Quether

GUIA

Implantar IA en una empresa mitjana

L'ordre de les decisions, d'un problema del negoci a alguna cosa que es queda funcionant

FORMAT

Guia en PDF, amb la matriu de priorització i el checklist previ

QUANT COSTA

Una lectura de vint minuts. El pilot que proposa dura noranta dies.

PER A QUI

Direcció general, direcció d'operacions o qui hagi de respondre que això serveixi per a alguna cosa en una empresa que no té un departament de dades.

DARRERA REVISIÓ

26 d'agost de 2026

https://quether.com/ca/recursos/implantar-ia-en-una-empresa-mitjana

Què t'emportes

Una guia de mètode per a empreses de 3 a 50 M€ que ja han provat alguna eina i no han aconseguit que res arribi a producció. Per on es comença, com es prioritza, com és un pilot que serveix i què ha de passar perquè sobrevisqui.

+ Per què moren els pilots, i l'únic ordre de decisions que ho evita
+ La matriu per triar el primer cas d'ús: valor, esforç, risc i qui el sosté
+ Les quatre preguntes sobre la dada que cal respondre abans de mirar una eina
+ El pilot de noranta dies, setmana a setmana, amb el seu criteri d'aturada
+ Les cinc condicions per passar de pilot a producció sense que caigui al cap de sis mesos

Per què es moren els pilots

La seqüència es repeteix en gairebé totes les empreses mitjanes. Algú prova una eina i li funciona. Es compra per a l'equip. Durant tres setmanes hi ha entusiasme. Al tercer mes la fan servir dues persones, ningú no sap dir què ha millorat i la conversa s'ha desplaçat a la següent eina.

No és un problema de tecnologia: l'eina feia el que prometia. És un problema d'ordre. Es va començar per la resposta —l'eina— sense haver escrit la pregunta —què fa mal i quant—. I una resposta sense pregunta no es pot avaluar, així que no es pot defensar quan arriba la primera setmana complicada.

> **Una tecnologia canvia una tasca. Diverses juntes canvien el sistema.**
>
> Per això el primer cas d'ús no es tria per com n'és d'impressionant, sinó per com de bé es pot mesurar.

L'ordre correcte, en quatre passos

No és negociable i no es pot recórrer al revés. Cada pas condiciona el següent, i saltar-se'n un explica gairebé tots els projectes que no arriben.

De la molèstia al sistema

Quatre decisions, en aquest ordre. Si et descobreixes parlant d'una eina abans del pas 4, has tornat al principi.

01 **El dolor, amb el seu número**

ES TANCA AMB

«Ens costa _____, i avui això són ___ hores al mes o ___ € l'any.» Si no hi pots posar la xifra, encara no és un cas: és una molèstia.

02 **El cas d'ús, acotat**

ES TANCA AMB

Una tasca concreta, d'una persona concreta, en un procés concret. «Millorar l'atenció al client» no és un cas d'ús; «redactar el primer esborrany de resposta a una reclamació de garantia» sí que ho és.

03 **La dada que cal**

ES TANCA AMB

On viu, qui la manté, en quin estat és i qui en pot autoritzar l'ús. Sense aquestes quatre respostes no es continua.

04 **L'eina**

ES TANCA AMB

Es tria l'última, i es tria contra els tres passos anteriors. És la decisió més fàcil de canviar i per això és l'última: canviar-la no invalida la feina feta.

La prova de si el pas 1 està ben fet

Ensenya la frase a la persona que avui fa aquesta feina. Si respon «sí, exactament això», el cas existeix. Si respon «bé, depèn», falta acotar. Ningú no coneix el procés real millor que qui el pateix cada dia, i gairebé mai no és a la reunió on es decideix.

On sol ser el primer cas

En una empresa mitjana el valor rarament és on més se'n parla. Aquests quatre llocs comparteixen una característica: la feina ja està escrita en algun lloc, així que es pot mesurar abans i després.

ESTRUCTURA

El coneixement que només té una persona

Pressupostos, escandalls, criteris d'acceptació, respostes tècniques. Quan algú fa vint anys que hi és i tot passa per ell, el risc no és d'eficiència: és de continuïtat. Recollir aquest criteri en alguna cosa consultable val per si sol, amb IA o sense.

VENDES I POSTVENDA

La resposta repetida

Ofertes, plecs, reclamacions, dubtes de sempre. El primer esborrany és on se'n va el temps; la revisió continua sent humana i ho ha de continuar sent. Aquí es mesura fàcilment: temps fins al primer esborrany i nombre de voltes.

