

El modelo empresarial dentro del crimen organizado en el norte de México

The business model of organized crime in northern Mexico

TAMARA SEGURA HERRERA,  <https://orcid.org/0000-0002-3664-7725>
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, segura.tamara@gmail.com

Abstract

The aim of this paper is to analyze the functioning of organized crime (OC) groups in northern Mexico in relation to some forms of business organization. It is hypothesized that criminal groups in Mexico generate revenues that impact on both global and national economies through the use of several strategies that are visible in business models, such as profitable income, labor organization, hiring modes, brand expansion, market strengthening and an organizational structure.

Keywords: *organized crime, organization model, illicit economy, business models.*

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar el funcionamiento de grupos del crimen organizado (CO) en el norte de México, en relación con algunas formas de organización empresarial. Se sostiene la hipótesis de que los grupos criminales en México generan ingresos que impactan en las economías global y nacional, a partir del uso de diversas estrategias que son visibles en los modelos empresariales, como ingresos redituables, organización laboral, formas de contratación, expansión de la marca, fortalecimiento del mercado y una estructura organizacional.

Palabras clave: crimen organizado, modelos de organización, economía ilícita, modelos empresariales.

Recepción: 25 de abril de 2022 / Aceptación: 4 de septiembre de 2023 / Publicación: 1 de abril de 2025



Esta obra está protegida bajo la
Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-Sin
Derivadas 4.0 Internacional



CÓMO CITAR: Segura Herrera, Tamara (2025). El modelo empresarial dentro del crimen organizado en el norte de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 25: e2050. <http://dx.doi.org/10.22136/est20252050>

Introducción

Los grupos del CO¹ en México han logrado expandir la economía y tener dominio de mercado a partir de estrategias similares a un modelo empresarial que algunos investigadores (Naím, 2005; Cumplido, 2015; Pontón, 2016; Cieza, 2018) han analizado en otros contextos. El control se da a través de diversas violencias, la más evidente es la física, que permite cooptar el poder desde algunas áreas de influencia, tal como tener control del territorio en la frontera generando rutas de comercio de droga u otras actividades ilícitas permitiendo, a su vez, la construcción de un imperio respaldado socialmente por la prevalencia del trabajo clandestino remunerado, además de la política asistencialista implementada para generar un respaldo social.

Para comprender a mayor profundidad lo que se plantea en este texto, parto de una investigación diacrónica de carácter antropológico, misma que permite entender la economía ilícita como un proceso histórico; asimismo, se retoman algunas entrevistas a profundidad, así como trabajo etnográfico realizado durante una década en el norte de México.

El documento se divide en tres apartados: en el primero se analiza la economía ilícita versus otras economías, además se realiza un acercamiento metodológico *grosso modo* para entender el punto de partida de este trabajo.

En la segunda sección se hace un entrecruce entre las organizaciones criminales en el norte de México y se aplica el modelo empresarial, para ello, me baso en aquellas estrategias de crecimiento del mercado, el costo del producto y las políticas empresariales, entendiendo que cada una de estas benefician el desarrollo económico y del mercado que se asocia con la demanda y la competitividad (Delfín y Acosta, 2016). En esta sección se menciona que el CO se posiciona en mercados globales clandestinos desde su forma de operación y la estructura de las organizaciones, aunado a la plusvalía del mercado, la demanda y la mano de obra barata.

En el tercer apartado se detallan algunos roles y oficios que se desempeñan en grupos del CO en el norte de México, se analizan los matices de oficios que únicamente se desarrollan por

¹ A los que de ahora en adelante referiré como “CO”, entre otros sinónimos que utilizaré para hacer referencia a estos grupos de crimen organizado, mejor conocidos como cárteles o grupos que utilizan letras o nombres para diferenciarse de otros, por ejemplo: Cártel del Golfo (CDG), Cártel de Sinaloa (CS), Cártel Jalisco Nueva Generación (CJNG), Los Zetas (Z), Cártel de Ciudad Juárez (CCJ), Los Metros, etc., (*Infobae*, 2021).

zonas, regiones o de acuerdo a la geografía del estado, como es el caso de aquellos que cultivan marihuana o pasan drogas a Estados Unidos. Los oficios clandestinos en las últimas décadas han ido proliferando y convirtiéndose en trabajos comunes en algunos estados, lo cual se deriva del incremento de la pobreza, la falta de mano de obra remunerada y el crecimiento de la economía ilícita que va ligada al aumento de la violencia y el desarrollo de actividades clandestinas. Los trabajadores que son contratados, subcontratados u obligados por grupos de crimen organizado y cárteles en el norte de México, son parte de la estructura económica que les permite generar más ganancias a costos menores y con personas que se vuelven desechables en estructuras más bajas del organigrama.

Finalmente, se reflexiona de manera general sobre el impacto de la economía ilícita en el norte de México, así como en las estrategias organizativas de grupos o cárteles de la droga que han favorecido históricamente su prevalencia, la creación de trabajos clandestinos e informales y la demanda constante del producto.

1. Puntos de partida dentro de la economía ilícita

La economía global se basa en esquemas de producción, demanda y especulaciones, mismos que han sido empleados para comprender y acrecentar la economía ilícita, ilegal y clandestina. No obstante, el crecimiento económico se rige en parte por demandas de mercancías y productos centrados en el valor de uso y cambio, el valor de uso se refiere al tiempo y recursos indispensables para producirlas (Marx, 1857). Es decir, el valor de las mercancías se estipula con base en la producción de las mismas, pero la demanda se asocia a la necesidad creada de los productos, la competencia de los mercados y la necesidad de consumo de estos; por otra parte, las especulaciones están asociadas a supuestos cambios en el mercado, la demanda y el valor de la mercancía.

El mercado global se vincula a esquemas estipulados, por lo cual las economías ilícitas, informales y clandestinas se basan en esquemas de funcionamiento de la también economía lícita, pero son poco medibles de manera cuantitativa; en este sentido, es importante analizarlas de manera cualitativa: entrevistas y datos hemerográficos permiten comprender estos esquemas, su organigrama y funcionamiento de mercado.

Los diferentes ingresos económicos que se perciben en el norte de México provienen de recursos lícitos e ilícitos. Los primeros proceden de diversos sectores en los que no ahondaremos, en cambio, los segundos son más visibles en ciudades fronterizas, debido su condición geográfica de colindancia con Estados Unidos de América y el cruce constante de migrantes y estupefacientes para dicho país. Sobresalen por su movilidad y economía fluctuante las ciudades de Tijuana, Mexicali, Nogales, Juárez, Piedras Negras, Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros.

De acuerdo con las estadísticas oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), el Producto Interno Bruto (PIB) presenta estabilidad en estos estados gracias al Valor Agregado Bruto, que es mayor a 3% y que contempla la economía informal e ilegal, es decir, que se proyecta un comportamiento de esa economía superior a los tres millones de pesos (Inegi, 2018).

La economía ilícita en México es fluctuante, no cuenta con una homologación de ingresos económicos anuales y presenta únicamente estimados o patrones de comportamiento. Resulta evidente que los ingresos ilícitos están presentes, generan trabajos y mantienen un funcionamiento, basados en su organización y modo de operación.

En las ciudades fronterizas mencionadas, al igual que en otras ciudades, “el valor económico es el valor de cambio y el valor de cambio viene definido monetariamente por el mercado” (Castells *et al.*, 2017, p. 21). En el caso de las ciudades fronterizas, el valor de cambio se da desde el mercado y su demanda de mercancías y servicios, ejemplo de ello es el caso Tijuana-San Diego donde la demanda del lado mexicano se dirige al consumo de servicios, especialmente médicos (Inegi, 2018).

En el caso del lado americano la demanda se enfoca en mercancías como ropa, electrodomésticos, entre otras. Cabe resaltar que el auge económico lícito en el norte de México durante la primera mitad del siglo pasado comenzó en ciudades fronterizas con el famoso oro blanco (algodón) (Walsh, 2010) y posteriormente, en 1966 con el Programa de Industrias Fronterizas, en esos lugares se establecieron las primeras maquiladoras (De la O, 2006). Las ciudades en la frontera norte de México han mostrado un sustento económico más diverso en comparación con otras en el interior del país, además, comparten su economía con ciudades homólogas del país vecino, donde existen acuerdos económicos que rigen la estabilidad de personas, capital, mercancías y del territorio (Oliveras, 2016). Es por ello que las ciudades fronterizas del norte de México albergan diferentes matices dentro de los ingresos económicos, entre ellos la economía ilícita.

