

## 014. ESTRATEGIAS DE LOS NEGOCIOS DISRUPTIVOS EN LA CAPTACIÓN DE MERCADO FRENTE A LAS EMPRESAS TRADICIONALES DE TELECOMUNICACIONES EN EL ECUADOR

### Autores:

Saúl Quevedo Avilés,  
Ing. Administración de Empresas  
Énfasis Negocios Internacionales  
Ejecutivo Senior- Telefónica Movistar  
[saulquevedoa@gmail.com](mailto:saulquevedoa@gmail.com)

Mónica Llanos Encalada  
Doctora en Ciencias Económicas, Docente titular  
Universidad Tecnológica Ecotec  
[mllanos@ecotec.edu.ec](mailto:mllanos@ecotec.edu.ec)

### INTRODUCCIÓN

La gestión comercial en el mercado ecuatoriano ha venido atravesando durante varios años, cambios que lo han llevado a evolucionar y adaptarse a un mundo altamente competitivo, y completamente globalizado.

Para que exista una conexión de los negocios del Ecuador con el mundo, este debe adaptarse a las actuales tecnologías, y abrirse paso a un mundo donde las telecomunicaciones están evolucionando, y desarrollándose de tal forma que dominan el día a día de las personas. No solo los negocios son afectados, sino también la vida diaria alrededor de las nuevas tecnologías.

Los negocios de telecomunicaciones móviles en Ecuador han sido manejados por dos principales jugadores<sup>1</sup> durante varios años, empresas Multinacionales de marcas reconocidas: Otecel (Telefónica), y América Móvil (Claro). En el año 2008, se realiza la fusión entre Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. y surge el jugador perteneciente al sector público: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP). Estas tres operadoras de telefonía móvil manejaban el mercado de telecomunicaciones hasta el año 2015. En este momento ingresa al mercado la operadora TUENTI<sup>2</sup>, con una oferta disruptiva<sup>3</sup> y llamativa para jóvenes, ganando mercado en el país.

En la presente investigación, se pretende analizar las estrategias y cambios que las empresas actuales de telecomunicaciones ya posicionadas en el país deben tomar en cuenta y aplicarlas para lograr sobrevivir en un mundo en constante evolución, en un mercado donde las necesidades digitales y tecnológicas son cada vez mayores y más complejas. El mercado de las telecomunicaciones del Ecuador durante varios años ha sido dominado por dos exponentes expertos en el tema, Claro (América Móvil) procedente de México, y Movistar (Telefónica) Procedente de España. Pero desde el

---

<sup>1</sup> Término utilizado por el autor para representar a los competidores.

<sup>2</sup> Marca de Telefonía prepago perteneciente a Telefónica (Otecel)

<sup>3</sup> Tipo de innovación.

año 2015 la marca Tuenti, llegó al país a trascender la forma de hacer negocios en el mercado de telecomunicaciones en el país.

La marca Tuenti en tan solo 3 años ha logrado un crecimiento sostenido año tras año utilizando estrategias innovadoras y productos altamente llamativos para un target específico, por lo que las demás marcas ya posicionadas deben establecer nuevas estrategias frente al competidor disruptivo. Por lo expuesto, el objetivo de la presente investigación es analizar las estrategias de los negocios disruptivos en la captación de mercado frente a las empresas tradicionales de telecomunicaciones en el país, puesto que es necesario que las empresas tradicionales generen nuevas estrategias para no perder mercado frente a los modelos de negocio disruptivos que cada día están ingresando al país.

## **DESARROLLO**

En el mundo actual, las organizaciones que deseen sobrevivir en el mercado, deben adaptarse a los cambios que conlleva la globalización. El ingreso de la denominada *World Wide Web*<sup>4</sup> en los años noventa, dio un giro histórico en la forma en la que se vive día a día. No es necesario un televisor para estar enterados de los últimos acontecimientos a nivel mundial, se cuenta con la información de todo el mundo al alcance de un dispositivo móvil, y solamente a un *click de distancia*. La internet revolucionó la forma en la que se ve al mundo e incluso ocasionó que los negocios tengan que cambiar la forma en que trabajaban, para lograr sobrevivir a todos los cambios que se vendrían.

La internet cambió la perspectiva del comprador, el cliente no se conformaba con lo que la empresa le daba, ya que siempre había otro competidor que daba algo mejor, tal vez no en el mismo país, pero con el internet no era necesario recurrir a una empresa nacional, se cuenta con productos de calidad mundial a solamente solicitándolo vía online.

### **Sistemas o Tecnologías de Información en la estrategia de Negocios.**

Porter (1985) define a la estrategia como la forma con la cual una empresa vincula sus acciones en la obtención de resultados, los mismos que se esperan, sean superiores a la competencia (traducido por autor). Es decir, la dirección de la empresa busca intencionalmente, a través de distintos planes y proyectos, conseguir ventajas competitivas frente a los demás contendientes dentro del mercado.

Durante varios años, la tecnología y los sistemas de información, solamente eran utilizados para dar facilidad y movilidad al área operativa de las organizaciones; sea para producir en masa, o para generar información para la toma de decisiones.

Ahora se conocen que los Sistemas de Información (TI) pueden desarrollarse para impulsar o apoyar las fuerzas que dominan el mercado: poder de negociación del cliente; poder de negociación de proveedores; amenaza de nuevos competidores entrantes; amenaza de productos sustitutos; y rivalidad de competidores. (Cohen, 2009) De acuerdo a Cohen, "una tecnología estratégica debe de buscar desarrollar

---

<sup>4</sup> Red de informática Mundial

una ventaja en función de los competidores el sector y por ello es preciso entender los elementos que gobiernan la competencia en un sector de negocio”.

Para Porter (1985), la ventaja competitiva es el valor capaz de generar una empresa utilizando de manera adecuada los recursos, logrando precios más bajos frente a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que compensen los precios más elevados. Es decir, la estrategia de cada empresa debe ser alcanzar la capacidad de generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para elaborar el producto.

Para obtener ventaja competitiva en el mercado es necesario que la empresa realice movimientos dentro de la misma. Charles Wiseman determina, que existen herramientas que van de la mano con las ventajas competitivas de Porter a las cuales denomina “Impulsos Estratégicos”. (Cohen, 2009). Los sistemas tecnológicos de información sirven entonces para apoyar uno o más de estos impulsos estratégicos. Se debe también tomar en cuenta las tres estrategias de Porter, diferenciación, liderazgo en costos, y estrategias de enfoque, cada una representa diferentes herramientas para la obtención de ventajas competitivas.

