



**BITDEFENDER**



## Introducción

BitDefender es una empresa que provee soluciones de seguridad (antivirus) para satisfacer los requisitos de protección del entorno informático actual. Hoy en día, ofrece una serie de soluciones efectivas contra las amenazas a más de 41 millones de usuarios domésticos y corporativos en más de 180 países, y dispone de oficinas en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, España y Rumanía. En España, BitDefender dispone de cinco oficinas ubicadas en Madrid, Barcelona, Vigo, Las Palmas de Gran Canaria y La Rioja. BitDefender posee también una red local de distribuidores en más de 200 países en los que, año a año, va triplicando la cifra de ventas.

BitDefender cuenta con un Laboratorio de Pruebas, un Servicio Técnico y diversos convenios de colaboración tanto con universidades y entidades públicas (como la Universitat Oberta de Catalunya o el Centro de Alerta Antivirus) como con empresas privadas (G Data, Tech Data Corporation, etc).

La evolución de BitDefender en el mercado español viene marcada por el gran incremento en la cuota de mercado (del 1% obtenido en 2004, al 8% estimado para 2006), y por el aumento de la facturación entre un 250% y un 300% de manera sostenida en dichos periodos de tiempo, contando igualmente con más del 2% del mercado mundial de software antivirus y con unas ventas estimadas en 120 millones de dólares en el año 2008.

### 1. Definición del proyecto empresarial

BitDefender nace en el año 2001, en España, como parte de una distribución exclusiva del fabricante internacional de software "Softwin"<sup>17</sup>, partiendo de la detección de una oportu-

---

<sup>17</sup> SOFTWIN es una empresa de software de seguridad informática con sede en Bucarest, capital de Rumania. Posee oficinas en Tettngang (Alemania), Barcelona (España) y Fort Lauderdale (EE.UU.), y fue fundada en 1990.

nidad debido a la expansión del tipo de negocio de dicha empresa. El grupo Softwin se dedicaba, en su inicio, al desarrollo de software educativo sin plantearse la distribución del mismo a nivel internacional, pero, cuando el grupo llega a España, se da cuenta de la posibilidad de distribución que tendría su producto educativo a través de una serie de inversores españoles, que estaban dispuestos a invertir en el desarrollo de sus productos. De hecho, el antivirus de BitDefender (como parte de los productos que comercializaba Softwin) no era un producto internacional, sino que era un producto para el mercado interno. A partir de ahí, se crea una visión de la compañía a nivel internacional (Alemania, Estados Unidos, etc), comenzando el desarrollo internacional de BitDefender.

Desde sus inicios en 2001, BitDefender ha ido incrementando y creando, paulatinamente, nuevos estándares de seguridad, en cuanto a la prevención proactiva de amenazas se refiere. Cada día, BitDefender protege a decenas de millones de usuarios tanto en el ámbito doméstico como en el empresarial en todo el mundo. Actualmente, la suite "Internet Security" de BitDefender ofrece protección frente a virus y otro tipo de malware, mediante una de las tecnologías líderes del sector. Más aún, ofrece uno de los mayores ratios de detección frente a nuevas amenazas, mediante sus tecnologías proactivas. La suite de seguridad también bloquea programas de spyware que puedan rastrear sus gestiones en la red.



**MISIÓN:** Proporcionar a los clientes protección contra las amenazas de software, realizar investigación antivirus, desarrollar nuevas tecnologías y ayudar al público en general a tomar decisiones informadas en cuanto a cuestiones de seguridad de TI y las amenazas.

**VISIÓN:** Ser una de las 6 principales soluciones antivirus desde un punto de vista financiero a finales de 2010 (> 4% del mercado).

**VALORES FUNDAMENTALES:** Actitud orientada a: Clientes, Innovación, Personas, Pasión por la excelencia, Actitud ganadora, Integridad.

BitDefender cuenta con diversas certificaciones internacionales y está reconocida a nivel mundial como una de las empresas líderes tecnológicas en el mercado de software de seguridad en tecnologías de la información (TI). Entre sus certificaciones se encuentran el certificado *Mejor del Análisis* y la calificación *Compra Maestra* de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), además de ser el único antivirus que recibe el Premio Tecnológico para la Sociedad Europea de la Información (European IST Prize) que entrega la Comisión Europea y 18 academias representativas de Europa. PCWorld reconoce a BitDefender como una de las 100 mejores soluciones a nivel mundial en el año 2006. Estos y otros premios y certificaciones reconocen el valor de las tecnologías BitDefender.



