

Día 1 - 25-07-2022

Introducción a SABESP

Durante la primer Jornada del viaje, el personal de SABESP realizó una introducción al funcionamiento y características de su empresa y del área de Innovación.

La conformación accionaria de SABESP es la siguiente:

- 37,4% BOVESPA
- 12,4% NYSE
- 50,3% Estado de San Pablo

Cobertura de servicio

- Cobertura del 99,9% en agua (28,5 mill de personas)
- Cobertura del 92% en saneamiento (76% de aguas tratadas)

Realizan micromedición de agua en todo el parque y tienen generados los modelos de medición para saneamiento, en base al consumo medido de agua.

Las inversiones financiadas por el cuadro tarifario, que es revisado cada 4 años. La tarifa incluye un % destinado exclusivamente a innovación (con aval del Ente Regulador), con el principal objetivo de mejorar la eficiencia y reducir costos.

Visión del área de innovación

Consideran que el área de innovación funciona como facilitadora y aceleradora para proyectos de otras áreas, teniendo como ejes la comunicación, tener personal formado en aspectos técnicos con mirada global, y capacitación constante. Gran parte de su objetivo es explicar en qué y para qué se debe invertir y mejorar.

Estructura del área

Dir de Tecnologías, emprendimientos y medio ambiente:

- Gcia. de Investigación tecnológica y Propiedad Intelectual
- Gcia. de Normas técnicas
- Gcia. de Ejecución de proyectos de I&D

Buscan que el proceso del área sirva para darles mayor credibilidad y agregue valor para las principales partes interesadas, basándose en un **modelo de innovación abierta** con acuerdos técnicos de cooperación y aprendizaje.

Este modelo de innovación abierta consta de cinco etapas

1. Investigación básica: apoyado por Universidades y agencias de fomento.
2. Investigación aplicada: apoyado por Universidades y agencias de fomento.
3. Aplicación al mercado: análisis del modelo de negocio y fit en el mercado.
4. Test, pilotos de validación y calificación: generación de especificaciones técnicas para generar KPIs, normas y propiedad intelectual.

5. Diseminación: puesta en marcha de la iniciativa/negocio.

Para encuadrar la investigación, utilizan los objetivos estratégicos, las principales demandas vinculadas a grandes procesos, así como un área de Búsqueda de Nuevos Negocios y Mercados.

En cuanto al trabajo en home office como un contrato adicional y optativo para puestos administrativos, que es evaluado en función de una mejora de productividad, tanto en la velocidad del negocio, satisfacción del cliente interno, y ahorro de insumos como agua, energía, espacio de oficina, combustible, emisiones de CO2 y papel.

Herramienta de colaboración: OneDoc

Es utilizado como sistema de documentación, comunicación interna y plataforma de todos los sistemas empresariales. Cumple las funciones de Loyal, Intranet y chat interno, así como partes de los procesos de gestión, como la firma digital de documentación. Todos los sistemas empresariales están disponibles en esta plataforma, ya sean técnicos, comerciales o de RRHH.

Esto forma parte de una mirada que le da gran importancia a conocer o tener experiencia en las principales áreas de la compañía. Tal es así, que el perfil del equipo de innovación tiene experiencia y formación en distintos departamentos y funciones de la empresa, teniendo una mirada de crecimiento conjunto y colaborativo, generando conexiones en el macro y micro entorno.

Modalidad de trabajo

Analizan cada proceso como una industria en sí misma, realizando un análisis de su estado actual y deseado, contexto, insumos, productos y servicios, KPIs, etc. A partir de este análisis priorizan sus necesidades en base a su contribución a los objetivos estratégicos, el impacto y necesidad de implementación. No realizan grandes gastos en temas específicos si no tienen cubiertas las necesidades más básicas primero.

Un KPI que suele utilizarse relaciona el % de PBI de un área afectada por una obra, el cual es relacionado con el impacto que tiene sobre este la instalación de agua y cloaca.

Se mantiene un Registro de Proveedores para empresas de servicios públicos, el cual analiza no solo la eficacia, sino también la eficiencia de los proveedores. Si algún proveedor se encuentra en falta puede ser dado de baja y no será considerado para contratación por empresas de servicios públicos. Para esto cuentan con un área dedicada al estudio de proveedores y su capacidad operativa y financiera, la cual da un aval previo a la realización de proyectos.

