

# INNOVACIÓN CON PROPÓSITO:

impacto que se hace visible

*Ilunion 2025*



**UNA HISTORIA  
QUE CRECE:**  
LA INNOVACIÓN  
QUE NOS IMPULSA



**Si quieres ver la versión interactiva...**  
escanea o pincha el QR

# INDICE **INNOVACIÓN CON PROPÓSITO:** IMPACTO QUE SE HACE VISIBLE

*Ilunion 2025*

**01** \_ pag. 08

**ILUNION...**  
ES IMPACTO  
QUE SE HACE VISIBLE

**02** \_ pag. 12

**GOBIERNO Y LIDERAZGO:**  
EL MODELO QUE NOS GUÍA

**03** \_ pag. 28

**INNOVACIÓN INTERNA:**  
TALENTO DIVERSO PARA COMPARTIR Y CRECER

**04** \_ pag. 36

**INNOVACIÓN ABIERTA  
Y ECOSISTEMA COLABORATIVO:**  
APRENDER E INSPIRAR

**05** \_ pag. 56

**PERSONAS QUE TRANSFORMAN**  
DESDE ADENTRO



# Alejandro Oñoro

Consejero Delegado de ILUNION



Querida familia ILUNION,

Al comenzar esta Memoria de Innovación 2025, queremos compartir con vosotros el recorrido de un año lleno de proyectos y aprendizajes que reflejan el espíritu de ILUNION. El 2025 ha sido especialmente significativo; no solo por los resultados obtenidos, sino porque hemos reafirmado que la innovación es nuestro punto de partida, la herramienta que nos ayuda a avanzar y a mejorar la vida de las personas que forman parte de nuestro entorno.

Este éxito es un recordatorio de que **la innovación no es solo cuestión de tecnología o procesos, sino una actitud, un motor constante que nos impulsa a reinventarnos y a mirar más allá.** Hemos visto cómo nuestra **diversidad y la inclusión** no son solo valores, sino **los cimientos y el detonante de muchas de nuestras mejores soluciones**, permitiéndonos ser referentes y agentes de cambio en múltiples sectores. Con **pasión, ética, humildad y afán de servir**, hemos sabido **enfrentar los desafíos con valentía y responsabilidad, generando impacto con cada uno de nuestros proyectos.**

En estas páginas, descubrirás cómo el **talento interno y el intraemprendimiento** se entrelazan con la **innovación abierta y un ecosistema colaborativo**, movilizando el potencial de cada persona para **construir un entorno donde las ideas crecen.** Es la prueba de que **el valor surge de la suma de nuestras diferencias** y que **soñar juntos** nos acerca a ese mundo que, en 2025, hemos logrado materializar con mayor intensidad que nunca.

El futuro, sin embargo, nos llama a ir más lejos. La historia de 2025 es solo el prólogo de lo que aún podemos alcanzar. Te invitamos a celebrar este momento, a aprender de lo recorrido y a mantener viva la **ilusión y el compromiso de seguir innovando** para continuar **construyendo un gran modelo y llevar nuestra propuesta de valor a más personas y lugares.**

Gracias por acompañarnos.

Un cordial saludo

**Alejandro Oñoro**  
Consejero Delegado de ILUNION

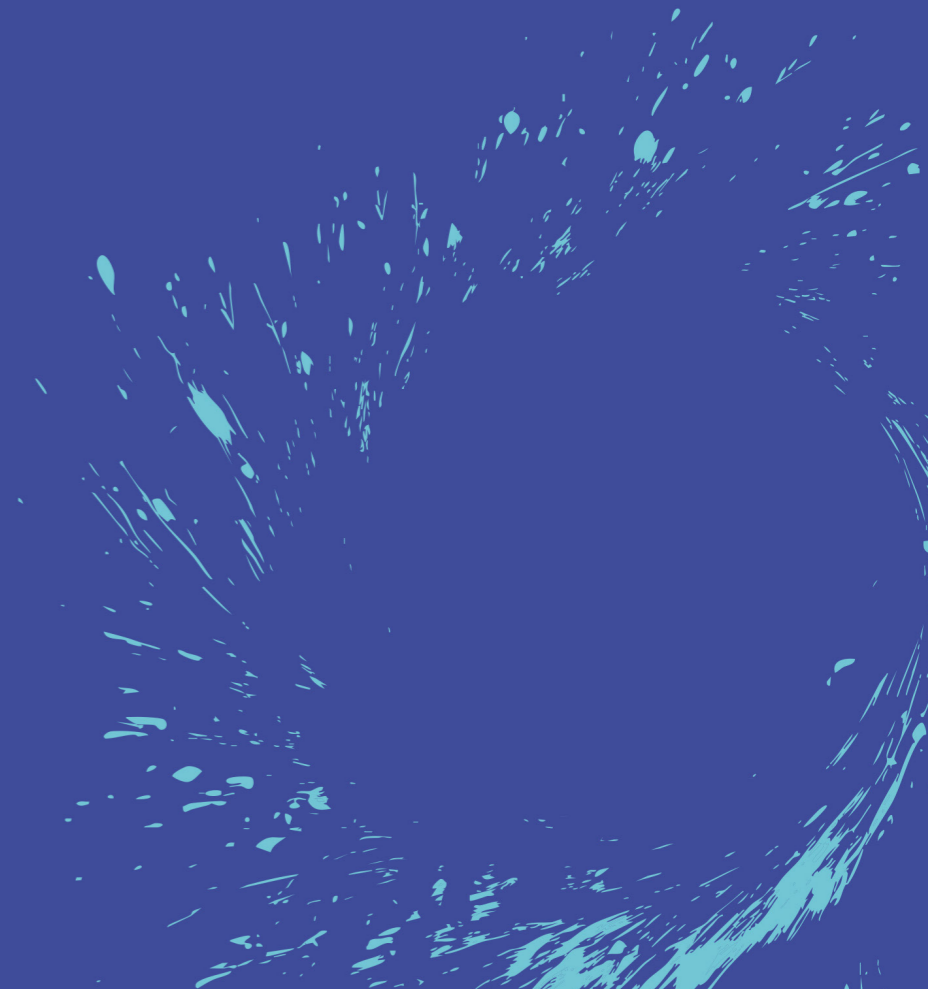
La innovación no es solo cuestión de tecnología o procesos, sino **una actitud, un motor constante que nos impulsa a reinventarnos y a mirar más allá.**



— pag. 08

10

**ILUNION...**  
ES IMPACTO  
QUE SE HACE VISIBLE





## Propósito

Construir un mundo mejor con  
**Tod@s incluid@s**

En **ILUNION**, demostramos cada día que la rentabilidad y el impacto social no solo pueden coexistir, sino impulsarse mutuamente. Como parte del **Grupo Social ONCE**, creemos firmemente que un futuro mejor solo es posible cuando todas las personas participan en él. Por eso apostamos por un modelo empresarial innovador, que combina excelencia operativa con un propósito claro: generar oportunidades, promover la inclusión y situar el bienestar colectivo al mismo nivel que el éxito económico, construyendo así una sociedad más justa y humana.

## Cifras generales 2025

Ventas

**1.443,5**

millones de euros

EBITDA

**142,6**

millones de euros

ILUNION

**44.474**

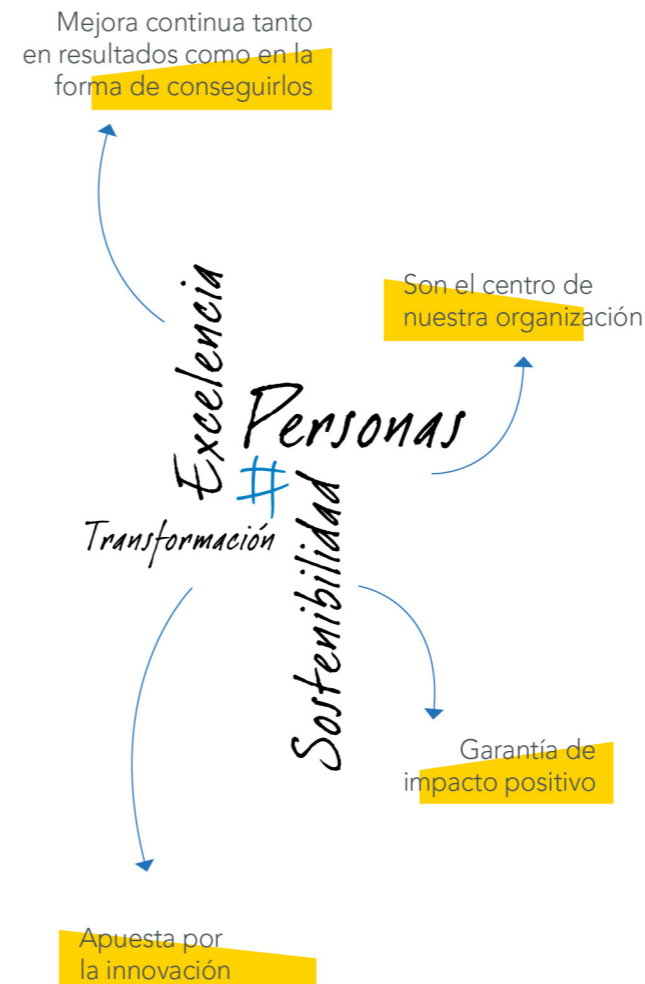
empleados

Personas

**38,34%**

con discapacidad

## Pilares de ILUNION



## Divisiones de ILUNION



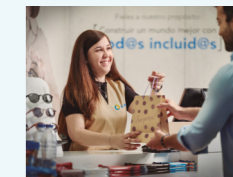
Servicios



Hoteles



TextilCare



TuTienda



Consultoría



Economía Circular



Bienestar y VidaSénior



— pag. 12

SON

# GOBIERNO Y LIDERAZGO: EL MODELO QUE NOS GUÍA





## ¿Qué entendemos por innovación?

### En **ILUNION** la innovación

es un motor que impulsa nuestro futuro. La entendemos como una actitud proactiva y constante en la búsqueda de soluciones que respondan a los desafíos cambiantes de la sociedad y del mercado.

Es fuente fundamental tanto para la generación de negocios futuros, como para la reinención de los negocios ya existentes, ayudando a la consolidación de **ILUNION** como un grupo empresarial referente y consistente en todos los sectores en los que opera.

La innovación ha sido una palanca para seguir siendo referentes en inclusión, sostenibilidad y excelencia, llevando nuestro modelo hacia nuevos sectores y territorios, estimulando la reinención constante hacia nuestra mejor versión.



Nos enfrentamos a los desafíos con valentía y responsabilidad, generando impacto con todos nuestros proyectos. La mejora constante nos impulsa a reinventarnos, adaptándonos a los retos actuales para llevar nuestra propuesta de valor a más personas y lugares, siempre alineados con nuestros valores fundamentales.

**“ILUNION es una historia de innovación”.**

Innovamos con método y gobierno. Fomentamos un entorno robusto y fértil, que movilice el talento en todos los niveles de organización, promoviendo el aprendizaje, la resiliencia y la actitud abierta al cambio, y que a la vez, facilite la toma de decisiones estratégicas fundamentadas, establezca mecanismos para medir avances e impactos en objetivos globales y por área o negocio.

