

## **Narcoviencia en México: elecciones, geografía y cárteles.**

¿Qué explica la variación en la violencia observada entre los municipios mexicanos? Los niveles de violencia en México han aumentado drásticamente durante los últimos años. Un buen indicador para demostrar esta situación es la tasa anual de homicidios por cada 100 mil habitantes. La cifra pasó de 7.8 en 2004 a 25.3 en 2010, alcanzando un promedio de 12.7 durante dicho periodo.<sup>1</sup>

La tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes no es el único indicador de violencia que presentó un aumento durante la década de 2000, pues las extorsiones, los secuestros, la tortura, la mutilación y los desplazamientos forzados también aumentaron dramáticamente (Osorio 2012, 76; El Universal 2009; México Unido Contra la Delincuencia 2012). Aunque las cifras oficiales pueden presentar subestimaciones, es posible observar tendencias similares a las de la tasa de homicidios en otro tipo de delitos. Por ejemplo, el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) reveló que la tasa de secuestro por cada 100 mil habitantes pasó de 0.3 en 2004 a 1.1 en 2010. De igual manera, la tasa de extorsiones presentó un comportamiento similar. La cifra pasó de 2.3 en 2004 a 5.3 extorsiones por cada 100 mil habitantes en 2010 (SESNSP 2014).

---

<sup>1</sup> Todos los cálculos sobre homicidios son propios basados en la información de la EVES. Gerardo Maldonado y Marc Grau (2013), "Elecciones, Violencia y Estructura Social (EVES): Base Integral de Municipios Mexicanos", México: Centro de Investigación y Docencia Económicas. Fuente original de la cifra sobre homicidios: Sistema Nacional de Información en Salud.

Aunque existe una diversidad de manifestaciones de violencia, la presente tesina se enfoca en el análisis de los homicidios por dos razones. Primera, debido a que la literatura sobre el tema se centra, principalmente, en el análisis de los homicidios como variable dependiente. Segunda, por la carencia de fuentes que provean de datos fidedignos que midan otras manifestaciones de violencia a nivel municipal.

Durante el periodo 2004-2010, la tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes (12.7) no mantiene tendencias homogéneas en todo el territorio mexicano. Nueve entidades sobrepasan la tasa nacional de homicidios por cada 100 mil habitantes, mientras que 23 se encuentran por debajo de ésta. El caso que más llama la atención es el de Chihuahua, estado que alcanzó una tasa de 62.9 entre 2004 y 2010, 30 puntos más que su más cercano contendiente, Sinaloa, que obtuvo 32.9. En contraste, Yucatán es el estado que cuenta con la menor tasa al situarse en 2 homicidios por cada 100 mil habitantes durante el mismo periodo.

La variación regional no necesariamente implica que los estados situados en una misma zona presentan los mismos niveles de violencia. Por ejemplo, los dos estados que conforman la península bajacaliforniana muestran tendencias claramente distintas. Mientras que Baja California Sur, ubicado como el 8° estado menos violento, cuenta con una tasa de 5.5, Baja California, que se coloca como el 5° estado más violento, muestra una tasa de 26.5 homicidios por cada 100 mil habitantes, prácticamente cinco veces mayor a la de su vecino del sur.

Además, no todos los municipios dentro de un mismo estado experimentan los mismos niveles de violencia, tal es el caso del estado de Chihuahua. Si bien es cierto que su tasa de homicidios es la mayor de todos los estados, los indicadores a nivel municipal no son homogéneos. Una muestra de ello es lo ocurrido en los municipios de Uruachi y

Matamoros. Mientras que en el primero la tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes es de 144.6, en el segundo apenas alcanza 1.3. En términos comparativos, de los 67 municipios que conforman Chihuahua, 17 se sitúan por encima de la tasa estatal de homicidios y 50 por debajo de ésta. En relación con la tasa nacional, la tendencia se revierte pues 57 municipios se sitúan por encima del promedio, mientras que 10 se encuentran por debajo de éste.

Analistas en temas políticos y de seguridad han argumentado que el aumento total de la violencia, y sus constantes variaciones a lo largo del territorio mexicano, se debe a las actividades del crimen organizado, principalmente relacionadas con el tráfico de drogas. Por ejemplo, para explicar la creciente ola de violencia y sus patrones regionales, algunos investigadores han resaltado la importancia geográfica de controlar territorios claves para la producción y el trasiego de drogas (Guerrero 2012b; Hope 2013). Otros notan que la estrategia del gobierno para combatir al crimen organizado también ha contribuido al aumento de la violencia. Dicha estrategia afecta las estructuras internas de los cárteles como su tamaño y fuerza, lo cual conlleva a luchas al interior de las organizaciones y entre éstas (Escalante 2011; Dell 2011; Ríos 2012). Finalmente, hay una corriente de analistas que considera una variedad de elementos locales socioeconómicos o consideraciones políticas que se cree exacerban la contribución de los otros factores a aumentar la violencia y su variación regional (Osorio 2012; Velasco 2005; Dell 2011).

Mientras que dichos factores desempeñan un rol importante en los niveles de violencia, en este trabajo argumento que hay otro factor que también importa: las características intrínsecas de los grupos criminales. Evidencia anecdótica y estudios cualitativos sugieren que hay propiedades intrínsecas a las organizaciones criminales que

van más allá de los factores estructurales estudiados cuantitativamente y que también son determinantes en los niveles de violencia.

Ríos y Dudley (2013) argumentan que Los Zetas se caracterizan por el uso de extrema violencia y la implementación de un exitoso modelo de negocios con el objetivo claro de expandir sus operaciones. Zepeda (2010) afirma que La Familia Michoacana se presentó ante la sociedad mexicana con manifestaciones de violencia nunca antes vistas: los degollamientos, las múltiples ejecuciones, los narcomensajes e incluso ataques directos en contra de la población civil<sup>2</sup> (Tinoco 2011) formaron parte de una nueva estrategia de terror. En contraste, Pérez (2014) señala que el Cártel de Sinaloa dejó de lado negocios como la extorsión y el secuestro para enfocarse de lleno en el mercado de drogas, recurriendo al uso de la violencia como último recurso.

Aunque los académicos han distinguido diferencias cualitativas en las características de los grupos criminales, ningún trabajo ha examinado cómo es que dichos factores influyen en los patrones de violencia observados. En esta tesina examino cómo es que las características intrínsecas de los cárteles influyen en los niveles y patrones de violencia observados, al tiempo que controlo por otros factores que la literatura ha juzgado relevantes. Argumento que la estructura organizativa (burocrática o de redes) y la orientación de negocios (mercado interno o externo) influirán en el grado de violencia utilizado por los grupos criminales.

La expectativa es que, frente a la interpretación convencional de la violencia criminal, los cárteles organizados burocráticamente serán más propensos a utilizar la violencia debido a que la rigidez y cohesión en la membresía fomentarán que sus

---

<sup>2</sup> La Familia Michoacana perpetró un ataque con granadas en el Zócalo de Morelia el 15 de septiembre de 2008.

integrantes desarrollen un sentido de pertenencia hacia el grupo y por ende respondan más agresivamente ante posibles amenazas. En una concepción corpórea del grupo criminal, los miembros dependen de la estabilidad y fortaleza de su organización para alcanzar sus objetivos. En contraste, los grupos criminales organizados en redes tenderán a un menor uso de la violencia por la flexibilidad y la baja jerarquía de este diseño organizacional. Partiendo de que este tipo de estructura permite un mayor margen de maniobra a sus integrantes y de la carencia de un sentido de pertenencia, los miembros de estos grupos criminales no tendrán la necesidad de responder agresivamente al ver amenazados los intereses de la organización.

En relación con la orientación de negocios pueden distinguirse dos tipos de cárteles, los que centran sus actividades en el mercado interno y aquellos que lo hacen hacia el mercado externo. Los primeros no sólo se dedican a la venta de drogas en el mercado interno sino que abarcan otro tipo de actividades ilícitas<sup>3</sup> que, por su naturaleza, son extractivas de recursos de la población. En cambio, la principal actividad de los últimos gira en torno a la exportación de drogas hacia otros países.

Por un lado, se espera que los cárteles enfocados en el mercado interno recurran a un mayor uso de la violencia. El mercado de estos cárteles es restringido al tener acceso a un número limitado de consumidores potenciales. Esta misma razón empuja a los grupos criminales a incluir otras actividades dentro de su portafolio de negocios como el secuestro, el tráfico de personas y la extorsión —delitos que permiten extraer recursos de la población—. Para garantizar la estabilidad de su negocio y la fuente de sus ingresos, los cárteles optarán por una estrategia más violenta para demostrar su fuerza o autoridad ante el propio estado y/o la población.

---

<sup>3</sup> Actividades delictivas como el secuestro, el tráfico de personas y la extorsión.

Por otro lado, la expectativa es que las organizaciones dedicadas principalmente al mercado externo recurrirán a un menor uso de la violencia. El mercado de estos cárteles es más amplio pues ofrece acceso a un mayor número de consumidores potenciales. Para garantizar la estabilidad de su negocio, los cárteles optarán por una estrategia menos violenta que no atraiga la atención de autoridades nacionales e internacionales, cuyo actuar dificultaría el comercio de sus mercancías. En este sentido, dado que el objetivo de estas organizaciones no es extraer rentas de la población sino del exterior, éstas no considerarán usar la violencia como símbolo de autoridad o fuerza.

En esta tesina parto del supuesto de que el factor organizativo predomina sobre la orientación de negocios. Sin importar si el grupo criminal se dedica al mercado interno o externo, ambos tipos de cártel preferirán la amenaza sobre el uso de la violencia, esto aminora la atención por parte de la población, las autoridades y los medios de comunicación, facilitando las operaciones de los grupos. Cabe señalar que una vez superada la etapa de amenaza, los cárteles con vocación exportadora tenderán a un menor uso de la violencia que aquellos dedicados al mercado interno por las razones descritas en los párrafos anteriores. En contraste, los cárteles organizados burocráticamente siempre tenderán a un mayor uso de la violencia que aquellos organizados por redes. Lo anterior, debido a que los miembros de grupos burocráticos actúan bajo una misma identidad y una estructura corpórea que reacciona violentamente ante cualquier tipo de amenaza. En cambio, los miembros de grupos organizados por redes no se encuentran bajo la misma identidad ni estructura, propiciando que cualquier tipo de amenaza pueda ser sorteada bajo un abanico más amplio de opciones que contempla otras alternativas como la escisión y la búsqueda de nuevos territorios.

Partiendo de esta idea, es posible diferenciar distintos niveles de violencia para cada factor interno analizado: estructura organizacional y orientación de negocios. En relación con el primero, es posible señalar que, por naturaleza, hay un grupo (burocrático) que tenderá a ser más violento que el otro (organizado por redes). En cambio, para el segundo, es necesario destacar que, tanto grupos orientados al mercado interno, como exportadores, preferirán utilizar el recurso de la amenaza como una instancia previa al uso de la violencia. Una vez agotada la amenaza, la violencia se vuelve necesaria y es en esta etapa cuando es posible diferenciar los niveles de violencia. Los cárteles con orientación de negocios al mercado interno serán más propensos a utilizar la violencia que aquellos dedicados al mercado externo.

Con base en la estructura organizacional y la orientación de negocios es posible identificar cuatro tipos de cárteles: 1) organización burocrática con orientación hacia el mercado interno; 2) organización burocrática orientada hacia el mercado externo; 3) organización de redes orientada hacia el mercado interno y 4) organización de redes orientada hacia el mercado externo. Argumento que los niveles de violencia observados en los municipios que cuenten con la presencia de un solo cártel dependerán en gran medida del tipo del que se trate. Asimismo, sostengo que el factor organizativo predomina sobre el factor de negocios al momento de determinar el nivel de violencia de cada grupo criminal. Por ello es posible esperar niveles muy altos de violencia en municipios controlados por cárteles tipo 1; elevados en municipios controlados por cárteles tipo 2; medios en municipios controlados por cárteles tipo 3, y bajos en municipios controlados por cárteles tipo 4.

Además de esta introducción, la tesina está dividida en seis apartados. En primer lugar, ofreceré una breve historia del tráfico de drogas en México con el objetivo de

conocer cuáles son los principales cárteles que operan en México y de dónde provienen. En la siguiente sección expondré la revisión de la literatura. En el tercer apartado plantearé el argumento de la tesina. Posteriormente, formularé el diseño de investigación. Después, ofreceré el análisis empírico con la estadística descriptiva y los modelos utilizados. Finalmente, concluiré con la discusión de los resultados.

### **Una breve historia sobre el origen de los cárteles mexicanos de la droga**

De acuerdo con Beittel (2012), en México operan siete grandes cárteles: Sinaloa, Tijuana, Juárez, Beltrán Leyva, Golfo, Los Zetas y La Familia Michoacana —éstos últimos ahora conocidos como los Caballeros Templarios—. Una de las características que vale la pena explorar para entender la naturaleza de estos cárteles es su origen. Mientras que el origen de los cuatro primeros puede trazarse a la Organización de Sinaloa, el de últimos tres puede rastrearse a la Organización del Golfo. El presente apartado se basa en la obra de Valdés (2013), en esta sección presento un breve relato sobre los elementos claves que moldearon la actual configuración del narcotráfico en México.

La historia moderna del narcotráfico mexicano puede trazarse a la década de 1980. Dos organizaciones, dos liderazgos y un hecho concreto marcaron gran parte de las condiciones actuales del tráfico de drogas en México. En las siguientes líneas exploro tres elementos: la Organización de Sinaloa bajo el liderazgo de Miguel Ángel Félix; la Organización del Golfo bajo el liderazgo de Juan Nepomuceno Guerra, y las consecuencias del asesinato de Enrique Camarena.

Del lado del pacífico, el narcotráfico en México estaba dominado por la Organización de Sinaloa, también conocida como el Cártel de Guadalajara porque sus



principales líderes vivían en la capital jalisciense. La organización contaba con grandes zonas de cultivo de mariguana y amapola en varios estados del país que iban desde Oaxaca hasta Sonora, incluyendo Guerrero, Michoacán, Durango y Chihuahua. Controlaban los principales cruces fronterizos como Tijuana, Tecate y Mexicali, en Baja California, y San Luis Río Colorado y Nogales, en Sonora. La estructura directiva y operativa de la organización se conformaba por varias familias principalmente originarias de Sinaloa. Dentro de la estructura estaban: los Caro Quintero, los Zambada, los Beltrán Leyva, los Carrillo Fuentes, los Guzmán Loera y los Arellano Félix. Además, el cártel contaba con líderes individuales como Héctor Palma Salazar y Juan José Esparragoza. Funcionalmente, no operaban como una gran empresa sino como un conglomerado de pequeñas empresas familiares. Aunque cada una controlaba sus zonas de influencia, áreas productivas, redes de transporte y cruce hacia Estados Unidos, todas las familias actuaban bajo el liderazgo de Miguel Ángel Félix Gallardo. Como Valdés destaca, los vínculos familiares fueron piezas claves para garantizar la confianza en las transacciones económicas en un mercado ilegal como el narcotráfico al reducir sustancialmente los riesgos de traiciones y deslealtades.

