

Del Offshoring al Friendshoring: Oportunidad Para América Latina

From Offshoring to Friendshoring: An Opportunity for Latin America

Da Offshoring à Friendshoring: uma oportunidade para a América Latina

¹Ruth Ortiz-Zarco

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7050-5181>

¹Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

ruth_ortiz@uaeh.edu.mx

Recibido: 16 de junio del 2026

Aceptado: 24 de agosto del 2026

Publicado: 01 de septiembre del 2026

Como Citar: Ortiz-Zarco, R. (2026). Del offshoring al friendshoring: Oportunidad para América Latina. *Journal of Business and Higher Education*, 1(1), 1–5.

Resumen

El documento analiza la reconfiguración de las Cadenas Globales de Valor (CGV) a partir del tránsito del offshoring hacia nuevas estrategias de relocalización productiva, considerando el contexto de incertidumbre económica, tensiones geopolíticas, conflictos internacionales, interrupciones logísticas y transformación digital. Se realizó una revisión documental de literatura especializada e informes institucionales sobre cadenas globales de valor, relocalización, inversión extranjera directa, resiliencia productiva y desarrollo regional, el análisis mostró que la cercanía geográfica con Estados Unidos, los acuerdos comerciales internacionales, los costos laborales y el desarrollo manufacturero colocaron a América Latina en una posición favorable para atraer inversión, fortalecer cadenas regionales de suministro, elevar el valor agregado y promover la transferencia tecnológica. Sin embargo, la integración a las CGV no garantiza una distribución equitativa de los beneficios, debido a las diferencias en la participación de actividades de mayor o menor valor agregado, asimismo, se identificaron riesgos económicos, productivos, sociales y ambientales asociados con la dependencia tecnológica, la especialización, la presión sobre infraestructura y servicios, y el uso intensivo de recursos naturales y energía. Se concluyó que la relocalización productiva representa una oportunidad para América Latina si se articula con políticas de competitividad, innovación, sostenibilidad, desarrollo humano, eficiencia de recursos y economía circular.

Palabras clave: Cadenas Globales de Valor; Relocalización Industrial; Inversión Extranjera Directa; Integración Económica; Política Industrial.

Abstract

The paper analyzes the reconfiguration of Global Value Chains (GVCs) resulting from the shift from offshoring toward new production relocation strategies, considering a context characterized by economic uncertainty, geopolitical tensions, international conflicts, logistical disruptions, and digital transformation. To this end, a documentary review of specialized literature and institutional reports on global value chains, production relocation, foreign direct investment, productive resilience, and regional development was conducted. The analysis showed that geographical proximity to the United States, international trade agreements, labor costs, and the development of manufacturing sectors placed Latin America in a favorable position to attract investment, strengthen regional supply chains, increase the value added of production, and promote technology transfer. However, integration into GVCs does not, by itself, guarantee an equitable distribution of benefits, as economies may occupy different positions within activities characterized by higher or lower levels of value added. Furthermore, economic, productive, social, and environmental risks were identified, including technological dependence, specialization in lower-value-added activities, pressure on infrastructure and public services, and the intensive use of natural resources and energy. It was concluded that production relocation represented a strategic opportunity for Latin America, provided that governments, firms, universities, and research centers coordinate policies aimed at competitiveness, innovation, sustainability, human development, the efficient use of natural resources, and the advancement of a circular economy.

Keywords: Global Value Chains; Industrial Relocation; Foreign Direct Investment; Economic Integration; Industrial Policy.

