

ILUNION Sustainability Way: Cómo convertir la sostenibilidad en el motor de tu negocio

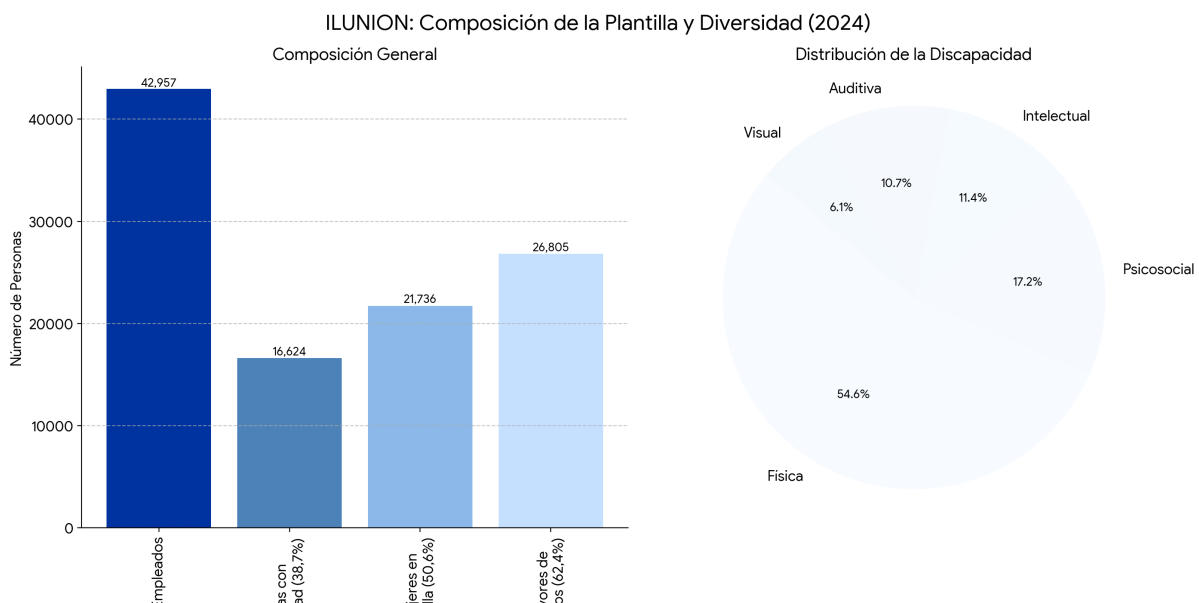
INTRODUCCIÓN MÁS ALLÁ DE LA RESPONSABILIDAD, HACIA LA IDENTIDAD CORPORATIVA

En el actual panorama empresarial, la sostenibilidad ha dejado de ser un mero apéndice de la comunicación corporativa para convertirse en un imperativo estratégico. Sin embargo, mientras muchas empresas todavía luchan por integrar criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) en su gestión, algunas, como ILUNION, hemos dado un paso más allá: hemos hecho de la sostenibilidad el núcleo de su identidad y su principal motor de rentabilidad.

Para las empresas que aspiran a la excelencia, el modelo de ILUNION, conocido como "Sustainability Way", ofrece una hoja de ruta clara, no para imitar sus resultados, sino para comprender su metodología. ILUNION demuestra que la rentabilidad económica y el impacto social no solo pueden convivir, sino que se refuerzan mutuamente.

Nacida en el seno del Grupo Social ONCE, Ilunion ha logrado construir un modelo empresarial único en España que demuestra que la rentabilidad económica, el impacto ambiental y la sostenibilidad ambiental no solo pueden convivir sino reforzarse mutuamente, de esta forma ha logrado integrar la sostenibilidad en el corazón de su modelo de negocio. El propósito "construir un mundo mejor con tod@s incluid@s" se traduce en una forma distinta de entender la empresa y el valor.

Con más de 45.000 profesionales y un 38,1% de personas con discapacidad en su plantilla, Con más de 50 líneas de negocio en seis divisiones, ILUNION ha mostrado resiliencia e innovación en sectores diversos, a la vez que cubre España y se expande a mercados internacionales (Portugal y Colombia).



Entonces, ¿Es posible construir una estrategia empresarial donde la rentabilidad, la inclusión social y la sostenibilidad avancen al mismo nivel? ¿Cómo integrar de forma sistemática la sostenibilidad en todas las empresas y áreas del Grupo, manteniendo su identidad única?

