

MANOLO & PEDRO'S TORTILLA COMPANY¹

Manolo & Pedro's Tortilla Company era un proyecto de empresa que, dos estudiantes españoles y compañeros de piso del último año del MBA en Harvard Business School, Manolo Martínez y Pedro Jiménez, estaban evaluando lanzar durante su último semestre de estudios en Estados Unidos.

CONCEPCIÓN DEL PROYECTO

La idea de los amigos era generar algunos ingresos en su tiempo “libre” —de lunes a viernes, entre las 20:00 y las 24:00 horas— ofreciendo a los más de mil estudiantes que vivían en su residencia universitaria una tortilla de patata española al horno, fresca y personalizada.

Si trabajaran durante ese valioso tiempo en algún local de *fast food* cercano podrían cobrar unos quince dólares por hora. Así pues, los dos amigos deberían tener en cuenta numerosas variables, fijar sus precios, decidir el número de pedidos que aceptarían por noche y, naturalmente, tratar de hacer dinero.

La innovación y conveniencia de la tortilla horneada

Hacer la tortilla de patata al horno en lugar de freírla presenta varias ventajas, tanto en términos de salud como de practicidad. Una de las principales es el menor contenido de grasas. Al cocinar la tortilla en el horno se necesita menos aceite que al terminarla en una sartén. Otra ventaja importante es que en el horno no es necesario darle la vuelta. En la preparación tradicional, darle la vuelta a la tortilla en la sartén puede llegar a ser un desafío por el riesgo de que se rompa o pierda su forma.

En el horno, la tortilla se cocina de manera uniforme por todos los lados, con lo que se evita este problema y se asegura el que mantenga su estructura y apariencia intactas. Además, como el calor se distribuye de manera constante, garantiza que

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © mayo 2025, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

todos los ingredientes se cocinan de forma homogénea, sin la necesidad de estar vigilando constantemente para evitar que algunas partes se quemen o queden crudas. Por último, el horno resulta más práctico y limpio. Al evitar la fritura con grandes cantidades de aceite se reducen las salpicaduras y los residuos grasos, lo que simplifica el proceso de limpieza posterior.

PROCESO DE PRODUCCIÓN

Las tortillas podían ser con o sin cebolla, a elección del cliente. El proceso de producción comenzaba con el lavado a fondo del recipiente en el que se mezclaban los ingredientes durante dos minutos (el recipiente había que lavarlo cada vez para evitar la mezcla de sabores).

El proceso continuaba con la fritura de las patatas y la cebolla (si había sido pedida) en aceite de oliva y su posterior escurrido. Freír y escurrir demandaban doce minutos utilizando para ello una de las dos freidoras disponibles. Las patatas y la cebolla las compraban previamente peladas y cortadas.

La fritura resultante se batía luego con el huevo pasteurizado con la ayuda de una batidora eléctrica en el recipiente que había sido lavado previamente. El huevo líquido pasteurizado lo compraban en envases refrigerados. El proceso de batido y mezcla de ingredientes de cada tortilla llevaba dos minutos (se podía hacer un batido y mezcla de una o dos tortillas al mismo tiempo, siempre que fueran de la misma combinación de ingredientes). Los ingredientes tradicionales españoles adicionales se añadían a esta mezcla.

Mezclados los ingredientes, se vertían en uno de los moldes de silicona y se introducían en el horno. El vertido y colocación del molde en el horno llevaba dos minutos por cada tortilla.

Durante el primer minuto del horneado se ajustaba el *timer* y la temperatura del horno para asegurarse de que las condiciones de cocción fueran perfectas. Ese primer minuto es crucial ya que permite que el horno comience a distribuir el calor uniformemente por toda la tortilla. La tortilla se horneaba veinte minutos en total (incluyendo en ellos el primer minuto de puesta a punto).

Una vez que la tortilla se había horneado se sacaba de forma instantánea del horno y se dejaba reposar y enfriar en el mismo molde de silicona durante cinco minutos. El enfriado es crucial para que la tortilla se asiente y mantenga su forma al desmoldarla, lo que asegura que no se rompa ni pierda consistencia al ser manipulada. Después del enfriado la tortilla se retiraba cuidadosamente del molde de silicona y se colocaba en una caja de cartón para su entrega.

El desmolde y empaquetado debía realizarse de manera rápida y eficiente, tomando aproximadamente dos minutos por tortilla. La caja aseguraba que la tortilla llegaba en perfectas condiciones al cliente.

El último paso era cobrar al cliente, lo que tardaba aproximadamente un minuto. Este paso también debía realizarse de manera rápida, ya fuera en efectivo o mediante un sistema de pago digital, para asegurar la eficiencia del servicio.

PERSONALIZACIÓN Y COSTES

Uno de los aspectos clave del negocio era que los clientes podían personalizar sus tortillas. El coste de los ingredientes era de 0,80 dólares por las patatas, 0,20 dólares por el huevo utilizado en cada tortilla y 0,10 dólares por el aceite de oliva utilizado para freír. Los clientes decidían si querían que la tortilla incluyera o no cebolla. La opción con cebolla aumentaba el coste en 0,10 dólares. Además, los clientes podían seleccionar uno o más de los diez ingredientes adicionales típicos españoles, como: chorizo, morcilla, jamón serrano, pimientos del piquillo, chistorra, bonito, queso manchego, setas, espinacas o espárragos. El coste medio de los ingredientes adicionales era de 0,30 dólares por ingrediente y tortilla.

Al mezclar las patatas fritas (y la cebolla frita, si había sido pedida) con el huevo pasteurizado, el cliente también tenía la opción de añadir uno o más de los ingredientes españoles, lo que confería sabor y personalización a su tortilla. El coste de la caja era de 0,10 dólares. Cada cliente fijaba por correo electrónico sus ingredientes favoritos.

Ofrecían por tanto las tortillas más frescas y exóticas de la residencia, con la garantía de poder recogerlas una hora después de haberlas pedido o no pagar por ellas si ese tiempo se excedía.

La tortilla que ofrecían Manolo y Pedro era equiparable en tamaño y peso a una pizza grande, con un diámetro aproximado de 30-32 cm y un peso estimado entre 450 y 550 gramos, dependiendo de los ingredientes añadidos. Con un precio de mercado igual al de una pizza grande artesana, que oscila entre catorce y quince dólares, la tortilla creen que se posicionaría como una alternativa sustanciosa, personalizada y competitiva dentro del mercado de productos de este tipo.

RECURSOS FÍSICOS

En cuanto a los recursos necesarios para llevar a cabo la producción, Manolo y Pedro contaban con todos los equipos y útiles esenciales para operar su negocio desde casa. Entre ellos se incluían: