

# El model de negoci com a senyal de confiança

Com se sosté econòmicament un servei determina què representa l'usuari per a aquest servei. Anàlisi dels models en circulació i de la pregunta que convé fer-se abans d'adoptar-los.

**Per entendre'ns:** Una empresa que no et cobra a tu, li cobra a algú — i aquest algú vol quelcom a canvi. De vegades aquest quelcom ets tu: les teves dades, la teva atenció, els teus contactes. De vegades no. La pregunta abans d'adoptar un servei professional no és si és gratis; és d'on treu els diners qui l'opera.

## La pregunta sòbria de l'economia digital

Una conversa adulta sobre serveis digitals acaba tard o d'hora en la mateixa pregunta: com guanya diners aquesta empresa? La pregunta no és ofensiva. Qualsevol servei que existeix s'ha de finançar d'alguna manera; si no es veu com, convé mirar-ho dues vegades. La qüestió no és si el servei guanya diners —n'ha de guanyar, o desapareixerà—, sinó qui el paga i per què.

Hi ha una intuïció que el lector general sol tenir formulada en la frase «si el producte és gratis, el producte ets tu». La frase és famosa, contundent i, com la majoria de les frases famoses, una simplificació. Hi ha serveis gratuïts el model dels quals no és vendre't; hi ha serveis de pagament el model dels quals també inclou revendre't. Però la intuïció captura quelcom important: quan una de les parts —l'usuari— no és la que paga, cal mirar qui sí paga, i què vol a canvi.

## Què vol dir «el producte ets tu»

La fórmula clàssica del model publicitari és la següent. L'empresa ofereix un servei gratuït a milions d'usuaris. Aquests usuaris generen, en usar el servei, dues coses valuoses: atenció —que es ven a anunciants en forma d'impressions publicitàries— i dades —comportaments, preferències, ubicacions, relacions, historial— que s'usen per segmentar a qui mostrar quin anunci i per quant. El client del servei, en sentit econòmic estricte, no és l'usuari. És l'anunciant. L'usuari és l'atenció i les dades que se li venen a l'anunciant.

Això, per si mateix, no és il·legítim. És el que feia la televisió comercial des dels anys cinquanta. La diferència amb la televisió és de magnitud: la cadena de televisió sabia aproximadament quina franja horària veien els seus telespectadors; la plataforma digital contemporània coneix amb precisió individual qui mira què, quan, durant quant de temps, amb qui, des d'on, en quin humor probable. Aquesta precisió canvia la naturalesa de l'intercanvi: l'atenció continua venent-se, però també es ven la identitat.

## Una cartografia breu dels models en circulació

Sense pretendre exhaustivitat, convé llistar els models que un professional troba avui en la seva pràctica diària.

1. **Subscripció periòdica fixa.** Pagues cada mes o cada any i obtens accés al servei; l'incentiu de l'operador és que el servei sigui satisfactori o no renovaràs. Però «satisfactori» admet dues lectures: que aportï valor real o que sigui difícil d'abandonar. Netflix, per exemple, ha apostat deliberadament per continguts

serialitzats abans que per pel·lícules. Una pel·lícula s'acaba; l'espectador queda lliure de comparar amb qualsevol altra plataforma. Una sèrie enganxa episodi a episodi: l'incentiu a renovar és que el següent capítol està a l'altre costat del pagament. La forma del producte pot empènyer cap a la retenció abans que cap a la satisfacció, sense que el model de subscripció canviï.

2. **Pagament per ús o transaccional.** Pagues en funció del que consumeixes; l'incentiu és que cada ús sigui prou valuós perquè hi tornis.
3. **Model freemium.** Una capa gratuïta atrau usuaris, una capa de pagament en monetitza una fracció; transparent quan les dues capes tenen funcions clares, ambigu quan la capa gratuïta es dissenya per incomodar prou per induir al pagament.
4. **Model publicitari.** Gratuït per a l'usuari, finançat per anunciants; alineament mixt.
5. **Model de monetització de dades.** L'operador ven segments de dades sobre el comportament agregat o no tan agregat a tercers diferents de l'usuari; opacitat freqüent.
6. **Finançament públic.** Rar en la indústria tecnològica, comú en la radiodifusió europea; incentius peculiars segons el règim institucional de l'operador.

Aquests models no són mútuament excloents. La majoria dels proveïdors grans en combinen dos o tres. Microsoft 365 és subscripció i, segons el mòdul, també explota dades per a personalització publicitària en altres propietats. Google Workspace és subscripció per al client empresarial i explotació d'atenció i dades per als seus serveis gratuïts paral·lels. El que compta no és el model declarat a la portada, sinó la combinació efectiva en la pràctica.

