# Lessons from Chinese Family Business (CHFB) Emigrating to Southeast Asia and Latin America: the case of Indonesia and Peru

David Wong

Mario Chong

Nataly Rosado

## Abstract

**Purpose**: Although Peru and Indonesia are two countries with limitations to develop, the article seeks to explain how a small group, the Chinese diaspora in the Asian country, manages to dominate its economy and not the respective Chinese diaspora in the South American country.

**Design/methodology/approach:** This paper uses an exploratory case design: two Indonesian and two Peruvian cases. Primary source (direct interviews) and secondary source (national and international databases/articles) were conducted. The theoretical framework analysed numerous bibliographies from the west and east point of view, in order to explain how the CHFB in Southeast Asia experienced economic success, unlike Latin America.

**Findings:** The creation of Bamboo network enabled the collective conscience required to build trust in an entrepreneurial mystique context after migration.

**Research limitations:** Some cases were conducted only with secondary sources.

**Practical implications:** This paper unveils the relevance of cultural factors and networking in the economic success of a family business. Therefore, policy makers must prioritize entrepreneurial initiatives that foster reliable relationships between stakeholders.

**Originality value:** Few studies explain the development of a country, especially an emerging one, with the concept of path dependence, that is, that history matters. Its relevance is that it addresses a problem with greater realism, that the set of routines and habits (often with perverse objectives) condition the decisions of a government (in this case of the two countries studied).

## Introduction

Today, the overseas Chinese are widely distributed around the world. According to the International Organization for Migration (2022), they represent the fourth largest immigrant population with more than 10.7 million Chinese people. These results are in turn consistent with the growth of Chinese businesses and investments worldwide. The Chinese diaspora is one of the largest spreads populations amongst many countries around the world. Therefore, it has led to a variety of impacts in the host countries on the economic, political and cultural aspect.

During the last decades of the twentieth century, a number of Chinese migrants moved to urban Latin America areas for job reasons in order to conduct commercial and business operations (Hu-DeHart, 2015), with Cuba, Peru and Mexico historically hosting the largest Chinese populations (IOM, 2022); although politic turbulence and weak economies. Immigration to Southeast Asia peaked by the late nineties (Carney, 2008), due to the China’s trade opening. Many business activities were boosted in Southeast Asia and a large number of Chinese immigrants were attracted to settle in the region and do trade (Hwang, 2013).

Between these two diaspora experiences, the best recorded case of economic dominance by migrating populations is the performance of overseas Chinese family business in Southeast Asia. For instance, in Indonesia, ethnic Chinese comprise 2.8% of the population and control near 80% of Indonesia’s largest firms (Carney, 2007). In this regard, certain economic explanations consisting in macroeconomic policies or international trading strategies pursued by governments (Derks, 2012) or only cultural or Confucian explanations (Clegg, 1990) seem insufficient. Specially, because there were differences among organization structures and behaviours of a heterogenous ethnic Chinese with different dialects and beliefs. Therefore, the need of a deeper analysis about the success factors of this minority group arises.

Previous studies on Chinese businesses in the Americas have focused only on specific case studies and description of historical and societal backgrounds (Hu-DeHart, 1988; Hu-DeHart, 2008; Chao, 2010). However, data shows that despite the Chinese diaspora to Latin America, ethnic Chinese immigrants did not occupy a relevant role in the economy, unlike their peers in Indonesia. In the Peruvian case, Chinese immigrants only represents 0.1% of total population (IOM, 2022) and its sales share depicts less than 0.1% of Peruvian’s largest firms (Peru Report, 2023). Thus, this article aims to unveil how a small group, the Chinese diaspora in the Asian country, manages to dominate its economy and not the respective Chinese diaspora in the South American country.

Redding (1980) explained the differences between Chinese and Western managerial behavior and organizational forms through the culture influence on entrepreneurial behavior. The novelty of this article consists of the development of the path dependence concept, which implies that history matters. Its relevance is that it addresses a problem with greater realism, that the set of routines and habits (often with perverse objectives) condition not only the decisions of a government (in this case of the two countries studied), but the complete performance of a group. Additionally, scholars have identified the advantages of social capital in the context of imperfect markets and weak institutions (Carney, 2007). When it comes to a developing economy, the inefficient system gives room for a corrupt administration. In this sense, the a-systemic context rises in order to fill the market imperfections and give rise to informal transactions based on trust.

The following section presents an overview of the literature review by the examination of the similarities and differences in business, economic and historical performance between the two compared countries. Section 3 presents the methodology approach performed to conduct the case studies. Section 4 describes and discusses the main insights from the CHFB. Finally, the conclusion is presented in Section 5, and summarizes the foremost ideas and the implications of the paper.

## Literature Review

## Por qué comparar Perú e Indonesia: Sus semejanzas

En última instancia, la historia económica de cada país es propia. Sin embargo, Perú e Indonesia, presentan similitudes, positivas y negativas, las cuales condicionan su progreso. Estas semejanzas ocurren en los ámbitos cultural, económico, competitivo e histórico.

En lo cultural, Perú e Indonesia se guían por algunos valores similares (See Illustration 1). De acuerdo al análisis de diferencias culturales propuesto por Hofstede et al. (2010), estas similitudes se basan en lo siguiente: el grupo es importante (bajo *individualism*), aceptan la jerarquía de poder (alto *power distance*), el padre gestiona los hechos y la madre las emociones (alta *masculinity*) y una mediana indulgencia (*Indulgence*). No obstante, este estudio indica la existencia de dos diferencias; mientras Indonesia muestra una orientación al largo plazo (*Long term orientation*), Perú posee una orientación al corto; mientras Indonesia rechaza la incertidumbre (*Uncertainty avoidance*) de forma leve, Perú se resiste de forma importante (Hofstede, Geert et al., 2010). En general, ambos países son colectivistas, por lo que este ámbito no constituye un factor de éxito de la diáspora dirigida a Indonesia.

Illustration 1: Cultural Differences according to Hofstede

Source: Adaptation from Hofstede (2010).

En lo económico, ambos países están clasificados según el Banco Mundial (2023) como países de ingreso medio alto. La teoría económica propone dos teorías que permiten que los países logren mejoras. Estas son la ley de ventajas comparativas y la trampa de ingreso medio. La ley de ventaja comparativa sostiene que, aunque el país no disponga de una ventaja absoluta (país que produce el bien con más eficiencia que el resto), la especialización productiva y el comercio sin restricciones posibilitan mayor consumo que la producción nacional destinada al autoconsumo. Es decir, sostiene que pese a que dos países no muestren igual eficiencia entre ellos y con el resto del mundo, sí será posible una mayor producción, y por tanto, un mayor consumo (Guisado, 2002). Ambos países dependen fuertemente de la exportación de productos de bajo valor agregado como cobre, estaño, textiles y confección. Este factor no es uno que explique el éxito de la diáspora a Indonesia con respecto a la del Perú.

