

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.



**“DIFERENCIAS ENTRE LAS ORGANIZACIONES CRIMINALES Y  
SU EFECTO EN EL USO DE LA VIOLENCIA”**

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN CIENCIA POLÍTICA Y  
RELACIONES INTERNACIONALES**

PRESENTA

**FÁTIMA ÁVILA ACOSTA**

DIRECTORA DE LA TESINA:  
DRA. ALLYSON LUCINDA BENTON SHELTON

MÉXICO, D.F.

SEPTIEMBRE, 2015

## *Agradecimientos*

A los profesores que me apoyaron para la realización y, sobre todo, conclusión de esta tesina: Allyson Benton, Brian Phillips y Gerardo Maldonado. De todo corazón, gracias por su tiempo y atención, pero sobre todo por sus enseñanzas y por su paciencia. Su apoyo fue indispensable para cerrar este ciclo de mi vida.

A los profesores del CIDE, cuyas enseñanzas no olvidaré nunca.

## *Dedicatoria*

A mis papás y a Kid; no hay forma ni palabras para agradecerles todo lo que me han enseñado. Sin ustedes no existo. Los amo siempre.

A todos mis abuelos; a los que no conocí: gracias por enseñarle a N todo lo que él me ha transmitido. A los que conozco: gracias por sus consejos y amor, los quiero mucho.

A mi abuelo Mar, a mi tío Edgar y a Poti, donde quiera que estén, los extraño.

A mis compañeros y amigos del CIDE.

A mis amig@s de siempre, que no hace falta enlistar. También a mis nuevos amigos, incluyendo a la UIE.

A mi mejor amigo y, por el momento, mi novio: Edi.

A mis amigos no-humanos, quienes han sido parte fundamental en mi vida; en especial Kiki.

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	3
<b>1. Organizaciones empresariales y diversificadas</b> .....	6
<i>1.1 Grupos empresariales y diversificados dentro del crimen organizado</i> .....	10
<i>1.2 Grupos del crimen organizado y violencia</i> .....	14
<b>2. Selección de casos: Grupos del crimen organizado en México</b> .....	19
<i>2.1 Los Zetas</i> .....	21
<i>2.2 El Cártel de Sinaloa</i> .....	24
<b>3. Estructuras internas de los grupos del crimen organizado</b> .....	29
<i>3.1 El Cártel de Sinaloa como organización empresarial</i> .....	31
<i>3.2 Los Zetas como organización diversificada</i> .....	40
<b>4. Análisis de los diferentes niveles de violencia entre organizaciones</b> .....	53
<b>5. Argumentos alternativos e hipótesis complementarias</b> .....	73
<b>6. Resumen, hallazgos y consideraciones finales</b> .....	77
Bibliografía .....	82
Referencias.....	89

## **Introducción**

Un mes después de asumir el poder en diciembre de 2006, Felipe Calderón Hinojosa declaró la guerra a los grupos delictivos del país; en especial a todas las organizaciones criminales dedicadas al tráfico de drogas. Tras esta declaración, el Gobierno Federal inició una serie de programas y operativos para debilitar a los grupos de la delincuencia organizada, los cuales tuvieron como efecto un incremento significativo en la violencia al interior del país. Sin embargo, y a pesar de verse sometidas a niveles comparables de presión por parte de los operativos federales y de dedicarse al tráfico de drogas, algunas organizaciones criminales resultaron ser más mortíferas y violentas que otras.

Es claro que todos los grupos del crimen organizado en México ejercen algún tipo de violencia, física o emocional, para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, los niveles de esta tienden a variar entre dichos grupos; es decir, dentro del universo de organizaciones criminales, existen unas visiblemente más violentas que otras. Algunos grupos delictivos tienden a una mayor disposición al uso de la violencia espectacular, mediante la ejecución de crímenes escandalosos que exponen ante la población; mientras que otras organizaciones hacen uso de violencia selectiva, la cual suele ser discreta, pues no se recurre a ella como medio de comunicación, sino para aumentar la eficiencia del negocio. Esta variación en los niveles de violencia empleados por los grupos delictivos será analizada en el presente trabajo.

Al respecto, analistas y académicos han propuesto distintas teorías para explicar la variación en el uso y los niveles de violencia. Específicamente, se han enfocado en cómo el origen de las organizaciones, su posición geográfica y el tipo de droga que trafican afecta su tendencia con respecto al uso de la violencia. Sin embargo, todas las propuestas fracasan en explicar la variabilidad en la predisposición al uso de la violencia, observada entre organizaciones criminales. A manera de detalle, las teorías referentes al origen de las

organizaciones no han logrado explicar cómo algunos grupos criminales con inicios de poca violencia se tornaron tan violentos, y viceversa. Asimismo, las explicaciones relacionadas con la posición geográfica de los grupos fallan en aclarar por qué algunas suelen instalarse en territorios aparentemente inservibles para el tráfico de drogas. Finalmente, las hipótesis relacionadas con el tipo de droga que trafican las organizaciones del crimen organizado no han logrado explicar por qué entre grupos criminales que trafican la misma droga, unos suelen ser más violentos que otros.

En contraste, esta tesina se enfoca en la estructura organizacional interna de los grupos del crimen para explicar su tendencia en el uso de la violencia. Retomando postulados de teoría de la organización, este trabajo argumenta que los grupos criminales que cuentan con una estructura similar a la de una organización empresarial son menos violentos, pues el tipo de líder, la jerarquía y los vínculos que se tejen dentro de esta estructura promueven la lealtad y obediencia de sus miembros, castigando cualquier acto de violencia indiscriminada. En contraste, los grupos criminales que cuentan con una organización diversificada tienden a ser más violentos, pues la poca rigidez y el escaso control central fomentan un comportamiento irresponsable y violento entre sus miembros, el cual se externaliza hacia la sociedad.

Para comprobar el argumento, se analizaron los casos de *El Cártel de Sinaloa* y *Los Zetas*, los cuales se alinean con las características de una organización empresarial y diversificada, respectivamente. Estos fueron elegidos debido a su visibilidad. Las organizaciones operan en localizaciones geográficas similares, se enfrentan al mismo tipo de operativos, y poseen tipos de armas semejantes. A pesar de lo anterior, estos grupos han utilizado diversos niveles y tipos de violencia. *Los Zetas* son considerados como el cártel más agresivo de todo México (Guzmán, 2012), pues a pesar de ser una organización relativamente

nueva, han recurrido a la violencia como medio principal para desarrollar su negocio, convirtiéndola a veces en un fin y dándole un uso mediático a la misma (SIPSE, 2012). En contraste, *El Cártel de Sinaloa* ha existido en México desde hace más de 20 años; periodo en el cual nunca se llegaron a registrar los niveles de violencia que se han reportado recientemente, debido a que este grupo ha recurrido a la violencia selectiva. Tomando en cuenta lo anterior, resulta evidente que una de estas dos organizaciones ha resultado ser visiblemente más agresiva que la otra.

Para explicar cómo la estructura organizacional interna repercute en los niveles de violencia esta tesina se divide en seis apartados. En la primera sección se introducen los conceptos básicos sobre las organizaciones empresariales y diversificadas, para posteriormente analizar dichas estructuras dentro del crimen organizado y relacionarlas con el uso de la violencia. En la segunda parte se presenta la selección de casos, describiendo cada uno de los grupos del crimen organizado estudiados en esta tesina. En el tercer apartado, se exponen las similitudes entre los casos de estudio y los tipos de organización propuestos en este trabajo. En la cuarta sección se analiza la hipótesis a comprobar, mediante el contraste de los niveles de violencia empleados por las organizaciones estudiadas. La quinta parte contiene algunas hipótesis complementarias y argumentos alternativos. Finalmente, la sexta sección presenta resultados, hallazgos y consideraciones finales derivadas del presente trabajo.

## **1. Organizaciones empresariales y diversificadas**

Las organizaciones se definen como entidades sociales que tienen objetivos concretos, sistemas de actividades deliberativamente estructurados y barreras identificables. Es decir, están compuestas por personas y grupos de personas (miembros) que trabajan para alcanzar uno o varios fines específicos. Para facilitar sus tareas y actividades, los miembros de la organización utilizan tecnología y conocimientos; asimismo, recurren a la subdivisión interna del trabajo (Daft, 2009, 8). De acuerdo con James March y Herbert Simon, las organizaciones son grupos duraderos de individuos que realizan actividades concretas, las cuales (o por lo menos algunas) se dirigen a la consecución de fines comunes a todos los miembros del grupo. Todas poseen un sistema de coordinación central; sin embargo, algunas son más complejas y evolucionadas que otras (March y Simon, 1969, 4).

En el caso de los grupos delictivos, es posible asumir que están compuestos por individuos (capos, sicarios, halcones, narco-menudistas, secuestradores, extorsionadores) que trabajan para alcanzar distintos objetivos; por ejemplo: aumentar sus ganancias monetarias, expandirse geográficamente, traficar sustancias ilegales, aumentar su poder político o intimidar a la población, entre otros. En cualquier caso, los miembros de la organización utilizan tecnología y conocimiento para poder realizar sus labores. La tecnología abarca: laboratorios y herramientas para la producción de drogas sintéticas; medios de transporte modernos para introducir las drogas al mercado; armas para proteger la mercancía; y celulares y radios para la comunicación entre productores, personal y clientes. Los grupos delictivos pueden catalogarse como organizaciones, pues cumplen con las características mencionadas por Daft (2009), March y Simon (1969).

Daft menciona que las organizaciones —en general— pueden diferenciarse entre sistemas abiertos o sistemas cerrados. Los primeros son aquellos que necesitan interactuar

con el ambiente para poder sobrevivir; en contraste, los segundos no requieren de esa interacción para asegurar su existencia (Daft, 2009, 9). En el caso concreto de las organizaciones criminales, éstas son clasificadas como sistemas abiertos, pues dependen de la interacción con el exterior para su supervivencia; por ejemplo, para las actividades de producción, transporte de mercancías y vinculación con consumidores.

Es importante recalcar que no todas las organizaciones son iguales. De acuerdo con Henry Mintzberg, dentro del mundo de las organizaciones existen especies, al igual que las hay en el mundo biológico. Al respecto, no existen dos organizaciones idénticas, pero sí pueden ser similares con base en su estructura y funcionamiento (Mintzberg, 1991, 111). Concretamente, Mintzberg presenta siete tipos de organizaciones: la empresarial, la maquina, la profesional, la diversificada, la innovadora, la misionera y la política. Por cuestiones de extensión, en esta tesina sólo se expondrán dos de los siete tipos de organización presentados —empresarial y diversificada—, pues resultan los más comunes entre los grupos del crimen organizado en México.

Las organizaciones empresariales se caracterizan por su estructura simple. El poder se centra en el director general, a quien todos los empleados rinden cuentas. El poder es altamente centralizado; en pocas palabras, es el jefe o director quien planea las estrategias y guía a la organización. En este tipo de organismo, muchas veces el líder suele ser el propietario; además, el jefe suele ser visionario y carismático. Al respecto, es importante resaltar que en este tipo de organización puede existir más de un líder (Mintzberg, 1991, 136). Una característica muy particular de las organizaciones empresariales es que las plantillas de empleados suelen llenarse con personas muy leales al director de la organización. Además, el jefe suele tener un conocimiento bastante profundo sobre el negocio que maneja. Lo anterior genera que la organización sea altamente eficiente,



dificultando que sus competidores logren alcanzar los niveles productivos de la organización empresarial, pues éstos no poseen el mismo grado de conocimiento sobre el funcionamiento del negocio (Mintzberg, 1991, 145).

El liderazgo suele tener una gran prioridad en la configuración de este tipo de organización. Debido a la gran dependencia de la organización hacia el jefe, un ataque contra el líder podría poner en gran riesgo la existencia misma de la organización. Además, debido a que el jefe posee un conocimiento único con respecto al funcionamiento de la organización, cualquier percance que implique su salida o cambio en la organización podría significar la desaparición o decrecimiento en la eficiencia de la misma, pues puede que no resista los cambios para adaptarse (Mintzberg, 1991, 150). En suma, la organización empresarial se compone de una estructura rígida, pues suele ser altamente jerárquica. Asimismo, debido a su naturaleza, dentro de este tipo de organización suele existir una división del trabajo muy bien definida entre los miembros, pues cada uno de ellos tiene una tarea específica por la que rinde cuentas al líder del grupo, lo que fomenta la especialización y profesionalización de los involucrados (Heger et al., 2012).