- La diferenciación, tiene como principal función desarrollar atributos en los bienes o servicios que distingan de la competencia.
- El liderazgo en costos busca tener el mejor precio de bienes o servicios con el menor costo posible.
- La estrategia de enfoque divide el mercado meta en un mercado específico para luego implementar la diferenciación o liderazgo en costos.

Cohen (2009) presenta los diferentes usos de los sistemas de información en las estrategias de Porter y de Wiseman:

- Diferenciación.
  - Crear características que reduzcan la diferenciación de las ventajas de los competidores.
  - Crear características en productos o servicios para ciertos segmentos de mercado
- Liderazgo en costo.
  - El impulso de la TI es para lograr una reducción sustancial en el costo de los procesos de negocios, por lo que generan información confiable y oportuna, que permite tomar las decisiones correctas en los momentos adecuados.
- Crecimiento.
  - El crecimiento del producto o mercado, es la expansión de mercados, satisfacción de nuevas necesidades o la incorporación de nuevas tecnologías aplicadas al producto
  - Colocación de productos en mercados globales.
  - Desintegración vertical, la cual consiste en independizar funciones internas con el fin de generar ingresos adicionales.
- Alianzas.
  - Desarrollar sistemas de información inter-organizacionales a través de internet, que den apoyo a las relaciones con clientes, proveedores y otras entidades.

- Innovación.
  - Crear nuevos productos o servicios que incluyan componentes de la TI.
  - Desarrollar nuevos mercados o nichos de mercado con la ayuda de la TI.
  - Crear cambios radicales en los procesos de negocios de la TI.

## **DEFINICIÓN Y TIPOS DE INNOVACIÓN**

El autor (Mulet, 2005) define como innovación al resultado de un proceso complejo que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados. Por otro lado (Goswami & Mathew, 2005) plantean que el valor de la innovación se basa en la contribución que esta pueda realizar a la generación de rentabilidad o el valor agregado que genera determinada industria. (Traducción de autores).

Es decir, que la innovación trae consigo, dependiendo del tipo de innovación, productos o servicios mejorados que generen rentabilidad a determinada industria o mercado y, por consiguiente, a la empresa que emplea la innovación dentro de su estrategia.

De acuerdo al manual de Oslo (OCDE; Eurostat, 2005) se entiende por innovación la introducción de un nuevo proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización, del lugar de trabajo o la relaciones exteriores. La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes.

Bajo la misma investigación se detalla que las actividades innovadoras se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas, pero son necesarias para la introducción de innovaciones. Las actividades de innovación incluyen también las de investigación y desarrollo que no están directamente vinculadas a la introducción de una innovación particular. (OCDE; Eurostat, 2005).

Entre las definiciones de innovación resaltan cuatro tipos de innovación (OCDE; Eurostat, 2005):

- Innovación de producto: consiste en poner en marcha un nuevo método organizacional en el hacer de la empresa, en el lugar de trabajo, en la organización o en las relaciones externas.
- Innovación de proceso: consiste en la puesta en marcha de un nuevo o método de producción o distribución sensiblemente mejorado. Esto incluye cambios significativos en la técnica, tecnología y/o equipamiento en software.
- Innovación de mercadotecnia: consiste en desarrollar un nuevo modo de comercialización con significativos cambios en el diseño, embalaje, redistribución del producto, su promoción o marcaje.
- Innovación de organización: consiste en poner en marcha un nuevo método organizacional en el hacer de la empresa, en el lugar de trabajo, en la organización o en las relaciones externas.

Bajo el mismo concepto, (Jansa, 2010) basando su investigación en el Manual de Oslo, enumera las actividades que no son consideradas innovación:

- Dejar de hacer algo obsoleto
- Sustituir y ampliar equipos
- Trasladar las variaciones de coste a los precios
- Cambios por estacionalidad
- Vender algo nuevo con el método habitual

## **OBJETIVOS Y EFECTOS DE LA INNOVACIÓN.**

Las empresas aplican la innovación dentro de sus estrategias por múltiples motivos; para alcanzar sus objetivos, ganar un nuevo nicho de mercado<sup>5</sup>, impulsar la venta de un nuevo producto utilizando un método diferente, etc. Pero la innovación muchas veces trae consigo éxito, pero en varias ocasiones puede no dar los resultados esperados; así mismo la innovación puede tener diferentes efectos para la empresa, dependiendo de factores externos.

De acuerdo al Manual de Oslo (OCDE; Eurostat, 2005), los objetivos se relacionan con las motivaciones de las empresas para innovar, sus efectos se refieren a los resultados efectivamente observados de las innovaciones. Algunos factores pueden afectar simultáneamente a los objetivos y a los efectos de la innovación, aunque den lugar a una diferente interpretación.

## **EL PROCESO DE LA INNOVACIÓN**

En la literatura consultada (Christiansen & Raynor, 2003) (Constantinos, 2003) (Santecchia, 2012) (Valle & Sanz, 2007) (OCDE; Eurostat, 2005), se han encontrado diversas definiciones sobre innovación con diferentes perspectivas, en su mayoría se llega a un común denominador; la innovación se lleva a cabo cuando es necesaria la introducción de un nuevo método, de una nueva forma de hacer las cosas, una nueva forma de crear que rompa el esquema tradicional. La utilización del conocimiento para llegar a una meta determinada, utilizando un camino que no era el lógico, o que no se había utilizado antes, se considera innovación.

Los autores adoptan los tipos de innovación planteados por (Valle & Sanz, 2007): innovación de producto e innovación administrativa: Innovación de producto se refiere a la introducción de nuevos productos y servicios para satisfacer una necesidad externa del usuario o del mercado; Innovación Administrativa engloba aquellos cambios que se realizan en la estructura organizativa y en el proceso administrativo, es decir más en las actividades directivas de la empresa, que en las primarias o productivas.

La innovación va de la mano con el aprendizaje organizativo, siendo este el proceso que permite la adquisición y creación de conocimiento, su transformación, difusión y utilización en la empresa (Valle & Sanz, 2007).

---

<sup>5</sup> Segmento de mercado

Las diferentes empresas que existieron antes del internet y mucho antes del proceso de globalización, que aún logran publicar estados financieros con ganancias millonarias, son aquellas que lograron evolucionar a través de la innovación.

La innovación se da cuando el aprendizaje organizativo ha dado como resultado un nuevo camino para la organización, fomentando un cambio, no solamente en la forma en que la empresa hace negocios, sino también en nuevos servicios, nuevos esquemas administrativos, y nuevas plazas de trabajo para los colaboradores de la organización. El consumidor final es el principal beneficiado de la innovación, ya que adquiere servicios y productos con mayor valor. (Valle & Sanz, 2007)

## **INNOVACIÓN DISRUPTIVA**

De acuerdo a (Constantinos, 2003) la innovación disruptiva comienza como ideas de negocios pequeñas y de bajo margen de participación de mercado, es por esto que al principio no generan mayor interés y son poco atractivas, hasta que comienzan a crecer a grande escala.

