



El Impacto Corporativo en América Latina

El Caso de Ilunion

Latimpacto

La iniciativa

Ilunion, el brazo empresarial del Grupo Social ONCE, maneja alrededor de 50 líneas de negocio que abarcan desde hotelería y lavanderías industriales hasta contact centers y consultoría en accesibilidad.

Su modelo operativo se fundamenta en la generación de empleo para personas con discapacidad y colectivos en riesgo de exclusión, demostrando que este objetivo social puede estar intrínsecamente ligado a la rentabilidad económica.

A través de su propia experiencia y éxito en la inclusión laboral, Ilunion busca inspirar y guiar a otras empresas, ofreciendo servicios de consultoría en accesibilidad universal y estrategias de inclusión laboral.

Su enfoque se centra en desmitificar la percepción de la discapacidad en el entorno laboral, promoviendo la idea de que el talento no conoce de limitaciones y que la diversidad enriquece a las organizaciones, al tiempo que se atienden las necesidades de un mercado cada vez más consciente de la importancia de la inclusión.

Con un fuerte compromiso con la creación de entornos de trabajo óptimos y con la excelencia en el servicio, Ilunion se posiciona como un referente en la inclusión laboral y un motor para el cambio social dentro del mundo empresarial.



Corporativo:

Grupo Social ONCE – Ilunion.

Sector económico:

Servicios.

Descripción de la empresa:

Grupo Social ONCE es una organización española que impulsa la inclusión de personas con discapacidad a través de la ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles con una lotería social), Fundación ONCE (formación, empleo y accesibilidad) e Ilunion, su grupo empresarial.

Nombre del programa:

Ilunion.

Países de implementación:

España, Portugal y Colombia.

Población objetivo:

Personas con discapacidad y colectivos en riesgo de exclusión.

Contexto de la estrategia de impacto

El desafío

Las personas con discapacidad, que constituyen cerca del 15 % de la población mundial, enfrentan una escasez crítica de oportunidades laborales y barreras sustanciales para su acceso al empleo. Esta problemática se agudiza por una percepción empresarial negativa y por el desconocimiento e inexperiencia de las organizaciones en la implementación efectiva de estrategias de inclusión laboral.

La ausencia de casos de éxito documentados y replicables que demuestren la viabilidad económica de modelos inclusivos limita la adopción de estas prácticas por parte de otras empresas. En consecuencia, hay una disminución significativa en las oportunidades laborales disponibles para este segmento poblacional, lo que a su vez genera desmotivación y desconfianza en las promesas de empleo.

Desde una perspectiva empresarial, la omisión de esta población representa además una pérdida de un segmento de mercado considerable, dado que las personas con discapacidad a menudo enfrentan barreras de accesibilidad a productos y servicios. Ejemplos de estas barreras incluyen sitios web no accesibles para personas con discapacidad visual, contact centers no adaptados para personas con discapacidad auditiva o infraestructuras físicas inaccesibles, entre otros.

La solución

Ilunion propone que la contratación de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión no debe ser vista sólo como un fin en sí mismo, sino como un medio estratégico para la construcción de un entorno laboral y social más equitativo.

El objetivo primordial de Ilunion es la normalización de la participación de las personas con discapacidad en el empleo. Para lograr esto, la organización busca inspirar a otras empresas a reconocer y valorar el talento inherente en este colectivo, fomentando la replicación de su modelo inclusivo.

El impacto que Ilunion aspira a generar trasciende su ámbito interno, proyectándose al sector empresarial en general. Entienden la discapacidad como una característica más del empleado, abogando de forma vehemente por la igualdad de derechos y oportunidades en el ámbito laboral para esta población. Este propósito responde a la misión explícita del grupo: "Construir un mundo mejor con todos incluidos".

Gobernanza de la estrategia de impacto

El rol del corporativo y su fundación

La ONCE y su Fundación son los accionistas y principales impulsores de la estrategia general del grupo y han establecido el propósito social fundamental de la inclusión laboral de las personas con discapacidad, la accesibilidad universal y la educación inclusiva como objetivos prioritarios.

A través de su Consejo General, definen la estrategia que guía las acciones de la ONCE (como mayor prestataria mundial de servicios sociales para personas ciegas y con discapacidad visual, además de promotora de la segunda lotería del Estado), la Fundación ONCE (con sus tres pilares: formación, empleo y accesibilidad) e Ilunion (como grupo empresarial), exigiendo a todas las líneas de negocio un compromiso con la inclusión, al ser el mandato principal de sus accionistas.

El rol de la empresa

El rol principal de Ilunion es generar oportunidades laborales para personas con discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión a través de un modelo de negocio rentable y sostenible. Actúa como un holding con diversas líneas de negocio en diferentes sectores.