Resumo

Este documento analisa a reconfiguração das Cadeias Globais de Valor (CGVs) como resultado da transição da deslocalização para novas estratégias de relocalização da produção, considerando o contexto de incerteza econômica, tensões geopolíticas, conflitos internacionais, interrupções logísticas e transformação digital. Para tal, foi realizada uma revisão da literatura de fontes especializadas e relatórios institucionais sobre as cadeias de valor globais, a deslocalização, o investimento direto estrangeiro, a resiliência da produção e o desenvolvimento regional. A análise demonstrou que a proximidade geográfica com os Estados Unidos, os acordos comerciais internacionais, os custos de mão-de-obra e o desenvolvimento dos setores da indústria transformadora colocaram a América Latina numa posição favorável para atrair investimento, fortalecer as cadeias de abastecimento regionais, aumentar o valor acrescentado da produção e promover a transferência de tecnologia. No entanto, a integração nas CGV não garante, por si só, uma distribuição equitativa dos benefícios, uma vez que as economias podem ocupar posições diferentes em atividades com maior ou menor valor acrescentado. Além disso, foram identificados riscos económicos, produtivos, sociais e ambientais relacionados com a dependência tecnológica, a especialização em atividades de menor valor acrescentado, a pressão sobre as infraestruturas e os serviços e a utilização intensiva dos recursos naturais e da energia. Concluiu-se que a deslocalização da produção representa uma oportunidade estratégica para a América Latina, desde que os governos, as empresas, as universidades e os centros de investigação desenvolvam políticas focadas na competitividade, inovação, sustentabilidade, desenvolvimento humano, utilização eficiente dos recursos naturais e economia circular.

Palavras-chave: Cadeias Globais de Valor; Relocalização Industrial; Investimento Direto Estrangeiro; Integração Económica; Política Industrial.

Introducción

La economía global enfrenta una etapa profunda transformación, caracterizada por la reconfiguración de los patrones tradicionales de producción, comercio e inversión. Los sucesos geopolíticos, las crisis sanitarias globales, los avances tecnológicos, entre otros factores, han incitado a los gobiernos y empresas a reestructurar su participación en las Cadenas Globales de Valor (CGV). Bajo este escenario, el *offshoring*, el *reshoring*, el *nearshoring* y el *friendshoring* se han posicionado como estrategias orientadas a fortalecer la resiliencia de las cadenas de suministro, desde luego, la transición entre una y otra estrategia, es prueba de ese proceso de transformación, basado en la búsqueda de menos exposición a riesgos externos. Este documento, es un breve análisis de las causas que han dado origen a estos procesos de relocalización productiva, así como las oportunidades y desafíos que representan para América Latina en el escenario contemporáneo de la economía global.

La reconfiguración de las CGV no debe interpretarse tan solo como una oportunidad para atraer inversión y ampliar capacidades manufactureras, implica también la redefinición de las relaciones entre crecimiento económico, uso de recursos naturales, generación de valor y sostenibilidad; en este sentido, la incorporación de América Latina a nuevas configuraciones productivas puede reproducir esquemas de especialización basados en actividades intensivas en recursos naturales, energía y mano de obra, sin garantizar necesariamente una mayor apropiación local del valor generado. En consecuencia, el desafío para la región no consiste únicamente en atraer nuevas inversiones, sino en determinar en qué condiciones la inserción en las CGV puede traducirse en escalamiento productivo, generación de valor local y sostenibilidad ambiental.

Desarrollo

Hay vocablos que en la economía global tienen fuertes implicaciones, uno de ellos “incertidumbre” y otro “confianza”; si bien, estos conceptos parecen antagónicos, cohabitan en las decisiones más importantes de la esfera internacional y su esencia marca el rumbo de la política económica de las naciones. Actualmente, el mundo se encuentra en una etapa de metamorfosis estructural, consecuencia de acontecimientos internacionales que transformaron los esquemas tradicionales de producción, comercio e inversión.

La pandemia por COVID-19, las tensiones geopolíticas entre China, Estados Unidos y Taiwán, los conflictos armados vigentes (Israel - Palestina, Rusia - Ucrania, Israel - Irán - Estados Unidos, entre otros), las irrupciones logísticas globales, y la rápida y creciente digitalización, evidenciaron la fragilidad de las CGV, cuestionando tanto los modelos vigentes, como la permanencia del acostumbrado esquema de producción global. En consecuencia, diversas multinacionales han replanteado sus estrategias de localización, abastecimiento e inversión, con la intención de administrar los riesgos y fortalecer la resiliencia de sus cadenas de suministro (Gereffi, 2020).