En contraste, la organización diversificada se encuentra integrada por un conjunto de unidades semiautónomas, débilmente acopladas por una estructura administrativa central. Estas unidades o células —cómo se referirá a ellas en esta tesina— están relativamente libres del control directo, pues la organización cuenta con un poder descentralizado que permite la delegación de poder a las unidades que componen la organización (Mintzberg, 1991, 181). Este tipo de estructura celular, grupos pequeños de personas, dificulta la infiltración dentro de la organización. De acuerdo con la literatura, estas células se comunican mediante canales bastante débiles; es decir, no existe mucha comunicación y cohesión entre las mismas.

Este tipo de organización suele diversificar sus mercados, así como también los productos y servicios que ofrece. De acuerdo con Mintzberg, una de las consecuencias de la organización diversificada es que el sistema de control de comportamiento, relativamente relajado, lleva al grupo a una conducta socialmente insensible o irresponsable. Es decir, la organización busca aumentar sus ganancias sin poner mucha atención en las consecuencias sociales de sus decisiones y actos. Aunado a la existencia de una amplia delegación de la autoridad, este tipo de conducta se origina a partir de que “la central” (el poder directivo) sólo vigila los resultados y no los procesos (Mintzberg, 1991, 182-83). Debido a que un comportamiento “socialmente irresponsable” tiene que ver con la producción de externalidades negativas —las cuales no están forzosamente vinculadas con actividades delictivas—; en esta tesina me referiré a un comportamiento “socialmente irresponsable” como aquel en el cuál el criminal no le da ninguna importancia a los daños colaterales de sus acciones para aumentar las ganancias, demostrando tener una falta absoluta de consideración al entorno social en el que actúa.

De acuerdo con Mintzberg, debido a los elevados niveles de independencia entre células y a la alta delegación de autoridad (de los poderes centrales a las unidades), este tipo de organizaciones tienden a estar a un paso de la desintegración. Lo anterior se debe a que la estructura por unidades suele desembocar en la fractura de la organización para formar organizaciones o unidades completamente separadas (Mintzberg, 1991, 202). El hecho de mantener distintos grupos dentro de una misma organización puede producir que éstos lleguen a tener objetivos tan diferentes entre sí, que generen conflictos y, en los peores casos, fracturas dentro de la organización (March y Simon, 1969, 133).

### *1.1 Grupos empresariales y diversificados dentro del crimen organizado*

El criminal organizado es aquél que ocupa una posición en una organización que busca maximizar sus ganancias mediante la realización de actividades ilegales o la prestación de servicios ilícitos (Varese, 2010, 4). Estos actores se relacionan entre sí mediante un proceso de redes sociales que se tejen a partir de la necesidad de proveer bienes y servicios ilegales (Varese, 2010, 7). Los individuos suelen ingresar al crimen organizado porque este provee una ruta rápida para escalar socialmente y alcanzar movilidad económica que, en otras circunstancias, hubiera sido imposible. De esta manera, el ingreso a las organizaciones criminales suele ser una oportunidad para jóvenes marginados que, debido a dificultades económicas, no tienen otro medio de movilidad social.

Una de las características primordiales del crimen organizado es que suele estar vinculado con el monopolio, pues busca la influencia exclusiva en el mercado. Este tipo de grupos pretenden controlar la provisión y distribución de los bienes y servicios ilegales que ofrecen; lo que genera que distintos grupos delictivos tiendan a chocar con otras organizaciones de la misma índole por el control del mercado (Varese, 2010, 14). El objetivo de las organizaciones criminales se puede reducir a aumentar su poder, ya sea político o económico. Estos objetivos no son mutuamente excluyentes; podemos encontrar organizaciones criminales que busquen los dos al mismo tiempo. La actividad criminal es, al final, una actividad económica que se rige también por las leyes de mercado y se ajusta a éstas (Smith, 2010,186).

Las organizaciones criminales invierten en tecnología para su negocio, economizando los medios de trabajo; por ejemplo, tiempo y costos. Ya sean armas, vehículos, laboratorios químicos, celulares o transportes aéreos, la tecnología desempeña un papel central dentro de las organizaciones criminales. El ambiente de este tipo de negocio consiste en cuatro fuerzas

primarias: proveedores, clientes, competidores y reguladores (Smith, 2010, 189). Para proteger sus empresas, los criminales suelen delimitar un territorio o dominio, pues esto produce estabilidad y eficiencia, lo que aumenta sus ganancias de forma significativa y fomenta el deseo de expansión de los grupos delictivos (Smith, 2010, 189).

Los grupos criminales que se comportan como empresas o corporaciones suelen tener un jerarca que es el encargado de mantener la estabilidad en la organización y que, además, lleva a cabo el manejo y coordinación tanto de la producción como de las cuestiones administrativas. También existe el papel del emprendedor, quien está preocupado por la innovación y corre riesgos para mejorar las ganancias de la empresa. Ambos roles no son necesariamente excluyentes y pueden ser ejecutados por una misma persona o por un reducido grupo de individuos (Smith, 2010, 190).

Sin embargo, los grupos del crimen organizado pueden recurrir a tipos distintos y variados de estructuras organizacionales, especialmente empresariales o diversificadas. En relación con el crimen organizado, la organización empresarial solía ser la estructura clásica de algunos grupos criminales de la vieja escuela, como por ejemplo la Mafia Rusa, la Mafia Japonesa (Yakuza) y la Mafia Italiana en Estados Unidos (Williams, 2001). Al respecto, este último grupo operaba con una estructura piramidal bajo líneas estrictamente jerárquicas, donde existía un líder bien identificado que se rodeaba de sus más leales empleados — generalmente relacionados por vínculos de sangre—, hasta el final de la línea jerárquica se encontraban miembros con puestos poco importantes dentro de la organización, quienes tenían tareas bien definidas. La Mafia Italiana también era conocida por operar bajo códigos de honor y vínculos familiares (UNODC, 2010). En contraste, actualmente algunas organizaciones modernas, entre las que destacan los grupos de tráfico de personas, han

adoptado la estructura celular, la cual se caracteriza por tener vínculos débiles entre células y una estructura poco rígida (UNODC, 2010).

Los grupos del crimen organizado no son los únicos que adoptan las estructuras empresariales o diversificadas. Marc Sageman analiza dos tipos de organizaciones terroristas con una estructura y funcionamiento muy similar a las organizaciones empresarial y diversificada propuestas por Mintzberg. Específicamente, Sageman plantea dos tipos primordiales de redes: la jerárquica y la *small-world* (mundo pequeño). La jerárquica se caracteriza porque, de llegar a suprimir al líder principal, la red incrementa altamente los riesgos de ser eliminada. De manera similar, el tipo de organización empresarial se caracteriza por la fuerte dependencia entre la estabilidad de la organización y la permanencia del jefe. En contraste, la *small-world* (mundo pequeño) se define por ser resistente a la fragmentación y por tener una interconectividad entre miembros muy densa. Al respecto, la organización diversificada también se caracteriza por una elevada interconectividad entre miembros, la cual se da a partir del surgimiento de varias células dentro del mismo grupo.

En contraste, la red tipo *small-world* no tiene una estructura jerárquica; por lo que si llegan a removerse ciertos nodos (miembros “clave” de la organización), esto no tendría gran impacto sobre el funcionamiento de la organización. En este tipo de estructura suele ser común que los miembros repliquen funciones, por lo que ante la caída de los mismos, resulta sencillo cubrir las labores de los individuos capturados (Heger et al., 2012). Así, la detención o arresto de individuos en este tipo de organizaciones no afecta en mayor grado la estructura y estabilidad del grupo. Este tipo de red no se construye desde arriba, sino que tiene un proceso espontáneo de auto-organización. Aunado a lo anterior, sus miembros no cuentan con un sistema de reclutamiento formal; reclutan menos selectivamente y tienden a aceptar a cualquiera que decida auto-reclutarse (Sageman, 2004); por lo que la renovación de sus

miembros suele ser un proceso relativamente sencillo (Williams, 2001). De esta manera, la estructura de la organización no-jerárquica se caracteriza por la formación de pequeñas islas de personas que funcionan como nodos que comparten información (Sageman, 2004).

De manera importante, Sageman explica las debilidades y fortalezas fundamentales de los distintos tipos de organizaciones terroristas bajo la presión de las autoridades. Con respecto a la organización jerárquica, su principal debilidad es la gran dependencia entre la estabilidad y, muchas veces, existencia de la organización con respecto a la permanencia de su jefe; es decir, si el líder del grupo fuera capturado, entonces la organización se vería gravemente afectada. En contraste, una de las fortalezas de esta organización es su alto grado de disciplina, lo que incrementa sus posibilidades de subsistir en un entorno agresivo.

En relación con el crimen organizado, las organizaciones diversificadas suelen ser bastante atractivas para los grupos delictivos, pues son flexibles y dinámicas, además de que su estructura les permite adaptarse rápidamente a los cambios en el ambiente, permitiéndoles operar en la clandestinidad de manera duradera. Aunado a lo anterior, este tipo de estructura puede ser reconstruida fácilmente en caso de sufrir modificaciones por estrategias de seguridad, por lo que suelen recuperarse rápidamente de golpes estructurales (Williams, 2001).

Se debe puntualizar que la estructura y el funcionamiento de una organización no son inamovibles, ni mucho menos rígidos. Las organizaciones tienden a ser flexibles para poder adaptarse a los cambios que sufre el ambiente en donde operan. En épocas de crisis, las organizaciones pueden experimentar una necesidad de cambio y evolución que repercute en la reconfiguración de su estructura (Arellano, 1992, 7). Al respecto, es importante saber si nos estamos enfrentando a organizaciones rígidas o a híbridos que se desarrollan a partir de una fusión de estructuras de distintas organizaciones.

## *1.2 Grupos del crimen organizado y violencia*

Comúnmente, las organizaciones del crimen organizado recurren a la violencia como un medio para obtener sus objetivos, sobre todo cuando los sobornos y la corrupción fallan. Por ejemplo, si para transportar drogas los grupos del crimen organizado encuentran como obstáculo un retén militar, éstos no dudarán en atacarlo para lograr cumplir su objetivo de transportar su producto. Al respecto, para este tipo de organizaciones los costos de recurrir a la violencia suelen ser menores que los costos en los que incurrirían de no cumplir con sus objetivos. Cuesta menos enfrentar un retén militar que dejar de traficar algunas toneladas de estupefacientes.

Sin embargo, en los últimos años algunas organizaciones criminales recurren a la violencia como un fin, y no tanto como un medio. Varios grupos delictivos han comenzado a utilizar la violencia con el objetivo de infundir terror y miedo tanto a sus rivales, como a la sociedad en general; lo anterior con el objetivo de lograr que sus amenazas de violencia sean creíbles y poder recurrir a la extorsión con un fin lucrativo.

Retomando lo anterior, a continuación, se exponen las principales características de las organizaciones estudiadas en el presente trabajo (empresarial y diversificada) para poder vincular el modelo de estructura interna con el grado y tipo de violencia utilizada.

La organización empresarial se caracteriza por su centralización. El director, o jefe, domina y entiende el negocio y funcionamiento de la organización, pues posee un conocimiento único al respecto (Mintzberg, 1991, 150). Debido a lo anterior, los líderes suelen durar mucho tiempo en el mando, pues no son fácilmente reemplazables. Con base en esto, debemos observar una mayor inestabilidad y pérdida de eficiencia ante la caída del líder.

Los empleados tienen la obligación de rendir cuentas y obedecer los códigos de la organización impuestos por el líder (Mintzberg, 1991, 136). Asimismo, las plantillas de

empleados suelen llenarse con personal muy leal al director. Por si fuera poco, el poder central tiene la capacidad —debido a la jerarquía— de castigar las desobediencias o comportamientos indeseables de los empleados; por lo que existen altos niveles de disciplina dentro de este tipo de organización. Así, debemos observar, entonces, mayores niveles de lealtad y cohesión entre miembros; lo que conlleva a un menor número de fracturas y enfrentamientos internos.

Aunado a lo anterior, la organización empresarial se caracteriza por su alta eficiencia y conocimiento del negocio que opera. Los altos niveles de eficacia, derivados del gran *expertise* de sus líderes y empleados, permiten que este tipo de organización domine el mercado en el que opera, pues a la competencia le resulta difícil alcanzar los mismos niveles de productividad (Mintzberg, 1991, 145). De esta manera, la organización empresarial tiende a controlar los territorios necesarios para la realización y operación de su negocio. El control territorial resulta vital para el buen funcionamiento de la empresa, pues el no tener un terreno bien definido implicaría pérdidas en la eficiencia que se traducirían en pérdidas económicas para la organización. Por lo tanto, la organización empresarial tiene una expansión geográfica más moderada, pero con control casi absoluto de las zonas que resultan primordiales para la eficiencia del negocio. Es importante aclarar que a este tipo de organización no le interesa tener un control absoluto del territorio, sino que únicamente tendrá interés en controlar aquellas áreas que resulten vitales para el desarrollo del negocio.

