme normativa contable establecida NIIF’S, implementada desde el año 2024, el cual se encuentra conformado de la siguiente manera:

- El Activo Corriente está conformado por Efectivo y Equivalentes, Cuentas por cobrar por diferentes conceptos, anticipos a proveedores por procesos de contratación pública y el Inventario de la institución.
- El Activo no Corriente incluye todos los bienes de propiedad de la empresa necesarios para el cumplimiento de la operatividad y administración.
- El Pasivo corriente corresponde a las cuentas por pagar a proveedores por adquisición de bienes o servicios, pago nómina del personal y demás obligaciones contractuales.
- El Pasivo no corriente constituye el préstamo que la institución mantiene con el Banco de Desarrollo del Ecuador, registro de cálculo actuarial, provisiones a largo plazo.
- El Patrimonio está conformado por el capital de la institución, los resultados acumulados de años anteriores y el resultado del año actual.

Tabla 31
Estado de Situación Financiera Proyectado EMASEO EP³⁴
(dólares)

Cuentas	Año 2025 (provisional)	Año 2026 (proyectado)	Variación%
ACTIVO			
Activo Corriente	19.391.139,12	14.556.409,80	33,21%
Efectivo y Equivalentes	5.853.809,16	4.132.485,55	41,65%
Cuentas por Cobrar	6.425.649,72	3.312.244,01	94,00%
Anticipos proveedores	3.528.260,87	3.528.260,87	0,00%
Otros Activo Corriente – Inventarios	3.583.419,37	3.583.419,37	0,00%
Activo No Corriente	30.595.458,67	46.044.387,32	-33,55%
Propiedad, Planta y Equipo	29.274.823,69	44.723.752,34	-34,54%
Otros Activos no corrientes	1.320.634,98	1.320.634,98	0,00%
TOTAL ACTIVO	49.986.597,79	60.600.797,12	-17,51%
PASIVO			
Pasivo Corriente	8.804.477,29	8.804.477,29	0,00%
Obligaciones Corto Plazo	5.400.042,18	5.400.042,18	0,00%
Otros Pasivos Corrientes	3.404.435,11	3.404.435,11	0,00%
Pasivo no Corriente	27.818.511,47	26.989.096,66	3,07%
Obligaciones a Largo Plazo	875.589,96	46.175,15	1796,24%
Otros Pasivos No Corrientes	26.942.921,51	26.942.921,51	0,00%
TOTAL PASIVO	36.622.988,76	35.793.573,95	2,32%
PATRIMONIO			
Patrimonio	13.363.609,03	24.807.223,17	-46,13%
Capital	42.366.684,36	42.366.684,36	0,00%
Resultados Acumulados	-25.779.858,55	-29.003.075,33	-11,11%
Resultados del período	-3.223.216,78	11.443.614,14	-128,17%
TOTAL PATRIMONIO	13.363.609,03	24.807.223,17	-46,13%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	49.986.597,79	60.600.797,12	-17,51%

Elaboración y fuente: Unidad de Contabilidad, corte al 09 de enero de 2026.

El Estado de Situación Financiera Proyectado evidencia un crecimiento significativo del total de activos del 17,51%, explicado principalmente por el incremento del Activo No Corriente (+33,55%), asociado a la inversión en Propiedad, Planta y Equipo, reflejando la estrategia de fortalecimiento de la infraestructura, el proceso de contenerización y la renovación de flota.

Por otro lado, el Total Pasivo disminuye en 2,32%, producto principalmente de la reducción del Pasivo No Corriente (-3,07%), por la disminución del crédito del BdE.

En cuanto al Estado de Resultados, los ingresos por actividades ordinarias muestran un incremento, pasando de USD 46,86 millones a USD 50,46 millones, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

³⁴ Los valores registrados son preliminares ya que la institución se encuentra actualmente en proceso de cierre del ejercicio fiscal 2025, dentro del plazo establecido en el artículo 265 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) y en el artículo 122 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; motivo por el cual el valor de Efectivo y Equivalentes tiene una diferencia con el Flujo de Caja, porque nos encontramos en proceso de registro de la respectiva conciliación bancaria del mes de diciembre de 2025.