**“La innovación es el motor que impulsa nuestro presente y sobre todo nuestro futuro”.**

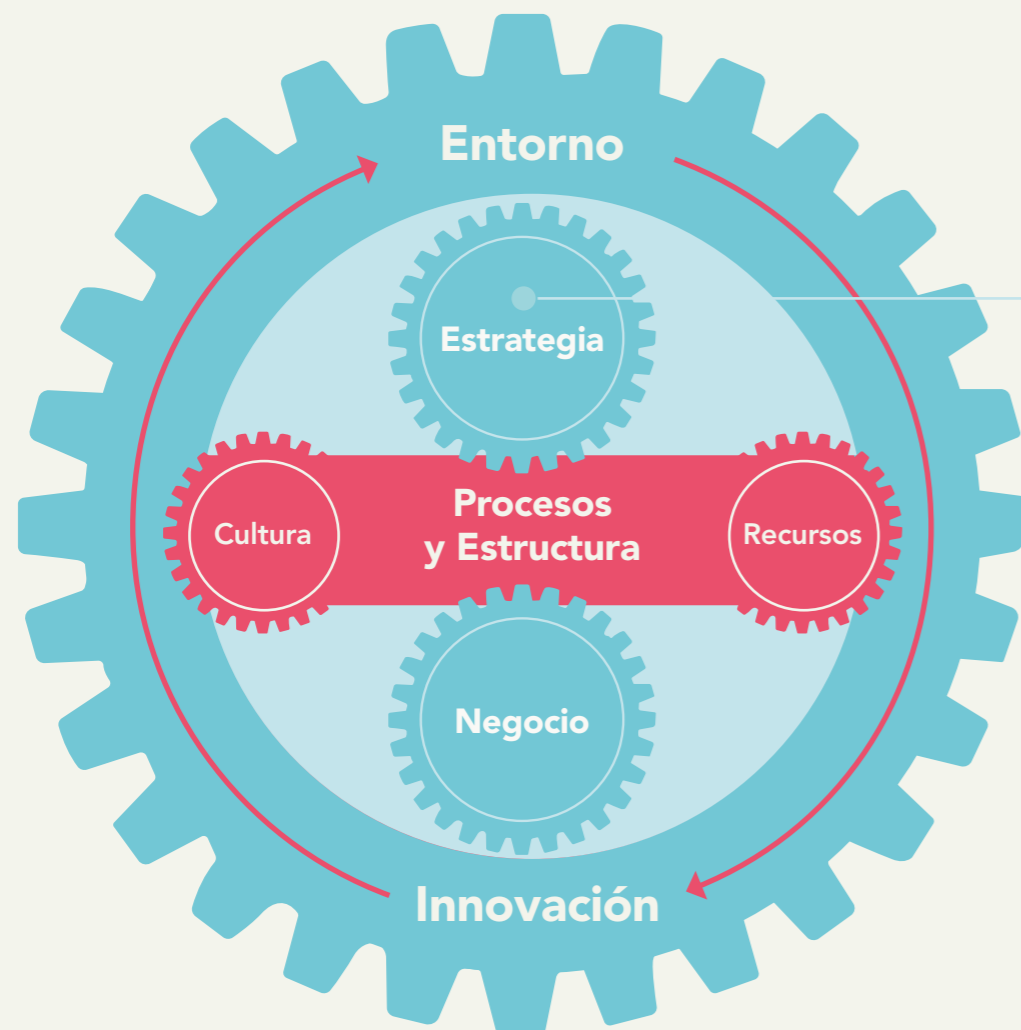
Crecer con propósito: nuevos sectores. Miramos al futuro con optimismo y determinación. Exploramos activamente oportunidades en nuevos sectores, identificando nichos de mercado y adaptando nuestro modelo de negocio para diversificar la actividad de **ILUNION**. Esto nos permite anticipar tendencias y satisfacer mejor las necesidades de la sociedad y el mercado.

**“Innovar con propósito, transformar con impacto”.**



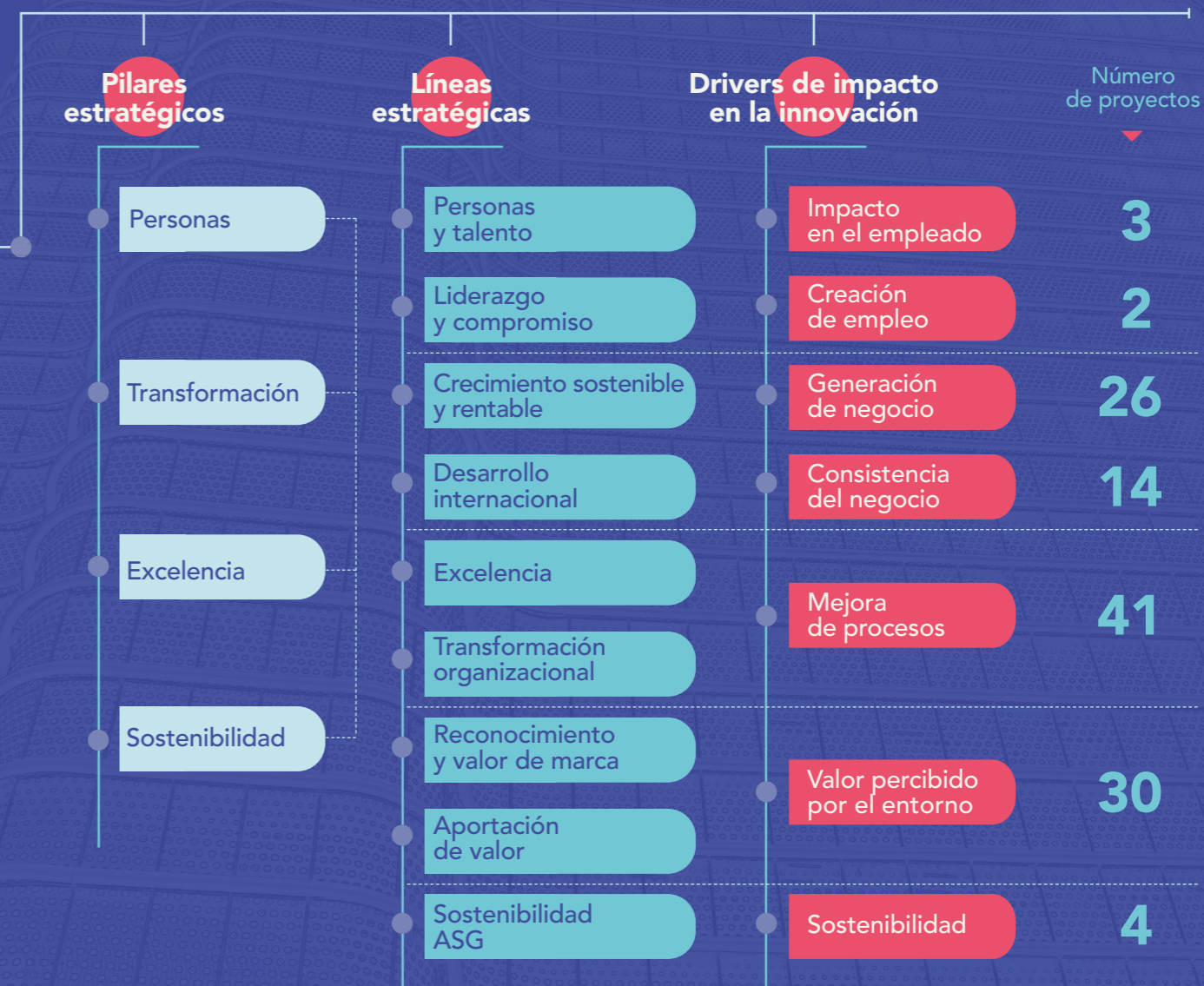


## Modelo de innovación



La innovación ayuda a convertir **ILUNION** en un grupo empresarial referente y consistente en cada uno de los mercados en los que opera, siendo ejemplar tanto por sus productos y servicios como por su excelencia hacia las personas y el planeta.

Todos los proyectos de innovación están conectados con la **estrategia corporativa**.





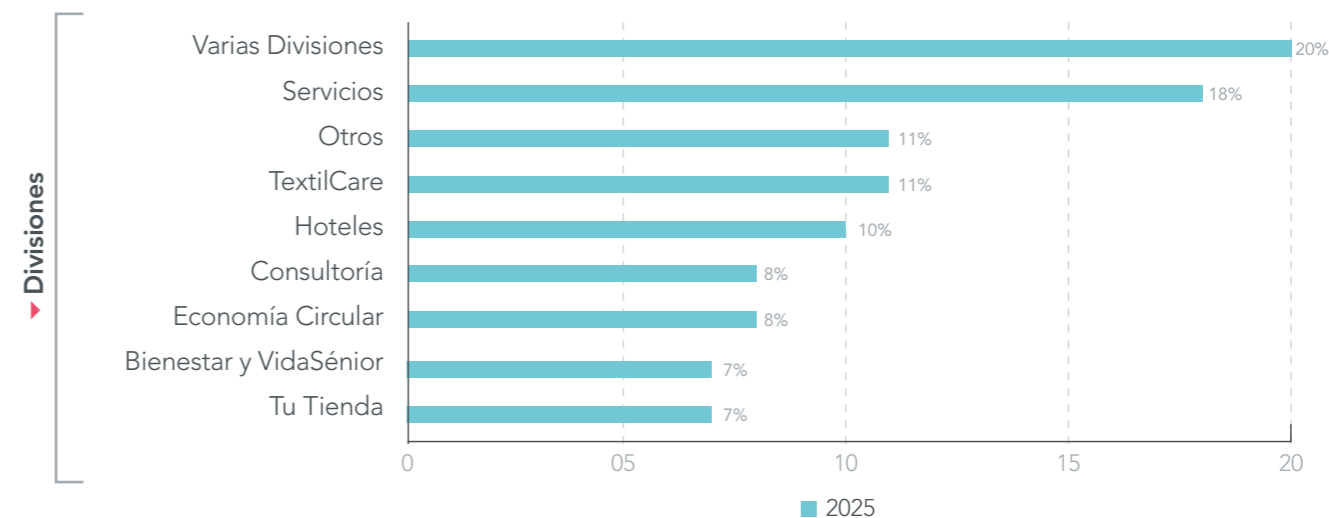
## Estrategia de innovación

Agrupamos nuestra estrategia en **cuatro ámbitos**. Cada uno representa una forma distinta de activar el cambio, impulsarnos y generar valor.

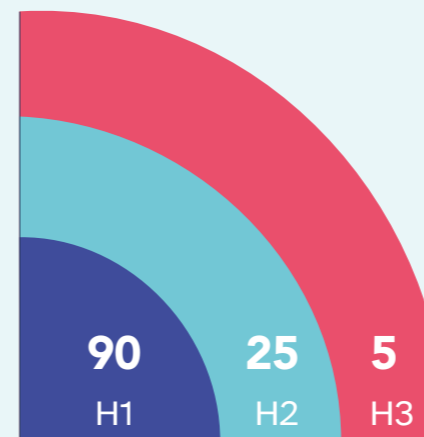


\* Se llevaron a cabo 9 proyectos en la categoría "otros"

## % de proyectos desarrollados por división



### Matriz de ambición



■ H1 Innovación incremental  
 ■ H2 Innovación adyacente  
 ■ H3 Innovación transformacional

### Mapa de posicionamiento





## Impulsando modelos colaborativos que conectan talento, proyectos y negocios

La innovación en **ILUNION** se sostiene sobre una estructura colaborativa que integra a todas las áreas y negocios, movilizándolo el talento y facilitando la cocreación entre equipos.

Un modelo que evoluciona para conectar realidades y generar más impacto:

- ▶ La alineación con la estrategia global y la generación de sinergias
- ▶ Maximizar el valor y la eficacia de cada proyecto

El sistema de gobernanza de la innovación integra la diversidad de negocios, tamaños y sectores de **ILUNION**, conectando equipos y facilitando un trabajo conjunto más eficiente.



**Autonomía**  
por negocio para proyectos más internos y de corto plazo.



**Centralizado**  
para proyectos más abiertos y a medio plazo.



**Flexible y diplomático:**  
a la medida de cada proyecto para asegurar su contribución.

La innovación en **ILUNION** se gestiona a través de la colaboración, coordinando el talento a todos los niveles.

