



peSeta

peSeta®

1. Introducción

La empresa peSeta tiene su génesis en la ilusión de Laura Martínez del Pozo por hacer regalos personalísimos a sus amigos, inventando y cosiendo “cositas” con telas variadas. Al principio, lo define como un “juego”, hasta que se da cuenta de que los planes que tenía para el futuro, un Máster en Marketing y un trabajo en diseño en una empresa, no le ilusionan demasiado.

Primer hito. En el año 2002, hace un Máster en EOI, pensando en principio en fundar una revista, pero escucha a un profesor decir, según recuerda, “Si vas a ser empresario, tu empresa tiene que ser lo más parecido a ti como se pueda”. Se queda con esta idea y decide que su afición podría convertirse en su empresa. En ese año, 2002, empieza a diseñar su empresa, trabajando desde casa y compaginando este esfuerzo con otros empleos.

Segundo hito. En el 2006, alquila el local, con dinero prestado por su propia familia, donde ahora tiene lo que llama una “*tiendataller*” (c/Noviciado, 9), aunque ésta empieza como simple taller. El número de personas que, pasando por el escaparate, entran y preguntan qué es lo que se vende allí, le convence de la conveniencia de convertir parte del espacio en tienda, la única tienda peSeta, ya que los productos de esta marca se venden en perfumerías y tiendas de complementos y de diseño. Dice Laura que la tienda, sin ser la idea inicial cuando alquiló el local, “es super-útil” para “ver cómo la gente mira tus cosas. Saber quiénes son tus clientes y qué quieren”. Desde el principio, tiene un colaborador que le ayuda a “explicar” sus productos y colocarlos en otras tiendas para vender.

Tercer hito. En el año 2008, aparece una limusina en la puerta de su tienda. Es Marc Jacobs, conocido diseñador estadounidense, que quiere que ella diseñe un bolso de deporte para su colección, en una colaboración Marc Jacobs- peSeta. Acepta, claro está, y empieza una colaboración que sigue en la actualidad, con un petate marinero para esta última temporada.



Esta nueva proyección de la empresa, con otras colaboraciones y con pedidos importantes para festivales, además de ventas en tiendas en el extranjero (Francia, Alemania, Italia, Hong Kong, Japón, USA...) marca un cambio importante: ya no puede hacerlo todo una sola persona. Aparte de los colaboradores externos que le producen los artículos, Laura se da cuenta, en 2009, de que necesita a alguien para ayudarle en la administración de la empresa. Contrata a una mujer joven, quien resulta tener tal don para los escaparates y la presentación de los productos, que decide Laura que se quede al cargo de este aspecto de la empresa y, en 2011, contrata a otra mujer joven para la administración y, muy recientemente, a otra para ventas. Aparte de estas tres empleadas, externaliza la producción, la gestión, la página web, y otros aspectos del trabajo.

La filosofía y el proyecto empresarial están muy unidos y vienen claramente definidos en la página web:

filosofía

peSeta hace productos textiles pero no es fácil saber qué cosas se harán en el futuro, aunque sí cómo las haremos: con alegría y buscando siempre un buen equilibrio entre todos los elementos del proceso...

producción local

es prioritario para nosotros poder producir en Madrid. no es sólo una cuestión de control y de facilidad. eso sí, las telas se compran por todo el mundo (se han utilizado telas de más de cuarenta ciudades de unos veinte países del mundo).

respeto al medio ambiente

intentamos que todo aquello que podamos controlar nosotros directamente tenga el menor impacto medioambiental y encaje con nuestra forma de ver las cosas. por ejemplo, utilizamos para los envíos locales un servicio de mensajería en bici.

mezcla de lo artístico y lo funcional

no queremos ofrecer una tendencia o un estilo, sólo enseñar nuestra forma de entender las cosas que nos rodean, que nos gustan, que queremos tener cerca. en definitiva, queremos hacer productos que sean bonitos por fuera y por dentro, en sentido real y figurado. también hay que cultivar un sano temor por lo bello.

