

Blue Banana Brand

García-Fernández, Laura, *EAE Business School Madrid*
Parro-Ruiz, Alicia, *ESIC Marketing & Business School, Madrid*

En España, el 90% de las startups no superan el primer año de vida. Sin embargo, Blue Banana Brand acumula, en 2026, diez años de éxito ininterrumpido. Pero lo más llamativo no es su supervivencia, sino la naturaleza del crecimiento: construido desde cero, sin inversores externos hasta este año y reinvertiendo beneficios, la empresa ha escalado manteniendo una identidad de marca y una cultura organizativa que sus propios fundadores reconocen como los activos más valiosos.

La marca se sitúa en la intersección de la moda, el deporte al aire libre y el estilo de vida aventurero, un segmento en expansión impulsado por el auge de las generaciones millennials y Z como principales consumidores. Este público rechaza el *fast fashion* masificado y busca marcas con identidad propia, productos de calidad y capaces de generar una comunidad genuina. Blue Banana no vende ropa: vende pertenencia a un colectivo de personas que comparten una forma de ver el mundo.

Según su Memoria de Sostenibilidad de 2024, la marca declara que su propósito es “inspirar y motivar a cada persona a través de nuestra ropa a explorar el mundo de manera consciente y responsable” y que su misión es “empoderar a las nuevas generaciones a hacer de su vida una aventura” (Blue Banana Brand, 2024). Opera bajo un modelo de venta directa al consumidor (DTC), combinando su canal digital con una red creciente de tiendas físicas propias, franquicias selectivas para crecer internacionalmente y corners en grandes almacenes. Tiene sede en Madrid y oficinas en Barcelona.

Nacho Rivera Balius y Juan Fernández-Estrada Ferreiro se conocieron en la adolescencia, compartiendo su pasión por la aventura y los viajes. En 2016, al regreso de un viaje de interrail, fundaron Blue Banana con 19 años y 3.000 euros de sus ahorros, crearon el logo -la conocida cruz- a partir del escudo de Ámsterdam y lanzaron la marca desde Instagram con una camiseta y una historia.

Ninguno abandonó sus estudios: ambos acabaron la carrera y se fueron de Erasmus después de haberla montado, lo que marcó desde el principio el perfil de la empresa que construirían: emprendedora, formada e internacional.

Otro rasgo singular del dúo fundador es la dificultad de asignarles roles diferenciados: ambos hablan por igual de marketing, producto, estrategia, internacionalización, retail y personas. Esa alineación profunda ha sido, en opinión de los propios protagonistas, uno de los factores clave del éxito. Su lema inicial, “We make noise, not clothes”, resume la ambición fundacional: lo que Blue Banana vendía no era un producto, sino una narrativa y una comunidad. En palabras de sus fundadores: “Queremos ser los próximos Billabong, Patagonia o Northface” (García Méndez, 2025).

Blue Banana ha construido y transformado su gestión de personas a lo largo de tres fases de crecimiento. Los primeros cuatro años (2016 -2020) son de crecimiento puramente digital, operando desde Irlanda y Canadá para optimizar la logística europea. La empresa crece de forma orgánica a través de redes sociales, sin publicidad pagada, construyendo una comunidad leal que se convierte en su principal canal de difusión.

El año 2020 marca el primer gran salto, abren su primera tienda física. En 2022 supera los 10 millones de euros de facturación -12,7M exactamente, un 74% más que en 2021-. En 2023 alcanza los 19 millones (+52%) con 181 empleados. En 2024 cierra con 24 millones (+24%) y más de 300 trabajadores, aunque el objetivo era lograr una facturación de 28 millones. Este dato va acompañado de una caída en el EBITDA, de un 55%, debido a las inversiones en talento, tecnología y sostenibilidad (FashionNetwork, 2025). De forma parecida, Bluebanana cerró 2025 con una facturación de 28 millones de euros, por debajo del objetivo de 33 millones que la empresa había declarado públicamente a principios de año (Modaes, 2025a). El patrón de dos ejercicios consecutivos con objetivos no alcanzados y márgenes bajo presión dibuja el contexto financiero en el que se produce la apertura del capital en abril de 2026. Tiene como objetivo alcanzar los 69 puntos de venta y presencia en 18 países a cierre de 2026 (Fashion Network, 2026).