Por décadas, el esquema predominante en la organización global de la producción, se sustentó en estrategias de *offshoring*, esquema que implica el traslado de una o más etapas del proceso de producción a naciones caracterizadas por costos laborales bajos, disponibilidad de insumos y ventajas comparativas asociadas a la eficiencia productiva. No obstante, el incierto escenario contemporáneo, evidencia que los costos bajos de mano de obra, no pueden ser el único o más relevante criterio en la toma de decisiones sobre localización y deslocalización productiva. Tal como lo refieren Alfaro y Chor (2023), factores como la estabilidad política, la cercanía geográfica, la seguridad jurídica, la infraestructura logística y la resiliencia institucional tienen una importancia creciente dentro de las estrategias corporativas globales.

Es así, como el *nearshoring* y el *friendshoring*, son ahora tendencia en la fragmentación global de los procesos productivos. El *nearshoring* es una táctica que implica la relocalización de etapas de un proceso productivo hacia naciones geográficamente cercanas a los principales mercados de consumo; el *friendshoring* es el traslado de los procesos productivos hacia naciones políticamente confiables y estratégicamente aliadas. Ambos conceptos integran un proceso de reconfiguración económica global orientado a disminuir vulnerabilidades y fortalecer la seguridad de las cadenas de suministro internacionales (Dussel, 2022).

Hablando particularmente de América Latina, la reconfiguración de las CGV, es una oportunidad para atraer flujos de inversión extranjera directa (IED), elevar el valor agregado de la producción regional, fortalecer la productividad y avanzar a técnicas de industrialización más evolucionadas. Una de las ventajas de esta región, es su cercanía geográfica con Estados Unidos y la existencia de acuerdos comerciales internacionales. No obstante, estos elementos, forman parte de un listado de requerimientos que tienen que cumplirse para que las naciones de la

zona realmente puedan ser vistas como un destino viable en el proceso de relocalización productiva, en esencia son: a) infraestructura adecuada, b) fortaleza institucional, c) marcos normativos pertinentes, d) estabilidad política, e) políticas de I+D y f) seguridad nacional.

Las CGV representan una forma de organizar la producción a escala internacional, en la que actividades como el diseño, la manufactura, el ensamblaje, la logística y la comercialización se distribuyen entre distintos países de acuerdo con sus capacidades, costos y condiciones de mercado. Este modelo se expandió impulsado por la búsqueda de eficiencia, reducción de costos y mayor rentabilidad, fortaleciendo la interdependencia entre empresas, proveedores y mercados de diferentes regiones (Gereffi et al., 2005; Gereffi, 2018; Gereffi & Fernández-Stark, 2016).

No obstante, participar en las CGV no garantiza que los beneficios se distribuyan de manera equitativa, mientras algunas naciones concentran actividades de mayor valor agregado, otras permanecen vinculadas a la manufactura, el ensamblaje o la extracción de recursos naturales. Por ello, la integración a estas cadenas puede generar inversión, empleo y exportaciones, pero no necesariamente implica transferencia tecnológica, escalamiento productivo o una mayor apropiación local del valor. En este sentido, resulta fundamental analizar no solo cuánto participa una economía en las CGV, sino también qué actividades desarrolla y qué capacidades logra construir.

Esta situación es especialmente relevante para América Latina, donde la integración a las CGV puede impulsar la industrialización, pero también generar dependencia tecnológica, especialización en actividades de menor valor agregado y una mayor presión sobre los recursos naturales. Por ello, las CGV no deben verse como un mecanismo de desarrollo, ya que sus resultados dependen de la posición que ocupan los países dentro de la cadena, de sus capacidades productivas e institucionales y de las posibilidades de avanzar hacia actividades de mayor valor agregado (Gereffi et al., 2005; Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Si a esta discusión se incorpora la dimensión ambiental, la fragmentación productiva puede favorecer la eficiencia y la adopción de tecnologías más limpias, pero también trasladar actividades intensivas en energía, materiales y recursos naturales hacia territorios con menores capacidades regulatorias. De ahí la importancia de distinguir entre *environmental upgrading*, asociado con mejoras en el desempeño ambiental, y el *environmental downgra-*

ding, relacionado con la generación o traslado de mayores cargas ambientales dentro de las cadenas (Krishnan et al., 2023). La evidencia muestra que estos efectos no son uniformes. Para América Latina, este escenario plantea un desafío adicional, asociado al aprovechamiento de la relocalización productiva sin reproducir esquemas de especialización basados exclusivamente en bajos costos o en la explotación de recursos naturales. La transición hacia el *nearshoring* y el *friendshoring* puede representar una oportunidad para elevar el valor agregado y fortalecer las capacidades productivas regionales, pero requiere políticas que promuevan innovación, transferencia tecnológica y un uso más eficiente de los recursos.

