



Panda Security

**PANDA**  
SECURITY

## 1. Origen y consolidación del proyecto Panda Security

Los orígenes de Panda Security<sup>48</sup> los podemos situar en varios hechos que sucedieron a finales de la década de los ochenta:

1. En 1986, cuatro años antes de la creación de Panda Security, Mikel Urizarbarrena visitó Silicon Valley (EE.UU.). Allí, según sus propias palabras, *se deshizo de prejuicios, se empapó de la “espontaneidad y naturalidad” de los emprendedores del lugar y volvió definitivamente convertido al espíritu emprendedor.*
2. En 1989, siendo propietario de la compañía Eurosoft, que desarrollaba *software* para autoescuelas, Mikel Urizarbarrena junto a Berta Frías, su mujer, y un programador descubrieron uno de los primeros virus (llamado “*de la pelotita*”). El programador fue capaz de desarrollar una vacuna que neutralizaba el virus, y así fue cómo surgió el interés por los virus informáticos.
3. La idea de crear un antivirus surgió al azar, no fue nada premeditada ni planificada. Uno de los investigadores que trabajaba con Mikel en Eurosoft le habló de dos virus populares a finales de 1989, el PingPong y el Brain. El fenómeno le fascinó y evaluaron las posibilidades de crear un antivirus, estimaron que era factible, e inmediatamente Mikel tomó la decisión de crear Panda Security, y ahí comenzó todo.
4. El nombre de la empresa surgió en un bar de Durango, con un grupo de amigos tomando unas copas; especulaban sobre un nombre apropiado para la empresa que reflejara la síntesis del proyecto que iban a comenzar y alguien sugirió: “panda de amigos”. Panda Software, no se hable más. Después se incorporó el oso panda en el anagrama y, por último, se ha transformado en Panda Security.

---

<sup>48</sup> Entrevista realizada a Dña. Yolanda Ruiz Hervás el 7 de abril de 2010.



¿Cómo desde un problema se llega a crear y ser una empresa líder mundial en el sector de la seguridad digital? Panda Security se funda en 1990 y hoy es una empresa líder a nivel mundial en soluciones de seguridad digital. Panda Security fue la primera empresa de seguridad informática en aprovechar el potencial del “Cloud Computing” con su tecnología de Inteligencia Colectiva. Este innovador modelo de seguridad puede analizar y clasificar de forma automática miles de nuevas muestras de *malware* al día, proporcionando a los clientes corporativos y a los usuarios domésticos una protección contra las amenazas de Internet, con mínimo impacto sobre el rendimiento del PC.

El eslogan corporativo, *One step ahead*, sintetiza una ventaja diferencial que acompaña a Panda Security desde sus inicios: el compromiso con la innovación, la creatividad y el cambio permanente, la capacidad de ir siempre un paso por delante en la lucha contra las amenazas informáticas. En 2009, los principales líderes de opinión internacionales han reconocido a Panda Security como The Cloud Security Company.

### Algunos hitos recientes de Panda Security

- **2004:** Lanzamiento del primer Sistema de Prevención de Intrusiones para Host (HIPS) para todo tipo de estaciones, ya sea en el ámbito doméstico o empresarial, con las Tecnologías TruPrevent y su módulo autónomo de análisis de comportamiento.
- **2005:** Lanzamiento de la nueva solución de protección basada en SaaS (Security-as-a-Service), Panda WebAdmin.
- **2007:** Desarrollaron y pusieron a disposición del mercado el primer sistema de Inteligencia Colectiva: conjunto de tecnologías basadas en la nube, capaces de clasificar, analizar y desinfectar de forma automática las miles de nuevas muestras que se reciben diariamente en Panda-Labs. De esta forma, poder dar respuesta a las nuevas amenazas prácticamente en tiempo real.
- **2008:** Lanzamiento al mercado de la gama de retail con un sistema mixto de protección: mediante los tradicionales ficheros de firmas, así como con protección desde la nube, gracias al soporte brindado por Inteligencia Colectiva.
- **2009:** Panda Security lanza el primer antivirus de la historia, en proteger desde la nube, Panda Cloud Antivirus, para usuarios domésticos, lo que posiciona a la compañía como líder tecnológico de la nueva categoría. Asimismo, lanza Panda Cloud Protection para usuarios corporativos.