El liderazgo de Miguel Ángel Félix Gallardo es crucial para entender gran parte de la configuración actual de los cárteles mexicanos de la droga. Descrito como un hombre de negocios, Félix Gallardo consolidó al Cártel de Guadalajara, considerado el génesis de varios de los cárteles que actualmente operan en México. Su liderazgo y habilidades comerciales le permitieron ascender rápidamente en la industria del narcotráfico hasta posicionarse como el máximo líder. Tanto él como sus operarios establecieron nexos con la extinta Dirección Federal de Seguridad y cuerpos locales de seguridad que fungían, literalmente, como sus guardaespaldas. A pesar de que el cártel estaba constituido por varias familias, todas rendían cuentas a Félix Gallardo, las divisiones operativas y

administrativas, así como la jerarquía y estructura de la organización estaban bien definidas (Ortiz Pinchetti 1989).

Del lado del Golfo de México, el narcotráfico apareció hasta finales de la década de 1980. Antes de ese momento, la Organización del Golfo controlaba negocios como el contrabando de artículos provenientes de Estados Unidos que redituaban ganancias considerables cuando México se encontraba bajo el modelo de sustitución de importaciones. Por ello, la venta de electrodomésticos, vinos y licores extranjeros, y otros bienes fueron un negocio extraordinario que dejó de serlo cuando el país se abrió al comercio mundial.

El liderazgo de Juan Nepomuceno Guerra también es fundamental para entender la estructura actual del narcotráfico en México. Desde la década de 1940, Nepomuceno Guerra controló casi todo el contrabando proveniente de Estados Unidos. Durante varias décadas forjó una red de complicidades que involucraba a políticos y autoridades que, sin embargo, no explotó para el tráfico de drogas. El liderazgo de la Organización del Golfo no fue ejercido por familias, en realidad era un grupo de individuos que buscaba beneficiarse del contrabando de mercancías. Tiempo después, la ausencia de vínculos familiares condenaría a la organización a liderazgos frágiles y efímeros.

Ambas organizaciones, Sinaloa y Golfo, y el escenario del narcotráfico en México se transformarían radicalmente ante lo que Valdés califica como un error garrafal: el asesinato de Enrique Camarena. En noviembre de 1984, Enrique Camarena, agente de la *Drug Enforcement Administration* (DEA por sus siglas en inglés) obtuvo información sobre un sembradío de marihuana en el sur de Chihuahua. Vía las autoridades estadounidenses, Camarena logró que las autoridades mexicanas destruyeran los sembradíos, propiedad de Rafael Caro Quintero. El hecho causó revuelo entre los líderes de la Organización de

Sinaloa y dio como resultado que en febrero de 1985, a las afueras del consulado de Estados Unidos en Guadalajara, agentes judiciales del estado de Jalisco al servicio del cártel secuestrarán, torturarán y asesinarán a Camarena. Este hecho mermó las relaciones entre México y Estados Unidos. Para destensar la relación, las autoridades mexicanas detuvieron a varios líderes del narcotráfico, entre ellos, Miguel Ángel Félix Gallardo.

Por un lado, el asesinato de Camarena provocó la detención de Félix Gallardo y con ello la posterior fragmentación, mas no ruptura, de la Organización de Sinaloa mediante una repartición ideada por su propio líder. Las siete plazas principales fueron Tecate; Ciudad Juárez y Nuevo Laredo; San Luis Río Colorado; Nogales y Hermosillo; Sinaloa y Mexicali, y Tijuana. Por otro lado, Valdés sugiere que el asesinato de Camarena influyó en que la Organización del Golfo entrara de lleno en el tráfico de drogas. De acuerdo con el autor, algunas autoridades —sobre todo de los cuerpos de seguridad cuyas complicidades con el narcotráfico habían sido recientemente exhibidas— aprovecharon la fragmentación de la Organización de Sinaloa y no permitieron que Tamaulipas entrara dentro del reparto al observar una ventana de oportunidad para participar como socios en el proyecto de un nuevo cártel.

De la fragmentación inicial y posterior ruptura de la Organización de Sinaloa surgieron tres de los principales cárteles que operan en México: Tijuana, Juárez y Sinaloa. Tiempo después, de éste último se desprendió el Cártel de los Beltrán Leyva. Los cuatro heredaron una vocación exportadora y una estructura organizacional burocrática definida por lazos familiares. De la Organización del Golfo emergió otro de los principales cárteles de México: el del Golfo. De éste surgió otro cártel importante: Los Zetas, del que, tras una ruptura, se desprendió La Familia Michoacana. Aunque los tres heredaron la vocación de comercio internacional de la Organización del Golfo, sólo el primero la mantuvo a lo largo

del tiempo; Los Zetas y La Familia Michoacana prefirieron enfocarse en el mercado interno. Los tres cárteles también heredaron y aún mantienen un diseño organizacional basado en redes de individuos sin vínculos familiares. Más adelante exploraré el diseño organizacional y la orientación de negocios de cada cártel.

### **Investigaciones sobre el incremento de la violencia en México**

La literatura sobre la violencia en México ha evolucionado con el tiempo. En un principio los académicos utilizaban argumentos cualitativos o periodísticos para sustentar sus hipótesis. Conforme evolucionó el conflicto, los estudiosos del tema incorporaron evidencia cuantitativa en sus análisis. Posteriormente, la literatura evolucionó al añadir modelos estadísticos más complicados que permitían controlar por un mayor número de variables y ofrecer explicaciones más completas al fenómeno de la violencia. Es posible distinguir cinco corrientes que pretenden explicar el fenómeno de la violencia: geografía, operaciones gubernamentales contra el crimen organizado, factores socioeconómicos, consideraciones políticas y factores intrínsecos de los cárteles.

Desde la perspectiva geográfica, Hope (2013) afirma que desde 2005 han existido conflictos entre distintos cárteles de la droga. Los intentos de ciertas organizaciones por desplazar a otras de sus plazas<sup>4</sup>, aunados a la militarización de sus elementos, redundaron en una escalada de violencia no vista hasta entonces. En la misma línea, Guerrero (2012b) ha identificado diez ciudades particulares que presentaron epidemias de violencia: Ciudad Juárez, Chihuahua, Culiacán, Mazatlán, Tijuana, Monterrey, Guadalajara, Acapulco y

---

<sup>4</sup> El término plaza es utilizado en el argot mexicano para hacer referencia a los sitios en los que los cárteles operan.

Veracruz. El principal argumento del autor es que los brotes de violencia se debieron a la competencia directa entre los cárteles por el control de aduanas, plazas y rutas para el tráfico de drogas. Dos casos que llaman la atención son los de Monterrey y Guadalajara, donde los cárteles se enfrentaban no sólo por las razones antes mencionadas sino por el control de otros mercados como la extorsión, el narcomenudeo y el robo de vehículos.

Desde la perspectiva de las operaciones gubernamentales en contra del crimen organizado, Escalante (2011), a pesar de reconocer que la propia lucha entre organizaciones criminales influye en los resultados de la violencia, identifica a la guerra contra el narcotráfico y el despliegue del Ejército, Marina y Policía Federal como los principales factores explicativos de la escalada violenta. Para el autor, la intervención por parte del aparato de seguridad del estado mexicano surgió parcialmente en respuesta a una crisis del poder municipal, particularmente de las policías municipales. La evidencia que ofrece para sustentar su argumento se basa en estadística descriptiva que compara y contrasta la evolución de la tasa y el número de homicidios en los distintos estados y municipios mexicanos que fueron objetivos de operaciones conjuntas de seguridad. Revela que, en comparación con el resto del país, el aumento en el número de homicidios en estados con operativos conjuntos fue considerablemente mayor. Aunque sugiere que los factores coyunturales como las estructuras económicas, sociales y demográficas de cada estado también influyen en el resultado, el factor que explica más detalladamente la violencia es la guerra contra el narcotráfico y el despliegue de las fuerzas federales de seguridad por parte del gobierno mexicano.

Ríos (2012) sostiene que la violencia relacionada con el tráfico de drogas puede entenderse como el resultado de dos factores: los homicidios causados por las luchas entre traficantes que intentan controlar un mercado competitivo, y las muertes y detenciones

producidas por el combate al crimen organizado por parte del gobierno. Ambas fuentes de violencia interactúan, propiciando que México se vea inmerso en un equilibrio violento auto-reforzado. El mecanismo del equilibrio es el siguiente: en una situación inicial, la violencia se produce cuando los mercados ilegales se tornan más competitivos como producto del debilitamiento de las estructuras internas de las organizaciones a causa de la aprehensión o asesinato de sus líderes. En la mayoría de los casos, esto lleva a la fragmentación de organizaciones criminales. Esto a su vez genera, en primera instancia, que otras organizaciones traten de controlar el territorio debilitado y, en segunda instancia, nuevos objetivos para las estrategias represoras del gobierno y así más violencia. Es decir, el estado sigue persiguiendo líderes de organizaciones y éstas a su vez continúan fragmentándose, generando un círculo vicioso que sólo lleva a más violencia. La evidencia que ofrece Ríos para sustentar su argumento se basa en estudios de caso de los estados mexicanos de Michoacán, Guanajuato y Guerrero. Con base en un análisis de correlaciones, encuentra que hay una relación positiva y significativa entre las operaciones represoras y las confrontaciones entre organizaciones criminales para los tres estados.

A partir de las investigaciones mencionadas, algunos académicos añadieron factores adicionales que consideran claves para explicar la variación en la violencia relacionada con el narcotráfico. Los estudiosos del tema notaron que existían localidades que a pesar de compartir características geográficas similares, y encontrarse bajo operaciones gubernamentales en contra del crimen organizado, enfrentaban distintos niveles de violencia. Para responder a esta variación, se investigaron dos variables adicionales: características socioeconómicas y políticas.

En el frente de las características socioeconómicas, Osorio (2012) discute, en primer lugar, la relación entre desigualdad y violencia. Desde esta perspectiva, el autor señala que

la violencia es producto de la brecha existente entre aspiraciones y posibilidades económicas de los individuos. El razonamiento implica que cuando el estado no da respuesta a este tipo de demandas, los sujetos se ven en la necesidad de utilizar vías ilegales para el cumplimiento de sus aspiraciones. En segundo lugar, estudia la relación entre pobreza y violencia. Por un lado, sugiere que los beneficios derivados del uso de la fuerza pueden ser más atractivos en municipios ricos que permitan una mayor extracción de rentas. Pero por otro, afirma que la pobreza reduce el costo de oportunidad para involucrarse en actividades criminales y aumenta el beneficio relativo, orillando a un mayor uso de la violencia. De este modo, la relación entre pobreza y violencia puede entenderse como una parábola convexa.

Así, el argumento central de Osorio sostiene que el incremento en la desigualdad entre municipios, y el desarrollo económico de éstos serán factores clave para determinar el número de homicidios que se dé en cada uno. Sostiene su argumento por medio de un análisis estadístico que incorpora una multiplicidad de factores como distintas medidas del Producto Interno Bruto (PIB), tasas de escolaridad y ubicación geográfica (Golfo, Pacífico y Norte).

Del lado de los factores políticos, los académicos afirman que la democratización ha desempeñado un papel trascendental. De acuerdo con Velasco (2005), históricamente, las autoridades mexicanas nunca controlaron el negocio de las drogas de manera centralizada. Era más bien a través de la corrupción que los funcionarios estatales lograban mantener a los cárteles a raya.

La situación empezó a complicarse a raíz de las primeras transiciones a nivel estatal, a principios de la década de 1990, cuando los nexos entre criminales y políticos comenzaron a fragmentarse. Las organizaciones criminales se volvieron más autónomas y

más propensas a la confrontación. El desmantelamiento del régimen autoritario, caracterizado por un poder federal relativamente más centralizado y fuerte, contribuyó en gran medida al desequilibrio entre los criminales y el estado. De este modo puede señalarse que el proceso de democratización llevó a la ruptura de equilibrios gobierno-sociedad provocando que las organizaciones sociales (de cualquier tipo) se mantuvieran al margen del control gubernamental. En este contexto, los cárteles desarrollaron sus actividades.

Así, Velasco señala que como producto de la transición democrática, la diversificación de las estructuras de poder en México llevó a la dispersión de las responsabilidades para aplicar la ley, sin corresponder con una adecuada redistribución de capacidades. Lo anterior dio mayor margen de maniobra a los cárteles de la droga para operar, ya sin el control del estado. Con ello se crearon nuevas oportunidades para los narcotraficantes. En este sentido, el autor afirma que “la alternancia en los niveles de gobierno estatal y municipal puede haber agravado el problema de las drogas” (Velasco 2005, 113). La línea argumentativa de Velasco es cualitativa por lo que será interesante comprobarla empíricamente en esta tesina.

Desde una perspectiva distinta pero manteniéndose en el enfoque político, Dell (2011) encuentra que cuando un alcalde panista asume el cargo, la violencia tiende a aumentar debido a la alineación en materia de seguridad con el gobierno federal. Argumenta que los presidentes municipales panistas son más proclives a cooperar con el gobierno federal en torno a la estrategia de seguridad por tres razones. En primer lugar, porque tienen la capacidad de nombrar a un jefe de policía que sea capaz de compartir información con el gobierno federal. En segundo lugar, porque los miembros de un mismo partido son más propensos a cooperar entre sí y porque comparten una misma ideología. Finalmente, porque por las características de los sistemas electoral y de partidos de México,



la carrera política de un presidente municipal depende en gran medida de los cuadros estatales y federales. De este modo, los alcaldes del Partido Acción Nacional (PAN), en aras de asegurar su futuro político, permitirían que las operaciones de seguridad llegaran a sus municipios. Después de un periodo de tiempo, tras la salida de los cárteles de los municipios panistas, la violencia se traslada a los municipios vecinos.