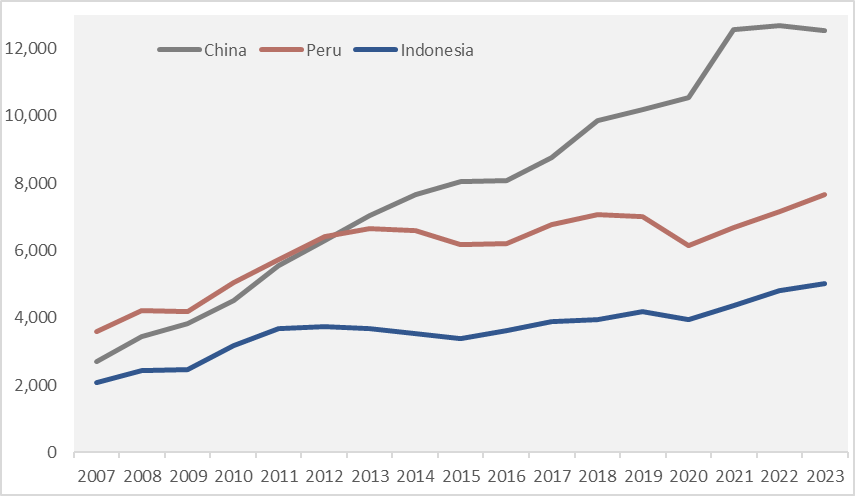
No existe consenso claro si ambos países adolecen de la trampa del ingreso medio. Para Santa Gadea, Dourado & Arrieta (2023) este concepto refiere “a la incapacidad de algunos países de ingreso medio de mantener un crecimiento económico per cápita suficiente para convertirse en economías de ingreso alto en un plazo de tiempo razonable”. Cruz-Saco (2023) aporta datos que alimentan la controversia al afirmar que desde el año 2020 la productividad en el Perú se ha acelerado. La autora agrega que el Perú no logrará ingresos altos si no se mejoran aspectos como la infraestructura o el capital humano.

Cuadro 1: PBI per cápita and chinese business group dominance

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **País** | **Población (millones)**  **2021** | **Población china étnica (%)**  **2008** | **PBI per cápita (USD)**  **2021** | **% PBI en ASEAN**  **2021** | **Empresas grandes controladas por chinos étnicos (%)**  **2008** | **IED Inward (millones USD)**  **2021** | **Participación de exportaciones hacia China**  **2021** |
| Malasia | 33.6 | 33% | 11,109 | 6.61% | 44% | 3,483 | 15.50% |
| Filipinas | 113.9 | 1.50% | 3,460 | 6.89% | 33% | 6,542 | 15.50% |
| Indonesia | 273.8 | 2.80% | 4,333 | 24.28% | 80% | 18,581 | 23% |
| Singapur | 5.4 | 76.80% | 72,794 | 4.33% | N/A | 90,562 | 15.50% |
| Tailandia | 71.6 | 11% | 7,066 | 9.15% | N/A | - 6,100 | 13.70% |
| Perú | 33.7 | < 1% | 6,621 | 3,9%\* |  | 11,656 | 32% |
| Source: World Bank. Carney. FMI. UNCTAD. Trademap. | | | | | |  |  |
| *\* % PBI for Peru respect LAC region* | | | | | | |  |

According to the World Bank (2022), the world’s Middle-Income Countries (MICs) are defined as lower middle-income economies - those with a GNI per capita between $ 1,036 and $ 4,045; and upper middle-income economies - those with a GNI per capita between $ 4,046 and $ 12,535. According to this criterion (See Cuadro 1), Peru joined the upper middle-income group in 2008, while Indonesia acquired the same status in 2019. Regarding China classification, in 2010, the country reached the necessary income for joining the upper middle-income group (See Illustration 2). Tampoco este factor es uno claro que explique el éxito de la diáspora de Indonesia.

Illustration 2: GDP per capita and year of entry as MICs: China, Peru and Indonesia



(Peru, 2008)

(China, 2010)

(Indonesia, 2019)

Source: Adaptation from IMF (2022) and Statista (2023).

Ciertamente la ley de las ventajas comparativas y la trampa del ingreso medio explican el desempeño de los países en el comercio internacional. Estos enfoques son de carácter fundamentalmente económico y por tanto incompletos. El enfoque monetario ofrece respuestas a dónde llegar (lograr ingresos de $20,000 per cápita) para estar libre de la trampa del ingreso medio, pero no cómo hacerlo (por ejemplo, no analiza los conocimientos empresariales necesario para esta mejora). En consecuencia, el presente documento busca una respuesta desde un enfoque interno, desde la gestión empresarial. Así, el progreso de una empresa puede estudiarse mejor con casos que incluyen una trama (Yin, 2008). No obstante, es difícil y costoso encontrar detalles de las experiencias empresariales.

A este respecto, Hwang (2013:5) critica en enfoque neoclásico, afirma lo siguiente:

“Using the hypotheses of comparative advantage and technological ladder the neoclassical economists interpreted the economic miracle of the four little dragons in terms of universalistic and institutional factors … These neo-classical economists tended to ignore and deny non-economic factors such as cultural, religious and social factors … The fallacy of the interpretation of the miracle of the four little dragons by the neo-classical economists lies in their mechanical view of human societies and economic modernization … As what professor Ezra F Vogel has pointed out in his book, The Four Little Dragons, that industrialization requires high levels of co-ordination, precise timing, and predictability”.

En lo competitivo, según el *World Economic Forum* (WEF), Perú muestra cuatro pilares semejantes de los seis posibles (Ver Ilustración 3). Los números indicados representan un valor entre 0-100, donde 100 representa el mejor desempeño posible. En este sentido, se advierte una aptitud actual similar en ambos países, y llama la atención sus altos niveles de estabilidad macroeconómica. No obstante, el tamaño de mercado y el dinamismo en los negocios es superior en el país asiático que en el sudamericano.

Ilustración 3: Global Competitiveness Index by components 2019

A graph of different colored lines

Description automatically generated with medium confidence

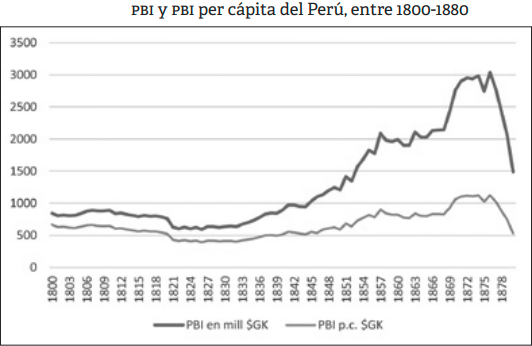
Source: Adaptation from World Economic Forum (2019).

De nuevo aquí se encuentran más semejanzas que diferencias, por lo que tampoco existe un claro factor de explicación de por qué la diáspora china a Indonesia ha sido superior.

En lo histórico, , tanto Indonesia como el Perú, transcurren en una evolución tipo *path dependence* (Booth, 1998); es decir, que las decisiones, rutinas y hábitos están influenciados por lo que ocurrió en el pasado, no dependen solo de la situación presente. Este proceso supone tres fases: preformación y formación y encerramiento (Wong et al., 2014) y se toma como hito importante sus respectivas independencias; en el Perú, en 1824, y en Indonesia, en 1945.