En relación con el uso de violencia, la organización empresarial tiende a utilizar violencia selectiva, siendo su último recurso los actos altamente violentos y mediáticos. Esta organización recurre a la violencia cuando los sobornos y la corrupción fallan; usualmente, este tipo de grupo suele mantener relaciones corruptas con las autoridades, quienes a cambio de sobornos facilitan las operaciones de la organización. Sin embargo, cuando estas prácticas



no funcionan, la organización recurre a la violencia, especialmente cuando se trata de amenazas por parte de otros grupos criminales que ponen en riesgo sus actividades. No obstante, este tipo de estructura no recurrirá con frecuencia a la violencia poco discreta, pues prefieren mantener un perfil bajo, de tal manera que los actos de violencia cometidos no llamen la atención de las autoridades federales, quienes podrían dificultar sus actividades mediante el envío de operativos militares a zonas altamente violentas.

Respecto a la organización de tipo diversificado, esta —como su nombre lo indica— busca diversificar su mercado y actividades. Lo anterior se debe a que este tipo de organización suele enfocarse mucho en la obtención de ganancias; lo que la obliga a expandir sus horizontes comerciales para asegurar sus utilidades, pues depender de un solo mercado o producto puede resultar poco redituable. Además, por su tipo de composición, a la organización diversificada le resultará más fácil expandir sus mercados y actividades; por lo tanto, debemos observar una diversificación de actividades comerciales.

La diversificación de actividades, y sobre todo de mercado, implica la necesidad de extender las áreas de influencia mediante la expansión de su presencia a nuevos territorios (Mintzberg, 1991, 181). Además, la estructura de tipo celular que caracteriza a esta organización permite que las células se multipliquen y se expandan rápidamente en el territorio. No obstante, hay que tomar en cuenta que no es lo mismo expandirse que establecerse, como tampoco lo es la presencia geográfica y el poder geográfico. Es decir, este tipo de organización suele tener células en la mayor parte del territorio, sin que esto implique necesariamente que tiene absoluto control de los territorios donde opera o está presente. Debido a que este tipo de organización busca aumentar sus ganancias mediante la diversificación de actividades, debemos observar que no serán muy selectivos a la hora de expandirse hacia otros terrenos; es decir, no escogen el tipo de territorio, sino que

simplemente se expanden para aumentar sus ganancias. De esta manera, se espera que una organización de tipo diversificada tenga una mayor y más rápida expansión geográfica, pero sin criterio de selección de territorios.

Las organizaciones diversificadas no cuentan con un poder central claro y fuerte que controle el comportamiento de sus miembros; es decir, no hay un tercero o un intermediario (un Gran Capo) que imponga reglas y funja como mediador de los problemas que puedan surgir entre las unidades del grupo. Además, debido a que la unión entre células es muy débil, las unidades tenderán a desarrollar diversos objetivos que pueden llegar a chocar entre sí. Siguiendo la línea del argumento, debemos observar que la organización diversificada cuenta con menores niveles de lealtad y cohesión entre sus miembros; por lo que las fracturas y enfrentamientos internos serán muy comunes (March y Simon, 1969, 133). También debemos observar que —debido a la carencia de la figura de un líder central y bien definido— ante la caída de un jefe, este tipo de organización no se desestabilizará, pues su funcionamiento y eficiencia no dependen directamente del poder central.

De acuerdo con lo que se ha mencionado, la autonomía de la que gozan las células, respecto al poder central, permite que éstas actúen de manera independiente y sin miedo a ser castigadas por sus superiores. Lo anterior genera que este tipo de organización se comporte —en términos de Mintzberg— como una empresa “socialmente irresponsable”. En pocas palabras, las células no están obligadas a seguir o respetar reglas y códigos de la organización, pues el poder central tiende a fijarse sólo en los ingresos y no en los medios de obtención de éstos; lo que promueve un comportamiento irresponsable y violento. Con base en esto, deberemos observar que este tipo de organización tiene una falta absoluta de consideración al entorno social en el que actúa.

Finalmente, y en relación con el uso de la violencia, la organización diversificada recurrirá a esta tanto a nivel interno, como a nivel externo. En este sentido, sus miembros ejercerán violencia cuando existan enfrentamientos internos entre distintas células. A nivel externo, este tipo de organización recurrirá a la violencia con el objetivo de expandirse a nuevos territorios y diversificar sus actividades, las cuáles serán altamente violentas. A diferencia de la organización empresarial, la organización diversificada tenderá a recurrir más a la violencia poco selectiva, pues ante la diversificación de sus actividades, algunas de éstas requieren que el grupo tenga una reputación creíble con respecto a sus amenazas de violencia, por lo que emplearán violencia escandalosa para posicionarse como organizaciones destacadamente temibles.

El argumento principal de este trabajo es que las variaciones entre los niveles y estrategias de violencia entre organizaciones criminales se deben a su estructura organizacional. El tipo de organización estructural, ya sea empresarial o diversificada, es un factor que define los grados de lealtad y cohesión entre los miembros del grupo y el número de enfrentamientos internos que debemos observar dentro de la organización. Con base en lo anterior, en este trabajo se argumenta que las organizaciones de tipo diversificadas (compuestas por células) tienden a ser mucho más violentas que las organizaciones de tipo empresarial.

## **2. Selección de casos: Grupos del crimen organizado en México**

Por su actual situación interna y política, México resulta un excelente caso de estudio para analizar los grupos del crimen organizado, especialmente aquellos involucrados en el narcotráfico. Los problemas relacionados al narcotráfico en México comenzaron en 1920 con la llegada de inmigrantes provenientes de Asia que se asentaron en Sinaloa. Sin embargo, el problema del narcotráfico en el país se mantuvo relativamente controlado hasta 1945, pues el consumo de estupefacientes era bajo y poco alarmante. Durante ese año, comenzó a aumentar la producción de heroína en el país, pues con el fin de la Segunda Guerra Mundial y el regreso de los soldados estadounidenses<sup>1</sup> al país vecino, la demanda de narcóticos en Estados Unidos aumentó (Astorga, 2005). Bajo este contexto, comenzaron a tejerse vínculos entre productores mexicanos y productores provenientes de Sudamérica y Cuba (Del Pilar, 1999, 7). El surgimiento de estas nuevas redes entre narcotraficantes fueron los cimientos sobre los cuales se constituiría el narcotráfico moderno. Además, fue durante este mismo periodo que el tráfico de drogas comenzó a percibirse como un excelente negocio debido a las grandes rentas económicas que se obtenían de él (Astorga, 2005).

El tráfico de drogas en México comenzó a convertirse en un verdadero problema nacional entre 1976 y 1981. Durante este periodo, el consumo interno de drogas en el país aumentó exponencialmente (Del Villar, 1989, 94). Al mismo tiempo, el abandono parcial del mercado en México por parte de los cárteles colombianos provocó que algunas organizaciones mexicanas buscaran ocupar la vacante que habían dejado los colombianos, fortaleciendo así el poderío de las redes de narcotraficantes al interior del país (Del Pilar, 1999, 21). A mediados de los ochenta e inicios de los noventa, comenzaron a consolidarse y

---

<sup>1</sup> Estos se convirtieron en uno de los principales consumidores y, por ende, demandantes de heroína durante esos años.

delimitarse —aunque sus orígenes se remontan a otros años— los cárteles más peligrosos de México: *El Cártel del Golfo*, *El Cártel de Juárez*, *El Cártel de Sinaloa* y *El Cártel de Tijuana* (Astorga, 2005). El debilitamiento de los cárteles colombianos de Medellín y Cali, ocasionado por las estrategias combativas que llevó a cabo el gobierno colombiano entre 1992 y 1993, facilitó que los cárteles mexicanos tomaran el control de la exportación de cocaína, fortaleciendo su poder económico y político (Astorga, 2005).

A pesar del problema histórico que han representado la producción y el tráfico de drogas, así como el aumento en la sofisticación de los cárteles y las organizaciones criminales, el alcance y la naturaleza de la situación actual se han visto enormemente modificadas en los últimos años. El debilitamiento y desmoronamiento de los cárteles de Cali y Medellín incrementó dramáticamente la presencia de traficantes en el territorio mexicano. Además, esta debilitación les permitió a los cárteles mexicanos apropiarse de un negocio global y multimillonario: el tráfico de cocaína. Uno de los factores que ha contribuido al cambio dramático y la reconfiguración en las estructuras y estrategias de los cárteles mexicanos es la política de seguridad implementada por el ex-presidente Felipe Calderón Hinojosa. La declaración abierta y directa de una guerra contra las organizaciones criminales exigió la militarización del país; hecho que aumentó los niveles de violencia a nivel nacional, pues incrementaron los enfrentamientos entre fuerzas armadas y grupos criminales; además, ninguno de éstos contaba con la experiencia y preparación para hacer frente al conflicto. Esta abierta declaración de guerra nunca se había visto en la historia de los cárteles en México, por lo que sus consecuencias fueron inesperadas e impactantes.

Esta tesina analiza dos de los grupos criminales más conocidos en México: *Los Zetas* y *El Cártel de Sinaloa*. Estos casos comparten características que los hacen comparables entre sí. Ambos trafican drogas, operan dentro de la República Mexicana, tienen acceso a

armas, operan en estados que tienen el mismo partido en el poder, enfrentan competencia por parte de otras organizaciones, y emplean violencia para realizar sus actividades. Sin embargo, a pesar de compartir características, los niveles de violencia empleados por estas organizaciones criminales varían de manera significativa; lo que implica buscar las variables explicativas de este particular fenómeno.

### *2.1 Los Zetas*

*Los Zetas* son conocidos como la organización delictiva más violenta de América Latina (Proceso en línea, 2012), lo que los convierte en un *outlier* que vale la pena investigar. *Los Zetas* remontan su origen a 1996, cuando eran un grupo de militares formado por la Procuraduría General de la República y especializados en brindar protección a altos mandos del Gobierno Federal (Astorga, 2007, 164). En 1999, fueron enviados a Tamaulipas; meses después, entrado el 2000, decidieron cambiar de bando para convertirse en escolta personal de Osiel Cárdenas Guillén, en ese entonces líder de *El Cártel del Golfo*. *Los Zetas* protegían al capo brindándole apoyo armado, pero no estaban relacionados directamente, con el tráfico de drogas y el funcionamiento del negocio. En palabras de Carlos Resa, el grupo no tenía el *know how* del negocio del tráfico de drogas (Resa, 2012). *Los Zetas* que trabajaron para Osiel Cárdenas Guillén eran una organización pequeña con, aproximadamente, 60 miembros. Poco a poco comenzaron a expandirse y a reclutar nuevos miembros a quienes entrenaban en terrenos del norte del país. Aumentaron su número de miembros a 750 y comenzaron a reclutar a desertores del ejército guatemalteco, conocidos como “kaibiles”, para que sirvieran de protectores de *El Cártel del Golfo*. También reclutaron a varios soldados mexicanos desempleados que no contaban con un trabajo seguro (Ravelo, 2009, 180).

Iniciado el 2002, el Gobierno Federal comenzó la búsqueda y persecución abierta de Osiel Cárdenas Guillén. Vicente Fox, presidente de México en ese entonces, enfocó los esfuerzos de seguridad en abatir a *El Cártel de Tijuana* y *El Cártel del Golfo*. Finalmente, Cárdenas Guillén fue detenido el 14 de marzo de 2003 y trasladado al penal de máxima seguridad de Almoloya de Juárez, donde siguió operando como líder de su organización hasta su extradición a Estados Unidos en 2007 (Ravelo, 2009). Con la detención de Osiel Cárdenas Guillén, el papel de *Los Zetas* dio un giro inesperado. Éstos se convirtieron en un grupo autónomo. Sin embargo, como no conocían el funcionamiento y los contactos para ejercer el negocio del tráfico de drogas, se dedicaron a ofrecer sus servicios de protección al mejor postor. En este periodo de autonomía, *Los Zetas* lograron expandirse a otros territorios del norte de México. Para entonces, ya eran conocidos como una organización muy violenta en el norte del país (Osorno, 2012). Asimismo, tras su separación, *Los Zetas* iniciaron una sangnaria batalla por el control de las plazas, las cuales habían obtenido conjuntamente con sus antiguos aliados de *El Cártel del Golfo* en Tamaulipas.

*Los Zetas* encontraron en Arturo Beltrán Leyva —quien en 2008 decidió separarse de *El Cártel de Sinaloa* para formar *El Cártel de Los Beltrán Leyva*— a un aliado que, además, requería de sus servicios de protección. De esta manera, formaron una alianza con los Beltrán Leyva para debilitar al cártel más poderoso de México: *El Cártel de Sinaloa* (Osorno, 2012, 56). Finalmente, *Los Zetas* llegaron a posicionarse como una organización completamente autónoma. En la actualidad, tienen presencia en la mayor parte del territorio mexicano y sus actividades delictivas abarcan desde el tráfico de drogas —pasando por el tráfico de personas, la piratería, la extorsión, el secuestro, el cobro de cuotas y la intimidación— hasta la venta de protección.

