



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
COMERCIO**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad Análisis de Caso

Tema

Análisis de la Competitividad del Mango Ecuatoriano en el Mercado Europeo

Autora:

Mera Arzube Kelly Tatiana

Tutora:

Dra. Amnuska Koyito Véliz Intriago, PhD.

2025 (2)

Declaración de Autoría

Yo, Mera Arzube Kelly Tatiana,

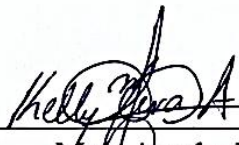
DECLARO QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, **“Análisis de la Competitividad del Mango Ecuatoriano en el Mercado Europeo”** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, análisis, lecciones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad de la autora, datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedo la investigación a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para que la utilice como estime conveniente, según lo establecido por las Leyes y Reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.

Manta, 23 de enero del 2026



Mera Arzube Kelly Tatiana

CI: 094067142-3

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante **Mera Arzube Kelly Tatiana**, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2025(1) - 2025(2), cumpliendo el total de **320 horas**, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es "**Análisis de la competitividad del mango ecuatoriano en el mercado europeo**".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 27 de enero de 2026.

Lo certifico,



Dra. Véliz Intriago Amnuska Koyito, PhD.
Docente Tutora
Área: Comercio Exterior

Certificado de Similitud



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Competitividad del Mango Ecuatoriano en el Mercado Europeo_Kelly Mera



Nombre del documento: Competitividad del Mango Ecuatoriano en el Mercado Europeo_Kelly Mera.docx	Depositante: VELIZ INTRIAGO AMNUSKA KOYITO	Número de palabras: 3650
ID del documento: 842a2da7d52fc7800b59593cc5f5808a4ca0b909	Fecha de depósito: 22/1/2026	Número de caracteres: 24.843
Tamaño del documento original: 54,19 kB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 22/1/2026	

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	localhost Plan estratégico para incentivar la exportación de mango del Ecuador ... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/redug/283273/TRABAJO_FINAL_(FORMATO_PDF)_BENITE...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)
2	repositorio.uees.edu.ec http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2192/1/ANÁLISIS_DE_LOS_MERCADOS_PO...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)

Fuente con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.ug.edu.ec https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/79617489-4bac-4ec0-a668-213ff5b7...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (15 palabras)

Dedicatoria

Dedico mi trabajo a Dios, ya que sin el nada de esto sería posible, por haber permitido llegar a este momento tan importante para mi formación personal.

De manera especial a mis padres, motivo por el cual he dado todo mi esfuerzo y dedicación, por ser los pilares fundamentales de mi vida y darme la fuerza para no rendirme y poder culminar uno de mis mayores sueños.

Y, a mis docentes, que han sido mi inspiración desde que decidí empezar este camino de dedicación y enseñanzas.

Vera Arzube Kelly Tatiana

Reconocimiento

A mí misma, que me di la fuerza y motivación para seguir adelante y superar este largo camino.

Un reconocimiento a todas las autoridades y personal de la Facultad de Comercio Exterior de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por confiar en este trabajo, abrirme las puertas y permitirme realizar todo este proceso de aprendizaje para mi formación académica y profesional.

Y, de manera especial debo reconocer el aporte fundamental de conocimientos de la Magister Amnуска Véliz Intriago, Phd, tutora de la presente Tesis, por haberme guiado con su paciencia, conocimiento y rectitud como docente y sin lo cual el aprendizaje sobre mi camino en este proyecto no hubiese sido muy provechoso.

Vera Arzube Kelly Tatiana

ÍNDICE

Declaración de Autoría	I
Certificación del Tutor	II
Certificado de Similitud.....	III
Dedicatoria.....	IV
Reconocimiento	V
Resumen / Summary	VII
1. Introducción	1
2. Antecedentes	2
3. Definición del Problema	2
3.1. Delimitación.....	2
3.2. Planteamiento.....	2
3.3. Preguntas.....	3
4. Justificación y Propósito	3
5. Objetivos	4
5.1. Objetivo General.....	4
5.2. Objetivos Específicos.....	4
6. Idea a Defender	4
7. Unidades de Análisis.....	4
8. Metodología	5
9. Marco Conceptual.....	6
9.1. Mango Tommy Atkins	6
9.2. Contexto productivo y exportador ecuatoriano.....	6
9.3. Estrategias comparativas.....	7
9.4. Cadena de valor y competitividad internacional.....	8
10. Resultados Obtenidos.....	8
11. Análisis de Resultados	9
12. Lecciones y Recomendaciones	10
13. Preguntas de Reflexión	11
14. Fuentes de Información.....	12
15. Anexos	16

Resumen

El mango ecuatoriano es potencialmente competitivo debido a las ventajas comparativas que poseen el país como el suelo y su clima. El objetivo principal de este estudio fue analizar los factores que limitan la competitividad del mango ecuatoriano variedad Tommy Atkins en las exportaciones hacia la Unión Europea durante el período 2020-2024. La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo, método inductivo con carácter descriptivo, narrativo. En la revisión teórica se analiza como las limitaciones tecnológicas y de infraestructura han impactado la competitividad del mango Tommy Atkins de Ecuador en la Unión Europea, siendo los problemas de logística y tecnología para el empaque y el transporte los motivos principales para la distribución del mismo, reduciendo su viabilidad en un mercado tan exigente como el europeo, por otra parte, las diferencias existentes en las estrategias por Ecuador y las adoptadas por países como Perú, Brasil y México en el período 2020-2024 fueron importantes.

Palabras Claves: Mango ecuatoriano, Tommy Atkins, exportación, Unión Europea, competitividad

Summary

The Ecuadorian mango is potentially competitive due to the country's comparative advantages, such as its soil and climate. The main objective of this study was to analyze the factors limiting the competitiveness of the Ecuadorian Tommy Atkins mango in exports to the European Union during the 2020-2024 period. The methodology used has a quantitative approach, an inductive method with a descriptive, narrative character. In the theoretical review, it is analyzed how technological and infrastructure limitations have impacted the competitiveness of the Tommy Atkins mango from Ecuador in the European Union, with logistics and technology problems for packaging and transportation being the main reasons for its distribution, reducing its viability in a market as demanding as the European one, on the other hand, the existing differences in the strategies by Ecuador and those adopted by countries such as Peru, Brazil and Mexico in the period 2020-2024.