Ilunion ejecuta la estrategia definida por la ONCE y su Fundación en el ámbito empresarial, buscando el equilibrio entre la rentabilidad económica y la rentabilidad social.

El rol de los aliados externos

Los aliados (alcaldías, organizaciones de personas con discapacidad, cajas de compensación, etc.) son actores estratégicos en el territorio, facilitan la identificación y el acceso a personas con discapacidad y colectivos vulnerables que buscan empleo.

Las alcaldías y las organizaciones de personas con discapacidad proporcionan información y cercanía con la población objetivo. Las cajas de compensación y otras instituciones contribuyen a identificar candidatas y candidatos para las vacantes de la compañía.

El valor de las alianzas

Ilunion prioriza el establecimiento de alianzas estratégicas con actores clave en las comunidades donde se implanta, con el objetivo de identificar personas con discapacidad y colectivos vulnerables para sus convocatorias laborales.

Esta estrategia de coordinación público-privada es crucial, ya que facilita a Ilunion un acceso directo y una comprensión profunda de la población objetivo, así como un conocimiento exhaustivo de las dinámicas y realidades del contexto local. Para ello, Ilunion se enfoca en crear relaciones con potenciales agentes de cambio y aliados, privilegiando el desarrollo de alianzas genuinas y colaborativas sobre meras relaciones contractuales mercantiles.

Estas alianzas se fundamentan en la ayuda mutua para la consecución de objetivos comunes, incluso si estos difieren en su naturaleza. En términos generales, los aliados estratégicos amplían en forma significativa el alcance de Ilunion, al fungir como vínculo entre la empresa y la comunidad, y optimizan la coordinación entre actores para generar un impacto colectivo sustancial en la inclusión laboral.



Las alianzas estratégicas permiten a Ilunion ampliar significativamente el alcance de su impacto, principalmente en la convocatoria para las vacantes.

Para conocer más elementos con los cuales maximizar el impacto consulte el reporte El impacto corporativo en América Latina.

La estrategia de impacto

Ilunion opera con 50 líneas de negocio en sectores intensivos en mano de obra (hotelería, lavanderías industriales, contact centers, residencias para adultos mayores, facility services, economía circular y consultoría en accesibilidad, por ejemplo). Su objetivo común es la contratación de personas con discapacidad y colectivos en riesgo de exclusión, utilizando la rentabilidad económica como motor. La expansión internacional comenzó con lavanderías industriales en Colombia en 2015 (donde actualmente tienen operación en Medellín y Bogotá), buscando innovar y ser un referente de calidad en el sector.

4 Pilares del Modelo Empresarial - Social:

Inclusión de personas en riesgo de exclusión intrínsecamente ligado a la rentabilidad económica.

1

Personas

Contratación de talento diverso e inversión en adaptación de espacios físicos, beneficios sociales, trato igualitario, formación continua, retroalimentación y liderazgo humanista que valora la singularidad de cada empleado. Creación de una marca empleadora atractiva y establecimiento de alianzas estratégicas para identificar y atraer talento.

2

Excelencia

Mantenimiento de altos estándares de calidad en todas sus operaciones, demostrando que la inclusión laboral se traduce en un valor añadido y no en una limitación. Métricas como ausentismo, rotación y encuestas de satisfacción a clientes reflejan que el bienestar y compromiso del empleado se evidencian en la alta satisfacción por el servicio prestado.

3

Sostenibilidad

Modelo de negocio autosuficiente y rentable que no depende de donaciones. La inclusión como una estrategia de negocio sostenible.

4

Transformación

Inspirar y acompañar a otras empresas en la accesibilidad física, social y tecnológica, tanto de cara a trabajadores como a clientes, contribuyendo a la transformación hacia modelos empresariales más inclusivos.

Medición de impacto

La evaluación del impacto social en Ilunion se articula a través de un conjunto de indicadores clave, centrados en el bienestar y la permanencia de su capital humano. La organización emplea métricas cuantitativas como el ausentismo y la rotación de personal para inferir la calidad del ambiente laboral y la satisfacción de los empleados. Estos indicadores son considerados reflejo indirecto de la adecuación de las condiciones de trabajo y del nivel de integración de los empleados.

De manera complementaria, Ilunion implementa encuestas anuales de satisfacción del trabajador con el fin de recabar retroalimentación directa y cualitativa sobre su experiencia laboral. Si bien se reconoce la potencial presencia de sesgos en la autodeclaración de satisfacción, los resultados de estas encuestas proveen información valiosa sobre el nivel de felicidad y compromiso del personal.

