



Por un Bosque Sostenible

III CONVENCIÓN NACIONAL MADERERA

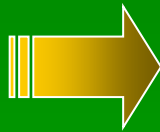
Pucallpa 02 Noviembre 2007

LAS MANUFACTURAS DE MADERA Y NUEVOS ESTILOS DE GESTIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

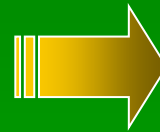
*Wilfredo Jurado
Senior Technical Adviser ITC UNCTAD/OMC
Asesor Técnico Principal Proyecto BOL/61/100*

MANUFACTURAS DE MADERA: Patrones de consumo

**Crecimiento
económico**

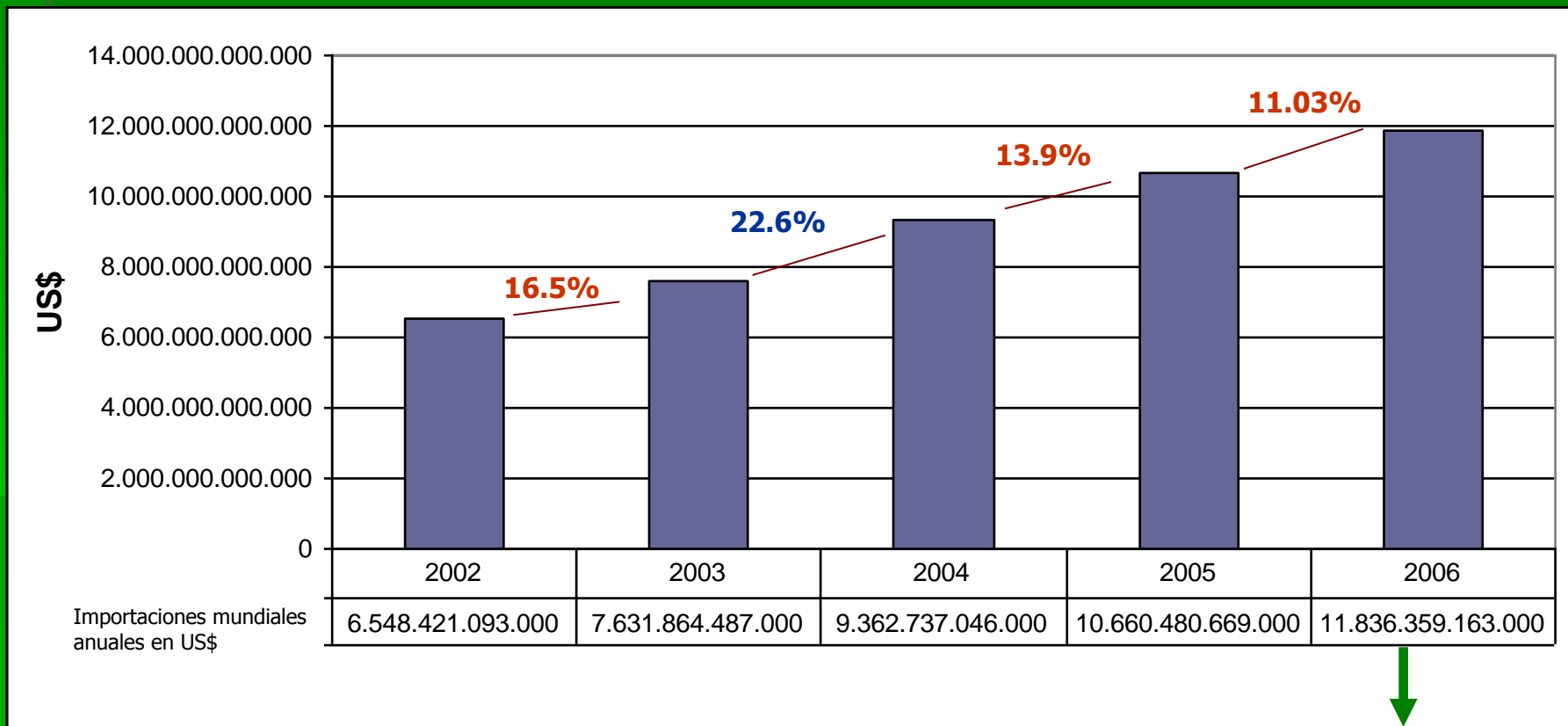


**Industria de
construcción**



**Compras de
Manufacturas
de Madera**

Crecimiento del Comercio Internacional Mundial



375.000 US\$/seg.

Tasas Anuales de Crecimiento PBI

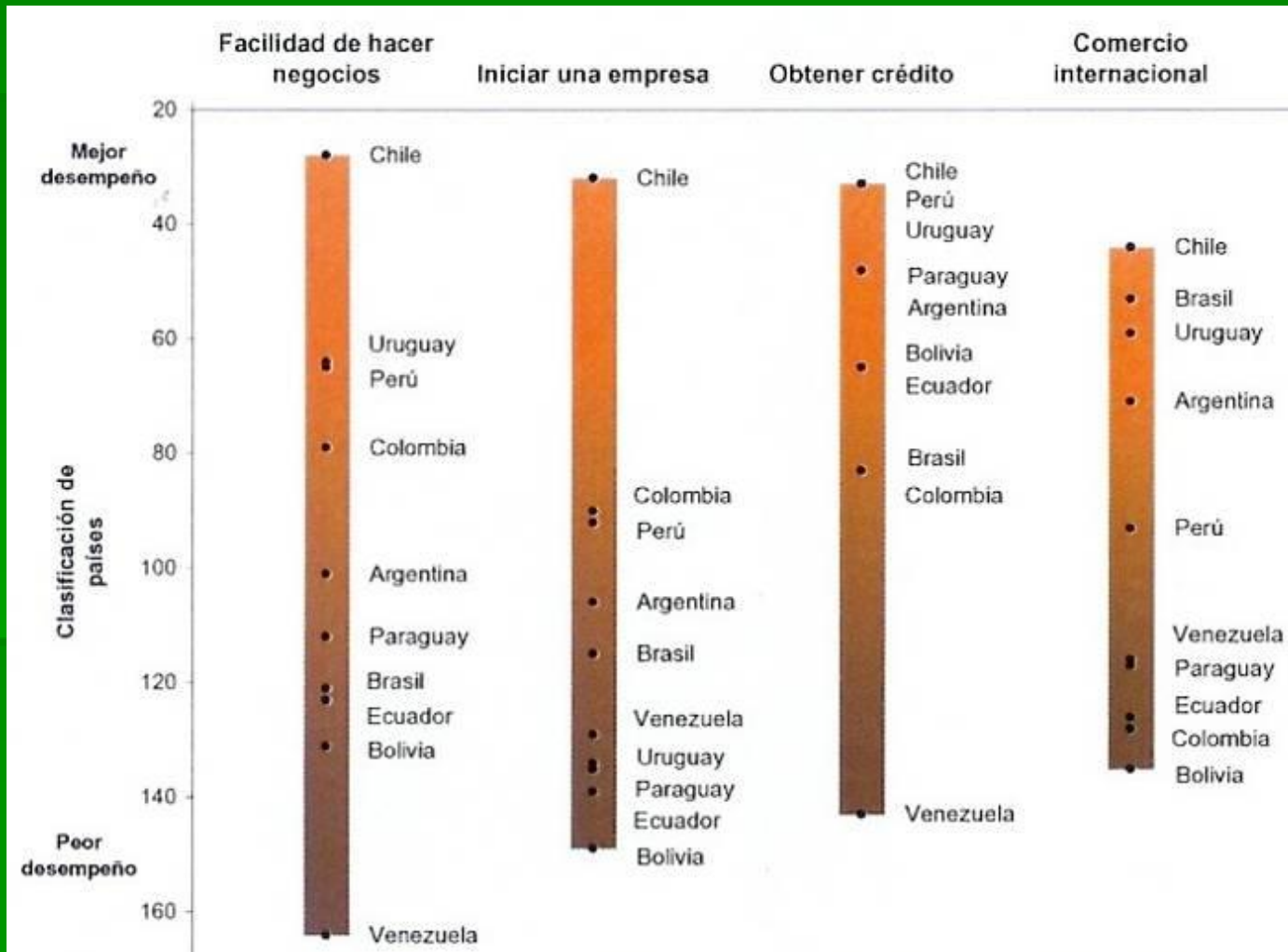
Región \ Año	2003	2004	2005	2006
Economía mundial	4	5,1	4,3	3,8
Economías Avanzadas	1,9	3,3	2,5	3,1
Estados Unidos	2,7	4,2	3,5	3,4
Zona Euro	0,7	2	1,2	2,4
Japón	1,4	2,7	2	2,9
Asia en Desarrollo	8,1	8,2	7,8	7,7
China	9,5	9,5	9	10,7
India	7,4	7,3	7,1	9
Brasil	0,5	4,9	3,3	2,8
México	1,4	4,4	3	3,5