EL CAMBIO DE PARADIGMA: CUANDO EL PROPÓSITO LIDERA A LA ESTRATEGIA

ILUNION parte de una idea sencilla pero profundamente transformadora: el valor empresarial no puede medirse únicamente en términos económicos.

Su modelo se apoya en el concepto de “cambiar la forma de ver valor”, integrando el impacto social y ambiental como parte esencial de su estrategia.

Esto implica que, la sostenibilidad, no se gestiona como un área funcional o un conjunto de iniciativas sino como un sistema de gestión transversal alineado con el negocio y orientado a resultados. A la hora de definir su modelo, ILUNION entiende que su estrategia de sostenibilidad no nace de un análisis de mercado, sino de su ADN y para ello, ha consolidado su estrategia en torno a cuatro pilares corporativos –*Personas, Transformación, Excelencia y Sostenibilidad*– apoyados por la ética y la innovación social y reforzados mediante los tres ejes ASG (Ambiental, Social y de Buen Gobierno).

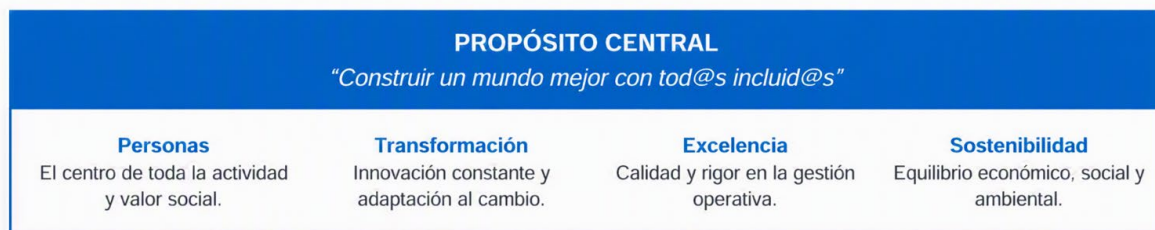
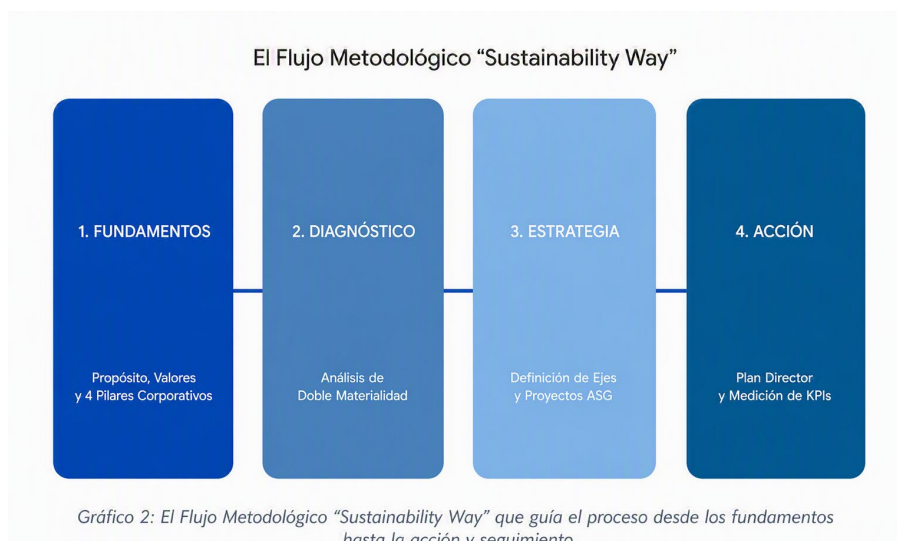


Gráfico 1: Los Pilares Estratégicos de ILUNION - Un sistema interconectado donde el propósito central impulsa a las Personas, la Transformación, la Excelencia y la Sostenibilidad

La estrategia, por tanto, se erige sobre cuatro pilares que definen su cultura y actúan como un sistema de control para cualquier decisión.

LA CLAVE NO ES SOLO QUÉ HACER SINO CÓMO SE HACE

Si algo diferencia a ILUNION es que ha sistematizado la sostenibilidad con el mismo rigor que cualquier proceso estratégico. Su modelo permite responder a una pregunta clave para muchas organizaciones “¿cómo construir una estrategia de sostenibilidad que sea real, operativa y medible?”