Keywords: Ecuadorian mango, Tommy Atkins, export, European Union, competitiveness.

1. Introducción

El presente trabajo analiza la competitividad del mango ecuatoriano en el mercado europeo como estrategia para mejorar las barreras estructurales y productivas que impiden su posicionamiento sostenible frente a países competidores.

El mango ecuatoriano Tommy Atkins es muy apetecido en el área internacional mercantil, se beneficia la estación de cosecha nacional para su comercialización, este período comercial inicia en el mes de septiembre aproximadamente terminando en el mes de enero, en ocasiones expandiéndose hasta el mes de febrero.

No obstante, hay una baja en la demanda de la producción de la diversidad del mango, por tanto, de la exportación, dedicándose a 100 plantaciones centradas en la provincia del Guayas (97%), las cosechas suman unas 7700 hectáreas, de las cuales 6500 se cosechan únicamente para exportación fresca (Quiñónez Caicedo y Quiñónez Cabeza, 2021).

Es de saber que Ecuador posee tierras privilegiadas, las cuales poseen cualidades para el cultivo de frutas tropicales, esta propiedad logra producir mayor plazas de trabajo y amplificar el ingreso por puerta de producción, consiguiendo enfrentar la disminución de la balanza comercial, del mismo modo el estado permite apoyar a los exportadores de mango logrando que el mismo sea de calidad, acreditado e impulsado a otros destinos.

Según datos del Banco Central, las exportaciones del mango ecuatoriano se destinan principalmente a Estados Unidos (87,8%), Canadá (5,16%) y Chile y Nueva Zelanda (con porcentajes no mayores al 1%) (Quiñónez Caicedo y Quiñónez Cabeza, 2021). Europa se suma desde el 2014 a la lista de países donde Ecuador exporta mango consolidando su presencia en mercados como los Países Bajos (Holanda).

Fortalecer la comercialización con Europa que posee países considerados potencia mundial y basta para convenios es de gran interés, asimismo podemos referir los precios que deben contemplar los exportadores por las cláusulas de destinación y los procesos de producción por condiciones burocráticas que deben ser mediadas y reportadas.

El presente proyecto permitirá examinar el nivel de tecnificación y uso de infraestructura en las zonas productoras de mango en Ecuador y su impacto en la calidad del producto exportado, el país podrá tener una mejor apertura de incremento de divisas sobrellevando a un acceso más óptimo monetario, renovando la calidad de vida de muchos ecuatorianos.

2. Antecedentes

Ecuador se encuentra dentro del top 20 de países exportadores de mango en el ámbito mundial en los últimos años, aportando cerca del 1,2 % de la cuota mundial, el 80 % de las exportaciones nacionales se dirige a la industria de Estados Unidos, seguido por la Unión Europea; durante los previos 10 años, Ecuador se ha mantenido entre los países con mayor relevancia en este sector (Quiñónez Caicedo y Quiñónez Cabeza, 2021).

Durante 2022, los envíos internacionales de mango desde Ecuador registraron un desarrollo del 4 %, logrando los 14,4 millones de cajones de 4 kilos, lo que equivale a unas 500.000 cajas más que en el año previo (Diario El Expreso, 2025). Bernardo Malo, director de la Fundación Mango, señaló que este aumento se debió a una mayor productividad de las plantaciones ya establecidas, dado que no se evidenció una expansión relevante en la superficie cultivada. No obstante, pese al incremento en el volumen comercializado, los ingresos aproximados de 45 millones de dólares resultaron considerablemente menores en comparación con los más de 60 millones obtenidos en años anteriores con cantidades similares (Diario El Expreso, 2025).

Según el informe del FiBL (Instituto de Investigación para la Construcción de Tierras Biológicas), Ecuador exportó 665.483 toneladas métricas de productos orgánicos en 2024, siendo el mango uno de sus productos destacados. Estas exportaciones representaron el 2,5% del total de exportaciones no petroleras del país en el mismo período, de acuerdo con cifras del MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) (Lexis, 2025).

Estos antecedentes permiten identificar los desafíos de competitividad del mango ecuatoriano en el mercado europeo, los cuales se analizan en las siguientes secciones.

3. Definición del Problema

3.1. Delimitación

Tema macro: Competitividad del mango ecuatoriano.

Delimitación: Exportaciones de mango Tommy Atkins 2020-2024 a la Unión Europea.

Problemática: Limitaciones en tecnología, infraestructura, mercados y articulación institucional afectan la competitividad del mango.

3.2. Planteamiento

La competitividad del mango ecuatoriano en el mercado europeo se ve limitada por diversas barreras estructurales y productivas que impiden su posicionamiento sostenible frente a países competidores. A pesar de que Ecuador cuenta con condiciones agroclimáticas favorables y una

fruta con buena aceptación en el exterior, la escasa tecnificación en el proceso productivo es uno de los principales obstáculos afectando la calidad, rendimiento y capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado europeo.

La mayoría de los productores de mango en las provincias de Guayas, El Oro, Los Ríos y Manabí aún dependen de prácticas tradicionales, con bajo acceso a tecnologías agrícolas, sistemas de riego eficientes, herramientas de manejo postcosecha y asistencia técnica especializada, repercutiendo en la consistencia de la oferta, inocuidad del producto y el cumplimiento de los estándares fitosanitarios / calidad exigidos por los compradores europeos.

Además, la infraestructura logística que dispone es insuficiente para garantizar la cadena de frío, el almacenamiento adecuado y los tiempos óptimos de transporte, sumado a la falta de políticas públicas orientadas a fortalecer la competitividad de la fruta, ha generado un bajo nivel de inversión, escasa promoción internacional y débil articulación entre productores, exportadores y entidades del Estado.

Ecuador enfrenta dificultades para consolidar una presencia estable en Europa por la limitada diversificación de mercados y la dependencia de mercados tradicionales como Estados Unidos, también aumentan la vulnerabilidad del sector.