## 2. El modelo de negocio de Panda Security

Las características específicas de un mercado global, en continuo cambio, utilizado por la delincuencia como un terreno propicio para su actividad, determinan la necesidad de la innovación permanente, asociada a un alto grado de creatividad y de adaptación. Hacer frente a las amenazas del entorno, exige estar replanteándose el modelo de forma casi permanente.



## El ciclo completo de la seguridad

Panda Security cuenta con una amplia gama de servicios y productos destinados a garantizar la seguridad de los sistemas de información de las organizaciones (familias, empresas y administración), pone el énfasis en la creatividad y el I+D+i, con el objetivo claro de la mejora continua para alcanzar un exigente grado de calidad en todos sus productos y servicios.

Cómo se desarrolla el proyecto empresarial, algunas ideas en las que se sustenta:

La empresa Panda Security, nace en 1990 y se desarrolla en el entorno del mundo digital, por tanto, su crecimiento y expansión están ligados a la creatividad y a la innovación y, dentro de ésta, a las innovaciones radicales, ya que los entornos digitales se caracterizan por cambios continuos a los que hay que adaptarse. No obstante, aunque la innovación ha de ser tratada en el punto siguiente, no se puede analizar el proceso organizativo sin hacer referencia a la innovación y, sobre todo, a las consecuencias de ésta sobre la organización.

Se parte de la base conceptual del fundador de la empresa: *“querer es poder”*. *Hay que marcarse el reto y trabajar por él:*

- Primero, descubrir una necesidad que exista o que creas que va a existir. Si te anticipas, mucho mejor.
- Segundo, satisfacer esa necesidad creando un producto o servicio que tenga algo distinto a los que ya existen. Por supuesto, si aún no existe nada, más a tu favor.
- Tercero, es importantísimo rodearte de un buen equipo, delegar en él y que tome el proyecto como suyo.
- En cuarto lugar, hay que focalizarse en el cliente, puesto que él te va a dar las pistas sobre tu producto.
- Y, por último, hay que perseverar. Hay demasiadas ocasiones para dejarlo, tirar la toalla es demasiado fácil.

Desde su inicio, Panda Security ha basado su crecimiento en la innovación radical, buscando ofrecer a sus clientes las mejores soluciones de seguridad. En dicha búsqueda no han tratado de copiar las innovaciones de sus principales competidores, mayores que Panda, sino que han buscado siempre diferenciarse de ellos e ir por delante. Y lo han conseguido en muchas ocasiones, rompiendo las reglas de juego del sector y lanzando al mercado servicios y soluciones tecnológicas pioneras, que se han convertido en la referencia que los competidores han tratado de copiar en los años posteriores a su lanzamiento. Ya la propia creación de la empresa, en 1990, fue muy innovadora, al introducirse en un sector en el que prácticamente no existía competencia local (había *software* vertical o sectorial, pero no horizontal). Desde entonces no ha parado de introducir innovaciones tanto tecnológicas como de otro tipo, entre las que cabe destacar las siguientes:

- **El modelo de expansión internacional en base a franquicias**, que le permitió afrontar con éxito el reto de la internacionalización a que se vieron obligadas las empresas del sec-



tor con la aparición de los virus globales, (en 1995 virus macro que infectan documentos del Microsoft Office y otros que pueden llegar por Internet o por e-mail).