Además Laura Martínez del Pozo expresa una doble apuesta en la formación de su empresa. Por una parte, quiere poder ganarse la vida con su pequeña empresa –sin aspirar a tener un crecimiento exponencial y convertirse en multimillonaria– de una manera que le divierte y le hace feliz; por otra, quiere crear productos simpáticos, que se compran y se regalan con cariño, “que no acaban en la basura”, “a la gente, que le guste, que no lo tire”.



2. Modelo de negocio

En este momento, peSeta persigue dos líneas básicas de actividades. La principal es el diseño y producción de sus complementos: bolsos de varios tipos, distintos modelos de carteras/pasaporteras, una riñonera, lazos/pajaritas, pañuelos, cinturones, una blusa, correas de cámara, juegos de manteles y manteles individuales con servilletas, botones forrados, carpetas... En su página web, se definen tres líneas de negocio:

series limitadas: las series limitadas funcionan más como laboratorio de ideas, dando rienda suelta a caprichos y modelos arriesgados. No hay un orden preestablecido de salida de las cosechas (nombre que se da a las series). Hasta la fecha, se han hecho, en total, más de 1000 series diferentes (algunas son piezas únicas y otras de hasta 78 unidades) de bolsosmochila, carteras, bolsaligeras, cinturones, bolsosriñonera, billeteras, estuches, fundas para gafas, manteles, servilletas, llaveros... y lo que queda por llegar...

colaboraciones: en muchas de las ocasiones, es peSeta quien propone algo pensado especialmente para una marca concreta (p.e.: kit de museo para el Museo Reina Sofía). otras veces, es la otra parte la que se acerca a peSeta para hacer algo juntos; así ocurrió, por ejemplo, con Marc Jacobs (tres colaboraciones desde 2008) y con Loreak Mendian (primera vez que peSeta hizo ropa). las colaboraciones se adaptan muy bien a lo que las dos partes andamos buscando: creatividad, exclusividad, eficacia y calidad.

colecciones: conforme la marca fue creciendo y la gente lo fue pidiendo, la idea de hacer colecciones se convirtió en realidad. peSeta se lanzó en otoño de 2009 con la intención de ofrecer dos catálogos al año (siguiendo el calendario de la moda) de accesorios diferentes de lo habitual, con productos básicos de la casa, como el bolsomochila o la cartera, y otros más atrevidos, como la correa de guitarra. ahora las colecciones actúan como un sólido escaparate de las posibilidades de la marca, ofreciendo los modelos más populares, aunque siempre fuera de lo corriente y de la corriente...

Estas líneas de actuación combinan, curiosamente, una producción más personalizada, las series limitadas (por ejemplo, hay entre 16 y 60 ejemplares de cada uno de los modelos los bolsos-mochila de "edición limitada" que se ven en el catálogo,) y una producción más masiva, las colaboraciones (por ejemplo, la bolsa oficial del festival San Miguel Primavera Sound o el bolso de deporte o petate para Marc Jacobs).

La línea secundaria, los talleres, es una actividad muy reciente, existe desde el 2010. Hay dos talleres fundamentales, que son para aprender a coser. En uno de ellos, de introducción a la costura, se aprende costura básica y cada alumno/a se hace un cinturón reversible. En el otro, de dos días, se hace una falda. También ha habido algún taller de ganchillo, de hacer objetos decorativos de ganchillo. La idea surgió de las personas que venían a la tienda, que les encantaban los productos pero que las veían algo caras; Laura les sugería que podían ellas mismas hacerse cosas parecidas en casa. Como dice ella, "*Son proyectos distintos, pero todo lo mismo*".



Laura Martínez del Pozo tiene claro que sus productos no gustarán a todos: “Lo que hago, le va a gustar a uno de quinientos. Pero esto en un montón de lugares...” En su página web habla de un perfil muy diversificado de cliente:

“la gente que compra peSetas tiene un denominador común, más allá del género, edad o nacionalidad: son gente curiosa e inquieta que busca algo especial y bien hecho. al cliente de peSeta le gusta ver cosas nuevas y admirar otras antiguas; tener cosas, pero no tenerlas porque sí; también le gusta saber que lo que ha comprado se ha producido en España y que se ha hecho pensando en él, con amor y profesionalidad.”