3.3. Preguntas

¿De qué manera las limitaciones tecnológicas y de infraestructura han afectado la competitividad del mango ecuatoriano Tommy Atkins en el mercado Europeo durante el período 2020-2024?

¿Qué diferencias existen entre las estrategias implementadas por Ecuador y las adoptadas por países como Perú, Brasil y México para posicionar su mango en la Unión Europea en el mismo periodo?

¿Cómo influye el nivel de coordinación entre productores, exportadores y entidades estatales en el desempeño de las exportaciones de mango ecuatoriano variedad Tommy Atkins hacia la Unión Europea?

4. Justificación y Propósito

La relevancia de investigar la competitividad del mango en la Unión Europea reside en la necesidad de aprovechar las ventajas comparativas del país para satisfacer una demanda

internacional creciente y reducir la vulnerabilidad comercial derivada de la dependencia de mercados tradicionales.

El presente estudio se justifica al proporcionar un análisis crítico de las brechas tecnológicas y logísticas que frenan el potencial agroexportador. Los resultados obtenidos permitirán proponer lineamientos estratégicos para políticas públicas orientadas al fortalecimiento de la productividad, el aprovechamiento óptimo de las preferencias arancelarias y el incremento de la participación ecuatoriana en nichos de mercado de alta rentabilidad en Europa, contribuyendo así al desarrollo económico sostenible del sector.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Analizar los factores que limitan la competitividad del mango ecuatoriano variedad Tommy Atkins en las exportaciones hacia Europa durante el período 2020-2024.

5.2. Objetivos Específicos

- Examinar el nivel de tecnificación y uso de infraestructura en las zonas productoras de mango en Ecuador y su impacto en la calidad del producto exportado.
- Comparar las estrategias comerciales, tecnológicas y logísticas adoptadas por Ecuador frente a las implementadas por Perú, Brasil y México, identificando buenas prácticas transferibles.
- Identificar los mecanismos de articulación entre productores, exportadores y entidades estatales en el proceso de exportación del mango ecuatoriano hacia la Unión Europea.

6. Idea a Defender

la competitividad del mango ecuatoriano variedad Tommy Atkins en la Unión Europea está supeditada al fortalecimiento de su cadena de valor mediante la innovación tecnológica, infraestructura logística optimizada y una articulación institucional eficiente. Estas acciones permitirían reducir la dependencia del mercado norteamericano y consolidar una diversificación comercial sostenible.

7. Unidades de Análisis

- Mango Tommy Atkins
- Productores de mango
- Producción industria mercantil

- Competitividad Regional
- Mercados internacionales

8. Metodología

El estudio de las exportaciones de mango se enfoca en distintos aspectos, tales como los valores comerciales, los volúmenes enviados y los procedimientos necesarios para su envío al mercado europeo. Bajo esta premisa, la investigación es principalmente descriptiva, pues detalla aspectos o variables. Su énfasis radica en ofrecer una representación precisa de los hechos observados, sin adentrarse en las relaciones de causa y efecto. Este enfoque responde a interrogantes sobre el qué, dónde, cuándo y cómo, sin abordar el porqué, posibilitando la recopilación de las variables específicas del estudio (Consultora de Investigación de Mercados a Medida, 2023).

Mediante los factores que se han dado recientemente relacionados con precio, cantidades, trámites de exportación y competencia del mango ecuatoriano hacia Europa, es posible establecer conclusiones acerca de los comportamientos de incremento o disminución generados por dichos indicadores (Narvaez, 2023). En este marco, el método inductivo, como eje principal de la investigación, supone un proceso lógico basado en la observación que permite formular una generalización. Esta generalización o planteamiento teórico se construye a partir del reconocimiento de patrones o tendencias identificadas en los datos observados (Narvaez, 2023). Asimismo, resulta fundamental considerar que la síntesis general obtenida para la presente investigación a través del método inductivo será provisional y se sujetará a revisión con base en nuevas observaciones.

El tratamiento de la información en esta investigación será de tipo cualitativo, lo que supone la formulación de resoluciones a partir de datos variados y no estructurados que no se representan mediante cifras. Este enfoque utiliza diversas destrezas para interpretar información traducida en forma de textos, relatos e incluso material visual. Dada la diversidad o similitud de estos insumos, es necesario establecer con claridad la metodología que se aplicará para el adecuado procesamiento de los datos cualitativos (Scientific Software Development, 2025). Así, el análisis cualitativo permitirá comprender las exportaciones del mango a Europa, además de trámites, características, calidad, aspectos pertinentes que son necesarios para llevar cabo la exportación y son mostrados por medio de certificación, documentos o procedimientos.

Los datos se analizarán recurriendo a los boletines anuales de Pro Ecuador (*Ver anexo A*), a las cifras de la Fundación de Mango Ecuador la cual es la asociación de productores y exportadores de mangos ecuatorianos para analizar contextos nacionales desde el período 2020 hasta el 2024, datos del Banco Mundial y cifras estadísticas de cada país mencionado como principales competencias en dicho mercado, este conjunto de resultados facilita el análisis de éste desde una amplia visión (Herrera-Martínez, 2021). Así la investigación implica el método narrativo que, dentro del campo de la investigación cualitativa, implica una inmersión profunda en un tema específico, donde el investigador examina minuciosamente los datos provenientes de diversas fuentes como estudios de casos, encuestas u observaciones. Una vez recopilados, los investigadores elaboran sus conclusiones, las revisan y las analizan cuidadosamente (Herrera-Martínez, 2021).

9. Marco Conceptual

9.1. Mango Tommy Atkins

El mango de la variedad Tommy Atkins es originaria de la Florida. Es una fruta de 13cm. de largo, con un peso promedio entre los 400 a 600 gramos, su forma es ovoide a casi redonda, color con base morado a rojizo, bastante resistente a los daños mecánicos debido a la cáscara gruesa, carece de fibra, tiene buen sabor y pulpa jugosa, la cual es de un tono naranja amarillento (*Ver anexo B*).