OPERACIONS

La dada que es tecleja dues vegades

De l'albarà a l'ERP, del correu al CRM, del part de feina al full d'hores. No és el cas més vistós i sol ser el més rendible, perquè l'error que s'elimina costa més que el minut que s'estalvia.

ADMINISTRACIÓ

La lectura de documents aliens

Contractes, factures de proveïdor, normativa, plecs de licitació. Feina lenta, subjecta a terminis i amb conseqüències si s'escapa alguna cosa. Comença per extreure i comparar, mai per decidir.

El que no ha de ser el primer cas

Res que decideixi sobre persones —selecció, avaluació, promoció, torns— ni res que parli directament amb el client sense revisió. El primer entra en el terreny de més exigència normativa; el segon posa la teva marca en mans d'un sistema que encara no coneixes. Tots dos arribaran; cap no és el lloc per on es comença.

Com es tria entre diversos candidats

Puntua cada candidat de l'1 al 5 en les cinc columnes i ordena per la suma. La cinquena columna és la que més pilots ha salvat i la que gairebé ningú no inclou.

CRITERI	QUÈ ES PREGUNTA	PUNTUA ALT SI…
Valor	Quant val resoldre-ho, en hores o en euros l'any?	La xifra del pas 1 és gran i algú de finances la reconeix.
Mesurabilitat	Pots mesurar l'abans i el després sense muntar res de nou?	La dada ja es registra avui, encara que sigui a mà.
Esforç	Què cal per tenir alguna cosa funcionant en noranta dies?	No requereix integrar sistemes ni migrar dades per començar.
Risc	Què passa si el resultat és dolent i ningú no ho detecta?	L'error és visible, reversible i el revisa una persona abans de sortir.
Propietari	Qui respon que això es faci servir d'aquí a sis mesos?	Té nom, és dins del procés i li convé que funcioni.

La columna del propietari no és una formalitat. Un cas sense propietari intern se sosté mentre dura l'entusiasme del projecte i cau exactament quan el projecte s'acaba. Si ningú de dins no en vol ser el propietari, això és informació sobre el cas, no sobre les persones.

La dada és on s'aturen els projectes

Gairebé cap implantació no es frena pel model. Es frenen perquè la dada que calia era en cinc llocs, amb tres noms diferents, no la mantenia ningú en concret i una part no es podia fer servir. Aquestes quatre preguntes es responen per escrit abans de mirar cap eina.

01 On viu? Un sistema, un servidor, una carpeta compartida, el cap d'algú. Totes les respostes són vàlides menys «no ho sé».

02 Qui la manté? Si la resposta és «tothom», no la manté ningú i la seva qualitat és una loteria.

03 En quin estat és? Quanta n'hi ha de duplicada, quanta està desactualitzada i quins camps són buits just a les files que importen.

04 Es pot fer servir? Dada personal, informació de client subjecta a contracte, material de proveïdor amb confidencialitat. La resposta la dona qui la pot autoritzar, no qui la vol fer servir.

On acaba la informació que dones a una eina

Abans de pujar un sol document: on s'emmagatzema, quant de temps, si es fa servir per entrenar models, qui del proveïdor el pot veure i què passa quan cancel·les el contracte. És una conversa de cinc minuts amb el proveïdor i la seva resposta ha de quedar per escrit. Si l'evita, ja has après alguna cosa.

El pilot de noranta dies

Noranta dies són suficients per saber si alguna cosa funciona i massa pocs perquè es converteixi en un projecte etern. La data de final es posa el primer dia, i amb ella el criteri d'aturada.

Noranta dies

Un cas, una persona, un número. No dos casos «ja que hi som»: el segon cas duplica la feina i divideix l'atenció just quan cal sencera.

S1-2

La línia de base

ES TANCA AMB

El número d'avui, mesurat de debò i no estimat en una reunió: quant es triga, quantes voltes fa, quants errors s'hi colen. Sense línia de base no hi ha millora, hi ha opinions.

S3-6

La versió mínima, en mans d'una persona

ES TANCA AMB

Alguna cosa que la persona que fa aquesta feina fa servir de debò en la seva jornada. Amb revisió humana obligatòria i un lloc evident on dir «això ha sortit malament».

S7-10

Ajust amb ús real

ES TANCA AMB

Les correccions que surten de l'ús, no d'una llista de millores escrita a priori. Aquí es descobreix el que el procés feia i ningú no havia explicat.

S11-12 **La decisió**

ES TANCA AMB

El mateix número de la setmana 1, mesurat igual. I una de tres decisions escrites: s'estén, s'ajusta i es prorroga una vegada, o s'atura. Aturar bé és un resultat.

