



## ASPgems



### Introducción

El caso de estudio de ASPgems<sup>1</sup> está inevitablemente ligado al de Agustín Cuenca, fundador e impulsor infatigable del proyecto que sentenciaba, recordando una conversación anterior, “*llevo en Internet desde 1987*”; una persona que atesora una experiencia de valor incalculable en el ojo del huracán digital que ha transformado para siempre nuestras vidas. Para hablar de ASPgems hay que empezar hablando de “*Qarana Solutions*” (antes Gran Vía Internet) y de cómo se hinchaba a finales del siglo pasado, lo que luego se acabaría convirtiendo en una burbuja financiera, que destruiría a su paso multitud de ilusiones infundadas e iniciativas bienintencionadas.



FIGURA 1

Agustín Cuenca



<sup>1</sup> El nombre de la empresa agrupa, de alguna forma, dos elementos básicos en su concepción que vienen del ámbito tecnológico. Por un lado, ASP (*Application Service Provider*) era la denominación que se impuso a finales de los años 1990 y principios de siglo para hacer referencia al modelo tipo de provisión de servicios software a través de la Red, lo que luego se conocería como software bajo demanda y que se acabaría imponiendo como metáfora de lo que hoy es la modalidad más conocida de los servicios comerciales de *Cloud Computing*, es decir el SaaS, *Software-as-a-Service*; por el otro lado, “gemas” (literalmente “*gems*” en inglés) es el nombre que, por analogía, reciben los paquetes que se usan para componer y personalizar el entorno de desarrollo *Ruby-on-Rails*, RoR, base tecnológica para los proyectos de desarrollo que realiza la empresa.

Tal como nos decía el propio Agustín Cuenca en la entrevista que nos concedía en su residencia de Aravaca, en Qarana “*pasamos de 0 a 100 en cuatro segundos, y de cien a cero en 3,5*”. La velocidad ya no da vértigo a un emprendedor nato que ha vivido en esta convulsa década el paso de la dirección de una factoría de software al más puro estilo fabril, con cientos de “obreros” desarrollando piezas de una construcción industrial, a la gestión de un equipo pequeño y flexible de “creativos” informáticos en tiempo real.

La historia de Qarana está directamente ligada a la burbuja de las puntocom. La empresa, que nació en 1997, cerró en 2003, llegando a tener cerca de 450 empleados y un valor en el mercado de cerca de 200 millones de euros (según datos de Agustín Cuenca). La empresa se especializó en el desarrollo de soluciones para el sector financiero, desarrollando numerosos proyectos pioneros para clientes como Bankinter, BBVA (Argentaria, UNO-e), Línea Directa Aseguradora, Eequality, Crisol, Twice Trade, Shopping Direct (Portugal), CCF (Francia), Supernet (Italia), Credem (Italia), Macromedia (EE.UU.), Citicorp (EE.UU.), OUB (Singapur). Desde un principio, la empresa había perseguido una proyección internacional respaldada por varios proyectos realizados en sitios como Singapur, Estados Unidos o Estonia. Qarana llegó a tener filiales en Portugal, Italia, Francia y Reino Unido, según información obtenida de Tecnomarkets<sup>2</sup>.

Tras el cierre de Qarana, la actividad profesional de Agustín Cuenca se ha seguido desarrollando en el ámbito de la tecnología y la innovación: pasa casi tres años trabajando como *Interim Manager* –con su propia empresa, Personal e Intransferible, S.L.– hasta que su pasión y “empuje” provoca su despido en su último destino. Un despido que supuso el empujón definitivo para que este empresario emprendedor y pragmático se decidiera, inspirado, según nos contaba, por la obra “*Madera de Líder*” (obra de Mario Alonso Puig, publicada en 2004), a montar una empresa propia, sin saber, por aquel entonces, el objetivo de la misma.

Su convicción le llevaba a comentar y explorar algunas posibilidades con el que era otro viejo conocido del sector: las conversaciones con José Cabrera (un canario internacional que estuvo mucho años al frente de Sun Microsystems Ibérica y que hoy comparte su experiencia en el mundo de la dirección desde su *blog*<sup>3</sup>, cara visible en la red de Cabrera *Management Consultants*) le llevaron a valorar los ámbitos de la consultoría de gestión o el del *Interim Management*, sin resultado. Fue su encuentro con el fenómeno de *Ruby-on-Rails* (RoR)<sup>4</sup>, en el verano de 2005, lo que le ayudó a fijar un objetivo para su decisión.