Innovación disruptiva es un tipo de innovación de un modelo de negocio que guía hacia nuevas reglas del juego; a partir de estas nuevas reglas se genera una nueva forma de jugar que genera conflicto con las reglas actuales. (Constantinos, 2003) En el estudio realizado sobre la innovación disruptiva (Santecchia, 2012), se analizan las perspectivas de Adner (2002), Christensen (1999) y Markides & Charitou (2003) quienes sostienen que las tecnologías disruptivas son usualmente más simples y más baratas que las tecnologías vigentes y manifiestan que las innovaciones disruptivas normalmente comienzan como negocios de bajo margen.

Bajo este mismo estudio se sostiene que de acuerdo a Govindaranjan & Kopalle (2006) la innovación disruptiva introduce un nuevo y diferente conjunto de atributos, rendimiento y precios con respecto a los productos existentes. Una combinación que, al momento de la introducción del producto, resulta poco atractiva para los clientes tradicionales como consecuencia de su rendimiento inferior, pero que, sin embargo, puede resultar atractiva para otro segmento de mercado.

Los autores (Christensen & Raynor, 2003) presentan la innovación disruptiva comparándola con la innovación sostenida, la cual es aquella que satisface las necesidades de los clientes más exigentes y de gama alta, dando productos y servicios con desempeños y acabados mejores de los que ya existían en el mercado. Este tipo de innovación es la utilizada por las empresas ya establecidas para lograr producir un mejor producto o servicio que puedan vender a un precio más alto, buscando mayor rentabilidad y utilidad. Los competidores establecidos cuentan con los recursos necesarios para hacerlo.

En contraste, las empresas que utilizan la innovación disruptiva no buscan traer mejores productos para los clientes ya establecidos en los actuales mercados, ellos buscan redefinir dicho mercado introduciendo productos y servicios que no llegan a estar al mismo nivel que los existentes, pero presentan otro tipo de beneficios, normalmente son más simples, más convenientes, y menos costosos para satisfacer a los clientes menos exigentes. (Christensen & Raynor, 2003).

De acuerdo a (Christiensen & Raynor, 2003) el dilema del innovador comienza cuando la empresa disruptiva se interesa en estos mercados de gama baja, los cuales se encuentran abandonados por las empresas ya establecidas, quienes cuentan ya con normas, reglas y procesos para soportar y apoyar la innovación sostenida; luego con el paso del tiempo la tecnología utilizada por los *disruptivos* se desarrolla lo suficiente como para satisfacer mercados más exigentes.

La innovación disruptiva causa que las empresas que comenzaron utilizando estas estrategias tomen una gran porción del mercado; con el paso del tiempo crecen lo suficiente para ser buenos en los atributos que ya posee su competencia, y generan valor agregado con nuevas innovaciones atractivas para el mercado. Con la atención de los nuevos consumidores, los medios se encargan de propagar las empresas proveedoras del servicio innovador, causando que las organizaciones tradicionales quieran tomar el mismo rumbo de las estrategias disruptivas.

### **INNOVACIÓN DISRUPTIVA VS. INNOVACIÓN SOSTENIDA.**

Las compañías con estrategias disruptivas y con estrategias sostenidas son necesarias para un mercado equilibrado, ambas partes juegan un rol importante dentro de la libre competencia y libre albedrío del consumidor al momento de escoger el producto que mejor se acople a su presupuesto.

La teoría disruptiva plantea que el emprendedor que logra convertirse en una organización de estrategias sostenidas debe cambiar su rumbo para lograr vender al mercado de gama baja que se encuentra abandonado y lograr abarcar mayor participación en los negocios. Sin embargo, la innovación sostenida no es una manera adecuada de comenzar un negocio, ya que, si la organización emprendedora intenta vender un producto o servicio a un consumidor ya establecido con la competencia, es más probable que el competidor busque mantener su cliente, y tendrá mayores recursos para lograr ganar su cometido. (Constantinos, 2003)

Los autores (Christiensen & Raynor, 2003) presentan en su estudio que la innovación disruptiva es una palabra relativa, y lo que para algunas organizaciones puede parecer disruptivos, en otros mercados puede ser visto como una estrategia sostenida. Se pone como ejemplo el *boom* del internet en los 90's., varias empresas comenzaron a invertir en negocios por internet pensando que era una idea completamente disruptiva, sin embargo, para varias empresas, la idea del internet era una estrategia sostenida.

El caso de Dell computer, quienes comenzaron a vender computadoras no solamente de forma presencial, sino también vía online y telefónicamente. Para Dell, la venta online a través del internet representó su estrategia sostenida, ya que potenció su negocio y Dell lograba manejar dichos procesos de forma muy natural; por otro lado, para Compaq la idea de venta online representaba una estrategia disruptiva, ya que solamente se enfocaban en la venta de computadoras de manera presencial, a través de vendedores de una tienda especializada.

Para lograr entender de mejor manera la participación de las estrategias sostenidas y disruptivas en el caso, si Dell no hubiera existido, la estrategia de Compaq hubiera sido un éxito para la marca, llevándola a los primeros lugares en ventas, pero, dado

que el internet era un recurso sostenido de compañías grandes como Dell, Compaq no pudo contrarrestar dicha estrategia.

Tabla 1  
Ejemplos de estrategias de innovación disruptiva a lo largo del tiempo.

Industria	Estrategia Innovadora	Innovador y Fecha de Introducción
Consumo	Distribución en línea	Amazon.com (1995)
Renta de Vehículos	Enfocarse en otro tipo de clientes, operando con oficinas dentro de ciudades reemplazando a las del aeropuerto	Enterprise Rent A Car (1957)
Industria de computadoras	Vender computadoras directamente a los usuarios	Dell Computer (1983)
Industria automotriz	Personalización masiva de autos	Smart Car (1998)
Vehículos usados	Modelos Semi-nuevos, con opciones de financiamiento, garantías, etc.	Auto-Nation (1996)
Banca	Banca Telefónica, Banca Online	(1989 - 1997)
Aerolíneas	Precios bajos, sin extras, punto a punto	Ryanair (1991)
Supermercados de consumo	Servicio a domicilio, compras online	Food Ferry (1990), Tesco (1998)

(Constantinos, 2003)

A lo largo del tiempo varias empresas han nacido para romper con los esquemas tradicionales en las formas de hacer negocio, y en la tabla 1 se presentan varios casos a nivel internacional, de empresas que aplicaron la innovación y continúan, en su mayoría, siendo exitosas en la actualidad.