Tabla 32
Estado de Resultados Proyectado

Ingresos	Año 2025 (Provisional)	Año 2026 Proyectado	Variación%
Ingresos actividades ordinarias	46.856.072,37	69.515.813,34	-32,60%
Costos y gastos administrativos y operativos:			
Costos de venta	-41.887.421,48	-41.740.971,31	0,35%
Gastos Administrativos:			
Gastos Administrativos	-9.771.648,42	-11.037.134,79	-11,47%
Otros ingresos y gastos:			
Otros ingresos	1.862.070,54		
Gastos Financieros	-80.717,42	-1.562.931,12	-94,84%
Otros gastos	-201.572,37	-3.731.161,98	-94,60%
Resultado del ejercicio	-3.223.216,78	11.443.614,14	-128.17%

Elaboración y fuente: Unidad de Contabilidad, corte al 09 de enero de 2026.

Respecto al resultado negativo del ejercicio 2025, es preciso anotar que, la Normativa del Sistema Nacional de Finanzas Públicas en su parte pertinente detalla lo siguiente:

4. NORMATIVA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

4.1 MARCO LEGAL DE LA CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

Las empresas públicas del Ejecutivo, empresas de las entidades de educación superior y empresas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados que son autosustentables aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

En cumplimiento de la normativa vigente, durante el ejercicio 2024 se implementaron las NIIF para el adecuado registro de las operaciones contables y la emisión de los estados financieros. Bajo este esquema, las transferencias asignadas a la entidad se han registrado en las cuentas de patrimonio (cuenta 32101).

Este criterio contable generó que en el estado de resultados del año 2025 se refleje una pérdida contable de USD 3.22M; sin embargo, al considerar la totalidad de las transferencias recibidas ese mismo año, que ascienden a USD 10.08M, se evidencia que la entidad no presenta un déficit operativo real.

Para efectos de comparabilidad entre los periodos 2025 y 2026, se mantendrá la misma estructura, pero se procederá con la reclasificación de cuentas, con la finalidad de reconocer las transferencias y

donaciones (corrientes y de capital) como un ingreso en el Estado de Resultados.

3.5.4. Flujo de Caja Proyectado

Este instrumento registra de manera ordenada los ingresos esperados y los egresos previstos, permitiendo determinar el saldo de caja al inicio y al final de cada período; en este sentido, el Flujo de Caja del año 2025, registra un saldo de USD 5.853.809,16, resultante de la suma del saldo de caja bancos al 31 de diciembre de 2024, por un valor de USD 3.052.837,58 más los ingresos efectivos por un valor de USD 62.866.465,37, que incluye asignaciones municipales por USD 10.083.521,77; lo cual, permitió cumplir con las obligaciones y compromisos asumidos con los trabajadores y proveedores de bienes y servicios por un valor total de USD 60.065.493,79, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 33
Flujo de caja proyectado EMASEO EP
(dólares)

CUENTAS	2025 REAL	2026 ESTIMADO
Saldo de Caja bancos	3.052.837,58	5.853.809,16
Ingresos		
Recaudación de la TGIRS_NP	49.684.096,37	50.069.531,43
Ventas de bienes y servicios (limpiezas)	1.451.664,74	392.935,00
Rentas de inversiones y multas (arrendamiento., incumplimiento contrato)	79.773,70	95.666,72
Transferencias y donaciones corrientes, capital e inversión	10.083.521,77	18.801.199,60
Transferencias recibidas inversión sector privado	-	
Otros ingresos (siniestros otras multas)	44.293,99	156.480,59
Financiamiento público (prestamos, anticipos, multas)	451.232,08	2.170.489,01
Cuentas pendientes por cobrar	982.411,41	3.113.405,71
Reintegros	89.471,31	
Total, ingresos	62.866.465,37	74.799.708,06
Egresos		
Remuneraciones Administrativas	4.239.071,48	5.913.401,28
Pensiones Jubilares	1.925.607,67	2.214.622,01
Bienes y servicios de consumo	1.248.395,81	1.918.593,53
Intereses y comisiones prestamos financieros y no financieros	-	-
Otros egresos corrientes	4.129,64	4.813,99
Indemnización jubilación	1.460.566,79	1.563.058,79

Aportación contraloría	281.973,81	300.666,27
Remuneraciones Operativas	13.073.464,71	19.312.834,83
Bienes y servicios para la producción	13.968.187,12	19.204.616,42
Otros egresos de producción	1.397.601,06	1.558.117,13
Remuneraciones inversión	137.348,63	189.369,00
Bienes, servicios y obra para la inversión	-	67.000,00
Bienes de larga duración (propiedad, planta y equipo)	944.021,68	13.534.105,32
Obra Pública	588.420,71	1.751.890,73
Proyecto BDE II	568.014,48	3.500.000,00
Pago de capital préstamos sector financiero y no financiero	289.537,01	893.853,35
Obligaciones por pagar	7.440.286,34	2.089.129,98
Anticipos	5.944.527,22	197.047,29
Pasivo circulante	6.554.339,63	2.307.911,75
Total, egresos	60.065.493,79	76.521.031,67
Saldo de caja bancos	5.853.809,16	4.132.485,55