El PBI per cápita en ambos países fue inferior después de su independencia que antes. En el caso peruano, el PBI per cápita cayó en un significativo 40% en 32 años, de 1800 a 1832; esta caída fue 7% en 11 años, de 1821 a 1832 (See Figure 1). Otra catástrofe fue la guerra del Pacífico en el que el indicador cae en 57% en 18 años, de 1876 a 1894 (Seminario & Alva, 2012). En 1900, el PBI per cápita en Indonesia era algo más del 20% del de los holandeses; en 1950, cinco años después de su independencia, esta desigualdad era aún mayor. Estos resultados fundamentan una proposición plausible, la poca eficacia de las políticas de los gobiernos después de la independencia.

Figure 1: Peruvian PBI and PBI per cápita, between 1800-1880



Source: Contreras, C. & Monsalve, M., 2022

En el Cuadro 2, puede observarse la evolución de ambos países desde su independencia. En ambos países, en la preformación, existen dudas si la independencia traería bienestar en las grandes mayorías; en la formación, las bonanzas posibilitan este deseo; y en el encerramiento, los hábitos condicionan las decisiones.

Cuadro 2: Path dependence for Peru and Indonesia

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Perú (1821-2021)** | **Indonesia (1945- 1990)** |
| 1. Fase I: Preformación   Existen dudas sobre si en el país pudiera ocurrir cambios importantes que favorezcan a las grandes mayorías. | 1. La mayor parte del tiempo el país es gobernado por un Estado débil. El estado republicano existía, pero de forma precaria. 2. La mayor parte de la población son gobernados por un gamonal o un cacique. 3. La aristocracia política y económica del virreinato quedó fuertemente debilitada. | El gobierno operaba con un personal con deficiencias en su capacidad administrativa. Esto creó incertidumbre en que el gobierno pudiera implementar políticas eficientes, por ejemplo, una estrategia deficiente de recolección de impuestos. |
| 1. Fase II: Formación   Las bonanzas pueden permitir un beneficio a un grupo limitado o uno extendido. | Existen tres bonanzas (coyunturas críticas) que pudieron sustentar cambios importantes:   1. Explotación del guano desde 1840. 2. Boom exportador en minería, petróleo agroindustria, lanas y caucho (finales del siglo XIX y mediados del XX) 3. Bonanzas de la exportación del cobre y el oro (2001-2006). | Existió una bonanza que ocurrió desde 1965 hasta 1990. Esto se debió, entre otros factores, al elevado precio del petróleo de 1973 a 1981, periodo que permitió que Indonesia creciera, en varios años, al 7% anual. Además, la importancia de la agricultura, que en 1965 representó el 53% del PBI. |
| 1. Fase III: encerramiento   Rutinas y hábitos condicionan el objetivo y forma en que se toman decisiones. | Beneficios a las grandes mayorías no ocurren de manera significativa, ello debido a la corrupción y al descuido del capital humano. | El ingreso en zonas rurales en 1976 es similar al que había antes de la independencia en 1924. |

Source: own adaptation from Sydow et al. (2009) and Contreras & Monsalve (2022).

En ambos países esta evolución propició inestabilidad política, corrupción y desmejora del capital humano. Se establecen tres aspectos que probablemente tienen en común estos dos países.

Indonesia, desde 1880 se constituyó en colonia holandesa. Debido a la invasión y ocupación japonesa durante la II Guerra Mundial, este dominio acabó. Debido a la rendición de Japón en 1945, Sukarno declaró la independencia y fue nombrado presidente. Sin embargo, en 1965, hubo enfrentamientos militares que ocasionaron entre medio y millón de muertos en la búsqueda de tener el control del gobierno. En 1968, Suharto fue nombrado formalmente presidente. Aunque Sukarno propició inicialmente un régimen democrático; posteriormente, se constituyó un autoritarismo. Suharto se caracterizó por un control estricto de la política y los medios de comunicación, y por una persecución a los disidentes políticos (Booth, 1998).

En cuanto a la corrupción, todo parece indicar que el soborno es una práctica común en el sudeste asiático. Hwang (2013:127) menciona al respecto:

“Another feature of Ethnic Chinese conglomerates is their close yet subordinate relations with the governments of the countries they are located. Because of their ethnicity and their minority status, Ethnic Chinese capitalist have to develop close ties with the ruling political and military elites, and sometimes they have to bribe the elite in order to get their ways”.

Otro autor afirma lo siguiente:

“Corruption exists everywhere in the world, but some believe that in Southeast Asia it is an endemic occurrence and there is no other way to operate without” (Ciorîia, 2018).

En el caso del Perú, muchos de los hábitos son una extensión de cómo se concibió el Perú desde su separación del poder de España. Uno podría suponer que la emancipación de sus colonizadores traería cambios positivos como gobernabilidad, beneficio para las mayorías, etc. Los libertadores del Perú, San Martín y Bolívar, no se preocuparon en forjar una elite política y económica que posibilitara un desarrollo sostenido. Al respecto se menciona:

“Dos ejércitos extranjeros que no solo cumplieron una tarea militar, sino que sus comandantes tomaron el control político de la nación, cada uno a su turno, contribuyeron a desprestigiar la figura del gobierno y a restarle autoridad” (Contreras, C. & Monsalve, M., 2022:46). “El libertador San Martín y su ministro de confianza, Bernardo Monteagudo, expropiaron y dilapidaron a la élite mercantil y económica de Lima, sin conseguir la independencia definitiva del Perú”. “Bolívar decretó … la confiscación de las rentas y la expropiación subsiguiente de quienes se hubiesen refugiado en la fortaleza del Real Felipe en el Callao, el último bastión desesperado de españoles y criollos recalcitrantes” (Quiroz, 2013:104).

Solo a modo de ejemplo de una presidencia emblemática de corrupción se ilustrará la de Ramón Castilla, a quien se le atribuye la estabilidad institucional, gracias a los ingresos provenientes del guano. Cuando Quiroz (2013) relata los años de su gestión desde 1845 en 16 páginas, menciona la palabra soborno en siete ocasiones. En términos simplificados equivale a que empresarios ofrecieron sobornos al gobierno para lograr sus intereses. Por lo tanto, todo parece indicar que desde la independencia se piensa que la gestión gubernamental es lucrativa, aunque de forma delincuencial. A este respecto, Quiroz dice:

“Tan pronto como el general Echenique asumió el mando en 1851, se hizo evidente que este había gastado personalmente mucho más en ganar la elección de lo que podía ganar como presidente” (Quiroz, Alfonso, 2013:123).

“… la temprana república heredó las viejas estructuras patrimoniales de la corrupción ligadas al patronazgo de los caudillos militares. Estas redes caudillistas tenían una importante similitud con el patronazgo de la corte virreinal, al practicar transgresiones comparables en condiciones de guerras de independencia y civiles, en materia de finanzas públicas, saqueos y expropiaciones abusivas. (…) El contrabando de plata y la pérdida concomitante de rentas continuo e, incluso, creció durante la primera década después de la independencia, para prolongarse después hasta el decenio de 1850 y más tarde aún”. (Quiroz, Alfonso, 2013:134-135).