José Cabrera sigue siendo una parte importante del equipo fundacional –que se completaba en aquel momento inicial con Xavier Noria<sup>5</sup>, Ana Isabel López<sup>6</sup> y Ángel Rojo, cuya carre-

<sup>2</sup> <http://www.tecnomarkets.com/escaparates/602.htm>

<sup>3</sup> <http://blog.cabreramc.com/>

<sup>4</sup> RoR es un entorno abierto de programación para aplicaciones web; permite minimizar los esfuerzos de configuración y la cantidad de código con respecto a otros entornos; fue creado por David Heinemeier Hansson a partir de un desarrollo concreto para *Basecamp*, una herramienta *online* para la gestión de proyectos que lanzara *37Signals*, y liberado por primera vez al público en julio de 2004

<sup>5</sup> <http://www.hashref.com/>

<sup>6</sup> <http://ailopez.blogspot.com/>

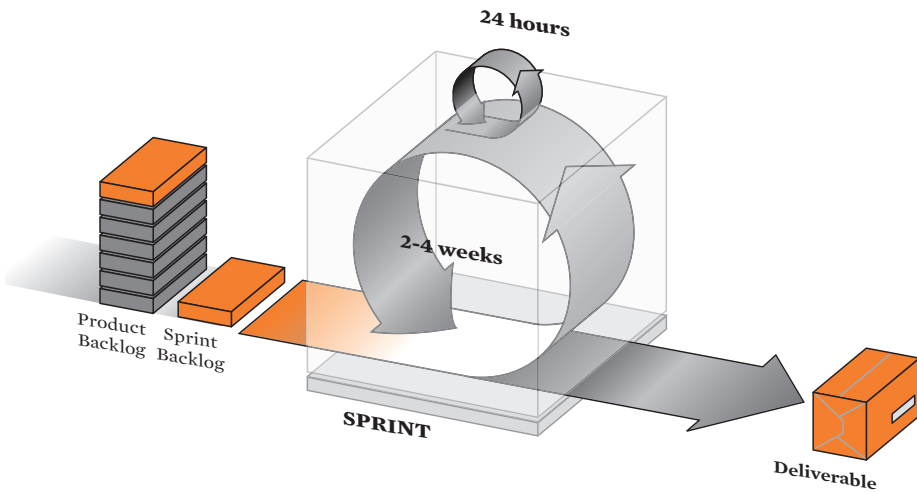


ra profesional le apartaría del proyecto en la fase de lanzamiento-, con una participación de alrededor del 30% en el capital y constituido como “socio estratégico” y Presidente de la compañía, con el que Agustín Cuenca afirma discutir la estrategia de ASPgems “varias veces a la semana”, destacando uno de los valores más importantes de esta empresa, la agilidad: la capacidad y rapidez para anticipar e integrar los cambios a todos los niveles.

## 1. Definición del proyecto empresarial

En el sitio web de la empresa se puede leer “ASPgems es una empresa líder en soluciones ágiles para la Web. Usamos las más avanzadas técnicas y métodos de desarrollo de software. Nuestra tecnología es ágil, flexible y escalable”. Su filosofía no podía ser otra que “Hazlo Realidad” y “Menos es Más”. Con esos elementos y en plena efervescencia del fenómeno Web 2.0, la empresa se configura alrededor de una interpretación de la metodología ágil que se ha impuesto en el desarrollo software de los últimos años, *Scrum*<sup>7</sup> (el nombre proviene del mundo del rugby y hace referencia a una de las formas de iniciar el juego, la clásica “melé”, que se forma con los delanteros de cada equipo colocados hombro con hombro, formando un pasillo por el que se lanza el melón para empezar a disputarlo), convertida en SCRUMgem como base para construir el discurso de ASPgems.

 **FIGURA 2**  
Esquema básico de Scrum



Fuente: Tomado de Softhouse.

<sup>7</sup> Scrum es un entorno de trabajo o “framework” que se ha popularizado dentro del ámbito de la gestión y el desarrollo de software. Es, junto con *eXtreme Programming* (XP), la metodología ágil más utilizada en este ámbito. Se apoya en un proceso iterativo e incremental que permite entregar “versiones” operativas de los proyectos al cliente más rápido, implicándole en el propio proceso de desarrollo.

El carácter directo de Agustín Cuenca queda patente a la hora de formular la visión y la misión de ASPGems, que se destaca en el cuadro siguiente. Vale la pena fijarse en la claridad meridiana de esta formulación: estamos hablando de la apuesta innovadora de un emprendedor que acumula una dilatada experiencia en el ámbito de la ingeniería software, habiendo experimentado en sus propias carnes la realidad de este tipo de proyectos en el mundo real, aprendiendo de los fracasos que el propio sector ha convertido en doctrina<sup>8</sup> para afrontar el nuevo escenario que supone la popularización de la Web 2.0 como una nueva “iteración” dentro de su propio “*scrum*” mental, buscando siempre “nuevas formas de hacer”, en este caso “proyectos web”<sup>9</sup>.



**VISIÓN:** “Convertirse en la empresa española líder en soluciones ágiles para la Web 2.0”.

**MISIÓN:** “Suministrar a las empresas soluciones ágiles para la Web 2.0”.

Las competencias clave sobre las que se construye la oferta de ASPGems son la gestión de equipos de desarrollo, la capacidad para el desarrollo, implantación y operación de plataformas web y el conocimiento profundo de la tecnología *Ruby-on-Rails*, habiéndose convertido, de hecho, en un referente dentro de todos los foros hispanos de este entorno. Es decir, que se está hablando de competencias organizativas, técnicas y tecnológicas como base para su propuesta de valor en un entorno competitivo muy cambiante; en este sentido, es destacable el cultivo intensivo que se hace en la empresa de esas competencias organizativas y de proceso (basadas siempre en el aprendizaje extraído de proyectos ágiles a partir de *scrum*) en la propia definición y sostenibilidad del proyecto empresarial. De alguna forma, el hecho de que “*es el usuario final del servicio quien decide qué funciona y qué no, quien nos dice qué cosas son importantes*” se aplica a la formulación del propio modelo de negocio.

## 2. El modelo de negocio

El modelo de ASPGems contempla tres líneas de negocio, que giran siempre alrededor de su capacidad característica para el desarrollo ágil en la que se combinan flexibilidad y velocidad: por un lado, el desarrollo de aplicaciones para las PYME y los profesionales autónomos ofrecidas en modo servicio “en la nube”; en segundo lugar, el desarrollo de proyectos a medida para la gran empresa; y, en tercer lugar, aunque de una forma más marginal, la asociación tecnológica con *startups* en las que, incluso, se participa accionarialmente (es el caso de *BeRuby.com*).

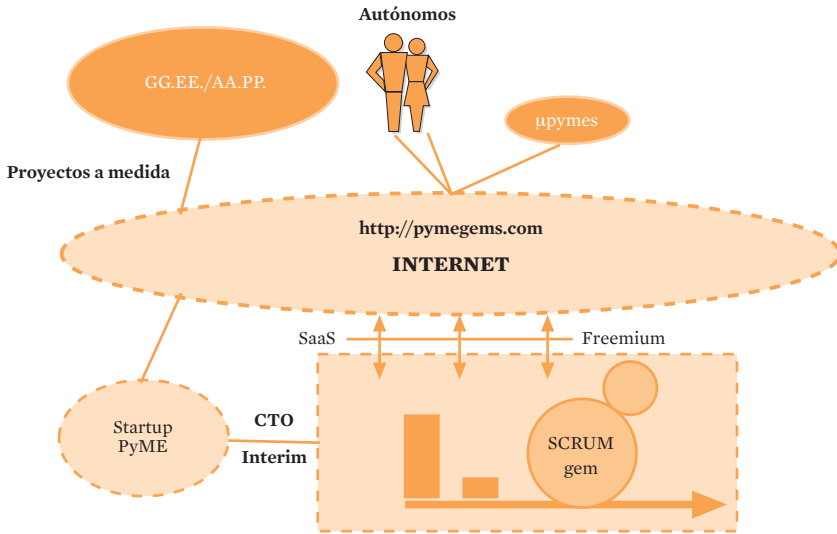
<sup>8</sup> <http://spectrum.ieee.org/computing/software/why-software-fails>