Dell utiliza como variable dependiente el número de homicidios relacionados con el narcotráfico y como variable independiente principal, los resultados electorales del PAN durante elecciones municipales. Por medio de un análisis de regresión de discontinuidad y controlando por factores demográficos, económicos, características geográficas (temperatura, clima, elevación y tipo de terreno) y red carretera, Dell muestra que la violencia relacionada con las drogas aumenta sustancialmente después de la elección cerrada de alcaldes de extracción panista. Asimismo, la evidencia empírica sugiere que la violencia refleja los intentos de cárteles de la droga por controlar territorios en los que las operaciones por parte del gobierno han debilitado a las organizaciones dominantes, como expuse en el apartado de factores relacionados con operaciones gubernamentales.

A pesar del rol que desempeñan las operaciones en contra del crimen organizado, la geografía, los factores políticos y los factores socioeconómicos en los niveles de violencia, otros autores han resaltado que algunos cárteles son inherentemente más violentos que otros. Fernández (2014) afirma que Los Zetas y La Familia Michoacana rompieron con reglas informales del crimen organizado como el respeto a los territorios y comunidades, y el no involucramiento en la delincuencia común. La violencia utilizada por ambos grupos no sólo consistía en matar, sino en cómo lo hacían, exhibieron muestras de tortura y brutalidad para expandir el miedo y el terror y así lograr sus objetivos de negocios.

Un reporte de la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito evidencia que el uso de la violencia por parte de Los Zetas es proactivo. Es decir, Los Zetas han puesto en marcha acciones violentas incluso en territorios en los que no tenían competencia por parte de otros cárteles y en los que tampoco había operaciones del gobierno en contra del crimen organizado. La dinámica violenta de Los Zetas responde a que sus negocios se basan actividades que extraen recursos de la población. A diferencia de otras organizaciones cuya estrategia coercitiva es gradual —inicia con la corrupción, pasa a la intimidación hasta llegar a la violencia— Los Zetas inician directamente con la violencia para demostrar la capacidad que tienen para establecer sus reglas (SIPSE 2012; UNODC 2012).

En concordancia con lo anterior, Ríos y Dudley (2013) argumentan que Los Zetas implementaron una estrategia de terror en sus zonas de influencia. A pesar de que no es la única organización violenta, Los Zetas son el único cártel que ha logrado expandirse a casi 15% de los municipios mexicanos. Han alcanzado dicha expansión empleando técnicas de terror y una agresiva estrategia de negocios. Como organización, Los Zetas no sólo se enfocaron en el mercado de drogas sino que se expandieron a otros terrenos como la extorsión y el secuestro. Su concepción de negocio exitoso va más allá de la ubicación de mercados idóneos para el tráfico de drogas, ésta se centra en la localización de mercados estratégicos para otras actividades ilegales. Adicionalmente, mantienen una estrategia de reclutamiento que no se focaliza en parientes o miembros cercanos al cártel como lo hacían otras organizaciones. El reclutamiento es masivo, abarca migrantes, pandilleros y personas sin formación entrenados para convertirse en zetas.

Del mismo modo, Zepeda (2010) señala que La Familia Michoacana utilizó acciones altamente violentas como punto de partida para su estrategia de desarrollo. En un

inicio, las acciones violentas tenían como objetivo expulsar a Los Zetas del territorio michoacano para que La Familia se quedara con el control de delitos como el narcotráfico, los secuestros y las extorsiones. El primer caso conocido de violencia fue la decapitación de cinco personas en el municipio de Uruapan. Poco tiempo después, al cártel se le atribuyó un sinnúmero de ejecuciones de sujetos reconocidos como traficantes. Hasta ese momento, la violencia era dirigida a personas vinculadas con actividades criminales, sin embargo, tiempo después esta situación cambiaría. Al menos durante algunos meses —entre el inicio de la expulsión de Los Zetas y la llegada de los operativos federales de seguridad a Michoacán— La Familia gozó de cierto dominio y poca o nula represión por parte de las instituciones de seguridad. Sin embargo, estas condiciones no llevaron a la disminución en los niveles de violencia. Por ello puede afirmarse que, al igual que Los Zetas, La Familia también utilizó la violencia como estrategia proactiva.

La literatura discutida sobre Los Zetas y La Familia Michoacana suele no tomar en cuenta otros aspectos como factores socioeconómicos, políticos, geográficos y de represión por parte del gobierno, que también afectan los niveles de violencia. Asimismo, esta literatura no considera que las dinámicas de terror podrían no llevar a un mayor número de muertos, ya que el uso de la violencia podría quedarse en la etapa de amenaza sin que necesariamente los grupos criminales tengan que asesinar para imponerse en ciertos territorios. A pesar de que no hay una sistematización del comportamiento de los cárteles, gracias a este breve acercamiento a la literatura, es posible destacar que algunas de sus características intrínsecas —organización y tipo de negocio— influyen en la violencia observada. En la siguiente sección exploraré ambas cualidades y propondré el argumento de la tesina.

## **Jerarquía y negocios: cómo las estructuras delictivas afectan a la violencia**

Por mucho tiempo, varios investigadores han empleado la teoría de la organización y la literatura sobre negocios para explicar la conducta de grupos criminales como la mafia italiana y asociaciones terroristas. Siguiendo esta línea de pensamiento, en la presente sección explico cómo el diseño organizacional y la lógica de mercado intervienen en el comportamiento de las empresas u organizaciones. Posteriormente adapto ambas nociones al caso de los cárteles mexicanos de la droga y desarrollo las expectativas sobre su comportamiento en términos de violencia.

De acuerdo con Coleman, Menzel y Katz (1957), las estructuras relacionales de los grupos influyen sobre el comportamiento y las actitudes de sus miembros. La literatura sobre teoría de la organización reconoce dos tipos de estructuras organizativas: burocráticas y de redes. En las siguientes líneas exploraré las características de ambos tipos de organizaciones.

Para March y Simon (1969), las organizaciones burocráticas han sido consideradas como soluciones racionales a problemas modernos en temas organizativos. Uno de los principales modelos de organización burocrática es el de Merton (1940). Este modelo parte de la confianza en el comportamiento dentro de la organización. Para garantizar la confianza se generan procesos de actuación estándar y el control consiste en comprobar que dichos procesos sean seguidos. Este modelo tiene tres características principales: reducción de relaciones personales; internalización de las reglas de la organización y el escalonamiento de categorías como técnica para tomar decisiones (March y Simon 1969, 41-42)

La reducción de las relaciones personales es una característica que se da debido a que los actores involucrados en la organización reaccionan no como individuos sino como representantes de las posiciones que ostentan en la organización. La competencia dentro de la organización tiene límites muy definidos. En muchas ocasiones el desarrollo profesional es independiente de las acciones individuales, por ejemplo, se toma mucho en cuenta la antigüedad dentro de la organización (March y Simon 1969, 41).

La internalización de las reglas de organización es una característica que se da cuando las reglas de la organización adquieren un valor sustantivo que es independiente de los objetivos de la organización. En estas circunstancias, los actores pueden ejecutar acciones que se alejen de los objetivos pero manteniéndose en el marco reglamentario de la organización. La tercera característica, el escalonamiento de categorías para tomar decisiones, se refiere a la jerarquía dentro de la organización. Esta cualidad sugiere que al haber un mayor número de categorías (jerarquías) el volumen de alternativas a considerarse para tomar una decisión disminuye considerablemente (March y Simon 1969, 41-42). En suma, la combinación de las tres características descritas da como resultado que el comportamiento de los miembros resulte muy predecible. Asimismo, la reducción de las relaciones personales facilita la sensación de pertenencia a un cuerpo por lo que aumentará la propensión de los miembros de la organización a defenderse entre ellos contra presiones exteriores (March y Simon 1969, 41-42). Este tipo de organizaciones son denominadas como organizaciones altas, tienen muchos nodos de jerarquía y los referentes jerárquicos tienen poco margen de maniobra (Greenberg y Baron 2008)

Frente al modelo burocrático de organización, varios autores han destacado la creciente relevancia del modelo de organización en red. De acuerdo con Ramírez (en prensa), las redes son el conjunto de relaciones, estructuras y medios necesarios para

alcanzar un fin determinado. Éstas se han concebido como sustitutas para las organizaciones burocráticas-jerárquicas tradicionales y que cumplen con dos funciones esenciales: dar estructura y moldear las relaciones.

Para O'Toole (1997), las redes son estructuras de interdependencia que involucran a una multiplicidad de actores que no se subordinan a otros mediante un arreglo jerárquico. Este tipo de organizaciones opta por manejar sus actividades de una forma menos jerárquica de modo que la expansión y la cadena de mando se tornan más horizontales que verticales. Por su parte, Greenberg y Baron (2008) denominan a estas organizaciones: planas. Aunque la jerarquía no desaparece del todo, este diseño permite que los pocos referentes jerárquicos tengan un margen de maniobra muy amplio.

Un aspecto central de las redes como organizaciones es la interacción entre los actores que las conforman. De acuerdo con Ramírez (en prensa), las redes pueden destacar por la homogeneidad o la heterogeneidad de sus actores. Si la homogeneidad domina, la organización no se enfrentará a obstáculos de coordinación. Sin embargo, si los miembros son heterogéneos, las organizaciones se enfrentarán a problemas relacionados con la fragmentación de la autoridad. El principal problema es la falta de coordinación para enfrentar situaciones de crisis.

Respecto a la lógica de mercado, existen dos tipos de negocios principales para una empresa: nacionales o internacionales (Griffin y Pustay 2003). El mercado interno se refiere a la explotación de consumidores potenciales dentro de la región en la que opera una empresa. Al optar por esta opción, las firmas maximizan sus ganancias al ofrecer sus mercancías o servicios dentro de su propio mercado. Los factores que intervienen en el desarrollo de este tipo de negocios son en su mayoría nacionales.

En cambio, el mercado externo se refiere a la explotación de consumidores potenciales en otros países. Esto supone que la firma en cuestión aprovechará sus ventajas comparativas para producir y/o exportar bienes o servicios. Esta opción es adoptada por aquellas empresas que obtienen mayores ganancias al exportar que las que obtendrían dedicándose al mercado interno. En este caso, este tipo de negocios se enfrenta a distintos tipos de cambio, sistemas legales e incluso culturas que complejizan estos procesos (Griffin y Pustay 2003).

Si combinamos el diseño organizacional con la orientación de negocios, es posible generar una clasificación organizativa que contiene cuatro combinaciones para los distintos tipos de organizaciones. Las cuatro categorías son las siguientes: 1) organización burocrática con orientación hacia el mercado interno; 2) organización burocrática orientada hacia el mercado externo; 3) organización de redes orientada hacia el mercado interno y 4) organización de redes orientada hacia el mercado externo.

Por un lado, la teoría de la organización refiere que las estructuras burocráticas tienen estructuras verticales que producen comportamientos rígidos, conductas previsibles y sentimientos de pertenencia a un cuerpo que llevan a buscar la protección de la organización ante amenazas externas. Por otro, explica que la organización por redes se caracteriza por una estructura horizontal o plana que produce comportamientos más flexibles al contar con una estructura menos jerárquica que ofrece un mayor margen de maniobra a sus miembros. Dependiendo de las características de sus miembros, estas organizaciones podrían o no enfrentarse a problemas de coordinación.

Autores como Florentini y Peltzman (1995), Polo (1995) y Weinstein (2007) han concebido a las organizaciones criminales y a los grupos armados como actores que siguen lógicas empresariales y racionales. Weinstein (2007) se enfoca en el estudio de los grupos

armados como actores racionales. Partiendo de que los grupos armados responden a problemas de incentivos, el autor afirma que es posible enmarcarlos en el contexto de la organización industrial de empresas privadas. Con base en esta premisa, Weinstein identifica cinco grandes retos que moldearán las estrategias que deberán seguir los grupos armados para sortear dichos retos: reclutamiento, control, estrategias de gobierno y liderazgo, uso de la violencia y resistencia. Las decisiones que tomen los grupos sobre los retos presentados serán claves para determinar los niveles de violencia observada en un conflicto.

Polo (1995) ofrece una caracterización de las organizaciones criminales como empresas privadas. Argumenta que las inversiones en armamento y entrenamiento que las organizaciones criminales hacen son análogas a las inversiones en investigación, desarrollo o publicidad de las empresas dedicadas a actividades lícitas. El objetivo que persiguen es el mismo: bloquear la entrada de empresas u organizaciones rivales. En el caso particular de las organizaciones criminales, la inversión en violencia pretende, además, aumentar la rentabilidad de los bienes ilegales mediante el fortalecimiento de su posición en el mercado. Los grupos criminales efectúan seguimientos exhaustivos hacia sus rivales con el objetivo de castigar sus comportamientos oportunistas ya que no tienen el apoyo de instituciones formales como lo tienen las empresas dedicadas a actividades lícitas.

Por su parte, Florentini y Peltzman (1995) trazan una analogía entre las organizaciones criminales y las instituciones gubernamentales pues ambas manejan de forma similar las transacciones económicas que tienen bajo su control. Para los autores, el crimen organizado se ha desempeñado incluso como un sustituto del gobierno. Estas organizaciones emplean las típicas herramientas que caracterizan la intervención del estado



en la economía. Ejemplos de ello van desde el cobro de impuestos a cambio de ciertos servicios hasta las restricciones para entrar en determinados mercados.

Con base en lo expuesto por Weinstein (2007), Florentini y Peltzman (1995), y Polo (1995), es posible clasificar a las organizaciones criminales dentro de la lógica racional y empresarial. En primer lugar, la perspectiva racional indica que las organizaciones criminales enfrentan retos organizativos que son determinantes en los niveles de violencia observados. En segundo lugar, el panorama empresarial señala que los grupos criminales tienen estrategias de negocios que determinan el uso de la violencia de dichas organizaciones.

La teoría de la organización aplicada a grupos criminales es un tema ampliamente explorado por autores como Arquilla y Ronfeldt (2001); Williams (2001) Heger, Jong y Wong (2012), y Kilberg (2012). Por su parte Arquilla y Ronfeldt (2001) ofrecen una caracterización de los grupos organizados por redes y los grupos jerárquicos —burocráticos—. El concepto clave desarrollado por los autores es *netwar*. Dicho término se refiere a un modelo de conflicto (y crimen) a nivel social en el cual, los protagonistas se organizan mediante redes y utilizan doctrinas, estrategias y tecnología. Estos protagonistas consisten en organizaciones dispersas, pequeños grupos, e individuos que se comunican, coordinan y conducen sus acciones mediante una interconexión especial sin la necesidad de un liderazgo central. Este tipo de organizaciones difiere de otras formas de conflicto y crimen en las que los protagonistas optan por desarrollar estructuras formales, autónomas y jerárquicas para construir movimientos centralizados. Los autores señalan que los grupos organizados por redes han estado cobrando gran relevancia en actividades criminales, varias organizaciones —como terroristas, narcotraficantes y vendedores de armas de destrucción masiva— han modificado sus estructuras y estrategias para tomar ventaja del

diseño de redes. Esta idea también ha sido explorada por Williams (2001), quien reconoce que el crimen organizado ha transitado de un modelo de organización jerárquica —burocrática— a uno de redes.