### **Negocios Disruptivos vs. Negocios Tradicionales**

El descubrimiento de modelos de negocios radicalmente diferentes dentro de un modelo de negocio existente, (Markides, 2006). C. Markides llega a la conclusión de que es necesario una nueva teoría respecto a la innovación disruptiva, o por lo menos una diferenciación entre la teoría existente y los nuevos conceptos que se están creando en el mundo.

En dicho trabajo, Markides cita a Christensen, quien en 1997 trajo consigo la teoría de *Tecnologías disruptivas*, pero que, a pesar de que en su época era lo más avanzado en el tema, ahora ha dado paso a nuevos conceptos que deben ser tomados en cuenta para definir los negocios disruptivos.

Christensen (1997) se enfocaba en la innovación tecnológica como disruptiva, e incluso llega a dar un listado de los productos y servicios que en aquella época rompían con el esquema tradicional; tiendas departamentales, aerolíneas de precios bajos, productos como herramientas, fotocopiadoras y motocicletas.



Tabla 2.  
Estrategias Disruptivas vs Estrategias tradicionales

Industria	Estrategia Tradicional	Estrategia disruptiva
Banca	Oficinas a nivel nacional con atención personalizada	Acceso 24 horas por conveniencia, precio.
Seguros	Extensa red de asesores personalizados cara a cara	Conveniencia, comisiones de brokers bajas.
Aerolíneas	Servicio Premium, Comida, registro de equipaje	Precios bajos, sin extras
Relojes	Exactitud y funcionalidad	Diseño
Motocicletas	Velocidad y poder	Tamaño y precio
Librerías	Cadena de super tiendas con ambientes amigables y servicio	Selección variada, precio, velocidad, conveniencia.
Renta de Vehículos	Ubicación (Aeropuertos), calidad de carros	Ubicación (Ciudad), precio
Computadoras	Velocidad, Memoria y capacidad	Diseño, Amigable con el usuario.

(Markides, 2006)

En la tabla 2 se encuentra la diferencia entre las estrategias tradicionales y las estrategias disruptivas en diferentes tipos de mercado. Ahora es necesario entrar en mayor detalle para poder definir los negocios disruptivos, y lograr una diferenciación entre las teorías. Dentro de innovación disruptiva se pueden tomar en consideración diferentes ramas, pero para los propósitos del estudio, se tomará en cuenta la “Innovación de modelos de negocios” (Negocios Disruptivos), y la “Innovación Radical de Productos”.

Los negocios disruptivos no descubren nuevos productos o servicios, simplemente se encargan de cambiar el enfoque y la forma en que el producto o servicio llega al consumidor final, de esta forma logra incrementar el mercado existente, ya sea atrayendo nuevos consumidores o motivando a que los consumidores actuales consuman más.

Adicional a esto, los negocios disruptivos con sus estrategias innovadoras hacen que las compañías actuales se encuentren en un dilema, adoptar dichas estrategias o continuar bajo el mismo rumbo que iban llevando. De acuerdo a (Constantinos, 2003) si las organizaciones actuales adoptan las estrategias de sus competidores estarían tomando un riesgo considerable destruyendo sus actuales estrategias, es aquí donde se plantea la pregunta ¿qué deben hacer las compañías actuales frente a los negocios disruptivos?

Una compañía que intente de competir en ambas posiciones estaría poniendo en riesgo el valor actual de sus actividades, y experimentaría ineficiencias mayores (Constantinos, 2003). Tomando en cuenta estos conflictos es que las organizaciones solamente tienen dos opciones al momento de enfrentarse a negocios disruptivos, ignorar dichas estrategias y mantenerse como sigue en la actualidad, o tomar dichas estrategias y ponerlas en práctica, pero en una división o compañía diferente.

A lo largo de este proyecto se tomará como ejemplo una reconocida compañía de telecomunicaciones a nivel mundial para analizar la estrategia disruptiva que tomó, pero desde una división diferente, utilizando de esta forma una estrategia ya mencionada en este proyecto, la desintegración vertical, la cual consiste en independizar funciones internas con el fin de generar ingresos adicionales, de esta forma se desarrolló una nueva marca, para tomar una porción del mercado y hacerlo crecer.

## **REGULACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES EN EL ECUADOR.**

Los desarrollos de las telecomunicaciones presentaron un hito histórico a nivel mundial, con la invención de la telegrafía eléctrica a finales del siglo XIX, permitiendo el envío de mensajes casi instantáneos a través del telégrafo. Varios sistemas aparecen en ese momento, siendo el más sostenible el código Morse, debido a su sencillez y economía.

Durante el siglo XIX aparecieron otros sistemas de comunicación que buscaban reemplazar al ya famoso Telégrafo, siendo más aceptado el que usamos hasta el día de hoy, el teléfono, junto con el teléfono apareció la telegrafía sin hilos y la radiodifusión. Con la aparición del teléfono a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX el mundo comenzó a comunicarse de forma más rápida y a más lugares, haciendo más fácil la forma de hacer negocios en el mundo entero. A principios del siglo XX comienza a desarrollarse el servicio telefónico, siendo más países quienes se unían al uso de esta tecnología, adoptando rápidamente el cambio, buscando formas de dar cobertura del servicio en mayores lugares de los distintos países.

Las telecomunicaciones en el Ecuador se fueron desarrollando a la par con el mundo, adoptando los cambios que venían de los países más desarrollados, por lo que en este trabajo se hablará sobre la forma de administrar las telecomunicaciones.

El 13 de agosto del 2009, se crea el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, el cual tiene entre sus funciones, el de apoyar el proceso de mejoramiento del servicio que prestan las instituciones del sector de telecomunicaciones, entre otros objetivos los cuales se enumeran a continuación (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2009):

- Establecer la política del sector de las telecomunicaciones, orientada a satisfacer las necesidades de toda la población.
- Desarrollar los planes de manera concertada con la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones y con la ciudadanía.
- Garantizar el conocimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la población del Ecuador, incrementando y mejorando la Infraestructura de Telecomunicaciones.
- Apoyar y facilitar la gestión de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.
- Funcionar como enlace entre la gestión del sector y las decisiones presidenciales.
- Diseñar y ejecutar programas y proyectos específicos de corto y mediano plazo, que respondan a las políticas de desarrollo del sector.

