



Hacer de la sostenibilidad un hábito: el desafío que distingue a los líderes

Forbes Digital



Empresas, academia y finanzas convergen en Uruguay hacia un mismo punto: el triple impacto se mide en ejecución, inversión y resultados, no en declaraciones.

8 Abril de 2026 09:17

Hay un punto en que la **sostenibilidad** deja de depender del CEO y pasa a formar parte del corazón del negocio. Es el momento en el que las mejoras surgen en el piso de la planta y no en una oficina. Es cuando un equipo piensa cómo ahorrar, no porque alguien lo ordenó, sino porque entiende que de eso dependen la competitividad, los costos y la posibilidad de seguir exportando.

Mariano Paz, CEO de **Softys Uruguay**, le pone nombre a esa etapa: el efecto champagne. **"Las bases generan las burbujas. Una energía positiva que sale de abajo y nos impulsa"**, señala.



Llegar a ese punto llevó ocho años de trabajo sostenido. El recorrido marca el pasaje de una sostenibilidad declarativa —asociada a estrategia y reputación— a una sostenibilidad operativa, integrada en cada decisión del negocio. Ese cambio es el que empieza a redefinir la competitividad.

De la visión a la ejecución

Softys estructuró la sostenibilidad como columna vertebral desde el inicio, con cuatro dimensiones —consumidor, medio ambiente, colaboradores y comunidad—, métricas exigentes y seguimiento mensual. **"Ya pasamos la etapa de la visión, la estructura y la estrategia. Hoy estamos en una etapa de acción"**, explicó Paz.

Cada área opera bajo ese marco. Marketing desarrolla productos sostenibles, Operaciones integra esa lógica en toda la cadena, mientras que Finanzas y Recursos Humanos validan que ocurra.

Un ejemplo es la planta de compostaje desarrollada junto a la Intendencia de Canelones, que se convirtió en modelo para Softys en la región. Además, la compañía lleva cuatro años entre las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica y certificó una meta que parecía inalcanzable: cero accidentes.

"Lo notable no fue definirlo. Fue cómo ejecutarlo", dijo Paz y agregó: **"La estrategia es copiable. La diferencia la hacen las personas"**.

Ese punto es central. Cuando la sostenibilidad se vuelve cultura, deja de depender de impulsos jerárquicos y empieza a escalar. El programa Softys Contigo —que comenzó como apoyo comunitario junto a Techo y hoy se expande— es parte de ese proceso. **"La sostenibilidad que vivíamos muy para adentro, hoy la estamos compartiendo para afuera"**, remarcó y sumó: **"Esto es un ecosistema que se está formando"**.

MIRA TAMBIÉN



Antonio Ripoll y Fusión Films: la historia detrás de Bichero, el documental inclusivo que cambió la forma de mirar la fauna



"Agua para crecer": el proyecto público-privado que llevó agua a 11 escuelas rurales de Lavalleja

Formar antes de contratar

Ese cambio en las organizaciones tiene un correlato en la formación. Para **Mariella de Aurrecochea**, decana de la Facultad de Administración y Ciencias Sociales de la **Universidad ORT Uruguay**, el desafío no es enseñar sostenibilidad, sino evitar que se convierta en algo separado del negocio.

MIRA TAMBIÉN



Forbes Sostenibilidad Summit: así se vivió la cuarta edición del encuentro dedicado al triple impacto

"No me voy preguntando si soy sostenible o no. Hago cosas", resumió.

Además de formar parte del ecosistema emprendedor, la universidad se posiciona como un punto de origen del cambio.

"Somos una gran incubadora para la gente que tienen las empresas. Nuestro deber es que quienes pasan por acá ya lleguen con esto incorporado", señaló.

La estrategia se refleja en la transversalidad: sostenibilidad integrada en todas las carreras —negocios, riesgos, ética, inclusión— y no confinada a un área específica. **"El impacto lo logramos a través de lo que esos profesionales hacen después en las organizaciones"**, destaca.

Pero ahí aparece uno de los déficits más relevantes. **"Muchas organizaciones miden lo que hacen, no lo que cambian. Ahí está la diferencia real"**, advirtió.

El crédito como sistema de decisión

Ese cambio de lógica también atravesó al sistema financiero. **Gonzalo Chocho**, subgerente de Crédito Corporate en **Itaú Uruguay**, lo sintetizó en una frase: **"Es una mirada nueva"**.