## L'alineament d'incentius

La raó per la qual el model importa té un nom tècnic: alineament d'incentius. L'incentiu de l'operador determina cap a on empeny el disseny del producte.

1. **Operador que cobra subscripció.** Té incentius perquè el client estigui satisfet —si no, cancel·la—; el disseny tendeix a optimitzar-se cap a la utilitat real percebuda.
2. **Operador que monetitza atenció.** Té incentius perquè el client romangui connectat el màxim de temps possible; el disseny tendeix a optimitzar-se cap a la captació d'atenció, que no és el mateix que la satisfacció, i de vegades és el contrari.
3. **Operador que monetitza dades.** Té incentius a recopilar com més dades millor; el disseny tendeix a maximitzar la recol·lecció, demanant permisos amplis i conservant informació que per al funcionament estricte del servei no caldria.

No hi ha maldat necessària en cap dels tres. Hi ha incentius. Els incentius produeixen, al llarg de centenars de decisions de disseny, productes sistemàticament diferents entre si, encara que els seus propòsits declarats siguin idèntics.

## La pregunta quan la dada és d'un tercer

Per al professional, la pregunta del model cobra una capa addicional. L'advocat, el metge, el psicòleg, l'assessor fiscal, el periodista que tracta fonts, no processen només les seves pròpies dades; processen les dades de tercers que els les van confiar. Quan un servei professional decideix adoptar una eina digital el finançament de la qual inclou explotació de dades, no decideix sobre dades pròpies: decideix sobre dades que un altre li va encomanar per a una finalitat concreta. Aquesta finalitat concreta —portar el teu cas, atendre la teva malaltia, preparar la teva declaració fiscal— rarament inclou «i finançar l'operació del proveïdor d'eines».

El RGPD recull aquesta exigència en el seu article 6: qualsevol tractament de dades personals requereix una base jurídica explícita, i la base triada vincula el tractament a la finalitat declarada. Tractar les dades d'un client amb una base distinta de la que cobreix la finalitat encomanada, encara que sigui per la via d'un proveïdor tecnològic interposat, obre un problema de compliment que l'autoritat de protecció de dades pot examinar. El preu del servei gratuït, en aquest cas, el paga el client del professional sense saber-ho.

## Casos en el curt termini recent

La indústria ha produït en els últims anys exemples especialment nítids del canvi d'incentiu quan el model de finançament canvia. Reddit, plataforma comunitària durant quinze anys finançada amb publicitat lleugera i donacions, va decidir el 2023 tancar l'accés lliure a la seva interfície de programació després d'anunciar la seva sortida a borsa. Les aplicacions de tercers que la comunitat usava per accedir al servei van desaparèixer el juliol d'aquell any. La sortida a borsa, completada el març de 2024, requeria un model de negoci defensable davant els accionistes; el model defensable incloïa monetització agressiva de les dades produïdes per la comunitat durant quinze anys. La comunitat havia estat generant un actiu financer del qual només es va assabentar quan l'empresa va decidir cobrar-ne.

El cas és il·lustratiu no perquè Reddit hagi fet res necessàriament incorrecte, sinó perquè exposa el patró amb claredat. Un servei se sosté durant anys amb un model determinat i comunica un determinat «pacte» implícit amb els seus usuaris. Quan les exigències financeres canvien —esgotament del capital risc, exigències de sortida a borsa, adquisició per una altra empresa—, el pacte implícit es reescriu sense negociació amb els usuaris. La pregunta «com guanya diners avui aquesta empresa?» es completa aleshores amb «com haurà de guanyar-ne d'aquí a tres anys, i això a què l'obliga a fer amb les meves dades?».

## L'excepció institucional

Hi ha serveis el finançament dels quals no descansa sobre el model comercial habitual. La ràdio i la televisió públiques en molts països europeus —BBC, RTVE, RAI, ZDF— es financen mitjançant un cànon o pressupost públic que les desvincula de l'incentiu publicitari. Els seus problemes en són d'altres: dependència política, pressions del Govern de torn. Però la naturalesa de l'incentiu és distinta. En el pla digital, els projectes de fundació sense ànim de lucre (Mozilla durant anys, Wikipedia, Signal Foundation) operen amb un model anàleg: donacions, subvencions, no explotació comercial de l'usuari. La sostenibilitat d'aquests models és més fràgil; l'alineació d'incentius, més clara.