1. Fundamentos: Decisiones basadas en el análisis

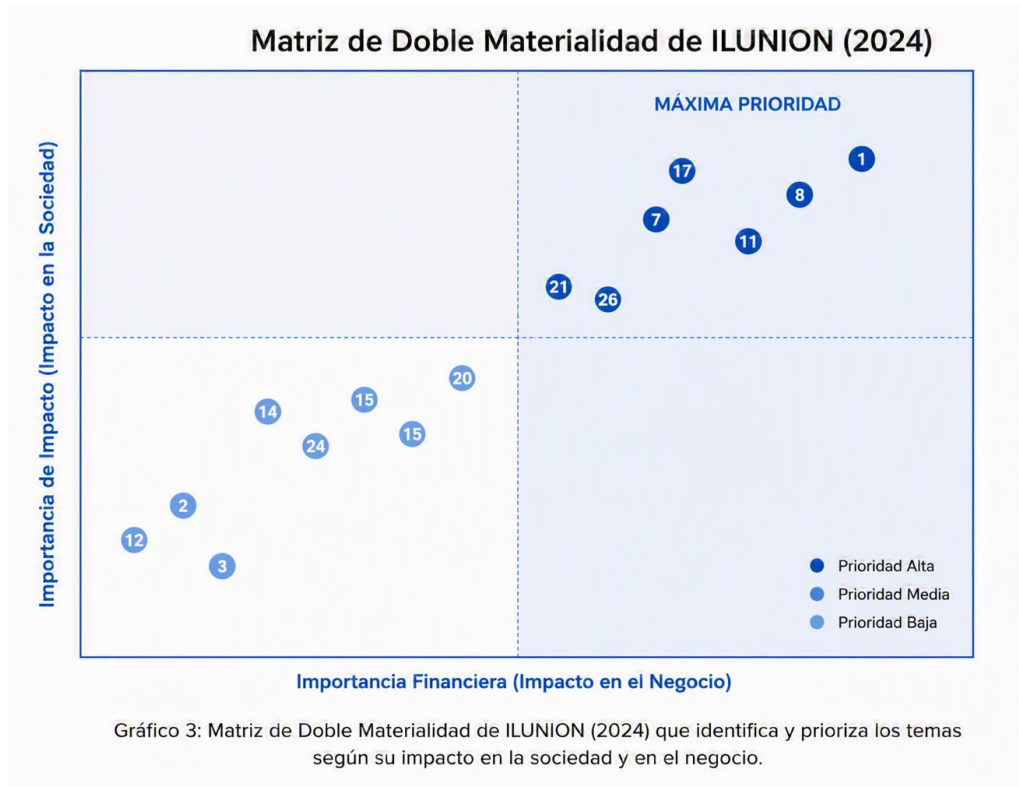
Partimos de un análisis riguroso del contexto, evaluando tendencias globales, la regulación sobre sostenibilidad y las mejores prácticas del mercado. Internamente, conectamos este análisis con nuestro propósito y cultura.

Todo ello permitió dibujar un diagnóstico compartido de los retos y oportunidades de ILUNION en sostenibilidad y los retos específicos de los sectores en los que opera.

2. Diagnóstico: El poder de la doble materialidad

Una vez sentados los cimientos, comienza el proceso técnico. ILUNION adopta una metodología rigurosa para realizar un diagnóstico completo: el análisis de doble materialidad. Este concepto analiza la sostenibilidad desde dos perspectivas:

- Materialidad de Impacto ("Hacia Afuera"): ¿Cómo impactan las operaciones de ILUNION en la sociedad y el medioambiente?
- Materialidad Financiera ("Hacia Adentro"): ¿Cómo afectan los factores externos de sostenibilidad a la rentabilidad de ILUNION?



ILUNION aborda por tanto, la sostenibilidad, como un ejercicio de inteligencia empresarial y no como una iniciativa reputacional.

3. Estrategia: Definición de ejes y proyectos ASG

La estrategia no se construye de una forma centralizada sino que, en ILUNION se impulsa un proceso participativo en el que:

- Se involucran todas las áreas y empresas que conforman el grupo
- Se analizan capacidades, riesgos y oportunidades de forma conjunta

- Se genera un consenso real sobre las prioridades estratégicas

El resultado es un Plan Director de Sostenibilidad («ILUNION Sustainability Way») que no se queda en declaraciones, sino que define medidas accionables, priorizadas y alineadas con el negocio.