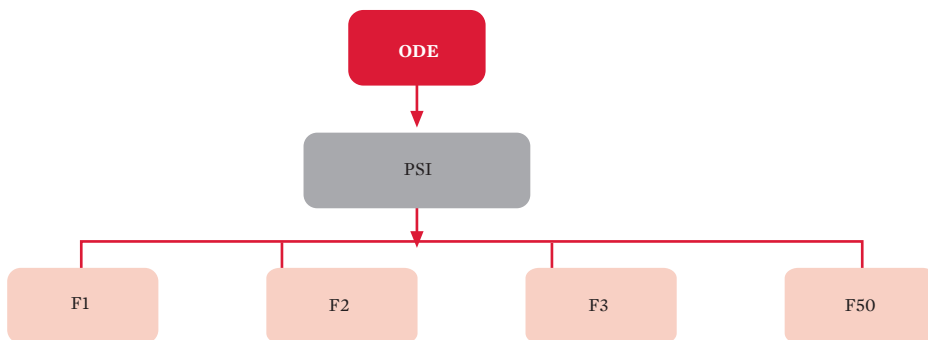
- **El concepto revolucionario de atención al cliente que introdujo en el año 1997**, pasando de un enfoque de producto a un enfoque de solución global para el cliente, que añadía al software una serie de servicios como la actualización diaria, que los competidores tardaron muchos años en poder imitar (no lo hicieron hasta 2002).
- **Valiosos desarrollos tecnológicos para incrementar la seguridad de las comunicaciones vía Internet y correo electrónico**, donde se producen la mayor parte de los ataques e infecciones por virus informáticos.
- **Las últimas tecnologías TruPrevent® basadas en inteligencia artificial e introducidas en el 2004**, que suponen un enfoque preventivo para evitar los daños de virus desconocidos, y que ningún competidor ha logrado igualar aún de forma efectiva, según los responsables de la empresa.

El desarrollo de Inteligencia Colectiva para hacer frente a la situación actual del malware y el cybercrimen y el lanzamiento, gracias a esto, del primer antivirus gratuito que protege desde la nube.

Gracias a todas estas innovaciones radicales, Panda Security ha experimentado una expansión muy rápida y se ha consolidado como una de las principales empresas a nivel mundial, en un sector tan turbulento y dinámico como es el de la seguridad informática.

En el esquema siguiente se muestra la estructura de Panda Security, y su relación con las filiales:

**FIGURA 1**  
Estructura organizativa



Fuente: Elaboración propia.



## Áreas de actividad y su reflejo en la estructura

### Oficina de Dirección Estratégica (ODE)

Estrategia de negocio; Estrategia tecnológica; Investigación pura: Panda Research; Desarrollo piloto de nuevos conceptos; Decisiones “Go”/ “No Go”; Soporte al resto del Grupo.

### Panda Security International (PSI)

I+D, Aprovisionamiento a las Filiales; Marketing del Grupo y Public Relations (PR); Ayuda a las Filiales a expandirse.

### Filiales del Grupo (F1 F2 F3... F50)

Marketing y PR local, venden las soluciones Panda y suministran los productos y servicios a los clientes.

Como punta de lanza de la innovación radical en la empresa destaca la Oficina de Dirección Estratégica, que en la actualidad cuenta con 47 personas. Su principal cometido es la búsqueda de nuevos mercados y negocios de futuro, tratando de buscar un mejor posicionamiento del grupo Panda para los próximos años, tanto a nivel tecnológico como de futuro de mercado.

En 1997, tomaron la decisión de dar un cambio en la gestión y reforzar significativamente las capacidades de Marketing y Relaciones Públicas, a las que hasta ese momento no prestaban la atención requerida, según ellos mismos. Pasaron de sólo dedicarse a tener un producto bueno, a también venderlo y generar demanda (preparar al mercado y la opinión pública).

Capacidad de innovación *“El día a día de una empresa no te deja ver el futuro”*. Hasta 2001 Mikel estuvo implicado en la gestión de la empresa, pero, a partir de esa fecha, se ha centrado en la dirección estratégica, en la que se dedica más a preparar la estrategia de futuro, que a la gestión diaria, con objeto de tratar de garantizar el futuro de la Compañía. Tal y como describe, *es fundamental separar el día a día del futuro, porque sino, el día a día te absorbe y acabas no dedicando el tiempo suficiente al futuro, poniendo en peligro la supervivencia de la empresa. La función de la Oficina de Dirección Estratégica es como el vehículo 4x4 con el que explorar de forma proactiva y ágil los posibles caminos por los que podría ir la organización, y, en base a la experiencia recogida en su exploración, decide y orienta sobre el camino por el que debe ir toda la organización.*