Fuente y elaboración: Dirección Financiera EMASEO EP

Con base en lo indicado, y de conformidad con las necesidades institucionales plasmadas en el presupuesto y plan operativo anual aprobado para el año 2026, mediante Resolución de Directorio No. 036-DIR-EMASEO-EP, del 24 de diciembre de 2025, se elabora el Flujo de Caja Proyectado para el ejercicio fiscal 2026, consolidando los ingresos y gastos presupuestarios en los siguientes rubros:

Ingresos

- Recaudación de la TGIRS-NP, corresponde a los ingresos provenientes de la Tasa de Gestión Integral de Residuos Sólidos No Peligrosos en el DMQ, que se recauda a través de la EPMAPS EP, conforme lo establece la Ordenanza Metropolitana No. 109-2025.
- Ventas de bienes y servicios, son ingresos provenientes de la prestación de servicios técnicos y especializados de limpieza y transporte de residuos sólidos brindados a las instalaciones del Mercado Mayorista y a la Agencia Metropolitana de Coordinación del Comercio según Convenio CONV. NO. AMCC-DG-2025-001.
- Renta, inversiones y multas, comprenden los ingresos provenientes del arrendamiento de bienes institucionales (cajas auto-compactadoras, baterías sanitarias, otros), ingresos generados por multas por incumplimiento de contratos e intereses por convenios de pago.
- Transferencias recibidas, considera las asignaciones corrientes y de capital por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para cumplir con el financiamiento del plan de inversión y gastos corrientes, de operación, de inversión hasta la implementación del cobro de la TGIRS-NP a través de la empresa de agua potable.
- Otros ingresos, considera rubros por indemnización de seguros, y otros no especificados.

- Financiamiento público, corresponde a los desembolsos del crédito Bde, pendientes de recibir, inherentes al plan de inversión del contrato de financiamiento denominado "*Fortalecimiento de los servicios de limpieza, recolección y transporte de residuos sólidos de EMASEO en el cantón Quito, provincia de Pichincha*", pendiente la adquisición de 10 recolectores.
- Cuentas pendientes por cobrar, comprende el cobro de la TGIRS de años anteriores y recuperación (amortización) de los anticipos a funcionarios y proveedores de bienes y servicios realizados en el año anterior.
- Reintegros, corresponde a los valores registrados temporalmente con base en las transferencias rechazadas por BCE, por datos erróneos, cierre o bloqueos de las cuentas bancarias a nombre de los beneficios de los fondos públicos.

Gastos

- Remuneraciones administrativas, operativos, pensiones jubilares y jubilados, corresponde al pago de remuneraciones y más beneficios sociales, así como a las pensiones patronales, solidarias e indemnización por jubilación.
- Bienes y servicios de consumo y de producción, este rubro corresponde a los bienes y servicios a adquirir o contratar para brindar el servicio brindado en el DMQ, entre los rubros más importantes están, los servicios de pagos de transporte, combustibles, seguridad, mantenimiento, convenios con los GADS parroquiales para el cumplimiento del servicio público de limpieza en diferentes parroquias del DMQ, y otros rubros de consumo y producción.
- Aportación a la Contraloría, corresponde al aporte a la Contraloría determinado por el Ministerio de Finanzas del Ecuador en función de los ingresos efectivos del año anterior.
- Otros egresos para la producción, Corresponde a los valores estimados para el cumplimiento de las anualidades de los programas de seguros en ramos generales y la póliza de vida de los trabajadores de EMASEO E.P.
- Bienes y servicios para la inversión y Obra Pública, considera se estima pagos destinados a la construcción y readecuación de la carolina, mercado mayorista, Tumbaco y Zambiza, y mejoramiento integral de infraestructura, readecuación y construcción infraestructura de la empresa.
- Bienes de larga duración (propiedad, planta y equipo), se registran los pagos por adquisiciones de bienes de larga duración (vehículos de recolección, camiones, contenedores, equipos, sistemas, licencias informativas, herramientas y mobiliarios) correspondientes al Contrato de Financiamiento con el BDE y otros financiados con recursos propios provenientes de la recaudación de la TGIRS_NP.
- Proyecto BDE II, corresponde a la adquisición de bienes contemplados en el Plan de inversión aprobados con el financiamiento BDE, según Proyecto "*Fortalecimiento de los servicios de limpieza, recolección y transporte de residuos sólidos de EMASEO en el cantón Quito, provincia de Pichincha*".
- Pago de Intereses y pago de capital de préstamos BDE, corresponden a los intereses y capital del préstamo con el BDE, otorgados para financiar la compra de maquinaria.
- Obligaciones por pagar, contempla el pago al SRI y IESS.