<sup>9</sup> <http://agustin.ASPgems.com/blog/2010/02/nuevas-formas-de-hacer-proyectos-web/>



El valor proporcionado por la empresa se puede asociar, en el primer caso, a la sencillez y facilidad de uso a cambio de una política de precios *freemium*<sup>10</sup>, que incluye desde la tarifa plana mensual hasta el pago vía SMS por uso (e.g. facturagem, el que se puede considerar como el producto estrella de esta línea). A las grandes empresas que buscan soluciones ágiles se les ofrece “flexibilidad y habilidad” para gestionar requisitos cambiantes, especialmente para el desarrollo rápido de soluciones ágiles, mientras que a los proyectos empresariales en fase de lanzamiento se les ofrece el soporte técnico completo para el proyecto y la visión estratégica de un Director Técnico experimentado consiguiendo, en definitiva, que la tecnología no sea una preocupación para la marcha del proyecto.

**FIGURA 3**  
Modelo de negocio de ASPgems



Fuente: *pymegems.com*

La visión que Agustín Cuenca transmite continuamente es la de una empresa de productos: el desarrollo a medida y los proyectos de terceros deben generar suficiente recurrente (en líquido y en conocimiento) para soportar un proceso continuo de innovación de producto basado en la simplicidad. Para el fundador de ASPgems uno de los errores más habituales que se comete en este sector es tratar a las PYMEs como “pequeñas grandes

<sup>10</sup> Este modelo de negocio basado en la oferta de un servicio básico gratuito, extendido mediante un esquema de pagos *premium*, que fue acuñado como tal por Fred Wilson, un conocido inversor en marzo de 2006 en su blog ([http://www.avc.com/a\\_vc/2006/03/my\\_favorite\\_bus.html](http://www.avc.com/a_vc/2006/03/my_favorite_bus.html)), ha ganado sin embargo notoriedad tras la publicación casi dos años más tarde del artículo de Wired “Free! Why \$0.00 Is the Future of Business” ([http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff\\_free](http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free)) a cargo de Chris Anderson como anticipo de su libro homónimo que se publicaba en 2009.



empresas". El cliente objetivo de ASPgems está, incluso, más atomizado, puesto que se dirige específicamente a la micropyme y al profesional autónomo, buscando siempre, de forma obsesiva, la producción de "aplicaciones muy sencillas", insiste Agustín Cuenca, que señala cómo en el mercado no se acepta que crear una aplicación de facturación no es una innovación mientras que, de hecho, nos dice "la aplicación de facturación más utilizada es *Microsoft Word*".

Toda su versatilidad ha ido cristalizando en toda una serie de productos específicamente pensados para el profesional autónomo y la micropyme. Se trata de una serie de funcionalidades básicas ofrecidas como servicios web alojados en la nube informática, en modalidad SaaS (*Software-as-a-Service*, es una de las modalidades más conocidas en que se pueden consumir servicios alojados "en la nube", es decir basados en las tecnologías propias de lo que hoy se conoce como Cloud Computing), que se comercializan bajo la denominación de *Pymegem* y que encuentra su complemento en otro proyecto en colaboración como es *PymeCrunch*, destinado precisamente a llevar las ventajas de estas tecnologías a los autónomos y las "micropymes".

### 3. El papel de la innovación

A la hora de hablar de Innovación debemos incidir en las dos partes de su definición: el desarrollo de una idea y su lanzamiento al mercado. La forma de integrar esta definición en ASPgems es meridiana: la innovación radica en apostar por la sencillez y la agilidad; para Agustín Cuenca está claro que se trata de "*hacer desarrollo de producto dirigido por el usuario*", alejados de la hiperfuncionalidad. La metodología propia de la empresa, conocida como SCRUMgem y que Agustín Cuenca confiesa que será el tema de un libro en breve, se extrae de cada proyecto de ASPgems a partir de una interpretación libre de la filosofía original de SCRUM: "*olvida todo lo que sabes, todo lo que has aprendido antes*" y después de cada uno de los proyectos "*reflexiona sobre lo que has hecho y por qué*".

