



20 Agosto, 2023



La
econ

**Alejandro
Oñoro**

CEO DE ILUNION

**“Cada vez es
más complicado
encontrar
personas con
discapacidad
para contratar.
Nuestro modelo
va calando”**

página 4



20 Agosto, 2023

(des) conexión.



**Alejandro
Oñoro**

Estamos trasladando las subidas salariales a los precios para proteger los márgenes"

Lleva el doble gorro de consejero general de la ONCE y consejero delegado de Ilunion y lidera un modelo empresarial basado en la inclusión laboral y social que defiende a ultranza para "construir un mundo mejor".

La Torre Ilunion no es una oficina al uso. La sede corporativa del grupo de empresas sociales de la ONCE y su Fundación es un espacio de inclusión construido sobre los cuatro pilares del grupo: personas, transformación, excelencia y sostenibilidad. Rampas, puertas que se abren solas al paso de personas en sillas de ruedas y perros lazarillo dan forma a un entorno laboral compuesto por una plantilla cercana a los 40.000 trabajadores, donde el 50% son mujeres, el 43% tiene alguna discapacidad, el 27% son mayores de 55 años y el 16% son miembros de colectivos en riesgo de exclusión. Su consejero delegado, Alejandro Oñoro, presume de que, más allá de su sede, su modelo de negocio no deja a nadie indife-



ae POR CRISTINA ALONSO FOTOGRAFÍAS JAVI MARTÍNEZ



20 Agosto, 2023





▶rente. Apuesta por seguir “sembrando” y visibilizando una realidad que anime a otras empresas a dar el primer paso hacia la inclusión y remar juntos hacia ese objetivo de “construir un mundo mejor”. ¿A qué se dedican? “Todo el mundo sabe lo que es Ilunion, pero la gente no conoce ni un poquito de lo que tiene dentro”, afirma. Presente en un sinfín de sectores intensivos en mano de obra (lavanderías, hoteles, seguridad, *contact center*, mantenimiento, logística...) basa su estrategia de crecimiento en la reinversión y persigue no sólo la rentabilidad económica, sino también la social.

PREGUNTA. Ilunion está en un momento dulce y los datos lo avalan: el año pasado superaron por primera vez la barrera de los 1.000 millones de euros. ¿Cómo ha ido este primer semestre?
RESPUESTA. Estamos superando los resultados del



Ilunion superó la barrera de los 1.000 millones en 2022

Además de superar el récord de ventas de 1.000 millones de euros, el año pasado la compañía logró crear un millar de puestos de trabajo y obtuvo unos beneficios de explotación de 45 millones de euros, cumpliendo así su doble objetivo económico y social.

mismo periodo del año pasado, con un crecimiento en ventas del 14%.

P. ¿Y cómo ha evolucionado la plantilla?

R. Rozamos las 40.000 personas en plantilla tras incorporar a 3.200 trabajadores en el último año. De ellos, en torno a 1.200 tienen algún tipo de discapacidad. El porcentaje total de personas con discapacidad en plantilla se mantiene estable en el entorno del 42% o 43%.

P. ¿Puede concretar ese modelo de reinversión en crecimiento? ¿Cuál es la estrategia que siguen?

R. Nuestra estrategia es crear valor. Por supuesto, crear valor a nuestros accionistas y tener impacto

social. Tenemos la suerte de que tenemos dos accionistas, la ONCE y la Fundación ONCE, que lo que nos piden es crear un modelo que aspire a transformar el mundo empresarial con un último objetivo más allá del económico, que es el impacto social. Y nos permiten reinvertir todo lo que generamos en crecer, en ser cada día más eficientes y en que nuestros centros de trabajo sean cada día más ejemplo de lo que tiene que ser una empresa que cuida a su gente.

P. Explíqueme esto último.

R. Los accionistas nos piden que cuidemos a nuestra gente, que nuestra experiencia del empleado sea top. Creemos mucho en el concepto de ser el mejor lugar para trabajar, que la gente sienta que quiere estar en Ilunion, que tiene un porqué, que quiere llegar a trabajar

aquí. Hemos conseguido el *Top Employer*, que nos certifica como una de las mejores empresas para trabajar en España.

P. Se dedican a sectores intensivos en mano de obra. ¿Hay paz social?

R. Para tener 40.000 personas en plantilla (17.000 con discapacidad) no tenemos conflictos significativos. Alguien, cuando ve una empresa como esta, con actividades tan distintas como esta, tan intensivas en mano de obra, puede pensar que puede tener un lío sindical importante, pero somos una empresa que tiene bastante paz social.

