

ILUNION

CONSTRUIR UN MUNDO MEJOR CON TODAS LAS PERSONAS INCLUIDAS

El objetivo central del Grupo ILUNION es "el impulso de iniciativas empresariales innovadoras que promuevan la inclusión laboral de personas con discapacidad y otros colectivos vulnerables, garantizando siempre un equilibrio robusto entre el crecimiento económico y el impacto social".

ILUNION es objeto de análisis en este informe porque es propiedad de Fundación ONCE y de la ONCE. Este modelo permite a ILUNION, un grupo empresarial, trasladar sus derechos económicos y de gobernanza hacia el propósito: creación de empleo para personas con discapacidad y otros colectivos en situación de vulnerabilidad.



DATOS CLAVE

- Ubicación: sede corporativa en Madrid. Con operaciones en toda España y desde 2018 en Colombia y Portugal.
- Fundación: en 1989 se constituye Grupo Fundosa y en 1993 CEOSA. Su fusión jurídica en 2015 forma el Grupo ILUNION S.L.
- Facturación (2024): 1.316,7 mill. €.
- Plantilla (2024): 42.957 personas, el 38,7% presentan algún tipo de discapacidad. De sus 535 centros de trabajo en España, el 44,7% son Centros Especiales de Empleo.
- Modelo de propiedad alternativa: orientada al propósito.
- Estructura jurídica: ILUNION pertenece a la corporación de derecho público y carácter social sin ánimo de lucro ONCE y a la Fundación ONCE.
- Propiedad alternativa desde su fundación (2015).

SOBRE LA EMPRESA

Con una presencia que se extiende más allá de España y una plantilla de más de 42.000 personas, de las cuales aproximadamente el 40% tienen algún tipo de discapacidad, el grupo demuestra que es posible liderar mercados competitivos manteniendo como prioridad la inclusión laboral de personas con discapacidad y colectivos en situación de vulnerabilidad. En la actualidad, ILUNION es la principal empresa de la economía social proveedora de servicios en España, por volumen de facturación. El éxito económico de

ILUNION se debe en gran medida a su fuerte compromiso por la diversificación, operando en más de 50 líneas de negocio distribuidas en seis divisiones: servicios, hotelera y hospitalaria, sociosanitaria, comercialización, consultoría y economía circular.

“La marca nació para priorizar sectores con alto potencial de empleo para personas con discapacidad, gestionando la diversidad como un valor estratégico”.

Ana María López de San Román, directora de Ética, Sostenibilidad y Alianzas.

ELECCIÓN DEL MODELO PEA

En 2022, ILUNION formaliza su propósito: “Construir un mundo mejor con todos incluidos”. Su visión es ser un proyecto empresarial competitivo de referencia que demuestre que la rentabilidad económica es compatible con la rentabilidad social, impulsando la transformación del mundo empresarial.

ILUNION nace en 2015, al fusionarse Grupo Fundosa, constituido en 1989, y CEOSA Corporación Empresarial, establecida en 1993. Hasta entonces, el Grupo Fundosa era la división empresarial creada por Fundación ONCE con el objetivo de generar empleo estable para personas con discapacidad. CEOSA era el grupo empresarial de la ONCE —corporación de derecho público y carácter social sin

ánimo de lucro nacida en 1938— de cara a generar rentabilidad para el apoyo a personas con discapacidad visual.