En esta empresa la apuesta, desde el principio, ha de ser, por propia definición, por un modelo abierto de innovación: apoyados en un entorno como es RoR, que nace en abierto, desde ASPgems se contribuye a la comunidad con piezas de infraestructura básica y componentes software y, aunque no se plantea, como tal, modelo alguno destinado a la protección de la innovación, sí que se valora el tipo de elementos que se entregan a la comunidad proyecto a proyecto. "*Hacer las cosas bien es el mejor método para diferenciarnos y proteger nuestra capacidad de innovación*", sentencia Agustín Cuenca con su franqueza habitual.

La misma franqueza de la que hace gala al afirmar que "*hay demasiado glamur en Internet con eso de la globalidad... Es muy difícil ser globales en Internet*". El ámbito regional con el que ASPgems se plantea su desarrollo empresarial es, por tanto, regional, basado en el convencimiento del valor que supone el conocimiento de la propia localidad dentro de la Red como globalidad irrenunciable. Para Agustín Cuenca, el negocio de las grandes empresas anglonorteamericanas en la Red es indudablemente "local", a pesar de que su ventaja idiomática les conceda un sentido más amplio de su propia localidad.



#### 4. Estrategia, organización y cultura corporativa

ASPgems lleva la Red en sus genes; la empresa, su concepción, su organización, su modelo de negocio, su metodología y su cultura beben directamente de la Red. La propia operativa de las 25 personas que “trabajan” en la empresa se apoya completamente en el tipo de soluciones que ellas mismas idean e implementan a diario con sus clientes y usuarios finales: se trata de una estructura absolutamente plana que se rige por un proceso de gestión *ad-hoc*, cambiante, que trata de acomodar en todo momento las exigencias de los proyectos en marcha con la disponibilidad, flexibilidad y “apetencias” –literalmente– de un amplio y diverso grupo de profesionales creativos y, en gran medida, independientes (la gran mayoría de la veintena de desarrolladores que toman parte de forma regular en la operativa de ASPgems no son asalariados), aunque habitualmente no se trabaja con socios empresariales (*partners*).

No hay más que echar un vistazo al sitio web de la empresa para comprobar la importancia que tiene en este proyecto empresarial la propia visibilidad de cada uno de sus miembros (en el planeta de ASPgems<sup>11</sup>) como profesionales reputados y reconocidos en el sector. La propia Red se convierte, así, en el mejor sistema de gestión del conocimiento: son, asimismo, los blogs de las personas relacionadas con la empresa y sus proyectos para terceros la mejor herramienta de vigilancia competitiva y tecnológica que se pueda imaginar para esta estructura en red, empezando por el blog del propio fundador, en sus dos vertientes, personal<sup>12</sup> y profesional<sup>13</sup>, donde encontramos las reflexiones, que se pueden considerar estratégicas, alrededor del propio modelo de desarrollo e innovación, apalancado siempre en la simplicidad y la capacidad de adaptación.

La estructura es absolutamente horizontal y se distinguen apenas con las “etiquetas” de gestión y desarrollo. Del total de profesionales que conforman el proyecto en el momento de elaborar este caso de estudio, se pueden identificar cinco personas con responsabilidades de gestión propiamente dichas: hay una persona dedicada a tareas administrativas; otra persona, uno de los fundadores, que de manera no formal desempeña el papel de Presidente de la compañía y Director de Estrategia (José Cabrera); un responsable de Desarrollo de Negocio; un responsable de Gestión de Clientes y Proyectos (lo más parecido a un Director de Operaciones); mientras que es el propio Agustín Cuenca el responsable comercial o “*la persona que se dedica exclusivamente a vender*”, como el mismo comenta.