Desempeño exportador de Sudamérica 2005

País	Exportaciones (millones de US\$)	Exportaciones / PIB (%)	Exportaciones per cápita (US\$)	Crecimiento del valor exportado (% año)	Participación en exportaciones de la región (%)	Clasificación IDH (entre 177)
Brasil	116.074	19	623	19	18	69
Venezuela	55.479	57	2.087	22	3	72
Argentina	40.074	37	1.034	11	36	36
Chile	38.578	41	2.367	20	12	38
Colombia	21.169	22	464	15	22	70
Perú	17.098	25	611	26	16	82
Ecuador	9.863	33	746	21	19	83
Uruguay	3.399	26	981	13	28	43
Bolivia	2.793	32	304	2	65	115
Paraguay	1.791	25	291	13	60	91
Sudamérica	306.317		820	18		

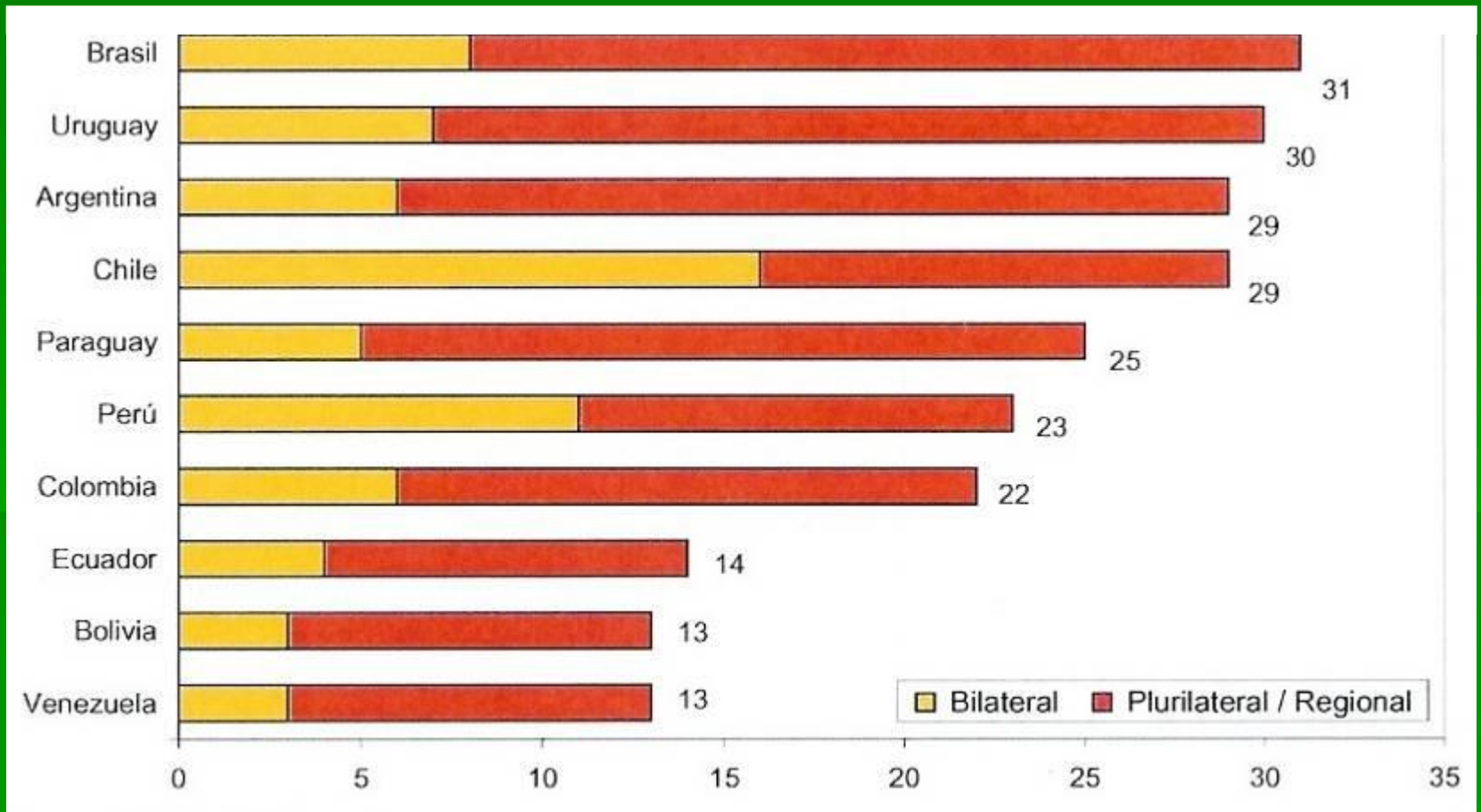
Fuente: CCI – Banco Mundial – PNUD
© CCI

Entorno de negocios en Sudamérica (2007)

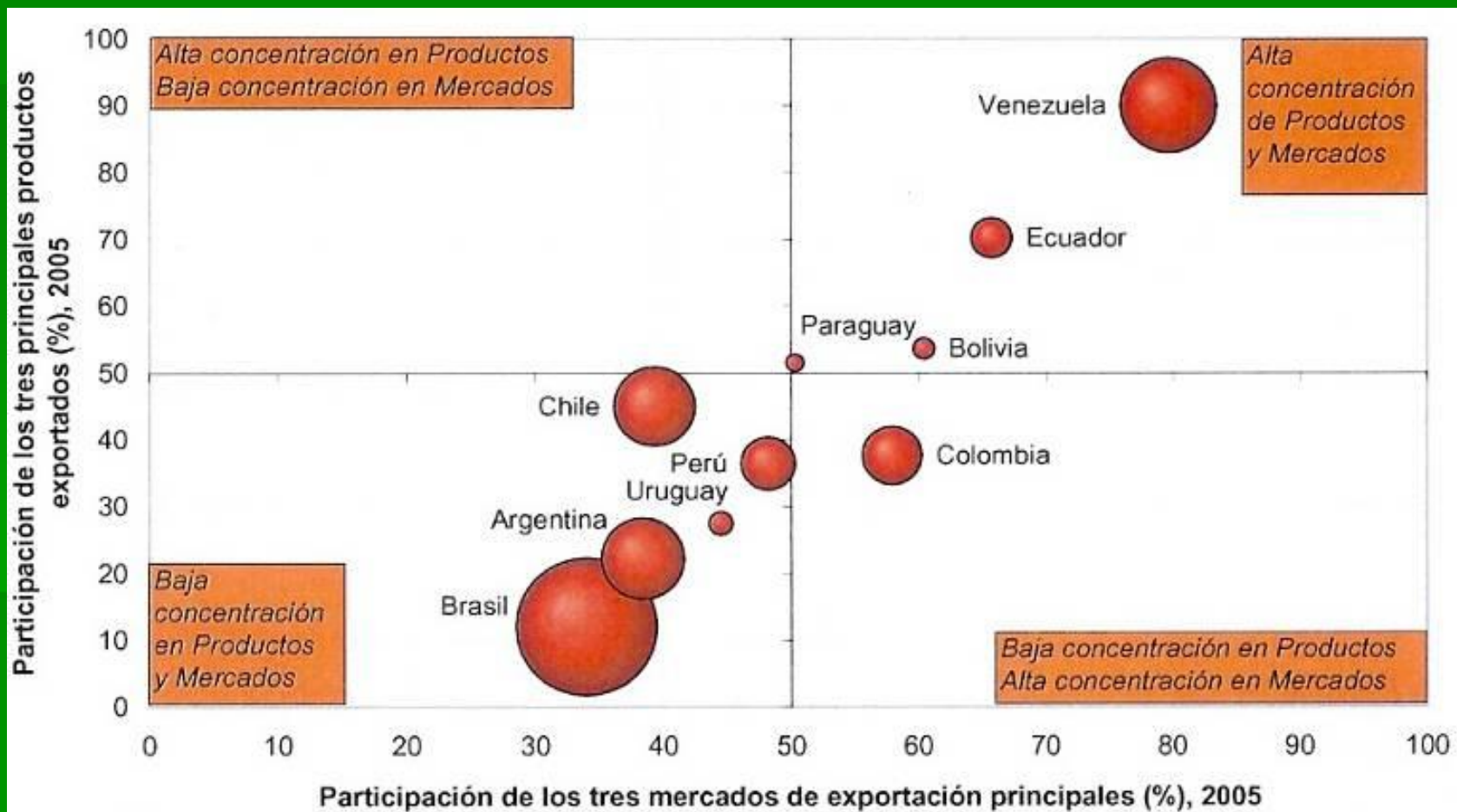


Sudamérica

Acuerdos comerciales vigentes o en negociación (2007)



Sudamérica: Concentración de productos y mercados



Fuente: CCI 2005 Trade Map www.trademap.org

El tamaño de las burbujas es proporcional a las exportaciones totales del país en 2005

Perú tiene baja concentración en productos y mercados en general, pero tiende a concentrarse en pocos mercados

Nuevo paradigma del comercio internacional

El comercio exterior ha pasado del viejo paradigma **unidimensional** (promoción de la oferta exportable) a un nuevo paradigma **tridimensional**

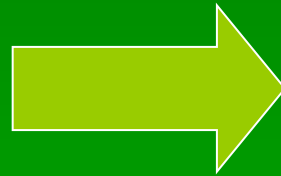
Nuevo paradigma

- La primera dimensión es **internacional**: con una producción de calidad en respuesta a una demanda identificada (abierto a exportar a cualquier mercado y con capacidades para enfrentar la competencia)
- La segunda dimensión es **intranacional**: con necesidad de reconquistar y/o fortalecer su mercado base nacional bajo pena de ser atacado, siniestrado y desaparecer o ser comprado (es el efecto de las 3 etapas que abrió los mercados nacionales)
- La tercera dimensión es **transnacional**: con las posibles triangulaciones con socios estratégicos extranjeros e internacionales, para conquistar otros mercados (es también efecto de la multiplicación de los tratados de libre comercio)