### Rentabilidad de procesos de innovación

Panda Security valora y mide la rentabilidad de sus procesos con los siguientes criterios e indicadores: *Nuestra locomotora es la innovación en productos, servicios y en el modelo internacional. Dedicamos un 30% del presupuesto al I+D+i porque somos conscientes de*



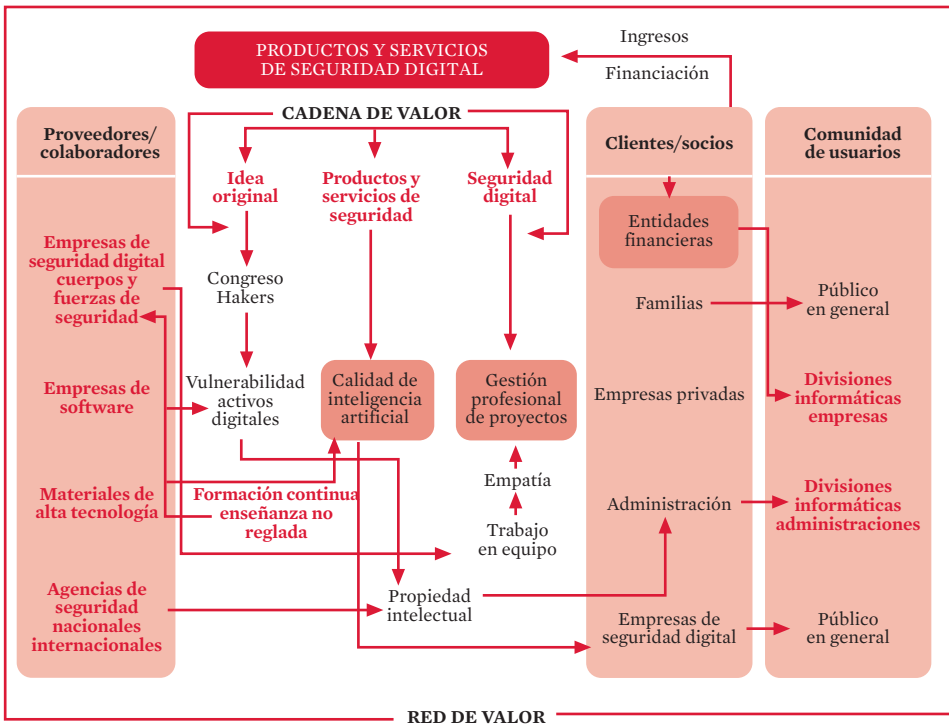
que, sin un producto a la vanguardia tecnológica, no estaríamos aquí. Innovar es la única vía para crecer.

Recursos destinados a la innovación, medido en porcentaje de personas dedicadas:  
Reales: 30% Deseado: 40%

Recursos obtenidos de la innovación, medido en porcentaje de las ventas:  
Reales: 90% Deseado: 100%

## 2. Representación del Modelo de Negocio

**FIGURA 2**  
Esquema representación del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Las decisiones estratégicas, en cada una de las etapas de la red de valor, están con texto en color para diferenciarlas de las consecuencias para el negocio. A su vez, las consecuencias más rígidas o estructurales, aquéllas que no son fácilmente modificables a corto plazo y dan robustez al modelo de negocio, se destacan en cajas, mientras que las otras consecuencias son más flexibles y se van adaptando a los cambios con mayor facilidad.