- Liderar los procesos de diseño, creación, implantación, desarrollo y actualización de un Sistema de Información de las Telecomunicaciones.
- Realizar investigaciones aplicadas, informes y estudios específicos del sector de las telecomunicaciones y de las condiciones socio-económicas que determinan su desarrollo, que permitan el diseño, la formulación, implementación y evaluación de las políticas sectoriales y el desarrollo institucional.
- Identificar, coordinar y obtener recursos de cooperación, nacionales o internacionales, alineándolos con las políticas de desarrollo de las telecomunicaciones.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación a las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las telecomunicaciones.

La Misión principal del Ministerio es ser el órgano rector del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación en el Ecuador, que incluyen las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico, que emite políticas, planes generales y realiza el seguimiento y evaluación de su implementación, coordinando acciones con los actores de los sectores estratégicos para garantizar el acceso igualitario a los servicios y promover su uso efectivo, eficiente y eficaz, que asegure el avance hacia la sociedad de la información para el buen vivir de la población ecuatoriana.

Adicional al Ministerio de Telecomunicaciones existe otro ente gubernamental encargado de regular, junto con el ministerio, las organizaciones y entidades prestadoras de servicios de telecomunicaciones, dicho ente fue creado en el año 2015 mediante Decreto Ejecutivo No. 602, el 27 de febrero, bajo el nombre de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL).

La ARCOTEL será el organismo rector en materia de telecomunicaciones y reemplazará en funciones a la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL), a la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL) y al Consejo de Telecomunicaciones (CONATEL). (Diario El Telégrafo, 2015). Con la creación de dichos entes reguladores, el Gobierno ecuatoriano busca administrar de forma correcta, y acompañar en el proceso de mejoramiento a las diferentes empresas servidoras de telecomunicaciones en el país, dando la importancia que este importante sector merece para el desarrollo pleno de la economía nacional.

### **HISTORIA DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES EN ECUADOR.**

La historia de las empresas operadoras de Telecomunicaciones en el Ecuador comienza en el año de 1994, cuando se inaugura el servicio de telefonía móvil en el país, Conecel bajo la marca de Porta, y Otecel bajo la marca Cellular Power. En la literatura consultada, las proyecciones de crecimiento para las operadoras telefónicas en el país no eran muy altas, en la década de los 90's se creía que el número de usuarios de telefonía móvil en el país iba a llegar en 15 años a 180 000, pero la realidad fue otra, para el año 2009 el número de abonados llegó a 13,3 millones. (Líderes , 2014).

De acuerdo al estudio, Conecel, propiedad de América Móvil ha invertido en 14 años más de USD 4 600 millones, entre derechos de concesión, uso de espectro, impuestos directos, entre otras inversiones. Otecel, pertenece a la española Telefónica ha invertido USD 1 708 millones en 10 años de estancia en el país. (Líderes , 2014). En

dicho artículo, (Líderes , 2014), se enumeran las fechas importantes con cambios para el servicio de telecomunicaciones en el país:

Tabla 3  
Fechas importantes de las empresas de telecomunicaciones.

Año	Evento
1994	Conecel y Otecel comienzan a operar y competir en el país.
1996	Cellular Power cambia a Bellsouth
1997	Conecel gana terreno estableciendo la brecha de mercado con 75 000 contra 43 000 clientes Otecel
2000	Conecel pasa a ser subsidiaria de América Móvil
2003	Alegro ingresa al país sin mucho éxito
2005	Telefónica compra Otecel por completo y deja de operar como Bellsouth ingreseando la marca Movistar
2014	Negociación 4G, el Estado llama a licitación de más espectro para desplegar la red 4G con telefónicas privadas.
2015	Ingresa la marca Tuenti, propiedad de Otecel.

(Líderes , 2014)

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para alcanzar el objetivo planteado se realizaron estudios en base a un diseño cualitativo, para mostrar la forma en que una empresa aplicando innovación disruptiva, llega a romper esquemas y a cambiar la forma en que se hacen negocios dentro de un país. Tomando en cuenta los hechos ocurridos desde la década de los 90's con la introducción de los servicios de telefonía móvil en el país, se analizarán las estrategias tomadas por cada una de las operadoras telefónicas y la forma en que atraen clientes con sus servicios y productos.

Los tipos de investigación utilizados en el presente estudio son: exploratorio y Explicativo. Exploratorio, ya que da un primer acercamiento a un término hasta ahora desconocido en el Ecuador, pero que está tomando forma dentro del país, como lo son las Estrategias Disruptivas; además que son estrategias que ya se están utilizando por diversas empresas. Adicionalmente es explicativo, ya que no solamente busca conceptualizar las estrategias disruptivas, sino que también analiza los resultados de dichas estrategias y las posibles respuestas por parte de los competidores.

Se toma en referencia las estrategias de los negocios disruptivos como principal variable de estudio, se conceptualiza el proceso de innovación para ser aplicado en las estrategias de negocios tradicionales, hasta llevarlos a los negocios disruptivos. Una vez realizado el estudio se aplican dichas estrategias para analizar los resultados y aplicarlos, con el objetivo de captar mercado.

El método utilizado es el deductivo, es decir, de lo general; partiendo con el concepto de innovación y el proceso del mismo, hasta lo particular, con el análisis de las estrategias de los negocios disruptivos. Se procede con el análisis de las estadísticas presentadas en el país, tomando como base las 3 principales operadoras de telefonía móvil, y luego se mostrará cómo está distribuido el mercado con el ingreso de la nueva

marca de telefonía prepago. Durante el análisis documental se analizan distintos procesos de innovación para la obtención de resultados exitosos, y se estudian casos de éxito para ser aplicados en la teoría de los negocios disruptivos. Se estudian casos de éxito con diferentes marcas a nivel mundial para comprender el alcance de las estrategias disruptivas con el mercado objetivo, estos casos se analizan y se comparan con la marca estudiada en el país.

## RESULTADOS

Como se mencionó anteriormente, el mercado de las telecomunicaciones está controlado básicamente por dos grandes exponentes internacionales, Otecel (Movistar) y Conecel (Claro), siendo este último quien mantiene la mayor porción del mercado de líneas activas.