De acuerdo con Arquilla y Ronfeldt (2001), los grupos organizados por redes tienen la capacidad de organizarse en redes multiorganizacionales. Estos grupos alcanzan un mayor nivel de expansión que las organizaciones jerárquicas —burocráticas—. Para los autores, esto implica que el conflicto puede ser sorteado más fácilmente por redes que por jerarquías.

Arquilla y Ronfeldt (2001) distinguen tres tipos de redes: cadena, estrella y multicanal. Cada uno de estos tipos de organización se adapta a diferentes condiciones y propósitos, los autores no descartan la posibilidad de que los grupos presenten una combinación de los tres modelos. Por ejemplo, un grupo puede tener una estructura multicanal para su “consejo de administración” pero una estructura de cadena o estrella para operaciones tácticas. Asimismo, tampoco se descarta que dentro de la misma red pueda haber estructuras jerárquicas dentro ciertos nodos particulares, incluso, algunos grupos pueden tener diseños jerárquicos pero operar mediante redes o viceversa. En este mismo sentido, Williams (2001) destaca que es posible contar con jerarquías organizadas por redes y, en general, diseños organizacionales híbridos con componentes jerárquicos y de redes. La posibilidad de contar con organizaciones híbridas resulta importante ya que permite matizar los distintos tipos de organización.

La red multicanal es la más compleja de organizar y sostener, ésta requiere de un alto grado de comunicación y es la que más fortaleza ha ganado. Estas redes se caracterizan por no contar con un liderazgo fuerte, lo cual complica el ataque hacia una cabeza de la organización. Los autores indican que la estructura de estas redes es plana y puede

presentar varios liderazgos. La toma de decisiones y las operaciones están descentralizadas, permitiendo la iniciativa de líderes locales y la propia autonomía de la organización, dependiendo de la región. Así, la red multicanal puede lucir acéfala o de mil cabezas. El éxito de estas organizaciones depende de los principios, intereses y metas que se comparten entre los miembros. Este diseño puede fijar límites y ofrecer guías para la toma de decisiones y acciones de modo que los miembros no tengan que consultar a sus superiores (Arquilla y Ronfeldt 2001).

Por su parte, Kilberg (2012) desarrolló una tipología organizacional para los grupos terroristas que es aplicable a la presente tesina. Con base en su análisis, es posible inferir dos tipos principales de organización: jerárquicas —burocráticas— y redes. De éstas se desprenden cuatro modelos: burocrático, estrella, mercado y multicanal. El primero de ellos —burocrático— es la estructura más jerárquica de todas. Estos grupos tienen límites y líneas de autoridad claras, adecuados mecanismos de rendición de cuentas y procesos formales para la toma de decisiones. Los siguientes tres modelos responden a un diseño organizacional de redes. El modelo estrella se caracteriza por un grupo de actores anidado a un actor principal sin que esto implique una jerarquía explícita, estos actores tienen que atravesar este nodo principal para conectarse con los demás integrantes de la organización. Este grupo presenta un mayor nivel de autonomía que le permite planear acciones independientes a cada uno de los actores involucrados. El modelo multicanal requiere de fuertes canales de comunicación para poder funcionar y perdurar. El modelo mercado es un diseño con un nivel de organización muy bajo, no hay liderazgos visibles, no hay control central, ni especialización. Este modelo tiene una membresía abierta a todos, no hay ideología dictada por algún liderazgo y es propenso a perder sus objetivos; normalmente,

este modelo se constituye en células que suelen divergir de los objetivos iniciales y pueden resultar contraproducentes para la meta general.

Heger, Jong y Wong (2012) exploran la relación entre las características organizacionales y los niveles de violencia. De acuerdo con los autores, la estructura organizacional de los grupos terroristas es un factor determinante en los niveles de violencia. Heger, Jong y Wong reconocen que hay un costo de transacción al elegir entre un diseño organizacional de redes o uno jerárquico —burocrático—, mientras que el primero de éstos tiene ventajas comparativas en cuanto a autonomía, flexibilidad y longevidad, los autores identifican que no tienen la efectividad óptima, propia de los grupos jerárquicos.

Heger, Jong y Wong (2012) demuestran que la estructura jerárquica afecta positivamente al nivel de violencia de un grupo terrorista creando tres ventajas relacionadas con la ejecución de ataques: en primer lugar, líneas de mando y control claro que coordinan los esfuerzos de cada parte de la organización; en segundo lugar, la rendición de cuentas entre las unidades operativas y las de control y, en tercer lugar, la especialización de las diversas unidades de la organización. De acuerdo con los autores, la jerarquía implica que las unidades especializadas tienen un mayor grado de efectividad que las unidades no especializadas presentes en estructuras no jerárquicas. Para el caso específico de grupos violentos, los autores señalan que esta efectividad se traduce en la violencia observada: los ataques efectuados por grupos jerárquicos tienden a ser más letales que aquellos efectuados por redes.

En cuanto a niveles de violencia, Heger, Jong y Wong (2012) identifican tres distinciones entre los grupos jerárquicos —burocráticos— y los grupos organizados en redes. Los grupos jerárquicos tienen un control centralizado, en contraste, las redes pueden tener una mayor cantidad de tomadores de decisiones o ninguno, lo cual se traduce en un

bajo control de las prioridades. Asimismo, el mecanismo de rendición de cuentas es claro en los grupos jerárquicos, al tiempo que en las redes se pueden observar múltiples y vagas líneas de rendición de cuentas sin prioridades claras. Finalmente, los grupos jerárquicos permiten la especialización. Así, los autores señalan que puede deducirse que los grupos terroristas jerárquicos tienen un mayor potencial de capacidades que las redes, éstas últimas muestran un menor grado de coordinación porque hay múltiples tomadores de decisiones que no necesariamente comparten los mismos objetivos. Estas tres ventajas llevan a que los grupos jerárquicos sean más propensos a cometer ataques que pueden dañar o asesinar a un mayor número de individuos que aquellos grupos organizados en redes.

Con base en la teoría de la organización y lo expuesto por Arquilla y Ronfeldt (2001); Williams (2001); Heger, Jong y Wong (2012) y Kilberg (2012), es posible afirmar que los cárteles pueden organizarse burocráticamente o por redes. Si lo hacen burocráticamente, tendrán dos características principales. En primer lugar, el requerimiento de una estructura rígida que garantice el cumplimiento de las reglas y los objetivos de la organización. Esta particularidad dificulta la expansión de la organización a otras zonas geográficas. En segundo lugar, una membresía que esté cohesionada de modo que cada actor involucrado se sienta parte del cártel. Esta condición lleva a que el cumplimiento de metas y objetivos individuales dependa de la fortaleza y estabilidad de la organización. Estas características sugieren que los cárteles burocráticos podrían localizarse en zonas más reducidas y tenderían a un mayor uso de la violencia por parte de sus miembros para garantizar la estabilidad de la organización.

Los cárteles organizados por redes tendrán dos características principales. En primer lugar, tenderán al expansionismo territorial al no contar con requerimientos organizativos rígidos. En la práctica, estos cárteles operarán mediante células distribuidas a lo largo del

territorio configurando una estructura horizontal. En segundo lugar, contarán con una membresía homogénea y poco cohesionada. La membresía es homogénea porque los individuos comparten intereses que giran en torno a ganancias económicas y es poco cohesionada debido a que la estructura organizacional no es rígida ni jerárquica. Esta condición lleva a que los miembros no antepongan los intereses del cártel a los suyos dado que el cumplimiento de sus metas u objetivos no depende directamente de lo que haga la organización sino de sus propias acciones. En suma, los cárteles organizados por redes podrían recurrir a un menor uso de la violencia al no desarrollar un sentido de pertenencia que los motive a responder violentamente ante posibles amenazas a la organización. De igual manera, la estructura horizontal facilita que, en caso de conflicto o simplemente por la búsqueda independiente de nuevos objetivos, los miembros prefieran escindirse de la estructura principal antes de entrar en un conflicto por el control de un cártel cuya jerarquía resulta difusa.

Con base en la literatura sobre negocios y la lógica de mercado, es posible clasificar a los cárteles como orientados al mercado interno o externo. Aquéllos enfocados en el mercado interno engloban varias actividades dentro de su portafolio de actividades ilícitas. Además del narcomenudeo, estas organizaciones criminales han incursionado en delitos como la extorsión, el secuestro, la trata y el tráfico de personas. El mercado potencial al que tienen acceso estos cárteles es reducido y claramente competitivo. La expectativa es que los cárteles dedicados al mercado interno recurran más al uso de la violencia por dos razones principales. Primera, dada la naturaleza extractiva de los delitos y actividades que practican, requieren de demostraciones de fuerza que les permitan cumplir con el objetivo de maximizar sus beneficios económicos. Se espera, además, que utilicen la violencia en contra de la población y las autoridades para demostrar el control que pueden ejercer. Las

técnicas de miedo y terror facilitan la cooperación de la población en delitos como la extorsión y el secuestro. Segunda, considerando que el mercado al que tienen acceso es reducido y competitivo, estos cárteles tratarán de resguardar los territorios en los que operan, reaccionando violentamente ante cualquier situación que ponga en riesgo la estabilidad de sus negocios. Así, los cárteles orientados al mercado interno utilizarán más el recurso de violencia para asegurar el cumplimiento de sus actividades delictivas.

Los cárteles orientados principalmente hacia el mercado externo basan su modelo de negocios en la exportación y venta de drogas en otros países. La expectativa es que este tipo de cárteles utilice el recurso de la violencia en menor medida por tres razones. Primera, enfocarse en la exportación de drogas otorga acceso a un mercado que cuenta con un mayor número de consumidores potenciales ampliando las oportunidades de negocio. Segunda, la naturaleza no extractiva de recursos de sus actividades reduce la necesidad de demostraciones de fuerza en contra de la población o las autoridades. Tercera, para este tipo de organizaciones resulta clave que las instalaciones que utilizan para la producción, recepción o envío de su mercancía se encuentren operando con normalidad. Para ello, es preferible no atraer la atención de las autoridades, pues la presencia de fuerzas de seguridad podría dificultar dichas operaciones. Así, los cárteles orientados al mercado externo no tenderán a utilizar la violencia ya que cuentan con un holgado mercado de consumidores, no tienen la necesidad de extraer recursos de la población y requieren que sus instalaciones operen con normalidad.

Así, la clasificación organizativa presentada en las líneas anteriores también aplica para los cárteles de la droga. Tanto la estructura organizacional como la orientación de negocios son dos factores que interactúan. Sostengo que, para el caso particular del estudio de la violencia, el primero prevalece sobre el segundo.

Sin distinción de la orientación de negocios de los grupos criminales, todos los cárteles preferirán amenazar antes de usar la violencia. Lo anterior con el objetivo de reducir la visibilidad ante la sociedad, las autoridades e, incluso, otros grupos criminales. Una vez que el recurso de la amenaza se agota, es cuando los grupos criminales incurren en el uso de la violencia. Por lo expuesto en las secciones anteriores, es posible afirmar que los cárteles orientados al mercado interno tenderán a un mayor uso de la violencia que aquellos con vocación exportadora debido, en parte, a la lucha por el control de un mercado más competitivo y pequeño, y a la práctica de otras actividades ilícitas como la extorsión y el secuestro.

En relación con la estructura organizativa, los cárteles burocráticos siempre tenderán a un mayor uso de la violencia que los cárteles organizados por redes. Lo anterior, debido a que los miembros de grupos burocráticos actúan bajo una misma identidad y una estructura corpórea que reacciona violentamente ante cualquier tipo de amenaza que pone en riesgo sus intereses, asimismo, esta estructura permite el libre flujo de órdenes y, por ende, la seguridad de ejecutar acciones violentas. En contraste, los miembros de grupos organizados por redes no tienen el mismo sentido de pertenencia hacia la agrupación, provocando que cualquier amenaza no sea vista como un peligro para el cumplimiento de sus objetivos. Esto da opción a que los cárteles no necesariamente reaccionen violentamente, pues, además de la violencia, cuentan con otras opciones como la escisión y la búsqueda de nuevos territorios.

Partiendo de esta idea, es posible diferenciar distintos niveles de violencia para cada factor interno de los cárteles. Por un lado, la orientación de negocios es un factor que define los niveles de violencia una vez que el recurso de amenaza está agotado, es decir, tanto cárteles exportadores, como aquellos dedicados al mercado interno, parten de un uso



equitativo de la amenaza, sin embargo, cuando agotan este recurso, ambos toman vertientes distintas al utilizar la violencia en menor o mayor medida, dependiendo de su orientación de negocios. Por otro, la estructura organizativa define directamente los niveles de violencia utilizados por los distintos cárteles. Así, es posible afirmar que la estructura organizativa prevalece sobre la orientación de negocios.

Con base en las líneas anteriores, mi argumento es que los niveles de violencia estarán determinados por los factores intrínsecos de cada cártel, específicamente el diseño organizacional y la orientación de negocios. Las distintas interacciones entre ambos factores reflejarán diversos niveles de violencia. De este modo, propongo la siguiente hipótesis:

*Hipótesis: la variación en los niveles de violencia observada estará determinada por las características intrínsecas de los cárteles.*

Tabla 1. Nivel de violencia esperado dependiendo del tipo de cártel:

		Estructura organizacional	
		Burocrática	Redes
Orientación de negocios	Interno	1. Muy alto	3. Medio
	Externo	2. Alto	4. Bajo

## **Aplicación de la teoría al caso mexicano**

Con base en evidencia anecdótica y cualitativa, y utilizando el trabajo de Valdés (2013) como fuente principal, en esta sección presento las características de los siete principales cárteles que operan en México con la finalidad de clasificarlos de acuerdo con su estructura organizacional y su orientación de negocios. En primer lugar, discutiré las características de los cárteles provenientes de la Organización de Sinaloa: Tijuana, Juárez, Sinaloa y Beltrán Leyva. En segundo lugar, analizaré las características de los cárteles descendientes de la Organización del Golfo: Golfo, Los Zetas y La Familia Michoacana.<sup>5</sup>

Tijuana siempre fue un territorio estratégico para la exportación de drogas hacia los estados de California, Nevada, Oregón y Washington, en Estados Unidos. En un inicio, el liderazgo de la plaza estuvo encabezado por José Contreras y Javier Caro, quienes serían detenidos en 1985 y 1987, respectivamente. En 1989, tras el reparto ordenado por Miguel Ángel Félix, el liderazgo del nuevo cártel fue otorgado a Jesús Labra Avilés, quien lo cedería a su sobrino, Benjamín Arellano Félix. Aunque Benjamín se desempeñaba como la cabeza del grupo, Labra permanecería como asesor y una especie de presidente de consejo del cártel, en el que participaban Arturo Everardo Páez, Amado Cruz, Ismael Higuera y Manuel Herrera. Valdés define al consejo del cártel como un “tribunal donde se decidían los asuntos más importantes del cártel; allí también se votaba a quien matar y por qué, Benjamín y Jesús definían, con el apoyo del consejo, las líneas estratégicas de acción del cártel” (Valdés 2013, 224). En el cártel también participaban los hermanos Francisco, Ramón, Javier, Eduardo, Enedina y Alicia Arellano Félix.