En cuanto a la desmejora del capital humano, la WEF incluye como séptimo pilar a las habilidades (*skills*), que involucra a las capacidades de la mano de obra y la cantidad y calidad de la educación en el país. Indonesia y Perú obtienen una calificación similar de 64 y 60, respectivamente, un nivel similar a Filipinas o Sri Lanka. Moreover, according to the Human Capital Index developed by the World Bank (2020), Indonesia and Peru obtained similar scores, with an overall index of 0.54 and 0.61, respectively. Peru spends 3.7 percent (2018) of its GDP in government education spending, while Indonesia spends only 3% (World Bank, 2020). For both countries, this is lower than their respective regional average (4.8%) and the average for its income group (4.7%) (World Bank, 2020).

En todos los ámbitos analizados, ninguno explica fehacientemente el éxito de la diáspora china dirigida a Indonesia. A continuación, se intentará explicar el factor que permitió este éxito.

## Lecciones que puede aprender Perú de Indonesia

Dos aspectos diferencian el desempeño de los chinos en el sudeste asiático con el de los chinos en Perú. Los primeros lograron dominar la economía donde migraron y crear la red Bamboo.

Los chinos dominaron la economía de varios países del sudeste asiático. La etnia china es relativamente pequeña, igual a la peruana, pero a diferencia de esta, los chinos controlan la economía del país a donde migraron (See Cuadro 1). Por ejemplo, según Carney (2007), la etnia china sobre el total de la población en Malasia es del 33%; en Filipinas, 1.5%; y en Indonesia, 2.8%. Sin embargo, su desempeño económico es extraordinario, pues las empresas grandes controladas por chinos étnicos en Malasia representan el 44%; en Filipinas el 33%; e Indonesia el 80% (Carney, 2007). Además, la propiedad de los activos privados del grupo étnico chino en estos mismos países es enorme: Malasia 65%, Filipinas 40% e Indonesia 70% (Carney, 2007).

Al 2020, los migrantes chinos constituyen la cuarta mayor población de inmigrantes a nivel mundial (OIM, 2022), con destinos de inmigración en casi todo el mundo. Además, China es el segundo país que recibe mayores remesas internacionales (OIM, 2022), lo que puede suponer el éxito económico de los chinos en sus respectivos destinos de inmigración, pues en algunos casos significativos fundaron sus propias empresas.

El caso peruano es diferente, los chinos no representan algún grupo dominante dentro de la economía peruana. Según cifras oficiales[[1]](#endnote-1), el porcentaje de inmigrantes chinos en el Perú con relación al total de inmigrantes se redujo de 4.5% en 1995 a 2.6% en 2020 (See Cuadro 4). Para este periodo puede considerarse, ante cifras oficiales de la ONU, que la mayoría de la migración es venezolana (alrededor de 1,6 millones). Si excluimos este éxodo masivo del país sudamericano, algunos académicos sostienen que la migración de China y Japón constituye la mayor en relación con el total de inmigrantes.

En 2017, el porcentaje de las ventas de empresas chinas que nacieron bajo el amparo familiar (que excluye empresas chinas no familiares como la Minera Las Bambas), con respecto a las 20,000 empresas de mayores ventas (familiares o no o de distinto grupo étnico) representó únicamente el 0.06% (Perú Report, 2023).

Cuadro 4: Chinese and Peruvian immigrants

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1995 | 2000 | | 2005 | | 2010 | | 2015 | | 2020 | | |
| Total población Perú | 24,449,055 | | 26,654,439 | | 28,147,267 | | 29,229,572 | | 30,711,863 | | 33,304,756 |  |
| Total de inmigrantes en Perú | 56,732 | | 66,300 | | 77,877 | | 104,706 | | 154,774 | | 1,224,519 |  |
| Inmigrantes de procedencia China en Perú | 2,551 | | 2,981 | | 3,502 | | 6,491 | | 18,783 | | 31,931 |  |
| % Inmigrantes chinos/Total inmigrantes | 4.5% | | 4.5% | | 4.5% | | 6.2% | | 12.1% | | 2.6% |  |
| % Inmigrantes chinos/Total población Perú | 0.01% | | 0.01% | | 0.01% | | 0.02% | | 0.06% | | 0.10% |  |
| Source: ONU (2020). Banco Mundial (2020). | | | |  | |  | |  | |  | | |

La diáspora china al sudeste asiático, inclusive Indonesia, se conectó a una red de contactos, denominada *Bamboo*. A pesar del entorno difícil en ambos países, ¿por qué la población inmigrante china se conectó a una red de contactos y en la nación sudamericana no? Una respuesta es que los chinos en el sudeste asiático se percataron de que la confianza es un factor importante en las transacciones. It was Ronald Coase (1937) who pointed out that the neoclassical results of efficient markets obtain only in the absence of transaction costs. When transaction costs are significant, then institutions matter. A set of political and economic institutions that provide low-cost transacting makes possible the efficient factor and product markets underlying economic growth (Douglas, 1992). Then, the more complex is to run a business in a certain economy, the more individuals need to be involved in coordinating and operating that system. Therefore, efficient business base their transactions with a minimum of trust, otherwise, transaction costs rise. Un costo de transacción refiere a los gastos que se ocurren por una transacción económica (garantías, carta de crédito, búsqueda de información) fuera de los costos de producción. Cuando existe confianza estos costos son menores. Jiménez Nieto (1975) afirma que un mercado es más desarrollado si existe confianza, pues puede vender más a un costo de transacción razonable. Pero qué ocurre en la realidad concreta de países emergentes, como Perú e Indonesia, en donde no se ha llegado aún a esta aceptación grupal. Es posible que los costos de transacción sean menores entre grupos conocidos.

Ciorîia reafirma la importancia de las relaciones de confianza:

“The reason why [trust relationship] are so essential for doing business in the East is because people need to build the ground for trust in each other. People in the West trust institutions while in the East, they trust individuals” (Ciorîia, 2018:43)

La respuesta a la pregunta en quién confiar es transar con grupos con iguales características de parentesco, idioma, religión etc. Como se ha mencionado líneas arriba, un mercado es más desarrollado si los arreglos ocurren entre grupos secundarios, orgánicos, formales o artificiales. Pero si la sociedad no ha llegado a la “conciencia colectiva”; es decir, la sociedad no cree en las instituciones - gobierno, sistema judicial y electoral o la policía -, como respuesta, surgen grupos que pueden ser naturales, voluntarios o afectivos (Durkheim, 1933) Así, la diáspora que se dirigió al Sudeste Asiático, huyendo de desastres naturales como inundaciones, hambre, revueltas sangrientas, colapso de la industria local y extrema explotación (Derks, 2012), contribuyó a la formación de estos grupos espontáneos.

La migración al sudeste asiático desarrolló una red de contactos denominada Bamboo. El Perú desarrolló el Huiguan que era una sociedad de ayuda mutua en donde sus integrantes buscan solidaridad y lealtad entre ellos frente a la sociedad de acogida. Sin embargo, con el tiempo los descendientes no la mantuvieron vivas (Castro, 2021:217). Además, en 1930, hubo una disminución de la inmigración china debido a la promulgación de leyes peruanas restringidas de la inmigración asiática y la guerra en China (Jin, 2018).