El criteri d'aturada s'escriu el primer dia

Quin resultat faria que ho deixéssim, decidit abans de tenir cap resultat. Escrit després, sempre es troba una raó per continuar un trimestre més: és el biaix més car de qualsevol projecte pilot i l'únic que es pot prevenir amb una frase.

De pilot a producció: cinc condicions

Un pilot que funciona no és un sistema que es queda. Aquestes cinc condicions separen una cosa de l'altra, i totes cinc són d'organització, no de tecnologia.

01 És dins del procés, no al costat. Si s'ha de sortir del flux de treball habitual per fer-lo servir, es deixarà de fer servir així que hi hagi pressa.

02 Té un propietari amb nom, i aquest nom és a la descripció del seu lloc de treball, no en una acta de reunió.

03 Té revisió humana en el punt on l'error sortiria car, i aquesta revisió deixa rastre de qui ha revisat què.

04 Es mesura amb el mateix número de la línia de base, en un panell que algú mira cada mes sense que l'hi hagin de recordar.

05 Està documentat prou perquè una altra persona el reculli: què fa, amb quines dades, què cal fer quan falla i a qui s'avisa.

La cinquena condició és la que més se salta i la que converteix una millora en una dependència. Un sistema que només entén qui el va muntar no és un actiu de l'empresa: és un risc amb bona cara.

Les persones: el que decideix si això es queda

La resistència gairebé mai no és a l'eina. És al missatge implícit, que la gent llegeix abans que ningú el digui: si això fa la meva feina, per a què hi soc, jo? Mentre

aquesta pregunta no tingui resposta pública, tota la resta és teatre. I la resposta ha de ser veritat, perquè es comprovarà.

Formar no és un curs genèric per a tota la plantilla. És ajustar el que cada persona necessita saber al que fa de debò: qui fa servir el sistema, qui en revisa la sortida, qui decideix amb el que en surt i qui respon si surt malament. A més de ser el que funciona, és el que demana la norma europea, i des d'abans del que gairebé tothom es pensa.

NIVELL 1

Qui el fa servir

Per a què serveix, per a què no, com es reconeix una sortida dolenta i què cal fer-ne. Amb exemples de la seva pròpia feina, no genèrics.

NIVELL 2

Qui el revisa

Què cal mirar i en quin ordre, on sol fallar el sistema i quin és el llindar a partir del qual s'escala. La revisió sense criteri es converteix en un clic.

NIVELL 3

Qui decideix

Què es pot afirmar amb això i què no, quines obligacions s'hi apliquen i de què respon l'empresa. És la formació més curta i la que més se salta.

El mínim normatiu, dit aviat

Dues obligacions del Reglament europeu d'IA afecten avui qualsevol empresa que faci servir aquestes eines, sigui de la mida que sigui: la d'alfabetització en IA de la plantilla, vigent des del febrer de 2025, i la de transparència, que obliga a avisar quan algú interactua amb una IA i a etiquetar cert contingut sintètic.

No és una capa que s'afegeix al final. Decidir on entra la revisió humana, quines dades es poden fer servir i què se li diu al client són decisions de disseny del cas d'ús: prendre-les al pas 2 costa una conversa; prendre-les després d'estar en producció costa refer-lo.

El detall és a l'altra guia

Què obliga exactament, a qui, des de quan i què es va ajornar amb l'òmnibus digital de juliol de 2026 és a «El Reglament europeu d'IA, explicat per a la direcció». Viu en un sol lloc a propòsit: és el que més canvia i no pot estar duplicat.

Dotze preguntes abans de signar res

- [ ] Quin dolor concret resol, i quant val aquest dolor l'any?
- [ ] Quina tasca exacta, de quina persona, en quin procés?
- [ ] Quin és el número d'avui i qui l'ha mesurat de debò?
- [ ] On viu la dada que cal i qui la manté?
- [ ] Qui en pot autoritzar l'ús, i l'ha autoritzat per escrit?
- [ ] On s'emmagatzema el que pugem, quant de temps i si es fa servir per entrenar?
- [ ] Què passa amb les nostres dades quan cancel·lem el contracte?
- [ ] En quin punt entra una persona a revisar, i en queda rastre?
- [ ] Qui és el propietari intern, amb nom?
- [ ] Quin resultat ens faria aturar-lo, escrit abans de començar?
- [ ] Qui ha d'estar format, i en què exactament segons el seu paper?
- [ ] S'aplica alguna obligació de transparència o d'alt risc a aquest cas?

Quether

Quether acompanya líders d'empreses mitjanes a transformar la seva organització —i a si mateixos— sense perdre la seva essència.

Aquest material, sempre actualitzat, a https://quether.com/ca/recursos/implantar-ia-en-una-empresa-mitjana