De igual forma, la geografía y recursos de algunos estados en el norte de México ha beneficiado la economía ilícita (Cumplido, 2015). Ejemplo de lo anterior es la siembra de productos como *cannabis sativa* o *papaver somniferum* en lugares serranos o agrícolas donde no hay población o de difícil acceso en Chihuahua, Sonora y Tamaulipas: la colindancia con la frontera geográfica aumenta las ganancias con el paso clandestino de personas o drogas, esto se ha dado en décadas recientes a partir de la construcción de infraestructura como “túneles” (*El Informador*, 2014) o la contratación de personas como *coyotes* o *polleros* (Sancho, 2019) para el paso de migrantes mexicanos o extranjeros.

La condición geográfica de los estados norteros ha favorecido la economía ilícita por su colindancia con el país vecino, incrementando sus ganancias desde fenómenos como la migración, la agricultura, venta de drogas, entre otras cosas, esto lleva a explicar las constantes pugnas entre diversos grupos del CO por el territorio para tener presencia e incrementar sus ganancias, así como la violencia desbordada que lleva al desplazamiento de algunas personas a otros lugares más seguros (Durin, 2019). La geografía no sólo nos permite entender la riqueza que tienen los estados norteros como fronterizos con Estados Unidos de América, sino que son espacios en pugna, generadores de otro tipo de ganancia.

Por lo anterior, es necesario hacer un paréntesis para aclarar la manera en que defino los conceptos de economía ilícita, lícita e informal en este texto. Por un lado, la economía ilícita se basa en el tráfico, venta de drogas, tráfico de personas, venta de órganos, extorsiones, entre otras cosas que estén asociadas a la clandestinidad y trabajos que rompen reglas y normas sociales de convivencia, está más ligada a hechos vinculados con la violencia (Naím, 2005). En cambio, la economía lícita o “legal” se establece dentro de la formalidad, es decir, se asocia con fiscalizaciones y actividades que no perturban el orden social. Por otro lado, la informalidad es todo aquello que no “implica violencia” o transgresiones a las personas, pero al mismo tiempo se evaden reglas fiscales, en el caso de México, evaden impuestos y no cuentan con establecimiento o comercio fijo. Ejemplo de ellos es la *fayuca* donde “el comerciante realiza la venta en algún mercado, en su propia casa o incluso en el lugar de trabajo de sus clientes” (Sandoval, 2012, p. 224).

La diferencia entre la economía lícita y la lícita es abismal, pues la primera tiene una regularización fiscal y se ajusta a rubros socialmente conocidos que se evalúan desde un mercado mundial; en contraste, la economía ilícita y la informal en el norte de México cuentan con

características similares como la evasión de impuestos en el paso de mercancías por las fronteras, o acuerdos aduaneros, como es el caso de los fayuqueros que pasan mercancía de Estados Unidos a México; no obstante, estas economías tienen diferencias que insertan a la economía ilícita dentro de un círculo de violencia sistémico que está ligado a estructuras más complejas derivadas de la violencia por el crimen organizado (Durin, 2019); a ese tipo de economía algunos autores la describen como ilegal por sus implicaciones de violencia ligada a un ingreso, ganancia, producción y distribución. En ese sentido esta economía,

no solo se deriva del sistema de oferta y demanda de bienes ilícitos a nivel mundial. [...] su origen y magnitud guardan una estrecha relación con un esquema moral de prohibición y criminalización y también con los usos políticos y oportunidades que los Estados hacen de este sistema. (Pontón, 2016, p. 8)

La economía ilícita deriva de la impunidad, la corrupción y el entramado que existe con el mismo Estado. En cambio, en la economía informal en México se pasa mercancía —ya sea de importación, de segunda mano o defectos de fábrica— por algún punto aduanal, en algunos casos se evaden impuestos de los productos, en otros se logran acuerdos aduaneros para evadir la mayor cantidad de gravámenes. Si bien ambas economías se insertan dentro de la “ilegalidad”, la línea que separa ambas, y que liga a la economía ilícita a la aplicación de violencia existente en la obtención distribución de productos y servicios, además de la transgresión a las políticas de seguridad y salud de México y Estados Unidos, es abismal.

Las obtenciones de ganancia de los grupos del CO se insertan en las economías ilícitas, ya que realizan actividades clandestinas que transgreden leyes y ejercen violencia. Rompen acuerdos internacionales, generan una cantidad de recursos que no son reportados, pero que al mismo tiempo son “lavados” o “limpiados”, como menciona el autor Moisés Naím (2005): *the money washers* (lavado de dinero), sin ingresos que aumentan ganancias en este tipo de economía. En el caso de los grupos del CO, el lavado de dinero es aquello que blanquea los recursos para legitimar su poder (Lupo, 2016). Es por ello que la economía ilícita va más allá de una “ilegalidad”, va de la mano de efectos colaterales de violencia (Durin, 2019).

Cómo señala Pontón (2016, p. 8) “los estudios sobre las economías ilegales se han dirigido a analizar este fenómeno en función de sus similitudes y diferencias con los mercados legales”, pero poco se han estudiado los diferentes matices que existen entre estas nombradas

economías de la “ilegalidad” donde algunos autores (Pontón, 2016) la inscriben. No obstante, poco se ha estudiado la estructura de las organizaciones y su modo de operación para mantener dicha economía: mercados, ganancias, estructura, modo de operación, entre otros.

A partir de dichos elementos, la organización y operación de los grupos del CO permiten ejemplificar las similitudes con los mercados legales a partir de su funcionamiento y estrategias de mercado utilizadas para aumentar sus ingresos o blanquearlos. Es decir, desde la comprensión de los modelos empresariales de los mercados formales se pueden analizar las economías ilícitas que algunos grupos del CO emplean para su subsistencia y organización, así como una prospectiva de mercado, la demanda de productos o la estrategia de subsistencia que se asemeja a la economía formal.

Para lograr este análisis se echó mano de diferentes herramientas antropológicas y fuentes de información enfocadas en la economía ilícita y su organización durante los últimos veinte años. Por una parte, las entrevistas y pláticas realizadas con informantes claves y actores dentro del CO involucraron el acercamiento durante un tiempo determinado; se les explicó el interés de ahondar en su experiencia respetando su anonimato durante entrevistas estructuradas y pláticas informales.²

En dichas narrativas se analizaron los vínculos con grupos del CO, los ingresos y los diferentes trabajos en los cuales se involucraron, además, a algunos de los informantes se les pidió que cotejaran la información de cuadros e imágenes en el presente documento; hubo respuestas positivas y sugerencias para el organigrama que presento más adelante (figura 1).

Por otra parte, las fuentes de información —tanto estadísticas como hemerográficas— fueron seleccionadas según el objetivo de este artículo. Las primeras se consultaron en páginas oficiales como la del Inegi; en las segundas se analizaron aquellas notas que hacían referencia a mantas de algunos grupos del CO expuestas en lugares públicos, las cuales hacían referencia al costo de estupefacientes y en particular las que hablan de oficios clandestinos e ingresos económicos ilícitos. Dichos datos e información me permitieron analizar e indagar sobre supuestas estructuras del CO, así como sus matices dentro de la economía ilícita, vi su funcionamiento y estructura, y entendí las similitudes que comparten con modelos empresariales.

² Los nombres utilizados en las entrevistas son seudónimos.

2. Similitudes con un modelo de organización empresarial

Las dinámicas de la economía mundial están ligadas al análisis de los mercados financieros: proyección de ganancias, evaluación de los ingresos y egresos, determinación de la plusvalía de los productos y la forma de organización de rendimientos laborales. Los grupos del CO buscan métodos para ganar dinero, su forma de organización se asemeja al modelo de organización empresarial (Varela y Bedoya, 2006), mismo que se basa en esquemas de organización que se divide en diversos rubros para un manejo óptimo, por ejemplo, aquellos que toman las decisiones y son dueños mayoritarios del capital o poder, o bien, quienes realizan las acciones o son parte de la mano de obra para un adecuado funcionamiento en distintas áreas. Las similitudes entre el CO y un modelo empresarial se asemejan desde la organización, la estructura y la forma de operación.

Los modelos empresariales tienen pasos a seguir para lograr su objetivo. Sin embargo, también existen otras estrategias como el modelo de negocios planteado por Ferreira (2015), el cual se basa en cinco etapas: a) movilización: el diseño de proyecto o modelo de negocio que se realizará; b) comprensión, examinar y valorar el impacto de la propuesta; c) diseño e impacto en las propuestas de mercado; d) aplicación es la ejecución de la propuesta; e) gestión: identificar las debilidades del mercado y encontrar estrategias para modificarlo.