*“Bamboo network is a dominant power in Southeast Asia and they control the investments and finance sectors in every country of the area, except South Korea and Japan (…) because the belief in hard work, frugality, integrity, long-term plans, entrepreneurial spirit, but most important are the values of trust and strong family bounds that represent the key to success in business”(Ciorîia, 2018:42).*

Hwang (2013:160) sostiene que estas redes, que se desarrollaron en el sudeste asiático permitieron el intercambio de información para la generación de oportunidades de negocios, el acceso a financiación y mejora de la distribución de productos y el mercadeo.

Por lo tanto, el rigor de la diáspora obligó a los chinos a refugiarse en grupos naturales:

*“Overseas Chinese is an empire of 55 million people interlace by systems of guilds, benevolent societies, tongs triad, kongsi, and name and place associations, which individually and together supply the personal connections and financial linkages that make the overseas Chinese such a potent force” (Ciorîia, 2018:41).*

La familia es la base de la estructura económica de los bamboo network, garantizando los valores necesarios del negocio como la lealtad, resiliencia, asegurando la velocidad del proceso de toma de decisiones mientras disminuye la burocracia de la empresa. Además, la familia también puede proveer dinero a la compañía, ya que es una operación basada en la confianza. Trust allows an effective exchange of knowledge since its presence or lack has consequences on business processes and on the organizations’ results (Luna, Chong & Jurburg, 2022). La estructura del negocio al interior de la compañía se basa en un estricto control de la información, por lo que los gerentes o administradores enfrentan límites al momento de tratar con la familia.

La interacción y la confianza en una empresa se amplía más allá de las relaciones familiares; por ello, estas relaciones subétnicas se forman efectivamente con cooperación y *guanxi* (relaciones personales). Trust and collaboration increase the probability of success in project management (Luna, Chong & Jurburg, 2022). Por ello, las diligencias jurídicas recaen en conversaciones con familiares o contactos confiables que en investigaciones o reuniones con abogados o contadores (Ciorîia, 2018:47).

Las razones por las que los chinos promovieron la red Bamboo fueron:

“The kinship offers the necessary framework for the business as people that have common origin tend to trust more their concitizens when it comes to make business deals even if they conducted at long distances. This is enforced by the informality of transactions that sometimes circumvent the political limits” (Ciorîia, Stefan, 2018:48).

La teoría institucional brinda el marco para comprender los negocios de “red de bambú”. Sin embargo, los académicos discrepan en la forma en que estas instituciones funcionan. Algunos puntos en común se relacionan con la fuerza institucional normativa y coercitiva, pues los elementos normativos son más flexibles que los coercitivos porque se construyen durante un periodo de tiempo que les brinda legitimidad ante distintos actores de negocio. Por ello, son estos componentes normativos dentro de las estructuras económicas y políticas que se modifican involuntariamente por medio de la cultura de “red de bambú” (Ciorîia, 2018:50).

Pese a que el riesgo político de la “red de bambú” es enorme, han funcionado con éxito fuera de China. Los negocios familiares chinos se han acostumbrado a la incertidumbre política y económica, logrando tomar ventaja en cada oportunidad presentada. *“Bamboo could bend, but it never breaks”* (Weindenbaum, 1998)*.* Además, la “red de bambú” ha funcionado en tanto que China ha abierto su comercio más al capitalismo, lo que significa que puede desarrollarse también en el entorno occidental, sin desestimar su naturaleza de “low-tech” y estilo de gestión “old-fashioned”. (Ciorîia, 2018:50).

Durante la independencia de Indonesia, el país experimentó una economía que se movía con lentitud, debido a las rebeliones separatistas, violencia terrorista; entre otros retos. En consecuencia, se estableció una agenda económica altamente nacionalista, caracterizada por sustitución de importación, políticas para desarrollar la orientación exportadora y constitución de empresas estatales (Stubbs, 1999). Los funcionarios estatales adquirieron un amplio poder discrecional, por lo que ello impulsó a los emprendedores chinos a cultivar no solo conexiones personales basadas en el parentesco sino también burocráticas, a modo de asegurar su rol en la economía. Al respecto, Fukuyama (1995) asegura que las empresas familiares surgen como mecanismo de defensa básico cuando un estado no garantiza confianza institucional o el empresario pierde fe en el gobierno.

“The Chinese bamboo network designates an economic network of enterprises run by chinese diaspora in Southeast Asia. In general, these firms are medium and small-side, having at their top the member of one family. The bamboo network is largely concentrated in the major cities along southeast Asia: Hong Kong, Jakarta, Singapore, Kuala Lumpur and Ho Chi Minh city” (Ciorîia, 2018).

El origen de la red Bamboo descansa en dos razones: la primera histórica, con el nacimiento de las Repúblicas Kongsi que data en el siglo XVIII; y la segunda, la particular forma de transacciones en China que deriva de conceptos confucianos.

Esta red tiene sustento en prácticas religiosas como el confucionismo:

“Ethnic Chinese traders in the 19th and early 20th centuries began to construct business system of covering vast areas of coastal China, Hong Kong and major ports in the Southeast Asian region. With their distinctive Confucian values and clannish organization, they were able to establish useful business networks in the region. They were able to adapt to the changing political and economic environments in the region as the result of European advancement in Asia. The first generation of Ethnic Chinese businessmen had successfully constructed their business systems, including business networks, business behavior and ethics and business institutions” (Hwang, 2013: 8).

No existe una definición precisa de Kongsi. El término “…is a Chinese word which indicates a firm, partnership or society in a very broad sense”, “…almost every Chinese institution during the 19th century was called Kongsi”, “secret societies” “partnership or group with common interest”, “those who use the distorting lens of western concepts, call them republics” (Tai Peng, 1977:1). The Kongsis represents an effective strategy to settle in a foreign, often inimical, environment (Derks, 2012). In the economic perspective of the 19th century, there is a close relationship between the Chinese kongsis and the provision of Asian resources to the European industrial revolution (Derks, 2012). Between Westerners, Chinese and indigenous people, Chinese inmigrants were the weakest party for a long time; therefore, the kongsis provided some safety and shelter for its Chinese members or supporters, making more difficult for Westerners to exploit them. (Derks, 2012).

Este documento sostiene, por un lado, que esta forma de transar permitió mitigar la desconfianza imperante en Indonesia y con ello fortalecer el *guanxi* y superar la situación colonial de los nativos indonesios en los negocios. Por otro, la red *Bamboo* permitió ampliar el volumen de transacciones, así como la reducción de costos de transacción.

La Ilustración 5 muestra la distintiva forma de transacciones en China. Muestra conceptos claves: *mianzi*, *renqing* y *guanxi* que derivan de la cultura china. El *mianzi* denota la posición social de un individuo o prestigio ganado por su éxito desempeñando un rol social específico que es reconocido por otros (Hu, 1944). Generalmente es una posición estable y permanente. Por lo tanto, tener *mianzi* mejora los privilegios para incrementar la calidad de vida y por eso es el objetivo principal de las sociedades chinas. El concepto “face work” está asociado a la proyección de la propia imagen y por ello es una forma importante de mostrar su propio poder. (Hwang, 962).

La palabra *renqing* en la cultura china adquiere tres significados: (1) respuestas emocionales de un individuo confrontando las distintas situaciones de la vida diaria, por lo que una persona calificada en *renqing* posee empatía. (2) Recurso que un individuo puede presentar a otro como un regalo en el proceso de intercambio social. (3) Normas sociales a cumplir para llevarse bien con otras personas de la sociedad china. (Hwang, 953-954). El *guanxi* es el grado de relación entre el ofertante y demandante del recurso.