**Garantizamos equipos multidisciplinarios** y recursos suficientes para cada proyecto, ajustando personas y fondos según prioridades y necesidades específicas. Supervisamos continuamente los avances para optimizar resultados clave.

Esto nos permite consolidar un **entorno basado en la excelencia y la colaboración**, impulsando soluciones innovadoras en toda la organización.

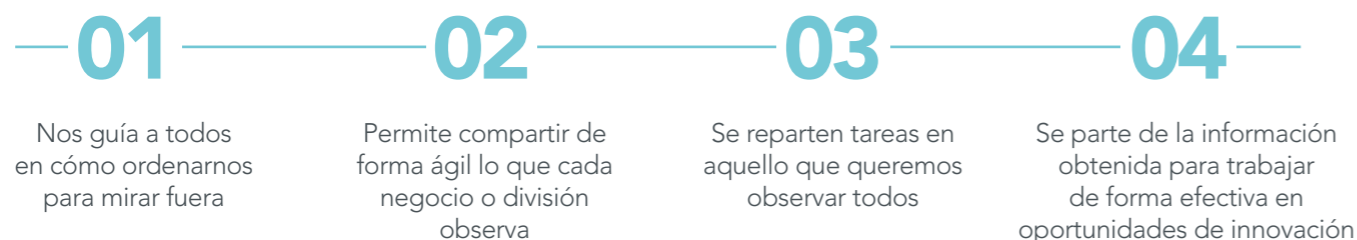




## Observatorio de Tendencias: anticiparse para liderar

El Observatorio de Tendencias **ILUNION** es la herramienta corporativa para detectar y analizar tendencias relevantes. Busca convertir tendencias en proyectos de innovación que mejoren la competitividad y adaptación de la organización.

El Observatorio constituye un sistema estructurado para la identificación, el análisis y la difusión de patrones emergentes y cambios relevantes en el entorno. Esta información permite a **ILUNION** anticipar necesidades, ajustar sus proyectos de innovación y negocio, así como priorizar aquellas iniciativas que presentan un elevado potencial de impacto en los diferentes horizontes de innovación.



## De la actividad del observatorio del 2025



Estas son algunas de las observaciones desarrolladas en 2025 que nos gustaría compartir:

## Estudio Internacional SAD



La observación analiza y compara cómo funcionan los Servicios de Ayuda a Domicilio (SAD) en tres países —Japón, Estados Unidos y Finlandia— para identificar prácticas innovadoras, modelos de gestión y esquemas de financiación que puedan servir de inspiración para **ILUNION VidaSénior**.



### Japón

#### Cobertura universal y robotización

Destaca el uso masivo de robótica, sensores, IA y plataformas interoperables, junto con una cultura social que considera el cuidado como responsabilidad colectiva.

**Oportunidades:** integración tecnológica avanzada, modelos preventivos, coordinación sociosanitaria y robotización aplicada al SAD.



### Estados Unidos

#### Mercado orientado a tecnología y conveniencia

Sistema mixto y fragmentado, con gran peso del sector privado y fuerte capacidad innovadora. Se impulsa el uso de telemedicina, monitorización remota y hospital-at-home.

**Oportunidades:** nuevos modelos de negocio, servicios híbridos, digitalización del seguimiento, formación online masiva de cuidadores.



### Finlandia

#### Rehabilitación y digitalización pública

Sistema público universal que prioriza la capacidad funcional de la persona y una fuerte digitalización centralizada en diferentes plataformas. Se gestiona a través 21 regiones de bienestar que integran servicios sociales y sanitarios.

**Oportunidades:** enfoque rehabilitador, integración real de sistemas, copagos equilibrados, monitorización remota y modelos de vivienda inteligente.



## Agua y sostenibilidad en el sector turístico



El documento analiza cómo la escasez de agua y el cambio climático están transformando el sector turístico y hotelero, especialmente en destinos como España, donde la presión hídrica es muy elevada y se concentra en temporada alta. Revisa casos internacionales (Sudáfrica, Maldivas, Israel, Arabia Saudí), nacionales (Cataluña, Baleares, Andalucía, Benidorm) y estrategias de grandes cadenas hoteleras.



Escanea o pincha sobre el QR para ver el informe



### Tendencias globales en gestión del agua en turismo

#### Digitalización del agua

Sensores IoT, inteligencia artificial, medidores inteligentes, gemelos digitales.

#### Reutilización y economía circular

Reciclaje de aguas grises, aguas pluviales y aguas residuales tratadas para riego, inodoros y limpieza.

#### Desalación como fuente estable

En destinos con estrés hídrico extremo.

#### Captación de agua de lluvia y atmosférica.

#### Gamificación e intervención conductual

Para cambiar hábitos del huésped.



### Sinergias destacadas

#### Colaboración público-privada

Alianzas entre administraciones, cadenas hoteleras, proveedores tecnológicos y sector científico.

#### Energía-agua

Integración de energías renovables + gestión hídrica eficiente.

#### Hoteles + startups tecnológicas

Implementación conjunta de sensores, duchas inteligentes, captación atmosférica o medición gamificada.

#### Gestión urbana-turística

Coordinación entre políticas de ciudad y operación hotelera.

## Más allá de la rehabilitación: Fisioterapia como motor de bienestar y negocio



La observación analiza en profundidad el sector de la fisioterapia, identificando tendencias clave y detectando oportunidades estratégicas para la mejora continua. El estudio parte de un sector en fuerte crecimiento, impulsado por la mayor preocupación por la salud y el bienestar, el envejecimiento de la población, los avances tecnológicos y la expansión de servicios preventivos.

### Principales conclusiones del análisis del sector

- ▶ El mercado crece a un ritmo sostenido (6% anual), con una alta fragmentación y fuerte competencia.
- ▶ La mayor parte del gasto es privado, con listas de espera y coberturas limitadas en la sanidad pública y seguros.
- ▶ Las tendencias más relevantes son: digitalización y tele-rehabilitación, hiper-especialización, integración en programas de bienestar corporativo y auge del contenido divulgativo.

### Oportunidades detectadas

- ▶ Especialización en áreas de alta demanda: deportiva, neurológica, respiratoria, suelo pélvico y atención a la tercera edad.
- ▶ Expansión al ámbito corporativo mediante programas de ergonomía, prevención y bienestar laboral.
- ▶ Servicios específicos para población sénior, alineados con VidaSénior.
- ▶ Colaboración multidisciplinar con equipos médicos, universidades y centros de investigación.
- ▶ Posicionamiento como agente divulgador, aprovechando la creciente cultura preventiva.



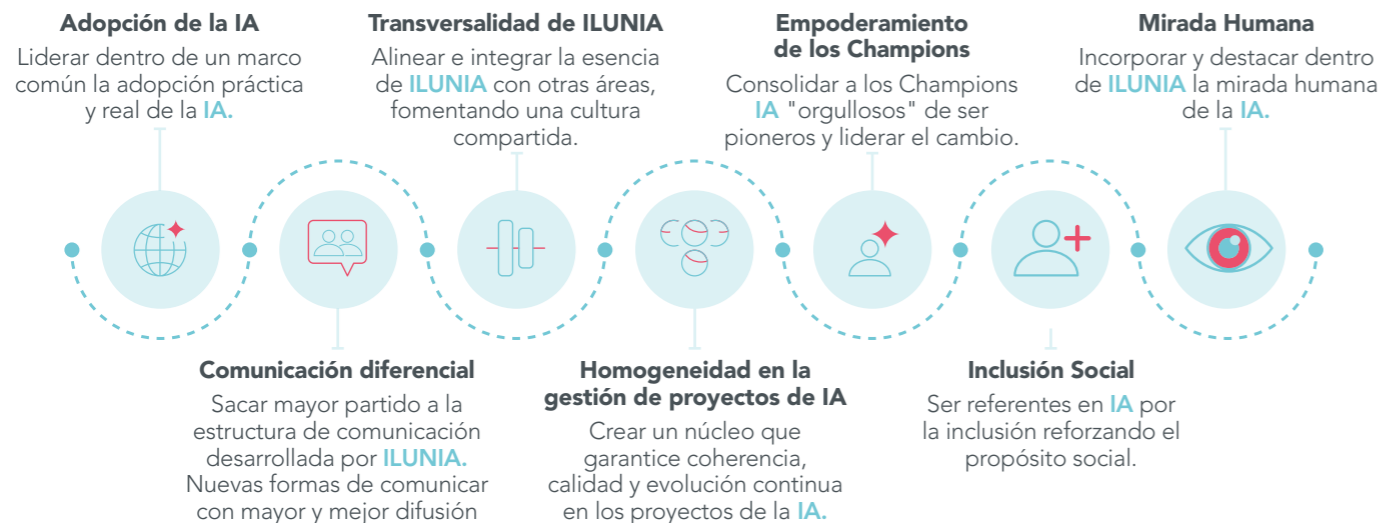
## La apuesta de ILUNION por la IA: programa ILUNIA

Es un programa de divulgación, capacitación y gobierno de la IA, con un objetivo centrado en las personas.

### Objetivos del programa



### Pilares estratégicos del programa



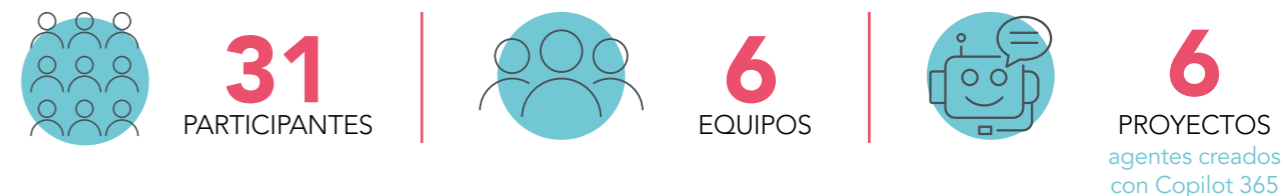
## 7 sesiones realizadas en 2025

Red de champions



## Hackathon ILUNIA

Los días 1 y 2 de julio se llevó a cabo un **hackathon con los trabajadores de ILUNION**.



## Caso de uso de la IA en ILUNION

### Litigator

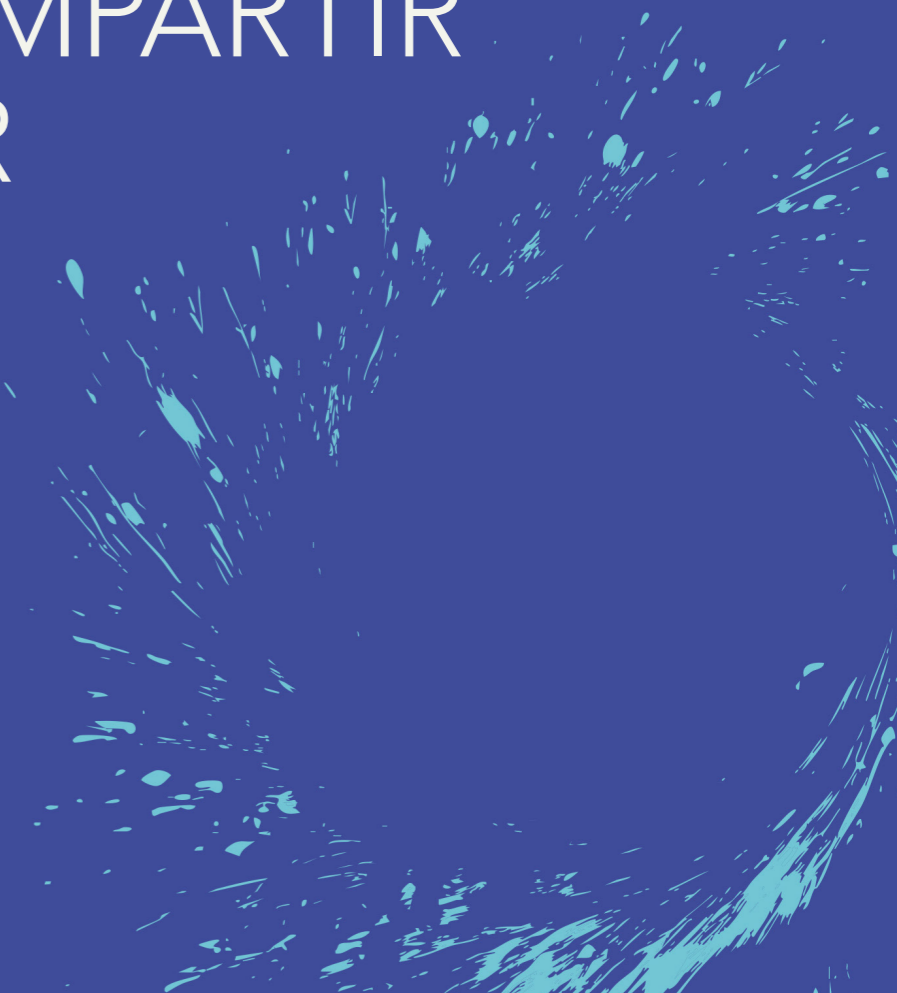
**Litigator** es un ejemplo de caso de uso de la IA en ILUNION. Desarrollado en colaboración con Microsoft, este Agente analiza las demandas y documentos de todas las jurisdicciones, extrae los datos relevantes, calcula las indemnizaciones que puedan proceder y genera solicitudes de información a la empresa para la preparación del pleito.



— pag. 28

30

# INNOVACIÓN INTERNA: TALENTO DIVERSO PARA COMPARTIR Y CRECER

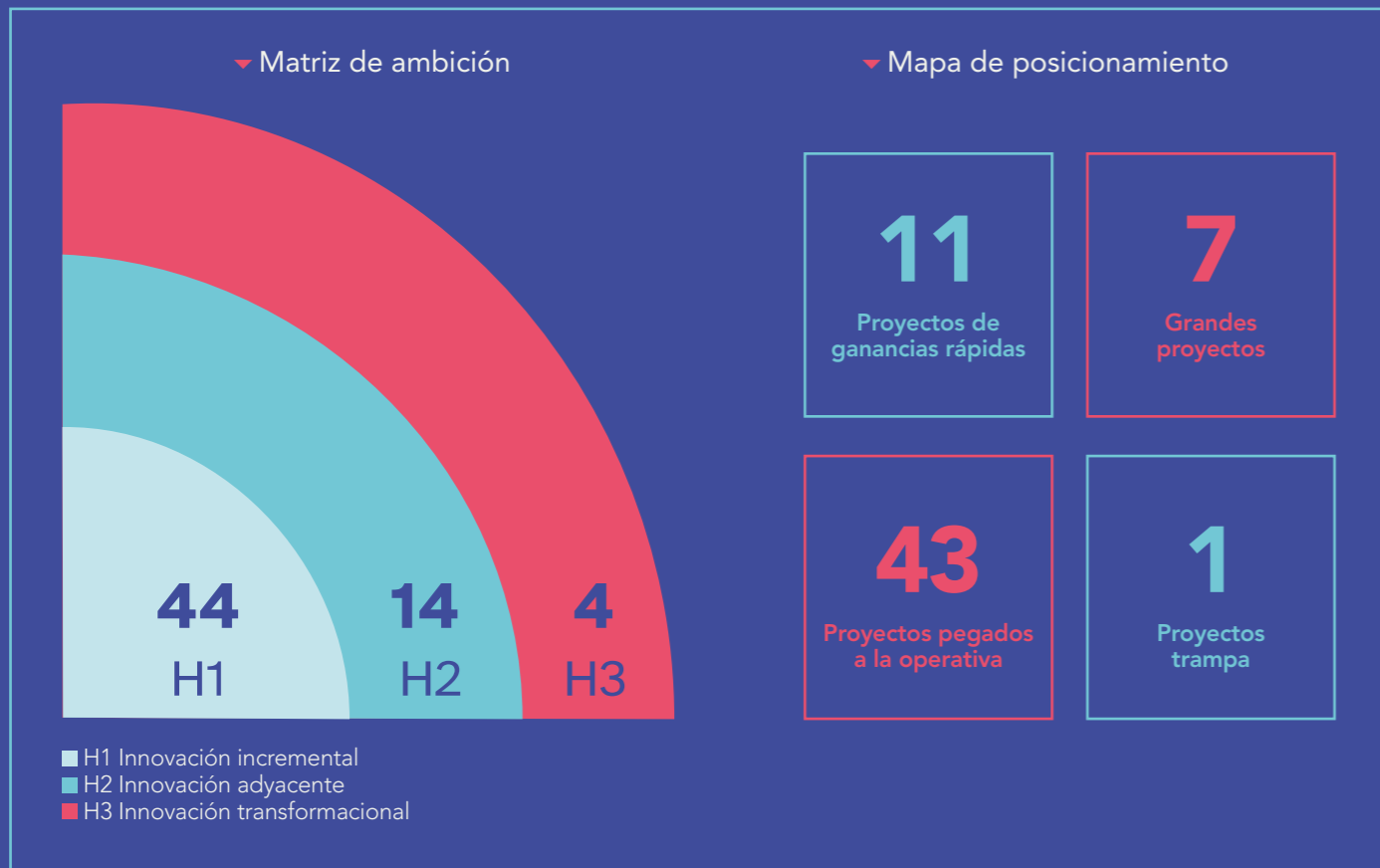




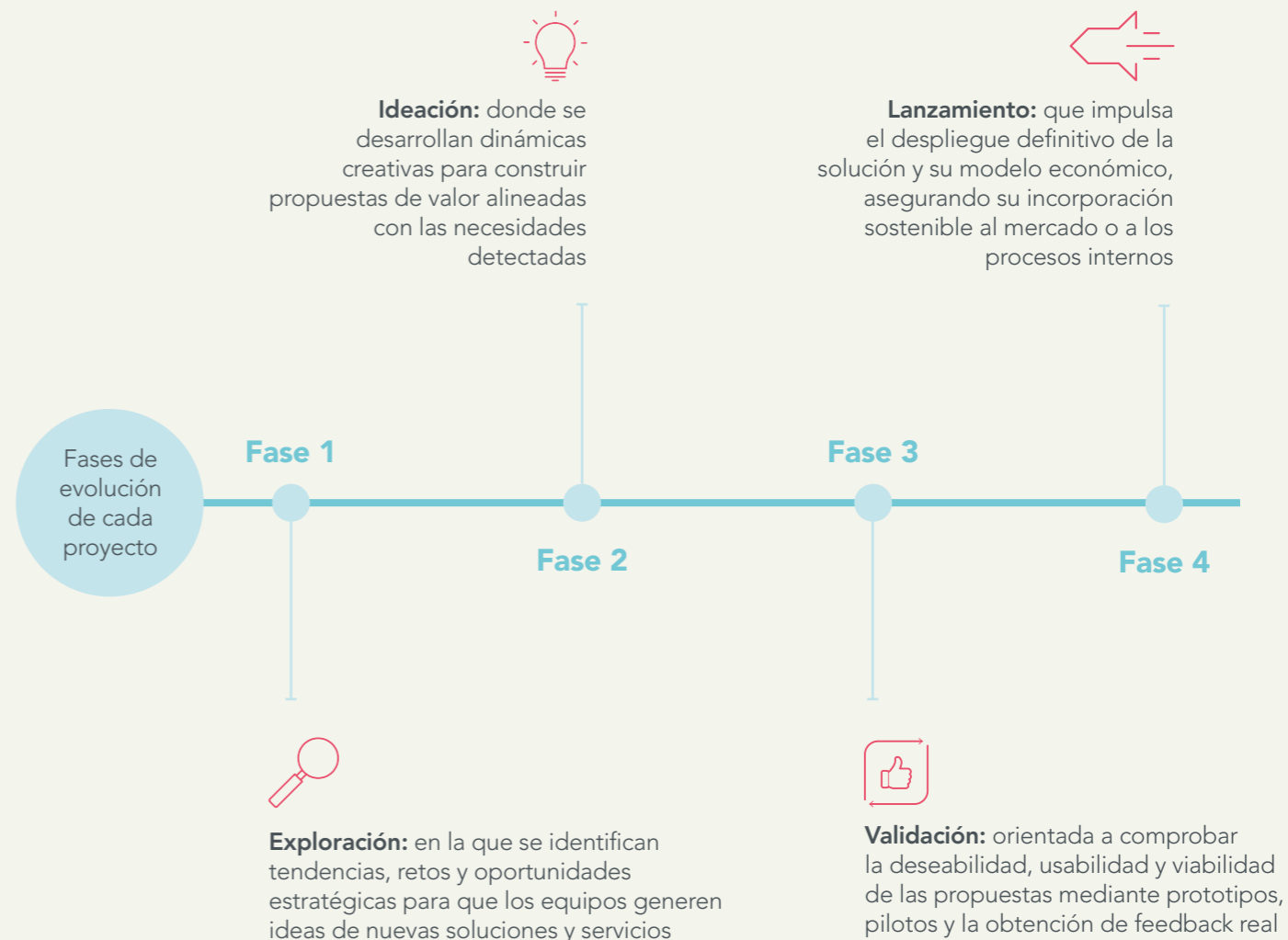
En **ILUNION**, la innovación interna nace del conocimiento y la experiencia de las personas de la organización y se integra en una cultura de mejora continua, aprendizaje y evolución constante. A partir del trabajo diario, la revisión de procesos y la identificación de necesidades del negocio, los equipos impulsan soluciones desarrolladas desde una visión compartida.

Desde 2024, **ILUNION** cuenta con un programa de intraemprendimiento que ordena y acompaña la generación, desarrollo y consolidación de iniciativas en las distintas líneas de negocio. Este marco común facilita la colaboración entre áreas, potencia la creatividad y permite transformar ideas en proyectos con impacto real en el negocio y en las personas.

En 2025 se llevaron a cabo 62 proyectos de innovación interna de los cuales 18 surgieron del programa de intraemprendimiento



El modelo está estructurado en cuatro fases que acompañan la evolución de cada proyecto:





Estos son algunos ejemplos de proyectos que os queremos compartir.

## H1: Innovación incremental

### Limpieza Alimentaria



Este proyecto impulsa la creación de una línea especializada en limpieza alimentaria, alineada con la estrategia de especialización de servicios y orientada a entornos donde se manipulan, lavan o envasan alimentos. Se trata de un servicio de alto valor añadido que requiere conocimientos técnicos avanzados, cumplimiento estricto de normativas higiénico-sanitarias y el uso de productos y metodologías específicas. Ante la complejidad del sector y la ausencia de experiencia previa, se optó por un modelo de crecimiento apoyado en alianzas estratégicas con expertos del ámbito alimentario, garantizando la capacitación de los equipos y el acceso a un mercado altamente exigente y con mayor rentabilidad que la limpieza convencional.



### BrillAnt – Hoja de ruta de la IA en ILUNION Hotels



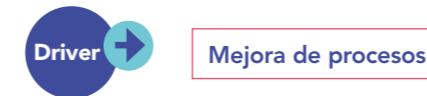
BrillAnt es el proyecto con el que **ILUNION Hotels** ha convertido la IA en una palanca de innovación aplicada al negocio. Entre 2024 y 2025 y a través de una adopción ordenada y segura, **ILUNION Hotels** ha aumentado las capacidades internas de sus equipos e impulsado la experimentación con casos de uso. BrillAnt ha sido el motor para llevar la inteligencia artificial a escenarios reales de negocio, con Mi IA y agentes como Ágora, conectados a nuestro Centro de Conocimiento.