En materia de producto, la marca ha evolucionado desde una propuesta inicial centrada en camisetas gráficas hacia una línea completa de moda outdoor y lifestyle: sudaderas, chaquetas técnicas, accesorios y colaboraciones con creadores de contenido vinculados al mundo de la aventura. En 2025 diversifica además hacia el travel retail como nueva

palanca de crecimiento, abriendo presencia en aeropuertos y espacios de tránsito internacional (Modaes, 2025b).

El hito más relevante en términos de posicionamiento llega en 2024, cuando Blue Banana obtiene la certificación B Corp (Memoria de sostenibilidad 2024), convirtiéndose en una de las pocas marcas de moda españolas con esa acreditación. La certificación no es un objetivo aislado: es la culminación del Plan Conscious 2023-2026, que integra compromisos de sostenibilidad (por ejemplo, reducir las emisiones GHG en alcance 1 y 2 en un 15% de Kg CO2 para 2026 y poner en marcha iniciativas relativas al alcance 3), ética y diversidad en todos los procesos de la empresa, incluidos los de gestión de personas (Memoria de sostenibilidad 2023).

En mayo de 2026, la empresa constituye su primer consejo de administración e incorpora a Juan Ricardo Hidalgo, CEO de Primor, como socio estratégico minoritario, estableciendo un Plan 2030 con el objetivo de alcanzar los 100 millones de euros de facturación en cinco años. La entrada de Juan Ricardo Hidalgo no responde solo a una lógica de crecimiento ofensivo. Según El Capital Digital (2026), Blue Banana busca “reforzar su estructura interna en una etapa en la que el tamaño, la ejecución y la disciplina de gestión pesan tanto como la marca”. Para la compañía “lo relevante aquí no es solo que entre un nuevo socio, sino quién entra. Hidalgo no procede del capital riesgo clásico ni del ecosistema de startups, sino del negocio de distribución y retail”. Los propios fundadores lo confirman: buscaban un socio que “sabe lo que cuesta construir una compañía de verdad y que puede ayudarnos a dar el siguiente salto sin comprometer nuestra identidad ni nuestra manera de hacer las cosas” (Pilar Riaño, 2026).

El ritmo de crecimiento de Blue Banana y los cambios en la estructura de gobierno que se producen en 2026 convierten la gestión de personas en una función crítica: ese es, precisamente, el reto que este caso examina.

Evolución de la gestión de personas: tres fases

El crecimiento de Blue Banana ha implicado una transformación progresiva en la gestión de personas. Esta evolución puede leerse en tres fases claramente diferenciadas por los hitos de RR. HH. que las definen.

Primera fase (2016-2020): RR. HH. implícito y liderazgo de los fundadores

Durante los primeros cuatro años la empresa opera con un equipo reducido y con un modelo puramente digital. Las funciones de recursos humanos (RR. HH.) están externalizadas o distribuidas informalmente entre los fundadores y los responsables de área. No existe departamento de personas: los propios fundadores son el filtro, el modelo y los transmisores de valores. La incorporación de los primeros empleados en 2018 y el desarrollo del primer Brandbook en 2019 son los primeros indicios de una identidad organizativa que empieza a necesitar estructura.

Segunda fase (2020-2023): la primera profesionalización de People

El año 2020 marca un punto de inflexión: apertura de la primera tienda física, duplicación de ventas y triplicación del equipo. El salto al retail obliga a formalizar la estructura de forma acelerada. El hito más relevante desde la perspectiva de RR. HH. es la creación del departamento de People en febrero de 2021, con Laura Sol Orozco como responsable. En ese momento las funciones de RR. HH. pasan a tener un responsable en la compañía por primera vez.

En 2022 se adopta Personio como primera plataforma digital de RR. HH., centralizando documentación, fichajes en oficinas y puntos de venta, gestión de vacaciones y onboarding. Según el caso de éxito publicado por Personio (2021), la herramienta permitió ahorrar una media de dos horas por incorporación y liberó al equipo de People para desarrollar procesos más estratégicos. Se implanta también BBNotion como intranet colaborativa interna y se estructura la comunicación interna con el comunicado BBMonthly de la dirección a los empleados, reuniones trimestrales y una reunión general anual. La empresa supera los 10 millones de euros de facturación y cuenta con más de 200 personas en plantilla.

Tercera fase (2023-presente): sistematización estratégica de la gestión de personas

En 2023 la marca supera los 19 millones de euros de ingresos, opera en cinco países y cuenta con 201 trabajadores. Esta etapa representa la transición más profunda: de gestionar personas de forma reactiva a hacerlo de forma sistematizada.