Cuando la empleada encargada de ventas le preguntó, “Y tú, ¿cómo quieres que sea peSeta?”, dice Laura que respondió inmediatamente “pequeña”. Persigue un crecimiento muy lento, pero constante, donde ella está siempre en control, no desbordada ni dominada por las circunstancias.

La relación con proveedores, distribuidores, productores, y clientes parece ser muy amable y distendida, aunque basada en un respeto y una responsabilidad mutuos. En el trabajo de campo fue posible observar varios ejemplos de esta relación. En uno de ellos, Laura estaba algo preocupada por la producción de unos 400 bolsos que tenían que estar para cierta fecha como regalo en un evento. Si una de las empresas en la cadena de producción fallaba, el producto llegaba demasiado tarde al siguiente, retrasando la entrega. Hubo llamadas al primer productor, recordándole amablemente la importancia de la puntualidad, y planes alternativos por si fallaba. En otro caso, había habido algunos errores en las entregas y facturas para las tiendas que venden sus productos. Una de las empleadas preparó unos regalos para las personas de estas tiendas, para asegurar la buena relación con ellas.

La red de la organización parece tener dos niveles: la empresaria con sus empleadas y, en un segundo nivel, los productores y las tiendas que venden los productos. En el primer nivel y debido al pequeño tamaño de la empresa, información y conocimiento se comparten cara a cara en la interacción diaria. Todas opinan, aunque las decisiones finales las toma la empresaria. Da la impresión de que realmente se comparte toda la información, de que no hay aspectos de la administración que no se comparten con las otras empleadas, ni planes de producción que no conozcan todas. En el segundo nivel, la relación con los productores, fundamentalmente a través del teléfono y el correo electrónico, es más del tipo “need-to-know”, es decir, la información que reciben se limita a lo que necesitan para llevar a cabo su trabajo; la relación con las tiendas que venden los productos parece ser más cuestión de las empleadas que luego dan el feed-back a Laura.

En cuanto al modelo de negocio de la empresa, es bastante clásico en cierto sentido a la vez que muy innovador en otro. Laura Martínez del Pozo proporciona las ideas y los diseños, el valor principal de su marca peSeta. Ella compra las telas, correas y demás componentes, ya que la elección y combinación de telas, etc., es uno de los valores del diseño del producto. Pero manda todo el trabajo de producción fuera, a diferentes personas, generalmente en la Comunidad de Madrid. Así, proporciona trabajo a productores indepen-



dientes y no tiene la responsabilidad económica de una plantilla grande. Es decir, ella diseña, otros producen y ella vende.

Es, sin embargo, un modelo innovador en su planteamiento de crecimiento lento y sostenible y en la idea de que el propósito de la empresa es permitirles a ella y a sus empleadas vivir con alegría y sin estrés. La analogía que me ofreció Laura fue el comentario de un profesor que tuvo cuando sacó el carnet de conducir, quien dijo: “Tú tienes que llevar el coche, el coche no te puede llevar a ti”. Dice Laura, “Yo creo que con la empresa es lo mismo, tú tienes que llevarla, no te puede dominar. Porque imagínate, ¿no? Tu tienda, estás aquí, con problemas, te las llevas a casa, es que no duermes. No, no, no, no.”

El pequeño tamaño de la empresa y su rechazo de lo que percibe la empresaria como lo típico del mundo de la moda, donde cada uno tiene que demostrar que es “guay”, hace que el grado de apertura sea pequeño; aunque está al tanto de lo que están haciendo otros, realmente no interacciona de manera constante con otros empresarios de la moda.

Ya se ha comentado el cuidado que se tiene para mantener las buenas relaciones entre las personas de la empresa y las tiendas donde se venden sus productos. Ya que estas tiendas son el lugar principal de ventas, este capital relacional es muy importante para la sostenibilidad de la empresa.