### Automatización del sistema de corte frontal de lavadoras



El proyecto se centra en el **desarrollo de la tecnología necesaria para automatizar** una nueva máquina destinada al corte del frontal de todo tipo de lavadoras, posibilitando así el acceso directo a los elementos que deben ser gestionados durante el proceso de reciclaje. La automatización de esta etapa del proceso reduce operaciones manuales particularmente exigentes y de riesgo, incrementando tanto la seguridad como la productividad. Esta mejora tecnológica también **favorece la incorporación de personas con discapacidad**, al eliminar tareas pesadas asociadas al uso de herramientas de gran peso o a intervenciones que conllevaban mayor probabilidad de accidente.



Escanea o pincha sobre el QR para ver más





## H2: Innovación adyacente

### RAÍCES



RAÍCES es una iniciativa que impulsa la **inclusión laboral en pequeñas poblaciones**, especialmente para personas con discapacidad y colectivos vulnerables que afrontan barreras de acceso al empleo. El modelo se basa en la creación de CRACs (Centros Rurales de Atención al Cliente), espacios totalmente digitalizados y accesibles que permiten prestar servicios de contact center con la misma calidad que en grandes plataformas.

El objetivo es llevar empleo cualificado y tecnológico a localidades de menos de 10.000 habitantes, demostrando que es posible combinar transformación digital, sostenibilidad y desarrollo socioeconómico en entornos rurales. El modelo genera impacto directo en la economía local, reduce la despoblación, promueve la igualdad de oportunidades y vincula la marca a valores de sostenibilidad e impacto social.



Eacanea o pincha sobre el QR

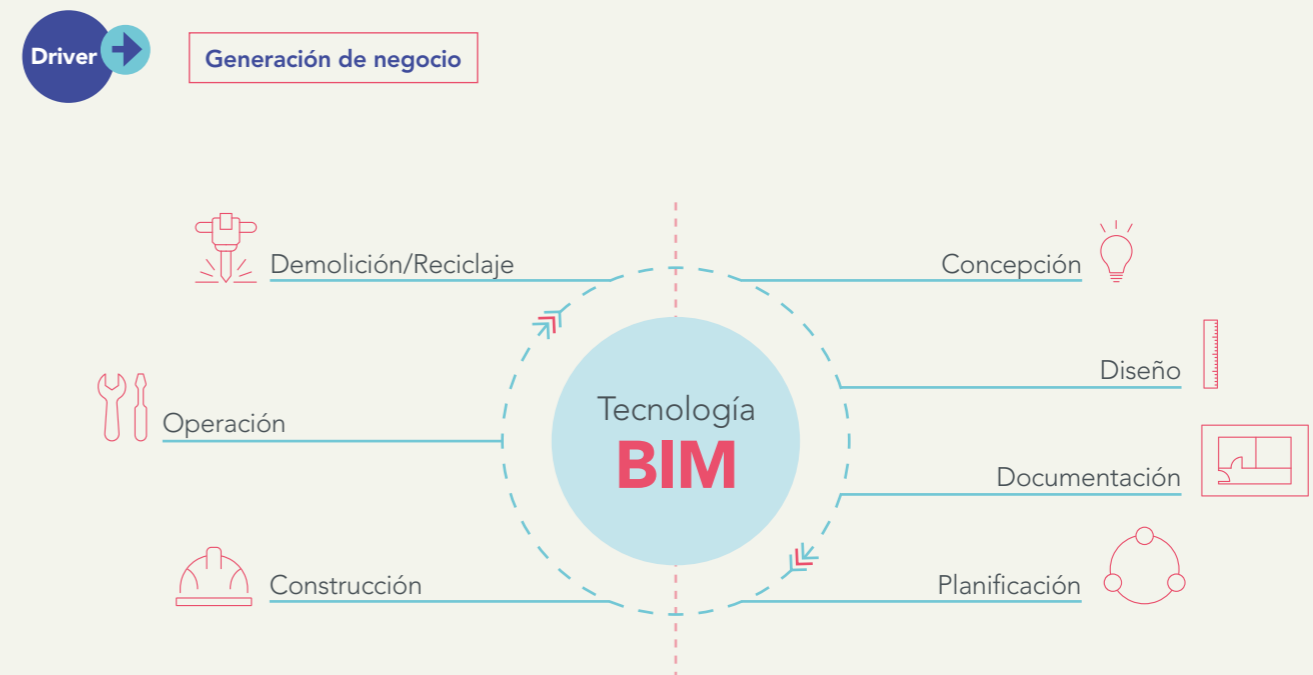
## H3: Innovación disruptiva

### Implementación de tecnología BIM



La implantación de BIM ha permitido **transformar la gestión de los desarrollos inmobiliarios** mediante un entorno único de trabajo y un **gemelo digital** que reúne toda la información del proyecto en tiempo real. Esta iniciativa nace de la necesidad de **ordenar, centralizar y actualizar** de forma continua los datos técnicos que intervienen en cada promoción, asegurando una trazabilidad completa desde las primeras fases de diseño hasta la ejecución.

Pensado como una **herramienta de referencia para todos los equipos implicados**, este nuevo entorno de trabajo facilita la colaboración entre disciplinas, evita duplicidades y consolida un flujo de trabajo común que refuerza la coordinación. Esto ha permitido **optimizar la gestión de proyectos, anticipando problemas y costes, mejorando el flujo de trabajo.**





— pag. 36

**NO**

**INNOVACIÓN  
ABIERTA Y  
ECOSISTEMA  
COLABORATIVO:  
APRENDER  
E INSPIRAR**





## Innovación abierta y ecosistema colaborativo: aprender e inspirar

Las estrategias implementadas han impulsado la innovación abierta, mejorado el posicionamiento en el ecosistema y generado proyectos colaborativos. Se han ampliado alianzas, explorado oportunidades de colaboración y promovido la transferencia de conocimiento para aumentar nuestro impacto.

### ► Expansión y diversidad del ecosistema:

Hemos enriquecido nuestro ecosistema integrando actores como grandes empresas, startups, universidades, centros de investigación, fondos de capital riesgo, incubadoras y organismos públicos. Esta pluralidad ha ampliado y fortalecido las colaboraciones, generando ventajas competitivas y nuevas vías de crecimiento.

### ► Redes de pares:

Ha permitido estrechar relaciones con organizaciones homólogas a través de diferentes encuentros, facilitando el intercambio de conocimiento y la identificación de sinergias con perfiles corporativos, académicos y científicos.

### ► Nuevos modelos de colaboración:

Se han implementado iniciativas como el modelo venture client, el uso de recursos compartidos y programas de mentoría, etc.

### ► Visibilidad y difusión:

Incrementamos nuestra presencia en eventos de referencia, dando a conocer los proyectos de innovación y promoviendo oportunidades de colaboración externa.

### ► Aprendizaje externo y benchmarking:

Hemos institucionalizado el seguimiento y análisis de mejores prácticas a través de la observación de organizaciones líderes, la participación en asociaciones profesionales y la revisión periódica de informes sectoriales de entidades reconocidas.

La organización seguirá **apostando por la expansión de la red de alianzas, la exploración de modelos colaborativos innovadores y la potenciación de la transferencia de conocimiento**, con el objetivo de maximizar el impacto y seguir demostrando que existe una manera diferente y efectiva de hacer empresa.

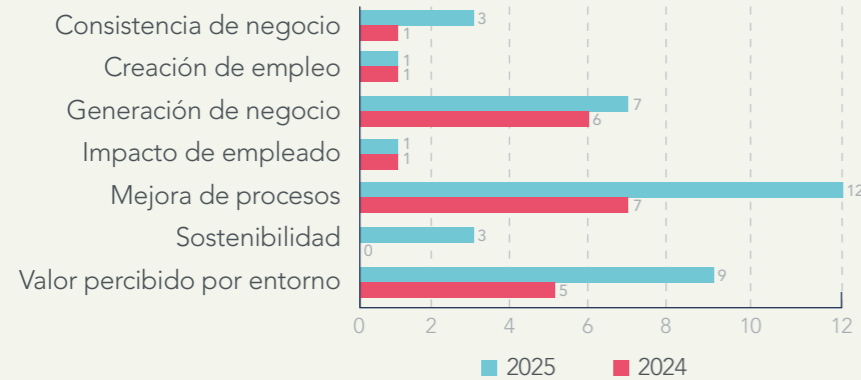
Optamos por la innovación abierta, colaborando con agentes externos para mantenernos a la vanguardia en tendencias y capacidades. Estos agentes, además, se convierten en aliados con los que compartimos nuestra manera de hacer empresa y extendemos nuestro propósito. **“Conectar para multiplicar”**.





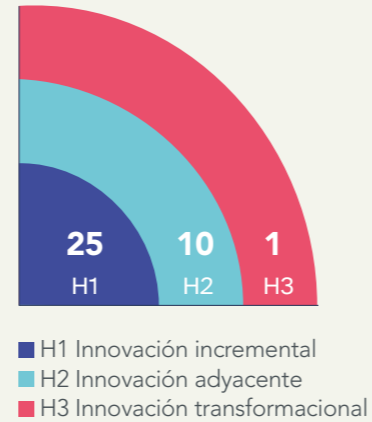
## Proyectos de innovación abierta

### ▼ Proyectos por drivers de impacto



**36** PROYECTOS EN TOTAL

### ▼ Matriz de ambición



## Seguro médico para personas con discapacidad



Colaboramos con Sanitas para mejorar el acceso a sus servicios para las personas con discapacidad. Como parte de la colaboración estratégica entre ILUNION y Sanitas, se ha desarrollado un proyecto centrado en el diseño de productos y servicios específicamente adaptados a las necesidades de las personas con discapacidad. Este trabajo conjunto ha permitido crear el primer **seguro de asistencia médica extrahospitalaria dirigido a este colectivo**, incorporando criterios de accesibilidad y atención especializada desde su concepción. El nuevo seguro será comercializado tanto a través de la correduría de ILUNION como en la red de oficinas de Sanitas, reforzando el propósito compartido de impulsar soluciones más inclusivas en el ámbito sanitario.

Driver → Valor percibido por el entorno

Escanea o pincha sobre el QR para ver el video



## Room Lab



Room Lab es la plataforma de ILUNION Hotels para identificar necesidades reales de las distintas áreas del negocio hotelero y probar soluciones mediante pilotos que anticipan cómo será la experiencia hotelera del futuro. Se han testeado soluciones como asistentes de voz o soluciones para una relación más digital y personalizada con el cliente, así como mejoras en la operativa por medio de robots de limpieza. El proyecto permite validar tecnologías y mejoras operativas antes de su despliegue.

Driver → Mejora de procesos



Escanea o pincha sobre el QR para ver más

## AlejandrIA



AlejandrIA es un buscador cognitivo basado en inteligencia artificial generativa, concebido para facilitar la gestión del conocimiento técnico y normativo en ILUNION Accesibilidad, mejorando la trazabilidad legislativa y la actualización continua de contenidos.

Pensado como herramienta de cabecera para los consultores, el proyecto surge de la necesidad de ordenar y sistematizar el conocimiento generado en más de 5.700 proyectos, reduciendo el esfuerzo de elaborar informes especializados y mejorando la eficiencia de los equipos técnicos.