Existen tres normas que regulan la transferencia de recursos: equidad (los agentes ganan función a su contribución), igualdad (tanto las ganancias y pérdidas se reparten igualitariamente) y según necesidad (se reparte según los requerimientos de cada grupo).

Puede observarse que los chinos centran su atención en las personas y la gestión occidental en la transacción en sí. La equidad es la única norma que es válida en Occidente como en la China.

Proceso psicológico de transacción en la cultura china

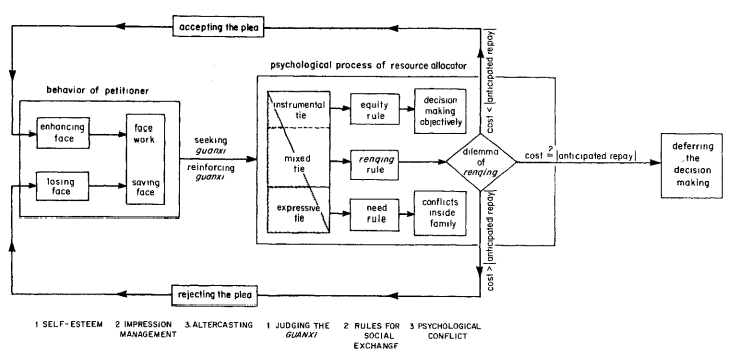


Ilustración 5

Se utiliza el Mianzi y el Renqing para influenciar a otras personas con miras a acceder al recurso. Nótese que la garantía de reembolso de la operación recae en los atributos de las personas y no en garantías legales. El ofertante evaluará si el demandante posee suficientes cualidades para realizar la transacción. Si no los posee, debe desarrollarlos. Esta decisión es difícil en la medida que estos atributos no son medibles cuantitativamente y por lo tanto no es posible asegurar que el favor otorgado hoy sea devuelto en el futuro. Este documento sostiene, por un lado, que esta forma de transar permitió mitigar la desconfianza imperante en Indonesia y con ello lograr vencer a los nativos de Indonesia. Por otro, la red Bamboo permite ampliar el volumen de transacciones cuando el enfoque Renqing, debido a su carácter personalista, lo limita.

## Methodology

This study was conducted through a qualitative exploratory analysis. For a deeply understanding of the organizational phenomena related to family involvement and its influence on business, as well as their antecedents and consequences, researchers need to combine multiple perspectives and navigate multiple levels of analysis (De Massis & Kotlar, 2014). In this sense, a case study design copes with different variables presented in the background, and relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion (Yin, 2008). The development of a theoretical explanation on how CHFB reached success in Indonesia, a country with similar macroeconomic characteristics to Peru, required a deep understanding of the historical and up to date bibliography. Thus, this study had two phases.

**Phase 1: Selection of the case studies**

The selection criteria were as follows:

1. Companies owned by a Chinese descendant living in Latin America or Southeast Asia
2. Export activities in the textile and garment industry
3. Relevant average annual sales in the sector

**Phase 2: Obtaining qualitative data.**

Due to the research purposes and data availability, the Indonesian cases were supported on secondary sources, such as academic articles and books associated with Ethnic Chinese performance in Southeast Asia. These cases were studied over the last century, but the analysis was limited to the comparison with other Southeast Asia countries.

For the Peruvian cases, this paper relies on primary and secondary sources. The information was collected through direct interviews with the founder of the companies, between May 2023 and July 2023, virtually and, with the interviewees' consent, they were recorded. Additionally, certain commercial information was validated with available national statistical databases. The real names of the Peruvian companies were modified in order to assure greater transparency in the responses.

The questionnaire was divided in three parts:

1. The company history and business performance
2. The impact of Chinese values and religion in the business philosophy
3. Limitations on business activity

## Results

#### Liem Sioe Liong Case (Salim Group, Indonesia)

La historia de Liem (Hwang, 2013:371) es el mejor caso de estudio para ilustrar el ascenso y desarrollo de las grandes empresas chinas en Indonesia. Nacido en una familia campesina en septiembre de 1917 en la aldea de Niu Zhai, distrito de Fuqing, parte norte de la provincia de Fujian (al norte de Taiwán). Liem recibió educación tradicional en una escuela de la aldea con exposición a los clásicos confucianos. Relatos de la familia de este empresario aparentemente no han sido publicados.

La agitación política y la economía devastada en Fujian en la década de 1920 obligaron a muchos de Fujian a ir al Sudeste Asiático en busca de una vida mejor.

En 1936, cuando se avecinaba la agresión japonesa a China, Liem abandonó su tierra natal para reunirse con su hermano mayor en Kudus, una pequeña ciudad en Java central. Trabajó como aprendiz en la pequeña empresa comercial de su hermano que se ocupaba del aceite de clavo y de maní. Después de haber ahorrado algo de capital y aprendido los fundamentos de los negocios, comenzó su propio negocio vendiendo café en polvo. Estos humildes negocios fueron destruidos por la ocupación japonesa.

A pesar de las dificultades, inició nuevos emprendimientos. Inició una sencilla empresa comercial donde ofrecía comestibles chinos, aceite de maní, etc. Pronto cambia su giro abastece de clavo a una fábrica de cigarrillos. En 1952 se muda a Yakarta, entre negocios de fábrica de jabón, clavos y repuestos de bicicleta también incursiona en la industria de ropa (elaboración de telas).

Entre 1952 y 1966, en década y media, sienta las bases de su imperio. Algunos lo explican por a sus atributos personales, otros a su vínculo con Suharto. El ascenso de este líder en 1965 marcó una nueva era en la historia de Indonesia. El vínculo de Liem con Suharto aceleró el proceso de construcción de su imperio y aumentó el tamaño de ese imperio. Sin duda, la conexión con Suharto le dio a Liem muchas ventajas: derechos de monopolio sobre ciertos negocios, acceso a créditos gubernamentales y trato preferencial en la adquisición de licencias e información. Esta conexión también le proporcionó protección política bajo la cual su negocio prosperó.

En aproximadamente dos décadas y media, entre 1967 y 1990, el grupo de empresas Salim de Liem surgió como un importante conglomerado internacional; y Liem se convirtió en uno de los principales magnates empresariales étnicos chinos. Luego se convirtió en agente exclusivo y ensamblador de autos extranjeros como Hino, Mazda, Suzuki y Volvo. Su conocimiento de telas y la política de sustitución de importaciones permitieron que sus negocios textiles prosperaran. Logra el dominio de la molienda de harina. Posteriormente creo una de las más grandes plantas de cemento.

Se le atribuye a Liem también como factor de éxito su participación en redes de contactos. Hwang (2013) dice que estableció vínculos comerciales con Singapur, Tailandia y Hong Kong. El mismo autor afirma que Liem había recibido un nivel alto de educación confuciana.