- Anticipos, registra adelantos de remuneraciones y anticipos a proveedores de bienes y servicios.
- Pasivo circulante, corresponde a los valores pendientes de pagos al 31 de diciembre de 2025.

4. CONVENIOS Y CAPACIDAD ASOCIATIVA

La Empresa Pública Metropolitana de Aseo - EMASEO EP mantiene 9 convenios vigentes con distintos Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales (GADP) para delegar la operación del sistema de aseo, que incluye las actividades de recolección, barrido y transporte de residuos sólidos dentro de sus respectivas jurisdicciones.

En todos los casos, EMASEO EP transfiere mensualmente recursos económicos conforme a los valores establecidos en cada convenio, y a los documentos habilitantes, a fin de garantizar la operación adecuada del servicio.

Los convenios vigentes se detallas a continuación:

Tabla 34
Convenios suscritos entre EMASEO EP con GADs.

Denominación convenio	Objeto	Datos contraparte	Fecha suscripción	Fecha Finalización	Estado
Convenio para la delegación de la Gestión de los Residuos Sólidos y Transferencia de recursos, suscrito entre La Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP y el GAD Parroquial de Pifo.	El objeto del presente Convenio es por parte de EMASEO EP delegar al GAD de Pifo la barrido y transporte, dentro de su circunscripción territorial, para lo cual EMASEO EP transferirá Operación del Sistema de Aseo que con lleva la gestión de los residuos sólidos, esto es recolección, mensualmente los valores correspondientes que constan en este instrumento, el Protocolo Técnico y documentos habilitantes.	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Pifo	1/1/2025	01/017 2026	Vigente
Convenio para la Delegación de la Gestión de los Residuos Sólidos y Transferencia de Recursos, Suscrito Entre La Empresa Publica Metropolitana de Aseo EMASEO EP y el GAD Parroquial de Yaruqui.	El objeto del presente Convenio es delegar al GADP "YARUQUÍ", la Operación del Sistema de Aseo que conlleva la gestión de los residuos sólidos, esto es recolección, barrido y transporte, dentro de su circunscripción territorial, para lo cual "EMASEO EP.", transferirá mensualmente los valores correspondientes que constan en este instrumento, el Protocolo Técnico 2024 y documentos habilitantes	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Yaruqui	1/1/2025	1/1/2027	Vigente
Convenio para la Delegación de la Gestión de los Residuos Sólidos y Transferencia de Recursos, Suscrito entre la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP y el GAD Parroquial de Tababela.	El objeto del presente Convenio es DELEGAR al GADP "TABABELA", la Operación del Sistema de Aseo que conlleva la gestión de los residuos sólidos, esto es recolección, banido y transporte, dentro de su circunscripción territorial, para lo cual EMASEO EP transferirá mensualmente los valores correspondientes que constan en este instrumento, el Protocolo Técnico 2024 y documentos habilitantes.	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Tababela.	3/1/2025	3/1/2026	Vigente
Convenio para la delegación de la Gestión de los Residuos Sólidos y Transferencia de Recursos,	El objeto del presente Convenio es DELEGAR al GADP "EL QUJNCHE", la Operación del Sistema de Aseo que conlleva la gestión de los residuos sólidos, esto es recolección, barrido y transporte, dentro de	Gobierno Autónomo Descentralizado	3/1/2025	3/1/2026	Vigente.