Que además crea interrelaciones

Dónde

- **Información**
- **Conocimiento**
- **Innovación**
- **Gestión**



Dependen de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones

La globalización y los nuevos estilos de gestión

Deben responder a la Hipercompetencia Global, en los cuales:

I. Se verifica hasta en el **mercado local**

II. El más **veloz** impone el ritmo de la competencia

III. Llama a una **estrategia de movimientos** en vez de una de posiciones

Requerimientos específicos

- **Aprendizaje e innovación continua** con rapidez de respuesta y adaptabilidad
- **Multi-habilidades** para hacer multi-productos a través de multiprocesos de DIVERSIFICACION PERSONALIZADA
- Dedicación total al cliente: **calidad total**

Requerimientos específicos

Transición de la Industria Básica a la Industria Intensiva en Conocimiento



Del trabajador manual al trabajador del conocimiento

Empresas ganadoras y perdedoras del proceso de Globalización

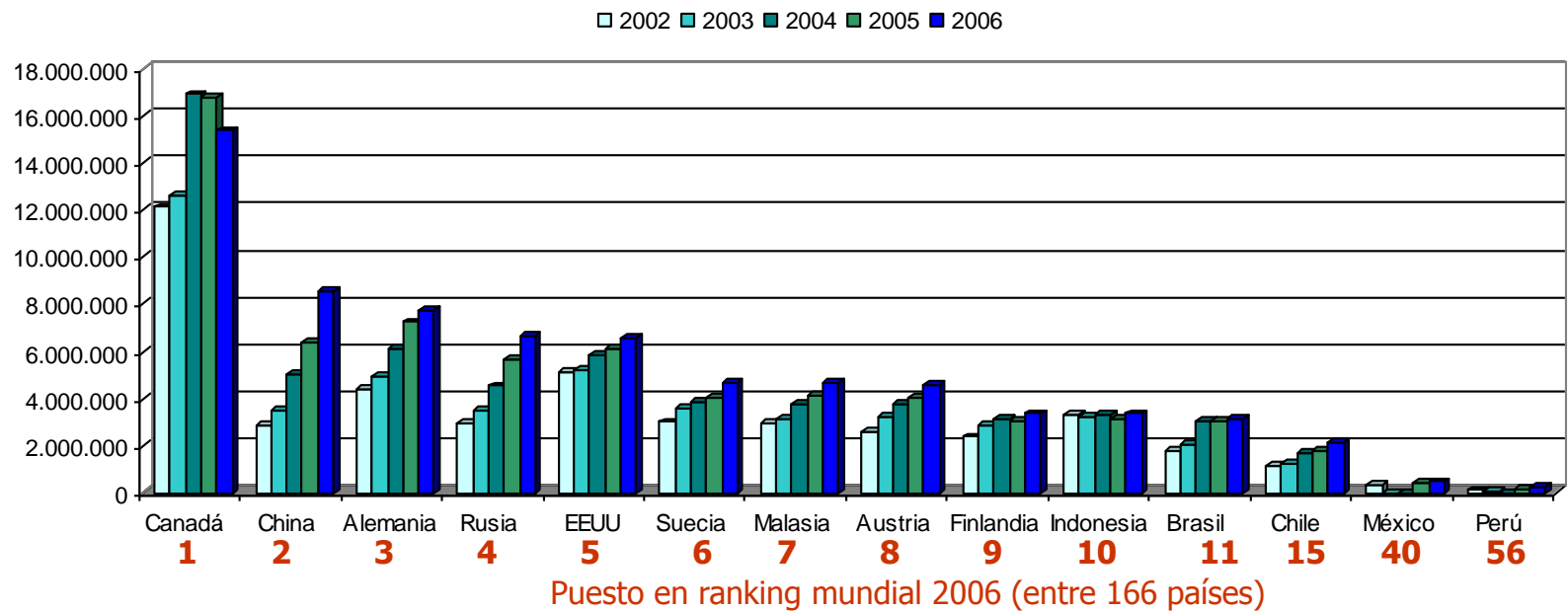


Exportaciones

Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera

Año	2002	2003	2004	2005	2006
Exportaciones mundiales en US\$	68.858.094.000	77.104.703.000	94.713.458.000	101.188.367.000	108,860'387.000

