



**El Origen:** un propósito que no negocia con el Mercado

El éxito actual de ILUNION Hotels se inicia en su ADN: el Grupo Social ONCE. Mientras la mayoría de las empresas nacen para identificar una oportunidad de mercado y luego, quizás, buscar un propósito, ILUNION Hotels nació del propósito puro. Su razón de ser no era "vender habitaciones", sino "generar oportunidades de vida".

Desde sus inicios, ILUNION Hotels tuvo un objetivo disruptivo: demostrar que una persona con discapacidad podía estar en la primera línea, cara a cara con el cliente. Durante décadas, el mercado condenó a este colectivo a tareas invisibles de "back-office". ILUNION Hotels decidió poner la discapacidad en la recepción, en el restaurante y en la gestión, desafiando el prejuicio de que la vulnerabilidad restaba profesionalidad.

Hoy, con **32 hoteles** y alrededor de **2.000 empleados**, la compañía no solo es un referente social, sino una pieza B2C clave que factura cerca de **200 millones de euros** anuales.

Un proceso de profesionalización extrema que se consolidó en la marca única: **ILUNION Hotels** en **2015**.

# Conversaciones CIBG

## ILUNION Hotels



## Redefinir el éxito Corporativo a través del Buen Gobierno

*ILUNION Hotels un caso de negocio único en el mundo. No es solo una cadena hotelera; es la manifestación de un propósito nacido en el corazón del Grupo Social ONCE. Un modelo que fusiona la inclusión radical, una rentabilidad que supera al sector y un impacto social profundo. Tras una profunda conversación con José Ángel Preciados, consejero delegado de la compañía ILUNION Hotels, analizamos cómo una organización que nació para dar empleo a quienes el sistema excluía, ha terminado por superar en eficiencia, resiliencia y rentabilidad a los gigantes del sector turístico.*

### La crisis de 2008: El Crisol del Buen Gobierno

La crisis financiera de 2008 fue el momento en que la compañía pudo haber colapsado. Con pérdidas millonarias y un sector turístico en caída libre, cualquier consultora tradicional habría recomendado "recortar el gasto social".

Sin embargo, el Consejo de Administración y la propiedad (ONCE) tomaron una decisión de gobierno corporativo basada en **valores**: proteger el empleo a toda costa. Se priorizaron las personas, la reputación y el propósito por encima del beneficio. José Ángel Preciados recuerda ese periodo como un "ejercicio de resistencia épica".

Ese compromiso no fue solo ético; fue una **inversión en lealtad**. Cuando la economía se recuperó, ILUNION Hotels no tuvo que salir a buscar talento en un mercado volátil; tenía a los equipos más comprometidos y resilientes del sector. Esta es la primera lección de Buen Gobierno: **la coherencia con el propósito en tiempos de crisis es lo que construye la resiliencia a largo plazo**.



15 de sus 32 hoteles son CEE  
(centros especiales de  
empleo)

*"ILUNION Hotels es rentable  
gracias a que ha diseñado un  
sistema donde las personas  
pueden ser excepcionales."*

## Modelo de Inclusión: la Rentabilidad de la Dignidad

ILUNION Hotels no es rentable "a pesar" de emplear a personas con discapacidad; es rentable gracias a que ha diseñado un sistema donde esas personas pueden ser excepcionales.

### Los Centros Especiales de Empleo (CEE) como Motor de Eficiencia

Actualmente, 15 de sus 32 hoteles y centros de trabajo son CEE (centros especiales de empleo). Esto significa que, en estos establecimientos, al menos el 70% de su plantilla tiene alguna discapacidad. Lejos de ser un entorno "protegido" y poco competitivo, estos hoteles operan con estándares de calidad que les permiten competir con las marcas más lujosas del mundo.

La clave no es la discapacidad, sino el ajuste puesto-persona y la formación. ILUNION Hotels ha demostrado que cuando eliminas las barreras de acceso, una persona que antes era considerada "un coste social" se convierte en un contribuyente neto, un profesional productivo que devuelve a la sociedad su valor a través de un servicio de excelencia.

### El Círculo de la Mentoría

Uno de los aspectos más emotivos y estratégicamente brillantes del modelo es el papel de los empleados sin discapacidad. En lugar de sentirse amenazados, fueron empoderados como mentores. Esta transferencia de conocimiento creó una cultura de paz social y propósito compartido. El mentor no solo enseña a hacer una cama o gestionar una reserva; enseña el orgullo de pertenecer a una organización que cambia vidas. El resultado: una rotación de personal prácticamente inexistente en un sector donde la fuga de talento es la norma.



## José Ángel Preciados

Consejero delegado

*"El cliente no viene a vernos porque seamos sociales; viene porque somos buenos, y repite porque somos únicos...."*

*"Quiero que mi competencia me copie".*

### El "Efecto Wow" y la Competitividad de Mercado

Para combatir el estigma de que un "hotel social" podría ser de menor categoría, ILUNION Hotels invirtió masivamente en diseño y experiencia de cliente: zonas comunes espectaculares, tecnología de vanguardia y una hospitalidad que toca la fibra emocional.