Las CGV son uno de los principales mecanismos de integración económica internacional, ya que permiten fragmentar los procesos productivos entre distintas naciones, partiendo de sus ventajas competitivas. Las CGV, permiten a las empresas multinacionales distribuir las etapas de diseño, manufactura, ensamblaje y comercialización en diversas regiones del mundo con el propósito de maximizar eficiencia y competitividad (Gereffi, 2018). No obstante, las contingencias globales, han evidenciado que la estrategia original basada en bajos costos, se acompaña de una elevada vulnerabilidad ante las externalidades globales. La pandemia por el COVID-19, puso en evidencia el elevado riesgo que implica para una empresa, la dependencia en torno de proveedores y centros manufactureros concentrados regionalmente; disrupciones como el cierre de fronteras, la escasez de insumos estratégicos, la interrupción en transportes marítimos, entre otras, afectaron considerablemente a la industria global, generando pérdidas económicas significativas; bajo el planteamiento de Pla-Barber et al. (2021), la pandemia de COVID-19 discutió algunos de los supuestos fundamentales sobre los que se habían CGV, afirmando que la empresas multinacionales deberán replantear la gobernanza y configuración de sus cadenas de suministro para incrementar su resiliencia.

Otro suceso que aceleró la relocalización de la producción, son las constantes tensiones comerciales entre las dos naciones que más se disputan la hegemonía mundial. Lo que ocurre entre Estados Unidos y China impacta en todos los ámbitos de la economía global. La imposición de aranceles, restricciones tecnológicas y políticas de seguridad económica incentivó a muchas empresas a diversificar sus cadenas de suministro para disminuir riesgos geopolíticos y reducir la dependencia de mercados considerados estratégicamente vulnerables (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2023).

Bajo el escenario anteriormente descrito, el *friendshoring*, puede considerarse una estrategia de resiliencia en las CGV. De tal forma que la regionalización de la producción, la diversificación de proveedores y la negociación con países cuyos planes de desarrollo son convergentes representan más que una ruptura total con el anterior esquema de internacionalización de la producción. Es un proceso de adaptación estratégica por parte de las multinacionales, ante un entorno internacional caracterizado por incertidumbre, volatilidad y creciente competencia geopolítica (Alfaro & Chor, 2023).

En América Latina, hay situaciones que favorecen su integración a las CGV, desde las recientes dinámicas de relocalización productiva. Una de las principales ventajas, es su cercanía geográfica con Estados Unidos, seguida de la existencia de tratados comerciales y la dinámica de desarrollo que caracteriza a los sectores manufactureros. Esto acompañado de las ya conocidas características de costos de mano de obra. La relocalización de la producción a nivel global, sin duda representa la oportunidad de robustecer cadenas regionales de suministro en América Latina, y promover el desarrollo industrial. Si los gobiernos implementan las políticas económicas adecuadas, la llegada de nuevas inversiones sí puede traducirse en nuevos empleos, en el aumento de las exportaciones con mayor valor agregado, en transferencia tecnológica, en mejoras en la calidad de vida de la población y desde luego en el dinamismo de la región.

Al respecto, es importante considerar todos los matices, entre ellos, la creciente demanda de minerales estratégicos, necesarios para la transición energética y la electromovilidad, situación que incorpora posibilidades para naciones latinoamericanas poseedoras de reservas de litio, cobre y otros recursos críticos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2023). Sectores como el automotriz, aeroespacial, electrónico y de dispositivos médicos han experimentado importantes procesos de expansión asociados a estrategias de *nearshoring* y *friendshoring* (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022).

