

La transformación de ILUNION Hotels, una empresa con todos incluidos

EX04-11-230

José Ángel Preciados, CEO de la cadena ILUNION Hotels, salió del Hotel Atrium a las 9:00 horas para dirigirse a la sede de ILUNION, donde tenía programada una reunión con el CEO del corporativo, Alejandro Oñoro. Debían tomar una decisión sobre si aceptaban o no entablar conversaciones con Sattle Corp., una empresa inmobiliaria que les había ofrecido un edificio en el centro de Madrid, España. Concretamente había que decidir sobre comprar o alquilar a largo plazo un edificio apto para instalaciones de lujo muy cerca de la Puerta del Sol, que supondría un nuevo buque insignia para la compañía. Un importante paso adelante.

Sin embargo, ILUNION Hotels y Sattle Corp. habían tenido desacuerdos relevantes en el pasado por no coincidir en sus valores corporativos. ILUNION tenía como Misión incorporar personas con discapacidad al formar parte del grupo social ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles), cuyo objetivo era precisamente favorecer la inclusión laboral de invidentes. La nueva propuesta de Sattle había sorprendido a Preciados. Quizás significara que se gestó un cambio, pero debía evaluarse. Para Oñoro y Preciados esta era una muy importante decisión. Lo que estaba en juego era la proyección del negocio y la consideración de si los valores de ILUNION constituían una fuente de ventaja competitiva en un contexto como los servicios que un hotel de cinco estrellas podría ofrecer.

Contexto

Oñoro era el CEO de un grupo que alcanzaba la cifra de mil millones de euros en 2022. En aquel momento, estaba integrado por 50 unidades de negocio estructuradas en seis áreas: (1) Servicios (2) Sociosanitario (3) Comercialización (4) Turismo (5) Consultoría Empresarial y (6) Economía Circular (ver **Anexo 1**). El grupo empleaba a 35 mil trabajadores, 40 % de ellos con algún tipo de discapacidad (ver **Anexo 2**).

Este caso fue escrito por Xavier Busquets Carretero (xavier.busquets@esade.edu) y Xavier Marlasca Roig (xavier.marlasca@esade.edu), con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45138, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

Preciados era el CEO de la cadena hotelera con 29 establecimientos urbanos y vacacionales en 14 destinos, cuyo lema era “Hoteles con todos incluidos”. Muchos clientes eran fieles a este tipo de establecimientos por las atenciones que recibían del personal del servicio de hotelería. ILUNION Hotels había sido reconocida con el Sello Europeo de Excelencia *EFQM 500+* y con el Premio de la Ética de la Organización Mundial del Turismo (OMT) de las Naciones Unidas.

Sattle Corp. era una corporación con varias líneas de negocio –entre otras la inmobiliaria– y ya había entablado negociaciones con ILUNION en el pasado, que no habían fructificado por mantener una posición incompatible a los valores de ILUNION. Sattle Corp. consideraba que la interacción de personas con discapacidad con clientes de un hotel de cinco estrellas podía ir contra la experiencia del cliente en el negocio hotelero.

La ONCE, la Fundación ONCE y sus grupos empresariales

La Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), creada en 1938, era una corporación de derecho público de carácter social reconocida por la Ley 5/2011 de 29 de marzo, sobre la Economía Social en España. Surgió de la fusión de varias asociaciones de invidentes a las cuales se concedió la explotación del cupón pro-ciegos como forma de financiar sus actividades de inclusión y formación.

La Fundación ONCE fue creada en 1988 por la ONCE con la misión de contribuir a la plena inclusión social de las personas con otros tipos de discapacidad mediante la promoción de la formación, el empleo y la accesibilidad universal. A partir de ese momento, ONCE y la Fundación ONCE iniciaron un proceso de inversiones en varios sectores industriales que cristalizaron en dos grupos empresariales: CEOSA y FUNDOSA. Una de las inversiones de CEOSA fue en una cadena hotelera, que se denominó CONFORTEL.