Se planteó que los grupos del crimen organizado se encuentran dentro de la clandestinidad y desarrollan actividades ilegales, en este sentido, el análisis y la equiparación hipotética puede tener pocas similitudes; asimismo, para el negocio se puede decir que no se siguieron los pasos de Ferreira (2015), pero se puede especular que algunos de estos pasos se asemejan a estrategias que han utilizado los grupos del CO para generar una “empresa” sólida, un mercado en expansión, una organización laboral que permite el funcionamiento de roles u oficios y la venta de productos ilegales que aumenta la demanda en el mercado por su estatus de prohibición.

En el caso de grupos del crimen organizado las inversiones se basan en las demandas del mercado; por ejemplo, si existen más consumidores de drogas naturales, hay una disputa por los terrenos que pueden ser cultivables o la expansión de mercado para dicho producto. Los cárteles mexicanos son un sector dinámico del narcotráfico mundial y punto de referencia obligado de la economía subterránea (Cieza, 2018, p. 113). Al ser Estados Unidos uno de los países con mayor consumo de drogas, según el reporte del *World Drug Report* realizado por la United Nations Office

on Drugs and Crime (UNODC, 2018), la economía ilegal o clandestina en el norte de México está ligada a una planeación y organización que se asemeja al modelo empresarial combinado con el miedo derivado de la violencia, el control y la normalización de oficios clandestinos. Sin embargo, en el trabajo de Cieza se menciona que

Los cárteles mexicanos empezaron por el cultivo y tráfico de marihuana, luego se ocuparon del tráfico de cocaína y hoy también se dedican a las drogas químicas. Algunas bandas agregan otros negocios ilícitos: secuestros extorsivos, robos a bancos y particulares, contrabando de medicamento o alimentos, robo de autos. (Cieza, 2018, p. 127)

Como señala el autor, las dinámicas económicas dentro de grupos del CO se han diversificado. Sin embargo, es evidente la existencia de una planeación y modelo de trabajo que, hipotéticamente, compararé con el modelo empresarial cuyo objetivo es que los inversionistas tengan certeza de adquisición del rubro que se invierte y la cantidad de recursos que desean invertir en dicha actividad.

En el caso de los cárteles es evidente que existe claridad de inversión respecto a cuáles son las actividades clandestinas, ya mencionadas por Cieza (2018), aunque los recursos materiales y económicos son desconocidos a pesar de que se sepa que existen. Es necesario entender hasta qué punto se entrecruzan con la propuesta de Delfín y Acosta (2016) con relación a los modelos empresariales desde su desarrollo, crecimiento económico y de liderazgo.

De acuerdo con Delfín y Acosta (2016), el modelo empresarial se basa en invertir o rentar un producto, es decir, que el fuerte económico está basado en la plusvalía de los productos. Por ejemplo, los cárteles invierten en estupefacientes que compran en México u otros países y los venden al doble de precio en EUA (*El Universal*, 2019). Es en “Estados Unidos donde se concentra la mayor demanda de cocaína en el mundo, y es en México donde existen condiciones geográficas, políticas y culturales para el tráfico masivo” (Cieza, 2018, p. 113). Por tanto, los grupos del CO asumen los riesgos de inversión, ya que las ganancias de los productos como las drogas van a ser redituables, por ser clandestino el producto, por tener altos índices de consumo y porque la inversión es menor por el bajo costo de mano de obra.

Estos grupos, buscan estrategias para generar ingresos y beneficios hacia su compañía a partir de la planificación de clientes (Delfín y Acosta, 2016). Los grupos del CO son compañías en lo individual, ya sea que estos se llamen Cártel del Noreste, Cártel de Tijuana, Cártel de Juárez,

Cártel de Sinaloa, Cártel del Golfo, Los Zetas, La Línea o cualquier otro que se encuentre en pugna en estados del norte de México. Estas compañías se adscriben a una marca, que es su nombre, la cual defienden y emulan a través de narcomantas con mensajes de deslinde de grupos (*Proceso*, 2012) o colusiones del gobierno con tal grupo contrario (*El Diario de Chihuahua*, 2019) o pugnas territoriales (*Proceso*, 2013) que se generan en la búsqueda de poder. Estas narcomantas representan la marca de cada organización, la que les da el prestigio, el reconocimiento social y por lo que otras marcas los conocen, así como lo han mostrado algunos periódicos impresos y digitales:

Nuevo León es territorio CDG no queremos secuestradores, extorsionadores, rateros y asesinos de gente inocente todo es igual a Zetas, la mugre hay que limpiarla, la guerra no es contra el gobierno ni contra la población, el CDG busca que vuelva la calma y la tranquilidad del país en particular al estado de Nuevo León... Atte: Cártel del Golfo Plaza Nuevo León. (*Proceso*, 2013)

El prestigio entre los grupos criminales impera sobre la opinión social al hacer públicos sus mensajes, a su vez que repiten su compromiso social de salvaguardar la seguridad de la ciudadanía y desprestigiar al bando contrario. Las estrategias de mercado están asociadas a fortalecer una marca frente a otra y encontrar más consumidores, en el caso de los cárteles, al evidenciar al grupo contrario, se trata de encontrar simpatizantes.

El prestigio de la marca genera un reconocimiento y la identidad de la organización permitiendo la expansión de la “empresa” a partir de la aceptación en otros espacios, tal como en el caso del mensaje anterior, que proporciona “seguridad social” al no querer conflicto con nadie y atrapar a quienes causan problemas. La aceptación de la marca proporciona un reconocimiento social, un liderazgo que repercute, en el caso del CO, en el crecimiento económico de la organización.

El crecimiento económico se asocia también a la estabilidad de bienes y servicios (Delfín y Acosta, 2016); los productos que fabrican o venden los grupos del CO se vinculan a consumos y servicios que resultan redituables: el lavado de dinero o el cambio “mal habido” a “bien habido”, como dicen algunos informantes. Esto demuestra que existe un crecimiento económico mayor que les permite seguir invirtiendo.

El dinero pasa por un proceso en el que de ilegal se vuelve legal a partir de la inversión de empresas “fantasmas”, inmuebles, restaurantes o empresas prestadoras de servicio que logran la recirculación sin que se sospeche de la procedencia (Naím, 2005). La actividad de limpieza de dinero

no es una actividad nueva, para Cieza (2018), el lavado y la transformación de los recursos ilícitos está vinculado a la familia y a una reorganización de estrategias:

En el origen son una especie de clanes familiares y luego establecen alianzas en otros países. Aparecen nuevas generaciones de “juniors”, con alta escolaridad y expertos en lavado de dinero. Se buscan nuevas regiones o países para ampliar el negocio, o para asegurar fuentes de abastecimiento. (Cieza, 2018, p. 127)

Las estrategias criminales de limpieza del dinero, ya sea por medio de intermediarios (*El Universal*, 2019) o por “asociados” al grupo criminal, se relacionan con los inmuebles y el crecimiento económico de la organización. Están basadas en la confianza para generar más ingresos, regresar el dinero para ser utilizado en los mercados formales y expandir el negocio de lavado a otras partes, ya sea estados o países. La limpieza de dinero es una estrategia que genera el CO para utilizar sus ganancias en los mercados formales e incrementar su economía comprando inmuebles y generando cortinas de humo que le permitan la utilización libre del capital que posee sin que lo cuestionen.

Otro ingreso se genera previo al lavado de dinero: el uso de suelo y prestación de servicios, que implica vigilancia, subcontratación de empleados y control comercial, así como la demanda del servicio. Esto en el caso de las ciudades fronterizas por ser el cruce de personas a los Estados Unidos la principal demanda. Es decir, el primero es un “impuesto” que se cobra, tanto a propietarios de algunos negocios (*Aristegui Noticias*, 2015) como a aquellos que pasan la frontera sin pagar cuotas o que no pertenecen a la organización, como coyotes o polleros. Al respecto Julián³ narra:

A mí me tenían como guardia [en la frontera], tenía que cuidar que ninguno que no fuera nuestro o no pagara la cuota se nos fuera, [para los que no pagaban] había castigo y la gente nosotros la pasábamos. (Julián, comunicación personal, 10 de febrero de 2018)

La narrativa de Julián permite ejemplificar que existen grupos del CO que se encargan del cobro de uso de suelo como parte de sus ingresos. En algunas fronteras, tanto a comerciantes, ambulantes y algunas empresas, les extorsionan públicamente, sin embargo, los empleados del CO le llaman “cuota”. Hipotéticamente, este cobro es un “impuesto” que proporciona “seguridad” a

³ Entrevista a joven de 17 años que laboraba como guardia y coyote para un cártel, norte de México.

quien lo paga, el inmueble o propiedad de los que omiten ese pago sufre daños (Vega, 2011). Sin embargo, no todos los cobros son iguales en los cárteles, varían según los principios de dicha organización o el “rubro” que manejen, por ejemplo, algunos se dedican al paso de estupefacientes, para otros, su mayor ingreso se genera en el tráfico de personas o en alguna otra actividad clandestina.