En materia de incorporación, el proceso de *onboarding* se estructura en tres fases: pre-incorporación con carta de oferta y acceso técnico previo; primer día con sesión de inducción corporativa a cargo del departamento de People; y seguimiento al mes con reunión personalizada de *feedback*. El PeopleBook se amplía en 2023-2024 incorporando

políticas explícitas de no discriminación, prevención del acoso, derechos humanos y condiciones laborales.

En 2024, Blue Banana formaliza el ajuste cultural, un nuevo concepto desarrollado por el departamento de People para asegurar la alineación de las nuevas incorporaciones con los valores de la marca: las nuevas incorporaciones no solo deben cumplir con requisitos técnicos, sino compartir la forma de entender el trabajo y el negocio.

En el ámbito del desarrollo profesional, en 2023, se implanta el Adventure Career Plan con cuatro niveles cuyos nombres pertenecen a la cultura de marca -Ámsterdam, Dolomitas, Hawaii y USA- (Memoria de Sostenibilidad, 2024), con un mínimo de tres evaluaciones anuales en formato 1-1. La evaluación por objetivos OKR -revisiones mensuales individuales y trimestrales grupales con la dirección- estructura el seguimiento continuo del desempeño. Un plan de mentoría externo con TalentArea complementa la mentoría interna entre *Heads of y Leads*.

En materia de formación, 2024 arroja un dato significativo: 6.370 horas con cobertura del 100% de la plantilla en áreas como sostenibilidad, ética y diversidad. Por otro lado, la propuesta de valor al empleado incluye un 50% de descuento en producto desde el primer día, modelo híbrido con 40% de teletrabajo, día de cumpleaños libre y transparencia activa a través de *Quarterlys* y resúmenes mensuales.

Situación actual: cambios en People y retos de gestión

En mayo de 2026, coincidiendo con la entrada de un nuevo socio estratégico y la constitución del primer consejo de administración, se producen dos cambios en posiciones clave de la organización que merecen atención desde la perspectiva de la gestión de personas.

Laura Sol Orozco, *Head of People* desde la creación del departamento en 2021 y artífice de la primera profesionalización de la gestión de personas, abandona la empresa. La sustituye, a través de un proceso interno, Fanny Mariscal Martínez. Por su parte, Coral Adrados, responsable de Sostenibilidad desde mayo de 2024 y firmante de la Memoria de Sostenibilidad 2024 y la obtención de la certificación B Corp, abandona la compañía tras apenas diez meses en el cargo. Tras su salida, la función de sostenibilidad no genera una vacante con un sustituto directo, sino que queda transitoriamente integrada en el área de Operaciones, bajo la responsabilidad de César Domínguez, *Head of Operations &*

Sustainability, quien ya venía coordinando la estrategia sostenible junto a sus funciones operativas desde mediados de 2024 (Modaes, 2025c). Sin embargo, el hecho de que la posición de *Head of Operations* esté actualmente en proceso de selección sugiere que esta solución fue temporal.

Las rotaciones en posiciones de liderazgo durante transiciones organizativas responden frecuentemente a factores diversos: decisiones personales, reorientación estratégica o el ciclo natural de quienes construyen una fase y dejan paso a la siguiente. No existe evidencia pública que permita establecer una relación causal directa entre la entrada del nuevo socio y estas salidas. Sin embargo, desde el punto de vista del análisis organizativo, Moedt et al. (2024) advierten que los cambios en los requisitos de liderazgo son uno de los efectos más documentados del hipercrecimiento.

