

ILUNION: el crecimiento corporativo sostenible y responsable (A)

Un proyecto de personas para personas

Josep Tàpies
Miguel Martín

Alejandro Oñoro acababa de recibir el “Informe de Valor Compartido 2017”. Lo observaba con satisfacción, sabedor de que el trabajo realizado por su equipo durante los últimos años estaba dando sus frutos. Tanto los resultados económicos como la generación de empleo del Grupo ILUNION se situaban por encima de los niveles de crecimiento esperados. El plan estratégico estaba cumplido y, ahora, debía marcar un nuevo rumbo con el que continuar expandiendo el negocio y generando empleo de calidad para personas con discapacidad.

Historia del grupo

El proyecto empresarial del grupo social ONCE había comenzado casi treinta años antes, cuando tanto la ONCE como la Fundación ONCE vieron en las empresas un vehículo con el que cumplir sus fines fundacionales.

La ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles) había nacido el 13 de diciembre de 1938 como el medio que permitiría a las personas ciegas afianzarse en un modelo basado en su propio esfuerzo. Para ello, el 8 de mayo de 1939, se celebraba el primer sorteo, cuyo número premiado fue el 922.

La Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad había sido constituida por la ONCE en 1988 como un instrumento de solidaridad con el resto de discapacidades. Un año más tarde, la Fundación ONCE creaba FUNDOSA con el objetivo de ser un grupo sostenible y que pudiera crear empleo para personas con otras discapacidades distintas a la ceguera.

Caso preparado por el profesor Josep Tàpies y Miguel Martín, case writer. Marzo del 2019.

Todo el material incluido en este documento ha sido proporcionado por la empresa, salvo que se indique lo contrario. Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

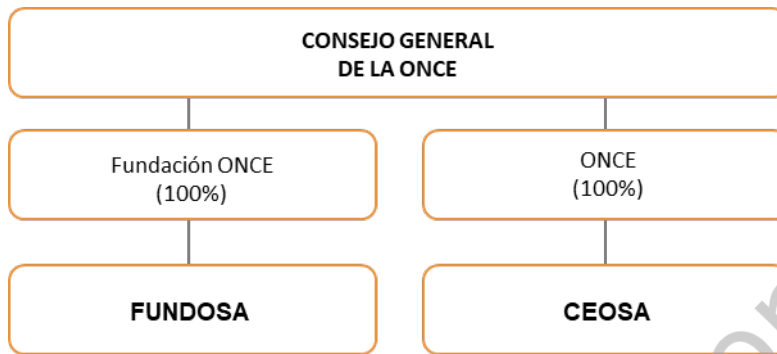
Copyright © 2019 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 26/1/24

En 1989, la ONCE, con el objetivo de obtener una fuente de ingresos complementaria a sus productos de juego y continuar creando empleo para los ciegos españoles, crea varias empresas y adquiere participaciones en otras que operan en diferentes divisiones sectoriales (véase la **Figura 1**). En 1993, estas sociedades se unifican en la Corporación Empresarial ONCE (CEOSA).

Figura 1
Divisiones sectoriales del Consejo General de la ONCE



Poco a poco, los dos grupos empresariales fueron creciendo en sectores diferentes, mediante la toma de participaciones accionariales o puesta en marcha de actividades propias, pero siempre muy enfocados a cumplir los fines con los que fueron creados. FUNDOSA apostaba por tener presencia en sectores de actividad muy intensivos en mano de obra, que le permitieran crear un gran volumen de empleo de calidad para personas con discapacidad, mientras que CEOSA se enfocaba en la generación de recursos para su accionista y en la creación de empleo para personas con discapacidad visual grave.

Con el paso de los años, la existencia de ambos grupos empresariales con diferentes equipos de dirección comenzaba a provocar disfunciones que se plasmaban en dificultades a la hora de explicar el proyecto empresarial del Grupo Social ONCE, tanto interna como externamente y, en algunos casos, un escaso sentimiento de pertenencia a la institución, además de un escaso conocimiento externo del proyecto empresarial.

La llegada de la recesión económica iniciada en 2008 afectó especialmente a CEOSA por su presencia directa o vía participaciones en los sectores más castigados: inmobiliario, hotelero y servicios. El Consejo General de la ONCE comenzaba a ver la necesidad de establecer una hoja de ruta para un posible proyecto común de sus dos grupos empresariales, tratando de identificar sinergias entre los distintos negocios.