Driver → Mejora de procesos



## Adinberri: Telesistencia predictiva de la Fundación Adinberri (Diputación de Gipuzkoa)

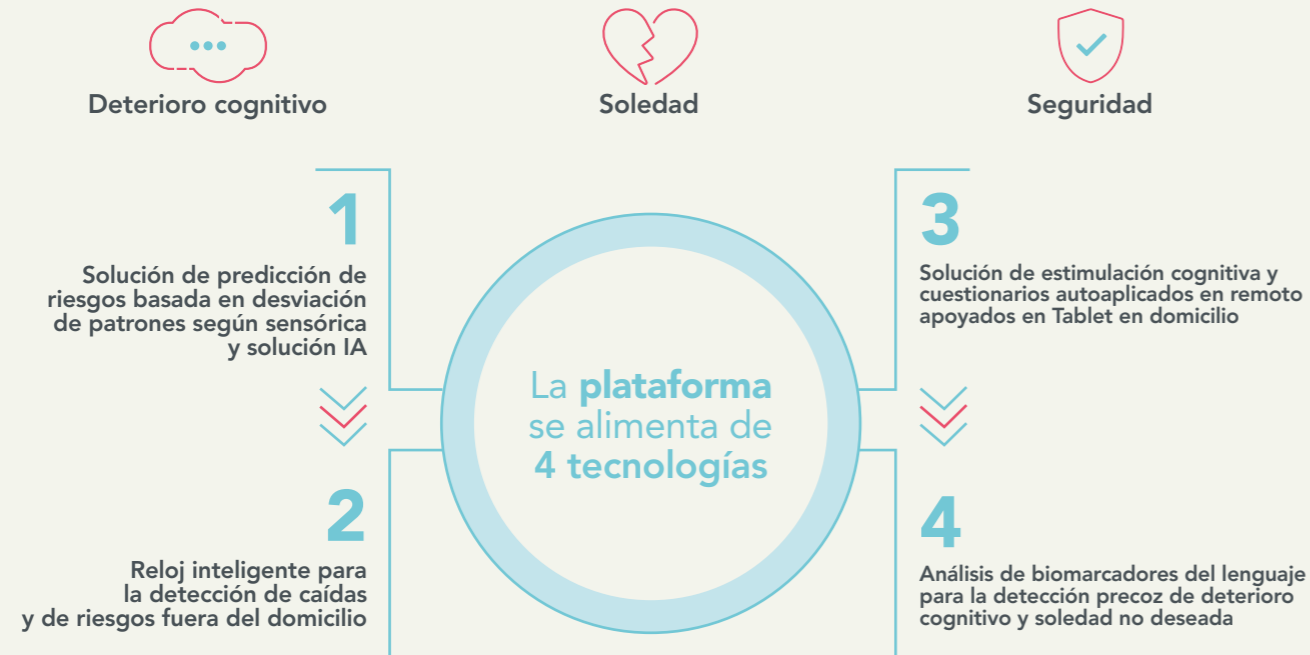


Se desarrolló una plataforma de telesistencia predictiva en el contexto de la atención domiciliaria, integrada en un ecosistema de cuidados sociosanitarios, personalizados e integrales y se realizó un pilotaje y evaluación de la plataforma en condiciones de uso real dentro del Servicio de Telesistencia del Gobierno Vasco BetiON, definiendo en su alcance 100 hogares de la comarca de Oarsoaldea.

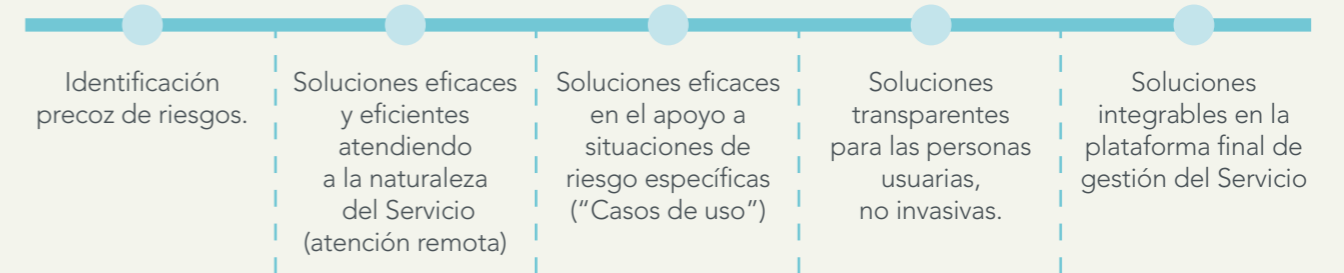


Generación de negocio

Focalizado en tres ámbitos de intervención/casos de uso:



Los objetivos del pilotaje de la tecnología fueron:



Las tecnologías a desplegar debían garantizar:

- ▶ El análisis y seguimiento de la efectividad de las intervenciones a lo largo del tiempo.
- ▶ Determinar actuaciones personalizadas dirigidas a mitigar el riesgo identificado.
- ▶ Soluciones en lo posible ya certificadas y/o robustas en su desarrollo tecnológico (TRL).
- ▶ Que fuese posible su despliegue en amplias muestras, garantizando cribados y seguimientos periódicos (automatización y aplicación en remoto).
- ▶ Una administración sencilla, transparente para el Servicio y transparente para el usuario final.
- ▶ Que permitan recoger medidas que puedan convertirse en indicador y métricas específicas para el seguimiento de la efectividad de las soluciones y/o intervenciones.



## Colaboraciones con HUBs y organizaciones

Colaboramos con las principales organizaciones a nivel estatal especializadas en innovación, así como con entidades que representan al tejido empresarial español. Estas alianzas facilitan el intercambio de conocimiento y nos permiten impulsar iniciativas conjuntas para afrontar los retos sectoriales. Así, fortalecemos nuestro impacto y liderazgo en proyectos que benefician a la economía y la sociedad.

Asimismo, trabajamos estrechamente con otras compañías y plataformas innovadoras para afrontar los desafíos del sector de manera colaborativa.

### Gracias a esta cooperación conseguimos:



Compartir recursos, conocimiento y experiencias, favoreciendo el aprendizaje mutuo y la creación de sinergias que potencian la innovación.



Acceder a redes de expertos, tecnologías emergentes y oportunidades de co-desarrollo, ampliando nuestra capacidad para identificar y aplicar soluciones innovadoras a los desafíos del sector.

### All4Zero

All4Zero se ha posicionado como un hub de innovación de referencia en el ámbito de la descarbonización industrial y la economía circular, facilitando la atracción de proyectos y soluciones tecnológicas destinadas a acelerar la transición hacia modelos productivos más sostenibles. En 2025, **ILUNION** ha impulsado desafíos orientados a la búsqueda de soluciones innovadoras para el reciclaje químico de determinados plásticos y la recuperación eficiente de agua, iniciativas que se prevé evolucionen en pruebas de concepto durante 2026.



Sostenibilidad

Mejora de procesos



Escanea o pincha sobre el QR para ver el video sobre All4Zero



### Cajamar Innova

Cajamar Innova es la incubadora y aceleradora tecnológica de Cajamar, centrada en impulsar startups innovadoras en agua, agricultura y alimentación, ofreciéndoles acompañamiento, mentorización y entornos reales de prueba. Durante 2025, **ILUNION** ha desarrollado dos proyectos piloto en colaboración con una de las startups promovidas por este hub, con el objetivo de evaluar la viabilidad de tecnologías innovadoras para la captación de contaminantes en las aguas generadas por nuestras lavanderías. Estas iniciativas refuerzan nuestro compromiso con la sostenibilidad y la mejora continua de nuestros procesos medioambientales.



Sostenibilidad

Mejora de procesos



### COTEC

La Fundación Cotec para la Innovación es una entidad privada sin ánimo de lucro, referente en el impulso de la innovación como palanca estratégica para el desarrollo económico y social. Durante 2025, **ILUNION** ha participado en diversos grupos de trabajo promovidos por Cotec, integrando iniciativas colaborativas entre organizaciones miembros orientadas a la generación de conocimiento y al diseño de propuestas en ámbitos como la Formación Dual y la Seguridad.



Consistencia del negocio

Valor percibido por el entorno



### CEOE: Comisión de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i)

La Comisión de I+D+i de la CEOE es el órgano consultivo empresarial en España que analiza, impulsa y defiende la Investigación, Desarrollo e Innovación tecnológica. Busca aumentar la competitividad de las empresas, fomentar la inversión privada en innovación, y actuar como interlocutor clave con la Administración.



Consistencia del negocio

Valor percibido por el entorno





## LongevidadLAB



LongevidadLAB es un laboratorio de innovación y conocimiento aplicado en longevidad, impulsado por **ILUNION VidaSénior** y la Universitat de València (UDESCOOP), concebido como una colaboración estratégica orientada a afrontar los retos sociales, económicos y organizativos derivados del envejecimiento de la población. El laboratorio tiene como finalidad **mejorar la calidad de vida de las personas sénior y mayores mediante la generación de conocimiento, el diseño de nuevos modelos de atención y cuidados, y la transferencia de resultados a la economía social y la estrategia empresarial, al diseño de modelos y servicios**, desde un enfoque de innovación social, sostenibilidad, accesibilidad e inclusión.



Se definen tres grandes ámbitos de actuación



### Investigación

Impulsando el talento y la transferencia de conocimiento mediante la convocatoria de Premios a TFG y TFM vinculados a longevidad y a la economía social, programas de mentoría y conexión con el estudiantado.



### Formación

Mediante el desarrollo de estudios y proyectos de investigación aplicada centrados en cuestiones tales como los modelos de atención y cuidados, los modelos residenciales, el emprendimiento y el relevo generacional.



### Divulgación

Mediante acciones orientadas a sensibilizar y generar impacto social como el desarrollo de jornadas y seminarios, creación de contenidos digitales y espacios permanentes de intercambio de conocimiento.



Escanea o pincha sobre el QR para escuchar el podcast



## ILUNION University Game

**ILUNION** Economía Circular **ILUNION** Facility Services

Competición de innovación que puso a prueba los conocimientos y la creatividad de estudiantes de universidades como la Politécnica de Madrid (UPM), la Carlos III, la de Alcalá y la Pontificia Comillas (ICAI), entre otras.

Se diseñaron los desafíos con un doble objetivo:

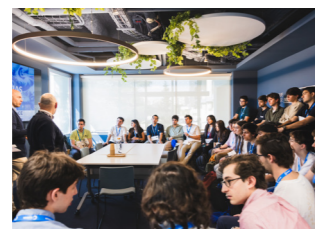
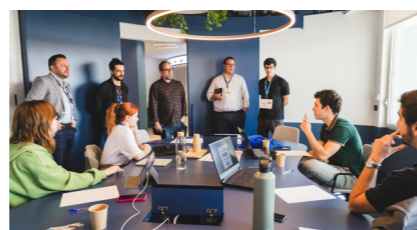
- ▶ Hacer que los estudiantes apliquen sus conocimientos académicos en un entorno real y desafiante
- ▶ Acompañar a los negocios de **ILUNION** a dar respuesta a diferentes retos para su transformación y adaptación a un entorno cambiante.

**Driver** → **Mejora de procesos**

**50**  
ESTUDIANTES

**10**  
EQUIPOS

**2**  
RETOS **ILUNION**



Escanea o pincha sobre el QR para ver el video sobre University Game

## Business innovation sprint – IE

**ILUNION** Accesibilidad

El reto desarrollado con el Instituto de Empresa (IE) consistió en una colaboración estratégica con estudiantes de su Executive MBA para analizar y cocrear soluciones en torno a resolver cómo escalar una actividad de nicho. La iniciativa se estructuró como un Business Sprint, con trabajo intensivo por parte de perfiles ejecutivos, sesiones de mentorización semanales y un Demo Day final en el que se presentaron propuestas accionables.

**Driver** → **Generación de negocio**



## Lavado sostenible

**ILUNION** Textil Care

Este proyecto tuvo el objetivo de analizar la viabilidad de introducir sistemas de lavado sostenible basados en ozono y soluciones enzimáticas en nuestras lavanderías. En colaboración con un estudiante del Grado en Ingeniería de Tecnologías Ambientales de la UPM cuyo TFG ha investigado distintas tecnologías aplicadas al lavado textil y su comparación con los procesos tradicionales. Tras el estudio, realizamos diversas pruebas en laboratorio, orientadas a evaluar un detergente enzimático y su impacto en términos de sostenibilidad y eficiencia.