Para llevar a cabo todas sus actividades criminales, *Los Zetas* han implementado amplias redes de inteligencia. Dentro de estas redes se encuentran desde vendedores ambulantes hasta comandantes federales. Para lograr tener conectadas y comunicadas todas sus células, *Los Zetas* requieren de una infraestructura tecnológica de comunicación bastante sofisticada. Además, para realizar la actividad de tráfico de personas (principalmente migrantes centroamericanos), dicha organización posee una red a lo largo del Golfo de México mediante la cual logran “transportar” a los migrantes de un lado a otro (Beith, 2013).

Con base en la información presentada, el lector puede darse una idea de la magnitud de las actividades que realiza esta organización. Aunque *Los Zetas* aún no han logrado exportar su “mercancía” alrededor del mundo, el tipo de actividad delictiva que realizan en México (secuestros, extorsiones, tráfico de personas, piratería y narcomenudeo) demanda, en cierto sentido, una estructura de comunicación bastante sofisticada. En relación con sus líderes, si bien esta organización no se caracteriza por tener liderazgos sólidos, ha experimentado la pérdida de dos de sus jefes más importantes: Heriberto Lazcano (alias “El Lazca”) y Miguel Ángel Treviño Morales (alias “El Z-40”). Aunado a lo anterior, este grupo y sus distintas células han experimentado más de 15 detenciones de varios de sus operadores de alto rango. En la actualidad, *Los Zetas* han adoptado un bajo perfil en algunas zonas del territorio mexicano, pues su abierto conflicto con *El Cártel del Golfo*, en Tamaulipas, los ha orillado a adoptar una postura menos llamativa en el resto de la República para evitar detenciones y bajas masivas que pudieran debilitar su organización.

*Los Zetas* son más reconocidos por su carácter “letal” que por sus exportaciones de estupefacientes. Este grupo atribuye gran parte de su ingreso al tráfico de cocaína y marihuana, principalmente. En la actualidad, sus esfuerzos se han visto enfocados en controlar las rutas del tráfico de droga y los puntos de entrada y salida de dichas sustancias



(Guerrero, 2011). En México, dicha organización está presente en, aproximadamente, 400 municipios (Ríos y Dudley, 2013). A nivel internacional, su presencia ha comenzado a expandirse hacia Guatemala, Belice y Estados Unidos (específicamente Texas). *Los Zetas*, a diferencia de sus rivales de *La Federación de Sinaloa*, han resultado ser más violentos en sus relaciones con las elites políticas y económicas de México. Esta organización suele utilizar por igual sobornos que asesinatos, amenazas violentas e intimidaciones (Logan, 2012). Es decir, no temen tener una relación violenta o “poco amistosa” con las autoridades del gobierno y sus diferentes sectores.

## 2.2 *El Cártel de Sinaloa*

La presente tesina también analiza *El Cártel de Sinaloa*, pues es la única organización comparable con *Los Zetas*, debido a su magnitud, poder y tamaño. De haber elegido cualquier otro cártel, las diferencias entre organizaciones hubieran sido demasiadas (tamaño, alcance geográfico y poderío) y la validez del argumento presentado en este trabajo hubiera sido muy débil. El origen de *El Cártel de Sinaloa* es mucho más antiguo que el de *Los Zetas*. En 1989, con la captura de su líder Miguel Ángel Félix Gallardo, *El Cártel de Guadalajara* se dividió en dos facciones: *El Cártel de Tijuana*, liderado por los hermanos Arellano Félix, y *El Cártel de Sinaloa*, dirigido por Joaquín *El Chapo* Guzmán (Astorga, 2005, 170). A diferencia de *Los Zetas*, los líderes de las dos nuevas facciones que se formaron tras la detención de Félix Gallardo sí conocían el negocio y contaban con los contactos y medios necesarios para continuar con la empresa del tráfico de drogas. Tanto los hermanos Arellano Félix, como Joaquín *El Chapo* Guzmán habían fungido como mano derecha del líder de *El Cártel de Guadalajara* y conocían la estructura y el funcionamiento del negocio del narcotráfico. Sin embargo, pocos años después de tomar el liderazgo de *El Cártel de Sinaloa*, el 9 de junio de

1993, Joaquín Guzmán Loera fue detenido en Guatemala y extraditado a México para ser encarcelado en una prisión de máxima seguridad.

Tras nueve años en prisión, el 19 de enero de 2001, *El Chapo* Guzmán logró fugarse del penal de máxima seguridad en el que se encontraba recluso. Tras su fuga, y con la captura de Osiel Cárdenas Guillén en 2003, Joaquín *El Chapo* Guzmán logró posicionarse como el narcotraficante principal y más fuerte en la historia de México. Actualmente *El Cártel de Sinaloa* es considerado como uno de los cárteles más importantes y poderosos a nivel mundial; su fuerte es el tráfico masivo de cocaína a Estados Unidos, aunque también trafican otros tipos de droga. A diferencia de *Los Zetas*, *El Cártel de Sinaloa* se dedica exclusivamente a la producción, venta y tráfico de drogas.

*El Cártel de Sinaloa*, o *Federación de Sinaloa* como también se le conoce, es la organización más grande y poderosa de México. El liderazgo de la organización recae en tres líderes centrales: Joaquín Guzmán Loera (*El Chapo*), Ismael Zambada (*El Mayo*) y Juan José Esparragoza Moreno (*El Azul*). Estos líderes han sido los mismos desde los primeros años de existencia de la organización. A grandes rasgos, *La Federación de Sinaloa* se dedica al tráfico de drogas a gran escala; entre las drogas que trafica sobresalen: marihuana, metanfetaminas, heroína y cocaína; siendo ésta última la que trafican en mayor volumen (Guerrero, 2011). *El Cártel de Sinaloa* trafica drogas a gran escala tanto a nivel nacional, como internacional. De acuerdo con Eduardo Guerrero (2011), las drogas que trafica esta organización llegan hasta Francia, Gran Bretaña, Italia, Alemania, Hong Kong, Colombia, Perú, Ecuador, Brasil, Guatemala y Panamá, entre otros. Un reporte de *InSight Crime* (2013) estima que las operaciones de la *Federación de Sinaloa* se extienden a 17 estados dentro de la República Mexicana y a 50 países alrededor del mundo. Además, esta organización es la única que trafica drogas por todos los medios —aéreos, terrestres y marítimos (Guerrero, 2011).

De acuerdo con información de *InSight Crime* (“Perfil del Cártel de Sinaloa”, consultado el 12 de mayo de 2015.), para lograr realizar todas sus actividades exitosamente, la *Federación de Sinaloa* ofrece sobornos dentro de todos los niveles del gobierno mexicano, la Policía Federal y el ejército. Es decir, esta organización mantiene vínculos con las elites de México. Asimismo, mantiene una red logística que abarca desde Nueva York hasta Buenos Aires. En un video elaborado por Rodrigo Canales, especialista en comportamiento organizacional, se menciona que *La Federación de Sinaloa* es la organización más unida y mejor organizada de México, así como una de las mejor estructuradas a nivel mundial. Dicha organización funciona igual que muchas multinacionales, pues cultiva el profesionalismo dentro de sus miembros importantes, la innovación de sus productos y la protección de su negocio. De acuerdo con el académico, el tráfico de drogas a escala mundial exige medios para transportar y mover las drogas entre países que incluyen desde la construcción de submarinos indetectables a los radares, hasta catapultas y narco-túneles. En este sentido, *El Cártel de Sinaloa* ha recurrido a algunas de las estrategias enunciadas por Canales, pues se enfoca en el tráfico de drogas de alto precio.

También de acuerdo con Canales, al igual que cualquier multinacional, *La Federación de Sinaloa* protege su “marca”. Los miembros de la *Federación* recurren al *outsourcing* para proteger su marca, pues evitan involucrarse en tareas violentas que llamen la atención de los medios de comunicación y las autoridades, encargando dichas tareas a pandillas u organizaciones más pequeñas y, aparentemente, desvinculadas a la organización. Por último, *El Cártel de Sinaloa*, igual que cualquier otra empresa, protege su imagen, pues tiene empleados encargados específicamente de cultivar una imagen ante los medios de comunicación (Canales, 2013). Por ejemplo, el Cártel cuenta con brazos armados

conformados por pandillas; es decir, por miembros ajenos a la organización; algunas de estas células son: Los Ántrax, Los Güeros y La Línea, por mencionar algunas.

Con base en lo anterior, podemos darnos una idea de la magnitud de las operaciones que realiza *El Cártel de Sinaloa*. Su presencia tanto a nivel nacional, como a nivel mundial es un indicador de la gran amplitud y de la impecable organización y logística detrás de este grupo. Exportar drogas a gran escala alrededor del mundo requiere, sin duda, de una red de organización bastante compleja y, sobretodo, disciplinada.

Con respecto a la captura de sus líderes, el 22 de febrero de 2014, *El Chapo* fue capturado por elementos de la Marina en Mazatlán, Sinaloa; después de dicho suceso, Joaquín Guzmán se mantuvo preso en México, pues las autoridades norteamericanas no lograron avanzar con su proceso de extradición. Sin embargo, si bien la organización perdió —durante ese periodo— a uno de sus más sólidos líderes, Ismael Zambada y José Juan Esparragoza continuaron al mando de la organización. En agosto de 2014 comenzó a circular el rumor de que Esparragoza había muerto ese mismo año por un supuesto paro cardíaco; sin embargo, hasta la fecha la Procuraduría General de la República no ha podido confirmar dicha versión ante la falta de evidencia sustancial (Excélsior, 9 de junio de 2014). Así, cabe la posibilidad de cuestionar si la presunta muerte de *El Azul* no fue una estrategia política para reducir la persecución del capo por parte de las fuerzas federales (como el caso de Nazario Moreno, líder de Los Caballeros Templarios).

Si bien Joaquín Guzmán Loera se ausentó de la organización durante su estancia en prisión, esto no duró mucho, pues el 11 de julio de 2015 el capo se fugó del Penal Federal del Altiplano. De acuerdo con las versiones oficiales, *El Chapo* abandonó la prisión a través de un túnel que le permitió salir de su celda y llegar hasta un terreno en el Estado de México, donde le perdieron el rastro las autoridades mexicanas (CNN México, 12 de julio de 2015);

hasta la fecha las autoridades mexicanas continúan con las labores de búsqueda para encontrar al líder de *El Cártel de Sinaloa*.

### 3. Estructuras internas de los grupos del crimen organizado

Mucha de la literatura que se ha escrito sobre *Los Zetas* y *El Cártel de Sinaloa* está basada en información anecdótica. Al respecto, ha surgido una idea convencional de que *Los Zetas* operan como una organización diversificada basada en células, mientras que *El Cártel de Sinaloa* opera como una organización empresarial basada en jerarquías. Antes de proceder a examinar los efectos que este tipo de estructuras organizacionales tienen sobre la violencia, se debe confirmar si en efecto estos grupos cuentan con las estructuras atribuidas por la literatura convencional<sup>2</sup>. Esto es necesario, pues nadie ha realizado con anterioridad una diferenciación argumentada entre los dos casos de estudio presentados. Es decir, aún no se ha comprobado con evidencia empírica que *Los Zetas* y *El Cártel de Sinaloa* sean, en efecto, organizaciones diferentes. Una vez que se haya comprobado que los dos casos de estudio son organizaciones distintas, entonces se procederá con la comprobación de la hipótesis.

Retomando lo anterior, la presente sección es un análisis de la evidencia que sugiere que estos grupos criminales cuentan con diferentes estructuras organizacionales. Debido a diversos factores, entre los que destacan la escasez de cifras y la falta de datos confiables, esta tesina utiliza solo evidencia documental y periodística. Por lo tanto, este trabajo está basado en el análisis de evidencia concreta que sustente o, en el caso contrario, desmienta la hipótesis propuesta y sus implicaciones. La evidencia que se utiliza en este trabajo es, en su mayoría, evidencia empírica recolectada de fuentes periodísticas. Es decir, la espina dorsal del argumento está basada en notas y artículos periodísticos, y no tanto en fuentes de primera mano (entrevistas, testimonios, narco-mantas, entre otros).

---

<sup>2</sup> Al respecto, los trabajos actuales de investigación periodística coinciden en que los cárteles mexicanos cuentan con distintos y bien definidos tipos de organización y estructuras.