Para explicarlo de otra manera, “se entenderá por economía criminal a aquellas actividades del mundo ilegal que guardan relación con el financiamiento de estructuras delictivas organizadas, de alto rédito económico y con vínculos con diferentes tipos de violencia y corrupción” (Pontón, 2016, p. 10). En este sentido, los ingresos que se generan están vinculados a una economía ilícita que se liga a actividades con un alto índice de violencia. Los productos ilegales que se comercian dentro del mercado y la plusvalía de estas mercancías aumentan por su carácter de prohibición y por los altos índices de adicción que existe a nivel mundial (UNODC, 2018). Por lo tanto, los productos son altamente demandados, su comercio genera espacios de violencia y se distribuyen por las redes de corrupción existentes vinculadas a estos grupos (*El Diario de Chihuahua*, 2019).

El producto no tiene valor por sí mismo, el mercado es aquel que define el valor de cambio estableciendo las ganancias estipuladas al mismo (Castells *et al.*, 2017). Es decir, las ganancias están regidas en este caso por altos índices de demanda: el mercado. Las personas están dispuestas a pagar el costo para obtener el producto, lo que “normaliza” su venta desde hace décadas, generando una estructura laboral y un mercado inamovible que origina ingresos de economías ilícitas (Naím, 2005).

El alto índice de demanda permite incrementar el costo debido al grado de ilegalidad del mismo y cubre las necesidades de mercado, recuperando la inversión, como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1
Estimación de costo de producto

<i>Costo a la venta de Cannabis en EUA</i>	<i>Costo por pasar la frontera</i>	<i>Pago por cultivo</i>	<i>Pago por cosecha</i>	<i>Gastos de transporte, cuidado y distribución en el lugar de recepción</i>
10.76 dólares promedio en EUA por gramo	10 dólares el kilo	450 dólares al mes	450 dólares al mes	5000 dólares

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y revisión hemerográfica.

El kilo de *cannabis* en EUA tiene un costo de 10,760 dólares. Eso equivale al doble de la inversión del producto, ya que los empleados que son “contratados” para el cultivo o para otra actividad ganan menos que el costo real de producto, sin contar los riesgos que asumen durante las labores que realizan.

La economía ilícita ha generado grandes capitales y ha mantenido su organización por el costo de su producto en el mercado, el costo de la mano de obra y la falta de empleo en México, así como la forma de organización y los principios a los que se autoadscribe cada cártel. El modelo empresarial en grupos del crimen organizado ha permitido aumentar sus ingresos, proyectando una viabilidad de negocio sólido que genera redes y mantiene ingresos circulantes.

Asimismo, están las estrategias de empatía e identidad empresarial que cada grupo del CO construye con sus “empleados”, la que les permite generar confianza laboral. A diferencia de la marca, que se establece para generar aceptación a los clientes y al exterior, la identidad genera los principios y solidez dentro de una organización (Dugan y Gibbs, 2009). Es decir, construyen la pertenencia de sus trabajadores basándose en objetivos que hacen más sólido el grupo, como lo contó por Diego⁴ durante la entrevista:

Nosotros somos diferentes, uno de los principios [de la organización] es no matar a nadie frente a su familia, cosa que no respetaron [otros grupos], esos sí mataban a todos, no importaba si había niños o personas que eran inocentes, mataron frente a quien fuera. Yo salvé vidas inocentes, nosotros teníamos que ver que fuera culpable y luego ya lo levantaban o lo que se tuviera que hacer, pero si era inocente se dejaba [vivir]. (Diego, comunicación personal, 12 de abril de 2016)

Esa autoadscripción permite la cercanía entre los trabajadores y genera diferencia con otras empresas del CO, a partir de una identidad grupal. En el caso de Diego, el grupo le permitió autodefinirse como parte de la organización y como un sujeto más benévolo que otros, ya que no castigaban a los que no cumplieran reglas o traicionaran al grupo, no causaban daños a niños y, por tanto, marcaban la diferencia con otros grupos que sí lo hacían. Los “principios” son parte de la identidad empresarial, que hace a los trabajadores comprometerse, justificar sus roles o tareas y generar pertenencia. Ese tipo de acciones hacen más consistente una empresa y el compromiso de los empleados.

⁴ Entrevista a un adulto de entre 35 y 40 años, trabajó de mano derecha para el jefe de un cártel y lo encarcelaron, actualmente se encuentra en libertad condicional, norte de México.

Además de la claridad de los principios, las empresas se expanden a partir de franquicias o generan licencias que permiten la expansión en los mercados (Varela y Bedoya, 2006). En el caso de grupos del CO, la expansión de franquicias se da a partir de encargados, llámense “jefes de plaza” o gerentes, si se equipara con el modelo empresarial. Ellos son los encargados de controlar una región o zona específica, mismos que tienen el control del paso de mercancía y su distribución, así como otras actividades clandestinas o crecimiento de ganancias para reinvertirlas.

Estos “gerentes” se encuentran ligados a la expansión de la marca y al control, esto se puede ejemplificar con supuestas divisiones de los grupos, por ejemplo, Los Metros, quienes formaban parte del cártel del Golfo, pero al mismo tiempo son una agrupación independiente que se basa en los mismos principios que retoma la marca (Flores, 2013). Para Diego, las divisiones entre grupos no existen:

Muchos te dicen que son del grupo [tal], otros te dicen que trabajan para [el grupo contrario]. La verdad somos los mismos, somos como hermanos, algunos pertenecen a una rama [del grupo], otros pertenecen a otra, pero al final hacemos lo mismo y para los mismos. Los chavitos te van a decir que ellos son [de esa marca], pero ni saben, el problema es que no conocen tanto como uno que ya está amañado, por eso entran haciendo desmadre, esos son los que tumban la organización, porque no saben. (Diego, comunicación personal, 12 de abril de 2016)

A partir de lo anterior, hipotéticamente, se puede decir que los grupos del CO tienen un modelo de negocio de franquicias que les permite expandir el mercado a otras regiones. Esto lo hacen mediante gerentes (jefes de plaza) o adeptos que se apropian de los nombres, ya sea por la misma división de los grupos, o, como dice Diego, son los mismos que trabajan para la organización, pero entre ellos no se conocen, aunque al final están con el mismo jefe. Las empresas que llegan a expandir su marca controlan un mayor territorio y tienen el control total del mercado.

Finalmente, las estrategias y artilugios utilizados por grupos del crimen organizado están basados en un análisis muy somero, una hipótesis basada en datos hemerográficos y etnográficos recolectados previamente. Sin embargo, los grupos del CO están centrados en una metodología clara de expansión de mercado donde prevalece el poder generado a través de la violencia (Durin, 2019), los grupos generan el valor a sus mercancías y de la mano de obra, que enfatiza una forma de organización.

El esquema empresarial del CO se basa en la ampliación de cinco “principios” básicos: la expansión del mercado; la aceptación de la marca en el exterior e interior (para los trabajadores); el

incremento al valor de la mercancía, transformación de capital; y el funcionamiento de la organización en base a la estructura. A partir de estos puntos, grupos del crimen organizado han logrado esparcir el mercado y fortalecer redes entre la ilegalidad y la paralegalidad, también han fortalecido una estructura dentro de la organización.