### 3. Creatividad e innovación

El mundo digital se caracteriza por ser un sistema abierto a todo el mundo. Esto implica que, a lo largo del tiempo, el comportamiento del *malware*, contra el que luchan los productos y servicios de Panda, ha variado sustancialmente. Tras un primer momento en que los virus eran locales y sólo un simple medio de protesta, se pasó a las epidemias mundiales (como el virus “I love you”) que buscaban la fama o prestigio del *hacker*. Hoy, el fin del *malware* es el lucro y el delito con “spam” comerciales y ataques dirigidos (espionaje de ordenadores, etc.), que tratan de pasar totalmente desapercibidos, habiéndose producido la entrada de organizaciones criminales que operan a nivel mundial, donde los agentes intervinientes se cuentan por miles de millones de personas. Intentar actuar como lo hace Panda Security, aportando productos y servicios que tienen la finalidad de proporcionar seguridad y fiabilidad a sus clientes no se concibe sino es con un alto grado de creatividad y de innovación.

En 1997, Panda Security lanzó un servicio revolucionario 24h-365d, siendo pionera en este apartado. De esta manera, se adecuó el producto a lo que los clientes necesitan: “protección 24 horas, los 365 días al año”. Este cambio provocó una revolución en el sector porque el antivirus pasó de ser un bien a convertirse en servicio. El servicio 24h-365d, que a partir de ese momento se incorpora a los productos de Panda Security, consta de las siguientes prestaciones:

- Actualizaciones diarias del Archivo de Identificadores de Virus plenamente operativas.
- Actualizaciones automáticas: en los productos y soluciones las actualizaciones se realizan de forma completamente automática, o se pueden programar con facilidad para que se realicen de este modo.
- Mejoras sistemáticas del *software*, mediante el sistema Intelligent Upgrades que, a través de Internet, facilita al usuario las últimas versiones del producto.
- Soporte técnico en horario ininterrumpido, día y noche, y atendido por técnicos especializados, a lo largo de todo el año.
- Centro de soporte online, información continuamente actualizada para resolver las dudas sobre el uso de los productos y servicios Panda.
- S.O.S. Virus 24h, servicio de respuesta urgente frente a los ataques de virus. Es un complemento perfecto a las Actualizaciones y al Soporte Técnico, que garantiza la total tranquilidad de los clientes frente a cualquier tipo de incidencia.

Esta concepción de producto como “software+servicios” dio un impulso decisivo a Panda Security, que se consolidó así como compañía pionera en soluciones completas de protección frente a los virus informáticos. Desde entonces, la multinacional se distingue por ofrecer a sus clientes una gama de soluciones que, además de por su tecnología, destaca por los servicios que incluye.



## Cronología de la innovación de Panda Security

- **1990:** Creación de la empresa en un sector sin apenas competencia local: los antivirus.
- **1993:** Primeros en sacar la consola de gestión de la seguridad para la empresa.
- **1995:** Primer antivirus diseñado específicamente para Windows 95.
- **1996:** Innovador modelo de expansión internacional basado en franquicias.
- **1997:** Primer antivirus que analiza el cuerpo de los *emails* (no sólo el *attachment*) Serv. Antivirus Global (SAG) 24h365d.
- **2000:** SmartClean, técnica revolucionaria para reparar los daños causados por los virus.
- **2002:** Nuevo antivirus que da seguridad activa en todos los puntos del perímetro. Inicio comercialización gama “appliances”.
- **2004:** Nuevas tecnologías de seguridad preventiva TruPrevent®.

Resumen de los últimos años, expuestos en el primer apartado:

- Tecnologías por análisis genético.
- Automatización del Laboratorio.
- Seguridad gestionada.
- Nueva estrategia de canal.

La empresa lleva a cabo una gestión por competencias tecnológicas: En efecto, en cada una de estas tecnologías, expuestas en los puntos anteriores y a las cuales nos remitimos para no repetirnos.

## 4. La organización al servicio de la estrategia

Si analizamos la configuración organizativa de la entidad matricial y divisional, encontramos un alto grado de participación democrática, donde, si bien se premia al empleado que innova y acierta, no se busca castigar al que se equivoca (con las cautelas necesarias en un sector donde el producto-servicio que se ofrece, es de una sensibilidad extrema para los activos digitales de los clientes). Además, está dotada de un sistema de gestión del conocimiento que le permite hacer frente a los retos del mercado y a las dificultades de su implantación nacional e internacional; este sistema le permite también conjugar integración y flexibilidad, para ello utiliza herramientas propias que, en algunos casos están abiertas a los “stakeholders”, en otros al público en general y en otros son de uso restringido a los empleados.