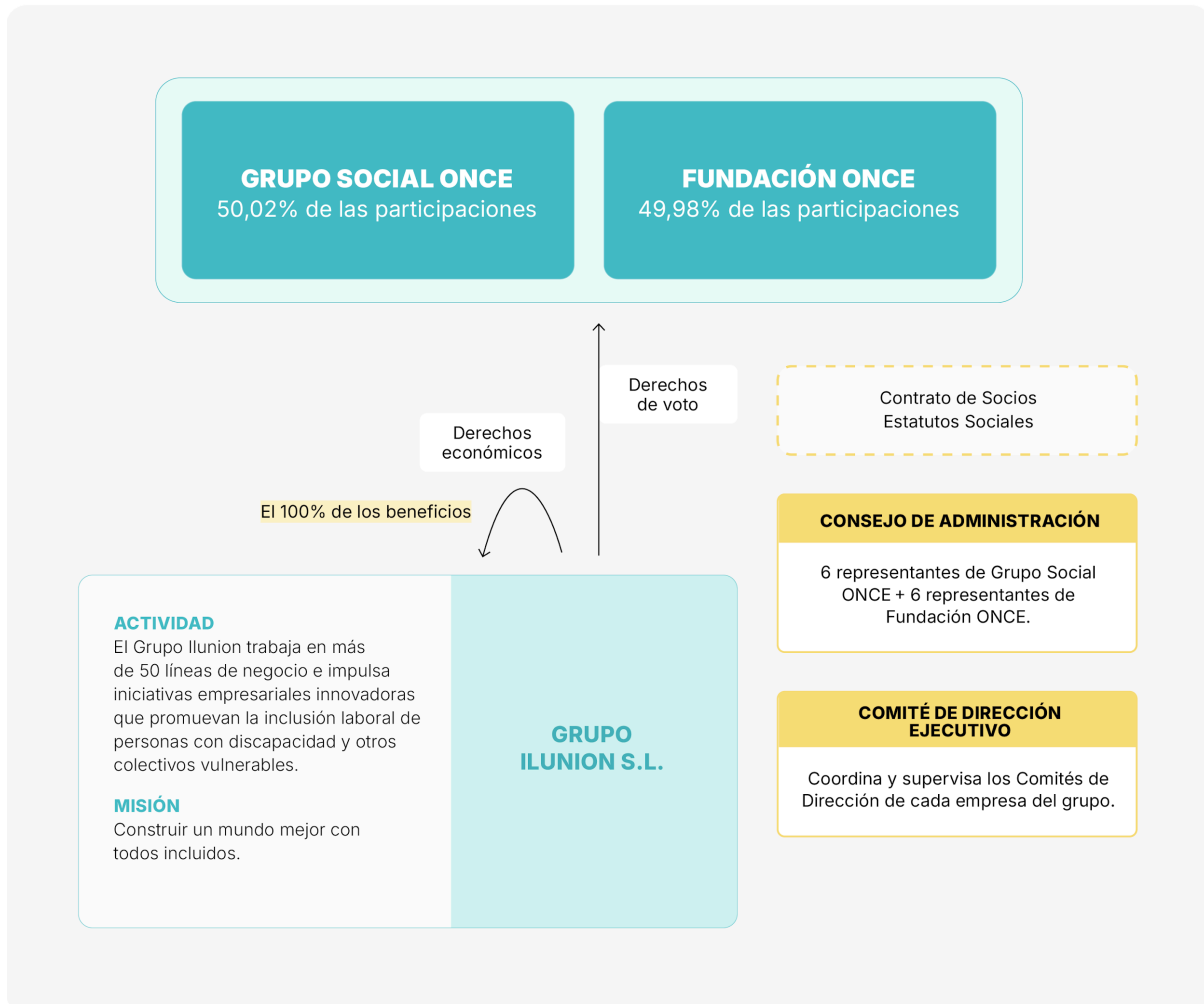
Ese año marcó un punto de inflexión con la integración de Fundosa y CEOSA y el lanzamiento de la marca ILUNION, un nombre que sintetiza los dos pilares del proyecto: Ilusión + Unión. El objetivo de la integración era maximizar la capacidad de generar empleo estable para personas con discapacidad desde todas las actividades del grupo. Como explica Ana María López de San Román, directora de Ética, Sostenibilidad y Alianzas: “la marca nació para priorizar sectores con alto potencial de empleo para personas con discapacidad, gestionando la diversidad como un valor estratégico”.

A lo largo de 2015 se establece la estructura actual de divisiones y funciones. La transición hacia esta estructura requirió una coordinación integral para soldar las operativas preexistentes, logrando una fusión orgánica de ambas casas bajo un mismo propósito institucional.

Lo que distingue a ILUNION en el panorama empresarial es su estructura de propiedad y un modelo de gestión diseñado específicamente para proteger su misión social por encima de los intereses puramente comerciales. Al ser el grupo empresarial propiedad de la Fundación ONCE y de la ONCE, se garantiza que los beneficios se reinvierten íntegramente en la creación de empleo para personas con discapacidad y otros colectivos vulnerables. Esta estructura de

'empresa propiedad de fundación' blinda el fin social de la organización, priorizando la creación de empleo de calidad para personas con discapacidad como su principal indicador de éxito.