3. Estructura y organización del crimen organizado

Las empresas en general establecen su estructura en función de una organización y de un organigrama que se encuentra diseñado de acuerdo a las funciones, roles a desarrollar y formas de distribución para una labor adecuada. Lo que se presenta en este apartado sobre el organigrama del crimen organizado es, sin aludir a una marca en particular, generalizado según las entrevistas realizadas en diferentes temporalidades y analizadas desde un enfoque empresarial que genera recursos. Se construye a partir de la revisión hemerográfica y el trabajo etnográfico realizado durante los últimos cuatro años. La estructura del CO, más que un distintivo de su marca o líderes, está constituida por personajes o redes sociales que permiten construir el eslabón criminal que cumplan con funciones y decretos de dicha organización. Para autores como Cieza (2018), la organización se vincula a estructuras escalonadas de poder:

El narcotráfico es organizado por cárteles que generan una suerte de poder paralelo. Se trata de organizaciones piramidales, con avanzados sistemas de producción, seguridad, transporte y logística, que además cumplen otras funciones. En efecto constituyen redes de empleo informal y de asistencia social, e infiltran los cuerpos de seguridad y las instituciones políticas. (Cieza, 2018, p. 112)

Lo planteado por el autor sobre grupos del CO y sus vínculos a con otras estructuras de poder les permiten incrementar las ganancias al actuar en la ilegalidad y la clandestinidad (Naím, 2005) a la par que construyen capital social y económico para su organización. Pese a que la jerarquía que existe en el modelo de organización es funcional y no lineal —puesto que corresponde a una organización centrada en la distribución de tareas por una figura a cargo o de autoridad—, lo anterior nos permite transpolar la organización del CO a la organización empresarial funcional, que consiste en tener personas encargadas de diferentes áreas que se distribuyen las tareas, coordinan las funciones en cada campo de acción y actividad, todas sus acciones se centran en un gerente general que se encarga de analizar y tomar decisiones absolutas.

La organización del CO permite que un grupo genere ganancias, construya redes, se encargue de la asistencia social y origine empleos; existe algo más que una simple organización piramidal donde a pesar de que los “jefes” sean capturados (*BBC*, 2016), la operatividad de la organización continúe generando recursos.

Los empleados que trabajan para grupos del crimen organizado pertenecen, en su gran mayoría, a un grupo social marginal. Esto es, según mi entender, mandos bajos que han decidido laborar para el CO por la precariedad económica existente, la falta de empleos y los bajos sueldos disponibles. En otros casos, los empleados se incorporan por recomendación de algún pariente o conocido, algunos más llegan con la intención de continuar los oficios familiares. Sin embargo, el personal que entra a laborar para el CO, al igual que otros empleos formales, no cuentan con una seguridad social clara, como menciona Pedro⁵ en entrevista:

Yo tenía trabajo, pero con lo que ganaba no podía mantener a mi familia, lo que ganaba [allá] en una quincena, es lo que gano [aquí] en una semana. Un día mi esposa se enfermó... nos dijeron que no teníamos derecho a seguro porque no era empleado con no sé qué cosa del contrato, me habían ofrecido todo. Un día me salió esto y dije [pues] sí, le entro. Ahora mis hijos, mi esposa se enferman y no es lo mismo [llevarlos al médico]. (Pedro, comunicación personal, 15 de abril de 2015)

Existen otros ejemplos como el de Pedro que explican cómo la falta de seguridad social, de empleo y de oportunidades ha llevado a algunas personas a ingresar a grupos del crimen organizado, sin importar las consecuencias. Otros “empleados” llegan a sus filas secuestrados o forzados a trabajar para ellos por las tareas o trabajos únicos que desempeñan. Es decir, grupos del crimen organizado dan “prestaciones” o una posible seguridad que algunos no tienen en empleos formales, pero también existen personas que son obligadas. Cieza (2018) complementa sobre la informalidad y la situación en el país:

es el impacto sobre el empleo informal. En un contexto de retroceso del empleo registrado, cada vez más personas dependen directa o indirectamente de los cárteles. A su vez, surgen estructuras de asistencia social financiadas por el narco (centros de salud, por ejemplo) (Cieza, 2018. p. 128)

Como menciona el autor, el impacto sobre el empleo informal cada vez es mayor. En México incrementa más la pobreza y el desempleo (Inegi, 2018), mientras que los programas de

⁵ Entrevista a un joven de 17 años, trabajador de un grupo del CO, norte de México.

asistencia social se reducen, ya que no llegan a la población que los requiere. En algunos estados, los grupos del crimen organizado han desarrollado un estilo de “responsabilidad social”, como se muestra en el organigrama (figura 1), que da una especie de beneficencia a la población: obsequios, cobijas, cenas navideñas (Gil, 2016) o regalos en fechas importantes, como el Día del Niño (Sánchez, 2019).

Este tipo de acciones, tanto de repartir regalos como de generar empleos, crea una supuesta estabilidad social en la población. Llega a visualizarse en algunos lugares al crimen organizado como benefactor protector y asistencialista, generando de esa manera más adeptos que los respetan y cuidan. En una entrevista con Alejandra⁶ (comunicación personal, 23 de agosto del 2017), podemos ejemplificar lo anterior: “cuando yo era chiquita recuerdo que [ellos] nos dieron una despensa, no teníamos comida, eran muy buenos”.

En algunos estados, los grupos del crimen organizado han realizado tareas que suplen la función del gobierno mexicano y sus instituciones, dan seguridad y beneficios a los pobladores; parte del compromiso empresarial de algunos grupos del CO es generar comunidad a partir de su programa de “responsabilidad social”, que también tiene cabida dentro de su organigrama.

La forma funcional de organización permite ver a los grupos del CO como un sector gerencial que coordina y toma decisiones importantes, asigna tareas, contrata a sus gerentes de área y proyecta las ganancias a futuro. Pueden ser varios los encargados de la empresa, ya sean socios o dueños, la funcionalidad es que no siempre será uno el jefe, lo que permiten tomar decisiones gerenciales en conjunto.

Son más que un cártel, como se menciona en los medios de comunicación, son un grupo organizado con una estructura sólida que les permite seguir operando sin un gerente, “jefe de plaza” o alguno de los dueños. En la figura 1 dice “crimen organizado”, se refiere a la gerencia principal de la organización, que es la que construye la identidad empresarial, genera reuniones con los otros gerentes y elabora estrategias de mercado.

Además de los “dueños” o “socios”, se encuentra el coordinador regional, ya sea “jefe de plaza” o, como describió Diego: “el mero mero”. La función de este encargado es tener el control y orden, ya sea por estados o por región, según la organización de cada grupo. Estos son responsables

⁶ Entrevista a una mujer de 25 a 30 años que ha fungido en distintas tareas dentro de grupos del crimen organizado, entre ellas la de llevar mensajes, norte de México.

de la marca y de mantener el control de sus subordinados y del mercado; evitan que otros grupos del CO entren a su territorio de trabajo sin acuerdos previos.

En una tercera parte del organigrama (figura 1) se encuentran los encargados de áreas, llamados “jefes”, “comandantes” o nombrados por sus apodos; cada uno desempeña una “gerencia” en diferentes “rubros” para un funcionamiento adecuado. Asimismo, se describen cinco áreas en las cuales me centré: “Control”, “Finanzas”, “Drogas”, “Migración” y “Agricultura”. Dejé de lado actividades como la prostitución, tráfico de órganos, trata de mujeres y otros elementos de los que no obtuve tanta información como para vincularlos directamente con organizaciones del crimen organizado, pese a que en algunos cárteles se hable de ello o tengan vínculo.