**Driver** → **Valor percibido por el entorno**

**Oportunidades encontradas:**



Evaluar alternativas de lavado más sostenibles, reduciendo los productos químicos y los residuos generados en el proceso.

Mejorar el impacto ambiental del proceso de lavado industrial, manteniendo la eficacia del servicio y la calidad del tratamiento textil.

Optimizar el consumo de agua y energía en procesos de lavado.



## Aprendizaje externo y benchmarking

En **ILUNION** hemos consolidado un modelo sistemático de aprendizaje externo y benchmarking que nos permite anticipar tendencias, identificar prácticas emergentes y contrastar la solidez de nuestras propias estrategias de innovación. Este modelo se basa en la observación activa de organizaciones líderes, la participación estructurada en redes y asociaciones profesionales, y la revisión periódica de informes y análisis sectoriales de referencia en innovación abierta.

Dentro de esta estrategia, compartimos la iniciativa Unconference **ILUNION**, un espacio para amplificar el aprendizaje externo. A través de un formato abierto, colaborativo y altamente participativo, conectamos a profesionales de diversos sectores, expertos en innovación y actores del ecosistema para compartir visiones, metodologías y casos reales.

La Unconference es un ejemplo tangible de cómo **ILUNION** integra conocimiento del entorno para enriquecer su estrategia de innovación. Su dinámica bottom up, junto con la participación activa de equipos internos y externos, refuerza la cultura de aprendizaje continuo y posiciona a la compañía como un agente proactivo dentro del ecosistema de innovación social y empresarial.



## Aprendizaje externo y benchmarking ILUNION



### Observación de líderes

- ▶ Tendencias
- ▶ Modelos de innovación
- ▶ Soluciones emergentes



### Redes y asociaciones

- ▶ Participación activa en foros y comunidades profesionales
- ▶ Intercambio de buenas prácticas



### Revisión de informes sectoriales

- ▶ Estudios de mercado
- ▶ Nuevas tecnologías



### Iniciativa Unconference ILUNION

- ▶ Espacio colaborativo
- ▶ Conexión con expertos externos
- ▶ Contraste de planteamientos y enfoques

## Resultados clave



Aprendizaje continuo e inspiración para proyectos

Ajustes estratégicos

Fortalecimiento del ecosistema



## Participación en eventos y foros

La participación activa en iniciativas promovidas por corporaciones y entidades externas como mesas redondas, jurados y foros orientados a la innovación empresarial refuerza nuestro liderazgo dentro del ecosistema innovador. Nuestra presencia estratégica en estos espacios consolida la posición de **ILUNION** como referente en innovación social y empresarial.

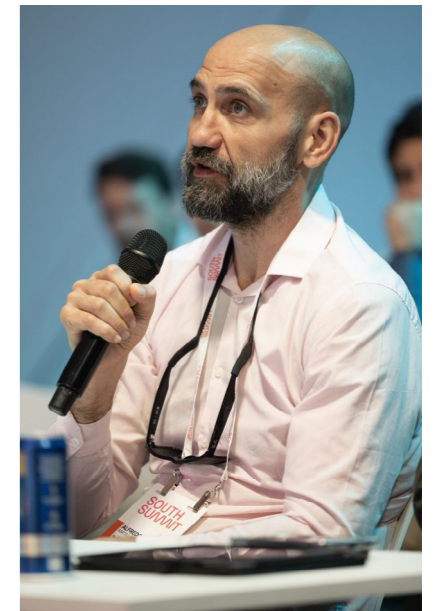
Además, fomentamos la colaboración con entidades y agentes relevantes en el ámbito local, participando activamente en foros que nos permiten identificar y dar respuesta a las necesidades específicas de cada comunidad. Este enfoque territorial impulsa iniciativas innovadoras con impacto positivo en el entorno y refuerza el compromiso de nuestros centros con la transformación social y la sostenibilidad.

La combinación de una participación activa en encuentros nacionales, foros locales y eventos sectoriales, junto con la colaboración con agentes clave, nos permite consolidar nuestro posicionamiento y avanzar en la transformación social que define a **ILUNION**.

Driver



Valor percibido por el entorno





## Mentores: impulsando el talento emprendedor

Como parte de nuestra estrategia de innovación, participamos activamente como mentores en diversos programas, brindando apoyo especializado a personas emprendedoras que buscan generar un impacto social positivo. Nos enfocamos en orientar y fortalecer el talento, proporcionando asesoría estratégica, compartiendo conocimientos y ofreciendo ayuda práctica al desarrollar proyectos innovadores.

Este compromiso nos permite contribuir al crecimiento del ecosistema emprendedor, fomentando iniciativas orientadas a la inclusión, la sostenibilidad y el valor social, y consolidando nuestro rol como líderes en innovación con propósito.



## Madrid Emprende

Madrid Emprende es un programa del Ayuntamiento de Madrid que impulsa el ecosistema emprendedor local a través de mentorización, formación y acompañamiento personalizado. Destaca la Red de Mentores, que conecta a personas emprendedoras con expertos para acelerar el desarrollo de proyectos innovadores sostenibles, contribuyendo así al progreso económico y social de la ciudad y alineándose con los valores de innovación con propósito de **ILUNION**.

## X Talento Challenge de Fundación ONCE

El concurso está pensado para equipos juveniles entre 14 y 21 años, formados por grupos inclusivos que incluyen tanto personas con discapacidad como sin ella. La finalidad es impulsar la creación de proyectos enfocados en generar un cambio social positivo, aportando soluciones o mejoras a los problemas que afectan el entorno inmediato de quienes participan.

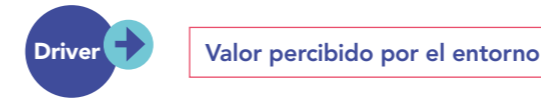
## Fundación Prevent con ESADE

"Aprende y Emprende" es una iniciativa de formación y apoyo dirigida a personas con discapacidad. Su finalidad es que quienes participan puedan crear proyectos empresariales, ofreciéndoles capacitación en emprendimiento y un acompañamiento personalizado en la elaboración de sus planes de negocio.

## Impact Social Cup

La Impact Social Cup es una competición de emprendimiento social en España, donde startups y pymes de impacto compiten en ocho escuderías temáticas, conectando con grandes empresas, inversores y aceleradoras.

**ILUNION** participó apoyando la Escudería de Diversidad, acompañando a una startup que desarrolla tecnología inclusiva para personas sordas y con discapacidad auditiva, orientada a convertir sonidos del entorno (como alarmas, timbres o el llanto de un bebé) en alertas visuales o vibraciones.



Escanea o pincha sobre el QR para ver el video sobre Impact Social Cup

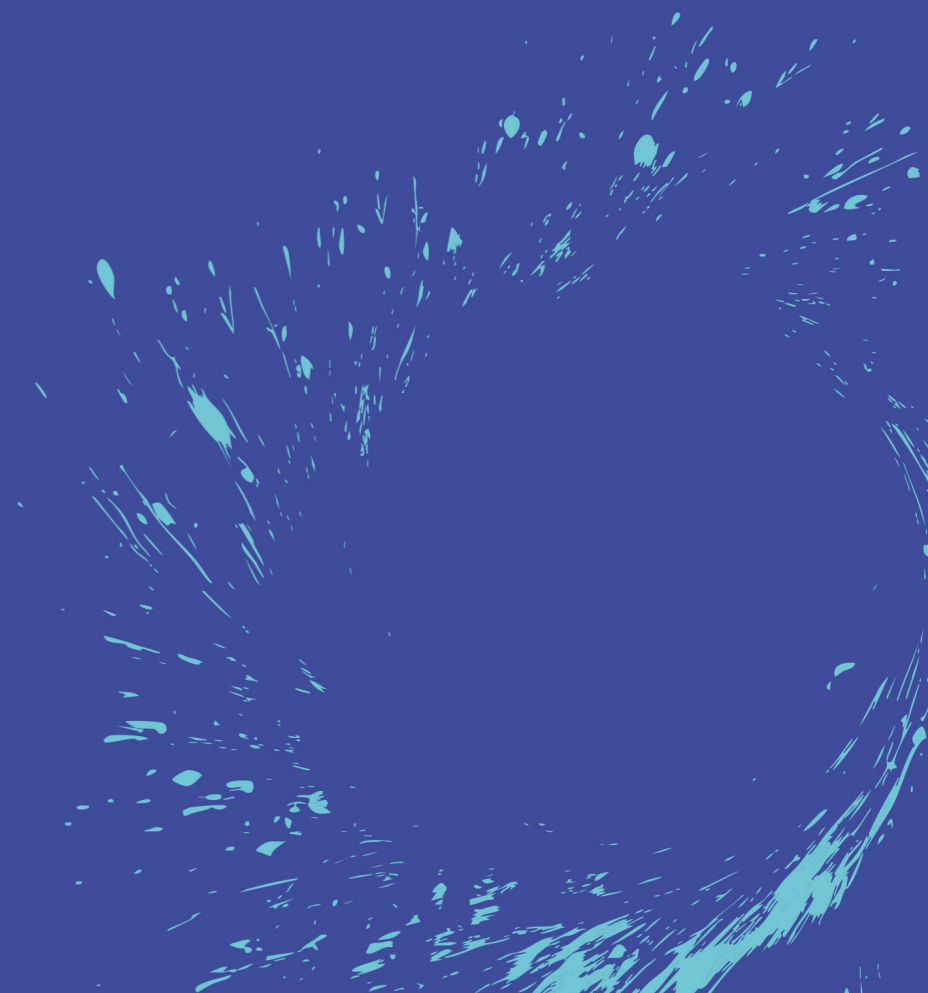




— pag. 56

LO  
O

# PERSONAS QUE TRANSFORMAN DESDE DENTRO





## Ambiente de innovación

En **ILUNION**, el ambiente de la innovación se vive como una forma de trabajar compartida, en la que cada persona de la organización contribuye a generar soluciones que mejoren tanto nuestros servicios como el impacto social que generamos. Esta cultura se basa en una actitud abierta, colaborativa y orientada a la mejora continua, en la que la curiosidad, la iniciativa y la búsqueda de nuevas oportunidades forman parte natural del día a día.

La innovación se entiende como un comportamiento organizativo que impulsa a anticipar necesidades, resolver retos de manera creativa y construir propuestas de valor alineadas con nuestro propósito inclusivo.