Excluir fuentes de información como entrevistas y testimonios tiene dos razones. La primera, realizar entrevistas o conseguir testimonios de sicarios, líderes o miembros de cualquiera de las dos organizaciones delictivas implica un alto nivel de peligrosidad. Además, entrevistar a personas que se dedican a actividades ilegales y que están abiertamente perseguidas por las autoridades podría traer problemas con éstas. La segunda justificación es que, aún con un considerable número de entrevistas y testimonios, la veracidad de la información recabada por estos medios no es comprobable; es decir, no existe certeza de si lo que dice el entrevistado es verdad o mentira. Debido a lo anterior, es mejor utilizar evidencia concreta como noticias y registro de sucesos que sí ocurrieron (notas periodísticas) para ayudar a comprobar las implicaciones observables.

Regresando a la organización interna de los grupos en cuestión, a continuación se exponen las implicaciones observables que deberán cumplirse si —en efecto— *El Cártel de Sinaloa* se encuentra estructurado bajo el tipo de organización empresarial.

1. Expansión geográfica más moderada y selectiva, pero con control casi absoluto de las zonas en las que opera
2. Mayores niveles de lealtad y cohesión entre miembros; lo que conlleva a un menor número de fracturas y enfrentamientos internos
3. Mayor inestabilidad y pérdida de eficiencia ante la caída del líder

Asimismo, las siguientes implicaciones observables deberán cumplirse si —en efecto— *Los Zetas* se encuentran organizados de manera diversificada.

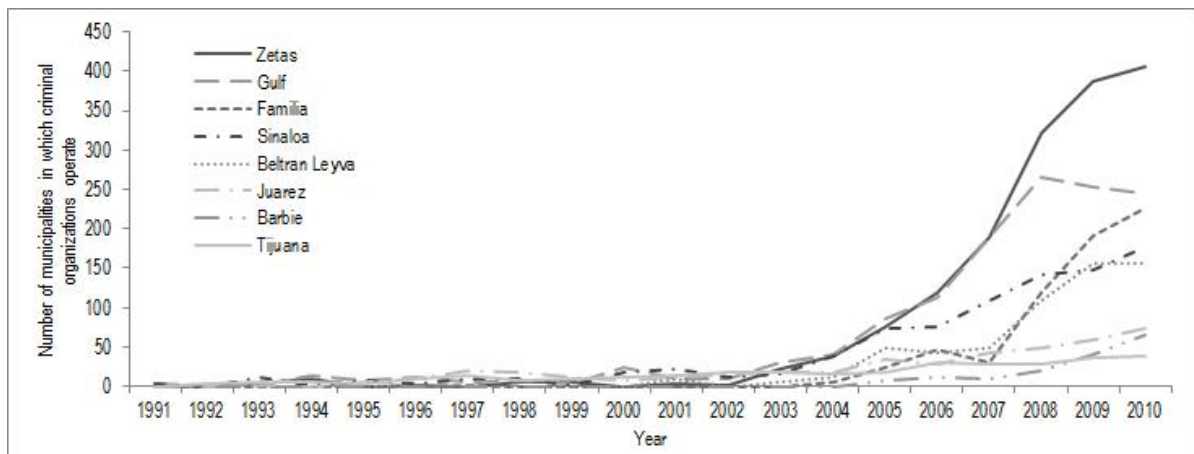
1. Diversificación de actividades comerciales
2. Mayor y más rápida expansión geográfica en terrenos poco seleccionados

3. Menores niveles de lealtad y cohesión entre miembros y células; lo que conlleva a un mayor número de fracturas y enfrentamientos internos (violencia interna que puede externalizarse)
4. Mayor estabilidad ante la caída de un líder.

### 3.1 El Cártel de Sinaloa como organización empresarial

La evaluación de evidencia empírica demuestra que *El Cártel de Sinaloa* es un grupo empresarial. En primer lugar, ha logrado una expansión geográfica moderada y selectiva, pero con control casi absoluto en las zonas en las que opera. Esta organización remonta sus orígenes a 1989 (Astorga, 2005, 170); sin embargo, a pesar de su clara “ventaja” temporal con respecto a *Los Zetas*, este cártel no ha logrado —ni está cerca de lograr— el rápido ritmo de expansión que han alcanzado sus contrincantes. Sin embargo, a diferencia de sus rivales, *El Cártel de Sinaloa* siempre ha estado presente en las mismas zonas en las que se instaló desde hace años. A continuación se presenta un gráfico en el cual se observa el ritmo de expansión territorial de diversas organizaciones delictivas.

Gráfico 1. Total de municipios donde operan las organizaciones criminales



Fuente: Ríos y Dudley, 2013.



En el *Gráfico 1*, realizado por Viridiana Ríos y Steven Dudley, puede observarse que *El Cártel de Sinaloa*, desde sus orígenes hasta 2002, mantuvo un ritmo de expansión constante (estaban presentes en menos de 50 municipios). Entre 2002 y 2003, se observa un ligero aumento en su ritmo de expansión, el cual se mantiene creciente hasta 2010. Sin embargo, este ritmo nunca sobrepasa los 150 municipios en control de dicha organización. En contraste, *Los Zetas* tuvieron un ritmo de expansión ligeramente decreciente hasta 2002. Sin embargo, este es claramente más rápido que el de *El Cártel de Sinaloa*, pues *Los Zetas* lograron elevar su presencia territorial a 400 municipios y, además, esta tendencia no sólo se mantiene, sino que sigue aumentando a velocidad vertiginosa.

La expansión geográfica dentro del territorio mexicano por parte de *El Cártel de Sinaloa* ha sido bastante moderada. Sin embargo, su expansión internacional ha avanzado a un ritmo mucho más rápido que su expansión nacional. De acuerdo con algunos reportes, esta organización tiene presencia en más de 50 países. Mientras que su presencia a nivel nacional se extiende a, aproximadamente, 17 estados (Beith, 2013). El hecho de que su expansión internacional sea “poco moderada” no se contrapone a la idea propuesta en la primera implicación observable (expansión geográfica moderada y selectiva, pero con control casi absoluto en las zonas en las que opera), pues la presencia geográfica moderada debe presentarse únicamente en el territorio —en este caso México— que les es indispensable para la producción de drogas y que, a su vez, funge como puerta para la distribución a gran escala. En pocas palabras, que *El Cártel de Sinaloa* tenga una expansión geográfica vertiginosa a nivel mundial, no afecta la validez de la implicación observable.

Una vez que se ha demostrado que *El Cártel de Sinaloa* ha tenido una expansión geográfica moderada, hace falta comprobar la segunda parte de la implicación observable: tiene control absoluto en las zonas en las que opera. Se debe tener en mente que, desde su

surgimiento, esta organización ha sufrido ataques por parte de sus rivales; sin embargo, lo anterior no implica que dicho cártel no tenga control absoluto de los territorios en los que suele operar. De acuerdo con la consultora estadounidense *Stratfor* (2012), hasta 2012, *El Cártel de Sinaloa* tuvo control absoluto, con algunos percances mínimos, de las zonas donde operaba. Sin embargo, en los últimos años han comenzado a aparecer mensajes amenazantes contra dicho grupo en zonas que, se creía, eran controladas completamente por la organización. Sin embargo, si consideramos que las disputas territoriales son sucesos, relativamente, nuevos podemos considerar que *El Cártel de Sinaloa* es de las pocas organizaciones criminales que ha mantenido el control de los mismos puntos geográficos que controlaba desde su origen.

La presencia de algunos sicarios de *Los Zetas* en Culiacán y Mazatlán —territorios abiertamente bajo control de la *Federación de Sinaloa*— da indicios de que si bien *El Cártel de Sinaloa* no está perdiendo por completo el control de sus territorios, sí está presenciando una reducción de su poder territorial y una amenaza directa por parte de organizaciones enemigas. Sin embargo, *El Cártel de Sinaloa* controla la zona noroeste del país desde 1990. Las organizaciones que se dedican al tráfico de drogas a gran escala buscan asentarse en territorios específicos que resulten vitales para el funcionamiento de su negocio; por lo que buscarán territorios donde sea posible cultivar y producir droga, así como también tenderán a instalarse en zonas específicas que faciliten el tráfico de su producto. Más que buscar la expansión geográfica, este tipo de organización busca el control absoluto de las zonas en las que opera, pues extenderse a territorios que no sirven para el desarrollo de su negocio no es rentable.

Con la información expuesta anteriormente, pudo comprobarse que *El Cártel de Sinaloa* ha tenido una expansión geográfica moderada dentro de la República Mexicana. El

ritmo de expansión de dicha organización no ha sido vertiginoso, sino que más bien ha sido constante. Si bien *La Federación de Sinaloa* ha dado batalla a algunas organizaciones que le han disputado áreas de operación —como por ejemplo, *El Cártel de Juárez* en Chihuahua—, nunca ha sido desplazado de ningún territorio.

En relación con la disciplina al interior de la organización, *El Cártel de Sinaloa* ha demostrado tener altos niveles de lealtad y cohesión entre miembros; lo que conlleva a un menor número de fracturas y enfrentamientos internos. Los niveles de lealtad y cohesión entre miembros de una misma organización son una característica cualitativa que resulta, si no imposible, un tanto difícil de medir y estimar. Sumado a lo anterior, la presente tesina no cuenta con fuentes de información de primera mano (entrevistas y narraciones, por ejemplo) que pudieran facilitar la “medición” de los grados de cohesión dentro de *El Cártel de Sinaloa*. Sin embargo, y tomando en cuenta las dificultades anteriormente mencionadas, este trabajo utiliza *proxys* y maneras alternativas de medir dichos niveles.

Un medio aproximado para estimar los niveles de lealtad y cohesión entre miembros de un grupo puede ser la duración de una organización. Al respecto, *El Cártel de Sinaloa* —como tal— lleva, aproximadamente, 23 años operando sin interrupciones; sus actividades jamás se han visto suspendidas y han sido constantes. Mantener una organización por tanto tiempo supone que la relación entre los miembros debe ser cercana y de una elevada confianza. Asimismo, el funcionamiento y desarrollo de una organización depende mucho de la relación entre sus miembros. En este caso, la extensa durabilidad de *El Cártel de Sinaloa* puede ser un indicio de que los niveles de lealtad y cohesión internos son elevados, pues de otro modo la organización ya habría desaparecido.

No obstante, lo anterior no implica que nunca se hayan presentado problemas internos entre miembros de la organización. Dichos problemas han sido resueltos de maneras

favorables (sin considerar los medios) para el desarrollo y la subsistencia de la empresa. La longevidad de la organización dice mucho sobre los niveles estrictos de disciplina impuestos a los miembros de la misma.

La estabilidad de una organización, producto de los altos niveles de lealtad y cohesión entre los miembros, puede reflejarse a través de la duración de un líder en su cargo. Una organización con problemas y fracturas internas tenderá a cambiar constantemente de líder, pues las condiciones inestables así lo exigen. En cambio, una organización con escasos enfrentamientos internos mantendrá el mismo líder, pues el buen funcionamiento de la empresa da paso a la estabilidad y durabilidad del mismo. *El Cártel de Sinaloa* ha sido liderado, desde sus inicios en los años noventa, por Joaquín *El Chapo* Guzmán Loera. Posteriormente, al liderazgo se sumaron Ismael *El Mayo* Zambada y Juan José Esparragoza *El Azul* Moreno. En sus 23 años de operación ininterrumpida, dicha organización jamás ha cambiado de líderes. Lo anterior significa que, al menos entre los miembros de alto rango, *La Federación de Sinaloa* no ha tenido problemas vinculados a enfrentamientos internos relacionados con el cambio de líderes.

A pesar de la longeva estabilidad que había mostrado la organización, en 2008 sufrió una ruptura. En enero de ese año, uno de los miembros de *El Cártel de Sinaloa*, Alfredo Beltrán Leyva, fue arrestado por policías federales. Entonces el resto de los hermanos Beltrán Leyva, al considerar el arresto de su hermano como una traición de *El Chapo*, decidieron unirse a *Los Zetas*, organización enemiga de *El Cártel de Sinaloa* (El País, 17 de diciembre, 2009). Junto con los hermanos Beltrán Leyva se separó Edgar Valdez Villareal *La Barbie*. Sin embargo, los primeros formaron el grupo conocido como *La Organización de los Beltrán Leyva*; mientras el segundo fundó *El Cartel del Pacífico Sur*. Poco tiempo después de su

separación, Edgar Valdez fue arrestado en 2010; mientras que uno de los hermanos Beltrán Leyva fue asesinado en 2009.

A pesar de que las células surgidas a partir de la fractura con *El Cártel de Sinaloa* no tuvieron éxito; la evidencia muestra que sí hubo un enfrentamiento interno que derivó en la ruptura de la organización. Sin embargo, la implicación observable no menciona que en las organizaciones empresariales no se presentará ninguna fractura interna; sino que las habrá en menor escala que dentro de las organizaciones diversificadas. Las organizaciones empresariales se caracterizan por llenar sus plantillas de empleados con personas muy leales al director; sin embargo, esto no exenta que dicho tipo de organización presente algunos problemas internos; lo que no le resta validez a la implicación observable.