## 2. El modelo de negocio

El modelo de negocio de BitDefender destaca por ser un modelo basado en el licenciamiento de dicha tecnología. El modelo de negocio es desarrollado principalmente al proveer/vender licencias asociadas a sus diversos productos (Software). Sin embargo, en sus inicios, el modelo de negocio de BitDefender se fundamentó, principalmente, en la distribución de productos a través de la recomendación de los mismos usuarios. En este sentido, el producto se distribuía a los principales usuarios y proveedores de servicios en TI, tales como las áreas de mantenimiento de TI de las empresas, profesionales de servicios informáticos y tiendas de informática, entre otros, los cuales funcionaban como canales de distribución al recomendar el producto a los usuarios finales (desde las grandes empresas hasta usuarios finales individuales). Hoy en día, BitDefender comercializa sus productos a través de dos grandes sistemas: para el mercado doméstico, la empresa ha optado por estar presente, tanto en distribuidores como en las principales grandes superficies (El Corte Inglés, MediaMarkt, PC City, Fnac, etc), mientras que el mercado profesional está cubierto por una red de más de 1.300 distribuidores que, formados y asesorados por la empresa, se encargan de comercializar sus soluciones y de proporcionar soporte técnico al cliente. Obviamente, la seguridad y la eficiencia del software antivirus desarrollado han jugado un papel fundamental al hacer que BitDefender se posicione como un producto altamente confiable.

Se resalta que algunas de las competencias técnicas que ha logrado dominar BitDefender han sido la tecnología de reconocimiento de amenazas y el desarrollo de sus motores de detección. El Sistema Antivirus de BitDefender presenta una estructura escalable basada en diferentes motores de análisis, según el tipo de malware y tipo de fichero. Sus diferentes módulos pueden cargarse en tiempo real, uno para cada tipo de malware, sin tener que reconfigurar el sistema o reiniciarlo. La arquitectura modular utilizada para construir BitDefender ha contribuido en su habilidad para utilizarse en una amplia variedad de entornos, que van desde sistemas integrados a estaciones de trabajo y servidores de alta capacidad, entornos de escritorio y servidores genéricos o dedicados; más aún, el antivirus de BitDefender es flexible e independiente de la plataforma, siendo compatible a nivel binario con cualquier sistema operativo basado (Windows, Linux, etc), y a nivel de código fuente con otros sistemas operativos. Otras competencias a destacar han sido la estrategia utilizada para llegar rápidamente al mercado y la inmediata disponibilidad del software.

Dentro de los valores que ofrecen y las necesidades que satisfacen los productos de BitDefender se encuentran la venta de lo que denominan un “antimalware”, la confianza y la estabilidad del producto, su facilidad de integración, el rendimiento sobre las funciones del PC, y los servicios de valor añadido sin coste adicional para el cliente final. Para los partners e integradores BitDefender ofrece una protección antivirus y antispyware adicional con esfuerzo mínimo y precios razonables, servicios de valor añadido sin costes adicionales, el mejor tiempo de respuesta contra las nuevas amenazas electrónicas, una rentabilidad adicional, y la integración con sus productos.

## 2.1. Actividades de la empresa y gestión estratégica del modelo de negocio

BitDefender ofrece una de las líneas de software de seguridad más rápidas y efectivas del mercado, estableciendo nuevos estándares en la detección de amenazas, la detección oportuna de las mismas y su mitigación. Proporciona soluciones antivirus, firewall, antispymware, antispam y control parental para usuarios corporativos y domésticos.

La amplia gama de productos BitDefender está desarrollada para implementarse en estructuras TI complejas (puestos de trabajo, servidores de ficheros, servidores de correo y puertas de enlace) y en todas las plataformas y sistemas operativos (Windows, Linux o FreeBSD), destacando por su intuitiva interfaz y por la facilidad de uso de la configuración que, mediante asistentes, guían al usuario durante el proceso de instalación. Los productos de BitDefender se distribuyen en todo el mundo en más de 20 idiomas: español, catalán, inglés, alemán, francés, rumano, checo y coreano, entre otros.