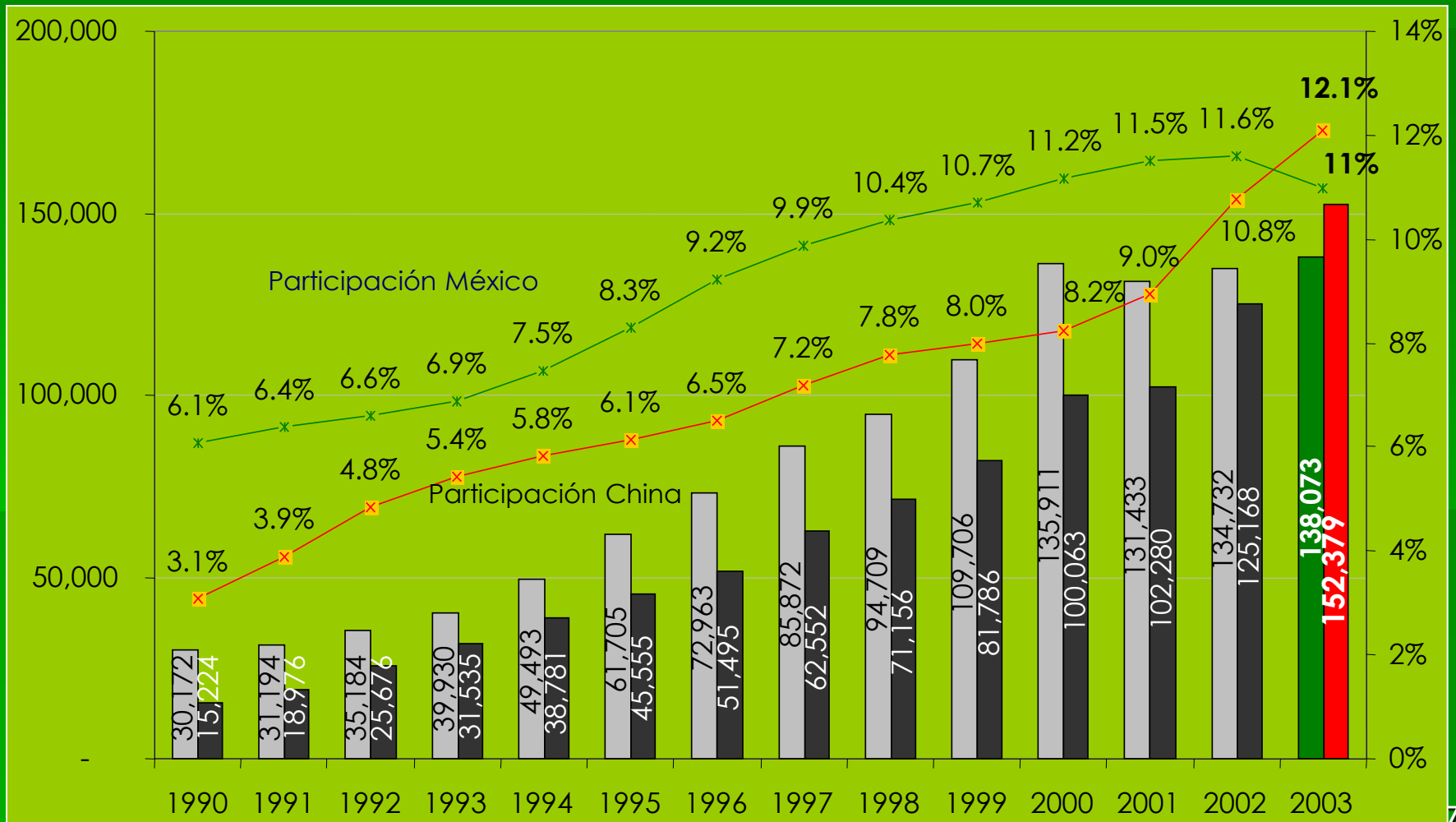
↑ Crecimiento del 58% en 5 años ↑



Expresado en miles de US\$

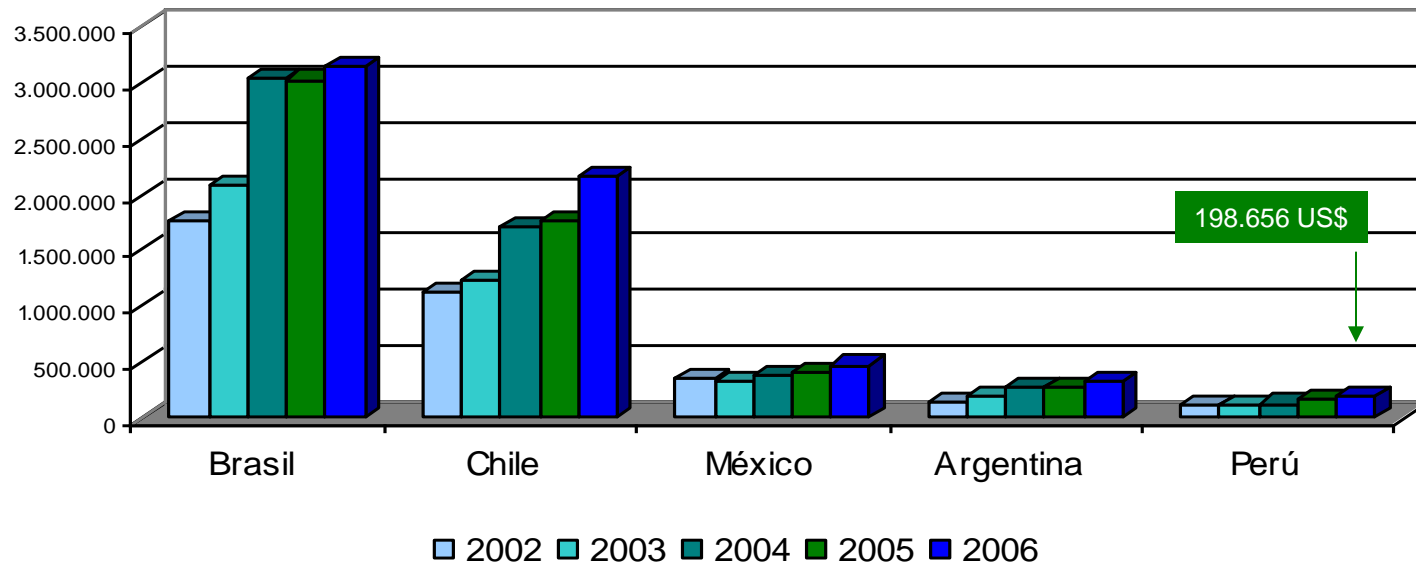
Sin llegar a ser una garantía

En 2003, China desplazó a México como segundo socio comercial de los EEUU



Exportaciones

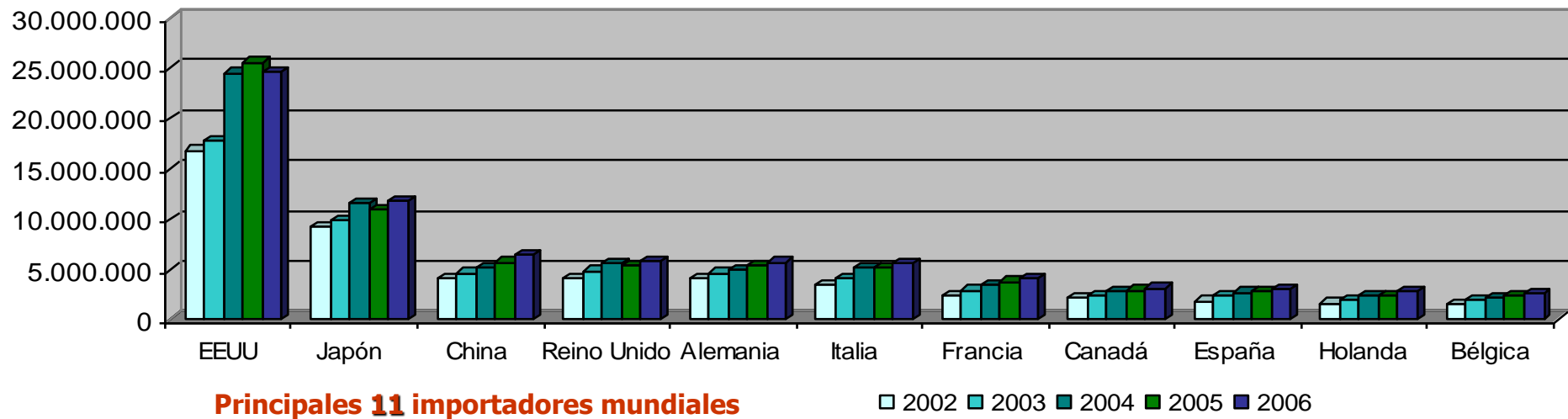
Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera (miles de US\$)



Países Exportadores de la región	Año				
	2002	2003	2004	2005	2006
Brasil	1.766.369	2.082.457	3.045.214	3.032.952	3.161.137
Chile	1.124.662	1.223.332	1.699.596	1.766.685	2.155.991
México	358.418	331.223	381.167	408.242	468.217
Argentina	139.069	195.508	272.355	275.759	326.782
Perú	103.064	97.327	122.146	152.932	198.656

Importaciones

Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera (expresado en miles de US\$)



Importadores	2002	2003	2004	2005	2006	Incremento 2002 – 2006
Estimación Mundo	73.554.976	83.348.221	101.724.687	107.144.757	111.858.252	52%
EEUU	16.808.968	17.718.612	24.497.408	25.572.435	24.635.701	46%
Japón	9.225.394	9.921.085	11.579.419	10.879.401	11.845.929	28%
China	4.142.786	4.642.504	5.203.967	5.712.843	6.460.065	56%
Reino Unido	4.168.893	4.843.639	5.612.831	5.403.269	5.772.060	38%
Alemania	4.058.130	4.644.908	4.919.472	5.431.102	5.730.330	41%
Italia	3.483.380	4.166.002	5.221.721	5.188.434	5.660.800	65%

Tendencias

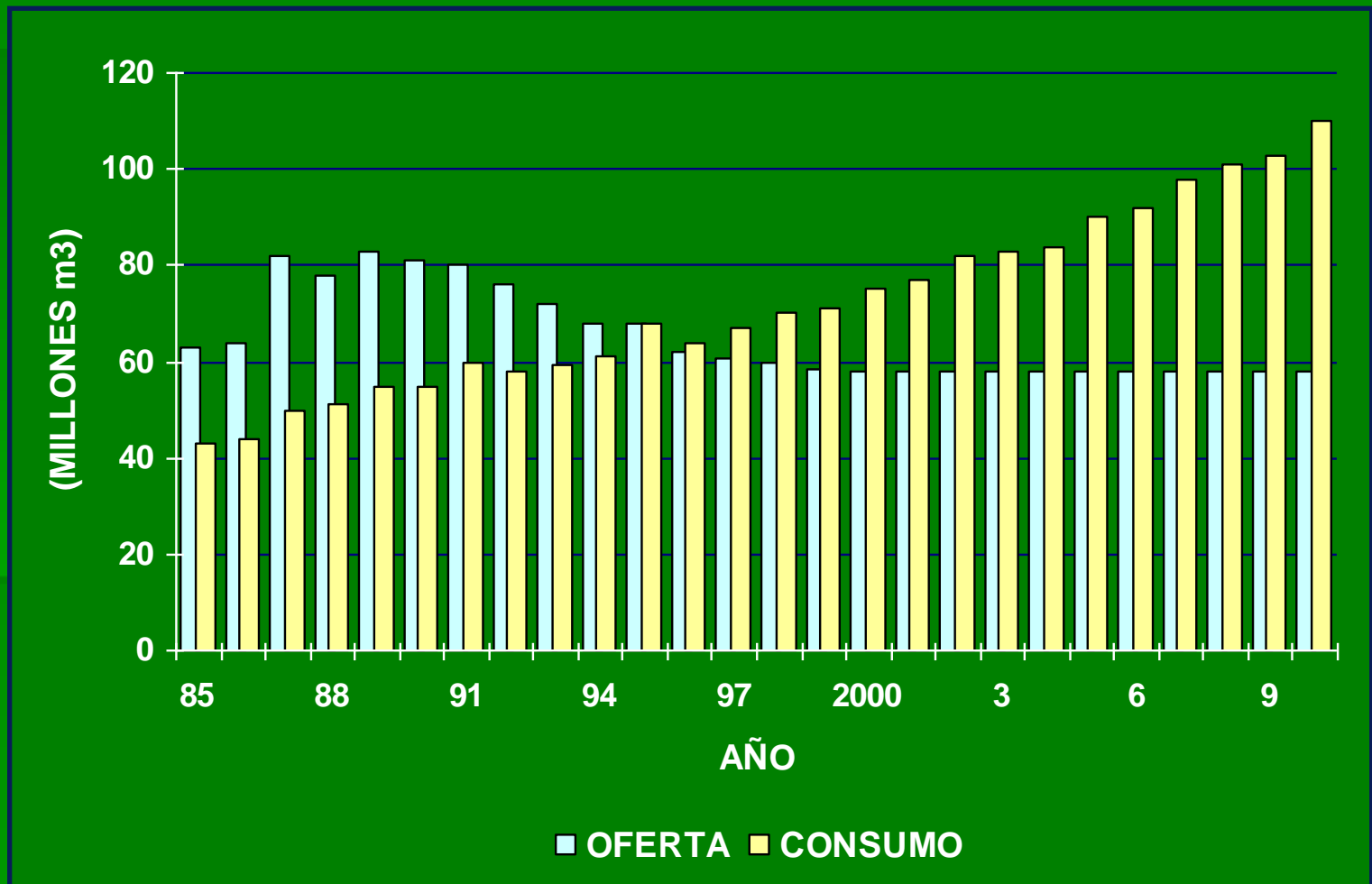
- II Semestre 2003: inició recuperación económica mundial (EE.UU. y Asia impulsaron estímulos para el crecimiento y emergieron los nuevos países miembros de la UE que tuvieron un buen desempeño económico).
- Para los próximos años se espera un gran incremento de la demanda de manufacturas de madera en Europa Occidental. Este, sin embargo, será un mercado muy competitivo, ya que tienen ventajas en producción y DFI sobre los países en desarrollo Además una importante parte de su demanda, se proveerá de los nuevos países miembros del bloque.
- El aumento gradual de la edad de la población europea, incrementa los requerimientos en cuanto al diseño de los muebles. En los siguientes 20 años la población de mayor edad mundial se situará mayormente en Europa Occidental. Los muebles terminados y de diseño, ya están dejando atrás las compras de madera aserrada y laminados de madera porque la mano de obra se irá tornando cada vez más costosa.