La primera cadena hotelera: CONFORTEL

En 2008, Alejandro Oñoro era el director General de FUNDOSA y miembro del Consejo de Administración de CONFORTEL. Ya entonces, Oñoro planteó por primera vez la necesidad de “crear un modelo diferente basado en la inclusión de personas con discapacidad, también para una cadena hotelera”. Tres años más tarde, en 2011, Alejandro Oñoro asumió la Dirección General de CEOSA y José Ángel Preciados contaba con la confianza como Director General de la cadena Hotelera. Preciados acumulaba una amplia experiencia en materia de gestión en el sector y había desempeñado altos cargos en otras cadenas hoteleras. En ese momento, Oñoro comentó:

La situación económica y financiera de CEOSA y CONFORTEL es muy complicada. CONFORTEL no ha logrado cerrar un año en positivo desde sus inicios y tampoco tiene una buena imagen interna dentro de la ONCE. Algunas personas en ONCE se plantean si merece la pena continuar con la cadena debido a su evolución económica y la necesidad constante de inyección de financiación.

Oñoro fue consolidando su posición al tiempo que lideraba un proceso intenso de saneamiento y reestructuración en diversas líneas del grupo, que fue dando resultados. Con relación a la cadena hotelera CONFORTEL, Oñoro empezó a trabajar en el día a día con Preciados. En aquel momento, la cadena estaba formada por dieciocho hoteles, cuatro en propiedad y el resto alquilados a otros propietarios e inversores. Preciados comentaba que:

Al incorporarme a la cadena de hoteles, comprobamos que los inmuebles estaban sujetos a unos contratos muy onerosos, resultado de relaciones históricas. Sólo contábamos con cuatro hoteles en propiedad muy poco rentables porque se hallaban en áreas vacacionales y estaban sujetos a una marcada estacionalidad, pues solo operaban durante ocho meses, aunque se pagaban sueldos y ese tipo de rentas históricas durante todo el ejercicio.

La creación de ILUNION

A tenor del crecimiento de sus negocios empresariales, en 2014, el Grupo ONCE creó el Grupo ILUNION como resultado de la unión de FUNDOSA Grupo S. A. y la Corporación Empresarial ONCE, S. A. (CEOSA), en cuyo accionariado participaban la ONCE con 47.51 % y la Fundación ONCE con 52.49 por ciento. Oñoro fue nombrado CEO del Grupo y declaró:

Con la creación de ILUNION, la apuesta es crear un grupo empresarial único en el mundo, que demuestre que es posible obtener rentabilidad económica y social. Por ello, la prioridad es dar respuesta a las dificultades que encuentran las personas con discapacidad para acceder a un puesto de trabajo.

El máximo órgano de gobierno era el Consejo de Administración, formado por doce miembros, de los cuales siete eran representantes de la ONCE y cinco del Movimiento Asociativo de Personas con Discapacidad en España. El 75 % de los miembros del Consejo eran personas con discapacidad. El Consejo de Administración velaba no solo por el rendimiento y la sostenibilidad económica, sino por el modelo de valores, es decir, por su compromiso con la discapacidad y un gobierno responsable y ético en los negocios.

La continuidad de CONFORTEL

Inicialmente estaba previsto que las empresas con pérdidas estructurales o no estratégicas pudieran quedar fuera de la fusión. Ese era el caso de la cadena hotelera. “No se podía poner en riesgo la globalidad del proyecto por aferrarnos a nuestro proyecto hotelero”, señalaba un consejero del grupo.

La estrategia inmediata que impulsaron Oñoro y Preciados pasaba por renegociar todas las rentas y por cambiar el modelo y el propósito de la empresa. Según Preciados:

Las negociaciones fueron duras y difíciles. Se planteó el cierre de dos de los hoteles, lo que habría podido conllevar un ahorro de 36 millones de euros. Pero no tuvimos otra opción debido a las cláusulas de obligado cumplimiento que establecía el contrato. Esto suponía reducir también puestos de trabajo.

Aunque la reducción de rentas fue muy importante, lo que dio confianza a Oñoro fue la reacción de la plantilla de ambos hoteles, ante una situación tan difícil. La Dirección tuvo que preparar un Expediente de Reducción de Empleo (ERE). Cuando se puso sobre la mesa, la reacción de sindicatos y plantilla “fue espectacular”, según Oñoro, quien añadió: “Su profesionalidad y confianza en su director General hizo posible la firma de un ERE ante el eventual cierre de la actividad que, a la larga, sería el elemento clave para poner encima de la mesa de la negociación y lograr el objetivo marcado”.

Para esa negociación, se contó en todo momento con la confianza y el apoyo tanto del Consejo de Administración como del Consejo General de la ONCE. “Este fue, sin duda, el hito que marcó un antes y un después en la cadena. Se comenzó a ver luz al final del túnel”, recordó Oñoro.