4. Acción: Un plan medible con KPIs

El resultado es claro: la sostenibilidad se gestiona como parte del negocio no como un proyecto en paralelo que además tiene como objetivo medir para mejorar: la sostenibilidad gestionada con datos. ILUNION ha dado un paso más allá al integrar la sostenibilidad en sus sistemas de control:

- Cuadro de mando con 66 indicadores vinculados a los ODS de la Agenda 2030
- Herramientas digitales para seguimiento de emisiones, recursos e impactos
- Integración de la información ESG en el sistema de control interno corporativo
- Además, la compañía mide su impacto social con herramientas específicas como Prosper4All permitiendo gestionar la sostenibilidad con criterios objetivos y comparables

LIDERAZGO Y GOBERNANZA: EL IMPULSO DESDE LA CIMA

La implantación exitosa de la estrategia de sostenibilidad se atribuye en gran parte a un liderazgo activo desde la alta dirección. El Consejero Delegado de ILUNION, Alejandro Oñoro, ha reafirmado públicamente que la sostenibilidad es un pilar fundamental en la estrategia del Grupo y una palanca clave para su propósito.

Órgano / Instrumento	Función en el Modelo de Sostenibilidad
Consejo de Administración	Supervisión estratégica y aprobación de planes directores.
Dirección de Ética, Sostenibilidad y Alianzas	Liderazgo ejecutivo y coordinación transversal en el Comité Directivo.
Comités y Políticas Internas	Garantía de transparencia, cumplimiento normativo y comportamiento ético.
Cuadro de Mando (66 KPIs)	Medición continua del impacto y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Gráfico 4: Modelo de Gobernanza de la Sostenibilidad de ILUNION que articula la supervisión estratégica, el liderazgo ejecutivo, los mecanismos de control interno y la medición del desempeño a través de indicadores clave alineados con los ODS.

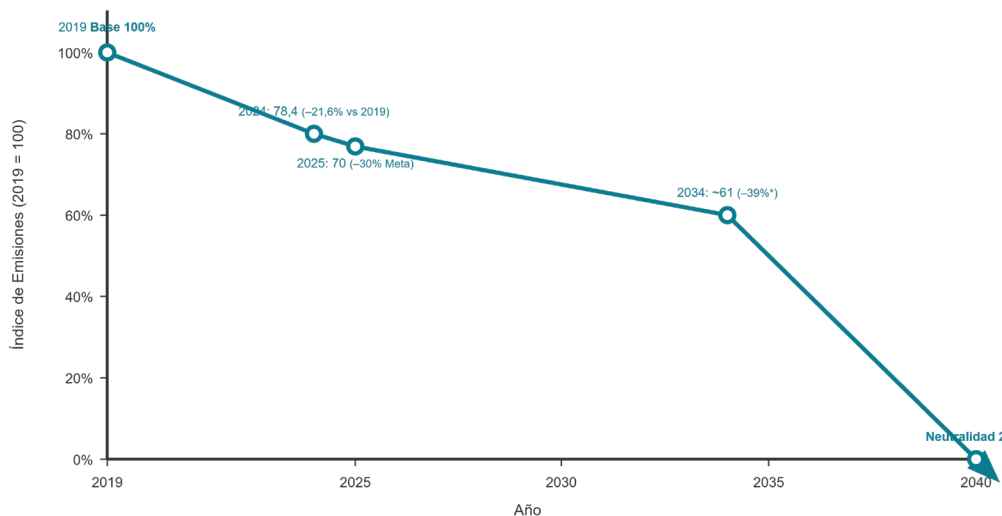
RESULTADOS TANGIBLES: DEL PLAN A LA REALIDAD

El plan define objetivos generales (como consolidar la sostenibilidad como eje transversal de la estrategia corporativa) y, sobre todo, organiza las iniciativas en torno a los tres ejes de sostenibilidad (Ambiental, Social y Buen Gobierno) con objetivos específicos en cada ámbito. Para cada eje se fijaron

proyectos estratégicos, indicadores de desempeño y metas anuales mensurables, alineados con marcos como ODS, estándares GRI, SBTi (ciencia climática) o EFQM.

IMPACTO AMBIENTAL se definieron ejes de actuación como energía y cambio climático, economía circular, agua y biodiversidad, con metas concretas

- Reducir un 39% las emisiones de CO₂ al 2034 y neutralidad climática al 2040
- Plan de descarbonización con objetivos a 2030 y 2040
- Proyectos transversales (Plan de Movilidad Sostenible accesible, Plan de Economía Circular, etc.)