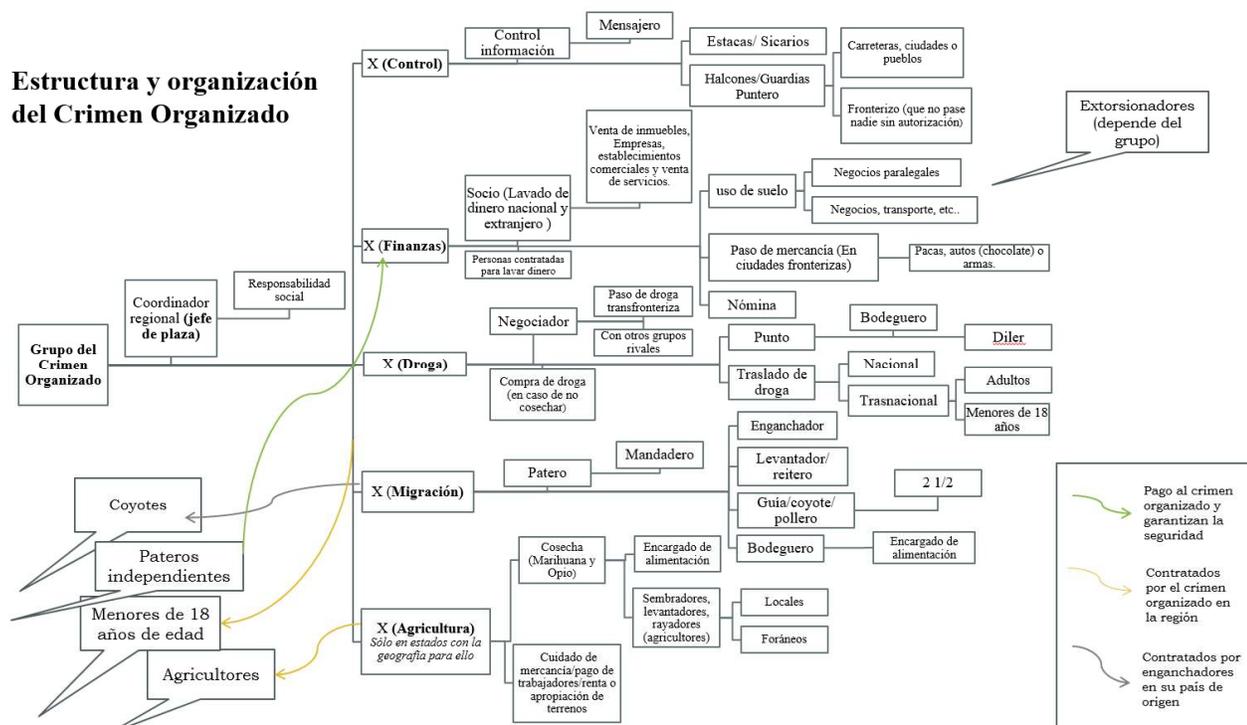
En la primera parte se encuentra la parte de “Control” que se encarga de la información, seguridad de la organización, tanto interna como externa, así como los mensajes que entran o salen de dicha organización. Al encargado, “gerente”, de dicha área le llegan a decir “comandante” o por algún apodo que se gane durante su trayectoria “laboral”. Como brazo alterno se encuentra el de control de la información, quien controla en todas las áreas cómo y de qué manera va a llegar la información para actividades, “encargos” o planes especiales. Se usan mensajeros humanos. Alejandra narró: “yo he llevado mensajes a muchas partes: Culiacán, Acapulco, Ciudad de México [entre otros]... eres un turista más, no pasa nada” (comunicación personal, 23 de agosto del 2017). La intención de esta estrategia dentro de la actividad es que llegue la información al lugar correcto y sin que se *hackee* por grupos contrarios o por instituciones, manejando la información interna y externa de manera adecuada sin que se filtre todo lo que se planea.

El “área” de finanzas tiene como objetivo administrar los recursos de otras “áreas” y darle otro significado al dinero, blanquearlo o lavarlo. También se encarga del cobro de suelo, el pago de nómina de los empleados de la organización y, en algunos casos de ciudades fronterizas, pasar mercancías (cualquiera) de EUA a México. También cuenta con un encargado que se le puede decir por su apodo o nombre, éste a su vez tiene dos brazos alternos encargados de la transformación del dinero utilizable en mercados formales (Naím, 2005). En esta área se encuentran las personas contratadas que limpian dinero de un país a otro realizando diversas actividades como ventas (*El Universal*, 2019) o intermediarios de banco y financieras (*El Informador*, 2018). Asimismo, se encuentran los “socios”, aquellos “supuestos dueños” de negocios como restaurantes, bares, inmobiliarias o lotes que se

encargan de generar negocios y regresar el dinero al grupo, en ocasiones sus ganancias son las ventas reales del negocio.

Figura 1
Esquema tentativo de grupos del crimen organizado

Estructura y organización del Crimen Organizado



Fuente: elaboración propia, a partir de fuentes hemerográficas, bibliográficas y entrevistas.

Los negocios de lavado de dinero se encuentran coordinados por los encargados de las finanzas, quienes tienen que mejorar los ingresos sin que la sociedad o gobierno sospeche que es un negocio de lavado. Otra actividad es el cobro del uso de suelo o extorsión (Aristegui Noticias, 2015), que es lo que cobran algunos grupos criminales a empresarios o negociantes para mantener una supuesta “seguridad”. El cobro se hace cada mes y en el caso del transporte, en algunas ciudades, el cobro es a taxistas o autobuses urbanos, se da por día y va de 60 a 150 pesos, también con la intención de “proteger”.

Según relata Pedro: “no todos cobramos [piso], son sólo [aquellos], es su modo de operar con miedo a la gente, luego creen que todos somos así” (comunicación personal, 15 de abril de 2015). Tal como lo menciona Pedro, los secuestros y extorsiones no se dan de la misma manera en todos los estados del norte del país (Pérez *et al.*, 2015). De igual forma, existen negocios paralegales

en colusión con el estado y estos engloban otro tipo de actividades que se insertan en cobros paralegales dentro de gobiernos municipales.

En la figura 1 también se visualiza la parte de la economía interna, la cual se encarga de los pagos de nómina, necesarios para mantener la estabilidad dentro del grupo; es el área que remunera los servicios de cada uno de sus empleados de planta, ya sea con un pago semanal, por encargo o mensual, según el acuerdo con el trabajador. El área de finanzas, aparte de salvaguardar e incrementar los recursos del CO, también hace cobros de uso de suelo a pateros independientes; paga la mano de obra, subcontrataciones a personas que no son del grupo del crimen organizado y no se encuentran en la nómina, ya sean éstos menores de edad que realicen múltiples actividades, agricultores o coyotes. La diferencia entre los trabajadores de planta y subcontratados es que estos no tienen un respaldo de la organización y a veces se vuelven desechables, el área de finanzas provee solidez económica al grupo.

En el “área” de droga, el objetivo es distribuir, vender y negociar la llegada segura de mercancía; en caso que el grupo no produzca su mercancía, se encarga de comprar en otros lugares o a otros grupos. Al encargado se le nombra por su “apodo” o nombre, según el caso, coordina, administra y busca rutas de envío. Un encargado paralelo es el negociador, permite que la mercancía llegue a tiempo a otros lugares, tanto al extranjero como el paso de mercancía por espacios rivales. Según Alejandra, “los negociadores son los que pactan con el gobierno gringo para que, entre la droga, ¿cómo crees que entra? Y con el mismo gobierno y los otros [grupos]” (comunicación personal, 23 de agosto de 2027). Es decir, el negociador es el encargado de mantener el orden de administración de la mercancía con acuerdos previos. Asimismo, está el comprador de mercancía, quien se responsabiliza de abastecer la demanda y tener un continuo flujo de productos. Estas dos subáreas se encargan del flujo adecuado de la mercancía.

En el área de “migración” el objetivo principal es “prestar un servicio” para pasar “migrantes” a Estados Unidos, ya sean mexicanos o extranjeros. El encargado es el “jefe”, aunque también puede recibir algún apodo; en algunas ciudades fronterizas lo conocen como el “jefe de los pateros”. Después se encuentran uno o varios pateros,⁷ quienes son los encargados de las flotillas y

⁷ Popularmente se les dice “pateros”, que se asocia a la palabra patos. Se dice que estos sujetos son los dueños de los patos, el pato es una referencia que hacen a los “migrantes” o “mojados” al nadar por el río Bravo, palabra que se ha ido asociando a coyote, guía o pollero, todas se asocian a gente que cruza personas por la frontera.

de que los migrantes lleguen a su destino, ellos fungen como “coordinadores de flotilla”. Los enganchadores son aquellos que en ciudades o pueblos invitan a las personas a migrar, los que hacen los acuerdos con las personas que han decidido migrar; cierran los tratos, hacen cobros y organizan el itinerario. Estos enganchadores pueden operar desde otros países, por ejemplo, Guatemala, El Salvador o algún otro de América Latina. También existen los enganchadores nacionales, quienes viven en algún pueblo o ciudad. Las personas que ya migraron “saben” quién es el encargado de hacer los tratos y qué “tipo de servicio” o viaje quiere pagar, los usuarios reciben garantía de viaje y se les cobra un porcentaje antes.

El área de “Agricultura” aplica sólo en los estados del norte en los que la geografía permite el cultivo de algunas plantas alucinógenas (cannabinoides, opioides), su objetivo es la producción y cuidado de la mercancía. El encargado general recibe dicha denominación, aunque en ocasiones también se le dice “comandante”; su función es coordinar el cultivo, cuidado y traslado de la mercancía, así como tener el producto a tiempo sin que sea afectado por otros grupos o por militares. Son las personas encargadas de cuidar la cosecha del producto o la renta de los terrenos, o bien, de comprar el producto a terceros. Asimismo, están los encargados de siembra y cosecha, algunos de los trabajadores de estas áreas son foráneos que trabajan por su propia cuenta o se encuentran obligados a hacerlo.

La estructura de organización o empresa debe definir sus roles, las capacidades de cada persona para determinadas tareas y los líderes que tengan el compromiso o se identifiquen con dicha “empresa”. Varios de los grupos del CO tienen un organigrama que se puede asemejar al presentado y descrito anteriormente, sin embargo, como se mencionó, varía según las condiciones sociales, geográficas e históricas para legitimarse dentro de un espacio que le permita el flujo económico (Tyler, 2009). A la par, se generan bolsas de clientes que son aquellos que demandan los productos en otros países.