P. Pero ha habido protestas en sectores como el del

automóvil, donde los trabajadores de Ilunion han denunciado sus condiciones laborales...

R. Siempre intentamos ir al convenio del sector. Por ejemplo, en los hoteles, el convenio que ya aplicamos es el de hostelería, y en seguridad, el de seguridad, y en limpieza, el de limpieza... Aunque podemos aplicar el de los Centros Especiales de Empleo, aplicamos siempre el del sector. Nos gusta competir como una empresa más. Lo que uno intenta hacer es crear un modelo empresarial que sea replicable por cualquier otra empresa externa, que vea en este modelo esa forma de multiplicar el impacto social.

P. ¿Cómo les ha afectado la reforma laboral de 2022?

R. Los trabajadores indefinidos en la compañía han subido en cinco o seis puntos. Pero nosotros nos adaptamos muy bien al marco legislativo vigente en cada momento. Lo que nos estamos encontrando es que en algunos sectores y en algunas zonas, en concreto, cada vez es más complicado encontrar personas con discapacidad. El modelo, poco a poco, va calando y cada vez hay más empresas que apuestan. En nuestro caso, lo que ha supuesto es una menor flexibilidad y una posibilidad de hacer más contratos indefinidos.

P. ¿Y las recientes subidas del salario mínimo?

R. Nos han afectado de una forma económica importante. En los últimos cuatro años se ha subido más de un 40%. Nos hemos tenido que ir adaptando. En economía todo es cíclico y tarde o temprano consigues ir repercutiendo los efectos. Al final, cualquier subida de costes tiende a repercutirse en el cliente. Nos costó la primera subida, porque fue importante, pero en consecuencia los convenios suben y los precios al cliente suben. El cliente final sabe lo que paga.

P. ¿Cómo ha impactado la inflación en su cuenta de resultados y cuál ha sido la reacción de los clientes a las subidas de precios?

R. Hemos sufrido un impor-



tante impacto por la subida de los costes energéticos. Y también por las subidas salariales pactadas en convenio. Por ejemplo, en seguridad se ha firmado una subida salarial del 16% en tres años. Este primer año ha sido de 7 puntos y para el año que viene, habrá que ver dónde se queda el IPC de 2023. Con lo cual, el siguiente reto será repercutir esas subidas que ya están pactadas en los convenios. El cliente no lo va a querer asumir y ahí puede producirse una bajada de los márgenes.

P. Ustedes ya han compensado el alza de costes con subidas de precios.
R. Sí, en hoteles, por ejemplo, estamos compensando con subidas de precios y a día de hoy el mercado está aguantando.

P. ¿Cuánto han subido los precios de media en sus hoteles?

R. Depende de la zona, pe-

ro la subida media puede estar en torno al 10%.

P. Y aun así, esperan un verano récord en ocupación...

R. Sí, en este momento todo lo vinculado al turismo está en récord. En ventas, en resultados, en empleo, en ocupación... Esta temporada va a estar prácticamente al 100%.

P. Ilunion es un referente en transformación empresarial. ¿Cuál es la fórmula del éxito?

R. Desde los inicios nos fijamos dos objetivos: ser un grupo rentable desde un punto de vista económico y ser un grupo muy rentable desde un punto de vista social. Y con eso hemos ido construyendo un modelo distinto en el mundo empresarial. Con cuatro pilares muy sólidos, que son las personas, la transformación, la excelencia y la sostenibilidad; y con dos ejes de actuación muy claros, experiencia de cliente y ex-



Esperamos récord en ocupación pese a la subida de precios del 10%

“Ilunion es una empresa normal, no se percibe que un alto porcentaje de la plantilla tiene discapacidad”

“Nos falta mucho por sembrar y visibilizar el modelo para que las empresas en España sean inclusivas”

“El Gobierno debe incentivar modelos empresariales como el nuestro y ponerlo en valor dentro y fuera, crear marca España”

perencia de empleado.

P. ¿Qué líneas rigen esos dos ejes de actuación?

R. Estamos presentes en muchas empresas distintas, con algo muy común, que todas son intensivas en mano de obra. Creamos empleo para personas con discapacidad y para colectivos en riesgo de exclusión. Y eso es lo que nos convierte en un grupo empresarial muy singular: combinar muy bien esa apuesta clara por las personas con ser un grupo rentable. Así intentamos crear un modelo empresarial que sea referente.