#### ➤ **Accesibilidad Universal**

Lo que para otros es una obligación legal, para ILUNION Hotels es una ventaja competitiva. Un hotel certificado bajo la norma UNE 170001 de Accesibilidad Universal es más cómodo para una persona en silla de ruedas, pero también para un ejecutivo con una maleta pesada o una familia con un cochecito de bebé. La accesibilidad mejora la experiencia de todos.

#### ➤ **Innovación con Propósito**

Han desarrollado el único motor de reservas accesible del mundo. Además, están integrando **IA y robótica**. Pero, a diferencia de otras compañías que usan la IA para reducir plantilla, ILUNION Hotels la usa para eliminar tareas repetitivas y permitir que sus empleados se centren en lo que mejor hacen: **conectar humanamente con el huésped**.

### Métricas que Desafían la Lógica Tradicional

El Buen Gobierno exige transparencia y resultados. Los datos sectoriales revelan una realidad contundente:

1. **EBITDA:** Mientras la media del sector lucha por mantenerse competitiva, ILUNION Hotels alcanza márgenes de EBITDA del 25-26%. En 2024, esto se traduce en cerca de 50 millones de euros sobre una facturación de casi 200 millones.
2. **Clima Laboral:** Un índice de satisfacción interna del **90%**. En una industria que sufre de "burnout" constante, ILUNION Hotels ha creado un oasis de bienestar.
3. **Conflicto Cero:** La alineación entre los sindicatos, la dirección y la propiedad es total. No hay huelgas, no hay litigios constantes; hay una misión común.

Una empresa sin rotación y con un clima laboral del 90% es inherentemente más eficiente porque no gasta recursos en reclutamiento constante ni sufre la pérdida de "know-how".

### ESG y el Rol del BG: hacia un Capitalismo Consciente

El modelo de ILUNION Hotels es la encarnación perfecta de los criterios ESG (*Environmental, Social, and Governance*), como lo demuestra el hecho de ser la compañía hotelera con la **valoración B Corp** más alta del mundo en su categoría.

- **Social:** Es evidente. Inclusión, diversidad y retorno social.
- **Environmental:** Su compromiso con el medio ambiente es parte integral de su operación.
- **Governance:** El Buen Gobierno de ILUNION Hotels se manifiesta en su estructura de propiedad transparente, su visión a largo plazo y, sobre todo, en su voluntad de ser "copiados".

ILUNION Hotels no guarda su modelo como un secreto industrial; lo ofrece como un manual de instrucciones para que el sector turístico —y el empresarial en general— entienda que el éxito sostenible solo es posible si es inclusivo.

## Impacto más allá del Balance: hospitalidad en tiempos de guerra

La historia de ILUNION Hotels no estaría completa sin mencionar su papel como agente social activo. Durante la pandemia, sus hoteles se convirtieron en hospitales. Más recientemente, han acogido a más de 15.000 refugiados ucranianos, ofreciendo no solo techo, sino dignidad y, en muchos casos, empleo.

Esto demuestra que cuando una empresa tiene una cultura interna sana y un propósito claro, su capacidad de reacción ante las crisis mundiales es infinitamente superior. No necesitan un comité de crisis para decidir si ayudar; ayudar está en su código genético.

## La Mejor Tecnología es la Cultura

La historia de ILUNION Hotels nos deja una conclusión poderosa y necesaria para el nuevo liderazgo empresarial: la mejor tecnología, el mejor diseño y la mejor ubicación no pueden compensar una cultura operativa rota. Al dar acceso al trabajo a quienes habían sido excluidos, no solo han transformado la vida de esas personas; han transformado la métrica del éxito. Han demostrado que la productividad no nace de la presión, sino de la pertenencia. ILUNION Hotels ha dejado de ser un "experimento social" para convertirse en el estándar de oro de la hotelería moderna.

ILUNION Hotels, lo tiene claro: la economía no va de números; va de personas. Y cuando las personas están bien, el negocio no solo funciona: se vuelve extraordinario.

Como bien dice José Ángel Preciados al cierre de la conversación: *"El que no es fan nuestro, es que no tiene corazón... o no ha entendido nada de economía"*.

Gracias a **Jose Ángel Preciados** y a su equipo: **Elena Martín Cuesta** (Directora de Sostenibilidad y Excelencia) y **Teresa Zamora** (Directora de Marketing y Comunicación), por su recibimiento, soporte y ayuda.



**Carlos Henriquez**



Comisión Estrategia y Expansión



**Lina Robles**

Comisión Estrategia y Expansión



[www.ciybg.org](http://www.ciybg.org)



[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)