---

<sup>5</sup> Todos los datos sobre organización y orientación de negocios de los cárteles mexicanos presentados en esta sección han sido recopilados del libro: “Historia del narcotráfico en México” de Guillermo Valdés.

Además del consejo, el cártel operaba mediante cuatro divisiones operativas encargadas de los negocios. La división de abasto, transporte y trasiego estaba encargada de la búsqueda de proveedores de cocaína, marihuana, heroína y metanfetaminas; su transporte hasta Tijuana y el trasiego hacia Estados Unidos, al frente estaba Ismael Higuera. Otra área importante era la de inteligencia, al mando de Ramón Arellano Félix, quien era el encargado de las tareas de seguridad e información. Otras divisiones del cártel eran compras y lavado de dinero. La mayor parte de la droga era importada desde Colombia, Hong Kong o Japón y exportada hacia Estados Unidos, en donde el cártel tenía presencia en al menos 20 ciudades que iban desde San Diego, California, hasta Seattle en Washington y Anchorage en Alaska (Gereben, Bahney y Riley 2009).

Por su ubicación geográfica estratégica en la frontera con Estados Unidos, Ciudad Juárez fue una valiosa plaza para el tráfico de drogas. Juárez y la frontera con El Paso formaban la puerta de entrada para la distribución de drogas en el centro de Estados Unidos y la región de Chicago. Tras el reparto ordenado por Félix Gallardo, el liderazgo del Cártel de Juárez quedó en manos de Rafael Aguilar Guajardo. A principios de la década de 1990, la figura de Amado Carrillo cobró relevancia en la cúpula de cártel hasta convertirse en su líder. Su intención era recobrar el poderío de la extinta Organización de Sinaloa y poner a los demás cárteles bajo sus órdenes. La cúpula del cártel estaría conformada por Amado, Rodolfo y Vicente Carrillo Fuentes, otro clan familiar. El liderazgo y la capacidad negociadora de Amado Carrillo facilitaron las alianzas y la “compra” de autoridades federales para construir una importante red de protección. Tras la muerte de Amado y Rodolfo, el liderazgo del cártel fue para su hermano, Vicente Carrillo (Ravelo 2004).

La organización del cártel se basaba en cinco divisiones operativas encargadas de los negocios: órgano de dirección; área de abasto, trasiego y logística; división de seguridad

e inteligencia; área de finanzas y lavado de dinero y la división de producción. El Cártel de Juárez estableció vínculos con narcotraficantes colombianos para garantizar un abasto seguro y permanente de drogas que les permitieron posicionarse como el cártel dominante en el trasiego de estupefacientes hacia Estados Unidos (Gutiérrez y Ramírez 1997). De acuerdo con Gereben, Bahney y Riley (2009), el cártel llegó a tener presencia en 44 ciudades estadounidenses que iban desde la parte oeste de Texas hasta la ciudad de Minneapolis, Minnesota.

Las amplias áreas de cultivo de marihuana y amapola provocaron que Sinaloa tuviera un valor especial. Con el reparto de 1989, el liderazgo del Cártel de Sinaloa fue asignado a Ismael Zambada. A pesar de que su objetivo era la exportación de estupefacientes, el que Sinaloa no contara con un cruce fronterizo dificultó sus operaciones. Sin embargo, el cártel llegó a ciertos acuerdos para solucionar el problema. Por un lado, Zambada se comprometió a pagar el derecho de piso para exportar y, por otro, si sus socios deseaban exportar marihuana u opio, tendrían que comprarle al Cártel de Sinaloa. Poco a poco, Zambada fue estrechando lazos con Joaquín Guzmán, Héctor Palma y Juan José Esparragoza hasta concretar un grupo de alto alcance con base en las zonas productoras y con un amplio corredor para la exportación: la frontera con Estados Unidos desde Mexicali, Baja California, hasta Nogales, Sonora. El Cártel de Sinaloa llegó a traficar hasta tres toneladas de cocaína al mes para colocarla en el mercado de la ciudad de Los Ángeles, California.

Joaquín Guzmán fue el arquitecto de este proyecto, su liderazgo y capacidad inventiva le permitieron posicionarse como líder del Cártel de Sinaloa. Dentro de la estructura incorporó a sus hermanos Miguel Ángel, Emilio y Aureliano, así como a los hermanos Arturo, Alfredo, Héctor y Carlos Beltrán Leyva, nuevamente clanes familiares se

hicieron presentes en la organización de un cártel. Si bien es cierto que gran parte de la organización se basaba en vínculos familiares, Guzmán Loera innovó incorporando a ingenieros, contadores y arquitectos que colaboraban activamente en las operaciones del cártel. La estructura estaba bien definida y se basaba en cuatro divisiones operativas: división de producción de mariguana, a cargo de Ismael Zambada; división de producción de metanfetaminas, al mando de Ignacio Coronel, y las divisiones de logística y trasiego internacional, y seguridad, adjudicadas a los hermanos Beltrán Leyva.

El origen del Cártel de los Beltrán Leyva no se remonta al reparto acordado por Félix Gallardo. Como mencioné en el párrafo anterior, los hermanos Beltrán formaban parte del Cártel de Sinaloa. Sin embargo, tras la detención de Alfredo Beltrán en 2008 y la convicción de que había sido entregado por Joaquín Guzmán Loera, los hermanos decidieron escindirse y formar su propia organización. Tras la separación, mantuvieron importantes vínculos con narcotraficantes colombianos para garantizar el abasto de drogas y lograron consolidar rutas de trasiego en los estados de Sinaloa, Durango, Sonora, Jalisco, Michoacán y Guerrero. Aprovechando la pericia con la que contaban sus miembros al haber estado encargados de la seguridad y el trasiego durante su paso por Cártel de Sinaloa, el Cártel de los Beltrán Leyva continuó exportando droga hacia Estados Unidos (Beittel 2012; De Mauleón 2010).

La organización se basaba en los vínculos familiares de los hermanos Arturo, Héctor y Carlos Beltrán Leyva, el primero de ellos como cabeza del cártel. Asimismo, contaban con operadores como Gerardo Álvarez Vázquez, encargado del trasiego de la droga proveniente de Colombia y Édgar Valdez Villareal, responsable del área de seguridad. Éste último también participó en el Cártel de Sinaloa al lado de los hermanos Beltrán (El Economista 2014; Gómez 2010; CNN 2010).

El Cártel del Golfo fue un resultado indirecto del reparto de plazas realizado por Miguel Ángel Félix Gallardo a finales de la década de 1980. Autoridades federales y el líder de la Organización del Golfo, Juan Nepomuceno Guerra, establecerían una nueva organización dedicada exclusivamente al tráfico de drogas. Su primer líder fue Juan García Abrego, sobrino de Nepomuceno. A diferencia de otros grupos, el liderazgo y organización del cártel no se basó en vínculos familiares. Para Valdés, es probable que la ausencia de dichos vínculos explique la fragilidad de la organización y las fragmentaciones al interior del cártel. Otra distinción importante es que el Cártel del Golfo no operaba en un único municipio o plaza. Su zona de influencia se extendía a todo un estado, Tamaulipas, e incorporaba cuatro cruces fronterizos, Nuevo Laredo, Reynosa, Miguel Alemán y Matamoros. Asimismo, el cártel importaba la mayor parte de la droga desde Guatemala, lo cual provocó que fuera transportada por la vía terrestre hasta Tamaulipas pasando por gran parte del país. Así, la carencia de vínculos familiares, la amplitud de las zonas de influencia y las extensas rutas de trasiego estimularon un diseño organizacional más orientado hacia el control geográfico que hacia áreas operativas específicas. Estas condiciones incitaron la creación de plazas a lo largo del territorio, favoreciendo un diseño organizacional de redes. Matamoros fue asignado a Eduardo Costilla; Miguel Alemán para Gilberto García Mena; Reynosa fue concedido para Gregorio Saucedo y Díaz Ordaz para Efraín Torres. Tras la captura de Juan García Abrego, Osiel y, posteriormente, Ezequiel Cárdenas fueron reconocidos como los líderes del Cartel del Golfo.

En siete años de liderazgo, García Abrego logró consolidar al cártel como una creciente empresa exportadora de drogas, sobre todo de cocaína, hacia Estados Unidos. El primer hecho documentado que marcó el poderío del nuevo cártel fue el decomiso de nueve toneladas de cocaína en Texas. Osiel y Ezequiel Cárdenas continuaron con la vocación

exportadora del cártel hasta llegar a tener presencia en 43 ciudades estadounidenses que iban desde el sur de Texas hasta Búfalo, Nueva York (Gereben, Bahney y Riley 2009).

En 1998, Los Zetas surgieron como brazo armado del Cártel del Golfo por instrucciones de su entonces líder, Osiel Cárdenas Guillén. El grupo estaría conformado por elementos desertores del ejército mexicano y soldados de élite del ejército guatemalteco que en un inicio constituyeron la guardia personal de Osiel Cárdenas. Posteriormente, la estrategia de reclutamiento se tornó masiva pero siempre enfocada en atraer a miembros de las fuerzas castrenses. El entrenamiento fue una pieza clave para el desarrollo de Los Zetas, la mayoría de los miembros contaba con adiestramiento proveniente de instituciones de Estados Unidos e Israel en áreas como inteligencia, contrainsurgencia, operativos de ataque y rescate, telecomunicaciones y fabricación de explosivos, entre otras. Con el paso del tiempo, Los Zetas pasaron de guardias a operadores de las actividades criminales. Al tener presencia desde Guatemala hasta la frontera de Tamaulipas con Estados Unidos, Los Zetas establecieron células en ciudades como Villahermosa, Veracruz y Tampico. Posteriormente, sobrevino una rápida expansión que los llevó a tener células en 16 estados de México. La jerarquía no era clara; cada célula tenía la obligación de cumplir con sus tareas relacionadas con el tráfico de drogas pero era libre de operar otro tipo de delitos en sus zonas de influencia.

Más allá de centrarse en la exportación de droga hacia territorio estadounidense, Los Zetas se enfocaron en delitos como venta de protección, extorsión y secuestro. El cártel revolucionó “la infraestructura de las organizaciones del narcotráfico para la venta de protección al crimen local y la extracción de rentas sociales, es decir, para obtener dinero de la sociedad” (Valdés 2013, 258). Implantaron un nuevo modelo de negocio que, sin dejar de lado el negocio de la droga, se centró en quitar una parte de los ingresos a la

ciudadanía, aumentando las capacidades de la delincuencia ordinaria y anulando —o incluso incorporando dentro de sus filas— a los cuerpos policíacos.

A pesar de que Michoacán tiene una posición geográfica estratégica —al contar con el puerto de Lázaro Cárdenas y rutas carreteras que lo comunican con el centro del México— y una larga historia relacionada con la producción de marihuana y el trasiego de cocaína, no fue hasta principios de la década de 2000 que el narcotráfico a gran escala apareció en la entidad federativa. En un inicio, Los Zetas llegaron con la misión de implantar su modelo de negocios que contemplaba la producción y exportación de drogas, así como delitos extractivos de recursos de la población. En una aparente ruptura con los michoacanos que colaboraban con Los Zetas, surgió La Familia Michoacana. Con un discurso social, religioso e ideológico, el nuevo cártel se presentó ante la sociedad y prometió expulsar a Los Zetas de Michoacán. Los principales líderes del cártel fueron Nazario Moreno, Jesús Méndez y Servando Gómez. Al igual que los dos cárteles anteriores, La Familia Michoacana tampoco contaba con vínculos familiares dentro de la estructura y optó por una organización más orientada hacia el control geográfico que hacia áreas operativas específicas. En un inicio contaba con plazas en Morelia, Uruapan y Lázaro Cárdenas, entre otros municipios michoacanos. Tiempo después, sus células se extendieron al Estado de México, Guerrero, Jalisco y el Distrito Federal. Aunque el liderazgo era ejercido desde Michoacán, la jerarquía no era rígida, cada célula contaba con un amplio margen de maniobra que le permitía ejecutar otro tipo de delitos y actividades de manera independiente.

Aunque La Familia Michoacana abarcó dos mercados: el externo, centrado en la exportación de drogas, y el interno, concentrado en el narcomenudeo y delitos extractivos de recursos de la población, el énfasis del cártel fue en éste último. Al contar con la



necesidad de exportar sus mercancías y no tener acceso a la frontera norte, La Familia se asoció con el Cártel de Sinaloa para enviar su droga a Estados Unidos, vía Sonora. En cuanto al mercado interno, el cártel promovió el consumo interno de drogas y otros delitos como el control de la delincuencia local, la extorsión de negocios locales y el secuestro. En ocasiones suplantaron al mismo estado tomando el control de varios municipios y entraron en actividades “lícitas” como la contratación de obra pública.

Con base en las líneas anteriores, es posible afirmar que México cuenta con cárteles organizados burocráticamente o por medio de redes y orientados al mercado interno o externo. Por un lado, los cuatro primeros cárteles presentados en esta sección —Tijuana, Juárez, Sinaloa y Beltrán Leyva— presentan rasgos claros que permiten clasificarlos como organizados burocráticamente y orientados hacia el mercado externo. Por otro lado, los tres últimos cárteles —Golfo, Zetas y Familia Michoacana— muestran características que permiten clasificarlos como organizados por redes y orientados hacia el mercado externo o interno. Específicamente, el Cártel del Golfo mantiene una vocación exportadora mientras que Los Zetas y La Familia Michoacana, sin dejar de lado completamente el mercado externo, han mostrado claras preferencias por explotar el mercado interno. Utilizando la clasificación del apartado anterior, los niveles de violencia esperados son los siguientes:

Tabla 2: Niveles de violencia esperados dependiendo del tipo de cártel

		Estructura organizacional	
		Burocrática	Redes
Orientación de negocios	Interno	1. Muy alto (Vacío)	3. Medio (Los Zetas y La Familia Michoacana)
	Externo	2. Alto (Tijuana, Juárez, Sinaloa y Beltrán Leyva)	4. Bajo (Golfo)

### **Diseño de investigación**

En esta sección presento las fuentes de información, las variables y los modelos estadísticos que utilizo en esta tesina. La unidad de análisis de la tesina es municipio, por año, entre 2004 y 2010.