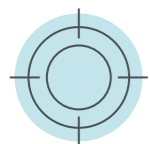
190

PERSONAS EN LA RED DE INNOVACIÓN



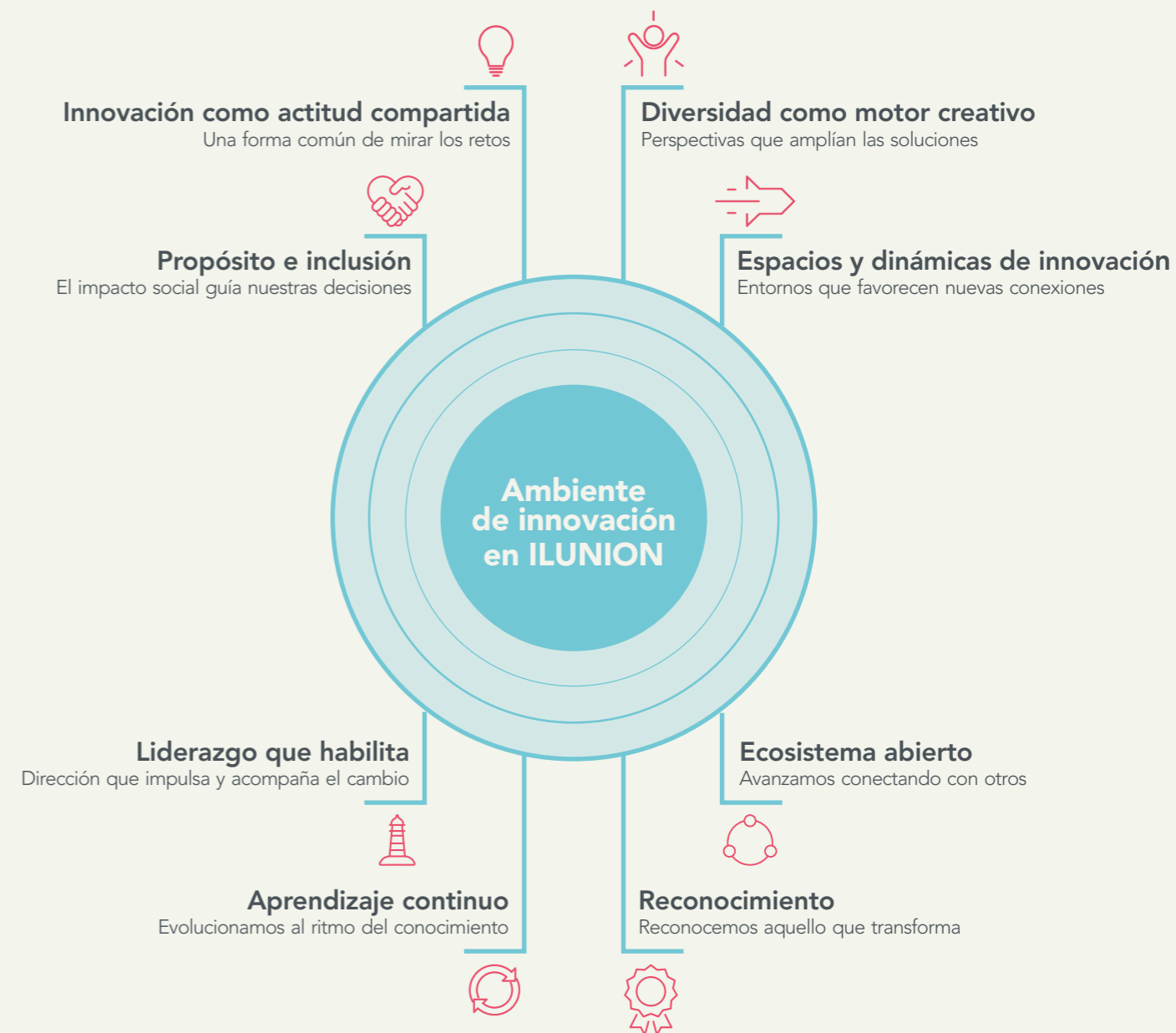
14

PORTAVOCES DE INNOVACIÓN DE LOS DIFERENTES NEGOCIOS



12

PROYECTOS CON OTRAS ENTIDADES EXTERNAS





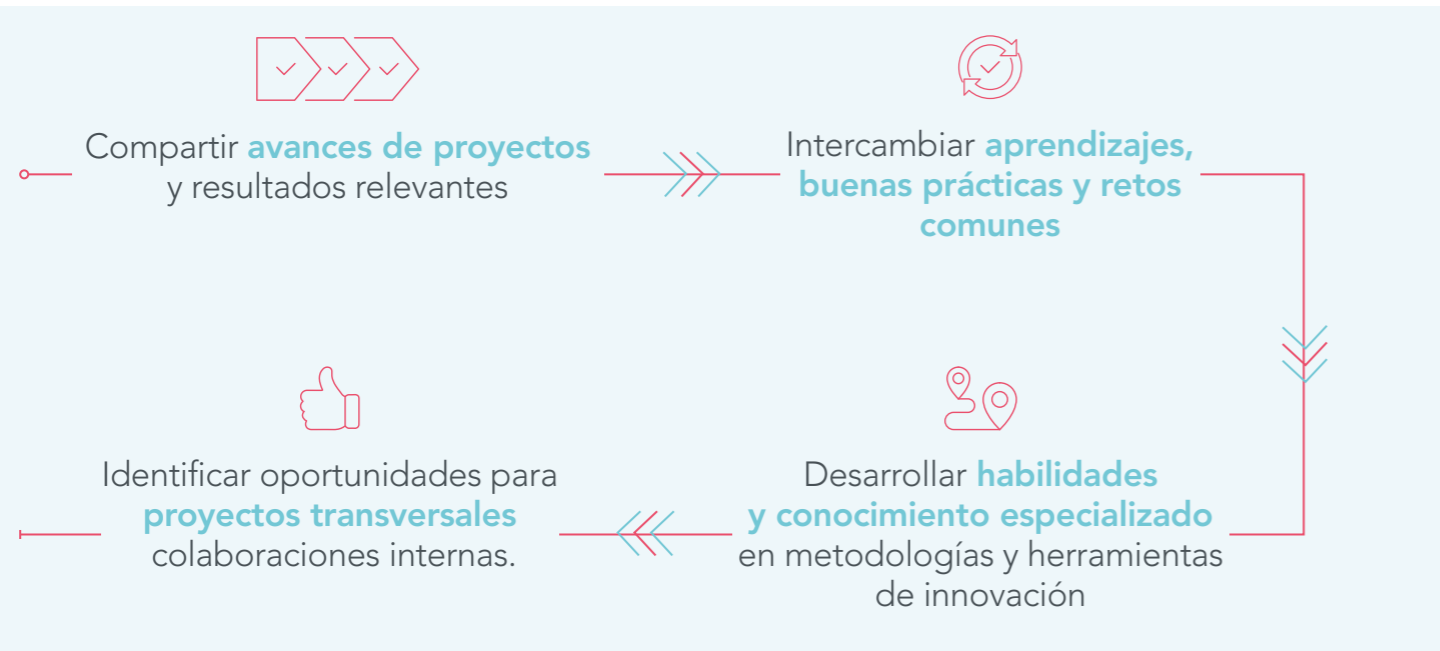
## Comunidad de Innovación ILUNION

Una comunidad interna de cerca de 200 profesionales, dedicados parcial o totalmente a proyectos innovadores. Esta red, estructurada y orientada al desarrollo, constituye la base sobre la que se construyen iniciativas de alto impacto, permitiendo que la organización evolucione de forma constante.

Para fortalecer la cultura innovadora, se han puesto en marcha acciones dirigidas a toda la plantilla, con el objetivo de promover la participación y el pensamiento creativo en todos los niveles. Paralelamente, se han implementado programas exclusivos para portavoces de innovación en cada línea de negocio, potenciando el liderazgo y la gestión estratégica de la innovación.

El ecosistema innovador se refuerza con la creación de foros internos y expediciones, que impulsan el aprendizaje continuo, el intercambio de experiencias y la colaboración transversal. Gracias a estas iniciativas, el talento y la implicación colectiva se convierten en elementos clave para garantizar una innovación sostenible y con resultados tangibles.

Promovemos espacios de trabajo que nos permiten:





## Iniciativas que impulsan el cambio

### Innovación por las Orejas

El podcast corporativo ha funcionado como una plataforma para divulgar iniciativas y logros internos de las distintas áreas de negocio, además de comunicar planes y experiencias de colaboradores, aliados y líderes de la organización.



Impacto en empleado

Escanea o pincha sobre el QR  
para escucha nuestro podcast

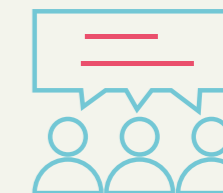


**ILUNION es algo muy singular**, por supuesto, muy ligado a la innovación social. Lo que hacemos es intentar crear un modelo empresarial rentable, un modelo inclusivo. Que sea moderno, que sea humanista, que sea transformador, que sea innovador, que busque inspirar a personas y a empresas **que vean en ILUNION algo real, algo tangible.**

Alejandro Oñoro, Consejero Delegado ILUNION

A lo largo de esta cuarta temporada, viajamos por seis historias que muestran cómo la innovación cobra vida en **ILUNION** a través de sus protagonistas. Conversamos con directivos y expertos que están transformando sectores tan diversos como la Silver Economy, el retail, el bienestar, los seguros, la accesibilidad universal y la propia evolución de nuestro modelo de innovación. Seis capítulos, seis territorios y una misma idea: la innovación se entiende mejor cuando se escucha a quienes la hacen posible.

## Temporada 4 de Innovación por las Orejas



### Silver Economy & Nuevos modelos de acompañamiento

Transformación del modelo de VidaSénior hacia una propuesta de valor centrada en acompañar proyectos de vida.

### Retail del futuro & experiencia omnicanal

Redefinición del retail hospitalario de **ILUNION** hacia una experiencia más humana y accesible.

### Bienestar, fisioterapia avanzada & tecnología

Nueva propuesta de valor para los centros de fisioterapia: ciencia, tecnología y personalización.

### Seguros con propósito & nuevas oportunidades del sector

Colaboración con otras compañías aseguradoras para impulsar proyectos innovadores.

### Accesibilidad como motor de innovación

Estrategia de innovación de **Fundación ONCE**: accesibilidad como base del diseño universal.

### La historia y futuro de la innovación en ILUNION con Alejandro Oñoro

**ILUNION** como modelo singular que une innovación e impacto social.



## Premios y distinciones que respaldan nuestra trayectoria

A lo largo de 2025, **ILUNION** ha sido distinguida con numerosos reconocimientos tanto a nivel nacional como internacional, que ponen en valor su firme apuesta por la innovación. Estos premios y distinciones avalan nuestros proyectos y la excelencia del trabajo realizado. A continuación, se presenta una selección de los galardones obtenidos.

Driver



Valor percibido por el entorno

- ▶ **Premio Forbes a la Innovación by Kyndryl · 2025**  
Reconocimiento en Talento y Cultura Innovadora por el modelo #InnovACCIÓN con Propósito de **ILUNION Hotels**.
- ▶ **Financial Times – In House Legal Teams Europe 2025**  
Reconocimiento: entre los 12 equipos jurídicos internos más innovadores de Europa, según el Financial Times.
- ▶ **Smart Travel News Awards · 2025**  
Premio a la Innovación Hotelera – Gestión Hotelera por el proyecto RoomLab.
- ▶ **GDI Awards – Mejor Innovación en el Sector Privado · 2025**  
Premio al Modelo de Negocio Social e Innovador de **ILUNION Hotels** por su estrategia corporativa basada en innovación con propósito.
- ▶ **Premio Cegos 2025 – Mejores Prácticas en RRHH (Categoría Aprendizaje y Desarrollo)**  
Proyecto premiado: **dIAAna**, la **IAGen** que transforma la experiencia del empleado.





# **INNOVAR ES SOÑAR JUNTOS**

*¡QUE CADA PASO  
NOS ACERQUE A CONSTRUIR  
UN MUNDO MEJOR!*



**Si quieres conocer más sobre la innovación en ILUNION...**  
escanea o pincha el QR

Edición abril 2026

Contenido:  
**ILUNION Emprende**

Diseño y maquetación:  
**ILUNION Comunicación Social**

Imprime:  
**Afanías (Centro Especial de Empleo)**



Este producto está hecho de material proveniente de bosques certificados FSC® bien manejados y de otras fuentes controladas.

El contenido de esta publicación está protegido por derechos de autor. No está permitida su reproducción, distribución ni comunicación pública, ya sea por medios digitales, impresos o audiovisuales, sin la autorización previa y por escrito del editor. Esta protección se encuentra respaldada por la legislación vigente en materia de propiedad intelectual, conforme a lo establecido en el artículo 270 del Código Penal.