La reunión del Consejo de Administración en abril de 2014

El Consejo de Administración iba a decidir el futuro de la compañía en aquella reunión. La cuestión clave era si mantener la cadena hotelera o no. Oñoro inició su argumentación a favor de mantenerla reconociendo que sus razones no se sustentaban en los resultados del pasado, sino el enorme compromiso del equipo de hoteles de cara al futuro, por lo que añadió: “Nuestros equipos se merecen que el equipo directivo responda con firmeza y profesionalidad a la confianza infinita que han demostrado”.

Oñoro quería trasladar a la cadena hotelera el ADN del compromiso social de la ONCE para “eliminar las barreras físicas y mentales”, integrando a personas con discapacidad en un negocio y en un sector que no empleaban a este colectivo.

El CEO debía contar con Preciados para cumplir con el compromiso de incorporar a personas con discapacidad en la empresa, algo que no se había llevado a cabo nunca a la escala y con las dimensiones con que estaba previsto hacerlo. Pero Oñoro, en su intervención ante el Consejo, estaba seguro de que Preciados iba a superar sus reticencias y anunció:

Propongo crear una nueva marca, ILUNION Hotels, y vamos a confiar en las dotes de liderazgo de José Ángel Preciados para dirigir la transformación de la compañía. Vamos a tomar las medidas necesarias para dar viabilidad a la empresa, transformando ILUNION Hotels en un referente en el sector turístico, sin barreras físicas ni mentales. Por ello, apostaremos por las personas, la innovación, la tecnología y la accesibilidad.

La votación en aquel Consejo arrojó un resultado favorable a la tesis de Oñoro. Los primeros pasos para desarrollar esta estrategia deberían lograr la credibilidad con respecto al proyecto y, al mismo tiempo, asegurar su rentabilidad económica, cuyo valor más importante fueran las personas y su potencial.

La tarea no iba a resultar sencilla. No existían referencias de otras organizaciones turísticas que incorporaran a personas con discapacidad y además iba ser muy difícil buscarlas en el mercado laboral, puesto que normalmente no estaban en búsqueda activa de trabajo.

Lo que más preocupaba a Preciados era saber cuál iba a ser la respuesta de los clientes en un sector como el hotelero donde España era uno de los mercados más competitivos del mundo.

Esa incertidumbre le generaba una cierta frustración, que había trasladado en repetidas ocasiones a Oñoro.

ILUNION Hotels y el contexto competitivo en España (2014-2020)

Preciados empezó con el diseño de una nueva estrategia competitiva. El contexto no facilitaba la tarea. En España, el sector turístico representaba 10 % del PIB del país; en 2019 fueron alojadas más de 60 millones de personas. Además, ofrecía empleo a unas 200 mil personas (el 1 % del empleo). Competían 112 cadenas hoteleras, con una oferta total que superaba el millón de habitaciones (Hoseltur, 2013). Las 10 primeras cadenas en facturación sumaban siete mil 458.4 millones de euros y representaban 25 % del mercado español. Los ingresos por desplazamientos interiores fueron de 33 mil millones de euros y los de turismo, de 67 mil 259 millones de euros. José Ángel Preciados afirmaba que:

La ocupación media de los hoteles españoles había aumentado en los últimos años y la tendencia mayoritaria era de hoteles de cuatro estrellas cuya ocupación había aumentado 70 % desde 2009, mientras que en los hoteles más económicos había decrecido 40 por ciento (The Ostelea School of Tourism & Hospitality, 2013).

Preciados consideraba que ILUNION Hotels debía crecer en los dos mercados prioritarios esenciales del sector turístico: el urbano y el vacacional, pero reposicionando ILUNION Hotels en este segmento de alto crecimiento frente la marca anterior de CONFORTEL percibida como una cadena *low-cost*.

La apertura de nuevos hoteles (2014-2020) y el cambio de mentalidad

En octubre de 2015 se hizo una apuesta importante para la adquisición de un hotel en la Costa del Sol: el Hotel ILUNION Málaga. En una visita a esta ciudad para conocer el hotel, Preciados y Oñoro lograron del propietario una exclusividad de un mes para proceder a la firma de la operación. Oñoro dijo: “Solo quedaba convencer al Consejo después de tantas dudas sobre el destino final de la cadena apenas tres años antes. Ese fue, sin duda, otro hito importante del renacimiento de la cadena hotelera”.