Una formulació que no s'hauria de passar per alt: l'empresa privada amb model de subscripció és, en termes d'alineament, més semblant al model institucional que al model publicitari, encara que sigui privada. Cobra a l'usuari per servir a l'usuari. Quan aquest vincle es manté pur —els diners de l'usuari i només els diners de l'usuari—, els incentius coincideixen raonablement amb l'interès de l'usuari.

## Per al lector professional

Cinc preguntes que convé fer abans d'adoptar un servei digital per a dades professionals, especialment si aquestes dades no són del professional sinó dels seus clients, pacients o representats:

1. De quina font surt, exactament, l'ingrés de l'operador? Una font, dues, barreja?
2. Si l'ingrés inclou publicitat o monetització de dades, quines dades es monetitzen, sobre quina base jurídica, i la finalitat declarada cobreix les dades de tercers que el professional posi al servei?
3. Quina és la situació financera de l'operador a tres o cinc anys vista? Està en fase de capital risc, en fase de rendibilitat, pròxim a una sortida a borsa, en procés d'adquisició?
4. Si les exigències financeres de l'operador canviessin, quines parts del pacte amb l'usuari quedarien en joc? Què passaria amb les dades ja lliurades?
5. Hi ha alternatives amb un model més alineat —subscripció pura, programari lliure, allotjament propi, alternativa europea— el cost real de les quals, comparat amb el risc avaluat, justifiqui el canvi?

La pregunta no és ideològica: és operativa. Un professional que confia dades de tercers a un servei l'economia del qual se sosté sobre l'explotació d'aquestes dades pren una decisió deontològicament difícil d'explicar al client. Que la decisió sigui comuna no la torna correcta. Que l'eina sigui popular no resol la pregunta sobre la base jurídica.

---

«Si no entens el negoci, desconfia» és una frase popular que circula per internet des de fa una dècada. Com amb la majoria de les frases populars, té la seva part de raó i la seva part de simplificació. La versió analítica de la mateixa idea és aquesta: el model de negoci de qualsevol servei determina, amb força fiabilitat i al llarg del temps, què farà aquest servei amb les dades que li confïis. No sempre serà dolent. No sempre serà pitjor. Però serà distint segons el model. I un professional que escull eines per a dades que no són seves ha d'entendre aquest «distint» abans de triar.

## Fonts i lectura addicional

- Reglament (UE) 2016/679, article 6 — bases jurídiques del tractament de dades personals. La finalitat declarada vincula el tractament i en limita l'ús ulterior.
- Reglament (UE) 2016/679, article 28 — encarregat del tractament. Règim aplicable als proveïdors tecnològics que processen dades per compte del responsable professional.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Anàlisi sistemàtica del model de negoci basat en la captura i explotació de comportament.
- Reddit, Inc. — Formulari S-1 presentat a la SEC el 22 de febrer de 2024, registrant la sortida a borsa del març de 2024. Documentació pública de canvi de model.
- Reglament (UE) 2022/1925 de Mercats Digitals (DMA) — obligacions de transparència comercial per a guardians digitals designats, aplicable des de maig de 2023.

[← Anterior Xifratge d'extrem a extrem, explicat de debò](#) [Següent → Les 24 paraules: què és una identitat criptogràfica](#)

## Lectures recents

- [Anàlisi · 18 de maig de 2026 Privadesa real vs aparent: les preguntes que convé fer-se](#)
- [Anàlisi · 18 de maig de 2026 Self-hosting com a pràctica professional](#)
- [Concepte · 18 de maig de 2026 Les 24 paraules: què és una identitat criptogràfica](#)

Emporta't aquest article on el necessitis.

[↓ Markdown](#) [↓ Text pla](#) [↓ PDF](#)

L'arxiu es descarrega al teu dispositiu. Des d'allà pots guardar-lo, importar-lo a Solo2, o compartir-lo on vulguis. Cuadernos no decideix el destí per tu.

Segell de lacre · SHA-256 f865ffaa4fc9482e35f6d9696a8354f036403c20f07e09c1ccf8cee69779dca4

Cuadernos Lacre · Una publicació de [Menzuri Gestión S.L.](#) · escrita per R.Eugenio · editada per l'equip de [Solo2](#).

Aquest web no utilitza galetes i no carrega recursos de tercers. Utilitza un comptador anònim de visites allotjat (Umami, al nostre servidor europeu) i el mínim JavaScript necessari per als dos controls de la capçalera: tema clar o fosc, i selector d'idioma. Sense traquejadors, sense perfilat, sense compartir dades. Si vols seguir-nos: [RSS](#).