Tendencias

- De acuerdo a FAO, la demanda de manufacturas de madera se incrementará al mismo nivel del crecimiento de la población mundial.
- Tendencia de construcción de edificios: utilizar materiales para ensamblar, de modo que se puedan reutilizar y rediseñar espacios según cambien los gustos de la gente.
- Concepto "Do it yourself" y "RAT" vigente en la UE.
- Carpintería de construcción con "marcos de madera" (timber frame) que en EEUU es el 90% del mercado, se expande a la UE.
- China e India se afianzan entre los principales demandantes de manufacturas de madera. Han ocasionado profundas problemas en los precios y el comercio en general. El posible dumping de China con sus exportaciones a la UE es fuertemente cuestionado.

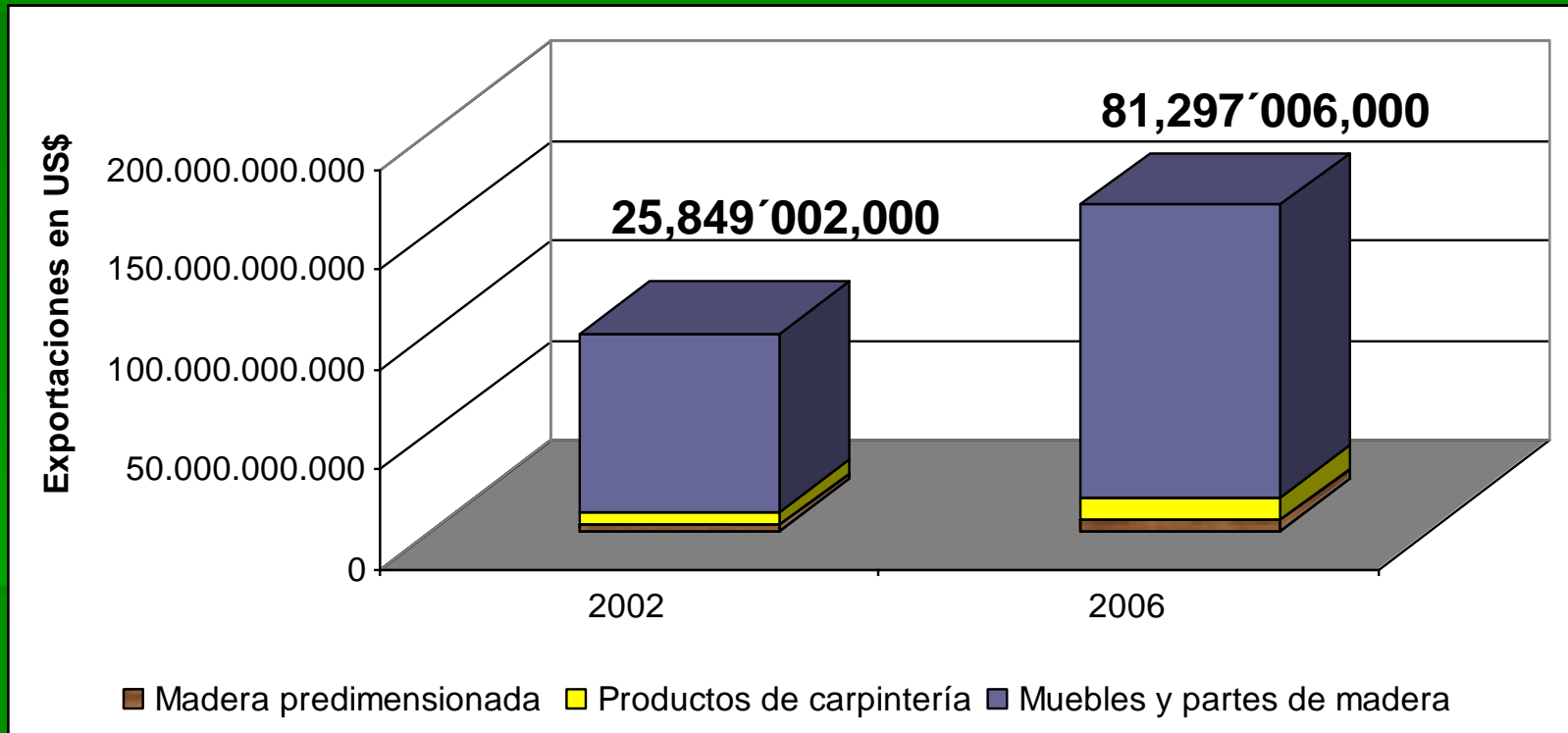
MADERA INDUSTRIAL

BALANCE DE LA OFERTA Y DEMANDA (REGIÓN ASIA - PACÍFICO)



FUENTE: STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA.