El mango cuenta con propiedades en el aspecto nutricional, en la cual se destacan los carbohidratos, vitaminas (A, C y E), antioxidantes (problemas de piel y convalecencias) y minerales. Cada 100 gramos de pulpa de mango contribuyen un 47% de vitamina C, lo requerido en el día para una persona adulta, un 25% de vitamina A y un 13% de vitamina E (*Ver anexo C*). Entre las propiedades bifuncionales de esta fruta se destacan los diversos antioxidantes que posee, principalmente la mangiferina y lupeol (Chimbo Auquilla Patricio et al., 2023).

9.2. Contexto productivo y exportador ecuatoriano

Estados Unidos es el principal destino de la producción de mango de exportación, recibiendo alrededor del 80% de la producción ecuatoriana. Pero, en los últimos años se ha incrementado la exportación a Europa, países como Alemania, Bélgica, Países Bajos y Canadá son los destinos.

Existe un total de alrededor de 6.420 hectáreas destinadas al cultivo de mango de exportación, según un informe de la Escuela Politécnica Nacional (Cooperación Financiera Nacional, 2023).

En el Ecuador, las provincias de Guayas y Los Ríos son las principales productoras de mango para exportación, con la provincia de Guayas concentrando la gran mayoría de la producción nacional (97%) (*Ver anexo D*). Las provincias de El Oro y Manabí también participan en el cultivo, aunque en menor medida (Fuentes Figueroa Tomas et al., 2024).

En el año 2021, la producción nacional de mango alcanzó el registro más alto, 124.167 toneladas métricas con la provincia del Guayas (Cooperación Financiera Nacional, 2023).

En el año 2024 se exportó 15,3 millones de cajas de 4 kg, un récord para el sector, para lo que va del 2025, alrededor de 7 millones de cajas han sido exportadas, lo que proyecta un cierre de entre 12 y 12,5 millones de cajas, consistente con una caída del 20%, debido a temas climáticos y alternancia (Malo, 2025).

9.3. Estrategias comparativas

Ecuador en el ámbito de exportación de frutas tropicales como el mango, ha enfocado sus exportaciones centrándose en la calidad e inocuidad alimentaria. En su contraparte países como Brasil, Perú y México a la par también han fortalecido sus posiciones como exportadores de peso de frutas, incluyendo el mango, sus mercados han invertido en tecnología para mejorar la producción y procesamiento del mango, asegurando un producto de calidad.

Perú se caracteriza por ser un gran exportador, dentro de los primeros 15 en el mundo, con Estados Unidos, España y Países Bajos como destinos claves, exportó 54.390 toneladas de mango fresco por \$67.9 millones en febrero del 2025 (*Ver anexo E*). Aunque actualmente enfrenta retos significativos como la sobreproducción y la escasez hídrica en la campaña 2024-2025 (Agencia Agraria, 2025).

México es el exportador líder de mango, se ubica entre los cuatro primeros productores mundiales de mango, cuenta con bastas técnicas agrícolas, estrategias de comercialización para acceder a mercados internacionales año tras año, su logística se enfoca en la eficiencia del transporte y la distribución de sus productos (*Ver anexo F*). En el año 2023, superó las 2 millones 237 mil toneladas, la mayor cantidad en la última década, según datos de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (Santiago, 2024).

Brasil se posiciona en el sexto puesto dentro del grupo de las principales naciones productoras de mango, es el más grande de Sudamérica, especialmente en 2023 y 2024, impulsado por la demanda de países de la Unión Europea y Reino Unido, generando ingresos récord de aproximadamente \$315 millones, superando su récord anterior en el año 2021. (Agencia Agraria de Brasil, 2024).

9.4. Cadena de valor y competitividad internacional

El análisis de la cadena de valor de bienes no tradicionales, como el mango, resulta relevante ya que proporciona datos clave a los actores económicos e, incluso, constituye un instrumento esencial para determinar directrices a nivel estatal en la elaboración de políticas públicas que impulsen el crecimiento de estas áreas que están comenzando su inserción en los mercados internacionales.

El autor Porte, propone la cadena de valor como un instrumento para el análisis de las fuentes de la ventaja competitiva a nivel de negocios (*Ver anexo G*) (Iliana, 2019). Otro punto es el de Kaplinsky, el cual perfecciona el alcance del concepto de cadena de valor al ofrecer un elemento esencial a tener en cuenta, el poder que ejerce el cliente como "co-creador" de valor. De allí que decida incluir no solo el diseño del producto sino además el servicio de post-venta (Estévez Torres et al., 2020).

En este marco, durante las etapas de cosecha y producción resulta esencial incorporar valor agregado al fruto, abarcando desde la colecta en el campo, su selección y empaque, hasta su transporte y entrega al comensal.

El proyecto desarrollo agroexportador sostenible en Ecuador se enfoca en mejorar las prácticas productivas, reducir el uso de agroquímicos nocivos y promover la exportación de productos con menor impacto ambiental, este engranaje es perfecto para poder competir bajo el esquema de lo inocuo en una década en donde cada vez más se pierda esta característica (*Ver anexo H*).

10. Resultados Obtenidos

El mango de la variedad Tommy Atkins es una fruta tropical, con propiedades medicinales por su alto contenido vitamínico y antioxidante, es muy apetecida a nivel internacional por países que lo consumen durante todo el año.

Los resultados indican que el 97% de la producción de exportación se concentra en la provincia del Guayas. Sin embargo, se observa una brecha tecnológica significativa: mientras

las grandes fincas exportadoras poseen certificaciones internacionales y sistemas de riego, los medianos productores dependen de métodos convencionales. La infraestructura logística presenta debilidades en el mantenimiento de la cadena de frío y en el manejo postcosecha, lo cual incide directamente en la vida útil del mango Tommy Atkins al llegar a los puertos europeos (como Róterdam), afectando su competitividad frente a productos con mayor grado de tecnificación.