### Gama de productos

- BitDefender Total Security 2010
  - BitDefender Internet Security 2010
  - BitDefender Antivirus 2010
  - BitDefender Antivirus for Mac
  - BitDefender Mobile Security (para dispositivos móviles con sistemas operativos Symbian o Microsoft Windows Mobile)
- 
- **Tecnología BitDefender - Motores de Escaneo.** El sistema de escaneo de BitDefender tiene una arquitectura abierta y dividida que se basa en distintos motores de análisis para diversos tipos de ficheros y malware. Además, el mecanismo de análisis incluye su propio sistema para los tipos más comunes de ficheros y archivos empaquetados. Los motores de análisis de BitDefender han sido especialmente diseñados para ofrecer protección contra todo tipo de malware.
  - **Tecnología BitDefender - Detección Heurística Avanzada.** Detección proactiva de virus, incluyendo la mayoría de las versiones conocidas de Win32.Bagle, Win32.Zafi y Win32.Sober. Utilizando su tecnología, BitDefender puede detectar la actividad sospechosa en gusanos P2P, gusanos de correo, programas Antivirus Killer y muchos otros. El proceso optimizado de emulación permite que BitDefender analice el comportamiento de los ficheros en una máquina virtual sin que se vea afectado el rendimiento del equipo.
  - **Tecnología BitDefender - Módulo de Análisis Residente.** Controlador avanzado capaz de interceptar y bloquear el acceso y la ejecución de un fichero infectado, bajo consumo de recursos para no influir en el rendimiento de la máquina, ejemplos de aplicaciones y soporte en el proceso de integración de tecnología.



Si bien en BitDefender se han dado diversas colaboraciones, sobre todo, con empresas integradoras que utilizan la tecnología de BitDefender (G Data, Sunbelt Ninja Blade, Tech Data Corporation, GFI, Hauri Inc., Ipswitch), la apertura hacia la cooperación con otros agentes en el desarrollo de otras aplicaciones ha sido lenta hasta el día de hoy; no obstante, BitDefender comienza a realizar colaboraciones para el desarrollo de aplicaciones específicas con otras empresas que no habían sido consideradas anteriormente. De igual manera, BitDefender comienza a colaborar con otras instituciones científicas y tecnológicas, tales como las universidades. En el aspecto de la cooperación con otros agentes diferentes a las empresas y las instituciones científicas, BitDefender colabora intensamente, sobre todo, en el aspecto de la vigilancia y la detección de virus (figura 1).

BitDefender desarrolla sus actividades al nivel internacional y en un gran número de sectores, pues para BitDefender el mercado es todo el mundo. En este sentido, la empresa opera a través de diferentes medios tales como operadores online, operadores, integradores de sistemas, grandes cuentas, entre otros. El perfil de BitDefender es totalmente vertical donde España sirve al territorio español y los países de Suramérica, exceptuando a México que depende de Estados Unidos.

La sostenibilidad del modelo de negocio de BitDefender se basa, principalmente, en la diferenciación al proporcionar tecnologías que permiten ofrecer una alta seguridad informática a sus clientes. Aún así, en palabras de Alfonso Tapia (Director Comercial de BitDefender - España): *“En informática nada es sostenible, pues cosas que actualmente pueden funcionar para el negocio, hoy en día, pueden quedar de un día para otro desvirtuadas u obsoletas”*. Bitdefender compite con el Antivirus, principalmente, como elemento diferenciador y a través de la adición de otras características que permitan aumentar el valor añadido del producto. Sin embargo, hoy en día, y debido a la situación económica actual, la competencia se está dando más en costes.

 FIGURA 1  
Capital relacional desarrollado por la empresa





### 3. El papel de la innovación

Para abrirse camino en un mercado duro y competitivo la dirección de BitDefender ha apostado fuertemente por la innovación y el desarrollo continuo de sus productos para estar constantemente al día. Este esfuerzo queda patente en el hecho de que diversos estudios sitúan a BitDefender, no sólo como la empresa más rápida a la hora de luchar contra los nuevos virus que aparecen, sino también en el momento de ofrecer soporte técnico al cliente. En palabras de Florín Baras (CEO de BitDefender - España) *“Nuestro servicio de atención al cliente está atendido por informáticos, no por teleoperadores. Esto nos permite conocer de primera mano qué problema tiene el cliente y asesorarle y guiarle para solucionarlo rápidamente. Por eso y por la calidad de las soluciones, contamos con un alto grado de fidelidad”*.

BitDefender impulsa la innovación de productos a través de investigar y desarrollar sus propios productos. En este contexto, los motores de análisis utilizados por el Antivirus están compuestos por diferentes módulos que están en constante desarrollo para ofrecer una total protección contra todos los tipos de malware, que incluyen, pero no se limitan, a virus ejecutables, virus de script, virus de macro, backdoors, troyanos, spyware, dialers, etc. Por ejemplo, la tecnología B-HAVE (Behavioral Heuristic Analyzer in Virtual Environments) de BitDefender (la cual tuvo un desarrollo de dos años) crea un ordenador virtual dentro del propio ordenador desde donde se ejecutan fragmentos de software que parecen sospechosos y se comprueba si intentan actuar del mismo modo que los troyanos y los gusanos. BitDefender cuenta, además, con una base de datos de más de 400.000 virus, la cual le permite rastrear todo tipo de virus.