#### *Datos y fuentes de información*

Para la obtención de los datos utilizo tres fuentes. En primer lugar, empleo la base “Elecciones, Violencia y Estructura Social (EVES): Base Integral de Municipios Mexicanos”, elaborada por Gerardo Maldonado y Marc Grau (2013). La base incluye variables socioeconómicas, de represión y políticas; reúne distintas fuentes de información como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Sistema Nacional de

Información en Salud (SINAIS) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entre otras. De esta base obtengo las variables socioeconómicas, políticas y de operaciones gubernamentales en contra del crimen organizado.

En segundo lugar, utilizo la base de datos “*Knowing where and how criminal organizations operate using web content*”, elaborada por Michele Coscia y Viridiana Ríos (2012). Esta base integra la presencia de distintos cárteles en los municipios de México. Coscia y Ríos diseñaron una herramienta informática que permite rastrear la ubicación de las operaciones de los cárteles. Lo anterior mediante la creación de un algoritmo denominado MOGO que rastrea información proveniente de recursos electrónicos. A pesar de medir la presencia de los cárteles de 1990 a 2010, Coscia reconoce que la precisión de los datos alcanza su máximo a partir de 2004. De esta base obtengo las variables sobre presencia de cárteles.

Finalmente, la tercera fuente de información es la recopilación de datos originales y el uso del programa de cartografía y análisis espacial: ARCGis. Mediante este procedimiento obtengo los datos de las variables geográficas.

### *Variables*

A continuación presento la justificación y la estadística descriptiva de las variables que utilizaré en la tesina. La variable dependiente es la violencia, cuya unidad de análisis es el número absoluto de homicidios a nivel municipal, por año. La justificación de esta variable consiste en que es la misma que utilizan los expertos en el tema para analizar el fenómeno de la violencia en México (Osorio 2012, Dell 2011). La fuente original es el SINAIS a través de la Base EVES.

Las variables geográficas se basan en el argumento que ofrecen Buhaug y Gates (2002) sobre la relación entre guerras civiles y geografía. En el caso mexicano, autores como Osorio (2012) y Schedler (2014) han enmarcado el fenómeno de la violencia en México en el contexto de una guerra civil. Así, la literatura sobre guerras civiles puede funcionar como un buen acercamiento a las circunstancias experimentadas en México.

Buhaug y Gates (2002) señalan que los factores geográficos son importantes para entender la evolución de un conflicto armado. Reconocen que el estudio de la geografía es un tema poco explorado por los estudios cuantitativos ya que usualmente ha sido considerado como un factor exógeno que sólo influye en la detonación o duración de un conflicto. Sin embargo, sostienen que la geografía es importante pues permite a los grupos armados contar con recursos para su organización y continuar con el conflicto. De este modo sitios como cruces fronterizos, aduanas y puertos, donde se favorece el intercambio de mercancías, tienen una gran valía por lo que se disputará su control.

Para medir la importancia de la geografía propongo dos variables que miden las distancias entre municipios y aduanas, y municipios y puertos. Ambas miden las distancias en kilómetros lineales que van de la cabecera municipal a la aduana más cercana y de la cabecera municipal al puerto más cercano. Los datos son originales y fueron creados con el programa ArcGIS.

En relación con las variables sobre operaciones gubernamentales en contra del crimen organizado, utilizo una clasificación ya explorada por Osorio (2012). Aunque lo óptimo sería contar con información precisa sobre las operaciones del gobierno desagregadas por municipios, ésta resulta poco transparente y difícil de obtener<sup>6</sup>. Osorio ya

---

<sup>6</sup> En diciembre de 2013 formulé una solicitud ante el Instituto de Transparencia y Acceso a la Información y Protección de Datos, sin obtener una respuesta favorable.

ha demostrado que el número de presuntos delincuentes funciona como *proxy* de las operaciones en contra del crimen organizado. Por ello, la variable de represión está medida por el número absoluto de presuntos delincuentes presentados por delitos del fuero federal. La unidad de análisis es a nivel municipal, por año y la fuente original de los datos es el INEGI a través de la Base EVES.

Respecto a las variables socioeconómicas, autores como Dell (2011) y Osorio (2012) utilizan medidas de pobreza, rezago social y marginación. Por ello incorporo el ingreso per cápita anual y un indicador de desigualdad. La primera variable está medida por el logaritmo del ingreso anual per cápita en miles de dólares, mientras que la segunda está medida por el Índice de Gini, que es un coeficiente desarrollado por el Banco Mundial que mide hasta qué punto la distribución del ingreso entre individuos dentro de una economía se aleja de una distribución equitativa (Banco Mundial 2014). La escala del Índice de Gini va de 0 a 1, donde 0 es equidad perfecta y 1 desigualdad. Por último, incorporo a la población como control de exposición (*exposure*) dentro de los modelos con la finalidad de ponderar la cantidad de habitantes de cada municipio. En general, el control de exposición se utiliza para ajustar los recuentos en la variable dependiente, en el caso específico de esta tesina, el objetivo es indicarle al modelo que cada municipio cuenta con distintos niveles de población que deben considerarse al momento de hacer los cálculos. La unidad de análisis de las tres variables es a nivel municipal, por año y la fuente original de las dos primeras es el PNUD y de la última, el INEGI, a través de la Base EVES.

Las variables políticas se conforman por las variables de alcalde, año de gobierno y alternancia. Las primeras identifican la extracción partidista del presidente municipal — Partido Revolucionario Institucional (PRI), Partido Acción Nacional (PAN) o Partido de la Revolución Democrática (PRD)—, la segunda determina el año de gobierno y la tercera

registra si hubo o no alternancia en un municipio. Las variables de alcalde y año de gobierno tienen la finalidad de reproducir el argumento de Dell (2011) sobre los factores políticos para una muestra de datos más amplia. La variable alternancia pretende probar cuantitativamente el argumento de Velasco (2005). La unidad de análisis es a nivel municipal, por año y la fuente original de los datos es la Base EVES. Oaxaca representa un caso especial pues en dicho estado no operan partidos políticos en la mayoría de los municipios. Por esa razón utilicé los datos de elecciones para el Congreso local, desagregados a nivel municipal, como *proxy* de las elecciones para presidentes municipales.

Las variables explicativas de cártel se basan en el trabajo de Coscia y Ríos (2012). Son dicotómicas e indican si hay presencia o no de un cártel en un municipio determinado; los cárteles incluidos son: Beltrán Leyva, Familia, Golfo, Juárez, Sinaloa, Tijuana y Zetas. La clasificación es consistente con lo expuesto en la literatura sobre los principales cárteles de México (Beittel 2012, 8-16). Con base en estos datos, generé una variable de competencia que muestra si hay más de un cártel en un mismo municipio. La unidad de análisis es a nivel municipal por año.

## Estadística descriptiva:

Tabla 3

Variable	Observaciones	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Homicidios	17675	5.6	43.9	0	3735
Distancia a puerto	17199	197.5	110.1	1.4	818.8
Distancia a cruce	17199	488.9	227.3	0.3	943.7
Represión	17425	13.9	81.4	0	4807
Ingreso per cápita (logaritmo)	17142	8.5	0.5	6.8	10.4
Desigualdad	17178	0.4	0.1	0.2	0.6
Población	17169	42293.5	126483	93	1820888
Alcalde PAN	17675	0.2	0.4	0	1
Alcalde PRD	17675	0.1	0.3	0	1
Alcalde PRI	17675	0.6	0.5	0	1
Año de gobierno	16758	2.0	0.8	1	3
Alternancia	17675	0.4	0.5	0	1
Beltrán Leyva	17675	0.0	0.2	0	1
Familia Michoacana	17675	0.0	0.2	0	1
Golfo	17675	0.1	0.3	0	1
Juárez	17675	0.0	0.1	0	1
Sinaloa	17675	0.0	0.2	0	1
Tijuana	17675	0.0	0.1	0	1
Los Zetas	17675	0.1	0.3	0	1
Competencia	17675	0.3	0.7	0	7

## *Modelo*

Propongo un estudio panel de N grande. Este diseño de permite la comparabilidad ya que todas las variables se encuentran en la misma unidad de análisis (a nivel municipal, por año). El periodo de estudio abarca de 2004 a 2010.

Para el análisis empírico utilizaré el modelo de regresión binomial negativa. La variable dependiente de esta tesina tiene una distribución fuertemente sesgada a la derecha y concentrada en cero; es decir, hay muchos municipios en los que no se presentaron homicidios durante varios años. El modelo de regresión binomial negativa permite sortear

dichas características de la variable dependiente al controlar la sobredispersión de los datos, representada por el exceso de ceros de la variable dependiente.

Propongo dos modelos para el análisis empírico. En el modelo base incluyo las explicaciones existentes dentro de la literatura sobre el aumento de la violencia en México. En el modelo completo, aparte de las variables del modelo base, incorporo las variables explicativas de cártel, tomando como categoría base los municipios donde no se tiene registro de la presencia de algún cártel, y la competencia entre cárteles como variable de control. Ambos modelos incorporan un control por la población total de los municipios.

### **Análisis empírico**

Este apartado se divide en dos secciones. En primer lugar, presento y discuto los modelos propuestos. En segundo lugar, ofrezco un análisis postestimación de los resultados del análisis estadístico.

#### *Modelo base*

Este modelo reúne las explicaciones ofrecidas por los académicos que estudian el incremento de la violencia en México. En primer lugar, permite comprobar las expectativas sobre las condiciones socioeconómicas planteadas por Osorio (2012). Tanto el ingreso como la desigualdad muestran una relación cuadrática con el número de homicidios, sin embargo, sólo los coeficientes de desigualdad son estadísticamente significativos.

En segundo lugar, es posible confirmar y ampliar la dirección de los resultados obtenidos por Dell (2011) sobre factores políticos. Tomando como base las alcaldías de extracción priista, tenemos que para los alcaldes panistas hay una disminución en el número de homicidios conforme avanzan los años de su gestión; lo mismo ocurre para las alcaldías



perredistas. En contraste, para las presidencias municipales de otros partidos el modelo sugiere que ocurre lo contrario; el número de homicidios aumenta conforme avanzan los años de gobierno. Los resultados sólo son estadísticamente significativos para las alcaldías de otros partidos.

En tercer lugar, el modelo base permite comprobar cuantitativamente el argumento propuesto por Velasco (2005) sobre la alternancia. El coeficiente muestra una relación positiva entre los municipios que presentaron alternancia y el número de homicidios. Sin embargo, el resultado no tiene relevancia estadística.

En cuarto lugar, es posible confirmar los argumentos de Escalante (2011) y Ríos (2012) sobre la importancia que tienen las operaciones en contra del crimen organizado en los niveles de violencia. El modelo señala que existe una relación positiva entre la represión ejercida por el gobierno en contra del crimen organizado y el número de homicidios. El coeficiente es estadísticamente significativo.

Por último, el modelo no permite corroborar las ideas de Hope (2013) y Guerrero (2012b), relacionadas con los factores geográficos. La expectativa era que existiera una relación negativa entre las distancias a aduanas y puertos, y el número de homicidios. Sin embargo, el modelo reveló justo lo contrario. Los coeficientes de distancias son estadísticamente significativos.

#### *Modelo completo*

Este modelo incorpora, además de las explicaciones del modelo base, a cada uno de los siete principales cárteles que operan en México y un control de competencia entre cárteles. La categoría base para la presencia de cárteles es la ausencia de los mismos. Del total de observaciones: 17,675, en 16,292 observaciones no hay presencia de cárteles. En comparación con el modelo anterior, es posible observar las mismas tendencias en los

coeficientes salvo en el caso de la represión, en el que la tendencia se invierte y ahora se puede apreciar una relación negativa con el número de homicidios, que no resulta estadísticamente significativa.

Tabla 4: Modelos	Modelo base	Modelo completo
Ingreso	-1.218 (0.322)	-0.291*** (0.000)
Ingreso (cuadrado)	0.0699 (0.331)	
Desigualdad	17.57*** (0.009)	19.92*** (0.002)
Desigualdad (cuadrado)	-22.20*** (0.004)	-25.31*** (0.000)
Ciclo alcalde PAN	-0.0604 (0.183)	-0.0910** (0.032)
Ciclo alcalde PRD	-0.0358 (0.298)	-0.0387 (0.274)
Ciclo otros alcaldes	0.941*** (0.000)	0.776*** (0.000)
Alternancia	0.0474 (0.335)	0.0467 (0.275)
Represión	0.000751* (0.096)	-0.0000332 (0.812)
Distancia a aduana	0.000515*** (0.000)	0.000439*** (0.000)
Distancia a puerto	0.00186*** (0.000)	0.00147*** (0.000)
Beltrán Leyva		0.398*** (0.000)
La Familia Michoacana		0.243** (0.035)
Cártel del Golfo		-0.0987 (0.392)
Cártel de Juárez		0.668*** (0.001)
Cártel de Sinaloa		0.681*** (0.000)
Cártel de Tijuana		0.246 (0.128)
Los Zetas		0.0214 (0.807)
Competencia		0.410*** (0.000)
Constante	-7.739 (0.141)	-11.08*** (0.000)
N	16274	16274
Chi2	164.62	480.33
Prob>chi2	0.00	0.00

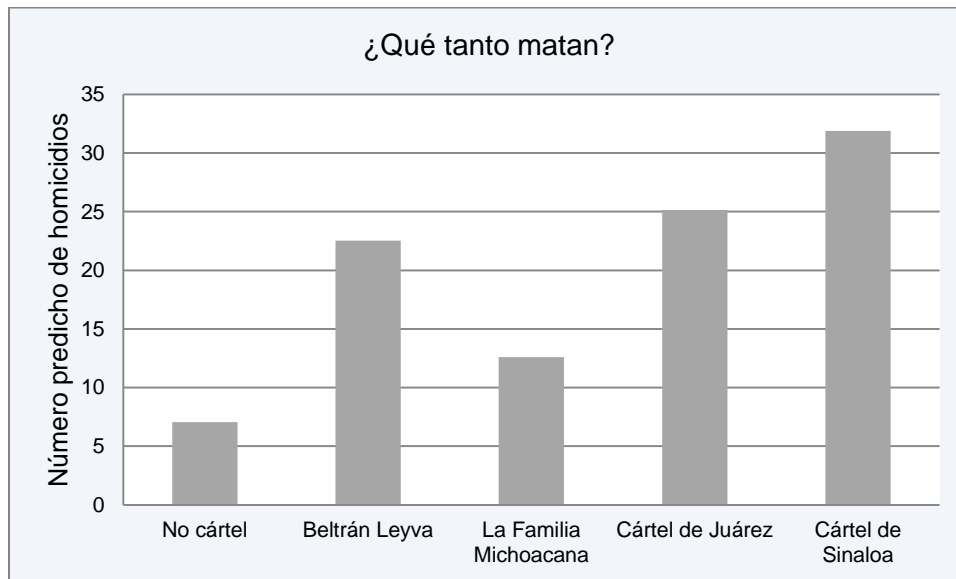
Los modelos expresan los valores  $p$  entre paréntesis y los niveles de significancia estadística son: \*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$ . Por falta de datos, Jalisco fue excluido de la muestra. Para el caso de Oaxaca, al no contar con datos de elecciones para Presidente Municipal, se utilizó como proxy el resultado de las elecciones para el Congreso local. La variable de población está incluida dentro de las especificaciones del modelo como control de exposición.