El contraste de datos revela que Ecuador posee una ventaja temporal única (ventana de septiembre a enero). No obstante, países como México y Brasil superan a Ecuador en diversificación y valor agregado. México lidera por su eficiencia logística y cercanía a mercados, mientras que Brasil ha incrementado sus ingresos en el mercado europeo (alcanzando récords de \$315 millones en 2023-2024) mediante una inversión agresiva en tecnología de procesamiento. Perú, por su parte, compite directamente en calidad, aunque enfrenta retos hídricos que Ecuador podría aprovechar si mejora su infraestructura de riego.

Se identificó que, aunque instituciones como el MAG y ProEcuador ofrecen capacitación, la articulación entre el sector público y privado es fragmentada. Los productores manifiestan que los trámites burocráticos y las exigentes normativas fitosanitarias de la Unión Europea requieren un acompañamiento técnico más constante. La dependencia del mercado estadounidense (87.8%) se confirma no solo como una preferencia comercial, sino como una consecuencia de la falta de incentivos y logística especializada para alcanzar los estándares de sostenibilidad y trazabilidad exigidos por el bloque europeo.

11. Análisis de Resultados

El análisis de la competitividad del mango ecuatoriano en la Unión Europea revela una paradoja estructural: las ventajas comparativas naturales (clima y estacionalidad) no se han transformado en ventajas competitivas sostenibles. Se observa una vulnerabilidad estratégica debido a la dependencia del mercado estadounidense (87.8%), lo que evidencia una limitada resiliencia sectorial para afrontar las exigencias del bloque europeo.

Existe una marcada heterogeneidad productiva; mientras las grandes empresas logran estándares de exportación, la base de pequeños y medianos productores carece de la tecnificación e infraestructura necesaria para asegurar la cadena de frío y la inocuidad exigida en Europa. La articulación institucional, aunque formalizada en planes estatales, muestra desconexión en su ejecución práctica, limitando la transferencia tecnológica de punta y la diversificación de mercados.

Los hallazgos fundamentan y validan la idea a defender planteada en esta investigación. Se confirma que la competitividad en la Unión Europea no depende de la calidad intrínseca de la fruta, sino de la capacidad sistémica para integrar innovación tecnológica, logística eficiente y una coordinación interinstitucional real. Los datos demuestran que sin estos pilares, Ecuador seguirá rezagado frente a competidores como Brasil y México, quienes han superado el modelo de exportación primaria mediante la creación de valor y la diversificación estratégica.

12. Lecciones y Recomendaciones

Lecciones

- ✓ El país aprovecha la ventana de septiembre a enero, cuando la producción europea es baja y Perú/Brasil compiten menos, con fruta Tommy Atkins de alta calidad (jugosa, dulce, sin fibra).
- ✓ La competitividad internacional está directamente ligada a mejorar la articulación entre productores, procesadores y exportadores.
- ✓ Existe una alta dependencia de Países Bajos (Holanda) como puerta de entrada, lo que limita el crecimiento y expone a riesgos.
- ✓ El foco debe estar en maximizar el uso de la fruta y desarrollar productos procesados para aumentar el valor.
- ✓ Países como Israel o España tienen fronteras tecnológicas más avanzadas; Ecuador debe mejorar en gestión y tecnología.

Recomendaciones

- ✓ Promover la inversión en investigación, innovación y tecnología para conectar mejor a los actores y aumentar eficiencia.
- ✓ Desarrollar productos procesados y destacar atributos de calidad y frescura para justificar precios.
- ✓ Explorar otros países de la Unión Europea y mercados asiáticos, no depender solo de Países Bajos (Holanda), aunque requiera inversión logística.
- ✓ Adaptarse a regulaciones europeas más exigentes y certificar calidad y sostenibilidad (ambiental/social) para acceder y competir mejor.
- ✓ Posicionar el mango ecuatoriano Tommy Atkins como un producto responsable social y ambientalmente, creando valor de marca.

- ✓ Para mercados más lejanos, hay que mejorar frecuencias y reducir costos de transporte aéreo para preservar frescura.

13. Preguntas de Reflexión

¿De qué manera se puede potenciar la cadena de valor del mango en Ecuador para incrementar su competitividad en el mercado exterior, incorporando estrategias que vayan más allá de la simple industria primaria?

Con miras a potenciar el sistema productivo y comercial del mango de Ecuador y competir internacionalmente, Ecuador debe enfocarse en agregar valor mediante procesamiento (pulpa, deshidratados), mejorar la logística y clasificación, fomentar la innovación y tecnología, fortalecer la coordinación entre actores (productores, exportadores, estado), diversificar mercados y asegurar financiamiento, maximizando así el uso de la fruta y diferenciándose de la competencia, aprovechando sus ventajas climáticas y suelo.

¿Qué innovaciones en postcosecha y procesamiento (valor agregado) son necesarias para competir en Europa, dado que el consumidor valora sabor y calidad?

Para competir en Europa valorando sabor y calidad, necesitas innovaciones en poscosecha y valor agregado que se enfoquen en la sostenibilidad, trazabilidad, envases inteligentes, agricultura de precisión y procesamiento que realce lo natural, usando tecnologías como la actual inteligencia artificial para control de calidad, bioestimulantes para calidad precosecha, sistemas de frío avanzados y envases activos, asegurando así un producto con mayor vida útil, sabor y atributos nutricionales superiores que resuenen con el consumidor europeo consciente.

¿Cómo mejorar la coordinación entre productores, exportadores y logística para asegurar la calidad y frescura que el mercado europeo demanda?

Para mejorar la coordinación y asegurar calidad-frescura para Europa, se requiere integración tecnológica (trazabilidad, software) desde el productor hasta el consumidor, capacitación continua en buenas prácticas de manufactura y postcosecha, relaciones a largo plazo con socios logísticos confiables, estandarización de procesos y uso de criterios de cosecha óptimos para mantener la cadena de frío y la frescura, enfocándose en la comunicación transparente y el cumplimiento de normativas europeas de inocuidad.