De esta manera, con la evidencia presentada, se observa que sí hubo una fractura interna dentro de la organización sinaloense. Sin embargo, no se debe pasar por alto que únicamente se presentó una fractura a lo largo de 23 años de operación ininterrumpida de dicha organización. Lo anterior nos da un indicio de que puede considerarse que *El Cártel de Sinaloa* tiene niveles, relativamente, altos de lealtad, cohesión y disciplina entre sus miembros.

En cuanto a la estabilidad, y debido a su estructura, las organizaciones empresariales suelen tener una mayor inestabilidad y pérdida de eficiencia ante la caída de un líder. Al respecto, esta organización tiene una gran dependencia hacia el líder, pues este maneja y domina el funcionamiento del negocio. Por lo tanto, la ausencia —temporal o definitiva— del líder puede tener grandes repercusiones y costos en la eficiencia de la organización; a grado tal de poner en riesgo la existencia de la misma (Mintzberg, 1991, 150). En el caso de *El Cártel de Sinaloa*, como se ha mencionado anteriormente, el liderazgo ha recaído en tres personas principales: Joaquín *El Chapo* Guzmán Loera, Ismael *El Mayo* Zambada y Juan

José Esparragoza *El Azul* Moreno. De estos tres líderes, únicamente uno ha sido arrestado. Es decir, la organización sólo ha sido “privada”, en 23 años de trayectoria, de uno de sus líderes.

Al respecto, en junio de 1993 fue capturado, por primera vez, en Guatemala, Joaquín *El Chapo* Guzmán. Las autoridades guatemaltecas lo entregaron al gobierno mexicano. Posteriormente, *El Chapo* permaneció en prisión hasta 2001; año en el que se fugó del Penal Puente Grande (Excélsior, 22 de Febrero, 2014). *El Chapo* estuvo encarcelado ocho años. Podría considerarse que *El Cártel de Sinaloa* perdió a uno de sus principales líderes durante este tiempo (lo que —hipotéticamente y de acuerdo con los argumentos de este trabajo— ocasionaría inestabilidad y pérdida de eficiencia en la organización); sin embargo, aún dentro de Puente Grande, *El Chapo* Guzmán jamás dejó de liderar su organización.

La estancia de *El Chapo* en el penal fue muy diferente a la de cualquier otro reo. De acuerdo con algunos artículos y reseñas periodísticas, Joaquín Guzmán Loera tenía comprada la prisión completa, incluidos los guardias de seguridad y el mismo director del penal. Según estas fuentes, *El Chapo* tenía su propia nómina dentro del penal; de esta manera pagaba y repartía, entre los funcionarios de la prisión, sueldos formales para que se hiciera lo que él pedía. El líder de *El Cártel de Sinaloa* logró adueñarse del penal a tal grado que los que no cumplían sus órdenes eran golpeados o amenazados de muerte. Algunos reos incluso llegaron a presentar quejas ante la Comisión Estatal de Derechos Humanos sobre las injusticias que se cometían dentro del penal a cargo de *El Chapo*; sin embargo, las quejas no trascendieron (Castillo, 2011).

Joaquín Guzmán Loera dirigía un imperio dentro del penal. De acuerdo con algunas anécdotas de los reos, *El Chapo* metía mujeres a su dormitorio por días —acción estrictamente prohibida en las cárceles mexicanas. Al respecto, existen distintos medios

periodísticos que aseguran que Guzmán Loera sostuvo un romance al interior del penal con Zulema Hernández Ramírez, cuya liberación —se dice— fue directamente ordenada por Guzmán después de su fuga (Padgett, 2013). Entre otras acciones, el capo elegía la comida que deseaba ingerir cada día; también tenía acceso a bebidas alcohólicas, teléfonos celulares y aparatos electrónicos —productos estrictamente prohibidos dentro del penal— (Castillo, 2011). Algunos reos cuentan incluso que Guzmán Loera organizaba grandes fiestas al interior del Penal de Puente Grande (Padgett, 2013). La máxima prueba del poder que tenía *El Chapo* dentro del penal se hizo evidente el 19 de enero de 2001, cuando el líder de *El Cártel de Sinaloa* se fugó del mismo. Ese mismo día, el Subsecretario de Seguridad Pública, Jorge Tello Peón, había ordenado el traslado de *El Chapo* a un área de mayor seguridad; sin embargo, el director del penal, Leonardo Beltrán Santana, no cumplió dicha instrucción. Guzmán Loera logró salir escondido en un carrito de lavandería; “burlando”, de esta manera, todas las puertas de control, cámaras de seguridad y guardias (Castillo, 2011).

Una vez presentada la información anterior, vale la pena preguntarse ¿qué tanto se ausentó, en realidad, *El Chapo* de sus funciones como líder de *El Cártel de Sinaloa*? ¿Puede el primer encarcelamiento de Guzmán Loera considerarse como la pérdida o caída del líder de *La Federación de Sinaloa*? Con la evidencia presentada, se puede concluir que, en realidad, *El Chapo* Guzmán aún dentro de la cárcel nunca perdió su poder. Si logró corromper y controlar todo el penal, entonces nada lo detuvo de seguir ejerciendo sus funciones como líder de la organización sinaloense durante ese periodo. Trece años después de su fuga, Joaquín Guzmán fue detenido —por segunda ocasión— en Mazatlán el 22 de febrero de 2014. Tras su captura, *El Chapo* fue trasladado al penal de El Altiplano, donde fue recluido en una celda en total aislamiento del mundo exterior.

Sin embargo, y a pesar de la detención de *El Chapo*, *El Cártel de Sinaloa* siguió operando con aparente regularidad. Lo anterior podría poner en entredicho la implicación observable que se busca comprobar. No obstante, no es así; aún con la segunda detención de *El Chapo*, *El Cártel de Sinaloa* continuó teniendo otros dos líderes que, hasta el momento, no han sido capturados. Por lo tanto, se puede considerar que dicha organización no perdió por completo a sus líderes; por lo que no sufrió de inestabilidad y pérdida de eficiencia. De acuerdo con reportes oficiales, *El Mayo Zambada* es el principal líder de *El Cártel de Sinaloa* en la actualidad, el cual ha logrado mantener sus operaciones con regularidad, gracias a la participación —dentro de la estructura— de familiares de Juan José Esparragoza, Joaquín Guzmán e Ismael Zambada (Castillo, 2015).

Aun suponiendo que la estancia en prisión de *El Chapo* pudiera considerarse como una pérdida del liderazgo de la organización, dicha situación no duró mucho tiempo. El 11 de julio de 2015, Joaquín Guzmán Loera logró fugarse del Penal del Altiplano, aparentemente a través de un túnel que le permitió abandonar la prisión (CNN México, 12 de julio de 2015). Actualmente las autoridades mexicanas continúan con la búsqueda del capo.

Tomando en cuenta lo anterior, si bien la captura de Guzmán Loera en 2014 representó un importante golpe a *La Federación de Sinaloa*, este no implicó una pérdida absoluta del liderazgo en la organización durante la estancia en prisión de *El Chapo*. Así, debido a falta de un contra-factual, no puede comprobarse qué tanto se hubiera desestabilizado *El Cártel de Sinaloa* ante una pérdida o caída total de sus tres líderes. Si bien el arresto de Guzmán Loera causó cambios y reestructuraciones dentro de la organización (Castillo, 2015), no existe evidencia suficiente para verificar si, en efecto, la captura del líder (o líderes) de una organización de tipo empresarial produce inestabilidad y pérdida de



eficiencia en la organización, pues *La Federación de Sinaloa* no ha experimentado una situación similar.

### *3.2 Los Zetas como organización diversificada*

Como se mencionó con anterioridad, la principal actividad de *Los Zetas* es la venta de protección. Sin embargo, además de dedicarse a la mafia, *Los Zetas* han incursionado en otras actividades criminales. De acuerdo con un reporte elaborado por el periódico *Milenio* a partir de la información recopilada sobre *Los Zetas* en los últimos años, las actividades delictivas de este grupo incluyen: narcotráfico, secuestro, extorsión, homicidio, tráfico de personas, robo y robo de vehículos, entre otros (Milenio, 10 de octubre 2012). Aunado a lo anterior, y de acuerdo con datos proporcionados por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), durante el sexenio pasado los delitos como robo con violencia, asesinato, extorsión y secuestro aumentaron de manera exponencial en los territorios donde operaban *Los Zetas*; principalmente en Nuevo León, Tamaulipas, Durango y Michoacán (Excélsior, 11 de enero, 2013). En 2006 en Nuevo León se registraron 2,300 denuncias por robo, mientras que en 2011, año en el cuál *Los Zetas* ya se habían asentado en la entidad, se reportaron 19,435 denuncias por el mismo delito. Asimismo, el número de homicidios registrados en 2006, para Nuevo León, fue de 180; para 2011 (sin contar diciembre) se reportaron 1,868 homicidios.

Además de su incursión en delitos de alto impacto, existen indicios de que *Los Zetas* han comenzado a dedicarse a la venta de piratería. El 14 de junio de 2012, miembros del ejército mexicano detuvieron a Gregorio Villanueva Salas, alias “El Zar de la Piratería”, quien presuntamente era el principal operador de las actividades de piratería de *Los Zetas*. Villanueva Salas se dedicaba a producir, aproximadamente, 58 millones de discos piratas al

año para venderlos al interior de la República Mexicana y, después, entregar su parte a Heriberto Lazcano, su líder (Proceso en línea, 14 de junio de 2012). Existen también varios casos documentados que comprueban la participación de *Los Zetas* en el negocio de la trata de personas. De acuerdo con la Procuraduría General de la República, *Los Zetas* controlan redes de trata de personas en Tamaulipas, Veracruz, Estado de México, Guerrero y Quintana Roo (Animal Político, 23 de septiembre de 2011). Asimismo, Edgardo Buscaglia, especialista en temas de seguridad, ha asegurado que dicho grupo delictivo se ha expandido al largo del territorio mexicano para dedicarse a la extorsión y al tráfico de personas, principalmente indocumentados centroamericanos que cruzan nuestro país para llegar a Estados Unidos (CNN México, 6 de mayo de 2015).

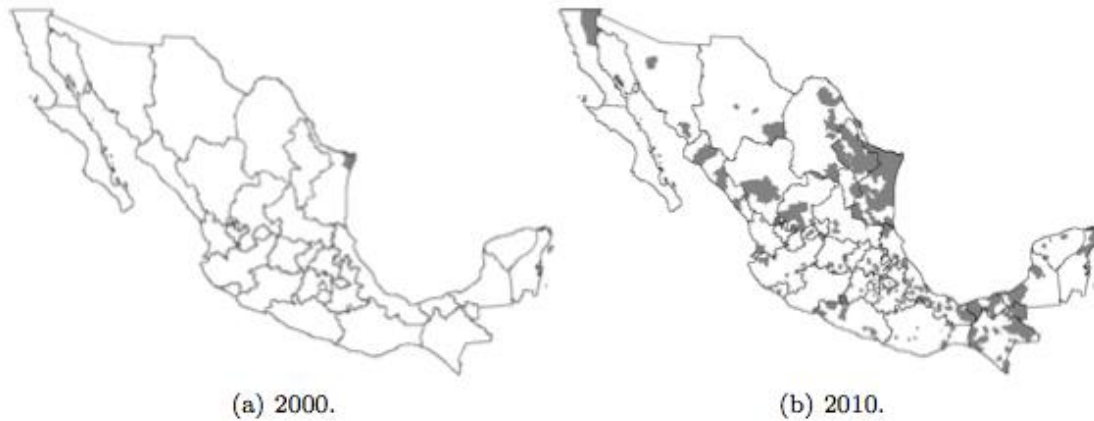
De acuerdo con algunos informes de las autoridades, *Los Zetas* han comenzado a introducirse en el negocio de robo de petróleo y gas natural. Presuntamente, esta organización roba los hidrocarburos para venderlos de manera ilegal a la población a un precio por debajo del establecido o, incluso, a otros países. El 9 de enero de 2013, fueron capturados diez presuntos miembros de *Los Zetas* que dirigían una red de robo de combustible en Tabasco. Al respecto, este grupo es considerado como uno de los principales responsables del robo de combustible a gran escala en la República Mexicana (Revista Ágora, 13 de marzo de 2012). De manera similar, se han registrado detenciones de miembros de *Los Zetas* por robo de combustible en Tamaulipas y Veracruz. Como puede observarse, *Los Zetas* han logrado diversificar sus actividades y expandirse a nuevos mercados, “ofreciendo nuevos servicios”. Las células de este grupo criminal ya no se limitan a la mafia, pues su estructura organizacional les permite diversificar sus actividades en otras formas de crimen: secuestro, prostitución, tráfico de personas, narcomenudeo, piratería y robo, entre otros. De esta manera,

se comprueba la primera implicación observable: *Los Zetas* sí han diversificado sus actividades criminales, pues no se han limitado únicamente a la venta de protección.