Los sueldos varían según la actividad que se desarrolla, el riesgo o el tiempo de trabajo. Dentro del CO existen quienes rotan de trabajo según la temporada o el riesgo. A partir de las entrevistas, en la tabla 2, se elaboró un hipotético cuadro de los ingresos laborales con sus respectivas funciones y roles dentro de la empresa.

Tabla 2
Actividades y pagos de personal del CO

<i>Actividad</i>	<i>Pago estimado según la media</i>	<i>Especificaciones</i>
Mensajero	2500 pesos	Por mensaje
Mulero	200 a 500 dólares	Por viaje, depende de la mercancía que lleve o el peso que cargue
Coyote o guía (adulto)	300 a 800 dólares	Por viaje de una o dos personas
Coyote o guía (menor)	100 a 300 dólares	Por viaje independiente de las personas, algunos les pagan 80 o 60 dólares por persona
Bodeguero (México)	2000 a 4000 pesos	Por semana
Bodeguero EUA	200 a 300 dólares	Por semana
Reitero	200 a 500 dólares	Por trabajo y depende, en su gran mayoría en EUA son ciudadanos americanos
Sembrador	450 dólares	Por época de siembra, 1 o 2 meses
Cosechador o rayador	400 dólares	Por recolección
Halcón/ guardia o puntero	3500 pesos	Por semana
Traslado de droga en auto	1000 dólares	Por el paso, si ellos te dan el auto son 800
Paso de autos de EUA-Méx	1500 a 1500 dólares	Por auto y arreglo de placas
Mandadero	1000 a 2500 pesos	Por semana, depende del mandado y actividad
Comedor para agricultura	8000 pesos	Por mes, se encuentra únicamente en los campos
Puntos	Proporcional a lo que reparten	Depende de la cantidad de mercancía que venden y el producto que tenga
Estaca/ Sicario (experto)	500 a 1000 dólares	Por persona y en dependencia del “encargo”
Estaca/ Sicario (inexperto)	500 a 2000 pesos	Por persona o actividad

Fuente: elaboración propia a partir de fuentes hemerográficas y entrevistas.

Este cuadro muestra las actividades o rol que desempeñan y el pago por servicios, pueden existir variaciones entre los que son de planta y los que sólo fueron subcontratados. Las subcontrataciones se realizan con la intención de no generar responsabilidad con el trabajador y no respaldarlos ante alguna situación. Los entrevistados refirieron que tenían mucho tiempo trabajando para los grupos, algunos ya se habían retirado y otros seguían activos, pero habían cambiado de rubro. Es evidente que “...la creación del valor depende de la jerarquía de poder entre las redes que organizan la vida humana, incluyendo las actividades estrictamente económicas, los valores y la creación del valor son, en gran parte, la expresión de las relaciones de poder” (Castells *et al.*, 2017, p. 24). Es decir, los grupos del CO se han empoderado a partir de los ingresos que han generado por sus productos y servicios ilícitos, logrando blanquear los recursos, teniendo un organigrama definido y una identidad organizacional que favorece su funcionamiento, así como el sustento de su “empresa”. A

la par se empoderan por las relaciones de poder que se gestan desde esferas de negociación de lo ilegal y lo legal, desde los espacios de corrupción en el Estado, desde la paralegalidad.

El organigrama de grupos del crimen organizado se asemeja más a un organigrama empresarial funcional, que tiene subgerentes especializados en diversas áreas y que asignan tareas, quitándoles responsabilidad a los gerentes principales. Es decir que la forma de organización de algunos cárteles en el norte de México permite que continúen funcionando sin sus líderes principales o jefes de área, ya que cada una de las ellas tiene definida su actividad. La funcionalidad dentro de empresas con dicha organización permite continuar en crecimiento y expansión desde diversas franquicias en regiones y espacios diferentes.

Conclusiones

La economía ilícita en México se ha reforzado debido a la forma de organización de los grupos criminales, la cual se articula a un contexto de violencia y condición geográfica que permite diversificar las ganancias y posicionarse, histórica y culturalmente, por los nexos que logran establecer en las ciudades fronterizas.

El CO ejerce su poder a través de la violencia física, controlando desde la respuesta de políticas asistencialistas que le permite tener un respaldo social y lealtad entre los pobladores, así como entre sus empleados. Las actividades clandestinas que desarrollan derivan de una asimilación histórica de oficios dentro de la ilegalidad, las cuales empoderan a estos grupos a partir de los ingresos que generan, la expansión del territorio y los lazos con sus empleados, lo cual permite construir la reafirmación de su marca y la lealtad laboral.

Para autores como Pontón (2016) este tipo de economía es una forma de obtener ganancias desde la economía subterránea que no se encuentran registradas, no obstante, también se encuentra ligado al detonante de violencia para ejercer control y expandir sus ganancias, algo que no es tan común en todas las economías subterráneas. Es pertinente clasificar y ahondar en las economías subterráneas, en particular en la ilícita, misma que cambia según los contextos sociales, geográficos o políticos.

Por otro lado, es importante considerar que gran parte de la prevalencia de la economía ilícita se sostiene a raíz de la proliferación de la violencia física y el control que ejerce desde la misma al interior del grupo o en los espacios o territorios que controla, por medio de castigos que marcan

física y psicológicamente a las personas, por ejemplo, al infundir miedo en los miembros de su organización para así tener empleados comprometidos, subordinados y “leales”. Existen pugnas físicas por el territorio o la expansión de mercado, donde a los cárteles les importan poco los daños colaterales a población, que sufre hechos violentos transgresores de la seguridad social. Además, el poder que obtienen a través del vínculo con transnacionales o mineras, a las que les ofrecen su “servicio” para proteger el mercado, establece un control también desde los vínculos que se instauran en el sector privado.

El crimen organizado tiene nexos con empresas del sector privado y con aquellos que les limpian el dinero de manera internacional, ello genera una cartera de clientes y establece acuerdos con diversas instancias gubernamentales que les permite continuar sus operaciones en diversos estados del norte, así como la aceptación social por algunos de los pobladores.

Por otro lado, los acuerdos paralegales que los grupos del CO generan más allá de la esfera pública han permitido que incrementen su poder y sus nexos con gobiernos locales o nacionales, yendo más allá de un Estado paralegal lleno de corrupciones que permite la prevalencia y el poder de los grupos, así como su expansión. Además, los nexos paralegales permiten el predominio de poderes a nivel histórico, esto es, hace que el poder de estos grupos sea algo “normal” en algunas ciudades, lo que al mismo tiempo “normaliza” algunos oficios clandestinos y las dinámicas económicas a la fluctuación de capital derivado de estas economías, que puede ser lavado de dinero o pagos menores por servicios.

En algunos espacios, el Estado no cumple su papel de proteger ni resguardar a sus ciudadanos, tampoco genera fuentes de empleo dignas y remuneradas que eviten que el CO copte funciones de control o genere empatía con los pobladores, posicionándose social y económicamente. La economía ilícita depende de una organización que se beneficia de las fallas del Estado para posicionarse como una organización benefactora que da trabajo e infunde miedo y control por medio de la violencia física que ejerce en el territorio que controla.

De igual manera, es necesario recalcar las estrategias que usan los grupos del crimen organizado para ganar adeptos o tener control de espacios. Estas son estrategias empresariales de “responsabilidad social”, como es el caso de donar objetos o dar dinero en colonias o ciudades marginadas de la ciudad con la intención de generar vínculos sociales que los reconozcan a partir de su “benevolencia”, a la vez que cubren necesidades básicas que en ocasiones no hace el gobierno.

Ese tipo de estrategias permite que los pobladores de cierto sector económico tengan afinidad con estos grupos. No obstante, el CO ha acrecentado su poder y riquezas dentro de la economía ilícita “estados colapsados, fallidos, débiles, entre otros han jugado un rol sustancial en la nueva geopolítica mundial donde las asimetrías políticas y técnicas hacia control [...] sobre el mundo peligroso” (Pontón, 2016, p. 9).

La falta de oportunidades que hay en un país como México y la alta “naturalidad” de oficios clandestinos dentro del CO, además de los acuerdos paralegales, deja un Estado colapsado con pocas alternativas que permita a los pobladores sobrevivir en un espacio de control y pugna.