Denominación convenio	Objeto	Datos contraparte	Fecha suscripción	Fecha Finalización	Estado
Suscrito entre la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP y el Gad Parroquial del Quinche.	su circunscripción territorial, para lo cual EMASEO EP transferirá mensualmente los valores correspondientes que constan en este instrumento, el Protocolo Técnico 2024 y documentos habilitantes.	Parroquial Quinche.			
Convenio para la delegación de la Gestión de los Residuos Sólidos y Transferencia de Recursos, Suscrito entre la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP y el Gad Parroquial de San Antonio de Pichincha.	El objeto del presente Convenio es DELEGAR al GADP "SAN ANTONIO DE PICHINCHA", la Operación del Sistema de Aseo que conlleva la gestión de los residuos sólidos, esto es recolección, barrido y transporte, dentro de su circunscripción territorial, para lo cual EMASEO EP transferirá mensualmente los valores correspondientes que constan en este instrumento, el Protocolo Técnico 2024 y documentos habilitantes.	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Antonio de Pichincha.	3/1/2025	3/1/2026	Vigente
Convenio para la Delegación de la Gestión de los Residuos Sólidos y Transferencia de Recursos, Suscrito Entre La Empresa Publica Metropolitana de Aseo EMASEO EP y el GAD Parroquial de "Pintag"	El objeto del presente Convenio es delegar al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Pintag (GAD PINTAG) la operación del sistema de aseo, que comprende la gestión integral de residuos sólidos, incluyendo las actividades de recolección, barrido y transporte dentro del ámbito territorial. Para el cumplimiento de esta delegación, EMASEO EP, transferirá mensualmente los recursos económicos correspondientes, conforme a los valores establecidos en el presente instrumento, en el Protocolo Técnico 2025 y demás habilitantes que forman parte integrante del convenio.	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Pintag.	1/5/2025	1/5/2026	Vigente
Convenio para Delegación de la Gestión de los Residuos Sólidos y Transferencia de Recursos, Suscrito Entre La Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO y el GAD Parroquial "Nanegal".	El objeto del presente Convenio es delegar al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Nanegal (GADP NANEGAL) la operación del sistema de aseo, que comprende la gestión integral de residuos sólidos, incluyendo las actividades de recolección, barrido y transporte dentro de su ámbito territorial. Para el cumplimiento de esta delegación, "EMASEO EP."; transferirá mensualmente los recursos económicos correspondientes, conforme a los valores establecidos en el presente instrumento, en el Protocolo Técnico 2025 y demás documentos habilitantes que forman parte integrante del convenio.	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Nanegal	1/6/2025	1/6/2027	Vigente
Convenio para la delegación de la Gestión de los Residuos Sólidos y Transferencia de Recursos, Suscrito entre la Empresa Pública Metropolitana de Aseo "EMASEO EP." y el GAD Parroquial "La Merced".	El objeto del presente Convenio es delegar al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de La Merced (GADP LA MERCED) la operación del sistema de aseo, que comprende la gestión integral de residuos sólidos, incluyendo las actividades de recolección, barrido y transporte dentro de su ámbito territorial. Para el cumplimiento de esta delegación, "EMASEO EP." transferirá mensualmente los recursos económicos correspondientes, conforme a los valores establecidos en el presente instrumento, en el Protocolo Técnico 2025 y demás documentos habilitantes que forman parte integrante del convenio.	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial La Merced	1/9/2025	1/9/2026	Vigente
Convenio para la delegación de la Gestión de los Residuos Sólidos y Transferencia de Recursos,	El objeto del presente Convenio es delegar al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Gualea (GADP Gualea) la operación del sistema de aseo, que comprende la gestión integral de	Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Gualea	7/10/2025	7/10/2026	Vigente

Denominación convenio	Objeto	Datos contraparte	Fecha suscripción	Fecha Finalización	Estado
Suscrito Entre la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP y el Gad Parroquial de "Gualea".	residuos sólidos, incluyendo las actividades de recolección, barrido y transporte dentro de su ámbito territorial. Para el cumplimiento de esta delegación, "EMASEO EP." transferirá mensualmente los recursos económicos correspondientes, conforme a los valores establecidos en el presente instrumento, en el Protocolo Técnico 2025 y demás documentos habilitantes que forman parte integrante del convenio.				

Fuente y elaboración: Dirección Jurídica EMASEO EP

5. CUADRO RESUMEN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial de EMASEO EP se fundamenta en un enfoque integral que articula la eficiencia operativa, la calidad del servicio, el fortalecimiento institucional y la corresponsabilidad ciudadana.

Desde la perspectiva de Operaciones, se prioriza el fortalecimiento de la infraestructura, el equipamiento y la gestión de la flota vehicular para optimizar los procesos de recolección, reducir costos y garantizar altos niveles de disponibilidad. Paralelamente, se impulsa el desarrollo integral del talento humano, mediante capacitación continua.

En la perspectiva Comercial, el enfoque se centra en ampliar la cobertura y mejorar la calidad del servicio de aseo, a través de la implementación del modelo de recolección diferenciada, la optimización de rutas y la atención oportuna a los requerimientos ciudadanos. Asimismo, se busca fortalecer la cultura ciudadana y el posicionamiento institucional, mediante campañas educomunicacionales que promuevan la corresponsabilidad ambiental y mejoren la percepción de los servicios prestados por EMASEO EP.