Parece eminentemente sostenible este modelo de negocio. La empresa en sí tiene un número pequeño de empleados. La producción se hace fuera, con un coste relativamente alto, pero el marketing a través de las tiendas y a través de internet, con la tienda-taller como único espacio con costes, compensa estos costes. El pequeño tamaño permite que la empresa sobreviva momentos de crisis y el crecimiento lento permite, como dice Laura, que ella controle la empresa.

3. Innovación

El punto decisivo de innovación no está en la organización de la empresa que, como se ha visto, es clásica, sino en el planteamiento en sí de para qué sirve una empresa, tanto para la empresaria como para los empleados y las personas que adquieren sus productos. Laura Martínez del Pozo dice no tener una filosofía “como de un libro, una lista”, pero sí enuncia, a lo largo de las entrevistas, un planteamiento fundamental y una serie de principios que le guían. Este planteamiento fundamental es que quiere estar a gusto: trabajar a gusto, tener un trabajo que le gusta, en el que el “día a día es lo importante”. Dice: “A mí, cuando diseño, diseño para que a mí todo me guste y cuando hago esto, todo me tiene que gustar y si algo no me gusta, me da pereza”. Tiene muy claro que el trabajo es para vivir y tiene su lugar en la vida, pero que el trabajo no es su vida. Habiendo definido trabajar a gusto como lo más importante, sus decisiones de restringir el tamaño de su empresa y su producción y crecer de manera lenta y controlada cobran sentido.

Los principios que le guían, dentro de este planteamiento más general, son muy concretos y prácticos:



- Quiere que sus “cosas” (no las llama “productos”) sean “especiales”, “especiales, que no lo quieras tirar, que le cojas cariño a algo, que notes que está hecho con cariño”. Esta idea se refleja en el catálogo de productos, donde se explica en detalle cada complemento, en las etiquetas de los productos y en la página web, en frases como: “pensado, diseñado y producido por peSeta en Madrid, España, con respeto, amor y ritmo”.
- De la misma manera que ella quiere trabajar a gusto, quiere que las personas que trabajen con ella, particularmente las que emplea a tiempo completo, trabajen a gusto. Este principio se traduce en las siguientes acciones concretas:
- Fomentar las capacidades de las personas que trabajan con ella. Se ha comentado, anteriormente, un ejemplo, el de la mujer contratada para tareas administrativas cuyo don para la decoración hace que Laura cree un puesto nuevo para ella. Dice Laura, “Me gusta que la gente tenga iniciativa”.
- Reconocer que las personas trabajan, en primer lugar, por dinero. Es decir, tienen un sueldo y un horario que se deben respetar. Menciona Laura que puede ocurrir que algún mes no cobre ella pero sí que cobrarán sus empleados, aunque tenga que pedir un crédito para ello.
- Crear un ambiente flexible para el trabajo. Como ejemplo, tanto Laura como alguna de sus empleadas tienen actividades específicas (clases de kung fu, de baile...) que son muy importantes para ellas, personalmente. Entre ellas, han acordado horarios de trabajo que les permitan continuar con estas actividades.
- Crear un ambiente agradable para el trabajo. Se procura evitar situaciones de estrés. Dice Laura que no hay ningún problema real, todos los problemas se pueden solucionar.
- Tomar decisiones éticas sobre cómo llevar su empresa. Por ejemplo, ha trabajado recientemente con una asociación de mujeres víctimas de violencia de género, dándoles trabajo como costureras. También ha querido mantener una producción local: además de las telas más exóticas que ha buscado en el extranjero, utiliza telas tradicionales españolas; las personas que fabrican sus productos están localizadas básicamente en la Comunidad de Madrid. Ahora bien, el alto coste de la producción en España, que lleva a un precio algo elevado para sus productos (una cartera cuesta 25.50€; un bolso grande 80€), le preocupa, ya que quiere no un producto “tan de lujo” sino un producto asequible para las personas con ingresos más modestos. Está pensando en llevar la producción fuera de España, pero en ese caso se aseguraría de mantener un “comercio justo”: “Intentar que lo que pierdes de un lado, que sería la producción local, pues ganarlo en apoyar a zonas en desarrollo”.
- Mantener una visión realista, evitando lo que describe como los aspectos superficiales, de imagen, del mundo de la moda. Recuerda, por ejemplo, que lo que produce son complementos de moda y dice *“No estoy descubriendo una vacuna para una enfermedad que va a evitar muertes humanas. Un poco de realidad”*. También expresa su espe-



ranza de mantener los pies en el suelo: “*Yo tengo pueblo, yo subo hasta mi pueblo me pegan*” [si le crece el ego].