La creciente integración de América Latina a las CGV también plantea desafíos relacionados con la disponibilidad y el uso sostenible de los recursos naturales. La expansión de sectores como la electromovilidad, la electrónica y las energías renovables incrementa la demanda de minerales críticos, agua y energía, por lo que una estrategia de relocalización basada únicamente en la explotación de ventajas naturales podría reproducir esquemas de especialización extractiva y aumentar las

presiones ambientales. En este contexto, la economía circular adquiere relevancia como una alternativa para reducir el consumo de recursos, aprovechar los materiales durante un mayor tiempo y disminuir la generación de residuos. La incorporación de la economía circular en las CGV requiere políticas públicas que promuevan la innovación, el reciclaje, la reutilización de materiales, la eficiencia energética y el desarrollo de procesos productivos con menor impacto ambiental.

El escenario anterior, implica retos considerables, América Latina no es la única región del mundo que por sus rasgos estructurales demanda IED, a nivel global la atracción de inversiones es un tema de agenda pública, por lo que las naciones que deseen ser consideradas como destino de estas inversiones, tienen que trabajar en diversos temas. Uno de ellos, es la deficiente infraestructura logística y energética, se requieren canales de comunicación que garanticen la conectividad terrestre, aérea, marítima y digital (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023). Un segundo elemento es la necesidad de crear y mantener la estabilidad política, la certeza jurídica y la credibilidad institucional.

Los riesgos asociados a la integración en las CGV pueden analizarse desde cuatro dimensiones complementarias. Primero, en el ámbito económico, destaca la posible dependencia de empresas multinacionales y la necesidad de determinar qué proporción del valor generado permanece en las economías receptoras. En el productivo, el riesgo de concentrarse en actividades de ensamblaje o bajo valor agregado plantea el desafío de avanzar hacia procesos de *upgrading* tecnológico. En tercera instancia, en el ámbito social, la generación de empleos de baja calificación y la presión sobre infraestructura y servicios urbanos obligan a valorar si la llegada de IED se traduce efectivamente en mejoras en el bienestar de la población. Mientras que, en la dimensión ambiental, el incremento en el consumo de agua y energía, las emisiones, los residuos y la explotación de minerales plantea la necesidad de evaluar si el crecimiento industrial puede sostenerse sin aumentar las presiones sobre recursos naturales y ecosistemas. Estas dimensiones muestran que la integración a las CGV no debe valorarse únicamente por la capacidad de atraer inversión, sino también por sus efectos sobre el desarrollo productivo, social y ambiental de los territorios.

Otro desafío, es la previsión de un crecimiento planificado, no basta con recibir IED, se requiere un enfoque humano que tenga en cuenta los efectos sociales y ambientales asociados a la incorporación a las CGV y al desarrollo industrial que ello implica. Las naciones que

decidan posicionarse como receptoras de inversión, tienen que garantizar a la población los servicios precisos para una adecuada calidad de vida. Asimismo, deberán prever los riesgos sociales y ambientales asociados al crecimiento industrial acelerado. Es decir, el *friendshoring* debe acompañarse de una base de sostenibilidad humana y ambiental.

Otro elemento que no debe omitirse es la formación de capital humano; la educación superior tiene un papel estratégico, la relocalización productiva demanda recursos humanos especializados, con capacidad de dar respuesta a las exigencias tecnológicas y organizacionales vigentes. Por ello, las universidades de América Latina tienen que contemplar actualizaciones desde una perspectiva digital, así como, generar conocimiento científico asociado a temas de logística, comercio internacional, sostenibilidad, innovación y políticas públicas.

La actual reconfiguración de las CGV es uno de los procesos económicos más relevantes del siglo XXI. El *friendshoring* pone de manifiesto una nueva etapa del proceso de globalización para América Latina, dado que este escenario es una oportunidad histórica. No obstante, para lograr una adecuada integración en las CGV, los gobiernos deben tener claros los retos y la forma de afrontarlos. De igual manera, será crucial la colaboración entre gobiernos, empresas, universidades y centros de investigación; confirmando así, que el *friendshoring* es un proceso integral y estratégico.