En 1990, se estimaba que los ingresos del Grupo Salim habían alcanzado entre 8.000 y 9.000 millones de dólares, de los cuales alrededor del 60% procedían de sus operaciones en Indonesia. El grupo abarcaba unas 300 empresas diferentes y empleaba a unos 135.000 indonesios. Es la empresa privada más grande de Indonesia y domina varias ramas de la industria manufacturera, el comercio internacional, las finanzas y la propiedad. Se le considera el actor más importante en la banca privada, el cemento y varios productos básicos clave.

#### Erasmo Case (Peru)

Erasmo, de familia cantonesa (punti), estudió en el colegio chino 10 de octubre. Inició estudios universitarios en una institución estatal. Debido a las interminables huelgas aprovecha la oportunidad y estudia en la Universidad Nacional de Taiwán en Asia.

En Lima, febrero de 1975 ocurre una conmoción social que llevó a desmanes delincuenciales, inclusive el negocio familiar saqueado. Ante este hecho le piden a Erasmo que regrese a Lima a encargarse del negocio familiar. El opta por estudiar en Taiwán por una carrera más corta, estudia tecnología textil. En Lima reingresa a la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

Su abuelo llegó al Perú en el siglo XIX, se dedicó a asar gallinas y chancho asado en la calle Capón. Su padre vino al Perú cuando contaba con 14 años empezó a trabajar en una tienda de ultramarinos (lo que en Lima se denomina Bodega). Luego se dedicó a la Agricultura. Su madre, de padre chino y madre peruana, se dedicaba a la costura.

Los dos hijos de Erasmo son profesionales, la hija estudio Administración de empresas y el hijo ingeniería industrial, Ambos trabajan para compañías importantes.

El protagonista de este caso es el tercero de seis hermanos. La primogénita estudio diseño industrial y vive en los EEUU; la segunda, diseño y se dedica a su negocio propio. El cuarto trabajó en la Universidad de Lima, el quinto, murió. Y la última hermana estudió Arquitectura.

Hacía 1990, en un entorno de hiperinflación, empieza la fabricación de prendas cuando aún estudiaba en la UNI. Le vende a Sears. Empieza con pocos volúmenes. Estudia en un programa de alta dirección en la que uno de sus profesores le recomienda exportar. Menciona que el factor que le permite crecer es una alta productividad, dice:

“Y veía que la única manera de exportar en el país era ser eficiente y productivo. Y como ya venía de estudiar Ingeniería Industrial, tenía todas las herramientas bajo el brazo y empecé a utilizar mis herramientas de ingeniería para hacer que todas las operaciones sean contabilizadas. Hice un estudio de tiempos y movimientos por operaciones, balance de línea, todo lo que es ingeniería de métodos. Y así empecé y creé un taller chico. En esa época era difícil, pues tuve que endeudarme personalmente y formé un taller de 30-40 personas y mantenía otro taller en el Rímac. Y bueno, luego postulé y el señor Lola me dio la oportunidad de trabajar para darle el servicio a Calvin Klein. Y así empezamos con el servicio de confección y para ello comencé a afinar todo mi sistema de trabajo, de control y de productividad, no eficiencias, de todas esas cosas. Hasta que empezamos a crecer. Y la verdad es que la ingeniería aplicada a la productividad era muy importante. Entonces nos volvimos muy eficientes y cumplimos con todos los programas para la exportación del servicio y hacíamos servicio nada más como maquila. Hasta que llegó la oportunidad de un agente que tenía un problema y que bueno me conocía de muchos años antiguamente que también era confeccionista. Y me dio un trabajo de un taller así de un exportador que estaba con problemas. Lo sacamos adelante y después el exportador tuvo problemas y me dijeron, oye, no quieres aprovechar esta oportunidad de exportar. Y, la verdad en esa época y hasta ahorita es difícil conseguir financiamiento para exportar (Entrevista mayo 2023).

La empresa de Erasmo crece y llega a la fase de paquete integral. La empresa empezó con 30 trabajadores y llego a contratar a 1600 trabajadores. Las exportaciones de la empresa de Erasmo ascienden a:

Tabla 1: Erasmo's Exports FOB (USD)

|  |  |
| --- | --- |
| **Erasmo** | **Export FOB $** |
| 2004 | 8,726,715 |
| 2005 | 1,809,980 |
| 2006 | 612,672 |
| 2007 | 243,822 |
| 2008 | 684,476 |
| 2009 | 202,179 |

Source: SUNAT (2023)

La empresa llegó a contar con una fábrica importante en un distrito popular. En una fiesta encendieron fuegos artificiales y uno cayó en el local que se incendió y se quedó en cenizas. Esto aunado a la política laboral de los gobiernos de Alan García, Toledo y otros, que propiciaron sindicatos y subida de salarios no competitivos en la industria de ropa, decidió cerrar en 2009. Erasmo no se ha diversificado en negocios distintos a los de la industria de la ropa. No se conoce que Erasmo se vincule a redes de contactos fuera del Perú.

Erasmo considera que los padres chinos son autoritarios (idea de sumisión al jefe de la familia). Pero a diferencia de otros que obligan a sus hijos a trabajar y estudiar, el suyo los obligaba a ser profesionales.

#### Dana Case (Peru)

Dana, de padre chino (*punti*) y madre peruana. Su padre nació en Singapur. A los tres años muere su abuelo y a los 17 años decide venir al Perú. En este país, se dedica a la agricultura en Huaral, al norte de Lima. Su abuelo tenía en propiedad plantaciones de caucho. Su madre nació en el Perú, aunque sus padres no eran de origen asiático. Padre y madre llegaron a estudiar hasta el quinto de secundaria.

Ella es la última hija de seis hermanos, estudió Administración de Empresas en la Universidad San Martín de Porres. El primogénito es ingeniero mecánico; la segunda, secretaria ejecutiva, el tercero no estudió, el cuarto contabilidad y el quinto, marketing. Dana tiene dos hijos que actualmente trabajan en la empresa de la familia con una razón social diferente.

Dana inició su vida laboral como dependiente en el área de compras en tiendas como Oeschle o Scala. Decide renunciar para crear su propia empresa. Empieza con 7 máquinas. Al inicio, gracias a contactos, consigue trabajar con Belcorp como su principal cliente, llegaron a vender de 100,000 a 150,000 prendas. Luego se expanden para vender con la marca del comprador como Skin, Mary Oliver, etc. Trabaja con prendas de marca de mucho valor agregado, finas teniendo como insumo el algodón prima orgánico. En la actualidad cuentan con 80 máquinas. La empresa puede realizar todo tipo de prendas: pijamas, ropa interior, etc. Las exportaciones de Dana ascienden a:

Tabla 2: Dana's Exports FOB (USD)

|  |  |
| --- | --- |
| **Dana** | **Export FOB $** |
| 2010 | 477,591 |
| 2011 | 1,578,241 |
| 2012 | 6,575,176 |
| 2013 | 3,402,948 |
| 2014 | 3,433,453 |
| 2015 | 208,786 |
| **Dana's son** | **Export FOB $** |
| 2015 | 48,740 |
| 2016 | 720,955 |
| 2017 | 1,013,748 |
| 2018 | 1,664,211 |
| 2019 | 1,267,181 |
| 2020 | 1,548,638 |
| 2021 | 3,011,833 |
| 2022 | 2,394,022 |

Source: SUNAT (2023)

Sus padres adoptaron la religión católica, se desconoce su anterior religión. La empresa de Dana crece y llega a la fase de paquete integral. No se conoce que Dana se vincule a redes de contactos fuera del Perú.