Tras este respaldo, Preciados orientó sus siguientes pasos a conseguir una mayor presencia en ciudades con potencial y sin presencia de ILUNION Hotels en aquel momento, como Bilbao, Mérida, Sevilla, Cádiz o Valencia. Para arrancar el proceso de inclusión de personas con discapacidad se escogió el Hotel Suites en Madrid. Se lanzó una primera campaña de atracción de talento de personas con alguna discapacidad y se seleccionó a los profesionales más adecuados para llevarlo a cabo. Un directivo comentó: “Nos jugábamos mucho y debíamos asegurar que podríamos conseguirlo con los mejores”.

Sattle Corp.

Crecer en presencia no era suficiente para conseguir el objetivo de inclusión de personas con discapacidad. El cambio de mentalidad era fundamental. Según Oñoro: “El primero que tuvo que transformarse fue el director General de ILUNION Hotels, que hizo suyo un modelo de negocio basado en la inclusión y la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, hasta entonces desconocido para él”.

Durante el proceso de expansión se entró en contacto con la empresa Sattle Corp (nombre ficticio) propietaria de tres inmuebles que ILUNION Hotels tenía intención de arrendar por diez años. En uno de los inmuebles se pactó un modelo de ingresos compartido y después de continuas reuniones con el equipo directivo y jurídico de las dos compañías, se llegó al acuerdo definitivo para la explotación de los tres establecimientos.

El día en que se celebraba el acuerdo con los nuevos socios, el Comité Directivo de Sattle Corp. invitó a la sala presidencial al presidente y fundador de la organización, Mr. Hannibal Drakepitch (nombre ficticio) que había delegado la negociación en su equipo directivo. Entonces ya estaban decididos el nombre del primer hotel, la fecha de apertura y la nota de prensa.

En un determinado momento, Mr. Drakepitch preguntó a Preciados cuáles iban a ser las claves para la gestión de sus propiedades. Preciados le explicó cómo sería su plan comercial y de marketing, las nuevas herramientas tecnológicas que se iban a implementar, la oferta del producto y, lo más importante, el equipo humano, es decir: “Por primera vez en esta ciudad tenemos la gran oportunidad de poder contratar a personas con discapacidad e incorporarlas en su hotel”.

--¿Cómo?! ¿Van a incluir a personas con discapacidad? ¿Esto va en serio? --replicó Mr. Drakepitch, mirando fijamente a todo su equipo directivo--.

--Pues sí, puesto que este es uno de los principios rectores de nuestra estrategia, y no estamos dispuestos a renunciar a él --contestó Preciados, mirando sin pestañear a los ojos de Mr. Drakepitch--.

--Entonces, no está claro que vayamos a firmar, porque este no es un modelo en que creamos. Yo no quiero tener en mi hotel a gente así. Seguro que hacéis alguna excepción. Entiendo que aplicéis este criterio en una organización como la vuestra, pero no en mis hoteles --sentenció Mr. Drakepitch--.

Le sucedió un silencio muy tenso en la sala. Los distintos miembros del Comité Directivo de Sattle Corp. miraban fijamente a sus papeles o bien consultaban sus relojes o sus móviles en un intento por evitar la situación. Preciados tomó de nuevo la palabra:

Llevamos meses negociando este acuerdo y hasta ahora la relación ha sido excelente. Hemos logrado llegar hasta aquí y lo estábamos celebrando. No creo que hayáis tenido ningún problema conmigo, ni con mi equipo ni con mi organización. ¿Qué entendéis que es una persona con discapacidad?

Entonces, todos los asistentes permanecieron en silencio, mirando a su presidente. Preciados preguntó: “¿Qué pensaríais si os dijera que yo soy una persona con discapacidad y que lleváis negociando conmigo y con mi equipo más de cuatro meses sin ningún tipo de problema?”.

De nuevo se creó un silencio muy incómodo. Mr. Drakepitch no contestó. Preciados se levantó de la mesa. Los fotógrafos estaban listos para tomar la instantánea para la nota de prensa. Los abogados tenían sus contratos listos para la firma. Preciados entonces resolvió la situación afirmando que ILUNION Hotels no podía firmar ningún acuerdo con una empresa que no respetara sus valores. Se retiró de la mesa, se despidió y abandonó la sala: “Ese día –recuerda Preciados– experimenté la transformación más importante de mi vida. Entendí e interioricé plenamente nuestra estrategia, y se disiparon todas las dudas que había tenido en los meses anteriores”.