Las personas involucradas en el proceso de concepción y lanzamiento del proyecto se reparten el capital de la empresa, con Agustín Cuenca al frente de la empresa y la titularidad de algo menos de la mitad de las acciones de la misma. Si bien no existe un plan de *stock-options* como tal, sí que se da entrada al capital social de ASPgems a los empleados fijos de la empresa, aunque con un criterio *ad-hoc*. De la misma forma, el capital social y la experiencia acumulados por los fundadores convierte al proceso estratégico en otro

<sup>11</sup> <http://planeta.ASPgems.com/>

<sup>12</sup> <http://loscuenca.com/>

<sup>13</sup> <http://agustin.ASPgems.com/>



“producto” propio de la empresa, es decir, que se formula *ad-hoc*, en sucesivos “sprints”, utilizando con cierta libertad la propia terminología de las metodologías ágiles y el *scrum*, que se suceden semana tras semana: un buen ejemplo es la informalidad del almuerzo periódico que los fundadores mantienen con personas “influyentes” del panorama de la Web 2.0 y que vienen acumulando numerosas experiencias en el sector del desarrollo de software.

La propia ubicación física de la empresa incide aún más en la característica flexibilidad de su operativa y su mercado. Alejada de las oficinas de la milla de los negocios de Madrid, se configura como una “cooperativa” software (*software house*), organizada en una conocida zona residencial de las afueras de la ciudad. Se trata de un espacio pensado para la convivencia de equipos de proyecto y de productos cambiantes y reconfigurables, habilitando, incluso, espacio para la residencia temporal de algunos miembros de los equipos de trabajo, sujetos a las demandas de los sucesivos *sprints*.

## 5. Conclusiones

Las conclusiones que, a modo de síntesis, se extraen de ASPgems se pueden encontrar perfectamente estructuradas en el blog profesional del propio Agustín Cuenca que, reflexionando sobre las “nuevas formas de hacer” que le obsesionan y, de alguna manera, dibujan la estructura, la organización, la operativa y la cultura misma de esta pequeña gran iniciativa emprendedora en el ámbito de la ingeniería software para dar la respuesta<sup>14</sup> ágil, adaptable y cambiante que la Red exige a todos los actores que pretenden desempeñar su papel sobre este nuevo escenario.

Tres son los principios básicos que definen este proyecto:

- **Conocimiento:** un conocimiento profundo del entorno web que empieza por el propio fundador y que permite poner la tecnología en contexto para buscar el valor añadido para el negocio, con una perspectiva integradora que va más allá de la dimensión técnica de los proyectos.
- **Minimalismo:** “*menos es más: menos tiempo de desarrollo, menos curva de aprendizaje, menos costes de mantenimiento*”. La apuesta por la sencillez ha sido reiterativa a lo largo de todo este análisis: sencillez a la hora de definir la funcionalidad de los productos, así como a la hora de proponerle al cliente “el mínimo proyecto viable”, e incluso en la propia configuración del vehículo empresarial.
- **Agilidad:** la filosofía del manifiesto ágil<sup>15</sup> lo impregna todo en la empresa. Es el trabajo iterativo, de la mano del cliente, el que da resultados: desarrollar más rápido y probar en entorno real lo antes posible; y vuelta a empezar.

Los factores de éxito de ASPgems resultan suficientemente claros:

---

<sup>14</sup> <http://agustin.ASPgems.com/nuestra-propuesta/>

<sup>15</sup> <http://agilemanifesto.org/>





- **Experiencia:** la experiencia media de nuestros desarrolladores es superior a 10 años. Hemos completado decenas de proyectos web. Y, además, contamos con una experiencia de especial valor, puesto que también hemos creado nuestras propias aplicaciones de gestión. Es decir, hemos sido nuestros propios clientes, y sabemos qué se siente en ese papel.
- **Pasión:** más que ingenieros, somos maestros artesanos del desarrollo web. Nos gusta lo que hacemos, trabajamos con pasión y nos involucramos de verdad en los proyectos de nuestros clientes.
- **Ruby on Rails:** somos expertos en Rails, la tecnología más adecuada para desarrollar a gran velocidad. Está basada en la sencillez del diseño japonés, y nos permite obtener una alta productividad y flexibilidad ante los cambios. Hoy usamos Rails porque nos parece la mejor opción, pero no somos dogmáticos, si conoces algo mejor háznoslo saber.