14. Fuentes de Información

- Agencia Agraria. (21 de Mayo de 2025). *Perú: Exportador internacional de Mango*. Retrieved Enero de 2026, from AGRARIA PE: <https://agraria.pe/noticias/peru-exporto-289-508-toneladas-de-mango-en-la-campana-2024-2-40324>
- Agencia Agraria de Brasil. (25 de Marzo de 2024). *Brasil y sus Exportaciones de Mango en 2023*. Retrieved Enero de 2026, from AgrariaPe: [https://www.agraria.pe/noticias/brasil-bate-record-de-exportaciones-de-mango-en-2023-35178#:~:text=mango%20en%202023-,\(Agraria.pe\)%20Las%20exportaciones%20de%20mango%20de%20Brasil%20alcanzaron,m%C3%A1s%20rentable%20hasta%20la%20fecha.](https://www.agraria.pe/noticias/brasil-bate-record-de-exportaciones-de-mango-en-2023-35178#:~:text=mango%20en%202023-,(Agraria.pe)%20Las%20exportaciones%20de%20mango%20de%20Brasil%20alcanzaron,m%C3%A1s%20rentable%20hasta%20la%20fecha.)
- Apolinario Quintana et al. (2022). *La Cadena de Valor del Mango Ecuatoriano y su Competitividad Internacional*.
- Bustillos Arequipa, X. A. (2020). *Diseño de un Plan de Marketing para la Exportación del Mango Ecuatoriano hacia el Mercado Español*.
- Censos, I. -I. (2020). *Estadísticas de Exportación Mango*.
- Chimbo Auquilla Patricio et al. (30 de Agosto de 2023). Desafíos del Sector Comercio en Ecuador para el Desarrollo Sostenible. *Polo del Conocimiento*, 8(8). Retrieved Diciembre de 2025, from <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5985/html>
- Consultora de Investigación de Mercados a Medida. (2023). *La investigación descriptiva y sus características*. Retrieved Noviembre de 2025, from CIMEC: <https://www.cimec.es/investigacion-descriptiva-caracteristicas/>
- Cooperación Financiera Nacional. (Septiembre de 2023). *Cultivo de Mangos*. Retrieved Enero de 2026, from Cooperación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Cultivo-de-mangos.pdf>
- CORPEI Tu Negocio al Mundo. (2020). *La Agroexportación Sostenible En Ecuador*. <https://corpei.org/2023/07/04/nuevo-proyecto-beneficiara-la-agroexportacion-sostenible-en-ecuador/>

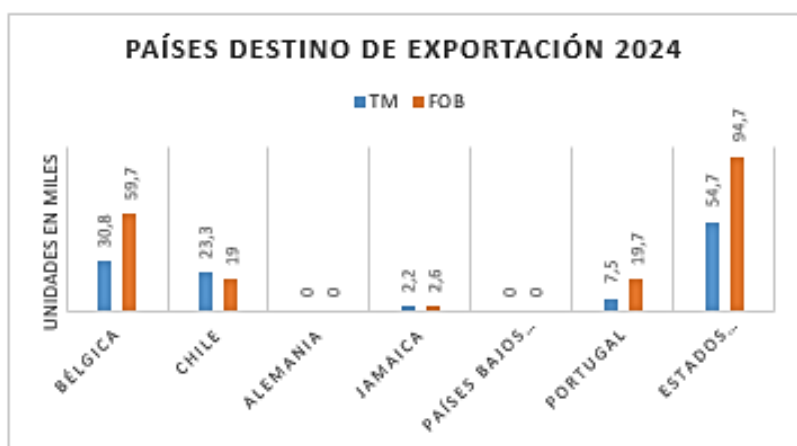
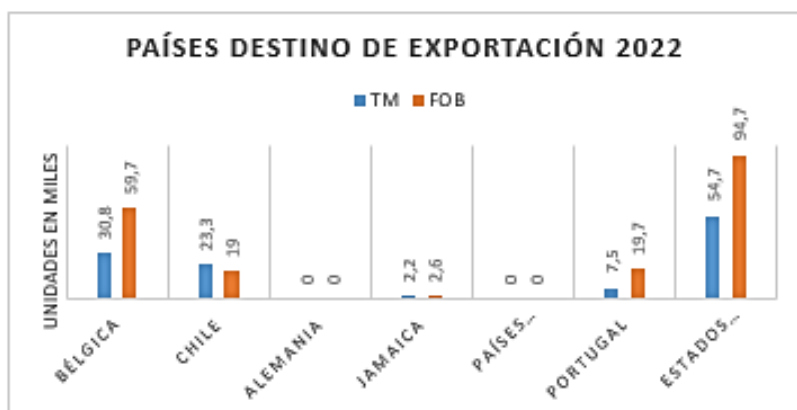
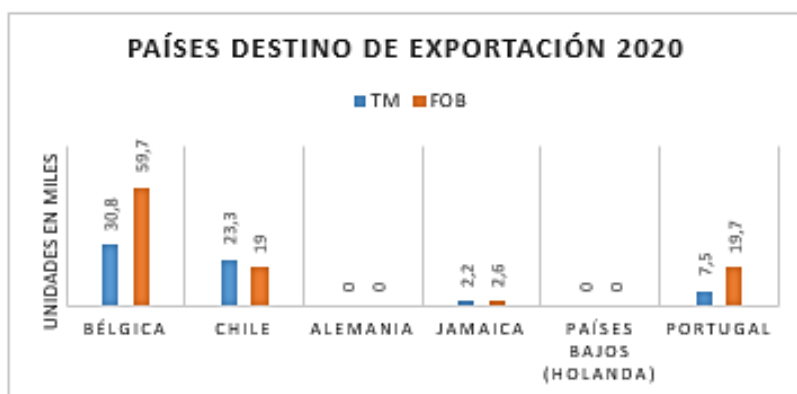
- Diario El Expreso. (Noviembre de 2025). El mango: más oferta, pero poca renta. *El Expreso*. Retrieved Diciembre de 2025, from <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/el-mango-con-un-mal-sabor-de-temporada-264570.html>
- Duque Molina, A. R., & Gómez Lucero, L. A. (2020). *Análisis y Aplicación de Normas Internacionales para mejorar la Competitividad en la Producción y Exportación de Mango hacia Alemania*.
- Ecuador, B. C. (2020). *Información estadística del Ecuador*.
- Ecuador, B. C. (2021). *Exportación del Mango, diversificación*.
- Estévez Torres et al. (2020). Cadenas de valor: enfoques y precisiones conceptuales. *Dialnet*, 19(84). Retrieved Noviembre de 2025, from <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=190404>
- Fuentes Figueroa Tomas et al. (19 de Octubre de 2024). Caracterización Agro Socioeconómico de las Unidades de Producción de Mango (Mangifera Indica) en Tres Recintos del Cantón Pedro Carbo - Ecuador. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 8(5). Retrieved Enero de 2026, from <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/13746>
- Gioffre, B. (2025). *El consumo de mango en el mercado europeo se ha más que duplicado en los últimos 10 años*. RedAgrícola: Gioffre ha observado un crecimiento constante del consumo de mango en los últimos años. “El consumo en Europa ha aumentado de forma constante en los diez últimos años, y las importaciones han crecido en paralelo. Mientras que en 2010 la Unión Europea (+Re
- Herrera Martínez, D. S. (2020). *Análisis de los Mercados Potenciales para la Exportación del Mango Ecuatoriano*.
- Herrera-Martínez, D. S. (Diciembre de 2021). Análisis de los mercados potenciales para la exportación del mango ecuatoriano. *Repositorio de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo [Tesis de Grado]*. [https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/a6f64710-027d-403d-9cb5-8b6db405e42c/content#:~:text=A%20su%20vez%2C%20se%20buscar%C3%A1,exportaci%C3%B3n%20de%20mango%20en%20toneladas.&text=Vietnam%20\\$%20105%2C342.00%20130%2C259%204.1%25%2](https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/a6f64710-027d-403d-9cb5-8b6db405e42c/content#:~:text=A%20su%20vez%2C%20se%20buscar%C3%A1,exportaci%C3%B3n%20de%20mango%20en%20toneladas.&text=Vietnam%20$%20105%2C342.00%20130%2C259%204.1%25%2)