- Conservar recursos. Con acciones tan sencillas como usar el agua del deshumidificador para regar las plantas, utilizar los recortes más pequeños de tela para forrar botones, utilizar mensajeros en bici para entregar pedidos, enviar productos en el autocar de línea, o comprar su propia máquina de fotos para sacar las fotos de publicidad en vez de contratar a un fotógrafo, sienta las bases de cómo quiere trabajar.

En cualquier innovación que se contempla, está muy presente la dimensión humana. Cuando se trata de innovación de diseño, la empresaria piensa siempre en el consumidor, las personas que comprarán y utilizarán el producto; es importante que les sea útil y que les haga gracia, que les proporcione placer usarlo. Pero también piensa en las personas involucradas en el proceso de producción: quién puede participar en la producción, a quién comprará los materiales. Y no lo piensa sólo desde el punto de vista de abaratar costes y producir de forma más eficiente, sino en las personas reales, con nombre y apellido, que trabajarán en estos productos.

Hasta hace poco, la innovación surgía de la empresaria, Laura Martínez del Pozo. Esta innovación abarcaba tanto la innovación en los productos como en la organización de la producción y la venta de los mismos. Como la innovación ha incluido la integración de nuevas empleadas, ahora ellas también son fuente de innovación, principalmente en las áreas de la organización administrativa y contable y en la decoración de la tienda y el diseño del escaparate.

Uno de los resultados de esta innovación ha sido la incorporación de los talleres de costura y de otras manualidades relacionadas. Laura no ve estos talleres como otra actividad distinta sino como una extensión lógica de sus ideas fundamentales: piensa que otras personas también pueden hacer en casa complementos parecidos a los que hace ella y desea fomentar estas capacidades.

La protección de la innovación no es fácil en el mundo de la moda. Laura Martínez del Pozo explicó que efectivamente, ha habido algún problema con una tienda grande y conocida que copió uno de sus diseños. Ahora bien, como los diseños de moda no llevan patente, lo que ha podido hacer es buscar una abogada y demandar a la otra empresa por competencia desleal. Dice tener buenas perspectivas de ganar el caso.

4. Cultura corporativa

La cultura corporativa no se enuncia como tal, pero se puede captar en múltiples aspectos y momentos de la observación de la actividad diaria. Por una parte, Laura Martínez del Pozo es la jefa, sin duda alguna. La empresa es suya, en todos los sentidos. En última instancia, tanto las decisiones como las responsabilidades son suyas. Dicho esto, lo cierto es que reconoce que sus puntos fuertes son la imaginación para el diseño y la organización de la producción; necesita de otras personas con otras habilidades. No quiere que estas perso-



nas sean meros mandados; prefiere, como se ha visto, personas con iniciativa, con ganas de trabajar y participar. Está muy abierta a las sugerencias de sus empleadas y afirma aprender mucho de ellas y de sus ideas. Su costurera principal, que ya lleva tiempo trabajando con ella, le proporciona sugerencias de cómo cortar y fabricar, para ahorrar tiempo y gastos. Ocurre lo mismo con las otras personas a las que manda trabajo: productores, diseñador de página web, etc. Como dice Laura, “Quiero una empresa de cabezas. Genta que sepa, valga y piense. Y todo lo que sea músculo, lo contratamos. Pero aquí, cerebro. Y pocos.”

De la información recogida, se podría decir que la cultura corporativa es que la empresa y el trabajo son medios para vivir, no son el propósito último de las vidas de las personas. En ningún momento se habla de sacrificarse por la empresa, de dedicar horas más allá del horario normal al trabajo. Se trabaja con gusto, con ganas y con energía, pero hay claros límites: el trabajo no domina la vida de las personas. Da la impresión de que este entendimiento común de la empresaria y de sus empleadas del trabajo como parte de la vida y de no exigir, generalmente, esfuerzos extraordinarios y sacrificios de la vida personal constantes, contribuye en buena medida al ambiente bueno y relajado que se percibe.