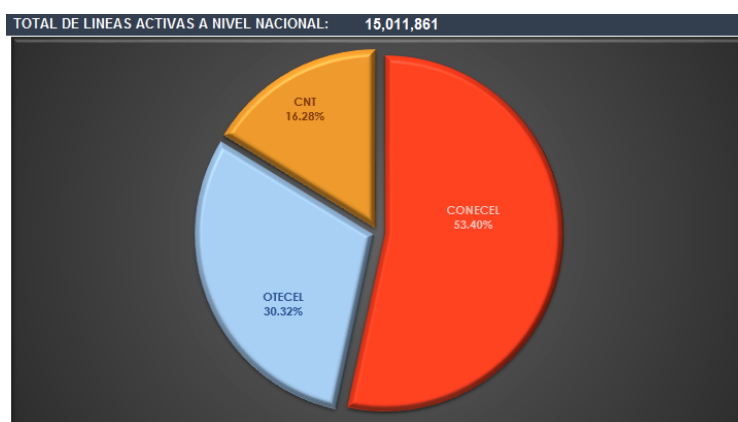


Figura 1  
Participación de mercado de Telecomunicaciones en el Ecuador.  
(Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL), 2018)

Hasta el mes de abril del 2018 se encuentran activas en el país 15,011,861 número de líneas, de las cuales el 53,40% pertenecen a la empresa Conecel (Claro), el 30,32% a la empresa Otecel (Movistar) y el 16,28% restante a la empresa pública CNT. Para realizar esta investigación se toma en cuenta a la compañía Otecel, segunda operadora de telefonía móvil del país, ya que, al ser de propiedad de la española Telefónica, fue la que aplicó en su estrategia la innovación disruptiva, ingresando a competir con la marca Tuenti; es decir, en el 30,32% de participación de mercado, se encuentra la porción ganada por la marca disruptiva desde su ingreso en mayo del 2015.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP) es el competidor del estado y mantiene una participación a la fecha del 17% de las líneas activas, siendo este el participante con menor número de usuarios en el mercado, esto se da a pesar de contar con mayor cantidad de apoyo de parte del estado, por tratarse de un ente gubernamental. CNT EP comenzó sus funciones en el país como proveedor de servicios de telefonía fija e internet a nivel nacional; en el año 2003 ingresa la marca ALEGRO PCS al país, la cual se mantuvo a flote hasta el año 2010, donde, en un intento del gobierno de salvar a la empresa de la quiebra, absorbe la compañía a través de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Otecel S.A. comienza sus funciones, al igual que Conecel en el año 1994, siendo la segunda operadora de telefonía móvil más grande del país. Comenzó operando bajo la marca Cellular Power, luego en el año 1996 cambia el nombre a Bellsouth, marca que se consolidó en el país, brindando confianza para las empresas y usuarios individuales. A partir del año 2005 Telefónica compra completamente Otecel, y cambia la marca a Movistar, es aquí cuando los grandes cambios vienen para la empresa, en el año 2005 es reconocida con el 5to lugar como Great Place to Work subiendo el ranking hasta llegar al primer lugar en el año 2008 y 2009 de forma consecutiva. Movistar se presentó en el país como una marca joven, divertida, confiable y segura, con un portafolio variado, dando facilidad de elección de planes que se ajusten a las necesidades de los usuarios, y dando un servicio al cliente excepcional.

De acuerdo a la página corporativa de la empresa (Telefónica, s.f.), la marca se encuentra presente en las 24 provincias del país, y comunica a más de 5 millones de ecuatorianos con servicios móviles innovadores, generando una red de productividad que beneficia directa e indirectamente a más de 100.000 familias en el Ecuador. Cuenta con más de 1.300 colaboradores a nivel nacional, y es la única operadora de telecomunicaciones en el país con un sistema de gestión integrado y certificación en cuatro áreas: ambiental, seguridad y salud ocupacional, calidad de procesos, y seguridad de la información.

Telefónica (Otecel) es dueña de dos marcas de telefonía en el país, Movistar y Tuenti, siendo la primera ya una marca consolidada con una participación del 30% del mercado y contando con una fuerza de venta y de distribución sólida. La marca Tuenti ingresa al país en el año 2015 con una estrategia disruptiva, apuntando a un nicho de mercado específico, *los millennials*. Con su campaña publicitaria “Libérate”, da énfasis a su modelo de negocio, sin ataduras, ni contratos; Tuenti llegó como una marca juvenil, fresca y colorida, divertida, con humor e irreverente. (Paucar, 2015)

A pesar de formar parte de la misma compañía (Otecel), Tuenti busca mostrarse como un espacio nuevo y diferente, enfocado a un público específico: los jóvenes. Tuenti comenzó en España como una red social en el año 2006, fundada por Zaryn Dentzel, Félix Ruiz, Joaquín Ayuso, Kenny Bentley y Adeyemi Ajao. Al principio Tuenti estaba destinado a usuarios universitarios, pero dado el éxito de la plataforma fue abierta para que todos pudieran formar parte, solamente utilizando su número telefónico. (Dentzel, 2013)

Fue así como se convirtió al poco tiempo en la red social más utilizada en España, siendo incluso denominada como “el Facebook de España”. Para el año 2009 se posicionó como la red social más popular de España, por encima de Facebook y en 2010 alcanzó los 10 millones de usuarios, en su mayoría, adolescentes. (Rocamora, 2017) Para el año 2013 Tuenti pasa a manos de Telefónica, con la estrategia bastante clara, utilizar su base de datos para crear una OMV pensada para la generación de *millennials* la cual se encuentra en auge actualmente, y a quienes las marcas actuales buscan atraer. (Rocamora, 2017). Es así que la marca Tuenti pasa de ser una red social en el país europeo, a una marca de telefonía móvil en varios países latinoamericanos, con una estrategia fresca, juvenil y colorida que busca atraer la atención de un nicho de mercado olvidado por las operadoras de telefonía en el país.

## Estrategia de Tuenti

Durante el primer año de funcionamiento como OMV Tuenti registró 14.000 activaciones de clientes móviles al mes. Para el mes de diciembre del año 2013 Tuenti ya contaba con 165.000 clientes activos. En términos de operaciones, Telefónica quiere convertir a Tuenti en un arma comercial de peso en las ofertas móviles no paquetizadas. (Millán, 2014). Tuenti en España fue rediseñado en conjunto con su aplicativo móvil, dando servicio de llamadas de Voz sobre IP<sup>6</sup> y mensajería instantánea.

A partir del año 2014, Tuenti comenzó a iniciar sus operaciones, en diferentes países de Latinoamérica, comenzando por México, Perú, Argentina, Ecuador y Guatemala, en dichos países funcionando bajo la subsidiaria de Telefónica en cada país, y utilizando la red de Movistar.

La innovación trae consigo cambios que pueden resultar con efectos positivos o negativos para quienes tomen la innovación dentro de sus estrategias. En el caso de Telefónica con la adquisición de Tuenti, fue un riesgo que decidieron tomar para atender un nicho de mercado que estaba siendo olvidado en diversos países del mundo, por lo menos para las operadoras de telefonía móvil.