Entre otras características, por su estructura, la organización diversificada suele tener una mayor y más rápida expansión geográfica en terrenos poco seleccionados. Al respecto, *Los Zetas* son considerados como una organización “expansiva competitiva”; esto quiere decir que presentan una gran tendencia a explorar nuevos territorios. Este grupo no se limita a invadir territorios controlados por otras organizaciones, también busca expandirse hacia áreas nuevas donde no se había registrado presencia de *Los Zetas* o de cualquier otra organización criminal (Coscia, 2012, 19). *Los Zetas* son considerados como una de las organizaciones más agresivas en el sentido expansivo y competitivo; es decir, realizan una expansión feroz hacia cualquier tipo de territorio. Siguiendo esta línea del argumento, Michele Coscia demuestra en su investigación que *Los Zetas* se expanden indiscriminadamente dentro del territorio mexicano. La movilidad de sus células es bastante aleatoria, pues parece que no se rigen bajo ningún patrón cuando deciden establecerse en nuevos territorios. Al contrario, se extienden indiferentemente a lo largo de todo el territorio mexicano, sin discriminar el tipo de terreno donde se asientan (Coscia, 2012, 19).

En el *Mapa 1*, contenido en el trabajo de Coscia, se muestra el patrón de movilidad de las células *Zetas*. Puede observarse cómo la expansión de *Los Zetas* no sigue una lógica o patrón en la selección del territorio hacia el cuál migrarán; es decir, no se expanden sólo en territorios fronterizos o claves para el cultivo de droga, sino en todo tipo de territorio. Además, también se aprecia la rápida expansión de las células entre 2000 y 2010.

Mapa 1. Patrón de migración de las células Zetas



Fuente: Coscia, 2012.

En línea con el argumento sobre la selección de terrenos, a continuación se presenta el *Mapa 2*, elaborado por Viridiana Ríos y Steven Dudley, en el cual puede apreciarse la expansión geográfica que tuvieron *Los Zetas* dentro de la República Mexicana de 2006 a 2010, a diferencia del *Mapa 1*, el cual muestra dicha expansión de 2000 a 2010.

Mapa 2. Expansión geográfica de Los Zetas



Fuente: Ríos y Dudley, 2013.

Al igual que en el *Mapa 1*, en el *Mapa 2* puede apreciarse la rápida expansión de *Los Zetas* y, sobretudo, la falta de lógica selectiva de territorios; la presencia de dicho grupo se aprecia igualmente en estados fronterizos, como en estados ubicados al centro y sur del país.

Respecto a la velocidad de su expansión geográfica, de acuerdo con un reporte de *InSight Crime* elaborado por Steven Dudley y Viridiana Ríos, *Los Zetas* son la única organización que opera en 350 municipios de México; ninguna otra organización criminal ha logrado extender su presencia a tantos municipios. En promedio, Ríos y Dudley estiman que esta organización se expande vertiginosamente: 33 nuevos municipios por año. En 2010, *Los Zetas* operaban en 405 municipios; es decir, 2.3 veces más que el número de municipios operados por sus rivales de *El Cártel de Sinaloa* (Dudley y Ríos, 2013). De acuerdo con los autores, la diferencia entre las demás organizaciones y *Los Zetas* es que éstos últimos no son selectivos al instalarse en nuevos territorios. Es decir, se asientan por igual en territorios nuevos como en territorios controlados por otras organizaciones; desafiando así a sus rivales (Dudley y Ríos, 2013).

En un segundo reporte, Viridiana Ríos y Steven Dudley mencionan que una posible explicación de la extensa presencia *Zeta* a lo largo del territorio mexicano es que dicha organización, a diferencia de algunos de sus contrincantes, llega para quedarse. De acuerdo con cifras presentadas en el texto, de 585 municipios donde hubo —en algún momento— presencia de *Los Zetas*, en 69% siguen activos. *Los Zetas* en la actualidad se encuentran activos en 21 estados de la República Mexicana<sup>3</sup>. Además, este grupo ha roto monopolios en 336 municipios (Dudley y Ríos, 2013).

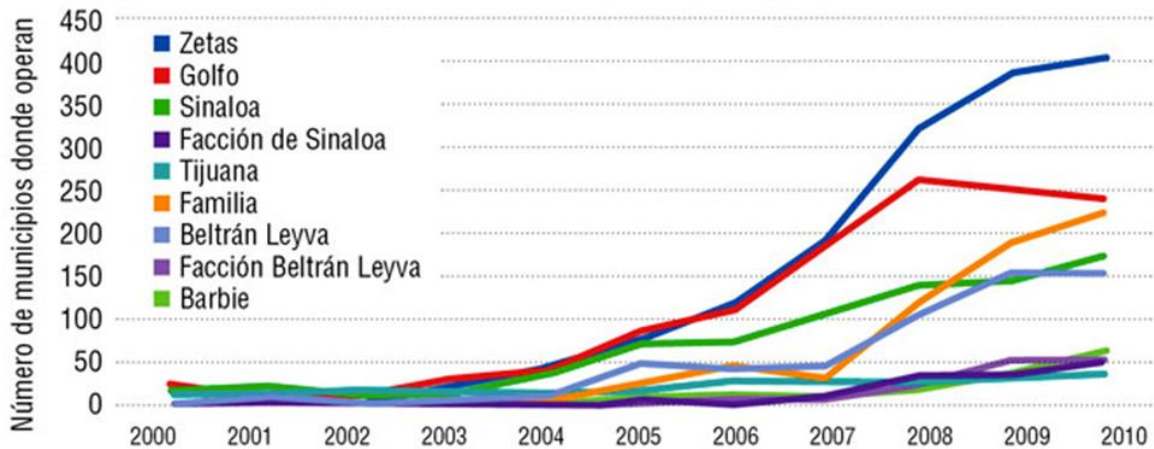
En el *Gráfico 2* elaborado por Dudley y Ríos puede observarse que, de todas las organizaciones delictivas del país, *Los Zetas* se han expandido de manera más acelerada que otras organizaciones criminales. Su control de municipios pasó de menos de 50 en 2003 a más de 400 en 2010. Además, esta tendencia es creciente. A diferencia de sus contrincantes,

---

<sup>3</sup> Si bien actualmente han adoptado un bajo perfil, esto no implica que no sigan presentes en los distintos estados de la República.

*Los Zetas* no han experimentado una curva decreciente en el número de municipios a los que se han expandido. Sin duda alguna, este grupo ha tenido la mayor y más rápida expansión geográfica de todas las organizaciones del crimen organizado presentes en México.

Gráfica 2. Expansión de organizaciones criminales por año y número de municipios



Fuente: Ríos y Dudley, 2013.

En 2006, de acuerdo con información de la BBC, el territorio mexicano era disputado por cinco grandes organizaciones, *Los Zetas*, *El Cártel de Sinaloa*, *El Cártel del Golfo*, *El Cártel de Juárez* y *La Familia Michoacana*. En contraste, a finales de 2012, el 80% del territorio mexicano se disputaba entre dos organizaciones: *El Cártel de Sinaloa* y *Los Zetas* (Nájar, 2012).

Con la información presentada anteriormente, puede concluirse que *Los Zetas* han tenido una mayor y más rápida expansión geográfica, no sólo en comparación con sus rivales de *El Cártel de Sinaloa*, sino en comparación con todas las organizaciones criminales mexicanas. Esta vertiginosa expansión se ha logrado, entre otras cosas, gracias al criterio poco selectivo —por parte de las células *Zetas*— de expansión territorial y por la estructura organizacional del grupo.

Derivado de lo expuesto anteriormente, para lograr una expansión geográfica rápida, la organización necesita de muchos miembros, pues de otra manera sería casi imposible expandirse por todo el territorio en tan poco tiempo. En pocas palabras, una mayor expansión requiere de un mayor número de *Zetas*. Así, dicha organización tenderá a practicar un reclutamiento de personal bastante acelerado y poco selectivo. Además, como se mencionó en la revisión de literatura, el tipo de organización diversificada está compuesta por células semi-autónomas que no cuentan con líderes bien definidos, lo que aumenta la probabilidad de que la organización sufra fracturas y problemas internos, tanto entre miembros como entre células.

Los métodos de reclutamiento empleados por *Los Zetas* pueden ser un medio predictivo de los niveles de lealtad y cohesión que tendrán los miembros de la organización. *Los Zetas* no suelen ser muy selectivos cuando reclutan nuevo personal, esto ocasiona que los niveles de lealtad entre los nuevos miembros sean relativamente bajos; además de que —debido al tipo de organización— los miembros no tienen bien definido a quién le deben lealtad. De acuerdo con Dudley y Ríos, *Los Zetas* innovaron por su estrategia de reclutamiento, pues comenzaron a reclutar a todo tipo de personas: migrantes, pandilleros, civiles “sin experiencia”, entre otros. En pocas palabras, esta organización recluta a todos los que puede para, posteriormente, convertirlos en *Zetas*. No discriminan ni son selectivos cuando se trata de elegir nuevos miembros (Dudley y Ríos, 2013).

¿Qué pasa cuando se recluta indiscriminadamente? ¿Cuáles son las consecuencias de un reclutamiento poco selectivo? El problema del reclutamiento poco selectivo es que dificulta mucho que se tejan vínculos reales de lealtad y cohesión entre los miembros de una organización. La entrada constante de nuevos miembros a la organización impide que éstos tengan relaciones cercanas con el resto del personal. Si no existe cohesión y lealtad entre los

miembros, la organización tendrá una mayor propensión a experimentar fracturas y enfrentamientos internos.

Para probar lo anterior no se cuenta con mucha evidencia, pues no hay manera de obtener este tipo de información de primera mano; es decir, mediante una entrevista directa con algún miembro de *Los Zetas* para que proporcione información sobre el grado de lealtad y cohesión con sus compañeros. Sin embargo, esta tesina hará referencia, para apoyar la hipótesis, a la famosa división que se vivió dentro de dicha organización a mediados de 2012. El primero de junio de ese año, se dio a conocer la ruptura que desembocaría en la creación de dos facciones de la organización de *Los Zetas*. Dicha fractura se originó a partir de la disputa entre Treviño Morales, “El Z-40”, y Heriberto Lazcano, “El Lazca”, por el control del poder de la organización delictiva. De acuerdo con un reporte de Proceso, Treviño Morales buscaba traicionar a “El Lazca”, el único militar de elite que quedaba en la organización, para entregarlo a las autoridades (Carrasco y Cedillo, 2012).

La ruptura aumentó el clima de incertidumbre que se vivía dentro del grupo. Muchos miembros de la organización que han sido abatidos o capturados, se presume, fueron víctimas de traiciones de sus mismos líderes. La incertidumbre reside en que no se sabe quién de los dos, *El Z-40* o *El Lazca*, entregó a sus hombres (Carrasco y Cedillo, 2012). Entre los miembros supuestamente traicionados destacan Germán Torres Jiménez (El Tatanka) — quien tras ser traicionado, decidió “traicionar” a *Los Zetas*, haciendo declaraciones a la Policía Federal con respecto al paradero de algunos de sus compañeros, entre los que destacan Efraín Teodoro Torres (La Chispa o Z-14), Reyes Enrique (El Rex o Z-12), Daniel Pérez (El Cachetes) y Alberto José González Xalate (El Paisa). Una narco-manta, colgada en Zacatecas el primero de junio de 2012, ilustra la incertidumbre que se vive dentro de la organización.



En dicha narco-manta se cuestiona: “Con quién estamos más seguros con Lazcano o con 40” (Carrasco y Cedillo, 2012).

De acuerdo con *Proceso*, en algunos narco-videos se hace referencia a que Miguel Ángel Treviño es el supuesto “judas” de la organización y se advierte a Heriberto Lazcano que *El Z-40* “no conoce lealtad”. En un narco-corrido que circula en *Youtube*, se hace referencia a Treviño como “un hombre que le encanta traicionar”, y se menciona que *El Z-40* quiere ser líder de dicha organización. Durante el video se muestran varias imágenes de miembros de *Los Zetas* capturados y, al mismo tiempo, se lee “capturados por confiar en el Z-40”. En el video aparece una imagen con la foto de *El Lazca* que dice “Abre los ojos, Lazcano, ANALIZA” (Video en Youtube, “Miguel Treviño Morales Z-40 El traidor de Los Zetas Narcocorrido”).