Importaciones mundiales de madera y manufacturas 2002 - 2006

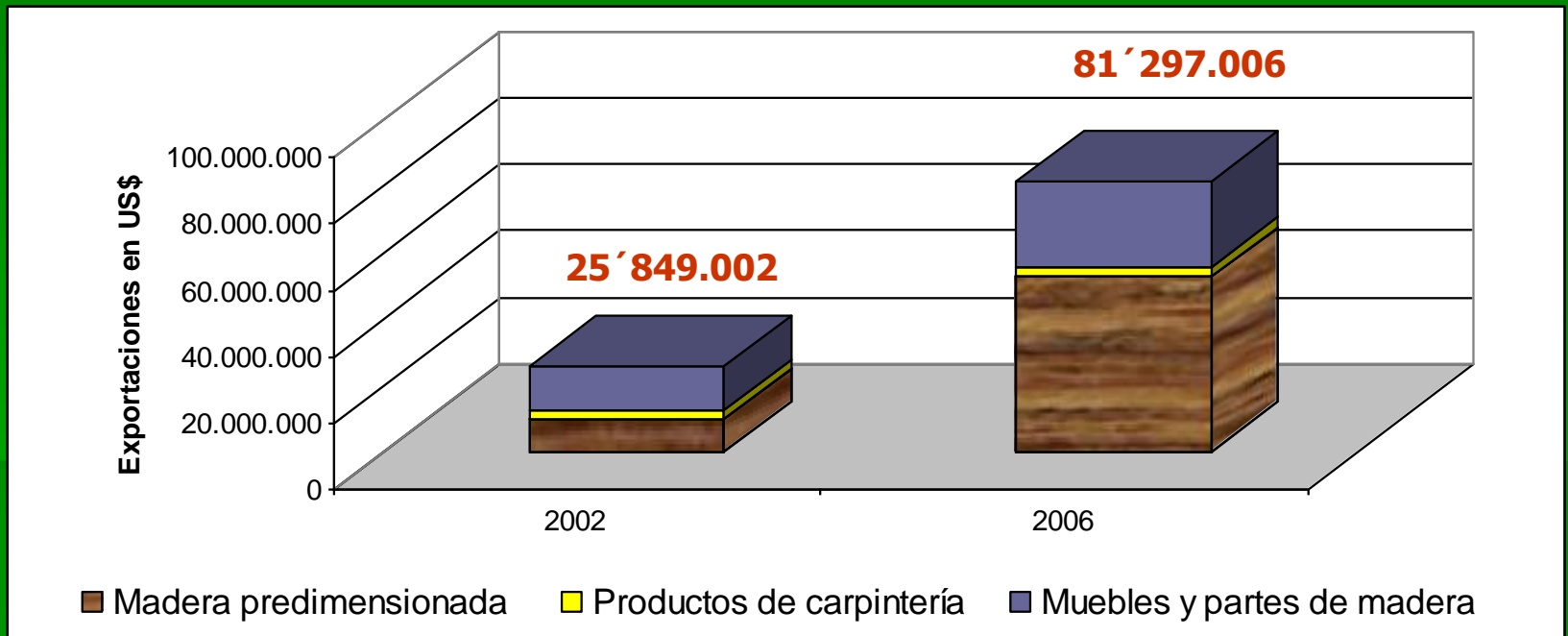


↓
Coníferas y no coníferas

↓
Ventanas
Puertas y marcos
Pisos y parkés

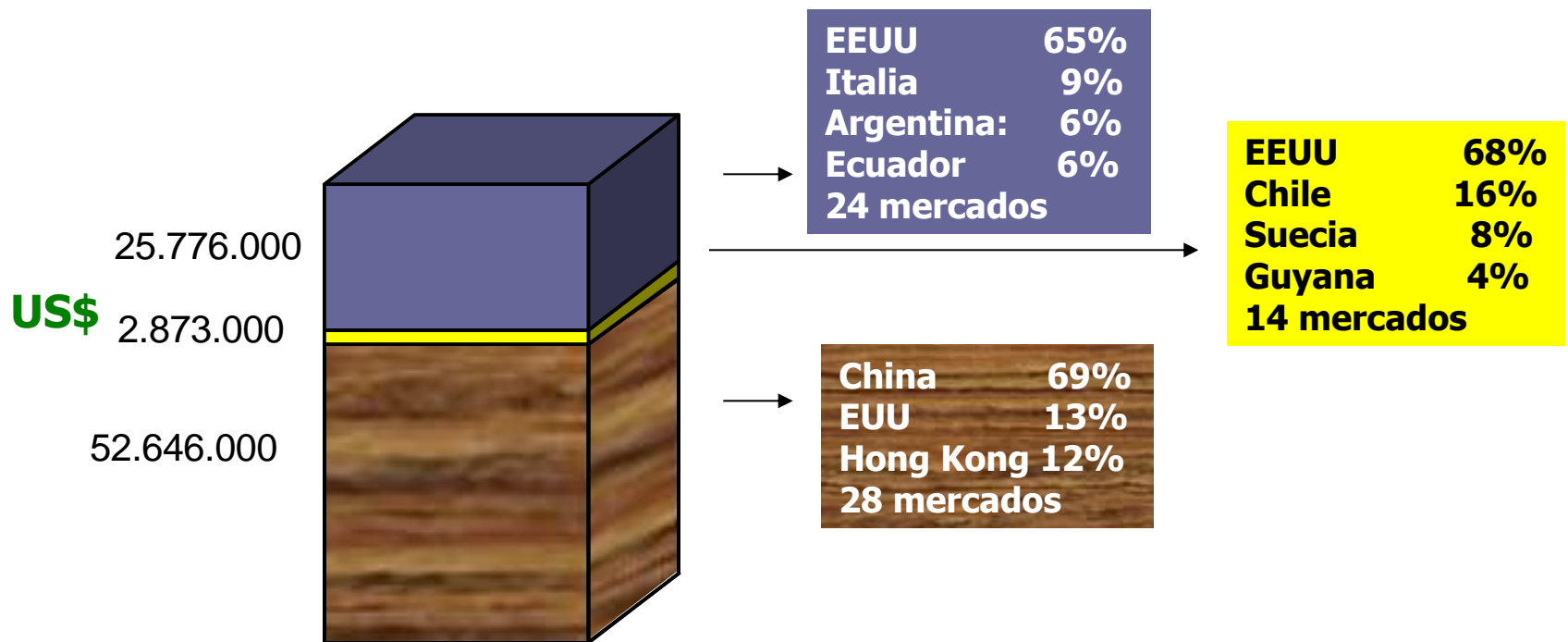
↓
Muebles de oficina, cocina, dormitorio,
Partes de muebles, asientos con armazón de madera

Perú: Exportaciones de madera y manufacturas 2002 - 2006



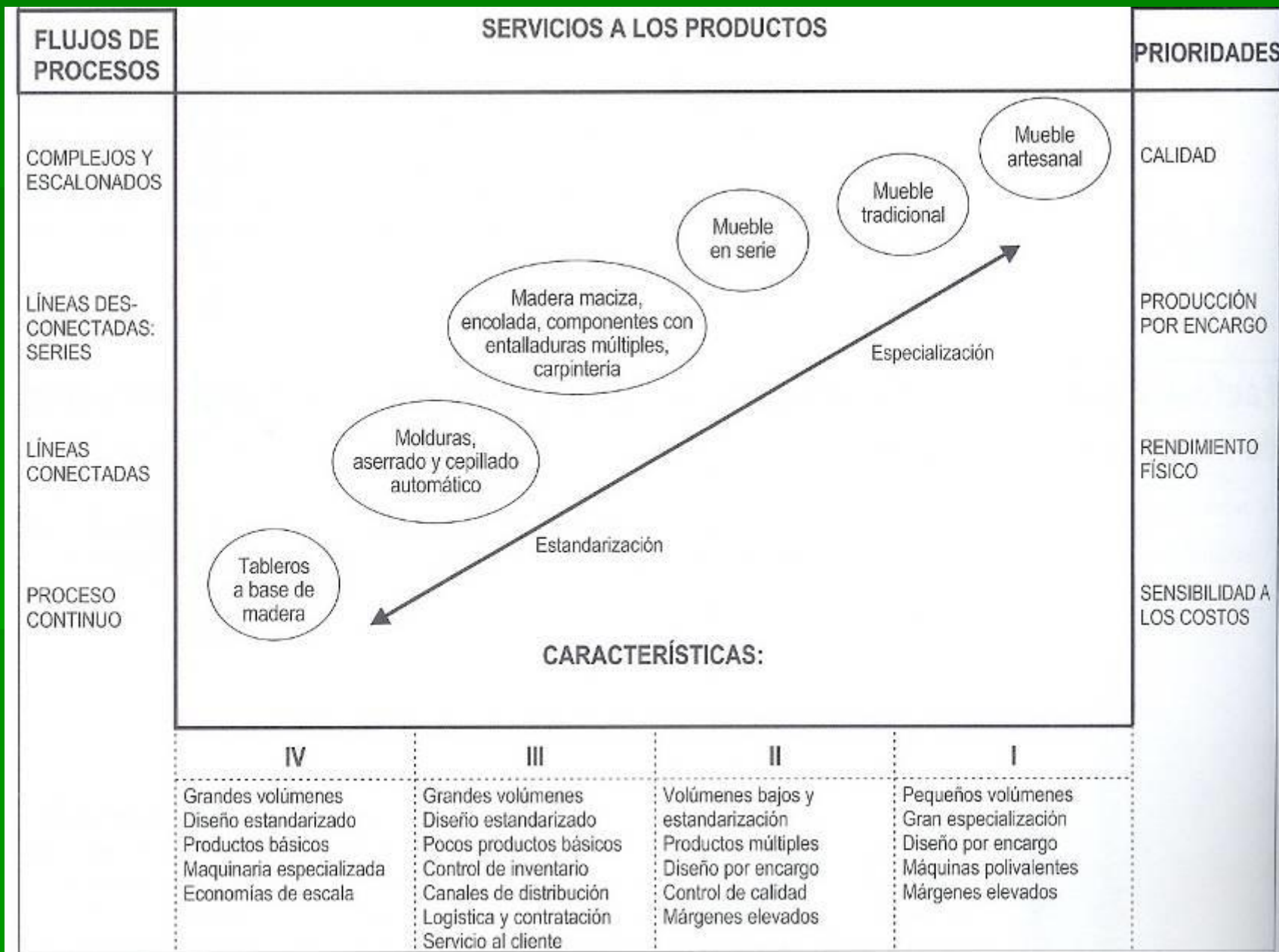
Perú: Exportaciones de madera y manufacturas 2002 - 2006

Principales mercados



Madera predimensionada
 Productos de carpintería
 Muebles y partes de madera

FACTORES ESENCIALES QUE DETERMINAN ESTRATEGIAS DE FABRICACIÓN EN LA TRANSFORMACIÓN DE MAYOR VALOR AGREGADO DE LOS PRODUCTOS DE MADERA



Oportunidades de mercado observadas

- Países alguna vez famosos por sus exportaciones (nuevas economías industrializadas – NICs de Asia), están ahora declinando en participación y volumen, en contraste al crecimiento de China y el elevado nivel de inversión localizada allí por las industrias estadounidenses. La compra de productos semielaborados y partes y piezas por la industria del mueble de EEUU ha sido el factor clave para este comercio
- Las importaciones de EEUU han estado creciendo de manera rápida especialmente, dormitorios. También muebles de sala, comedor, pequeños y ocasionales, partes y piezas y muebles de cocina (armarios) han reportado importantes incrementos en sus importaciones
- Muebles ocasionales tales como pequeñas mesas, mamparas, ofrecen nuevas opciones. Las importaciones dominan en este tipo de muebles dada la facilidad para transportarlos, su reducido volumen además de que proveen nuevos diseños de forma rápida

- Mejores oportunidades en Europa: muebles de dormitorio y sala de diseño étnico; muebles listos para ensamblar (RTA), muebles para oficina en casa, muebles pequeños/ocasionales, muebles para niños y para personas de la tercera edad. Muebles multifuncionales, para ahorro de espacios y muebles planos se proyectan a alcanzar altas tasas de crecimiento
- En el Reino Unido, el mueble de sala exhibe buenas tendencias, el entretenimiento tecnológico busca mejores soluciones de ubicación y almacenamiento, lejos de elementos metálicos y plásticos. Los muebles de hogar-oficina muestran crecimiento, incitado por los cambios de estilo de trabajo y el incremento de computadoras en casa
- En Europa, la importación de muebles se centra en los países de Europa Este, que define la baja penetración de productos de Asia y Latinoamérica

- En Japón, la continua diversificación de la demanda e importaciones se ha convertido en característica del mercado japonés de muebles, más allá de las habilidades de la industria local
- La penetración de las importaciones crece y los consumidores son cada vez más exigentes en calidad, más que en precios como guía, como lo era anteriormente
- Los consumidores ahora aceptan que “el precio está justificado por la calidad”. Mayores y variadas demandas han sido expresadas por productos que combinan con estilos de vida individuales, preferencias de colores y diseño.
- Las vivienda japonesa se ha conservado pequeña: demanda muebles pequeños, muebles esquineros, con depósitos colgantes como armarios y vestidores. Paralelamente, la tradicional simplicidad en cocina y comedor, permite diversidad de muebles y vajilla impulsando la demanda de mesas y despensas más grandes.