De acuerdo a (Bonner, 2005) la innovación disruptiva da inicio a un nuevo mercado. La innovación puede darse también en los procesos, esto es, cuando innovamos en un servicio alcanzamos a clientes que de otra manera no lo serían. El segmento *millennial* a nivel mundial estaba siendo explotado por diferentes marcas, en su mayoría moldeaban sus estrategias para alcanzar dicha población; en el caso de Telefónica, con la compra de Tuenti, iniciaron su estrategia para alcanzar aquel mercado.

Tuenti, en los países en los cuales se encuentra, presenta una propuesta mucho más económica que la ofrecida por las marcas existentes, siendo su principal enfoque la navegación y las redes sociales. Tomando en cuenta que su público meta se encuentran en los rangos de edad de 17 a 25 años

Los millennials son considerados como una generación amante de la tecnología, y los estudios lo demuestran; de acuerdo a (Jiang, 2018) en su investigación detalla que 9 de cada 10 millennials tienen un Smartphone en la actualidad (92%). El uso de las redes sociales es uno de las principales funciones que dan a su Smartphone, ya que el 82% hacen uso activo de las mismas.

Pero las redes sociales no son el único uso que esta generación da a los teléfonos inteligentes, de acuerdo a (Redacción Capital, 2017) los millennials navegan, conversan, compran, realizan transacciones bancarias, se suscriben a nuevos servicios, mantienen el contacto con quienes viven lejos, capturan momentos especiales, juegan, ven películas, buscan direcciones, se enamoran, y trabajan a través de sus teléfonos inteligentes.

En el mundo de las operadoras de telefonía existen dos grandes servicios que son los más apreciados por el consumidor, los minutos de voz para conectarse con diferentes operadoras (móviles y fijas) y el número de megas o gigas<sup>7</sup> entregados para

---

<sup>6</sup> Llamadas sobre redes de internet.

<sup>7</sup> Unidad de medidas de almacenamiento y navegación

navegación. En el caso de Tuenti podemos ver en la figura 3 su principal enfoque, las gigas, dando por \$15 un paquete de 3 Gigabytes (GB) para navegación por internet y 100 minutos de tiempo de llamadas, los cuales son suficientes para su público meta.

La oferta entregada por Tuenti es muy bien promocionada a través de los medios de comunicación disponibles para el público al cual están atendiendo; las redes sociales cumplen un papel fundamental en la publicidad de la marca, y al tratarse de una marca joven, las fiestas no son escasas. Para el lanzamiento de la marca en el país, se emplearon luces de neón, un dron sobrevolando el río Guayas, música electrónica, y un *mapping*<sup>8</sup> 3D proyectado en el edificio *The Point*<sup>9</sup> (Paucar, 2015).

En redes sociales hacen uso de los *influencers*, término que ha aparecido en los últimos años en conjunto con la creación de las redes sociales. “El marketing de influencers es una novedosa estrategia de marketing que consiste en lograr una serie de vínculos de colaboración entre las marcas y las empresas y aquellas personas con una gran visibilidad y protagonismo en internet.” (Inbound Cycle, 2018).

A través de estos influenciadores buscan llamar la atención del número grande de seguidores en redes sociales con los que cuentan estos usuarios y promover la marca y los servicios ofrecidos. Adicional a esto invitan a estos influencers a las fiestas anuales para clientes Tuenti que realizan bajo la denominación de “Tuentifarra”.

Tuenti al tratarse de una OMV, no cuenta con oficinas físicas para atención al público. Al contrario, todos sus requerimientos son atendidos las 24 horas del día, los 7 días a la semana, a través del internet, ya sea en la página web de ellos con un chat virtual, o a través de las redes sociales donde mantienen constante contacto con sus miles de usuarios, a quienes los denomina “*tuentis*”.

Al inicio de la investigación se comentó sobre el uso de la tecnología en las estrategias disruptivas, no solamente para facilitar operaciones, sino también para la toma de decisiones, atención al cliente, etc. En el caso de Tuenti, la utilización de las redes sociales y el internet como “centro de atención a clientes” es una estrategia bastante llamativa para su mercado meta, ya que no es necesario acercarse a ningún punto en particular, y pueden resolver cualquier reclamo desde su dispositivo móvil.

La apuesta de la operadora es, compartir mercado con Movistar, diferenciarse del público meta de la marca hermana, y ganar usuarios jóvenes, con su oferta de colores, fiestas y navegación por internet constante. Tuenti llegó al país a cambiar las reglas del juego con su oferta atractiva para un mercado que estaba siendo olvidado, el segmento prepago. Toma un modelo de negocio existente, y logra encontrar un nuevo modelo completamente diferente adaptándolo a las necesidades del mercado objetivo. Es por esto que la estrategia de Tuenti es considerada una estrategia disruptiva.

Al lanzamiento de Tuenti en el país en el año 2015 existían 16 millones de líneas activas de las cuales un 75% correspondían al segmento prepago. El 55% de jóvenes entre 15 y 30 años de edad tienen un teléfono inteligente con una línea prepago, pero solo 15% de dichos usuarios utilizan el servicio de navegación a través de un paquete

---

<sup>8</sup> Utilización de proyectores de video para desplegar animaciones o imágenes sobre superficies reales

<sup>9</sup> Edificio emblema de la ciudad de Guayaquil



de datos. (El Universo, 2015). Estas cifras son el resultado de la oferta poco atractiva de las operadoras establecidas, quienes se enfocan en el segmento de Empresas, Negocios e individuales a través de planes con un contrato de 24 meses.

Al ingreso de Tuenti, las operadoras existentes tuvieron un rediseño en la forma en que se oferta el servicio prepago en el país, siendo las ofertas presentadas a continuación las vigentes.

Ilimitado \$2	Ilimitado \$3	Ilimitado \$6
<b>\$ 2.00</b> Ver detalles >	<b>\$ 3.00</b> Ver detalles >	<b>\$ 6.00</b> Ver detalles >
100 Megas	200 Megas	400 Megas
Minutos <b>Ilimitados a móviles Claro</b>	Minutos <b>Ilimitados Multidestino</b>	Minutos <b>Ilimitados Multidestino</b>
SMS <b>Ilimitados a móviles Claro</b>	SMS <b>Ilimitados Multidestino</b>	SMS <b>Ilimitados Multidestino</b>
Redes Sociales <b>Whatsapp Gratis y 15 megas Facebook</b>	Redes Sociales <b>Whatsapp Gratis y 70 megas Facebook</b>	Redes Sociales <b>Whatsapp Gratis y 140 megas Facebook</b>

Figura 2  
Oferta Prepago Claro  
(Claro Ecuador, 2018)