Analizando los coeficientes de los distintos cárteles es posible afirmar que existen diferencias sustantivas entre cada uno de ellos. Los Cárteles de Juárez y Sinaloa encabezan la lista con los coeficientes de mayor magnitud y claramente separados del resto. Después sigue el Cártel de Los Beltrán Leyva. En un tercer nivel, están los cárteles de Tijuana y La Familia Michoacana con magnitudes muy parecidas. Al final de la lista se encuentran Los Zetas y el Cártel del Golfo. Con excepción de éstos dos últimos y el Cártel de Tijuana, los coeficientes de los cárteles son estadísticamente significativos. El modelo también reconoce la importancia de la competencia, cuyo coeficiente indica una relación positiva y estadísticamente significativa con el número de homicidios.

#### *Probabilidades predichas y análisis postestimación*

En el siguiente apartado, muestro los principales hallazgos y una serie de gráficas que permiten ilustrar e interpretar, de manera más clara, los resultados de los modelos estadísticos especificados para esta tesina. Con el objetivo de ofrecer una interpretación más clara de los resultados estadísticos, presento un análisis postestimación del modelo completo. En el análisis incluyo los cuatro cárteles que obtuvieron coeficientes estadísticamente significativos en el modelo completo: Beltrán Leyva, La Familia Michoacana, Cártel de Juárez y Cártel de Sinaloa. El análisis empírico arroja dos resultados principales. En primer lugar, comprueba la mayoría de las explicaciones propuestas por los académicos que estudian el incremento de la violencia en México. En segundo lugar, muestra que existen distintos niveles de violencia dependiendo del tipo de cártel que opere en un municipio determinado. Los resultados relacionados con el tipo de cártel son consistentes con el argumento propuesto en esta tesina.

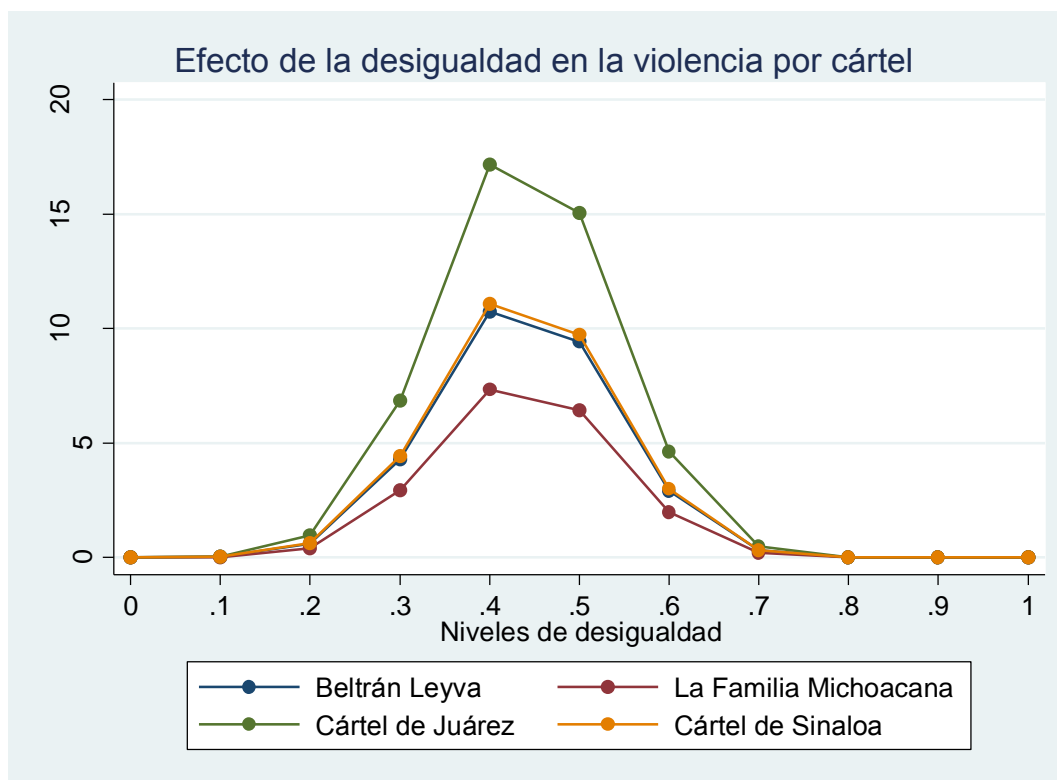
Gráfica 1



Valores de la gráfica. No cartel: 7.06; Beltrán Leyva: 22.52; La Familia Michoacana: 12.60; Cártel de Juárez: 25.15; Cártel de Sinaloa: 31.90.

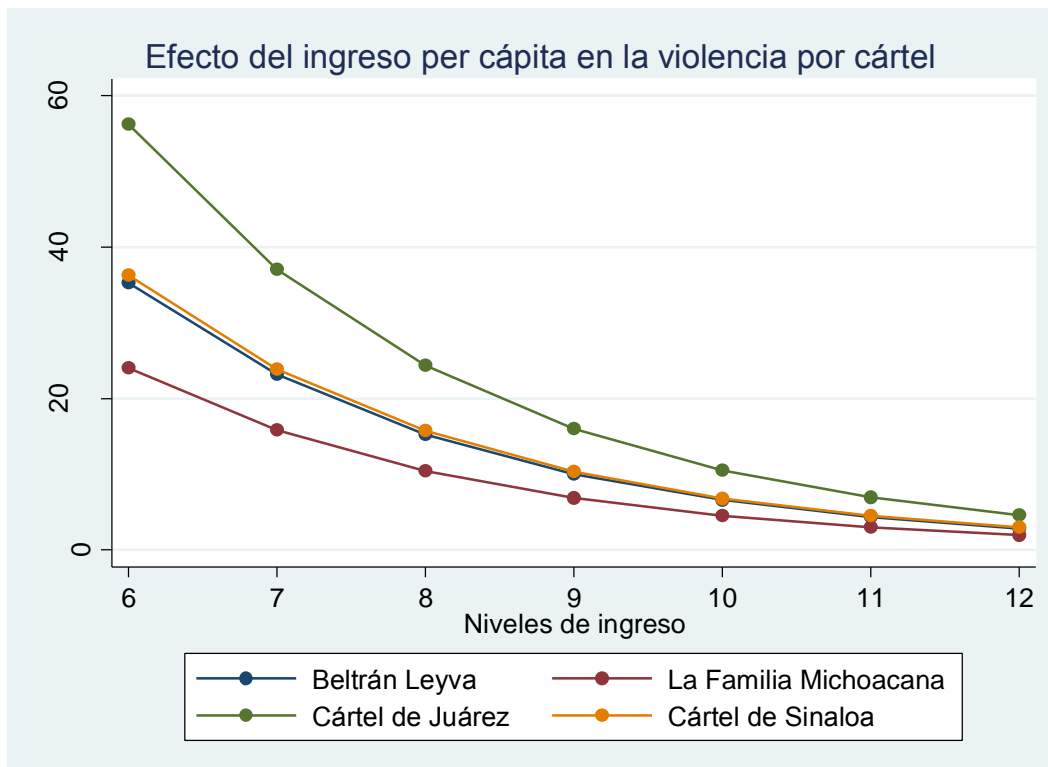
La gráfica 1 muestra el número predicho de homicidios para los municipios que cuentan con la presencia de un solo cártel o ninguno. Los resultados indican lo siguiente. En ausencia de cárteles, en un municipio se presentan, en promedio, 7.06 homicidios. La presencia del Cártel de los Beltrán Leyva en un municipio, aumenta en 22.52 el número de homicidios; la presencia de La Familia Michoacana, en 12.60; la presencia del Cártel de Juárez, en 25.15 y la presencia del Cártel de Sinaloa, en 31.90.

Gráfica 2



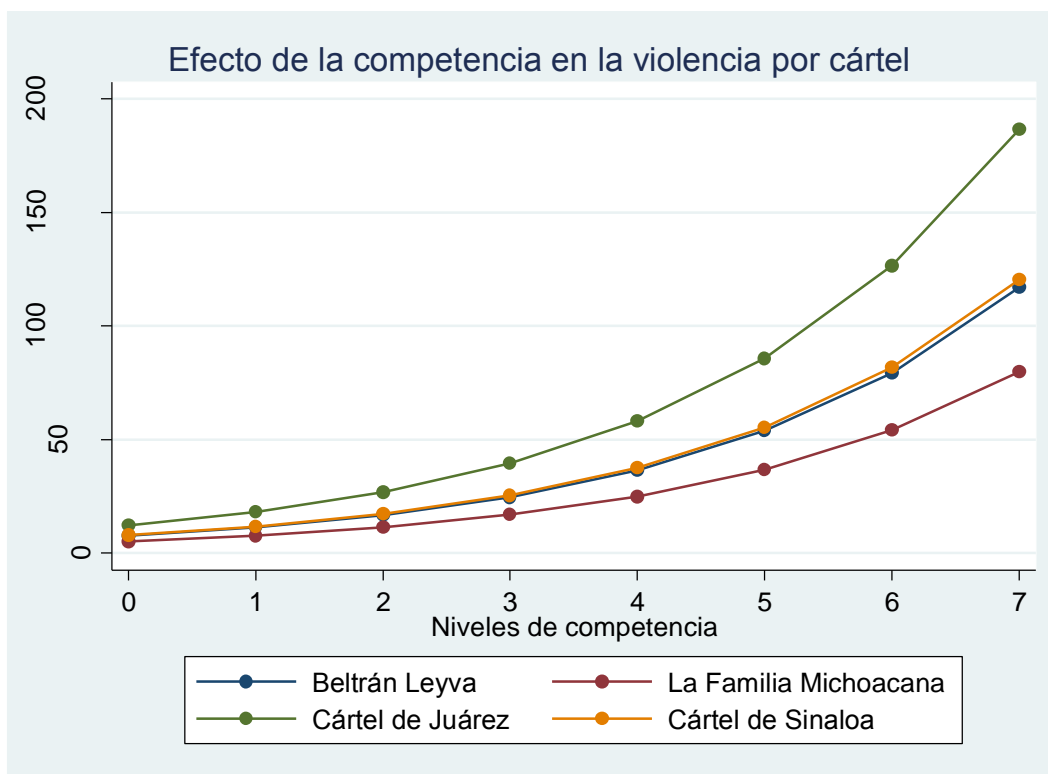
En la gráfica 2 presento el efecto de la desigualdad en el número predicho de homicidios para los cárteles seleccionados. El gráfico muestra que los cuatro cárteles presentan tendencias cóncavas para los niveles de desigualdad y el número de homicidios. Es decir, los cárteles tenderán a un menor número de homicidios para niveles bajos y altos de desigualdad, en contraste, tenderán a un mayor número de homicidios para niveles medios de desigualdad. Los cuatro cárteles alcanzan el máximo número predicho de homicidios en un nivel de desigualdad de 0.4. Asimismo, la gráfica muestra que el Cártel de Juárez presenta el mayor número predicho de homicidios, en segundo lugar se encuentra el Cártel de Sinaloa, en tercer lugar y casi empalmado con el cártel anterior, se encuentra el Cártel de los Beltrán Leyva, en último lugar, se encuentra La Familia Michoacana, que presenta niveles predichos de homicidios considerablemente inferiores al resto de sus contrapartes.

Gráfica 3



En la gráfica 3 presento el efecto del ingreso per cápita en el número predicho de homicidios para los cárteles seleccionados. Las tendencias muestran que los cuatro cárteles se inclinan a un menor número de homicidios conforme aumenta el nivel del ingreso per cápita. La gráfica muestra que el Cártel de Juárez presenta el mayor número predicho de homicidios para cada nivel de ingreso, separándose considerablemente de los demás cárteles. En segundo lugar, se encuentra el Cártel de Sinaloa, que casi se empalma con el Cártel de los Beltrán Leyva, ubicado en tercer lugar. Finalmente, La Familia Michoacana es el cártel que presenta el menor número predicho de homicidios.

Gráfica 4



En la gráfica 4 presento el efecto de la competencia en el número predicho de homicidios para los cárteles seleccionados. Las tendencias muestran que, para niveles bajos de competencia, los cuatro cárteles mantienen un comportamiento muy similar. Conforme la competencia aumenta, empiezan a surgir variaciones entre los cárteles, sobre todo, el Cártel de Juárez comienza a despuntar, al tiempo que La Familia Michoacana se queda por debajo de las demás organizaciones criminales. En primer lugar, se ubica el Cártel de Juárez. En un segundo nivel, se encuentra el Cártel de Sinaloa, casi empalmado con el Cártel de los Beltrán Leyva. En último lugar, ligeramente rezagado, se encuentra La Familia Michoacana.

## **Conclusiones**

El aumento en los niveles de violencia en México es un tema ampliamente estudiado por académicos nacionales e internacionales por su relevancia y notoriedad. Numerosas explicaciones han surgido a raíz de la inquietud por conocer qué factores explican el fenómeno de la violencia, algunas centradas en política, otras en economía y algunas más en aspectos geográficos. Sin embargo, un aspecto que había sido relegado a segundo plano es el de las características intrínsecas de los cárteles mexicanos de la droga. Si bien es cierto que la literatura anecdótica y cualitativa había tratado de demostrar que había cárteles inherentemente más violentos que otros, el argumento no había sido probado empíricamente.