Finalmente, en la perspectiva Financiera, el plan apunta a optimizar la eficiencia financiera y operativa, mediante la implementación de sistemas de costos, certificaciones de calidad, arquitectura empresarial, fortalecimiento tecnológico y automatización de procesos. Estas acciones están orientadas a asegurar la sostenibilidad del servicio, el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de altos niveles de ejecución presupuestaria.

En el siguiente cuadro se muestra las metas e indicadores definidos para cada estrategia:



Tabla 35

Cuadro resumen de estrategias, metas e indicadores.

PMDOT	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL			PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO				INDICADORES			LÍNEA BASE	CALENDARIZACIÓN META					UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES		
	META DEL OBJETIVO DE GESTIÓN DEL PMDOT	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	LÍNEA DE NEGOCIO	OBJETIVO EMPRESARIAL	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	META	INDICADOR	FÓRMULA		CONFIGURACIÓN (DISCRETO O ACUMULADO CONTINUO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ANUAL	I T	II T			III T	IV T
Meta 2.2.3.2. Incrementar al 70% la cobertura de servicios de recolección diferenciada en el DMQ, al 2033.	COMERCIAL	Incrementar la cobertura y calidad en la prestación del sistema municipal de aseo, mediante la implementación del nuevo modelo de gestión en el DMQ, el cual promueve la descentralización de los servicios, a fin de optimizar la eficiencia operativa	1. Implementar un plan de expansión de los servicios urbano y rural 2. Desarrollar e implementar el Plan de recolección diferenciada 3. Implementar un plan de gestión para el control, reemplazo y mantenimiento preventivo y correctivo de los contenedores. 4. Mejorar los procesos de adquisición de bienes y servicios	Barrido y recolección de residuos sólidos	Incrementar la cobertura y calidad del servicio de recolección de residuos sólidos, fortaleciendo la expansión territorial, el modelo de recolección diferenciada y la atención oportuna a la ciudadanía.	Implementar un modelo operativo que combine la optimización de rutas y fortalecimiento del servicio de recolección diferenciada, garantizando una prestación oportuna y de alta calidad.	Incremento de la cobertura de recolección diferenciada en el DMQ al 57%	Cobertura de recolección diferenciada (%)	(Número de rutas de recolección diferenciada / Total de rutas programadas)*100	Discreto	Anual	37%					57%	57%	Subdirección de diseño de la operación y gestión ambiental	Programa Fortalecimiento Institucional
Meta 2.2.3.2. Incrementar al 70% la cobertura de servicios de recolección diferenciada en el DMQ, al 2033.	COMERCIAL	Promover una cultura ciudadana basada en el respeto y cuidado al ambiente, fortaleciendo los procesos educacionales y sensibilización, alineados a la gestión integral de residuos sólidos en el DMQ.	1. Fortalecer campañas de educación en territorio para solventar problemas relacionados a la gestión de residuos sólidos. 2. Posicionar en el imaginario de las y los quehotes los servicios eficientes de la EMASEO EP, a través de campañas comunicacionales y la aparición positiva en medios de comunicación	Barrido y recolección de residuos sólidos	Fortalecer la educación y el posicionamiento institucional para promover buenas prácticas ciudadanas en la gestión integral de residuos sólidos en el DMQ.	Diseñar y difundir campañas en redes sociales con productos informativos y/o educacionales referentes a la gestión de la EMASEO EP, enfatizando el servicio de recolección diferenciada.	Difusión de campañas educacionales para la promoción de buenas prácticas ciudadanas en la gestión de residuos sólidos	Número de campañas informativas y/o educacionales.	2 campañas informativas y/o educacionales ejecutadas en el periodo	Acumulado continuo	Trimestral	24	6	12	18	24	24	Subdirección de Comunicación Social Relaciones Públicas y Marketing	Programa Fortalecimiento Institucional	
Meta 2.2.3.2. Incrementar al 70% la cobertura de servicios de recolección diferenciada en el DMQ, al 2033.	COMERCIAL	Promover una cultura ciudadana basada en el respeto y cuidado al ambiente, fortaleciendo los procesos educacionales y sensibilización, alineados a la gestión integral de residuos sólidos en el DMQ.	1. Fortalecer campañas de educación en territorio para solventar problemas relacionados a la gestión de residuos sólidos. 2. Posicionar en el imaginario de las y los quehotes los servicios eficientes de la EMASEO EP, a través de campañas comunicacionales y la aparición positiva en medios de comunicación	Barrido y recolección de residuos sólidos	Fortalecer la educación y el posicionamiento institucional para promover buenas prácticas ciudadanas en la gestión integral de residuos sólidos en el DMQ.	Aparición y menciones en medios de comunicación tradicionales y digitales referentes a la gestión de la EMASEO EP, impulsando el servicio de recolección diferenciada.	Fortalecimiento de la presencia institucional de EMASEO EP en medios de comunicación	Número de apariciones y menciones en medios de comunicación tradicionales y digitales.	2 Apariciones y menciones en medios de comunicación tradicionales y digitales.	Discreto	Anual	628	0	0	0	700	700	Subdirección de Comunicación Social Relaciones Públicas y Marketing	Programa Fortalecimiento Institucional	