Gobernanza

Todos los nuevos ingresos a la empresa tienen el mismo rigor que el de un funcionario público, en especial para cargos directivos. Esto está pensado para llevar seguridad y confianza al inversor en la Bolsa de SP y de NY.

Por Ley, no pueden asumir a cargos de empresas con mayoría estatal, funcionarios que no tengan un respaldo de experiencia en el rubro. Esto es analizado y avalado por varios organismos Estatales.

Política de dividendos

La empresa posee una política de pago anual de dividendos, con una reinversión del 75%. El valor de pago de dividendos sobre la ganancia realizada es del 25%, aunque el valor real del payout para SABESP es de alrededor de los 27% por carga impositiva.

Pitch SABESP

Basado en metodologías de innovación abierta, un formato de apertura a la comunidad, en la que emprendedores y empresas pueden presentar soluciones a los desafíos establecidos por SABESP.

Su éxito radicó en comunicar al mercado y comunidad qué tipo de desafíos tiene la empresa, para prepararlo en cierta medida a las futuras necesidades de la empresa. También esto generó, en cierta medida, un relevamiento de la mirada de sus clientes.

Ejemplos de soluciones desarrolladas:

- CityTaps
- Victory health
- Nabas (nano burbujas)
- Pluvi On (monitoreo en tiempo real del clima)
- B&F DIAS (desobstructores con menor consumo energético)
- PhytoRestore (recuperación ecológica y jardines filtrantes)

Día 2 - 26-07-2022

Durante la segunda jornada del viaje, se realizó una breve reunión en la sede central de SABESP y luego se realizó el viaje a la ETE Franca.

Se tomaron puntos respecto a la cultura de SABESP y su estrategia corporativa.

Cultura de SABESP

Consideramos importante destacar que SABESP cuenta con una fuerte cultura interna, transversal a toda la compañía, en la que se destacan:

- Buscar y promover contar con personal capacitado, con buenas competencias técnicas.
- Equipo unido bajo una visión de compañerismo y misión de la empresa:
 - No trabajan para sí mismos, sino para la comunidad y sus compañeros.
 - Comparten una misma visión y objetivos en común, entorno al proceso de saneamiento y salud.
- Consideran que su mayor diferencial es la gente que trabaja en estas áreas.

Visión estratégica

Cuentan con una visión estratégica y sistemática de planificación estratégica a ~20 años, que se mantiene en sus principales ejes independientemente de la Gestión Pública de Brasil. En la búsqueda de estos objetivos, se destaca que:

- Buscan superar las expectativas que son marcadas por esta planificación, van más allá del cumplimiento.
- Integraron dentro de su planificación KPIs e hitos de gestión eficiente con planificación de las inversiones necesarias en cada etapa.
- Buscan una mirada de impacto de las crisis hídricas en el PBI, para darle mayor significancia al servicio y plantear una nueva línea de comunicación con la comunidad.

ETE Franca

Se trata de una de las plantas de tratamiento de efluente cloacales, la cual opera el 100% del servicio con economía circular. Se trata de su planta de “laboratorio” para otras iniciativas. Buscaron una solución a la escasez de agua en la región, teniendo un sistema de potabilización y depuración integrados, buscando lograr cero desperdicio.

“Hacemos saneamiento, somos una parte del sistema de salud y salvamos vida de manera preventiva” nos informa el personal de SABESP a cargo de la planta.

Están llevando un esquema de automatización de plantas y de ahorro energético a través del cambio en la matriz energética que manejan. Al mismo tiempo, se apalancan mucho en sus técnicos y especialistas, se percibe una cultura de trabajo de vocación y dedicación al servicio.

Proceso

El proceso de saneamiento se realiza de igual manera. Luego de las rejillas de entrada (cuya limpieza está automatizada), el uso de arenas, pasaje al tratamiento primario, uso de bioreactor para mantener la colonia de bacterias y uso de decantadores secundarios para extracción de agua de reúso y generación de lodos.

El agua generada para reúso con un DBO de 30, es vendida a la industria de la construcción. La planta cuenta con una estación de carga para camiones cisterna, donde las constructoras pueden realizar la carga. Para que este negocio sea atractivo, el precio del m³ de agua es la mitad del precio de tarifa.

La planta genera una 90 Tn de lodos Clase B por día. El uso de los lodos está principalmente destinado a plantaciones de determinados cultivos (por ej, café), disecados para la construcción y rellenos sanitarios.