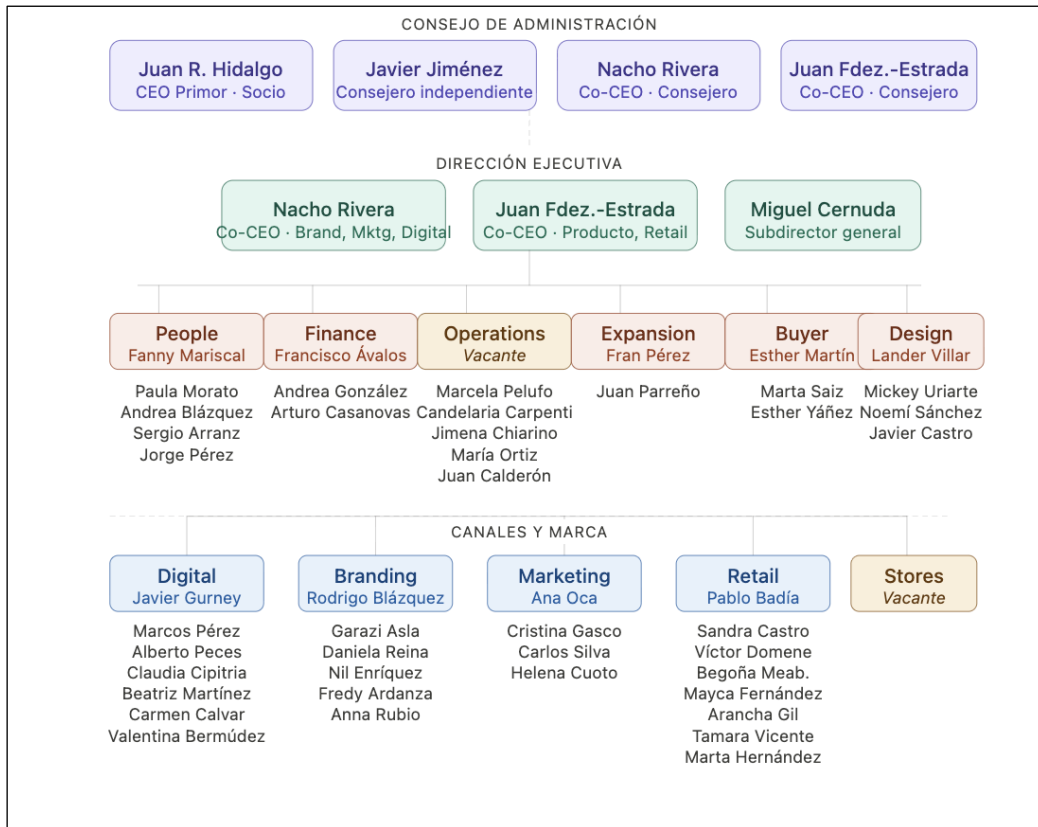
La Evolución en la gestión de los Recursos Humanos, Tabla 1, y el organigrama de mayo de 2026, Figura 1, reflejan la transición hacia una estructura corporativa más compleja, con once áreas funcionales especializadas. Sin embargo, la posición de *Head of Stores* también permanece vacante en un momento especialmente crítico para la expansión retail. Este encadenamiento de cambios en las áreas de *People*, Sostenibilidad y Operaciones en un período muy acotado convierte la gestión del talento directivo en uno de los retos más urgentes para Blue Banana Brand: atraer, seleccionar e incorporar perfiles de alta dirección en pleno cambio organizativo, preservando al mismo tiempo la coherencia del equipo directivo.

Tabla 1. Evolución en la gestión de los Recursos Humanos

Categoría / Proceso	2018	2019	2021	2022	2023	2023-24	2024	2026
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN Dpto. de People y áreas funcionales	Primeros empleados	Brandbook: identidad organizacional	Creación dpto. People (L. Sol)	Áreas func. Heads of externos				Nueva Head of People (F. Mariscal) 11 áreas funcionales
GOBIERNO CORPORATIVO Consejo de administración y accionariado								1er consejo de administración. Entrada J.R. Hidalgo (CEO Primor) como socio estratégico. Plan 2030: 100M€
ATRACCIÓN Y SELECCIÓN Redes de talento y criterios de selección			Transición a perfiles especialistas (Leung et al., 2006)	Personio: gestión de candidatos			Formalización del Fit Cultural	
INCORPORACIÓN Y ONBOARDING Integración de nuevas personas				Personio: onboarding digital (-2h/incorporación)	3 fases: pre- incorporación, 1er día, seguimiento	PeopleBook: políticas de no discriminación, acoso y DDHH		
DESARROLLO Y CARRERA Adventure Career Plan y evaluación					Adventure Career Plan: 4 niveles (Ámsterdam, Dolomitas, Hawaii, USA) Mín. 3 eval. 1-1/año			
DESARROLLO Y CARRERA OKR y mentoría					OKR: revisiones mensuales indiv. y trimestrales grupales. Mentoría: TalentArea + interna Heads/Leads			
FORMACIÓN Formación y propuesta de valor al empleado							6.370h, 100% plantilla: sostenib., ética y diversidad. 50% dto., 40% teletrab., día cumpleaños libre	
COMUNICACIÓN INTERNA Y HERRAMIENTAS Personio, BBNotion y comunicación estructurada				Personio (fichajes, vacaciones, docs.) BBNotion (intranet) Monthly + Quarterly + reunión anual				

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Organigrama de Blue Banana Brand en 2026



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Blue Banana Brand

(www.bluebanana.teamtailor.com)

Fuentes de información utilizadas

B Corp (2025). *Blue Banana Brand SL*. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/blue-banana-brand-sl/> [Fecha de consulta: 9/05/2026].