A nivel organizativo, BitDefender impulsa la innovación internamente al reorganizarse constantemente para alcanzar nuevos usuarios y acercar sus productos más rápidamente. A nivel de la innovación de marketing, BitDefender comienza a plantearse nuevas formas de distribuir sus productos, sobre todo, con la emergencia de las redes sociales u otros conceptos, pues la manera en que se estructura la publicidad, actualmente, ha hecho que la forma de comercializar sus productos haya cambiado radicalmente. Aunque en su momento BitDefender fue un producto radical, la evolución de sus productos ha sido gradual. Los procesos de innovación que se desarrollan en BitDefender se dan en base a procesos más integrados que lineales, e inclusive, en cierto grado, de manera abierta en colaboración con empresas del sector, si bien BitDefender reconoce que la mayor parte de sus productos han sido desarrollados hasta hoy internamente.

El uso de Internet en su momento, así como las herramientas de la web social de hoy en día han sido fundamentales para la distribución de productos, como el Antivirus de BitDefender; no así las herramientas de código abierto que, por su amplitud de alcance y su falta de especialización, para BitDefender suelen ser una debilidad para los virus.

La gestión de las competencias del personal es llevada al nivel de grupo. En realidad, BitDefender prefiere contratar personal sin experiencia para formarla internamente y, posteriormente, integrarla dentro de la empresa. La idea es formar al personal en competencias específicas que necesita la empresa; más aún, para facilitar la colaboración interna entre



todo el personal de BitDefender, dentro de la empresa se utilizan diversas herramientas de colaboración (como Sharepoint) para interactuar y compartir la información y el conocimiento alrededor de todo el mundo. Asimismo, BitDefender organiza diversos procesos de aprendizaje a través de varios medios, e inclusive, en colaboración con otras organizaciones.

En el aspecto de la propiedad intelectual, aunque BitDefender considera que proteger dicha propiedad es un tanto complejo, la empresa protege sus productos a través de diversos medios tales como el registro de propiedad intelectual y acuerdos de confidencialidad. Por otra parte, pese a que formalmente en BitDefender no se cuenta con un sistema de vigilancia tecnológica, dicha función es realizada de manera informal a través de la vigilancia de los diversos competidores y las nuevas tecnologías que se van desarrollando.

#### 4. Cultura corporativa

En BitDefender, aunque se desea mantener una cultura participativa con el personal, debido al tamaño que ha alcanzado la empresa se ha vuelto difícil gestionar la participación del mismo. De hecho, la introducción de los cambios sugeridos por el personal son llevados a cabo de manera lenta y pausada. BitDefender intenta fomentar en el personal la asunción de riesgos y la delegación de responsabilidad, recompensando, además, los aciertos, y estimular la adaptación al cambio, si bien es cierto que hay funciones y tareas que no se pueden delegar. La fluidez de la comunicación se da con cierta facilidad tanto en el sentido vertical como en el horizontal.

En el aspecto organizativo, BitDefender se encuentra identificada más con una estructura funcional con pocos niveles de decisión. No obstante, para BitDefender la flexibilidad (debido al tipo de empresa) y la integración de la configuración organizativa (debido a la dispersión geográfica) son las asignaturas pendientes. Por tanto, por mucho que se invierta en reuniones y en herramientas orientadas a compartir la información, a veces es difícil mantener la comunicación entre las diferentes divisiones de la empresa. Aún así, BitDefender fomenta la capacidad de emprendimiento de las personas, el trabajo en equipo, y la participación en los procesos de innovación desarrollados por la empresa.

#### 5. La estrategia de la empresa

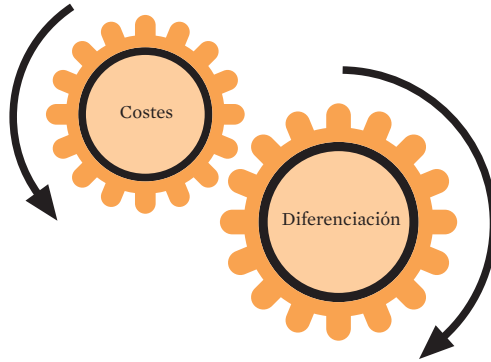
BitDefender cuenta de manera acertada con un plan estratégico formalmente establecido. De hecho, todos los años se le da seguimiento a dicho plan estratégico a través de revisar los resultados del mismo sobre los objetivos planteados al inicio de cada año. Para realizar dicho proceso, BitDefender se ayuda de las estadísticas internacionales del software para evaluar la evolución de la empresa. Aunque BitDefender compite con una estrategia de liderazgo en diferenciación, hoy en día, debido a la creciente evolución y la emergencia de nuevos competidores, y, sobre todo, a la situación económica actual, BitDefender se encuentra compitiendo en costes (figura 2). Pese a todo, BitDefender sigue invirtiendo

en mejorar las características de sus productos para mejorar su nivel competitivo actual y futuro.