La empresa está situada en un bajo comercial alquilado en una calle céntrica de Madrid. El bajo está dividido en dos espacios principales, la tienda y el taller, pero las personas de la empresa restan importancia a esta división al llamar todo el conjunto tienda-taller. Como se ha comentado, en principio no se contemplaba poner tienda, pero surgió por el interés del público que entraba y ha resultado ser muy útil por la información que recogen de este contacto con el público. La parte delantera de la tienda, con su escaparate, se dedica a la exposición de los distintos productos, mientras que hay una zona de venta con máquina registradora y otra de trabajo con mesas de oficina y ordenador en la parte de atrás. Una puerta da al taller, donde hay muchas telas y una mesa grande para trabajar con ellas, además de mesas adosadas a la pared, con una máquina de coser. Hay, además, un rincón para preparar té y café. Existe un pequeño sótano donde se guardan telas y materiales de trabajo y donde está la pantalla y las luces que hacen las veces de estudio fotográfico para preparar los catálogos, tanto el físico que se puede ver en la tienda como el virtual de la página web.

No hay código de vestido. Laura Martínez viste con ropa estilo hippy: puede llevar vaqueros y blusa o falda y camiseta, siempre muy informal. Las otras personas que trabajan allí parece que visten también como quieran: la persona administrativa-contable va algo más formal, a veces con traje, y la otra persona llevaba vaqueros y camiseta.

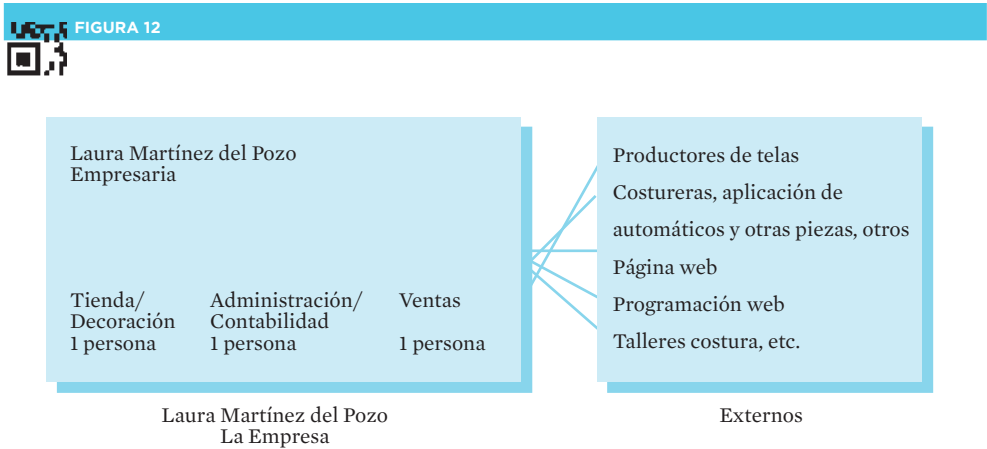
Las conversaciones parecen incluir tanto los distintos aspectos del trabajo de la empresa como las vidas privadas de las personas. El estilo de hablar de Laura es también tipo hippy-moderno, y sus expresiones más características que, además, reflejan su personalidad positiva y alegre, son “guay” y “super-guay” – pero sin dar en ningún momento una impresión de poca seriedad. El trato de las personas, como se ha visto, es amable, alegre y relajado. El capital social de la empresa se cifra en las capacidades y las ganas de trabajar de las personas. Laura dijo que sus dos nuevas empleadas no tienen experiencia en el mundo de la moda, pero que no le importa, porque tienen grandes capacidades en sus respectivos campos y muchas ganas de trabajar y de aprender. De momento, los procesos de aprendizaje son inter-



nos; aprenden unas de otras, tanto Laura como sus empleadas, en su colaboración diaria. No parece existir ninguna vigilancia o inteligencia competitiva, más allá que el descubrimiento casual de la copia del producto mencionado anteriormente.