Después de aquella experiencia, Preciados apostó por dos estrategias muy claras: incorporar a personas con discapacidad de una forma más decidida y hacer de la empresa un modelo único en accesibilidad. ILUNION Hotels había de proporcionar a sus clientes y a las personas que quisiera incorporar a su equipo todas las medidas necesarias para hacerlo posible.

El hotel con “todos incluidos”

Creando el equipo

En paralelo a la expansión se había arrancado el proceso de inclusión de personas en el Hotel Suites de Madrid. Preciados pensó en un hotel como piloto para desarrollar el nuevo concepto y recordaba:

Escogimos el Hotel Suites Madrid por las capacidades de su directora, Beatriz Miguel, que llevaba varios años desempeñando diferentes responsabilidades dentro del área de Operaciones, ocupando diferentes posiciones corporativas: adjunta a la Dirección General, responsable de Desarrollo del Negocio y directora en varios hoteles de la cadena.

Para coordinar el diseño del primer hotel piloto, Preciados configuró un comité formado por el equipo del hotel, la Dirección de Personas de la compañía y un experto en psicología que ayudara en la selección de los candidatos.

Uno de los miembros del equipo seleccionado fue Ramón Armada, que, con voz emocionada, recordaba:

Había empezado como recepcionista en un hotel de otra cadena, pero una enfermedad sobrevenida hizo que perdiera mi trabajo. Beatriz Miguel me había fichado como recepcionista del Hotel ILUNION Suites Madrid, una oportunidad que habría sido imposible en otra empresa.

En 2011, le diagnosticaron una grave afección renal que le obligaba a ausentarse del trabajo con frecuencia: “En vez de recibir apoyo, mis compañeros y el director del hotel donde trabajaba me hicieron el vacío. Tenía solo 29 años, mi primera hija acababa de nacer y me encontraba enfermo y rechazado en mi trabajo”.

Ramón Armada tenía que ausentarse dos o tres veces a la semana para recibir tratamiento. Aun así, fue promocionando a lo largo de los años a diferentes puestos de responsabilidad hasta que en 2017 fue nombrado director del hotel. Preciados estaba depositando la confianza en su equipo, pero quedaba un problema muy difícil por solucionar: ¿Qué iba a pensar la gente

sin discapacidad, que era la gran mayoría, cuando conociera la nueva estrategia de ILUNION Hotels? Por ello, Preciados consideraba que “había que garantizar a toda nuestra plantilla estabilidad laboral y hacerles protagonistas del nuevo modelo, comunicando con claridad que ILUNION Hotels era un lugar que permitía el desarrollo profesional de todos”.

Mientras tanto, Beatriz Miguel pensó en sus jefes de departamento y en Ramón como primeros mentores de los nuevos empleados con discapacidad que iban a incorporarse:

El objetivo del mentor era entender a cada uno de los posibles empleados, conocer sus dificultades y sus fortalezas y dispensarles el tiempo y la dedicación necesarios para que consiguieran la máxima autonomía profesional. Éramos conscientes de que podíamos encontrarnos con personas que tuvieran dificultades para adquirir los conocimientos que se precisaban y seguramente con situaciones muy complicadas en su hogar o con sus familias, problemas de salud, psicológicos o laborales. Y, posiblemente, la gran mayoría no tendría ningún tipo de experiencia en nuestro negocio.

Desde el inicio del proyecto, la apuesta por los mentores había dado unos resultados extraordinarios. Beatriz Miguel afirmaba que “los mentores habían sido capaces de convertir a un jardinero en un camarero, a un albañil en un cocinero o a una cantante en una recepcionista, y no solo eso, sino que ellos se sentían mucho más importantes por lo que estaban consiguiendo con sus nuevos equipos”. Durante ese proceso, los mentores también habían aprendido a ser embajadores del nuevo modelo. En definitiva, según Preciados:

ILUNION Suites Madrid había conseguido culminar con éxito el primer prototipo de hotel del mundo totalmente accesible, formado por 80 % de personas con algún tipo de discapacidad. Además, se había convertido en una escuela de profesionales y resultaba muy rentable.

La transformación del diseño: la accesibilidad como eje de la transformación (2014-2015)

Creación de la habitación universal (*smart room*)

La primera idea era desarrollar un concepto hospitalario y hotelero nuevo y sustituir el tradicional por uno de hospitalidad atractiva y moderna adaptada a las necesidades sociales de los clientes y de los empleados. Preciados decía:

De hecho, ya existían unas normas de accesibilidad y un código técnico por categoría de hotel, como la norma del 17 de marzo de 2010 (Real Decreto, 19 de febrero 2010) con regulación sobre rampas, baños, medidas o agarraderos. Pero nuestro objetivo era diseñar un hotel donde no existiera ninguna diferencia apreciable, ni en la experiencia del cliente ni en el coste, con una habitación estándar que un cliente pudiera encontrar en otro tipo de hotel.