- Iliana, D. F. (2019). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? . *Redalyc*, 144(1), 101-114. Retrieved Enero de 2026, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541313005>
- Instituto de Promoción del Ecuador. (2019). *Boletines de exportacion del mango ecuatoriano*.
- Lexis. (23 de Octubre de 2025). *Ecuador lidera exportaciones de productos orgánicos a la Unión Europea por quinto año consecutivo*. (Primicias, Editor) Retrieved Diciembre de 2025, from LEXIS NOTICIAS: <https://www.lexis.com.ec/noticias/ecuador-lidera-exportaciones-de-productos-organicos-a-la-union-europea-por-quinto-ano-consecutivo>
- Malo, B. (15 de Noviembre de 2025). Ecuador: producción de mango. Noticias Expreso. *Economía*. Retrieved Enero de 2026, from Noticias Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/el-mango-con-un-mal-sabor-de-temporada-264570.html#:~:text=Gerardo%20Menoscal-,Ecuador:%20producci%C3%B3n%20de%20mango%2C%20con,un%20'mal%20sabor'%20de%20temporada&text=Aunque%20Ecuador%20cierra%202025%20como,man>
- Muguira, A. (2020). *Investigación Descriptiva*.
- Muñoz Chiles, L. F. (2020). *Estudio de Factibilidad para la Exportación de Mango Variedad Tommy Atkins de la Asociación Asoprovalle del Cantón Ambuquí Provincia de Imbabura hacia Mercados Internacionales*.
- Muñoz Chiles, L. F. (2020). *Estudio de Factibilidad para la Exportación de Mango Variedad Tommy Atkins de la Asociación Asoprovalle del Cantón Ambuquí Provincia de Imbabura hacia Mercados Internacionales*.
- Narvaez, M. (2023). *Método inductivo: Qué es, características y ejemplos*. Retrieved Enero de 2026, from questionpro logo: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-inductivo/>
- National Nutrient Database. (2024). *Información nutricional del mango*. <https://x.com/RicardoInterni1/status/1786785212573131052>
- Noticias: Agencia Agraria. (2025). *Perú como exportador*. <https://agraria.pe/noticias/peru-exporto-106-000-toneladas-de-mango-fresco-por-us-128-mi-38479>

- Página oficial de Ministerio Agricultura, Ganadería y Pesca Ecuador. (2020). *Provincias con mayor superficie del cultivo de mango*.
<https://www.facebook.com/394611797229821/photos/a.851120261578970/1963854686972183/>
- Portal de Agronomía. (2022). *El mango ecuatoriano busca mantener su jerarquía*.
<https://www.portalfruticola.com/noticias/2022/06/07/el-mango-busca-mantener-su-jerarquia/>
- Portal Frutícola. (2023). *Exportadores de mango mexicano*.
<https://www.portalfruticola.com/noticias/2023/03/06/exportadores-de-mango-mexicano-esperan-mayor-volumen-este-ano/>
- Quintana Apolinario, R. E., Rodríguez Donoso, M. G., & Zambrano Mejía, L. M. (2021). *La Cadena de Valor del Mango Ecuatoriano y su Competitividad Internacional*.
- Quiñónez Caicedo, L. N., & Quiñónez Cabeza, B. M. (2021). Diversificación geográfica de las exportaciones de mango ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(Esp. 3), 432. Retrieved enero de 2026, from <https://www.redalyc.org/journal/280/28068276033/html/>
- Santiago, J. (29 de Agosto de 2024). *México: se encamina a liderar el mercado mundial del mango*. Retrieved Enero de 2026, from The Food Tech: <https://thefoodtech.com/archivo/mexico-se-encamina-a-liderar-el-mercado-mundial-del-mango/>
- Scientific Software Development. (2025). *Guía fundamental de la investigación cualitativa - Parte 1: Conceptos básicos*. Retrieved Diciembre de 2025, from Atlas.it: <https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-1/investigacion-cualitativa#:~:text=Este%20tipo%20de%20investigaci%C3%B3n%20emplea,los%20fen%C3%B3menos%20objeto%20de%20estudio.>
- Tello Arevalo, A. J. (2023). *Exportaciones de la Fruta Mango Tommy Atkins a través del Programa De Intercambio y Conocimiento al Mercado de Coreo del Sur*.
- Vivar Astudillo, A. Y., & al, e. (2020). *La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola*.