Biometano

El bioreactor genera gases de origen biológico, que deben ser eliminados del sistema de tratamiento, ya sea a través de su quema o refinamiento.

SABESP genera 3 m³/día de biometano, el cual es utilizado para alimentar una flota de 40 vehículos livianos que han sido adaptados (símil a una instalación de GNC) para su uso diario. Con una carga completa, cada vehículo posee una autonomía promedio de 200km. Se llevaron a cabo pruebas con vehículos pesados (que deben tener una presión más alta para llenar sus tanques) para demostrar su viabilidad en otros mercados, pero debido a la legislación de Brasil la empresa no puede ingresar al mercado de combustibles, por lo que destinan su producción para auto-abastecimiento.

El refinamiento de biometano comienza con el biogás generado en los reactores, que es succionado y trasladado a una esfera de almacenamiento, que opera a unos 6 bares de presión. Luego, este gas es condensado a una presión de 50 bares, proceso a través del cual son eliminadas las partículas de H₂O. Una vez eliminado el residuo de agua, pasa por un proceso de filtrado a través de carbón activado para eliminar Siloxanos, y por último se utilizan filtros para gas carbónico, de manera tal de filtrar compuestos Carbónicos (por ej. CH₄ / CO₂). Finalmente el gas biometano es comprimido y almacenado a 240 bares de presión, en cilindros de contención, con una calidad del 97%.

La instalación consta de una esfera de almacenamiento de biogás, unidad de condensación, un contenedor de transporte multimodal de tamaño estándar donde se ubica la refinería (proceso de filtrado), unidad para insertar elemento organolépticos para la detección del gas, unidades de almacenamiento de biometano y una estación de carga para vehículos.

Todo el proceso mencionado previamente está automatizado y opera 24hs los 365 días del año. Poseen dificultades en las telecomunicaciones, por lo que ponen un gran énfasis en realizar trabajos que permitan convivir a distintas tecnologías de TIC, con un nivel de seguimiento online >98% del tiempo de operación.

ETA Sul (Sapucaí-Mirim)

Es una planta tradicional de potabilización, con una capacidad teórica de 0,8 m³/s. Esta planta potabilizadora tiene dos características que la distinguen: su nivel de automatización y su nivel de eficiencia en uso de recursos.

En primer lugar, la toma se encuentra en un manantial ubicado a 20km de distancia y 300m de diferencia altura. La misma es trasladada con un sistema de 3 estaciones elevadoras. Al ingresar el agua a la planta, esta ya cuenta con suficiente energía potencial para que el resto de los procesos se lleven a cabo por gravedad.

Los insumos de potabilización (sulfato, PAC, cloro, fluor, cal) y sus stocks son monitoreados en tiempo real. Su dosificación está automatizada según los parámetros de calidad de la entrada de agua cruda.

Los decantadores primarios funcionan por gravedad, atravesando un "laberinto" con distintos niveles, para generar un caudal y flujo de agua que permita la generación de flocs sin utilizar energía en el proceso.

Los decantadores son invertidos, con una malla de decantación ubicada a un ángulo tal que retiene los flocs en los niveles inferiores del decantador, mientras que el agua más cristalina tiene su toma en la parte superior. Una particularidad del sistema que tienen ubicado, es que la limpieza de los decantadores es automática e hidráulica. Con esto nos referimos a que, no se utiliza energía eléctrica, sino que debido a desniveles en los decantadores la limpieza se realiza con el vaciado de uno de estos y el ingreso de agua de reúso en un sentido opuesto, todo sin impulsar agua con energía eléctrica. Luego pasa por un proceso de filtros rápidos de arena. Estos filtros tienen un proceso de limpieza similar al de los decantadores, por lo cual no utilizan energía eléctrica.

Una vez procesada el agua, pasa a una pequeña reserva y luego es distribuida. Una particularidad de la planta, es que todos los lodos provenientes del proceso de potabilización son captados y enviados por una cañería a la planta depuradora de Franca, por lo que eliminan los principales tipos de residuos y generan un sistema autosustentable.

Día 3 - 27-07-22

Durante la tercer jornada del viaje, el equipo de AySA regresó a San Pablo y visitó distintas ubicaciones de SABESP, incluida la planta de tratamiento de agua industrial Aquapolo.