Beatriz Miguel agregó:

La razón principal era no generar rechazo en los clientes y vencer las objeciones que a veces encontrábamos en algunos miembros de los equipos. La habitación tendría que

disponer de un conjunto de elementos auxiliares que pudieran incorporarse para atender las necesidades de distintos tipos de personas, en función de su diversidad funcional, edad u otros motivos.

Preciados comentó que una de las claves del nuevo producto era el uso de tecnología accesible y, para ello, contó desde el principio con la División de Tecnología y Accesibilidad de ILUNION Hotels (ILUNION Accesibilidad, s/f), que diseñó el proyecto *Smart room* (ver **Anexo 3**):

Cuando diseñamos la habitación piloto accesible, pensamos que debía permitir una fácil adaptación a determinados requisitos, ser universal en su implantación para que pudiera ser utilizada por cualquier cliente, en distintas tipologías de hotel, categorías y características de diseño.

El equipo directivo planteó otra serie de innovaciones tecnológicas como puertas de apertura automática por sensor, armarios con barras abatibles, la apertura de la caja fuerte con la llave de proximidad de la habitación, cortinas con domótica para su control por la voz, los suelos de la ducha y del baño antideslizantes, teléfonos accesibles con teclas grandes y contrastadas, conectados con avisadores lumínicos o televisores controlados por la voz, entre otras innovaciones.

La creación del *smart lobby*

De igual manera, “se realizó una inversión muy importante en todos los accesos y espacios del hotel para facilitar la movilidad y la circulación de sus clientes y empleados, independientemente de sus capacidades, conforme a los criterios DALCO (deambulación, aprehensión, localización y comunicación)”, señaló Preciados (ver **Anexo 4**).

Se adaptó el viaje del cliente a las necesidades y preferencias de cada usuario, con el fin de facilitar su uso y mejorar su experiencia. El diseño también tuvo una gran relevancia, dada la novedad de la nueva propuesta, e incorporó la estética y la tecnología necesarias para hacer más fácil y acogedora su estancia. Por último, se hizo especial énfasis en la formación del personal de atención al cliente con discapacidad.

Muchos clientes valoraron la incorporación de personas con discapacidad y la dedicación de la mayor parte de la plantilla en hacer más agradable la estancia en el hotel, con un destacado impacto positivo en los índices de calidad y accesibilidad (ver **Anexos 5 y 6**). No fue así en todos los casos. En cierta ocasión, un cliente habitual del Hotel ILUNION Suites Madrid vio que había un grupo de deportistas en sillas de ruedas en la recepción y anuló su reserva, espetando: “Yo no quiero que mi hijo vea eso. Yo vengo a disfrutar”.

La directora del hotel, Beatriz Miguel, lamentó esa forma de rechazo. Al cabo de un año, el mismo cliente regresó al hotel, esta vez en silla de ruedas porque había sufrido un grave accidente de tráfico aquel año. El cliente escogió el Hotel ILUNION Suites Madrid puesto que era el único donde podía alojarse en su nueva situación. Afortunadamente, la gran mayoría de los clientes valoraban el estilo del hotel y se sentían totalmente identificados con él. En palabras de Preciados: “La apuesta de ILUNION Hotels por la mejora continua de la

experiencia del cliente siempre fue una obsesión para poner en valor la diversidad, aportando soluciones para todos”.

La transformación digital en la relación con el cliente

Preciados consideraba que había que invertir en tecnología para optimizar los procesos de reservas, captación de clientes y las actividades operativas en la cadena. Para ello, se nombró a David López nuevo director de Innovación y Excelencia.

En 2019 se creó el primer motor accesible que permitía a cualquier persona con discapacidad visual realizar reservas *online*. Teniendo en cuenta que ese canal era de suma importancia, no solo para los ingresos de la cadena, sino para la estrategia del nuevo modelo, el reto consistía en acometer el proyecto por primera vez en el sector y en un tiempo récord. De este modo, se podría valorar el grado de impacto emocional, de satisfacción y de lealtad. La apuesta de ILUNION Hotels por la experiencia de cliente se valoró también externamente y se materializó en algunos reconocimientos como el galardón obtenido en los Premios *Platinum*, en la categoría “Mejor estrategia de *customer experience*”, en 2019 (ver **Anexo 8**).