En el contexto específico de sus operaciones en Colombia, las encuestas han revelado elevados porcentajes de trabajadores que reportan sentirse satisfechos con su empleo. Este hallazgo, en conjunto con los bajos índices de ausentismo y rotación, sugiere un alto grado de satisfacción y compromiso entre los empleados de Ilunion en dicho país. La coherencia entre las métricas cuantitativas y cualitativas refuerza la evidencia del impacto positivo de su modelo inclusivo en el bienestar laboral.



El impacto alcanzado



Se han generado 340 puestos de trabajo en Colombia:

el 64 % son personas con discapacidad y el 11 % pertenecen a colectivos en riesgo de exclusión.



La rentabilidad sobre ventas es del 30 %

en sus operaciones en Colombia, con un EBITDA de más de USD 2.5 millones en 2024.



El 93 % de los trabajadores

en Colombia reportan sentirse felices en su trabajo.



La tasa de ausentismo
laboral es de solo 2 %.



La encuesta de satisfacción de clientes por los servicios prestados es
de 8,5 puntos sobre 10.

“Nuestro objetivo es la contratación de personas con discapacidad y colectivos en riesgo de exclusión, y nuestro medio para lograrlo es generar rentabilidad económica. Cuanto más crezcamos más personas con discapacidad contratamos, y mucho mejor para nuestro objetivo, que es la normalización de ese colectivo en el empleo ordinario. A nosotros no nos importa cuál es la discapacidad, para nosotros es una condición más del candidato. El que se ajuste mejor al perfil que tenemos es al que contratamos.

Pero además de ofrecer una oportunidad laboral, queremos ser el mejor lugar para trabajar en todos los aspectos, que se sientan felices de trabajar con nosotros y eso es lo que nos muestran las cifras.

Pero la gran dificultad que enfrentamos es la convocatoria y el empoderamiento de esas personas con discapacidad. Muchos vienen con la mentalidad de “yo no puedo”, entonces el gran reto es que se lo crean.”

Francisco Centeno - Director de Desarrollo de Negocio Internacional de Ilunion.

Articulación con el negocio

Ilunion opera bajo la premisa de que la inclusión laboral debe ser económicamente viable, de lo contrario no es sostenible en el tiempo. Esta convicción impulsa la búsqueda y contratación de talento sin distinción de discapacidad, donde esta última es considerada una característica más del empleado, equiparable a cualquier otra cualidad profesional, y por lo tanto prima la meritocracia en la selección del personal, pero con una perspectiva de inclusión. De esta forma, tanto la operación como el modelo de negocio de Ilunion están completamente alineados con el objetivo central de Grupo Social ONCE: promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad de una manera autosuficiente y con un impacto significativo en el mercado.

La contratación de personas con discapacidad, en este marco, no se concibe como un acto de asistencialismo, sino como una estrategia de negocio fundamental y sostenible.



Lecciones aprendidas

La marca corporativa es un activo valioso

Iniciar operaciones en nuevos territorios plantea el desafío de conectar con personas con discapacidad que, a menudo, han enfrentado una escasez crónica de oportunidades y han desarrollado desconfianza hacia las promesas de empleo.

Para superar esto es fundamental construir una marca empleadora sólida y confiable. Generar esa confianza inicial es crucial para que este talento, a menudo "oculto", se sienta seguro de acercarse y participar en nuevas oportunidades laborales. Esto implica no solo ofrecer puestos, sino demostrar un compromiso genuino y sostenido con su inclusión.

El valor de un liderazgo consciente

Expandirse a mercados internacionales como Colombia y Portugal puso de manifiesto la complejidad de transferir una cultura organizacional arraigada desde España a contextos con dinámicas y valores muy distintos.

La clave del éxito reside en que los líderes sirvan de ejemplo para que los colaboradores locales no sólo comprendan el propósito social de la empresa, sino que lo interioricen y lo fusionen con los objetivos empresariales, adoptando los valores de la empresa. Y esto se consigue con un liderazgo humanista.

La rentabilidad como catalizador del impacto

El éxito de un modelo de negocio inclusivo como el de Ilunion no solo depende de un compromiso genuino con la inclusión desde los más altos niveles (accionistas como la ONCE), sino también de la ejecución de ese propósito a través de un modelo de negocio rentable. Esto significa que la inclusión no debe depender de subvenciones o donaciones externas, sino que debe ser económicamente viable por sí misma.

Demostrar que la inclusión laboral es rentable y beneficiosa es la lección más poderosa, ya que valida el modelo y fomenta su replicabilidad en el mercado.

Más información

www.gruposocialonce.com

Agradecemos la contribución para la elaboración de este estudio de caso a:
Francisco Centeno - Director de Desarrollo de Negocio Internacional de Ilunion.