Blue Banana Brand (2023). *Memoria de Sostenibilidad 2023*. <https://www.bluebananabrand.com/pages/sustainability> [Fecha de consulta: 10/05/2026].

Blue Banana Brand (2024). *Memoria de Sostenibilidad 2024*. <https://www.bluebananabrand.com/pages/sustainability> [Fecha de consulta: 10/05/2026].

El capital digital (2026). *Blue Banana da entrada al dueño de Primor y se marca el objetivo de facturar 100 millones en cinco años*. <https://elcapitaldigital.com/blue-banana-da-entrada-al-dueno-de-primor-y-se-marca-el-objetivo-de-facturar-100-millones-en-cinco-anos/> [Fecha de consulta: 17/05/2026].

- Fashion Network (2026). *Blue Banana acelera su expansión para alcanzar los 69 puntos de venta y presencia en 18 países en 2026*. <https://es.fashionnetwork.com/news/Blue-banana-acelera-su-expansion-para-alcanzar-los-69-puntos-de-venta-y-presencia-en-18-paises-en-2026,1766564.html> [Fecha de consulta: 17/05/2026].
- García Méndez, I. (2025). Blue Banana, la firma textil española con gran proyección internacional. Noticia publicada en Emprendedores. <https://emprendedores.es/casos-de-exito/blue-banana-internacional/> [Fecha de consulta: 16/05/2026].
- Modaes (2025a). Blue Banana crece un 24% en 2024 y apunta a 33 millones este año. <https://www.modaes.com/empresas/blue-banana-crece-un-24-en-2024-y-apunta-a-33-millones-este-ano>
- Modaes (2025b). *Blue Banana ‘tropieza’ en rentabilidad por la mayor inversión y diversifica al ‘travel retail’*. <https://www.modaes.com/empresas/blue-banana-tropieza-en-rentabilidad-por-la-mayor-inversion-y-diversifica-al-travel-retail> Fecha de consulta: 14/05/2026].
- Modaes (2025c) *Hay que tener control de la cadena y de cuán vulnerable eres*. <https://www.modaes.com/back-stage/cesar-dominguez-blue-banana-hay-que-tener-control-de-la-cadena-y-de-cuan-vulnerable-eres> [Fecha de consulta: 24/05/2026].
- Personio (2026). *Blue Banana Brand se apoya en Personio para su crecimiento*. <https://www.personio.es/referencias/case-study-bluebanana/> [Fecha de consulta: 15/05/2026].
- Riaño, P. (2026). *Blue Banana abre su capital al dueño de Primor y mira a los 100 millones en cinco años*. Noticia publicada en Modaes. <https://www.modaes.com/empresas/blue-banana-abre-su-capital-al-dueno-de-primor-y-mira-a-los-100-millones-en-cinco-anos> [Fecha de consulta: 16/05/2026].

Fecha del caso: mayo de 2026.

Palabras clave: gestión de recursos humanos, dirección de recursos humanos, selección, *onboarding*, formación y desarrollo.

Preguntas sobre el caso

1. Si fueras el Director/a de Recursos Humanos de esta empresa, ¿cuáles serían tus objetivos para la dirección de recursos humanos?

2. Considerando el organigrama que aparece en la Figura 1, ¿cómo posicionarías el departamento de recursos humanos? ¿Qué cambios haría en este organigrama?
3. Teniendo en cuenta la Tabla 1 en la que se presenta la evolución en la gestión de los Recursos Humanos, ¿qué acciones incluirías en cada función de recursos humanos para el año actual y el siguiente?
4. ¿Qué riesgos existen en el proceso de selección y *onboarding* cuando una empresa pasa de 50 a 300 empleados?
5. ¿Qué papel debe jugar la formación en una empresa que está creciendo tan rápidamente? ¿Qué acciones realizarías para mejorar las políticas de formación de la empresa?