

ILUNION: el crecimiento corporativo sostenible y responsable (B)

Alejandro Oñoro
Isaac Sastre Boquet
Josep Tàpies

Una nueva etapa (2019-2022)

ILUNION se iba consolidando. Después del lanzamiento de la marca y la fusión había pasado a una etapa de crecimiento, de creación de empleo y de dar forma al nuevo proyecto empresarial. Sus tres pilares —personas, transformación y excelencia— eran cada día más sólidos, lo cual posibilitaba una gran evolución.

Esta evolución del grupo pasaba por una profunda transformación digital que haría que la tecnología adquiriese un gran protagonismo en el día a día. Se incorporó a un director de Sistemas y Tecnología de prestigio que marcó una etapa en la evolución de ILUNION. Se apostó por dotar de los medios necesarios a los equipos y dar los primeros pasos en teletrabajo.

En el 2019, se había dado el pistoletazo de salida a una nueva etapa. Ese mismo año, el nuevo equipo (véase, en el **Anexo B1**, el organigrama de ILUNION) y la buena evolución de la economía permitieron unos datos de ventas y resultados históricos, sin contar los precedentes del sector inmobiliario. La facturación se situó muy próxima a los 1.000 millones de euros (véase, en el **Anexo B4**, la evolución de las cifras de negocio). El grupo estaba preparado para pisar el acelerador y seguir evolucionando de acuerdo con su proyecto.

Caso preparado por Alejandro Oñoro, CEO de ILUNION, e Isaac Sastre Boquet, case writer, bajo la supervisión del profesor Josep Tàpies. Julio del 2023.

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 © 2023 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 la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 28/7/23



Un parón mundial inesperado

Al principio, todo parecía indicar que EL 2020 iba a ser un gran año. En enero y febrero se consiguieron tasas de crecimiento de dos dígitos. Nadie podía imaginarse lo que vendría solo pocos días después.

La aparición repentina de la pandemia de la COVID-19 causó un trastorno completamente inesperado en la economía mundial. ILUNION no fue ajeno en ningún momento a ella y su amplia cartera de negocios intensivos en capital humano sufrió un duro impacto tanto económico como entre el personal.

De la noche a la mañana, los hoteles comenzaron a vaciarse y quedarse sin actividad y, como consecuencia, las lavanderías vieron como su *mix* de ropa de clientes hoteleros y hospitalarios cambiaba; las fábricas de coches paraban, las residencias y centros de día vivieron situaciones dramáticas y los servicios de urgencias y emergencias lamentablemente se dispararon. Como consecuencia, ILUNION llegó a tener a cerca de 15.000 trabajadores – de un total de 35.000 - en expediente de regulación temporal de empleo (ERTE).

La crisis del 2020 significó un antes y un después. Se cerró el ejercicio con una caída en ventas de más del 16%. Algunas empresas del grupo, como ILUNION Hotels, cayeron más del 80%. El resultado de explotación fue de casi 54 millones de euros en pérdidas (véase el **Anexo B4**). Desde el punto de vista económico, en solo unos meses habían retrocedido varios años.

El nuevo grupo empresarial, que con tanto esfuerzo se estaba construyendo, parecía derrumbarse de la noche a la mañana como un castillo de naipes. La mayoría de las actividades se cerraron y, con ellas, casi la mitad de ILUNION. Alejandro Oñoro, CEO de ILUNION, recordaba así cómo se enfrentaron a ese momento crítico:

Desde el principio, varias fueron las claves para afrontar la situación: garantizar la liquidez, cuidar de la gente, mantener la ilusión y asegurar la prestación de muchos de los servicios esenciales en los que estamos presentes, así como mostrar una vez más a la sociedad la solidaridad de ILUNION y del conjunto del Grupo Social ONCE. Nuestra gente respondió y estuvo donde la ciudadanía nos esperaba.

El grupo logró un fondo de liquidez de 200 millones de euros, que finalmente no fue necesario. Durante la pandemia, ILUNION mantuvo reuniones informativas con sus miles de trabajadores, buscando estar a su lado en los peores momentos y asegurándoles que ILUNION saldría fortalecido de la experiencia. Los equipos de las diferentes líneas de negocio, varios miles de ellos con alguna discapacidad, continuaron con su día a día, trabajando en lavanderías hospitalarias, residencias, en limpieza, en seguridad, en servicios de urgencias y emergencias... Todos ellos aportaron su contribución, por pequeña que fuese, para que los hospitales siguiesen funcionando y no colapsaran por falta de ropa limpia, limpieza o seguridad.