IMPACTO SOCIAL ILUNION continúa ampliando su impacto social positivo, en línea con su eslogan corporativo “Construir un mundo mejor con tod@s incluid@s se reforzaron objetivos de inclusión laboral, impacto social y bienestar

- 38,7% de personas con discapacidad en la plantilla
- 89 acciones de acción social en ámbitos como voluntariado corporativo, apoyo a colectivos en riesgo o formación para la empleabilidad de jóvenes, con la participación de 7.000 empleados voluntarios y más de 28.500 beneficiarios de acciones sociales en 2025
- Su política de diversidad asegura la igualdad de oportunidades y la inclusión de todos los colectivos (por ejemplo, programas de mentorización interna para el desarrollo de talento de personas con discapacidad y promociones internas de empleados con alto potencial)
- ILUNION colabora con entidades sociales y empresas para impulsar proyectos inclusivos (por ejemplo, aliado con universidades para mentorar a jóvenes en proyectos con impacto, o la alianza con Timpers creando calzado integrado por personas con discapacidad)
- Sistemas avanzados de medición del impacto social

GOBERNANZA ILUNION ha avanzado en la profesionalización, ética y transparencia de su gestión

- Nuevas políticas y sistemas de cumplimiento (por ejemplo, aprobación de 9 políticas internas de gobierno corporativo en 2023 para reforzar la ética y los procesos de autorregulación).
- Integración de ESG en los sistemas de control y reporte
- Proyecto #ILUNION4HumanRights, que incluyó la firma de una nueva Política corporativa de Derechos Humanos para todas las empresas
- Gestión estructurada de stakeholders y alianzas

Este plan fue co-creado con la participación de todas las empresas y áreas de ILUNION: cada división elaboró su plan de sostenibilidad específico alineado al marco común, garantizando la adaptación a sus actividades y una implicación real en toda la organización.

LA SOSTENIBILIDAD CON LETRA PROPIA: UNA TIPOGRAFÍA ÚNICA

Para transmitir auténticamente nuestro enfoque y huir del “ruido” corporativo, en ILUNION decidimos escribir la sostenibilidad con nuestra propia letra. Diseñamos una tipografía exclusiva de forma completamente artesanal en colaboración con La Casa de Carlota, un estudio de diseño pionero que incluye a creativos neurodivergentes en su equipo.



En esta tipografía, cada letra es única, al igual que nuestras personas. Se trata de un diseño valiente que deconstruye nuestra fuente corporativa en un ejercicio de libertad e inclusión. La gran protagonista de este viaje es la letra “S”, que no es solo un signo, sino un emblema del ILUNION Sustainability Way: una S de Sentido, de Sociedad y de Sostenibilidad.



- Colaboración: Diseñada junto a La Casa de Carlota, integrando el talento de creativos neurodivergentes.
- Concepto: Deconstrucción de la fuente corporativa para celebrar la diversidad y la inclusión.
- Simbolismo: La letra “S” representa el Sentido, la Sociedad y la Sostenibilidad.

CLAVES PARA INTEGRAR LA SOSTENIBILIDAD EN TU ORGANIZACIÓN

El caso ILUNION demuestra que una estrategia de sostenibilidad eficaz requiere varios factores clave:

1. Propósito, liderazgo y cultura ética

La sostenibilidad debe partir de un propósito corporativo claro, respaldado por el compromiso visible de la alta dirección y por una cultura organizativa coherente.

En ILUNION, la visión de “construir un mundo mejor con tod@s incluid@s” conecta la agenda ASG con la identidad de la compañía y orienta la toma de decisiones. Este enfoque se refuerza mediante mensajes, políticas, formación y programas de liderazgo que ayudan a integrar la sostenibilidad en la gestión diaria.

2. Planificación rigurosa y participativa

El Plan Director *Sustainability Way* permitió alinear a toda la organización en torno a objetivos comunes de sostenibilidad.

Su elaboración combinó análisis interno y externo, actualización de la matriz de doble materialidad, consulta a los grupos de interés y consenso con los negocios del Grupo. Este método, apoyado en datos, participación y estándares internacionales como ODS, GRI, ISO y ESRS, facilita priorizar los asuntos relevantes, ganar legitimidad y asegurar una implantación realista y compartida.

3. Gobernanza y estructura de seguimiento

La integración real de la sostenibilidad exige responsabilidades definidas, órganos específicos de seguimiento y capacidad para incorporar los criterios ASG a la gestión diaria.