- **Su imagen de marca:** Está claro que los atributos sobre los que se asienta la imagen de marca de Panda Security, independiente del tipo de actividad que acometan, se relacionan con la seguridad digital y la fiabilidad de sus productos y servicios, además del fomento de la educación y cultura de la seguridad digital de la sociedad, con una especial dedicación a los más jóvenes por ser estos los más vulnerables a los peligros del mundo digital. Este último representa un valor que va más allá de la rentabilidad que aporta para la empresa y se encuadra en el terreno de la responsabilidad corporativa, un valor que la empresa cuida con esmero.



- **Su capital relacional:** La red de colaboraciones basada en la confianza y en la complicidad, es un elemento estratégico de Panda Security, al entender que los factores de cooperación, incluso con los competidores, pueden ser utilizados para el desarrollo mutuo. Esta estrategia les ha permitido generar un capital relacional de gran valor a la hora de desarrollar su implantación internacional y abordar la lucha contra el “crimen organizado” en el mundo digital –el cibercrimen–.
- **Sus capacidades:** Los recursos con los que cuenta la organización, no son tan diferentes ni tan específicos de los que podrían disponer otras organizaciones del mundo digital. Sin embargo, lo que les hace distintos a estos recursos, son las capacidades específicas con las que se utilizan, el saber hacer, el combinarlos creativamente a través de una organización que es capaz de aprender con los “stakeholder”, a la vez que traslada ese conocimiento a la Sociedad para enriquecerla y enriquecerse con ella. La integración de los recursos con las capacidades, todo adecuadamente canalizado en unas determinadas direcciones a través de un sistema de gestión del conocimiento que les permite estar trabajando, investigando e innovando y creando de forma simultánea.

Las líneas estratégicas basadas en la explotación de ventajas competitivas generadas por habilidades personales constituyen una garantía de éxito, porque eso le da un carácter idiosincrásico a la empresa difícil de imitar. Tanto es así que, al controlar unas capacidades creadoras de valor junto con las estrategias expuestas en el punto anterior, aseguran la sostenibilidad del proyecto. Si a esto, le añadimos que esa diferenciación crea una cierta dependencia de los clientes, entonces la empresa ve reforzada su posición competitiva.

## 5. Conclusiones

El proyecto de Panda Security, se distingue por una serie de características específicas entre las que destacan, la innovación permanente, la creatividad y en la capacidad de emprender nuevos retos, fiel reflejo de las capacidades, habilidades, ilusiones y experiencias individuales controladas, primero, por las personas que la crearon, y, después, por todos los individuos que se han asociado. Más allá de las operaciones puntuales que realizan, de mayor o menor envergadura, en función del objetivo fijado en cada caso, lo importante, lo sustancial, está en los valores, en el entusiasmo y en las convicciones que saben transmitir a los demás.

Creemos también que, la forma en la que abordan los procesos estratégicos de la organización, les distingue y les hace diferentes a otras organizaciones y posiblemente, como ellos piensan, les hace más fuertes y menos vulnerables a las amenazas del entorno.



## 6. Clave del éxito: La estrategia como respuesta al cambio permanente

Entendemos que la idea de situar la estrategia en el núcleo de la toma de decisiones de la organización, anteponiendo la estabilidad del proyecto en el futuro sobre la seguridad del presente, es una idea novedosa que permite a las entidades de este estilo ser más competitivas, donde los aspectos estratégicos de largo plazo priman sobre los de de corto plazo y permiten adaptarse mejor a los cambios del entorno, sortear las amenazas de los competidores y, lo que es más importante, enfrentar las amenazas del mundo digital con una perspectiva anticipativa, digna de tener en cuenta en la industria de la creación.

Creemos también que la forma de expansión internacional adoptada por Panda Security, a través de franquicias, es muy recomendable porque minimiza los riesgos y los costes, de introducirse en los mercados globales.