Además, ILUNION puso a disposición de las diferentes Administraciones todos los hoteles del grupo, ofreciendo incluso la posibilidad de medicalizarlos para acoger a enfermos o para hospedar a sanitarios que no pudiesen regresar a sus hogares al haber mantenido contacto estrecho con contagiados. Años después, con la pandemia ya superada, muchos de los empleados de ILUNION todavía recordaban —y apreciaban— este ofrecimiento, así como el trato recibido.



Al igual que muchas otras empresas, ILUNION tuvo que reinventarse durante la pandemia. Hubo que transformar la forma de trabajar a lo largo de todo el grupo. Las herramientas de teletrabajo, antes usadas de forma ocasional, pasaron a ser claves para la gestión del día a día. Una vez garantizados los servicios existentes, ILUNION debía volver a construir a partir de cimientos mucho más sólidos.

Durante la crisis, el grupo se había comprometido a recuperar todo el personal que había sido incluido en ERTE —la mencionada cifra de cerca de 15.000 personas en los momentos más duros—. Aunque se tardaron casi dos años en poder reincorporar a todos, ILUNION cumplió su promesa.

Sin embargo, cuando la crisis de la COVID-19 parecía empezar a quedar atrás y, paulatinamente, todo regresaba a la normalidad, estalló la guerra en Ucrania. Se trataba de la segunda situación excepcional en dos años. ILUNION volvió a dar un paso al frente, poniendo de nuevo a disposición de las Administraciones sus hoteles y empresas para acoger a refugiados y proporcionarles empleo. En tan solo seis meses, se produjeron cerca de 40.000 pernотaciones y más de 100 ucranianos encontraron en ILUNION su primera oportunidad de trabajo en España.

La importancia de mirar siempre al futuro

En aquellos difíciles momentos, la decisión de ILUNION fue perseverar y continuar con las inversiones y desinversiones previstas. Tal como explicaba Oñoro, “era más necesario que nunca seguir invirtiendo en nuestra gente, en crecer, en mejorar la eficiencia del grupo y en apostar por la transformación digital”.

Durante la crisis, la transparencia y el apoyo de los accionistas fue total. En los peores momentos, la ONCE y la Fundación ONCE proporcionaron apoyo y comprensión al grupo, que resultaron claves para la supervivencia.

Así, ILUNION mantuvo su plan de inversiones (véanse, en el **Anexo B5**, las inversiones y desinversiones del grupo). Esa decisión ayudó a mantener el compromiso y la ilusión de todos los equipos, pues era una demostración de que el equipo directivo y los accionistas continuaban apostando por el grupo.

Mantener el foco en el futuro de la empresa permitió aprovechar oportunidades de negocio que, en otro momento, no hubieran surgido. En noviembre del 2020, cuando la cadena hotelera registraba unas importantes pérdidas mensuales, se apostó por alquilar por un periodo de 15 años el hotel que se convertiría en el ILUNION San Sebastián. Posicionar a ILUNION Hotels en una ciudad como esa aportaría mucho valor a la cadena.

Así, el equipo directivo aprovechó el momento para invertir en crecimiento. Además del ILUNION San Sebastián, la cadena logró incorporar varios hoteles más, ILUNION San Mamés en Bilbao e ILUNION Les Corts en Barcelona, llegando finalmente a adquirir en propiedad el que sería su establecimiento número 30: el ILUNION Costa Sal en Lanzarote. A su vez, ILUNION Reciclados adquirió una nueva planta de tratamiento de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) en Madrid. Por su parte, ILUNION Contact Center realizó su primera operación de crecimiento inorgánico e incorporó a Servitelco. Desde ILUNION Servicios Industriales se ejecutaron varias operaciones en Andalucía y Valencia y ONCISA continuó con su estrategia de salida ordenada del sector inmobiliario. En paralelo, se creó ILUNION Emprende, con el objetivo de desarrollar nuevos proyectos y adquirir participaciones en empresas que