FIGURA 2

Estrategia organizacional en BitDefender



## 6. Conclusiones

BitDefender nace en el año 2001 en España como parte de una distribución exclusiva del fabricante internacional de software *Softwin*. Hoy en día, BitDefender es una empresa reconocida como una empresa líder al nivel mundial al proveer soluciones de seguridad (antivirus) para satisfacer los requisitos de protección del entorno informático actual. La suite “Internet Security” de BitDefender ofrece protección frente a virus y otro tipo de malware mediante una de las tecnologías líderes del sector. Más aún, ofrece uno de los mayores ratios de detección frente a nuevas amenazas mediante sus tecnologías proactivas.

Sin lugar a dudas, uno de los aciertos de BitDefender es haber sabido implementar, inicialmente, un modelo de negocio basado en la recomendación de su producto debido, principalmente, a la alta seguridad y eficiencia del software, lo que ha permitido posicionar, al mismo tiempo, a BitDefender como una empresa altamente confiable.

Los productos de BitDefender destacan por presentar una estructura escalable y flexible basada en diferentes motores de análisis, según el tipo de malware y tipo de fichero, y porque sus diferentes módulos pueden cargarse en tiempo real sin tener que reconfigurar el sistema o reiniciarlo. La arquitectura modular utilizada para construir BitDefender ha contribuido en su habilidad para utilizarse en una amplia variedad de entornos que van desde sistemas integrados a estaciones de trabajo y servidores de alta capacidad, entornos de escritorio y servidores genéricos o dedicados. Destaca el Antivirus de BitDefender que es flexible e independiente de la plataforma, siendo compatible a nivel binario con cualquier sistema operativo (Windows, Linux, etc).





Todo lo anterior está sustentado principalmente en la innovación desarrollada por BitDefender sobre sus tecnologías creadas (motores de búsqueda, analizador heurístico), las cuales, además de permitir al software desplegar su máximo potencial como antimalwares, han facilitado la diferenciación estratégica de BitDefender como una empresa innovadora.

## 7. Clave del éxito: dominio y distribución



Derivado del modelo de negocio desarrollado y de la amplia experiencia de BitDefender, se pueden obtener diversas lecciones aprendidas. La principal lección para todas las empresas debería ser que, los productos de Bitdefender se han basado desde sus inicios en la confiabilidad de los productos desarrollados, debido sobre todo al dominio de un conjunto de tecnologías específicas. Por tanto, la recomendación del producto (el denominado boca a boca) ha sido una consecuencia del éxito del producto (y no al revés como se podría pensar), lo cual le ha permitido posicionarse como una de las empresas líderes en el sector en el cual se desempeñan.

La segunda lección debería ser que, aunque se tenga un producto altamente confiable también se deben utilizar los medios adecuados para su correcta distribución, por lo tanto, la atinada selección de los canales de distribución será un factor decisivo dentro del proceso de despliegue de cualquier producto si se desea tener éxito en el sector de la economía digital.

### 7.1. Otras claves

Desde sus inicios en España, en el año 2001, la estrategia de BitDefender se ha basado en poner a disposición de los clientes una oferta capaz de responder de un modo rápido y eficaz a las necesidades de protección de entorno informático actual. Por esa razón, BitDefender ha desarrollado una gama de productos altamente confiables, que van desde antivirus y cortafuegos hasta software antispam, pasando por antispyware, antimalware o una solución de administración de todas ellas pensada para que el usuario final las pueda gestionar de un modo intuitivo y seguro.

De hecho, si lo que las empresas buscan es la distribución de sus productos rápida y, al mismo tiempo, mantener la propiedad de sus productos, el enfoque del modelo de licenciamiento seguido por Bitdefender es el enfoque más adecuado. Esto permitirá a cualquier empresa desarrolladora de software acercar sus productos a los potenciales usuarios.

De Bitdefender, también se puede destacar y recomendar la fuerte apuesta por la innovación en sus diferentes formas (productos, procesos, organización, etc.), además de un importante énfasis en el desarrollo continuo de su amplia gama de productos, lo que los ha llevado (y llevará a cualquier empresa) a crear productos altamente innovadores y diferenciados del resto de los competidores.