López priorizó la creación de un cuadro de mando comercial para tener una visión holística de los indicadores de rendimiento comercial (ocupación, tarifas medias y otros indicadores) que fuera coherente con la orientación al cliente digital (ver **Anexo 9**). Inicialmente, gracias a las inversiones en nuevas infraestructuras, ILUNION Hotels pudo empezar a consolidar datos relativos a la ocupación, las reservas, los cobros y los costos. Todo ello tuvo importantes retornos, como el establecimiento de unos precios óptimos dinámicos en función de la probabilidad de ocupación y la gestión avanzada de los recursos (proyecciones de gastos asociadas a los ingresos). En definitiva, permitió comprender mejor la dinámica del cliente, su tipología y su grado de influencia en otros posibles clientes, con objeto de optimizar la gestión operativa de la cadena hotelera.

El gobierno corporativo de la innovación

Oñoro y Preciados habían pactado la creación de un Comité de Innovación, una vez finalizada la transformación del Hotel ILUNION Suites Madrid. El objetivo de este comité era organizar la difusión de la innovación a gran escala y desplegar el nuevo modelo en toda la organización.

Preciados promocionó a Beatriz Miguel como directora de Operaciones y a Ramón Armada como director del Hotel ILUNION Suites Madrid. Para Beatriz Miguel la clave era escuchar a los empleados y extender la cultura de “crear embajadores” y formar a los mentores. Su idea era expandir por la cadena hotelera una “red de complicidades”, según sus palabras:

Los embajadores escuchan, pueden dar y recibir apoyo, asistencia y consejo. Por eso, podíamos construir vínculos de confianza no solo en cada uno de los hoteles, sino entre personas de diferentes hoteles, las cuales, ante un problema, ofrecían su apoyo. Además, por los objetivos que nos habíamos marcado, eran frecuentes las reuniones en que los colaboradores compartían dudas y problemas que una sola persona no podía resolver.

Preciados y Miguel crearon un modelo de gobierno del proceso de innovación compuesto por tres niveles:

- Un Comité Directivo integrado por José Ángel Preciados y personas clave del Comité de Dirección (operaciones, innovación, personas, comercial y tecnología).
- Un Comité Dinamizador compuesto por directores de hotel y directores de áreas corporativas, como líderes de la innovación, cuya misión era dinamizar y “mentorizar” los equipos de trabajo para generar ideas y desarrollar los proyectos, una vez iniciados.
- Un programa de formación de mandos intermedios, con un doble objetivo:
 - 1) Aportar experiencia en la gestión de la integración y la “mentorización” de personas con discapacidad.
 - 2) Participar en el diseño, la creación y el desarrollo de nuevas ideas a través de equipos multidisciplinarios.

En 2022, ILUNION Hotels contaba con 29 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en 14 destinos de toda la geografía española: cuatro en Madrid, cinco en Barcelona, cuatro en Valencia, dos en Cádiz, tres en Málaga, dos en Mérida, dos en Bilbao, uno en Badajoz, Menorca, Sevilla, Huelva, Girona, Zaragoza y San Sebastián (ver **Anexo 7**). De los 29 hoteles que conformaban la cadena de ILUNION, 12 ya habían adoptado el nuevo modelo y empleaban a 600 personas con discapacidad.

La nueva oferta de Sattle Corporation en 2023

En septiembre de 2023, Hannibal Drakepitch llamó a José Ángel Preciados. La conversación fue algo tensa al principio, pero no dejó de ser una sorpresa que Drakepitch hiciera la propuesta inesperada de ofrecer un nuevo hotel a ILUNION Hotels, dada la ruptura de relaciones entre ambas empresas que se había producido en el pasado.

Sattle Corp. disponía de un edificio de siete mil metros cuadrados en el centro de Madrid, valorado en 15 millones de euros, muy próximo a la Puerta del Sol, cuyo famoso reloj tradicionalmente daba las campanadas cada fin de año, que se retransmitían por televisión para toda España. La zona de la Puerta del Sol era uno de los lugares más vibrantes de Madrid, con una amplia oferta comercial y gastronómica, y estaba muy cerca del denominado “barrio de los Austrias”, de gran valor histórico. El edificio permitiría abrir un establecimiento de cinco estrellas con 150 habitaciones, un spa y dos o tres restaurantes, uno de ellos con la posibilidad de optar a estrellas Michelin.

En esta primera conversación entre Drakepitch y Preciados no habían tratado directamente la cuestión que había alejado a Sattle Corp. de ILUNION Hotels, esto es, aceptar a personas con discapacidad para trabajar en el hotel y dar servicio a un cliente muy exigente, como es el de un hotel de cinco estrellas, en una zona emblemática.

En la conversación, sí se abordó de forma preliminar el modelo económico. Un hotel de cinco estrellas supondría un gasto medio por cliente y noche de unos 300 euros, frente a los 92.18 euros actuales de los hoteles de tres y cuatro estrellas. Un hotel así potenciaría el atractivo a

favor de estancias de más duración y posicionaría la cadena en un segmento en el cual la cadena hotelera estaba dando sus primeros pasos. Una opción para ILUNION Hotels era comprar el edificio; otra era arrendarlo, de modo que obtuviera 20-30 % de los ingresos y dejara 60-70 % para Sattle Corp. El arrendamiento era una opción atractiva, puesto que no obligaba a ILUNION Hotels a realizar inversiones, pero sí a volver a hablar sobre la aceptación de personas con discapacidad, un punto innegociable para la cadena pero que Preciados quería consultar con Oñoro.

La decisión

De 2014 a 2022 se produjo una transformación sin precedentes. ILUNION Hotels creó un nuevo modelo de compañía hotelera, inclusiva, accesible, diversa y tecnológica, única en el mundo y solidaria con aquellas necesidades que la sociedad pudiera solicitar. ILUNION Hotels podía alojar a refugiados procedentes de conflictos bélicos, transformar sus hoteles en hospitales medicalizados, llevar a cabo campañas de ayuda y, sobre todo, transformar la vida de los colectivos más vulnerables y en riesgo de exclusión, en un sector enormemente competitivo y tan relevante en nuestro país.

En 2022, ILUNION Hotels se había convertido en un referente social mundial y su labor fue reconocida con numerosos premios nacionales e internacionales (ver **Anexos 10, 11 y 12**), gracias a una estrategia y a una política de gestión bien definidas. La cadena tenía 30 hoteles y una plantilla de mil 450 empleados, 40 % de ellos con discapacidad. Iniciar conversaciones con Sattle Corp. constituía un reto para Preciados.

Oñoro pensaba que aceptar reanudar estas conversaciones con Sattle Corp. no era mala idea. Consideraba que ILUNION necesitaba incidir en la sociedad y tenía la percepción de que la aproximación a Sattle constituiría una señal de cambio. En última instancia, la compañía aspiraba a transformar la industria hotelera promoviendo la inclusión y la sostenibilidad. “Las demás cadenas hoteleras tienen la gran oportunidad de avanzar con estos cambios”, reflexionaba Oñoro. Sin embargo, Preciados no estaba tan seguro de ello. No era una tarea nada fácil desarrollar la operativa de un hotel. Requería confianza y la colaboración de todos los actores implicados. Y no estaba dispuesto a aceptar otra mala experiencia con la misma empresa que había frenado la expansión de ILUNION Hotels años atrás, cuando la continuidad de la cadena hotelera estaba en juego.

Oñoro y Preciados reconocían que habían forjado un gran equipo de Dirección, que había liderado la transformación y superado los obstáculos más difíciles. Ahora era el momento de dar otro gran paso adelante en su estrategia y transformar el sector y llevar el modelo de ILUNION Hotels a la liga de cinco estrellas. Para abordar ese reto, la Dirección de ILUNION Hotels ¿debía dar una segunda oportunidad a Sattle Corp.?

DESCARGAR ANEXOS [AQUÍ.](#)

Referencias

Hoseltur. (2013): “Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2013”:

https://www.hosteltur.com/110520_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2013.html

ILUNION Accesibilidad (s/f): “Accesibilidad 360o”:

<https://www.iluniontecnologiayaccesibilidad.com>

Real Decreto 173/2010, de 19 de febrero, por el que se modifica el Código Técnico de la Edificación, aprobado por el Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo, en materia de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad. BOE núm. 61, de 11 de marzo, pp. 24510-24562: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-4056>

The Ostelea School of Tourism & Hospitality. (2013). “El sector hotelero en España: macrocifras y evolución”: http://ostelea.com/cdnstatics.com/sites/default/files/2020-05/Informe%20Ostelea_Hoteles%20Espa%C3%B1oles.pdf