Conclusiones

La reconfiguración de las CGV impulsó la adopción de estrategias como el *friendshoring* y el *nearshoring*, mismas que buscan inyectar resiliencia, estabilidad y confianza a la economía global en general, y en lo particular entre socios comerciales. En este escenario América Latina posee ventajas que favorecen su integración a estas nuevas dinámicas, no obstante, enfrenta el reto de fortalecer su infraestructura e instituciones.

La revisión realizada permite señalar que la integración a las CGV no garantiza por sí misma procesos de desarrollo sostenible. Si bien la llegada de IED puede contribuir al crecimiento de las exportaciones, la generación de empleo y el desarrollo industrial, sus beneficios dependen de la posición que ocupen las economías dentro de las cadenas y de su capacidad para avanzar hacia actividades de mayor valor agregado, transferencia tecnológica e innovación. Asimismo, la expansión productiva puede generar riesgos económicos, sociales y ambientales asociados con la

dependencia tecnológica, la especialización en actividades de menor valor agregado y la presión sobre recursos naturales, energía y ecosistemas. En este sentido, el aprovechamiento de las oportunidades derivadas del *nearshoring* y el *friendshoring* requiere una visión integral que considere no solo la atracción de inversiones, sino también sus efectos sobre el desarrollo productivo y la sostenibilidad.

Este análisis se limita a una revisión documental que no aporta evidencia empírica; se concluye que la atracción de inversiones asociadas a la relocalización productiva demanda políticas públicas encaminadas al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la innovación. En particular, dichas políticas deben favorecer el escalamiento productivo, la generación de mayor valor agregado, la formación de capital humano, el desarrollo tecnológico y el uso eficiente de los recursos naturales. En este contexto, la economía circular adquiere especial relevancia como una vía para reducir las presiones ambientales asociadas al crecimiento industrial y promover un uso más eficiente de materiales, energía y recursos. Como línea futura de investigación, se tiene un importante vacío en estudios empíricos que exploren el impacto del *friendshoring* en el desarrollo de las economías latinoamericanas, particularmente en términos de crecimiento, productividad, generación de valor y sostenibilidad.

Contribuciones de autoría

Ruth Ortiz Zarco realizó la conceptualización del tema, la búsqueda y revisión de literatura especializada, el análisis e interpretación de la información documental, la redacción del borrador original y la revisión y edición final del manuscrito. Como apoyo para la revisión de estilo y mejora de la redacción académica, se utilizó una herramienta de inteligencia artificial generativa. La autora verificó, revisó y validó íntegramente el contenido final del manuscrito y asume plena responsabilidad por este.

Declaración de disponibilidad de datos

Los datos empleados en este documento conciernen exclusivamente a fuentes documentales de acceso público citadas en la sección de referencias. No se generaron ni analizaron conjuntos de datos originales durante el desarrollo de este estudio.

Referencias bibliográficas

- Alfaro, L., & Chor, D. (2023). Global supply chains: The looming “great reallocation”. National Bureau of Economic Research. Working Paper No. 31661: 1-49. <https://doi.org/10.3386/w31661>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Nearshoring can add annual \$78 billion in exports in Latin America and the Caribbean. <https://www.iadb.org/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). Minerales críticos para la transición energética y la electromovilidad: Oportunidades para el desarrollo regional. CEPAL. <https://www.cepal.org/>
- Dussel, E. (2022). Nearshoring en México y América Latina: Oportunidades y desafíos ante la reorganización global. *Revista de Economía Mundial*, 61, 45–63.
- Gereffi, G. (2018). Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism. Cambridge University Press.
- Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287–301. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00062-w>
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). Global value chain analysis: A primer (2nd ed.). Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Krishnan, A., de Marchi, V., & Ponte, S. (2023). Environmental upgrading and downgrading in global value chains: A framework for analysis. *Economic Geography*, 99(1), 25–50. <https://doi.org/10.1080/00130095.2022.2100340>
- Organización Mundial del Comercio. (2023). World Trade Report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future. WTO Publications. <https://www.wto.org/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). Shifting global value chains and implications for Latin America. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>
- Pla-Barber, J., Villar, C., & Narula, R. (2021). Governance of global value chains after the COVID-19 pandemic: A new wave of regionalization? *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 204–213. <https://doi.org/10.1177/23409444211020761>

Licencia: Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