## Conclusions

La diáspora china al sudeste asiático fue un éxito debido a que lograron dominar la economía en el país que inicialmente los acogió. Esto debido a sus capacidades para encontrar un rol económico estratégico en distintas industrias dentro de un país aún colonizado. Después de la Segunda Guerra Mundial, con la administración militar japonesa, los países del Sudeste Asiático fueron logrando su independencia y con ello, los empresarios chinos emergieron como la fuerza económica dispuesta a cubrir el vacío de experiencia empresarial necesaria para su progreso económico (Carney, 2008).

Pese a las similitudes macroeconómicas encontradas tanto en Perú como Indonesia, no se encontraron razones que justifiquen el desempeño tan diferenciado que tuvieron los chinos en cada una de las diásporas experimentadas. Sin embargo, al analizar el proceso de toma de decisiones empresariales y la forma en que los individuos se interrelacionan, se encontró que en Indonesia se creó una red Bamboo, propiciada por el rol de los Kongsi, la cual permitió a los chinos afianzar sus negocios por medio de contactos. Si bien en el Perú se intentó formar algo similar, denominado el Huiguan, este no perduró ni cobró relevancia dentro de la minoría china.

La lección que se puede aprender de la experiencia de las EF chinas al sudeste asiático es que aún en condiciones muy difíciles como siendo colonia de otro país, un grupo minoritario, aún sin contar con recursos importantes puede dominar la economía de un país. Este grupo no necesariamente debe ser china, puede ser cualquier grupo con vínculos étnicos, políticos o históricos. En términos económicos, es necesario el desarrollo de prácticas empresariales y sociales que permitan la reducción de los costos involucrados en una transacción económica producto de un mercado imperfecto.

1. ## References

   Booth, A. (1998). *The Indonesian Economy in the nineteenth century: a history of missed opportunities*. London: Macmillan press

   Carney, M. (2007). Minority Family Business in Emerging Markets: Organization Forms and Competitive Advantage. *Family Business Review,* 20(4), 289-300.

   Carney, M. (2008). Ethnic Chinese business groups in Southeast Asia: social capital and institutional persistence (ed.). *Asian Business Groups. Context, Governance and Performance*. Oxford: Chandos Publishing

   Castro, J. Nosotros los hakka: trayectorias en China y en el Perú. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, 2021.

   Chao, R. (2010). *The Chinese in Mexico.* Tucson: University of Arizona Press.

   Ciorîia, S. (2018). The “bamboo network” of southeast-asia and its socio-philosophical grounds. *Revista Universitară de Sociologie*, 14(2), 41-65.

   Clegg, S. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage

   Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(6), 386-405.

   Contreras, C., & Monsalve, M. (2022). *El Estado y los empresarios en la historia económica del Perú independiente*. Lima: Ministerio de Cultura

   Cruz-Saco, M. «Transición económica y trampa del ingreso medio en el Perú: un enfoque de largo plazo, 1876-2017». En En búsqueda de un camino para evitar la trampa del ingreso medio: Los casos de China y Perú., editado por Zhang, Y. y Santa Gadea, R. Lima: Universidad del Pacífico, 2023.

   De Masis, A. & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy,* 5(1), 15-29.

   Derks, H. (2012). The role of the Chinese in Southeast Asia. In *History of the Opium problem: The Assault on the East, ca 1600-1950.* Brill

   Douglass, C. (1992). *Transaction Costs, Institutions and Economic Performance.* International Center for Economic Growth. California: ICS Press

   Durkheim, E. (1933). *The Division of Labor in Society*. New York: Free Press.

   Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press

   Guisado, M. (2002). *Internacionalización de la empresa. Estrategia de entrada en los mercados extranjeros.* Madrid: Pirámide.

   Hofstede, G., Hofstede, J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill,

   Hu-DeHart, E. & López, K. (2015). Asian Diasporas in Latin America and the Caribbean: An Historical Overview. *Afro-Hispanic Review*, 27(1), 9-21.

   Hwang, K. (2013). *Ethnic chinese business in Asia.* London: World Scientific Publishing

   Jiménez, J. (1975). *Teoría general de la administración*. Madrid: Tecnos

   Jin, G. (2018). La metamorfosis sociocultural e histórica de la Sociedad Tong Sing revisada en función de los cambios de las prácticas sociales en el Espacio. [Magister Thesis]. Pontificie Universidad Católica del Perú.

   Luna, A. Chong, M. & Jurburg, D. (2022). Teaching Integration, Trust, Communication and Collaboration co*mpe*tencies using Challenge Based Learning for Business & Engineering Programs. *IEEE Revista Iberoamericana de Tecnologias del Aprendizaje*, 17(1), 89-98

   Organización Internacional para las Migraciones [OIM] (2022). Informe sobre las migraciones en el mundo 2022. Recuperado de <https://publications.iom.int/books/informe-sobre-las-migraciones-en-el-mundo-2022>

   Perú Report (2023).

   Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.

   Quiroz, A. (2013). *Historia de la corrupción en el Perú*. Lima: Instituto de estudios peruanos

   Redding, S. & Wong, G. (1986). The Psychology of Chinese Organizational Behavior. In M. H. Bond (ed.) *The Psychology of Chinese People*. Hong Kong: Oxford University Press

   Rondi, E., De Massis, A., y Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potencial: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal  of family business strategy, 10(4).*

   Santa Gadea, R., Dourado L. & Arrieta, G. In Zhang, Y., & Santa Gadea, R, (eds). *En búsqueda de un camino para evitar la trampa del ingreso medio. Los casos de China y Perú.* Lima: Universidad del Pacífico, 2023.

   Seminario, B. & Alva, N. (2012). El PIB, tres siglos pasados y media centuria venidera. En *Cuando despertemos en el 2062 visiones del Perú en 50 años*. Lima: Universidad del Pacífico, 2012.

   Smith, E. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management,* 5(4), 311-321.

   Sydow, G., Schreyögg, G., Koch, J. (2008). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. Academy of Management Review, 34(4), 689-709.

   Wang, P. (1977). *The origins of Chinese Konsi*. Australia: Australian National University

   Weindenbaum, M. (1998). *The Bamboo Network: Asia’s Family-Run Conglomerates*. Washington University

   Wong, D., Hernández, H., Chirinos, M., & Carrasco, J. (2018). Unequal growth and social capital in clothes-making enterprises in Peru: 1980-2015. *Journal of evolutionary studies in business,* 3(1), 198-225.

   Wong, D., Parodi, C., & Monsalve, M. (2014). *La mediana empresa familar peruana y la creación de ventajas competitivas*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

   World Bank (2020). Human Capital Index. Databank. Retrieved from <https://databank.worldbank.org/source/human-capital-index>

   World Bank (2023). Banco Mundial en Perú. Retrieved from <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=La%20estabilidad%20macroecon%C3%B3mica%2C%20la%20apertura,a%20US%24%207126%20en%202022>

   World Economic Forum [WEF] (2019). Global Competitiveness Report. Retrieved from <https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>

   Yin, R. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th edition. Los Angeles: SAGE Publications [↑](#endnote-ref-1)