Características RMSP (Región Metropolitana de San Pablo)

- 19% del PBI de Brasil
- 21,2 mill de habitantes
- Cobertura de 7900 km² para gua, 5900 km² para saneamiento.
- Escasez de recursos hídricos:
 - Necesario teórico: 1700 m³/hab/año
 - Disponible real: 140 m³/hab/año

Contexto de escasez hídrica

Dada la ubicación, topografía y dimensiones de San Pablo, se trata de una ciudad con una gran escasez de agua para realizar el proceso de potabilización. Por ello, el sistema de abastecimiento de agua cuenta con “manantiales”, un sistema de lagunas artificiales generadas por la ubicación de represas en ciertos ríos (tanto Locales como Federales), que funcionan como stock de agua cruda. Todos los niveles y el estado del tiempo son monitoreados en tiempo real, y pueden ser observados por el público a través de una App disponible para iOS y Android (con una frecuencia menor de actualización).

Las lagunas están distribuidas en un 60% se encuentra en zonas protegidas, mientras que el restante 40% está ubicado en zonas con población en asentamiento irregulares y/o ilegales. Esto llevó a SABESP a desarrollar metodos preventivos para gestionar los cuerpos de agua previo al tratamiento del agua cruda.

Los cuerpos de agua son controlados por la Agencia Nacional de SP (CETESB), que además es quién da autorización a SABESP para su uso. Esto implica que deben generar reportes de

manera constante para informar a entes Estatales los distintos parámetros de calidad y estado de las lagunas.

Algunos de estos cuerpos de agua se encuentran interconectados, lo cual permite gestionar los stocks entre lagunas, redistribuir el agua según sea necesario, y abastecer a una misma población desde distintas fuentes. También, están trabajando para aprovechar los desniveles propios de la Ciudad para generar energía eléctrica a través de turbinas, para autoabastecimiento.

Control Centralizado

SABESP tiene un sistema SCADA, controlado por el Centro de Control Operacional. Desde allí operan todo el circuito de distribución, tanto estaciones elevadoras, válvulas de caudal, 154 tanques de almacenamiento y un total aproximado de 15 mil sensores para 73 mil l/s de agua abastecida según la demanda (dado que existe una sectorización de la red y consumo medido). Su Centro de Control está conectado a través de fibra óptica, con varios niveles de respaldo, como espectro de radiofrecuencias, y actualmente se está trabajando en comunicación satelital.

El enfoque de su sistema [SCOA](#) es el de alimentar la mejor toma de decisiones operacionales, disminuir el nivel de control requerido gracias a automatismos, generación de esquemas de mantenimiento y disminución general de costos. Tal es así, que la colocación de los sensores queda supeditada a los estudios de factibilidad de roturas y otros factores que puedan afectar al suministro o medio ambiente.

La imagen que da la empresa se puede basar en una frase: “SABESP busca tratar bien a las personas y al medio ambiente”.

Aquapolo

Aquapolo es una compañía fundada entre SABESP y GSInima para explotar el mercado de agua para uso industrial. Su proceso se basa en tomar las aguas tratadas para reúso, llevándolas a estándares de calidad aptos para uso industrial, pero no para consumo humano.

Su principal cliente es un polo petroquímico ubicado en la ciudad de San Pablo, al cual abastecen a través de una cañería tendida exclusivamente para brindarles este servicio. A lo largo de este tendido, también lograron incorporar otros clientes, como por ej. Bridgestone.

Su composición accionaria se divide ente GS Inima como accionista mayoritario y SABESP como minoritario. De esta manera Aquapolo actúa como una S.A. en toda su capacidad, es un organismo independiente de SABESP, genera ganancias, y reparte dividendos a sus accionistas.

Esquema Accionario

51% GS Inima, 49% SABESP

Financiamiento

Banco Caixa (FI FGIS) proporcionó el financiamiento a una tasa muy baja, en un plazo de 18 años. La garantía en primera instancia es sobre el monto facturado, luego ciertas partes de infraestructura y en última instancia SABESP y el Estado de San Pablo.

Operación

Aquapolo tiene un contrato a 40 años con SABESP para la compra de agua de reúso, y apunta a tener contratos con plazos similares (20 a 40 años) con los clientes industriales. Su modelo se basa en la industria mexicana, que es referente en cuantos a plantas de depuración celular en América Latina.