P. ¿Y del lado del cliente?

R. Queremos que cuando un cliente visite uno de nuestros hoteles vea un hotel moderno, innovador, con un gran diseño... pero, además, accesible, con una plantilla con el 80% de empleados con discapacidad. Un hotel inclusivo. Ese es nuestro modelo. Ser un ejemplo de

cómo es posible combinar muy bien esa apuesta clave por las personas con ser rentable. La gente debe pensar que Ilunion es excelente y singular porque tiene un porqué diferente, que es construir un mundo mejor con todos incluidos.

P. ¿Cree que las empresas en España son inclusivas o todavía existen barreras?

R. Creo que nos falta mucho por seguir sembrando y visibilizando el modelo. En estos últimos años me estoy dando cuenta de que, al mostrar un modelo, la gente reconoce que se quiere hacer algo más. Aunque se ve con distancia, bien porque no se conoce o bien por temor a dar un paso que no saben dónde les va a llevar. Cuando vamos a las escuelas de negocios a contar nuestro modelo, sorprende. Pero sí percibimos un gran acercamiento de muchas empresas para conocer un poquito más algo que les

gusta, pero no han sabido nunca dar ese primer paso.

P. ¿Qué *feedback* tienen de estas empresas pioneras?

R. Cuando dan el primer paso, repiten, porque es un modelo que enamora. Nos estamos esforzando en demostrarlo. Creemos en el concepto de que pequeñas acciones de muchas empresas multiplican el impacto y ayudan a cumplir ese propósito de construir un mundo mejor. Y nos estamos esforzando por salir, por mostrar el modelo y porque la gente venga a Ilunion y vea que esto es una empresa normal, moderna y real en la que probablemente no percibes que un alto porcentaje de la plantilla tiene discapacidad. El modelo irá calando porque cada día más los inversores y la sociedad en general nos pedirá a las empresas un compromiso mayor, un objetivo último que sea ese impacto social.

P. ¿Han tenido que abandonar áreas de negocio que no resultasen rentables?

R. Hemos emprendido muchas aventuras empresariales en compañías que respondían a un pasado distinto, pero que no se alineaban con ese objetivo doble de rentabilidad económica y social. Ese tipo de empresa no nos sirve. En ese sentido, si hemos tenido algunas actividades en las que, por circunstancias, no hemos acertado.

P. ¿Por ejemplo?

R. Teníamos una pequeña agencia de viajes con 50 personas en la que veíamos que no teníamos muchas posibilidades de crear empleo y lo que hicimos fue integrarla en otra empresa mayor fuera del grupo, en este caso, en Barceló. Hay actividades en las que no nos vemos, como es el inmobiliario, por eso estamos haciendo una salida ordenada del sector. ¿Por qué? Porque nos genera rentabilidad desde un punto de vista económico, pero no nos genera empleo. Entonces, siempre vamos buscando esos dos objetivos.

P. ¿Disponéis de terrenos inutilizados fruto de esa aventura empresarial?

R. Tenemos una hucha y lo que hacemos es intentar optimizar el valor con operaciones puntuales de salida ordenada del sector. Cada cierto tiempo, cuando nos surge, hacemos alguna salida de algún suelo y lo reinvertimos en alguna de nuestras empresas, en algún hotel o *contact center* que si nos pueda cumplir ese doble objetivo.

P. ¿Cómo ve la situación económica actual y qué perspectivas manejan para la segunda mitad del año?

R. Tenemos una situación económica que sorprende. Estamos en récord de ventas y creando mucho empleo, y esto quizás sorprenda con los datos macro, de inflación y tipos de interés. Creo que va a ser un buen año, pese al encarecimiento del crédito y el impacto en la renta disponible. La pandemia nos cambió y ahora miramos más el corto plazo. ¿Qué pasará después de verano? No lo sabemos, pero soy optimista porque estamos haciendo las cosas bien.

P. ¿Algún desafío en ese optimista horizonte?

R. Es cierto que nos va a costar más financiarnos, por lo que tenemos que ser capaces de trasladarlo al cliente, porque los convenios siguen subiendo y, si no lo logramos, se puede producir un empeoramiento en los márgenes. Vivimos momentos de gran incertidumbre en los que es complicado hacer planes estratégicos a largo plazo. En todo caso, hay que ser optimista porque las cosas empiezan a frenarse cuando empezamos a hablar de que viene una crisis.

P. ¿Qué le pide al próximo Gobierno?

R. Que incentive modelos como el nuestro para que haya más actores que piensen que el mundo empresarial futuro está mucho más basado en las personas y que es compatible el hacer empresa de una forma distinta. Una apuesta clara por las personas, independientemente de la condición, la edad, el sexo o la discapacidad. Y que se ponga en valor dentro y fuera, que cree marca España. 