5. Configuración organizativa

Según la explicación de Laura Martínez del Pozo, la configuración organizativa es en extremo sencilla, como se ve claramente en el siguiente dibujo:



Aunque tanto la empresaria como sus tres empleadas pueden, en un momento dado, ejercer distintas funciones, como hablar con las personas y empresas que colaboran en la producción o con las tiendas que venden sus productos o atender al público que entra en la tienda, las funciones de diseño, decoración de la tienda, administración/ contabilidad y ventas están claramente repartidas. La información parece que está compartida entre todas, pero su transmisión es más bien informal, comentándose entre ellas todo lo que puede ser relevante. La cercana colaboración entre las personas de la empresa en la interacción cotidiana hace innecesaria reuniones formales. Cada persona atiende a sus tareas específicas, pero hay un ambiente de integración de las personas, ya que persiguen los mismos objetivos y, para este fin, comparten ideas e información.

6. Estrategia de la empresa

Respecto a la estrategia de la empresa mirando hacia el futuro, se ha visto que se busca un crecimiento lento, tanto en el mercado como en el número de empleados. No se busca, en principio, nuevos grupos de consumidores; se persigue, más bien, el afianzarse en un nicho particular de personas que valoran y desean poseer el producto que ofrece peSeta, un producto estilo hippy, práctico, útil, bonito, hecho a mano, un producto que



significa, que habla de cierto estilo de vida y visión del mundo. No lo expresó claramente la empresaria, pero sí parece posible que se persiga el crecimiento de este grupo de personas, es decir, que más personas deseen poseer estos productos; la percepción de la necesidad de abaratar costes para ofrecer un producto más asequible sugiere este propósito. También lo sugiere la producción para eventos, como manera no sólo de ganar dinero sino de hacer visibles los productos de peSeta.

En este sentido, se puede decir que la estrategia fundamental de la empresa, en este momento, es ganar visibilidad mediante:

- la colaboración con un diseñador estadounidense conocido (Marc Jacobs)
- producir un producto “especial” para eventos
- expandir la exposición de los productos en más tiendas, a nivel nacional y a nivel internacional

El valor añadido del producto de esta empresa está en el diseño de un producto atractivo y útil, que será apreciado por un sector específico de los consumidores. El diseño del producto, junto con la elección de las telas, es lo que distingue a estos complementos de los demás del mercado, además de la idea de estar hechos “*con cariño*”.

7. Conclusiones y claves de éxito

La innovación de “base humana” en esta empresa no está en la organización de la empresa en sí, que, como se ha visto es bastante clásica. La innovación está realmente en dos aspectos más fundamentales: primero, en el planteamiento mismo de para qué sirve una empresa y cómo hay que llevarla y, segundo, en el significado de los productos, en la carga afectiva que se supone que llevan.

El primer aspecto lleva a una empresa cuyo ritmo de crecimiento se controla, que no desborda las posibilidades de trabajo; las personas que trabajan allí tienen su jornada limitada y definida. La empresa sirve para que trabajen y vivan a gusto y este principio fundamental permite mantener una perspectiva diferente sobre el desarrollo tanto del trabajo diario como de la empresa en sí.

El segundo aspecto lleva a la producción de unos productos que, en lugar de hacer el comprador sentirse “*igual a*” otros que los compran, le hace sentirse especial, único. De alguna manera, la compra de un producto peSeta, tanto con la información que se ofrece por internet como con lo que se ve en una visita a la tienda-taller, está pensada para producir una sensación de bienestar en el cliente: está colaborando con una empresa pequeña, que se preocupa por el medio ambiente y las personas, produciendo productos caseros, personales, con amor. Es decir, está comprando *bien* y correctamente, no de manera consumista.

Así, “*lo humano*” rige en la empresa peSeta, desde el mismo propósito de la empresa, la composición de la plantilla y de las personas que colaboran desde fuera, el diseño de los productos y la compra de la tela, hasta la compra por el cliente.