La empresa compra a SABESP el agua de reúso de una de sus plantas depuradoras, y es enviada a una serie de procesos de filtrado. Las instalaciones se encuentran dentro de la misma planta de puradora, por lo que no existen costos logísticos.

El agua de reúso es pasada por una primera serie de filtros rápidos, luego se remueven compuestos como N y P, luego pasa por un proceso de ultra filtrado (a 0,5 micrones), y para obtener la calidad esperada por los clientes se utiliza ósmosis inversa. La última parte del proceso consta de una inyección de cloro para garantizar la inocuidad del agua. Generalmente, la mezcla de agua de salida tiene una composición de 70/30 u 80/20 de agua ultrafiltrada y ósmosis respectivamente.

La tarifa que se le cobra al cliente tiene como base de cálculo tanto el OpEx como CapEx, y se estima que el valor promedio del litro de agua es de 2 Euros.

Día 4 - 28-07-22

Durante la cuarta jornada se trataron temas vinculados a la estructura económico-financiera, composición accionaria y generación de nuevos negocios.

Relación con shareholders

El siguiente es el esquema de distribución accionaria a lo largo del tiempo:

1. **1998:** 88,3% Estado de SP / 11,7% Bovespa
2. **2002:** 71,5% Estado de SP / 22,5% Bovespa / 6,0% NYSE
3. **2004:** 50,3% Estado de SP / 32,7% Bovespa / 17,0% NYSE
4. **2022:** 50,3% Estado de SP / 34,4% Bovespa / 15,3% NYSE

SABESP recalca la importancia de saber comunicarse con el mercado de valores, demostrando los trabajos que para estas personas tienen mayor valor. En ese sentido, lo más influyente es la demostración de mejora continua en eficiencia. Para ello, no hablan de eficiencia en sí, sino que comunican acciones que a lo largo del tiempo demuestran una mejora de eficiencia.

Por ej, no se comunica que mejoraron la eficiencia en los tiempos de ejecución de obras, sino que comunican que incluyeron una cláusula de bonus por performance en las contrataciones, que en caso de ser cumplida el contratista se beneficia con un pago extra o adelantos. Esto

significó una mejora en las metas de ejecución de obras por encima del 30%. Esto envía una señal al mercado de qué prioridades tiene la empresa, lo cual le permite operar y capitalizarse a tasas más bajas.

Contexto favorable según las condiciones óptimas

Lo mencionado anteriormente, es posible gracias a un contexto muy favorable, según las condiciones óptimas del mercado para financiarse: tener un costo de financiamiento estable, estar presentes en un mercado estable, y que exista un clima de confianza. Estas tres condiciones garantizan mayor previsibilidad para los inversionistas, lo cual atrae más inversiones y genera un círculo virtuoso.

Al día de la visita, se calcula que el WACC (Weighted Average Cost of Capital) de SABESP, es decir el costo promedio de obtener capital para la empresa, se ubica entorno al 8,0%.

Futuro del mercado para operadores de agua y saneamiento

En base a la **Lei Federal 14026/2020**, cambiaron las condiciones del mercado de operadores del servicio de agua y saneamiento, llevando a las empresas a un mercado más competitivo. Esto se debe en parte, al mayor grado de madurez del ciclo de vida de la empresa que posee SABESP.

El espíritu de dicha Ley consiste en que el Estado genera un ambiente más competitivo, haciendo que las concesiones del servicio deban ser licitadas públicamente, y se pueda presentar cualquier proveedor del servicio con los requerimientos y antecedentes necesarios. Esto implica, que SABESP no sólo tiene que cumplir con las exigencias operativas, sino que tiene que plantearse cómo mantener y ganar las licitaciones públicas, en las que pueden competir empresas nacionales, como *Águas do Rio* (Río de Janeiro), e inclusive empresas internacionales *EPM* (Medellín) y holdings *Suez* (Francia).

Debido a esto, la empresa prevee un futuro muy competitivo en el rubro, que se basará en demostrar antecedentes de eficiencia, estabilidad, un historial de licitaciones ganadas, así como una cartera diversificada de negocios desarrollados (a través de empresas fundadas por la misma SABESP).

Para lograr ser competitivos en el futuro, la empresa tiene un esquema de financiamiento con Bancos locales a corto plazo, con una tasa favorable pero relativamente alta con respecto a otras fuentes de financiamiento, y es utilizada para inversiones a corto plazo o para la creación de nuevas compañías. Para el mediano y largo plazo, su principal fuente de financiamiento es de entes multilaterales, como el BID o el BM.