Durante décadas, el crédito se estructuró en torno a la capacidad de repago. Hoy empieza a incorporar una segunda dimensión: el impacto. **"Lo hicimos obligatorio para forzar esa pregunta"**, explicó, en referencia a la evaluación socioambiental en cada operación.

El cambio implica que el financiamiento deja de ser neutral. Qué se financia y qué no se financia empieza a definir qué tipo de modelo económico se expande.

"El crédito es un orientador de los modelos económicos que queremos promover", sostuvo.

Los números reflejan ese movimiento. En 2025, **Itaú aprobó aproximadamente US\$ 100 millones en operaciones de impacto positivo, muchas vinculadas a energía.** Además, financió el plan Vale de recuperación de residuos y participa en el fideicomiso del plan Avanzar, que apunta a reubicar 120 asentamientos y alcanzar a 15.000 hogares.

"Desde una mirada de repago pueden tener capacidad de pago adecuada, pero con un impacto social mucho más fuerte", explicó Chocho.

El banco trabaja con la taxonomía verde de la Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) para el seguimiento Ambiental, Social y Gobernanza (ESG, por su sigla en inglés) y prepara su noveno reporte de sustentabilidad.

Rediseñar la lógica desde el origen

En paralelo, emergen modelos que no adaptan la sostenibilidad, sino que nacen desde ahí. **Mariana Chilibroste**, fundadora de **Sellin**, planteó el punto de forma directa: cuestionar la lógica del precio.

"El precio lineal no mide el triple impacto", afirmó. **"Si tuvieras que mitigar el daño que genera el producto más barato, seguramente te costaría cuatro veces más"**, explicó.

Su modelo trabaja con unos 600 emprendimientos en todo el país, en su mayoría liderados por mujeres, y busca rediseñar las cadenas de valor desde el origen.

"Intentamos hackear el sistema", resumió.

Según Chilibroste, para que el impacto tenga efecto, es necesario planificarlo. De todas maneras, aseguró: **"Faltan incentivos, falta regulación, falta tiempo"**.

** Imagen principal - Gonzalo Chocho, Mariana Chilibroste, Mariella de Aurrecochea y Mariano Paz. Fotos: Leonardo Manié.*

TAGS

- Gonzalo Chocho
- Itaú Uru
- Mariana Chilibroste
- Mariano Paz
- Mariella De Aurrecochea
- Softys
- Sostenibilidad
- Universidad ORT Uruguay

MÁS VISTAS

- 2265 El modelo de negocios de Luis Suárez: un imperio gastronómico, sociedad con Messi y un sistema de gestión familiar con Sofía Balbi a la cabeza
- 2170 Sevel suma una nueva marca en Uruguay y apuesta a las pickups chinas para competir en un segmento exigente
- 1250 Prex lanza Inversión Violeta: herramienta que permite invertir el dinero de la cuenta y tenerlo disponible a la vez
- 935 El nuevo lujo: experiencias exclusivas que posicionan a Uruguay en el mapa del turismo de alto nivel
- 885 AccesoFácil: de organizar fiestas en Punta del Este a gestionar eventos corporativos y mover millones de dólares en toda la región

Más noticias >



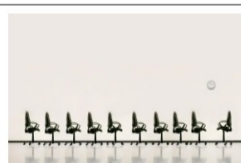
Cómo usar la oratoria para fortalecer la marca personal y el liderazgo intelectual



El dinero en tiempos de guerra: por qué la tregua de Trump e Irán no frena las advertencias de Robert Kiyosaki



¿Carrera profesional estancada? Cómo saber si se trata de falta de confianza, capacidad o adecuación al puesto



El fin del primer escalón: por qué la IA y el diseño obsoleto están dejando de fuera del mercado laboral al 42% de los graduados



Por qué los líderes de alto rendimiento cambian las reuniones de una hora por videos de 6 minutos



La trampa de la perfección: por qué los líderes más exitosos a veces son los que más frenan el crecimiento



Gestionar el miedo a la inteligencia artificial: el nuevo desafío del liderazgo



Guía para líderes: 4 lecciones de Super Mario Bros para superar niveles de negocio cada vez más exigentes