Con el modelo consolidado en España, ILUNION inició su presencia internacional en 2018 y fundó en Colombia su primera lavandería industrial. En 2022 inaugura su primer *Contact Center* en Portugal



DERECHOS DE VOTO Y GOBERNANZA

A fecha de agosto de 2025, la titularidad de ILUNION reside íntegramente en el ecosistema del Grupo Social ONCE:

- **ONCE**, corporación de derecho público y carácter social sin ánimo de lucro: ostenta el control último global con una

participación directa del 50,35%.

- **Fundación ONCE**: posee el 49,65% de las participaciones.

Esta vinculación garantiza que el grupo no responda a intereses de inversión externa, sino a los fines sociales de sus entidades fundadoras. La gobernanza de ILUNION se articula a través de una estructura de pesos y contrapesos que

asegura la independencia en la toma de decisiones.

- **El Consejo de Administración:** es el máximo órgano de gobierno y está compuesto por 12 miembros de perfil marcadamente inclusivo. Su rol principal es asegurar que los planes estratégicos protejan la misión del grupo y supervisar indicadores clave, tanto financieros como de creación de empleo. Está compuesto por seis miembros propuestos por la ONCE y seis por la Fundación ONCE —de estos últimos, cinco representan al sector asociativo de la discapacidad en España—. Cabe destacar que el 100% de los miembros actuales del consejo son personas con discapacidad.
- **Comités de Dirección:** cada compañía del grupo posee su propio comité, coordinados todos por el Comité de Dirección Ejecutivo de Grupo ILUNION. Este comité se reúne mensualmente para hacer seguimiento de los objetivos y de los proyectos definidos en la estrategia del Grupo.
- Finalmente, es interesante destacar el papel del **Consejo General de ONCE**. Este órgano de 11 miembros se elige cada cuatro años por votación democrática de las personas afiliadas a la ONCE en base a candidaturas individuales. Es el propio Consejo, en su primera reunión constitutiva, quien elige a su presidencia -que lo es tanto

para la ONCE como para el Grupo Social ONCE (la ONCE, Fundación ONCE e ILUNION). Tras su conformación, el Consejo General renueva las direcciones generales de las entidades del Grupo Social ONCE, incluida ILUNION.

DERECHOS ECONÓMICOS Y FINANCIACIÓN

El Grupo ILUNION reinvierte el 100% de sus beneficios con el propósito de generar empleo de calidad priorizando a las personas con discapacidad o en situación de vulnerabilidad. Como afirma Ana María López de San Román, el beneficio sirve para trazar "cómo y dónde crecer" y seguir creando oportunidades.

Las oportunidades y estrategias de negocio son evaluadas por los comités de dirección y aprobadas por el Consejo de Administración.

RETOS, APRENDIZAJES Y ASPIRACIONES A FUTURO

Dado el proceso de internacionalización y una misión que va más allá de la discapacidad, ILUNION está evolucionando poco a poco su modelo de gestión para ser más abierto y global. Por ejemplo, a través de la implementación del análisis de doble materialidad, el Grupo integra la visión de sus grupos de interés en su gestión.

En este sentido, la organización está muy volcada en fortalecer el vínculo con las comunidades locales y los entornos en los que opera. El proyecto

Comunidad, lanzado en 2025, cobra fuerza como canal de escucha, diálogo e implicación para ser parte de la solución a los retos locales.

ILUNION quiere seguir avanzando y acompañando las necesidades de la sociedad en cada momento para ser fiel a su propósito de "construir un mundo mejor con todos incluidos".

ELEMENTOS DESTACADOS EN SU MODELO DE PROPIEDAD

- Modelo excepcional por los derechos singulares de ONCE y Fundación ONCE.

- El control de las decisiones está en manos de sus entidades fundadoras que mantienen el propósito a largo plazo.
- El sistema de propiedad no exige retorno financiero para quien tiene las participaciones de la empresa, permitiendo a ILUNION reinvertir el 100% de sus beneficios en la compañía.

Esta es una demostración de que la propiedad orientada a propósito es válida para empresas de gran tamaño y competitivas en el mercado.