Además, la empresa cuenta con un historial de generación de compañías, para cubrir con objetivos muy específicos que quedan fuera del objeto social de SABESP, y que son sostenibles en el tiempo (gracias a su modelo de negocio) sin necesidad de aporte de capitales por parte de las empresas fundadoras.

También se tiene en cuenta a la investigación como una inversión, para lo cual una parte del cuadro tarifario es destinado a tal fin. Es así, que el mismo ente regulador le exige a SABESP invertir en I+D+i, reportando los objetivos, avances y gastos.

Planificación estratégica

Comienza con una mentalidad de “aprender a competir” dado que en el contexto futuro, si no pueden ganar las principales licitaciones, SABESP “deja de existir”. Esta planificación requiere una transición cultural, que la empresa fue dando a lo largo del tiempo gracias a su apertura al mercado de capitales. Esto les permitió incorporar una mentalidad abierta respecto a las posibilidades de desarrollo de nuevos negocios y alternativas de inversión, así como una política muy exigente en cuanto a gobernanza corporativa.

La empresa posee una serie de 10 directrices estratégicas, que son analizadas y consensuadas entre los directivos, comité administrativo y de accionistas, en base al impacto y prioridad en el negocio. De estos 10 objetivos estratégicos, se desprenden unos 27 indicadores que conformar el tablero de control directivo; de los 27 indicadores, 17 se distribuyen entre objetivos de lucro, cuidado del medio ambiente y calidad.

Los objetivos estratégicos son revisados periódicamente cada año, así como las metas de cada indicador.

Indicadores de innovación

Se recalca la dificultad de obtener KPIs para medir eficiencia en procesos de servicios. Para ello, utilizan una serie de indicadores como: la tasa de éxito de los proyectos (aunque les gustaría reemplazarlo por la tasa de fracaso, una tendencia que nace en Israel), activos intangibles producidos (patentes, propiedad intelectual, marcas, etc), inversiones realizadas, tasas de retorno, etc.

Otro aspecto que miden son las soluciones no convencionales y sus resultados, como por ej.

- **Las estaciones de recuperación de ríos**, para suplir de manera temporal la falta de saneamiento en barrios populares con descargas a cuerpos de agua.
- **Contratos por performance**, para asegurar superar las expectativas de cumplimiento en tiempo y forma.
- Programas de **reducción de pérdidas con SIKA**.
- Programa “**Se liga na rede**”, un programa a nivel nacional, provincial y municipal, que les permite financiar y realizar las conexiones internas de los domicilios a la red.

Nuevos negocios y expansión de mercados

Se generó un área multidisciplinaria, cuyo objetivo es analizar nuevos mercados y posibilidades de negocios, tomando como base la búsqueda activa de nuevas necesidades, tecnologías, empresas, iniciativas, etc, para analizar la viabilidad de crear nuevas empresas para obtener rentas.

Esta área tiene una política de trabajar con empresas locales o directamente con los municipios, creando sociedades con propósitos específicos, que operan independientemente de las organizaciones madres. Para que este esquema funcione, SABESP siempre busca ser el principal accionista minoritario, como se ha mencionado previamente en el informe, para evitar que la nueva sociedad dea cumplir con el mismo nivel de control y burocracia que tiene SABESP.

Este proceso de análisis de nuevas oportunidades, generalmente nace a partir de una búsqueda constante de nuevas tecnologías y mercados. Una vez que es detectado un factor que podría ser considerado para un nuevo negocio, pasa a ser analizado por el equipo multidisciplinario, teniendo en cuenta aspectos económicos, financieros, legales, administrativos y operacionales. Si el análisis es aprobado por el equipo de Nuevos Negocios, implica que pudo ser considerada como viable y atractivo de manera rápida.

El siguiente paso es un análisis en mayor profundidad con los principales Directores de cada área, que deben dar su aval. Por último, el Consejo de Administración (representantes de accionistas) deben dar su OK, ya que se trata del armado de una nueva compañía.

De esta manera, SABESP comienza a funcionar como un holding para las empresas que son generadas, que a su vez retroalimentan a la empresa madre con aprendizajes validados, lo cual les permite posicionarse en el mercado como líderes, acumular un historial de éxitos de desarrollos de negocios, generando un círculo virtuoso de crecimiento.