15. Anexos

Anexo A: Exportación del mango ecuatoriano hacia países en Europa, desde el período 2020 hasta el 2024, expresados en TM (tonelada métrica) y FOB (libre a bordo).



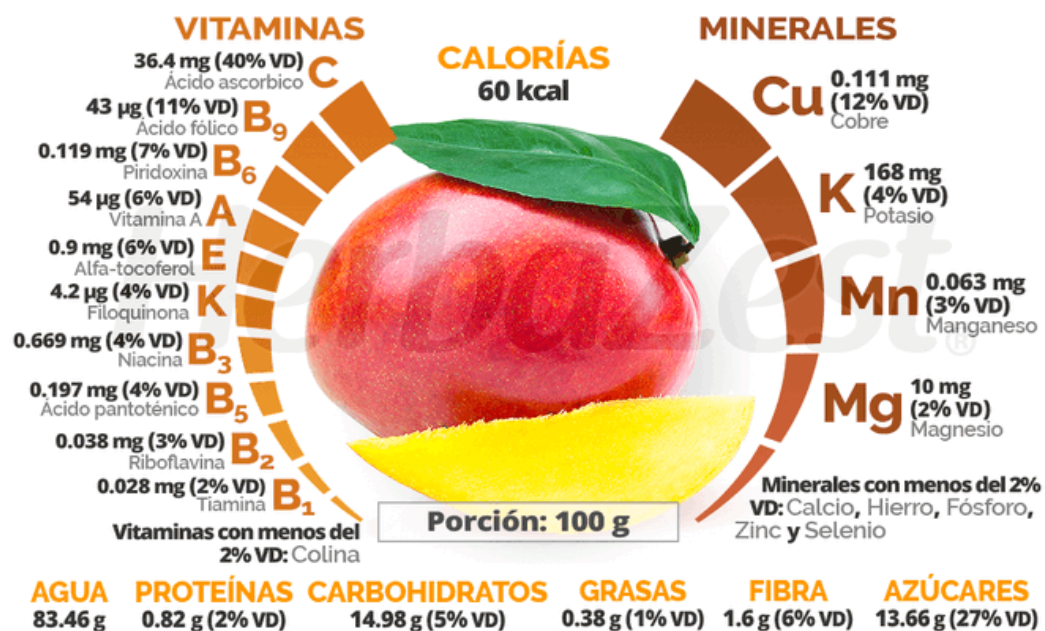
Tomado de: (Instituto de Promoción del Ecuador, 2019)

Anexo B: Mango Tommy Atkins.



Tomado de: (Portal de Agronomía, 2022)

Anexo C: Información nutricional del mango.



Tomado de: (National Nutrient Database, 2024)

Anexo D: Provincias con mayor superficie del cultivo de mango en el país.



Tomado de: (Página oficial de Ministerio Agricultura, Ganadería y Pesca Ecuador, 2020)

Anexo E: Exportaciones de mango peruano campaña 2024/2025.



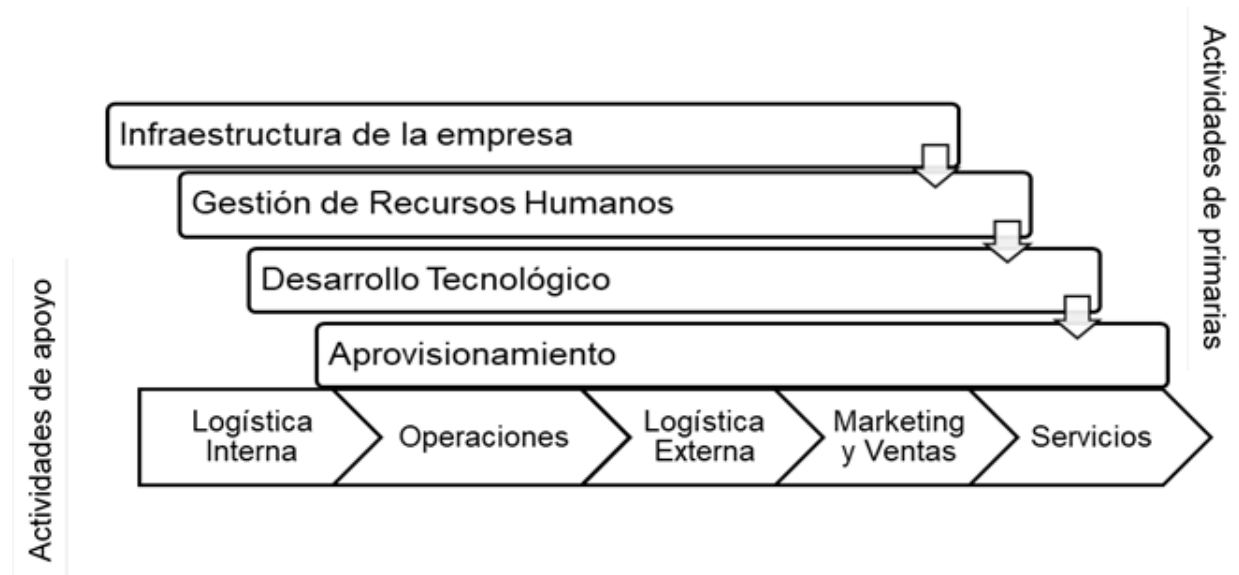
Tomado de: (Noticias: Agencia Agraria, 2025)

Anexo F: Entre abril y agosto, la producción de mango mexicano está en su peak. Sin embargo, la temporada comienza en enero y se extiende hasta septiembre.



Tomado de: (Portal Frutícola, 2023)

Anexo G: Concepto modelo Cadena de Valor, del autor Porter (1985)



Tomado de: (Vivar Astudillo y al, 2020)

Anexo H: La Unión Europea (UE), que cofinancia AL-INVEST Verde, programa que busca promover el crecimiento sostenible en América Latina y la creación de empleo por medio de una economía más circular; lidera el proyecto AGRODES Agroexportación Sostenible en el Ecuador.



Tomado de: (CORPEI Tu Negocio al Mundo, 2020)