La motivación de este texto es conocer qué explica la variación en la violencia observada en los municipios mexicanos. Específicamente, en esta tesina examino el diseño organizacional y la orientación de negocios —como características intrínsecas— de los cárteles mexicanos de la droga para analizar cómo influyen en el comportamiento violento de los grupos criminales. Para lograr este objetivo, utilicé recursos como la teoría de la organización y literatura sobre negocios para definir los cárteles de la droga como organizaciones sociales y como empresas. Posteriormente, con base en literatura anecdótica y cualitativa, estudié las características que moldearon el diseño organizacional y la orientación de negocios de cada cártel en particular. El resultado fue una clasificación que arrojó cuatro tipos de cárteles: 1) organización burocrática con orientación hacia el mercado interno; 2) organización burocrática orientada hacia el mercado externo; 3) organización de redes orientada hacia el mercado interno y 4) organización de redes orientada hacia el mercado externo. Con base en la literatura, la expectativa era que, por un lado, los cárteles



burocráticos serían más violentos que aquellos organizados por redes y, por otro, que los cárteles orientados hacia el mercado interno serían más violentos que aquellos orientados al mercado externo. Otorgando preeminencia al factor organizacional sobre el de negocios, tendríamos que los niveles de violencia muy altos se presentarían para los cárteles tipo 1; los niveles altos para los cárteles tipo 2; los niveles medios para los cárteles tipo 3, y los niveles bajos para los cárteles tipo 4.

La hipótesis de esta tesina es que la variación en los niveles de violencia observada está determinada por las características intrínsecas de los cárteles. Para probarla, realicé un análisis empírico que comprobó que cada cártel en presencia monopólica arroja un nivel de violencia distinto y consistente con la clasificación propuesta. Mediante el análisis estadístico fue posible encontrar que cuatro cárteles —Beltrán Leyva, La Familia Michoacana, Juárez y Sinaloa— arrojaron coeficientes estadísticamente significativos que comprueban la hipótesis de esta tesina. De los resultados estadísticos pueden diferenciarse dos niveles de violencia. En primer lugar, los cárteles burocráticos y orientados hacia el mercado externo —Beltrán Leyva, Juárez y Sinaloa— presentaron los niveles de violencia altos. En segundo lugar, los cárteles organizados por redes y orientados hacia el mercado interno, representados en este caso por La Familia Michoacana, presentaron niveles de violencia medios.

Los hallazgos empíricos se enfrentan a la interpretación convencional que refería que organizaciones criminales como La Familia Michoacana eran de los cárteles más violentos y sanguinarios del país, en contraste con el Cártel de Sinaloa y el Cártel de Juárez, que eran referentes obligados cuando se hablaba de cárteles no violentos. Hay dos explicaciones a esta condición. En primer lugar, La Familia Michoacana controla territorios más extensos por lo que su presencia municipal es considerablemente mayor a la del resto

de los cárteles que manejan ciudades —o plazas— específicas. Es decir, quizá el número absoluto de asesinatos que podría adjudicárseles sería mayor al de los otros cárteles por el simple hecho de tener mayor presencia en el país, lo cual brindaría una visión distorsionada del número real de homicidios que podrían haber cometido en caso de tener una presencia geográfica más restringida. En segundo lugar, este análisis se centra en la presencia monopólica de cárteles en un municipio específico, es decir, la competencia queda aislada y por ende, los resultados obtenidos sobre la violencia de cada cártel no contemplan la competencia con otros.

Los hallazgos derivados del análisis estadístico comprueban la mayoría de las hipótesis y argumentos planteados por los investigadores dedicados al tema del incremento de la violencia en México. Asimismo, los modelos propuestos comprueban que existen diversos niveles de violencia para cada cártel en específico. Aunque es difícil establecer dónde empiezan los niveles de violencia: bajo, medio o alto, es posible observar, en una escala continua, cómo existe variación entre los distintos cárteles estudiados.

El análisis empírico de esta tesina proporciona una herramienta para probar cuantitativamente la hipótesis y el argumento propuestos. Frente a la interpretación convencional de la violencia criminal asociada con los cárteles de la droga, los hallazgos empíricos ofrecen un panorama alternativo que es útil para explicar la alta variación en los niveles de violencia en México. Anteriormente, se habían concebido a ciertos cárteles más violentos que otros, lo cual no va en contra del objetivo del presente estudio. Sin embargo, la cuestión era analizar y comprobar cuáles eran los cárteles más violentos. En este sentido, los hallazgos apuntan en otra dirección a lo expuesto por la literatura anecdótica y cualitativa, y comprueban que las características organizacionales y la orientación de

negocios de los cárteles desempeñan un papel trascendental en el comportamiento violento de cada cártel.

Respondiendo a la pregunta: ¿qué explica que ciertos municipios presenten más violencia que otros? Podemos decir que, sin descartar ninguna de las explicaciones ofrecidas por la literatura, las características organizacionales y la orientación de negocios de los cárteles mexicanos de la droga son dos elementos que requerían ser explorados. El estudio de las características organizacionales y de negocios de los cárteles presentado en esta tesina ayuda a entender por qué ciertos municipios presentan mayores niveles de violencia que otros. Ciertamente, los resultados de este estudio se muestran alejados del pensamiento convencional; anteriormente, existía la convicción de que ciertos cárteles eran inherentemente más violentos que otros, mientras que algunos parecían ser más discretos en el uso de la violencia. Sin embargo, la evidencia ofrecida pone en entredicho esta creencia.

En términos absolutos, es posible asociar un mayor número de homicidios al cártel de Los Zetas debido a que tiene presencia en un mayor número de municipios. Una vez que se controla por dicho factor, los resultados del análisis estadístico muestran que en los municipios controlados por los cárteles que se consideraban menos violentos hay mayores niveles de violencia. Así, puede demostrarse que las características organizacionales y la orientación de negocios de cada cártel pueden ser dos variables claves para explicar la variación de los niveles de violencia entre los municipios mexicanos.

## REFERENCIAS

- Arquilla, John, and David Ronfeldt. 2001. "The Advent of Netwar (Revisited)." En *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy*, editado por John Arquilla y David Ronfeldt, 1-28. Santa Monica, CA: RAND.
- Banco Mundial. 2014. "Índice de Gini." Washington, D.C., Estados Unidos.  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Beittel, June S. 2012. *Mexico's Drug Trafficking Organizations: Source and Scope of the Rising Violence*. Estados Unidos: Congressional Research Service, Library of Congress.
- Buhaug, Halvard y Scott Gates. 2002. "The Geography of Civil War." *Journal of Peace Research* 39, número 4: 417-433.
- CNN. 2010. "Édgar Valdez Villarreal: sicario y estrategia del narcotráfico." *CNN México*. México, D.F. <http://mexico.cnn.com/nacional/2010/08/31/edgar-valdez-villarreal-sicario-y-estratega-del-narcotrafico>
- Coleman, James., Katz, Elihu. y Menzel Donald H. 1957. "The Difussion of an Innovation Among Physicians." *Sociometry* 20: 253-270.
- Coscia, Michele y Viridiana Ríos. 2012. "Knowing where and how criminal organizations operate using web content." *Conference on Information and Knowledge Management*. Maui:HI, Estados Unidos.
- Crónica. 2003. "Conozca la historia del Cártel del Golfo y Osiel Cárdenas." *Crónica*. México, D.F. <http://www.cronica.com.mx/notas/2003/54308.html>
- Dell, Melissa. 2011. "Trafficking Networks and the Mexican Drug War." *American Economic Review*. En estatus de revisión y presentación.

- De Mauleón, Héctor. 2010. "La ruta de sangre de Beltrán Leyva." *Nexos*. México, D.F.  
<http://www.nexos.com.mx/?p=13503>
- El Economista. 2014. "Detenido, el jefe de los Beltrán Leyva en Guerrero." México, D.F.  
<http://eleconomista.com.mx/sociedad/2014/05/17/detenido-jefe-beltran-leyva-guerrero>
- El Universal. 2009. "México, rehén de la extorsión." México, D.F.  
<http://www.eluniversal.com.mx/nacion/165908.html>
- Escalante, Fernando. 2011. "Homicidios 2008-2009. La muerte tiene permiso." *Nexos*. México, D.F. <http://www.nexos.com.mx/?p=14089>
- Florentini, Gianluca y Sam Peltzman. 1995. *The Economics of Organised Crime*. Nueva York: Cambridge.
- Fernández Menéndez, Jorge. 2014. "Zetas y Templarios, Michoacán y Tamaulipas." *Excélsior*. México, D.F. <http://www.excelsior.com.mx/opinion/jorge-fernandez-menendez/2014/05/14/959204>
- Gereben, Agnes, Benjamin Bahney y K. Jack Riley. 2009. "Impact on the United States and the U.S. Government's response." En *Security in Mexico. Implications for U.S. Policy Options*. RAND Corporation. Estados Unidos.  
<http://www.jstor.org/stable/10.7249/mg876rc>
- Gómez, Francisco. 2010. "Huixquilucan, territorio comprado por El Indio". *El Universal*. México, D.F. <http://www.eluniversal.com.mx/primera/34819.html>
- Greenberg, Jerald y Robert A. Baron. 2008. *Behavior in Organizations*. Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Griffin, Ricky W. y Michael W. Pustay. 2003. *International Business. A Managerial Perspective*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

- Guerrero, Eduardo. 2012. "La estrategia fallida." *Nexos*. México, D.F.  
<http://www.nexos.com.mx/?p=15083>
- \_\_\_\_\_. 2012b. "Epidemias de violencia." *Nexos*. México, D.F.  
<http://www.nexos.com.mx/?p=14884>
- Gutiérrez, Alejandro e Ignacio Ramírez. 1997. "El escurridizo." *Proceso* 1054. México, D.F.
- Heger, Lindsay; Jung, Danielle, and Wendy H Wong. 2012. Organizing for Resistance: How Group Structure Impacts the Character of Violence. *Terrorism and Political Violence* 24 (5): 743-768.
- Hope, Alejandro. 2013. "Violencia 2007-2011. La tormenta perfecta." *Nexos*. México, D.F.  
<http://www.nexos.com.mx/?p=15547>
- Kilberg, Joshua. 2012. A Basic Model Explaining Terrorist Group Organizational Structure," *Studies in Conflict and Terrorism* 35 (11): 810-830.
- Maldonado, Gerardo y Marc Grau. 2013. "Elecciones, Violencia y Estructura Social (EVES): Base Integral de Municipios Mexicanos." Centro de Investigación y Docencia Económicas. México, D.F.
- March, James G. y Herbert A. Simon. 1969. *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- México Unido Contra la Delincuencia. 2012. "Informe sobre Secuestro de Migrantes en México." México, D.F.  
<http://mucd.org.mx/recursos/Contenidos/Exigenciaalasautoridades/documentos/Informe%20sobre%20Secuestro%20de%20Migrantes%20final.pdf>
- Ortiz Pinchetti, Agustin. 1997. "La despedida." *Proceso* 1080. México, D.F.
- O'Toole, Lawrence J. 1997. "Treating Networks Seriously: Practical Research-Based Agendas in Public Administration." *Public Administration Review* 57(1): 45-52.

- Osorio, Javier. 2012. "Las causas estructurales de la violencia. Evaluación de algunas hipótesis." En *Las bases sociales del crimen organizado y la violencia en México*, coordinado por José Antonio Aguilar Rivera, 73-130. México: CIES.
- Pérez, Esparza David. 2014. "Chapo Guzmán, CEO." *Nexos*. México, D.F.  
<http://www.nexos.com.mx/?p=19103>
- Polo, Michele. 1995. "Internal cohesion and competition among criminal organisations." En *The Economics of Organised Crime*, Editado por Gianluca Florentini y Sam Peltzman, 87-115. Nueva York: Cambridge.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2000. "Indicadores municipales de desarrollo humano en México." México, D.F.  
<http://www.undp.org.mx/desarrollohumano/disco/index.html>
- Ramírez, Edgar. En prensa. "El estudio de redes en Administración y Gestión Públicas: una revisión de la literatura en la última década." En *Análisis de Redes Sociales en la Gestión y Políticas Públicas: Teoría y Casos*.
- Ravelo, Ricardo. 2004. "La hora del desquite." *Proceso* 1455. México, D.F.
- Ríos, Viridiana. 2012. "Why did Mexico become so violent? A self-reinforcing violent equilibrium caused by competition and enforcement." *Trends in Organized Crime* 16, número 2: 138-155.
- Ríos, Viridiana y Steven Dudley. 2013. "La Marca Zeta." *Nexos*. México, D.F.  
<http://www.nexos.com.mx/?p=15461>
- Schedler, Andreas. 2014. Documento preliminar, el autor sugiere no citarlo.
- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. 2014. "Tasas por cada 100 mil habitantes."  
<http://www.secretariadoejecutivosnsp.gob.mx/es/SecretariadoEjecutivo/090820132>

- SIPSE. 2012. "Zetas, los más violentos de América Latina: ONU." Q. Roo, México.  
<http://sipse.com/archivo/zetas-los-mas-violentos-de-america-latina-onu-159323.html>
- Snyder, Richard. 2001. "Scaling Down: The Subnational Comparative Method." *Studies in Comparative International Development* 36, número 1: 93-110.
- Tinoco García, Miguel. 2011. "Impunidad en Michoacán, a 3 años del ataque del 15 de septiembre." *Excélsior*. México, D.F.  
<http://www.excelsior.com.mx/2011/09/14/nacional/768234>
- United Nations Office on Drugs and Crime. 2012. *Transnational Organized Crime in Central America and The Caribbean. A Threat Assessment*. Viena, Austria: UNODC.
- Valdés, Guillermo. 2013. *Historia del Narcotráfico en México. Apuntes para entender al crimen organizado y la violencia*. México, D.F.: Aguilar.
- Velasco, José Luis. 2005. *Insurgency, Authoritarianism and Drug Trafficking in Mexico's "Democratization."* Nueva York: Routledge.
- Williams, Phil. 2001. "Transnational Criminal Networks." En *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy*, editado por John Arquilla y David Ronfeldt, 61-97. Santa Monica, CA: RAND.
- Weinstein, Jeremy M. 2007. *Inside Rebellion. The Politics of Insurgent Violence*. Nueva York: Cambridge.
- Zepeda, Juan Carlos. 2010. "Álbum de La Familia Michoacana." *Nexos*. México, D.F.  
<http://www.nexos.com.mx/?p=13836>