Con esta idea, en 2011, se producía el nombramiento de Alberto Durán como presidente de CEOSA, compatibilizándolo con su cargo de presidente de FUNDOSA; y el de Alejandro Oñoro como director general de CEOSA, quien mantenía a su vez la responsabilidad ejecutiva como consejero delegado de Flisa (Fundosa Lavanderías Industriales), “buque insignia” de FUNDOSA, empresa líder en su sector y claro ejemplo de que rentabilidad económica y social eran perfectamente compatibles. Estos fueron los primeros pasos de muchos para lograr la unificación de ambos grupos empresariales, cuyos equipos se pusieron a trabajar de forma coordinada y creyendo en el proyecto para llevar a buen término la creación de ILUNION.



En julio de 2011, se creaba también la primera dirección corporativa común a los dos grupos, la Dirección Corporativa de RSC, Alianzas y Sinergias, que pasaría a ser la Dirección Corporativa de RSC, Comunicación y Relaciones Institucionales.

Los puentes entre ambas organizaciones continuaron tendiéndose entre 2012 y 2014 con el nombramiento de directores comunes para algunas áreas corporativas como Auditoría, Comercial o Sistemas.

Un nuevo proyecto: ILUNION

“Nos falta un color” le había hecho saber su hijo a Miguel Carballada, presidente del Grupo Social ONCE, una tarde de sábado en la que se disponían a jugar una partida de parchís. El Consejo General de la ONCE, la ONCE y la Fundación ONCE estaban ya representados en el tablero con los colores amarillo, verde y rojo, pero faltaba el azul. Con el grupo empresarial en mente, el comentario de su hijo hizo recapacitar a Miguel, quien vio que la Institución necesitaba un nuevo color: un único grupo empresarial, con una única marca y un objetivo claro: hacer compatibles la rentabilidad económica y la social. Con esta idea, se ponía en marcha el “Proyecto Parchís”, a finales de 2013.

El "Proyecto Parchís", pilotado desde el Consejo General de la ONCE, daba forma a lo que llevaba unos años en la cabeza de la dirección de la ONCE y su Fundación, marcando el inicio de la unificación de ambos grupos empresariales para lograr su objetivo fundacional.

El proceso de fusión se materializó en cinco fases: marcas, áreas funcionales, unificación jurídica, física y tecnológica. Entre tanto, otro proceso estaba llevándose a cabo de manera transversal: la fusión de dos culturas corporativas tan distintas.

En diciembre de 2014, se lanzaba ILUNION como la nueva marca que pasaría a identificar a todas las empresas, dejando atrás más de 30 marcas distintas (véase el **Anexo A1**). El proceso no había estado exento de dificultades, ya que el cambio de imagen acarreaba elevados costes, al contar con más de 500 centros de trabajo, más de 1.000 vehículos y distintos uniformes de trabajo en la mayoría de los puestos. Algunas empresas eran líderes de su sector, por lo que el esfuerzo de convencer y consensuar la adopción de la marca única con sus directores generales fue muy elevado. Esta fue una de las principales barreras a nivel interno. “Es una pérdida en el presente para ganar en el futuro”, explicaba Alejandro.

En el primer trimestre de 2015, Alejandro era nombrado consejero delegado de los dos grupos empresariales y FUNDOSA cambiaba su denominación por Grupo ILUNION, S. L. Antes de que terminara el primer trimestre de 2015, se formalizaba el Centro de Servicios Compartidos del Grupo para las áreas de RR. HH., Finanzas y Compras. El año finalizaba con el logro de las correspondientes autorizaciones y con la aprobación de la fusión por parte de las Juntas Generales de ambos grupos empresariales (CEOSA y Grupo ILUNION, S. L).

A finales del año siguiente, en diciembre de 2016 comenzaba el traslado de todas las cabeceras de las empresas a Torre ILUNION, la nueva sede corporativa, situada en una de las principales vías de entrada a Madrid. Torre ILUNION suponía, a nivel interno, un paso importante para generar una cultura corporativa única y fortalecer el sentimiento de pertenencia al Grupo. A nivel externo, se había convertido en un emblema de la accesibilidad y de la diversidad, siendo el edificio de oficinas con mayor número de personas con discapacidad del mundo, con más de mil empleados.