En ILUNION, las áreas y comités especializados, junto con políticas formales en derechos humanos, igualdad y medioambiente, aportan autoridad, recursos y coherencia al modelo. De este modo, la sostenibilidad se consolida como una prioridad estratégica y no como una iniciativa aislada.

4. Medición, transparencia y aprendizaje

ILUNION utiliza indicadores ASG y herramientas tecnológicas para medir el avance de sus iniciativas y orientar las decisiones con datos objetivos.

Este sistema permite evaluar resultados ambientales, sociales y de gobernanza —como la reducción de emisiones, la inclusión laboral o las certificaciones— y rendir cuentas ante la dirección y los grupos de interés. Los informes verificados y los formatos divulgativos, como micrositios o eventos de puertas abiertas, refuerzan la confianza, la reputación y el aprendizaje compartido.

5. Innovación y alianzas para escalar el impacto

La transformación digital, la innovación abierta y la colaboración con socios estratégicos permiten acelerar la ejecución y ampliar el alcance de la sostenibilidad.

Soluciones tecnológicas verdes, reingeniería de procesos, programas de intraemprendimiento y espacios como el Observatorio ILUNION o *Impulsa* aportan nuevas perspectivas. Además, las alianzas con instituciones, clientes, proveedores, universidades, entidades sociales y organizaciones como ONCE, Forética, DIRSE o SERES refuerzan la legitimidad del modelo y multiplican su impacto social y ambiental.

Cómo integrar la sostenibilidad en tu organización



DESAFÍOS

El despliegue de una estrategia de sostenibilidad tan ambiciosa plantea retos relevantes. ILUNION los aborda con transparencia y los integra en su proceso de mejora continua.

- **Desafíos internos:**
 - **Complejidad organizativa:** desplegar la estrategia de forma ágil y homogénea en un grupo con más de 50 negocios exige coordinación y visión compartida. Para responder a este reto, ILUNION está impulsando espacios transversales entre

divisiones y herramientas digitales, como la *Stakeholders App*, que centralizan la información de sostenibilidad y facilitan el trabajo colaborativo.

- **Cultura y medición:** demostrar el retorno de la sostenibilidad requiere traducir sus impactos en datos comprensibles para la toma de decisiones. Por ello, la compañía trabaja en la monetización del impacto, con el objetivo de expresar el valor social y ambiental en términos económicos y comparables.
- **Desafíos externos:**
 - **Presión regulatoria:** la evolución de la normativa europea, como la CSRD o las obligaciones de debida diligencia, exige una adaptación continua. ILUNION responde anticipándose a los requisitos, adoptando estándares exigentes antes de su obligatoriedad y participando en foros especializados para mantenerse a la vanguardia.
 - **Cadena de valor:** asegurar que los proveedores comparten el mismo nivel de compromiso ASG es clave para preservar la coherencia del modelo. Para ello, ILUNION ha reforzado su proceso de homologación de proveedores mediante GoSupply, incorporando una evaluación rigurosa de su desempeño ambiental, social y de gobernanza.

En síntesis, ILUNION demuestra que la sostenibilidad debe formar parte de la estrategia empresarial y no gestionarse como un añadido. Con liderazgo, gobernanza, datos, cultura y alianzas, cualquier organización puede construir un modelo adaptado a su realidad, capaz de generar impactos ambientales y sociales medibles sin renunciar a la competitividad.

MAS ALLÁ DE LA SOSTENIBILIDAD: UNA NUEVA FORMA DE HACER EMPRESA

ILUNION no ha integrado la sostenibilidad en su estrategia como un eje adicional, sino como el propio motor de su rentabilidad. Ha demostrado que existe otra forma de hacer empresa, en la que el valor no se mide solo en términos financieros, sino en la capacidad de generar impacto social real, sostenido y escalable.

En ILUNION Sustainability Way materializa esta visión: un modelo en el que la inclusión, la diversidad y la generación de oportunidades para las personas —especialmente aquellas en situación de vulnerabilidad— no son un fin reputacional, sino un factor directo de competitividad y diferenciación.

Aquí, sostenibilidad y rentabilidad dejan de ser conceptos en equilibrio para convertirse en una misma ecuación de valor. Cada decisión empresarial contribuye simultáneamente a resultados económicos sólidos y a la transformación social, consolidando un modelo donde el crecimiento solo es relevante si es inclusivo.

Porque en ILUNION, generar impacto social no es una consecuencia de la actividad: es la razón por la que la empresa compite, crece y lidera. Y eso redefine, de forma definitiva, qué significa crear valor.