PMDOT	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL			PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO				INDICADORES			LÍNEA BASE	CALENDARIZACIÓN META					UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES	
	META DEL OBJETIVO DE GESTIÓN DEL PMDOT	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	LÍNEA DE NEGOCIO	OBJETIVO EMPRESARIAL	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	META	INDICADOR	FÓRMULA		CONFIGURACIÓN (DISCRETO O ACUMULADO CONTINUO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ANUAL	I T	II T			III T
Meta 2.2.3.2. Incrementar al 70% la cobertura de servicios de recolección diferenciada en el DMQ, al 2033.	OPERACIONES	Incrementar la eficiencia en la prestación del sistema municipal de aseo mediante el fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento promoviendo alianzas estratégicas, que permitan optimizar procesos, recursos e innovación.	1. Implementar un modelo óptimo de gestión integral de la flota vehicular 2. Prestación del servicio de gestión técnica de flota con garantía de disponibilidad del 85% en tiempo de recolección 3. Gestionar el costo mínimo óptimo de recolección	Barrido y recolección de residuos sólidos	Optimizar la gestión operativa de la flota de recolección de residuos, garantizando su disponibilidad y renovación progresiva para mejorar la eficiencia del servicio en el DMQ.	Implementar un programa integral de gestión y renovación de flota, que asegure el cumplimiento de estándares de disponibilidad del 95% y maximice la eficiencia operativa mediante mantenimiento preventivo e innovación tecnológica	Adquisición de 40 vehículos para la renovación de la flota vehicular en 2026	Número de vehículos para la renovación de la flota vehicular con contrato suscrito	2 vehículos nuevos con contratos suscrito en el periodo	Discreto	Trimestral	38	14	12	14		40	Dirección de Operaciones y Servicios	Programa Quito Ciudad verde de azul
Meta 2.2.3.2. Incrementar al 70% la cobertura de servicios de recolección diferenciada en el DMQ, al 2033.	OPERACIONES	Incrementar el desarrollo integral del talento humano de la Empresa, promoviendo un ambiente laboral de respeto y asegurando la salud y seguridad de los trabajadores.	1. Implementar un plan integral para el desarrollo del THH. 2. Actualizar el Modelo de Gestión Empresarial, Estatuto Orgánico, Reglamento Orgánico Funcional, Estructura Organizacional y Manual de Puestos. 3. Implementar el plan de salud y seguridad ocupacional. 4. Implementar el plan de desarrollo de la cultura organizacional y mejoramiento del clima laboral. 5. Generar políticas empresariales para el buen trato a los servidores y la equidad de género	Barrido y recolección de residuos sólidos	Fortalecer el desarrollo integral del talento humano mediante la capacitación continua, la promoción de la salud y seguridad ocupacional, y la construcción de una cultura organizacional basada en el respeto, la inclusión y el bienestar laboral.	Implementar un programa integral de desarrollo del talento humano que incluya capacitación sistemática, fortalecimiento del clima laboral, políticas de igualdad y acciones preventivas de seguridad y salud ocupacional.	Fortalecimiento de competencias del talento humano mediante la capacitación del 93% del personal.	Personal capacitado (%)	(Número de personas capacitadas / Total de personas planificadas) x 100	Discreto	Trimestral	92%	18,60%	27,90%	27,90%	18,60%	93,00%	Dirección de Talento Humano	Programa Fortalecimiento Institucional