Oportunidades de mercado observadas

- El mercado más grande sigue siendo el norteamericano, muy accesible para el mueble importado
- Las oportunidades son descritas como infinitas, pero a no ser que el diseño sea el adecuado, la infraestructura para la fabricación y el acabado adecuados, además de facilidades para el fluido acceso de contenedores con rápido transporte, las posibilidades de una presencia fuerte en el mercado, podrían ser muy pequeñas.

Directrices del desarrollo de productos y mercados

La experiencia del mercado indica que la moda en los muebles de hogar tiende a ser volátil: lo que es "in" para este año, podría desvanecerse el próximo año. El problema básico es que mientras inversiones deberían ser planificadas a largo plazo, la moda en el mercado del mueble cambia cada vez con mayor rapidez

Las nuevas colecciones deben ser creadas en intervalos más cortos para estar de acuerdo con las oportunidades de mercado

Antes

Gestión de producción

Ahora

Gestión de información y conocimiento
Redes y contactos

Gestión y desafío

- Aumentar la transformación de mayor valor agregado no depende solamente de disponibilidad de materias primas, instalaciones, financiación y mercados. Otros requisitos esenciales son:
 - Trabajadores calificados
 - Productos bien diseñados
 - Clima de inversión favorable
 - Infraestructura física e institucional desarrollada
 - Lo más importante: la **calidad de los directivos que regirán estas empresas**

Países en desarrollo

Empresa promedio

Directivo de los muchos oficios

Resta eficiencia
a su gestión
empresarial

Inserción internacional: Sistemática, integral, multidisciplinaria, simultanea y de lenta maduración



Competitividad = Eslabón más débil de la cadena

- **Proyectos de exportación: deseable tratarlos individualmente para favorecer el seguimiento**
 - **Estrategias de internacionalización se formulan bajo criterios de disminución de riesgos, plazo y costos**
 - **Los nuevos estilos de gestión, mejoran la calidad de las decisiones en función de la calidad de la información que manejan**
-
- **Se analiza casi todo, muy poco queda al azahar (Tsun Su)**

- ✓ La inserción internacional exitosa es mas un problema de oferta que de demanda
- ✓ Es indispensable adecuada conexión de mercados – definición de productos generalmente asociados a una disminución de catálogos para lograr competitividad a base de especialización
- ✓ Una definición geográfica como punto de partida....

.... y se requiere una estrategia activa

LOS ESTADOS UNIDOS DE CHINA: POLOS REGIONALES-CLUSTERS-MUNICIPIOS

Región Zhongguancun

- Investigación Tecnológica
- Aeroespacial

Región Shandong

- Producción de vegetales fríos y alimentos procesados
- Electrodomésticos

Región Delta Zhu Jiang

- PC's y componentes
- 50,000 proveedores de Componentes electrónicos
- Equipo de telecomunicaciones y productos electrónicos



Región Liadong (North-East)

- Industria pesada

Región Delta - Jiang

- Automotriz
- Alta tecnología
- Finanzas
- Comercio y Puerto Comercial

Región Xiamen

- Textil
- Alimentos procesados

Conceptualización del desafío

Insertarse en el mundo globalizado: un solo mercado, una sola industria, una sola comprensión civil

Resolver en el proceso problemas centrales: lucha contra la pobreza, comunicación, infraestructura, institucionalidad

Problemas a atender

Mejora continua de la competitividad

- Ausencia de una oferta integral de SDE que atienda al conjunto de necesidades, optimizando tiempos del empresario, un solo lugar donde acceder a ellos
- Falta de permanencia, actualización y sostenibilidad de los SDE, mayormente facilitados por la cooperación internacional
- Escasa información sobre mercados internacionales y requerimientos en mercados objetivos
- Retraso tecnológico aplicando enfoques ABC para mejorar valor agregado y desarrollo de productos
- Limitada economía de escala: poca integración vertical y horizontal, ausencia de asociatividad: costos relativamente altos y falta de capacidad para atender volúmenes
- Falta de sostenibilidad de incursiones internacionales

Sugerencias...

- Focalizar los esfuerzos del desarrollo del producto en “calidad total” (particularmente en el control de calidad de materias primas, precisión, acabado, producto y diseño adecuados) como factores críticos para el éxito.
- Crear y mantener un directorio, si es posible, on-line, de consultores especializados en: gestión, análisis de mercados, mercadeo, diseño producción, calidad, envase y embalaje, logística, compras, asociatividad, etc.

Sugerencias...

- **Facilitar esfuerzos en forma sistemática para que la industria pueda conocer a sus clientes y tener acceso directo a ellos en vez de continuar dependiendo de muchos intermediarios: una exhibición internacional y participación conjunta en campañas de exportación podrían ser objetivos de este tipo de esfuerzos**
- **Analizar los beneficios potenciales de una integración del sector de la industria del mueble (vertical y horizontal), incluyendo una red de suministros externos y componentes como base para la competitividad**
- **Fortalecer la coordinación interior y la cooperación promoviendo los intereses del sector del mobiliario, a través de un foro conjunto.**

Sugerencias...

- Ayudar a las industrias del mueble a preparar estrategias, a la luz de la sustitución de maderas tropicales, por plantaciones forestales y sustitutos no forestales (incluyendo el bambú y el ratán). Hacer inventarios de las innovaciones en materiales y tecnologías.
- Desarrollar programas de capacitación industrial en procesos de fabricación, habilidades gerenciales y diseño. Captar fondos para el desarrollo de Recursos Humanos, programas de capacitación de trabajadores calificados y asegurar la retención de los prestadores de servicios.
- Focalizar esfuerzos orientados al desarrollo de productos con calidad total (particularmente control de calidad de materia prima, precisión, acabado, ensamblaje y diseño) como factores claves de éxito.

Sugerencias...

- Proveer asistencia técnica directa al sector empresarial a nivel empresa para capacitarlos en tomar ventaja de las oportunidades de exportación en mercados emergentes. Esto podría incluir misiones comerciales, redes de diseño, capacitación empresarial y desarrollo de capacidades de negociación con grandes compradores.
- Facilitar sistemáticamente los esfuerzos de la industria para conocer sus clientes y tener acceso directo a ellos, en vez de mantener negocios a través de (demasiados) intermediarios.
- Una exhibición de muebles internacionalmente seleccionada en forma conjunta con campañas de exportación, podrían ser parte de ese esfuerzo

Considerar el E-Commerce como el nuevo desafío de gestión....

- Los mayores y más especializados negocios en la industria forestal gradualmente se convierten al e-commerce por el hecho que se constituye en una herramienta real para eliminar costos de ventas a través del mejoramiento del planeamiento y gestión de aprovisionamiento, transporte y almacenamiento.

Business to Consumer B2C

Business to Business B2B



Sitios Web

www.timberweb.com
www.timber-exchange.com
www.fordaq.com *
www.globalwood.org
www.timber-online.net
www.asiatimber.net
www.itto.org.jp
www.hardwoodmarket.com

EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL REQUIERE

- El desarrollo de un mercado de servicios de desarrollo empresarial SDE – OFERTA Y DEMANDA
- Los SDE deben ser de calidad probada para favorecer su sostenibilidad: generado el impulso de compra en función de su valor agregado para el empresario (actor)
- El control de la calidad de los SDE, pertinencia, actualización y el desarrollo de investigación aplicada, suponen el aporte de la academia (asesor)
- El proceso, reclama el rol del estado como facilitador

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC

El papel del CCI en Ayuda para el Comercio

Competencias centrales del CCI

Estrategia de exportación

Políticas de exportación para empresas

Fortalecimiento de instituciones de apoyo comercial

Inteligencia comercial

Competitividad del exportador



Clientes del CCI

Responsables de políticas

Instituciones de apoyo comercial

Empresas



Beneficiarios del CCI

PYMEs Exportadoras



Resultados de desarrollo del CCI

Impacto exportador para el bienestar

Generar ingresos y esquemas de vida sostenibles, a través de conectar a las empresas con los mercados globales

El CCI en Ginebra es el equipo multilateral más grande de Naciones Unidas dedicado completamente a la asistencia técnica al comercio