Finalmente, todas las empresas generan un producto, tienen una cartera de clientes, expanden el mercado, tienen un organigrama diseñado y estrategias que les permiten expandirse en distintos países, desde la demanda de algunos productos. Para que una organización criminal sea perene existen tres factores, por un lado, que el pago de los empleados sea mayor que aquello que se da en un ámbito formal, tanto como para arriesgar su vida y su libertad e incluso para que promuevan actividades clandestinas que mantienen este mercado en la economía ilícita. Por otro, la identidad grupal, que se forja desde el miedo, la violencia física, los castigos e incluso las recompensas. Y finalmente la “aceptación social” que se establece desde las recompensas, el temor y la fluctuación de capital en algunas regiones que incluso “mejora” las economías locales en pueblos desolados o incluso olvidados por el mismo Estado.

Fuentes consultadas

Aristegui Noticias (2015, 8 de agosto). ‘A ver, cabrón, ¿vas a cooperar o qué’, historias de extorsión y derecho de piso en el DF. *Aristegui Noticias*, México. <https://acortar.link/z3WWOl>

BBC (British Broadcasting Corporation) (2016, 9 de enero). ¿Cambia algo en México con la tercera captura de Joaquín "El Chapo" Guzmán? *BBC Mundo*, BBC. <https://acortar.link/emjMC4>

Castells, Manuel; João Caraça, Gustavo Cardoso, O. (2017). *Otra economía es posible. Cultura y economía en tiempos de crisis*. Alianza Editorial.

- Cieza, Daniel (2018). Economía ilícita, control social y violencia: Notas sobre el crimen organizado y consecuencias del narcotráfico y su represión en algunos países latinoamericanos. *Revista Relaciones Internacionales*, 18(37), 111-130. <https://acortar.link/orHyOp>
- Cumplido T., Miguel A. (2015). Evolución del crimen organizado en México; más allá del narcotráfico. Instituto Español de Estudios Estratégicos, 25/2015. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. <https://acortar.link/iFIMrM>
- De la O, María Eugenia (2006). El trabajo de las mujeres en la industria maquiladora de México: Balance de cuatro décadas de estudio. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 398-419. <https://acortar.link/b28ihR>
- Delfin P., Flor Lucila y Acosta M., María Pilar (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista pensamiento y gestión*, 49, 184-202. <https://acortar.link/TJfx72>
- Dugan, Laura y Gibbs, Carole (2009). The Role of Organizational Structure in the Control Corporate. En Sally S. Simpson y David Weisburd (Eds.), *The Criminology of white-collar crime*, (pp. 111-128), Springer.
- Durin, Séverine (2019). *¡Sálvese quien pueda! Violencia generalizada y desplazamiento forzado en el noreste de México*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- El Diario de Chihuahua* (2019, 7 de septiembre). Madera sigue igual: mutilados y narcomantas, *El Diario de Chihuahua*, Estado. <https://acortar.link/xjUpYy>
- El Informador* (2018, 12 de diciembre). Cártel de Sinaloa usaba Sistema de pagos para lavar dinero: testigo. *El Informador*, Internacional. <https://acortar.link/VOiR2w>
- El Informador* (2014, 4 de abril). Localizan otros dos túneles del narco en la frontera México-EU. *El Informador*, Internacional. <https://acortar.link/7KUKIr>
- El Universal* (2019, 21 de octubre). Desbaratan en Oregon operaciones de lavado de dinero de cárteles mexicanos. *El Universal*, Mundo. <https://acortar.link/gTrZrs>
- Ferreira H., Diana Carolina (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 69-80. <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

- Flores P., Carlos Antonio (2013). *Historias de polvo y sangre. Génesis y evolución del tráfico de drogas en el Estado de Tamaulipas, 1947-1987*, Publicaciones de la Casa Chata.
- Gil O., José (2016, 20 de diciembre). Reparte Cártel del Noreste regalos, cobijas, cenas navideñas; procuraduría investiga. *Proceso*, Nacional. <https://acortar.link/WdgpBl>
- Inegi (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2018, 10 de diciembre). Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2017, Comunicado de prensa Núm. 644/18, Inegi. <https://acortar.link/LeaEm6>
- Infobae (2021, 3 de julio). Quién es quién en el mapa del narcotráfico en México: estos cárteles dominan en 2021. Al menos 16 organizaciones dominan el escenario del crimen en México, *Infobae*, <https://acortar.link/hIo347>
- Lupo, Salvatore (2016). *Historia de la mafia. Desde sus orígenes hasta nuestros días*. (Traducción Stela Mastrangelo). Fondo de Cultura Económica.
- Marx, Karl (1857), *Introducción general de la crítica de la economía política*. Siglo XXI Editores.
- Naím, Moises (2005), *Illicit: How Smugglers, Traffickers, and Copycats are Hijacking the Global Economy*, University of California.
- Oliveras G., Xavier (2016). Convergencia urbana: ¿oportunidades para la colaboración transfronteriza en Matamoros y Brownsville (México-Estados Unidos)? *Estudios Demográficos y Urbanos*, 31(1), 57-85. <https://doi.org/10.24201/edu.v31i1.1503>
- Pérez Morales, Vania; Vélez Salas, Doria del Mar; Rivas Rodríguez, Francisco Javier y Vélez Salas, Manuel Alejandro (2015), Evolución de la extorsión en México: un análisis estadístico regional (2012-2013), *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 18, 113-135, [https://doi.org/10.1016/s1870-7300\(15\)71363-3](https://doi.org/10.1016/s1870-7300(15)71363-3)
- Pontón C., Daniel (2016). Presentación Las economías ilegales y sus trayectorias. *URVIO Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 18, 7-11, <https://doi.org/10.17141/urvio.18.2016.2301>
- Proceso* (2013, 12 de abril). Cártel del Golfo tapiza de narcomantas contra Los Zetas en las avenidas de Nuevo León, *Proceso*, Ciudad de México, Nacional. <https://acortar.link/ZxHDDj>

- Proceso* (2012, 15 de mayo). En narcomanta, se deslindan Zetas de matanza en Cadereyta, *Proceso*, Ciudad de México, Nacional. <https://acortar.link/yz9NCa>
- Sánchez, Iván (2019, 2 de mayo). Cártel del narco entrega juguetes por el Día del Niño en Veracruz, *Periódico Nación 321*, Seguridad, <https://acortar.link/tSJ2zA>
- Sancho, Víctor (2019, 25 de abril). “Polleros” cobran hasta 200 mil pesos por migrante, *El Universal*, Ciudad de México, Mundo. <https://acortar.link/Z8vCoA>
- Sandoval H., Efrén (2012). Economía de la fayuca y del narcotráfico en el noreste de México. Extorsiones, contubernios y solidaridades en las economías transfronteriza. *Revista Desacatos*, 38, 43-60. <https://doi.org/10.29340/38.270>
- Tyler, Tom R. (2009). Self-Regulatory Approaches to White-Collar Crime: The Importance of Legitimacy and Procedural Justice. En Sally S. Simpson y David Weisburd (Eds.). *The Criminology of white-collar crime* (pp. 195-216), Springer.
- UNODC (Oficinas de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito) (2018), *World Drug Report*, United Nations Publications, <https://acortar.link/jULJyv>
- Varela, Rodrigo y Bedoya A., Olga Lucía (2006). Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias, *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47.
- Vega, Aurora (2011, 1 de septiembre). Reportan más extorsiones en el sexenio, *Excélsior*, Ciudad de México, Nacional, <https://acortar.link/KpDA3J>
- Walsh, Catherine (2010). *Construyendo fronteras: una historia transnacional del algodón de riego en la frontera entre México y Texas*. CIESAS-Universidad Iberoamericana.

Reseña curricular

Tamara Segura Herrera. Doctora en Ciencias Sociales con especialidad en Antropología Social en el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), sede Occidente. Interventora educativa de formación. Actualmente posdoctorante en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Participa en Grupo de Trabajo CLACSO “Juventudes e Infancias: prácticas políticas y culturales, memorias y desigualdades en el escenario contemporáneo”. Es

miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, nivel candidato. Sus líneas de investigación son Migración infantil y juvenil, así como Economías ilícitas y violencia criminal. Entre sus más recientes publicaciones, se encuentran: como coautora, Asylum is Not for Mexicans: Unaccompanied Youth and Racio-Governance at the US Border. *Geopolitics*, 1-30 (2022). Así como autora en, Adolescentes en circuito migratorio despliegan su agencia en espacios ilícitos en el noreste de México. En Séverine Durin (Coord.), *Infancias amputadas, adolescencias en riesgo. Militarización en el noreste de México* (pp. 329-356), Centro de Investigaciones y Estudios, Superiores en Antropología Social, México (2023). Correo-e: segura.tamara@gmail.com