PMDOT	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL			PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO				INDICADORES				LÍNEA BASE	CALENDARIZACIÓN META					UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES
	META DEL OBJETIVO DE GESTIÓN DEL PMDOT	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	LÍNEA DE NEGOCIO	OBJETIVO EMPRESARIAL	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	META	INDICADOR	FÓRMULA	CONFIGURACIÓN (DISCRETO O ACUMULADO CONTINUO)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ANUAL	I T	II T	III T	IV T		
Meta 2.2.3.2. Incrementar al 70% la cobertura de servicios de recolección diferenciada en el DMQ al 2033.	FINANCIERA	Incrementar la eficiencia empresarial mediante la aplicación de procesos técnicos que garanticen la sostenibilidad del servicio y la optimización de los costos.	1. Implementar un sistema de costos. 2. Implementar procesos de certificación de calidad para fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad. 3. Implementar la arquitectura empresarial. 4. Fortalecer la infraestructura tecnológica y seguridad de la información institucional. 5. Implementar herramientas y sistemas de seguridad perimetral y acceso a los sistemas de información. 6. Implementar un sistema de gestión documental y de digitalización de documentos. 7. Desarrollar e implementar un proceso automatizado de planificación y control de la gestión. 8. Desarrollar la mejora continua de los procesos, simplificación de trámites y su automatización.	Barrido y recolección de residuos sólidos	Optimizar la eficiencia financiera y operativa de la Empresa mediante la implementación integral de sistemas de costos, procesos certificados de calidad, arquitectura empresarial y herramientas tecnológicas, que permitan automatizar y mejorar los procesos institucionales, fortalecer la gestión de la información y asegurar la sostenibilidad del servicio de recolección de residuos sólidos, garantizando un uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los niveles de ejecución presupuestaria establecidos en el Plan Estratégico.	Optimizar la gestión financiera e institucional mediante la planificación eficiente, el control oportuno y la ejecución efectiva del presupuesto, apoyados en procesos estandarizados y herramientas de información que aseguren el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad del servicio.	Alcanzar una ejecución presupuestaria empresarial del 95,5% en 2026 para garantizar la sostenibilidad y calidad del servicio de aseo	Ejecución presupuestaria empresarial (%)	(Presupuesto devengado / Presupuesto codificado) * 100	Acumulado continuo	Trimestral	92,06%	19,50%	44,30%	67,60%	95,50%	95,50%	Coordinación General Técnica / Coordinación General Administrativa Financiera	Programa Fortalecimiento Institucional

6. ANEXOS

Plan de Inversión Cuatrianual 2026-2029 por fuente de financiamiento y por proyecto.

PROYECTO	2026		2027		2028		2029		TOTAL 2026-2029
	FONDO PROPIO	RECURSO MUNICIPAL	FONDO PROPIO	RECURSO MUNICIPAL	FONDO PROPIO	RECURSO MUNICIPAL	FONDO PROPIO	RECURSO MUNICIPAL	
Mejoramiento de los servicios de aseo.	2.835.244,50	664.755,50							3.500.000,00
Fortalecimiento Integral de los servicios de limpieza, recolección y transporte de residuos sólidos en el DMQ.	10.514.362,17	5.232.714,46	13.828.054,59	1.500.089,15	12.707.233,84	2.449.125,32	12.605.348,89	1.500.089,15	60.337.017,57
TOTAL	13.349.606,67	5.897.469,96	13.828.054,59	1.500.089,15	12.707.233,84	2.449.125,32	12.605.348,89	1.500.089,15	63.837.017,57

Elaborado: Unidad de Innovación y Nuevos Servicios



7. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

DETALLE	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:	Irene Elizabeth Quinatoa Andrango	Especialista Unidad de Innovación y Nuevos Servicios	
	Francisco Javier Mosquera Muñoz	Líder Unidad de Innovación y Nuevos Servicios	
Revisado por:	Crhistopher David Amaya Torres	Director de Planificación	
	Alex Ernesto Lozano Guerrero	Director Financiero	
	Diego Mauricio Galarza Moreno	Director de Desarrollo Empresarial	
Aprobado por:	Julio César Moscoso Proaño	Coordinador General Administrativo Financiero	
	Verónica Monserrate Jarrín Mieles	Coordinadora General de Planificación y Gestión Estratégica	

8. REFERENCIAS

Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi.

Asamblea Nacional República del Ecuador. (2024). Código Orgánico Administrativo. Quito.

Concejo Metropolitano de Quito. (2024). CÓDIGO MUNICIPAL PARA EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. Quito.

Concejo Metropolitano de Quito. (2025). Ordenanza Metropolitana No. 109-2025. Quito.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2024). Censo de Población y Vivienda 2022. Quito.

Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito. (2024). Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del DMQ 2024-2033. Quito. Obtenido de <https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/plan-pmdot/>

Presidencia de la República del Ecuador. (2024). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización - COOTAD. Quito.

Presidencia de la República del Ecuador. (2024). Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP. Quito.