Por un Bosque Sostenible

III CONVENCIÓN NACIONAL MADERERA

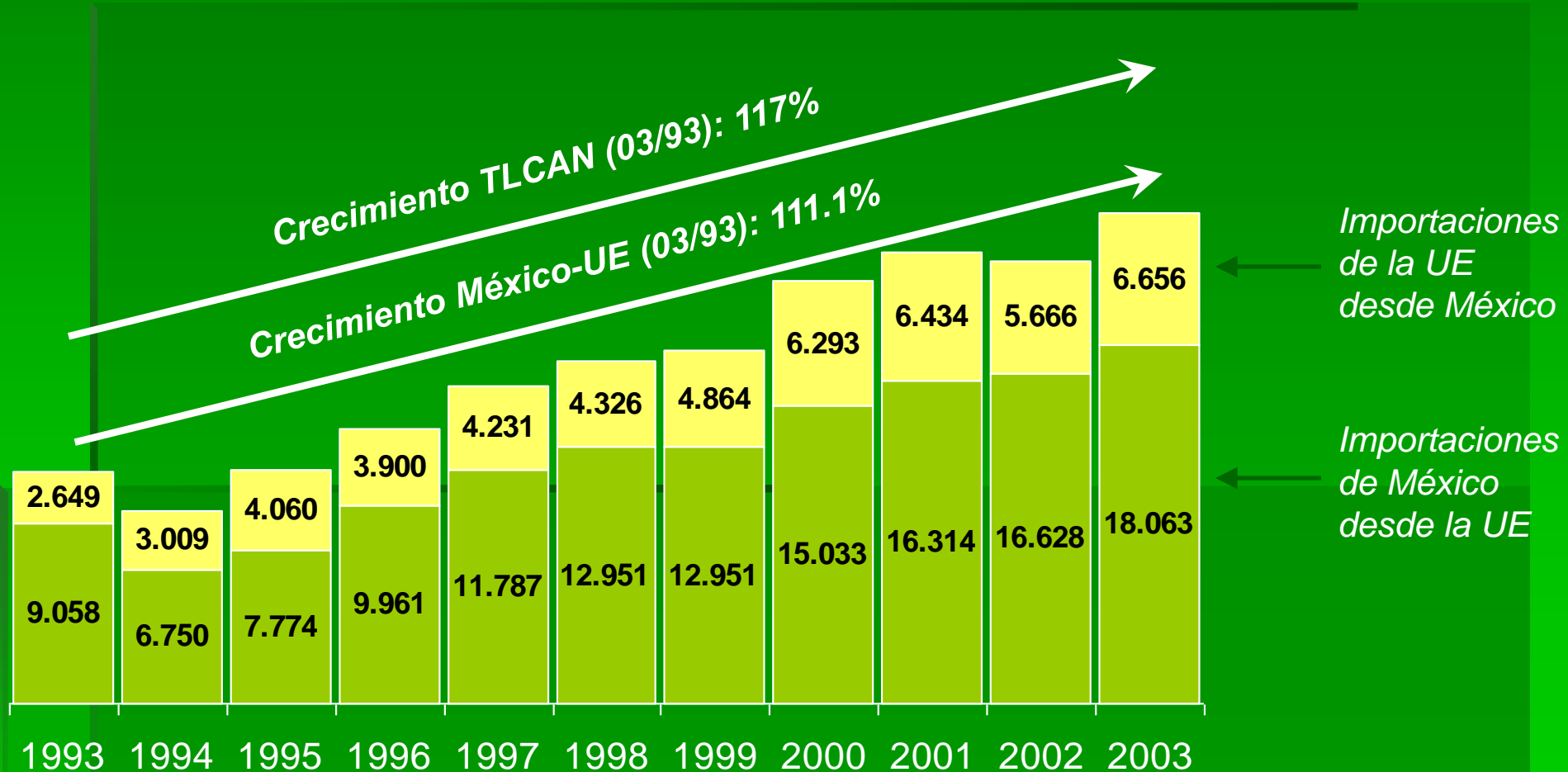
Pucallpa 02 Noviembre 2007

Gracias por su atención

***Wilfredo Jurado
Senior Technical Adviser ITC UNCTAD/OMC
Asesor Técnico Principal Proyecto BOL/61/100***

Los TLC sirven a nivel macroeconómico

Comercio México - UE (millones de dólares)



Envase y embalaje

- Forma parte de la seguridad y protección contra el daño y deterioro del producto.
- Los sistemas de empaques re-usables y reciclables son requeridos en mayor escala.
- El consumidor final dicta los parámetros para el empaque los productos semi-terminados.
- Los productos terminados como el parqué debe ser empacados en cantidades que puedan ser cargadas por el cliente final sin requerir equipos especiales.
- Para madera no procesada o primaria las reglas son menos estrictas; lo más importante es que la carga tenga el peso exacto en la documentación para el embarque marítimo.
- La paletización debe sujetarse a las condiciones del contrato.
- El etiquetado que exhibe la certificación de madera utilizada ha contribuido definitivamente a la entrada con éxito en los mercados extranjeros.

Recursos Humanos

- Ningún país, cual fuera el nivel de desarrollo, ha sustituido totalmente las máquinas por el hombre.
- El éxito de cualquier iniciativa industrial todavía depende en gran medida de la mano de obra en todos sus niveles
- La industria de transformación de mayor valor agregado está compitiendo en el mercado nacional del trabajo con otros sectores industriales.
- Las necesidades más urgentes se dan en las siguientes esferas:
 - Formación tradicional de los artesanos
 - Secado de madera y control del aserrado (control de procesos, defectos, etc.)
 - Adhesivos y acabados superficiales modernos y utilización correcta de herrajes en los muebles desarmables
 - Formación de operadores de máquinas para empresas que producen en grandes series (en lugar de trabajadores de madera con máquinas)
 - Formación de administradores y técnicos de nivel medio
 - Formación de diseñadores de muebles especializados en el diseño de productos para la producción industrial (en serie)

Conclusiones

- Incremento en la captación de mercados internacionales por los países en desarrollo.
- Los mercados han sido abandonados por sus tradicionales abastecedores asiáticos
- Los productores asiáticos se concentran actualmente en la demanda de su mercado local, y más bien se constituyen en importadores de materias primas
- En los '90 se sustituyeron las maderas sólidas por las artificiales. Se está revirtiendo esa preferencia, sin embargo, el segmento de compradores son los 'top' y en menor porcentaje los de clase media alta de los países desarrollados. Hoy por hoy es muy difícil que la expectativa de vida útil de un mueble sea mayor a 10 años
- También se produjeron cambios en los patrones de vida: actualmente el ambiente más importante de las casas son la cocina y comedor, por lo tanto los estos muebles son los más demandados.

Tecnologías de transformación

- Cuando las empresas deciden crecer y especializarse descubren inmediatamente que deben dedicar más tiempo a la selección de los equipos, a la disposición física de la fábrica y a las instalaciones auxiliares como la extracción de polvo y los circuitos de aire comprimido.
- También se hace hincapié en el mantenimiento preventivo de herramientas y máquinas
- Cuando las industrias de elaboración de los países crecen, las empresas más grandes empiezan a producir localmente la mayoría de máquinas y herramientas que necesitan; caso que se dio en dos grandes países productores: Malasia y Brasil.

Cambiando conceptos industriales

De cara hacia la actitud de empoderamiento de la industria del mueble de China, el camino para los exportadores tropicales emergentes, será de ahora en adelante la de tomar los pasos necesarios para ir de una estrategia de equipos originales de manufactura (OEM) hacia diseños originales de manufactura (ODM) y por último, hacia marcas originales de manufactura (OBM).

Comparación de las cadenas en la manufactura de muebles: Malasia versus Taiwán (P.O.C)

La rápida expansión de los muebles de Malasia ha sido atribuida al trabajo en cadena o las actividades de subcontratación que prevalecen en la industria. Este tipo de prácticas habilita las economías de escala y un (spread of overhead), lo cual provee costos y competitividad.

Sin embargo, producir en cadena es extensivo en la industria, la actividad está limitada a la provisión de partes semi elaboradas y servicios de acabado. La mayoría de estas subcontrataciones son ex trabajadores de grandes fábricas y ellos están apoyados tanto financieramente como técnicamente por sus antiguos empleadores.

Este tipo de trabajo en cadena permite la existencia de las economías de escala pero retarda la expansión del valor de la cadena.

El riesgo de este tipo de esquema es que cuando las industrias manufactureras grandes sufren, como se ha visto durante la crisis financiera regional (1997-1998), muchos de estos subcontratados también se encontraron sin empleos.

Las razones que impiden el desarrollo de la cadena de producción industrial son

- La lealtad empleador-empleado, exhibida por la mayoría de los subcontratistas
- Altamente engranadas hacia economías de escala, donde la producción en escala es usada para reducir costos a través de altos volúmenes, con poco grado de diversificación.
- Las pocas barreras para ingresar a la industria han creado muchos subcontratadores quienes son esencialmente comerciantes, que crean una rivalidad interna intensa.
- La cadena de valor no está extendida más allá de la oferta de partes y piezas semi-elaboradas.

La naturaleza de la producción en cadena practicada en Malasia representa un austero contraste de la producción en cadena encontrada en la industria de muebles de Taiwán.

Actualmente la producción en cadena no solamente provee economías de escala, pero también diversificación del producto. Como resultado, la cadena de valor de la producción en serie en Taiwán está extendida más allá que la mera provisión de partes y piezas semi-elaboradas sino también satisface el diseño y el desarrollo de nuevos productos.

El hecho de que la producción en cadena no sea un cliente específico como lo es en Malasia, permite a la producción en cadena en Taiwán cumplir una variedad de tareas que coadyuvan en la creación de alianzas competitivas.

La producción en cadena de muebles en Malasia es muy a menudo especializada (esto es, oferta de un componente o servicio en particular) mientras que la producción en cadena de la industria del mueble de Taiwán es diversificada. De esta manera, el valor de la cadena se extiende mucho más lejos en la industria del mueble de Taiwán.

Esto demuestra que pese a que existe una producción en cadena en la industria del mueble en Malasia, su efectividad en crear ventajas comparativas es altamente cuestionable.