La implicación del cliente y la confianza que ello implica también resultan destacables: en el planeta (agregador de blogs) de ASPgems se especifica que “el cliente no solo está permanentemente informado, sino que además participa de forma activa en la construcción del proyecto”, y “al final todos los proyectos –sea cual sea su grado de planificación–acaban en una negociación”. Un valor, el de la confianza, que resulta clave en lo que José Cabrera, denomina redarquía<sup>16</sup>.

 **TABLA 1**  
Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Ser la empresa española líder en el desarrollo de soluciones ágiles para la Web 2.0.	Impactada directamente por el alcance del fenómeno de la Web 2.0; con gran capacidad de adaptación.
Cliente objetivo	Las PYME y los profesionales autónomos.	Difícil segmentación y canal de distribución muy atomizado.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Desarrollo ágil, gestión de proyectos a medida y externalización de la Dirección de Tecnología.	Sinergias metodológicas que ayudan a apalancar un tipo de innovación de proceso directamente relacionado con la propia metodología de la empresa, SCRUMgem.
Capital relacional de la empresa	Socios, empleados, asociaciones sectoriales y profesionales.	El ecosistema de la empresa se define sobre sí misma, incidiendo en su capacidad de adaptación diferencial.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	La red de valor de la empresa está formada por profesionales creativos del desarrollo ágil con conocimientos especializados de <i>Ruby-on-Rails</i> .	Alta volatilidad del capital humano en un mercado muy competido, sólo aliviada por un plan de participación accionarial reconfigurable ( <i>ad-hoc</i> ).

<sup>16</sup> <http://blog.cabreramc.com/2009/11/01/redarquia-el-nuevo-orden-emergente-en-la-era-de-la-colaboracion/>



TABLA 1 (CONTINUACIÓN)

Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio	Consecuencias
Competencias esenciales controladas por la empresa	Desarrollo ágil, gestión de equipo de desarrollo. Desarrollo, implantación y operación de plataformas web. Desarrollo sobre <i>Rails</i> .	Foco estratégico muy bien definido: desarrollo (web) ágil.
Estructura de costes	90% Costes salariales.	Considerando la proporción de plantilla “flotante” no asalariada, la estructura le confiere a la empresa una flexibilidad envidiable.
Ingresos	Estable en la línea de productos SaaS para las micropyme; con crecimiento sostenido en proyectos con terceros.	Crecimiento estable dentro de la crisis generalizada del sector; pero muy dependiente de los proyectos con terceros.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Minimalismo y agilidad en la estructura y la metodología de gestión y desarrollo: “menos es más”.	La obsesión por el minimalismo puede llevar a una simplificación excesiva en la formulación estratégica del proyecto empresarial que dificulte su consolidación a medio plazo.

## 6. Clave del éxito: “menos es más”



“Menos es más”. El minimalismo ha demostrado ser un atributo muy agradecido en la ingeniería software moderna. Lejos de la hipermultifuncionalidad a la que estamos habituados en las aplicaciones ofimáticas clásicas, la inmediatez de la Web 2.0, como fenómeno predominante en la Red, les ha llevado a la adopción de modelos muy simplificados, con capacidad suficiente para reaccionar ante la realimentación del cliente que, de hecho, se integra como parte del proceso de desarrollo.

### 6.1. Otras claves

La agilidad debe ser un atributo a desarrollar en un escenario de cambio acelerado. El desarrollo ágil basado en la filosofía “*scrum*” va mucho más allá del modelo operativo en esta empresa. La interpretación propia de esta metodología se sustancia en SCRUMgem que, de hecho, forma parte del núcleo del mismo proceso estratégico de la empresa, que se revisa de manera informal varias veces al mes con los “consejeros” y socios de la compañía. Son necesarias la pasión y artesanía en la Red. Una compañía, que se define como un grupo de “*artesanos del desarrollo web*”, no se puede concebir en términos de sostenibilidad del proyecto empresarial si no introducimos en la formulación del negocio elementos puramente culturales. ASPgems ha demostrado que se puede construir y sostener un vehículo empresarial a partir de la propia pasión y dedicación de un grupo de profesionales autónomos, independientes que comparten su tiempo con otro conjunto diverso de proyectos.