Preplan \$15	Preplan \$6	Preplan \$3
Antes: 1,500 MB	Antes: 600 MB	Antes: 200 MB
Ahora <b>2,000 MB</b> para navegar	Ahora <b>700 MB</b> para navegar	Ahora <b>300 MB</b> para navegar
150 Min. a todas las operadoras	60 Min. a todas las operadoras	20 Min. a todas las operadoras
<b>Whatsapp Gratis</b>	<b>Whatsapp Gratis</b>	<b>Whatsapp Gratis</b>
150 SMS	60 SMS	20 SMS
Contrátalo por: <b>\$ 15</b> Inc. IVA Vigencia 4 semanas	Contrátalo por: <b>\$ 6</b> Inc. IVA Vigencia 1 semana	Contrátalo por: <b>\$ 3</b> Inc. IVA Vigencia 1 semana
<b>Lo Quiero</b>	<b>Lo Quiero</b>	<b>Lo Quiero</b>

Figura 3  
Oferta Prepago Movistar  
(Movistar, 2018)

En el caso de las dos compañías ya establecidas, Claro y Movistar, no se enfocaron en cambiar su estrategia, sino que continuaron trabajando como lo venían haciendo, dando a Tuenti su espacio de crecimiento con una oferta más atractiva para el mercado que ambas operadoras estaban olvidando.

## CONCLUSIONES.

- El análisis de la literatura consultada permite conceptualizar la innovación de acuerdo al punto de vista de varios autores, considerando la misma como la introducción de nuevos procesos, nuevas reglas y nuevos esquemas, que han logrado cambiar la forma tradicional de hacer las cosas.
- A través del manual de Oslo (OCDE; Eurostat, 2005) se pudo diferenciar entre los cambios que si representan a la innovación y aquellas actividades que no deben ser consideradas como tal. Por lo tanto, se constata que la innovación va de la mano con los sistemas de información o tecnologías de la información, y son estos sistemas que generan un cambio positivo para la empresa, dando diversos efectos como el crecimiento, la diferenciación, y liderazgo en costos.
- Al conceptualizar la innovación disruptiva, se encuentra varios autores que indican que la disrupción del mercado se da cuando, a través de la aplicación de estrategias radicalmente diferentes, se logra atender un mercado que de otra manera estuviera sin atención.
- Al iniciar una compañía con innovación disruptiva, las proyecciones de ventas y márgenes de participación no son lo suficientemente atractivos, ya que solamente se enfocan en satisfacer un mercado que se encontraba desatendido por las compañías establecidas. Esta comienza a dar frutos cuando la compañía disruptora se vuelve lo suficientemente experta en los productos o servicios y comienza a mejorar, llamando la atención no solamente de los consumidores iniciales, sino también de los que se encontraban con la competencia establecida.
- En el caso de las empresas de telecomunicaciones, Tuenti ingresa al Ecuador como una estrategia disruptiva de la compañía Telefónica, quien transformó una red social en una Operadora Móvil Virtual (OMV), y comenzó a captar la atención de los millennials a nivel mundial, y en el caso de Ecuador, este segmento de mercado perteneciente al servicio Prepago.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL). (2018). *Densidad de líneas activas y participación de mercado*.
- Bonner, L. (15 de Marzo de 2005). Innovación, cuestión de supervivencia. *Economista*.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Claro Ecuador. (2018). *Claro Ecuador*. Obtenido de [www.claro.com.ec](http://www.claro.com.ec)
- CNT EP. (2018). *Corporación Nacional de Telecomunicaciones*. Obtenido de [www.cnt.gob.ec](http://www.cnt.gob.ec)
- Cohen, D. (2009). *Tecnologías de Información en los Negocios*. México DF: McGraw Hill.
- Constantinos, C. &. (2003). Responses to Disruptive Strategic Innovation. *MIT Sloan Management Review*.
- Dentzel, Z. (2013). *El Futuro lo Decides Tú*. Conecta.
- Diario El Telégrafo. (02 de Marzo de 2015). Se integró la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones . *El Telégrafo*.
- El Comercio. (30 de Mayo de 2015). Tuenti, una operadora móvil prepago que busca cautivar a la generación 'Millennials'. *El Comercio*.
- El Universo. (09 de Julio de 2015). Operadora Móvil entra al mercado prepago. *El Universo*.
- Goswami, S., & Mathew, M. (2005). *DEFINITION OF INNOVATION REVISITED: AN EMPIRICAL STUDY ON INDIAN INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY*.
- Gutierrez, A. (2014). 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores. *Forbes*.
- Huber, G. P. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the literature*. Austin, Texas.
- Inbound Cycle. (2018). *Inbound Cycle*. Obtenido de [www.inboundcycle.com](http://www.inboundcycle.com)
- Jansa, S. (Septiembre de 2010). *Universidad de Educación a Distancia (UNED)*. Obtenido de [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23280929&\\_dad=portal](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal)
- Jiang, J. (2 de Mayo de 2018). *Pew Research Center*. Obtenido de <http://www.pewresearch.org>
- Líderes . (2014). En 20 años, la telefonía móvil superó las expectativas. *Revista Líderes*.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In need of a better theory. *The Journal of Product Innovation Management*, 19 - 25.
- Millán, S. (15 de Enero de 2014). "Tuenti activa cerca de 14.000 clientes de móvil al mes". *Cinco Días*.

- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2009). *Ministerio de Telecomunicaciones, Objetivos*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/objetivos/>
- Movistar. (2018). *Movistar Ecuador*. Obtenido de [www.movistar.com.ec](http://www.movistar.com.ec)
- Mulet, J. (2005). Sexto Congreso de Economía de Navarra. Navarra, España.
- OCDE; Eurostat. (2005). *Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*.
- Paucar, E. (30 de Mayo de 2015). Tuenti, una operadora móvil prepago que busca cautivar a la generación 'Millennials'. *El Comercio*.
- Redacción Capital. (16 de Septiembre de 2017). ¿Qué busca un millennial en su smartphone? *La Estrella de Panamá*.
- Rocamora, J. (2017). Historia de Tuenti: nacimiento, ascenso... y caída de una red social española. *Marketing 4 Ecommerce*.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibes.
- Santecchia, E. (12 de Diciembre de 2012). Innovación Estratégica Disruptiva ¿Cómo se adopta en una empresa establecida? Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- SINNAPS. (s.f.). *Sinnaps*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Telefónica. (s.f.). *Telefónica*. Obtenido de [www.telefonica.com.ec](http://www.telefonica.com.ec)
- Tuenti Ecuador. (Junio de 2018). *Tuenti*. Obtenido de [www.tuenti.ec](http://www.tuenti.ec)
- Valle, D. J., & Sanz, R. (2007). *Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico*.