Finalmente, después de constantes enfrentamientos y rumores, a inicios de septiembre de 2012, la Procuradora General de México, Maricela Morales, confirmó oficialmente la división de *Los Zetas* (*Animal Político*, 27 de Agosto 2012). Esta división permitió el ascenso de *El Z-40* como líder de una de las dos facciones de la organización. Tanto las autoridades, como capos rivales identificaron a Treviño como un brutal asesino y una persona sobresalientemente violenta (*Animal Político*, 27 de Agosto de 2012). Sin embargo, *El Z-40* no duró mucho tiempo como líder de la organización. El 15 de julio de 2013, Miguel Ángel Treviño Morales fue capturado por fuerzas federales en Nuevo Laredo, Tamaulipas (*Animal Político*, 15 de Julio 2013). La captura de Treviño Morales, de acuerdo con algunos reportes, fue producto de una serie de traiciones. En un artículo de *Proceso* se menciona que Francisco Dair Montalvo Recio “El Rocky”, contador de *Los Zetas* en Nuevo Laredo, facilitó información que llevó a la captura de *El Z-40*. *El Rocky* fue capturado por la Marina y sus

testimonios fueron la clave para la captura de Treviño Morales (Proceso en línea, 27 de Julio 2013).

Por la evidencia expuesta, puede percibirse que dentro de la organización de *Los Zetas* existe un clima de incertidumbre debido al gran número de traiciones cometidas por los miembros del grupo. Lo alarmante para *Los Zetas* es que esas traiciones no fueron cometidas por “soplones” de baja categoría, sino que fueron realizadas por miembros con altos rangos y algunos líderes de la organización. Se vivía un clima de inestabilidad que, eventualmente, desembocó en el abierto antagonismo entre los dos líderes de *Los Zetas*, la fractura de dicha organización y la captura de uno de sus líderes.

Debido a su tipo de estructura, sus técnicas de reclutamiento y a su pasado lleno de historias de traición, *Los Zetas* tienen menores niveles de lealtad y cohesión entre sus miembros y células. Estos bajos niveles de lealtad desembocaron en un gran enfrentamiento interno que concluyó con la división definitiva de la organización. Aunado a lo anterior, otro hecho que pone en duda los niveles de lealtad entre *Los Zetas* es que, de los fundadores originales, ninguno continúa dentro de la organización. Al contrario de sus contrincantes de *El Cártel de Sinaloa*, la falta de un líder duradero en la organización sólo acentúa la falta de estabilidad interna.

Por su estructura conformada por células semi-autónomas, las organizaciones diversificadas no muestran dependencia hacia sus líderes y tienen una mayor estabilidad ante la caída de un líder. Con base en lo anterior, ante la captura o caída de un líder, la organización mantendrá su estabilidad. Si, como se propone en este trabajo, *Los Zetas* son una organización diversificada, entonces observaremos que ante la captura de sus jefes la organización logrará mantenerse estable.

El 7 de octubre de 2012, de acuerdo con información oficial, uno de los líderes y principales fundadores de *Los Zetas* fue abatido por la Secretaría de Marina en Coahuila. Este fallecimiento fue el segundo más importante, después del de Arturo Beltrán-Leyva, realizado durante el sexenio de Felipe Calderón. Sin embargo, la muerte de *El Lazca* parece no haber tenido ninguna repercusión negativa en el funcionamiento de la organización (ADN Político, 9 de octubre de 2012). De acuerdo con la consultora SRATFOR, la muerte de Heriberto Lazcano no afectó ni tuvo consecuencias serias sobre la organización (Nájjar, 2012). El abatimiento de Heriberto Lazcano no fue el primero que sufrió la organización. *Los Zetas* han experimentado a lo largo de su existencia la captura o abatimiento de, al menos, 13 líderes más. La *Tabla 1* contiene los datos de los líderes de *Los Zetas* que han sido capturados o asesinados. Todas las personas incluidas en la lista solían ser muy cercanas a *El Lazca*, por lo que eran considerados líderes dentro de la organización. De hecho, de acuerdo con información oficial, muchos de ellos operaban como “Capos” o líderes de *Los Zetas* en regiones específicas del país.

Tabla 1. Líderes abatidos de Los Zetas

Nombre	Fecha de abatimiento	Estatus
Jaime González Durán “El Hummer”	7 de noviembre de 2008	Capturado
Jesús Enrique Rejón Aguilar “El Mamito”	4 de julio de 2011	Capturado
Flavio Méndez Santiago “El Amarillo”	18 de enero de 2011	Capturado
Raúl Lucio Hernández “El Lucky”	12 de diciembre de 2012	Capturado
Raymundo Almanza Morales “El Gori”	22 de mayo de 2009	Capturado

Nombre	Fecha de abatimiento	Estatus
Sigifredo Nájera Talamantes “El Canicón”	21 de marzo de 2009	Capturado
Sergio Peña Mendoza “El Concord”	14 de marzo de 2009	Capturado
Ricardo Almanza Morales “El Goril”	4 de diciembre de 2009	Muerto
Salvador Alfonso Martínez Escobedo “La Ardilla”	7 de octubre de 2012	Capturado
Omar Martín Estrada “El Kilo”	16 de abril de 2011	Capturado
Heriberto Lazcano Lazcano “El Lazca”	7 de octubre de 2012	Muerto
Miguel Ángel Treviño Morales “El Z-40”	14 de julio de 2013	Capturado
Román Ricardo Palomo Rincones “El Coyote”	24 de agosto de 2013	Capturado

Fuente: Elaboración propia con base en información de distintos periódicos.

Los años de las capturas o abatimientos abarcan del 2008 al 2013; sin embargo, durante ese periodo no se vivió ninguna crisis interna significativa en la organización de *Los Zetas* que les impidiera seguir llevando a cabo sus actividades delictivas. Es decir, la caída de estos líderes no perturbó el funcionamiento de la organización.

Uno de los casos que hizo evidente la estabilidad de *Los Zetas* ante la caída de sus líderes fue la captura de *El Z-40*. El 14 de julio de 2013, fue capturado, en Nuevo Laredo, Tamaulipas, Miguel Ángel Treviño Morales; máximo líder de *Los Zetas* en ese momento (Animal Político, 15 de julio 2013). Tras dicha captura, *Los Zetas* no sufrieron ninguna desestabilización; al contrario, casi de manera automática Omar Treviño Morales “El Z-42”, hermano menor de Miguel Ángel, tomó su lugar (Animal Político, 16 Julio, 2013). La captura

de Miguel Ángel Treviño no implicó el fin, ni mucho menos el derrumbe de la organización delictiva. Los mismos miembros de *Los Zetas* minimizaron la captura de su líder. De acuerdo con una nota de Proceso, *Los Zetas* tapizaron Tamaulipas de mantas en las cuales aseguraban que la captura del *Z-40* no ponía en riesgo a su organización. Dichas mantas contenían mensajes como: “A todos los grupos amigo y enemigo ‘40’ sigue vivo, esto no se acaba hasta que se acaba esto está estructurado y bien hecho, aquí no pasó nada”; “esto no se acaba hasta que se acaba, esto está estructurado y bien dirigido, aquí no pasó nada, no reacomodos ni nada” (*El Diario de Coahuila*, 26 de Julio, 2013).

Con la información presentada anteriormente se comprueba la implicación observable. *Los Zetas* mostraron estabilidad ante la captura y caída de sus dos líderes más importantes: *El Lazca* y *El Z-40*. La organización no experimentó ningún desequilibrio importante tras el abatimiento de sus jefes, y continuaron operando de manera regular.

Una vez que se ha comprobado que tanto *El Cártel de Sinaloa* como *Los Zetas* comparten características con el tipo de organización empresarial y diversificada, respectivamente, resta comprobar si las organizaciones diversificadas son, como se propone, más violentas que las empresariales. Para analizar esto se desarrolla el tercer grupo de implicaciones observables que se presenta en la siguiente sección.

#### **4. Análisis de los diferentes niveles de violencia entre organizaciones**

Si, como se propone en esta tesina, la organización de tipo diversificada es más violenta que la empresarial, entonces debemos observar que *Los Zetas* demostrarán un comportamiento más violento en aquellos territorios en los que operan, a diferencia de *El Cártel de Sinaloa* que, si bien es violento, no tendrá los mismos niveles de violencia.

Primero, debemos asegurar que existe una relación entre la expansión de territorio y el aumento en los niveles de violencia. Por lo tanto, debería verse que los niveles de violencia se disparan cuando *Los Zetas* llegan a nuevos territorios; es decir, que los índices de violencia serán notablemente más elevados en las zonas donde opera dicha organización.

De acuerdo con un reporte anteriormente citado y elaborado por Viridiana Ríos y Steven Dudley, las áreas que han registrado el mayor número de homicidios relacionados con narcotráfico son aquellas dentro de las que operan *Los Zetas*. Los autores mencionan que en 2010 se registraron 10,169 homicidios en los municipios con presencia *Zeta*; en cambio, en los municipios donde operaba *El Cártel del Golfo* se registraron 6,388 homicidios (Dudley y Ríos, 2013).

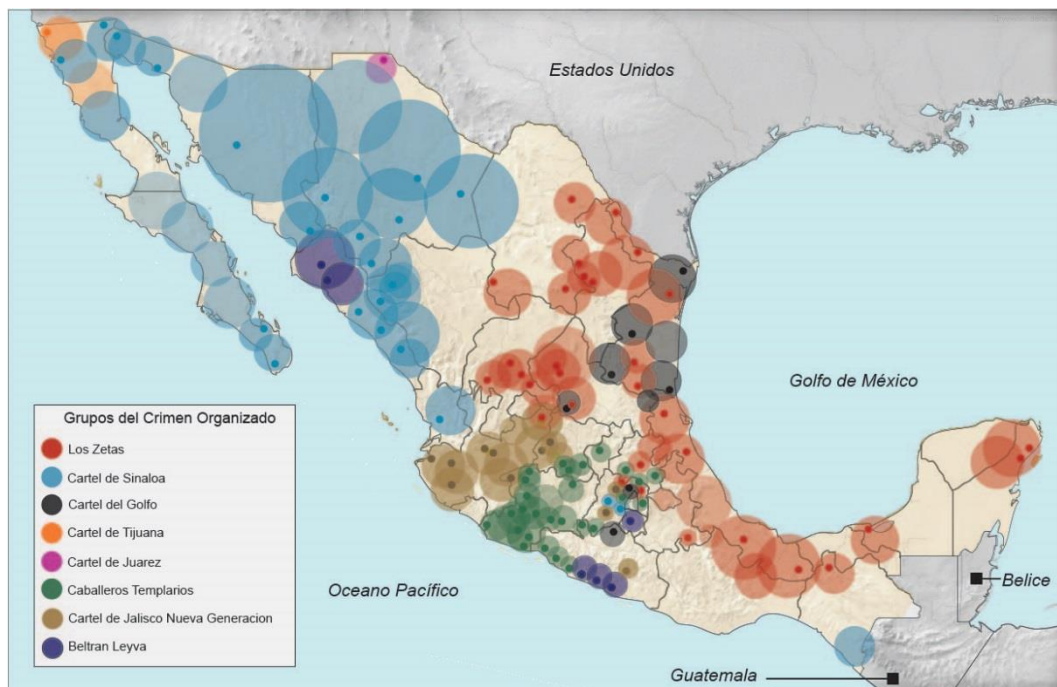
Para comprobar que, en efecto, los territorios operados por *Los Zetas* son más violentos que aquellos operados por otras organizaciones, se compararán las cifras de homicidios dolosos, extorsiones y secuestros de los estados donde existe presencia *Zeta*, contra los estados donde no se han detectado células de esta organización.

Cabe mencionar que la implicación observable no asevera que forzosamente se van a observar los niveles más elevados de violencia en los territorios donde existe presencia *Zeta*, pero sí que en éstos se registrarán niveles de violencia relativamente elevados, en comparación con otros estados. Existen casos de estados en particular que concurrentemente registran elevados niveles de violencia sin que necesariamente existan células *Zetas*; lo que

se debe a otros factores como, por ejemplo, la presencia de muchos grupos del crimen organizado, lo que genera constantes enfrentamientos y, por lo tanto, elevados índices de violencia.

A continuación se presenta el *Mapa 3*, el cual fue elaborado por la autora de este trabajo tras una extensa documentación de periódicos nacionales y locales para identificar los municipios y estados que cuentan con presencia de distintas organizaciones criminales, incluidos *Los Zetas*. En el mapa se observan los estados que cuentan con células o presencia de alguno de los ocho grupos delictivos más conocidos en México. Es importante mencionar que, para el caso de *Los Zetas*, si bien éstos han expandido sus dominios geográficos, existen estados donde han operado continuamente desde 2010; por ejemplo: Tamaulipas, Veracruz y Coahuila.

Mapa 3. Distribución geográfica de los grupos del crimen organizado en México

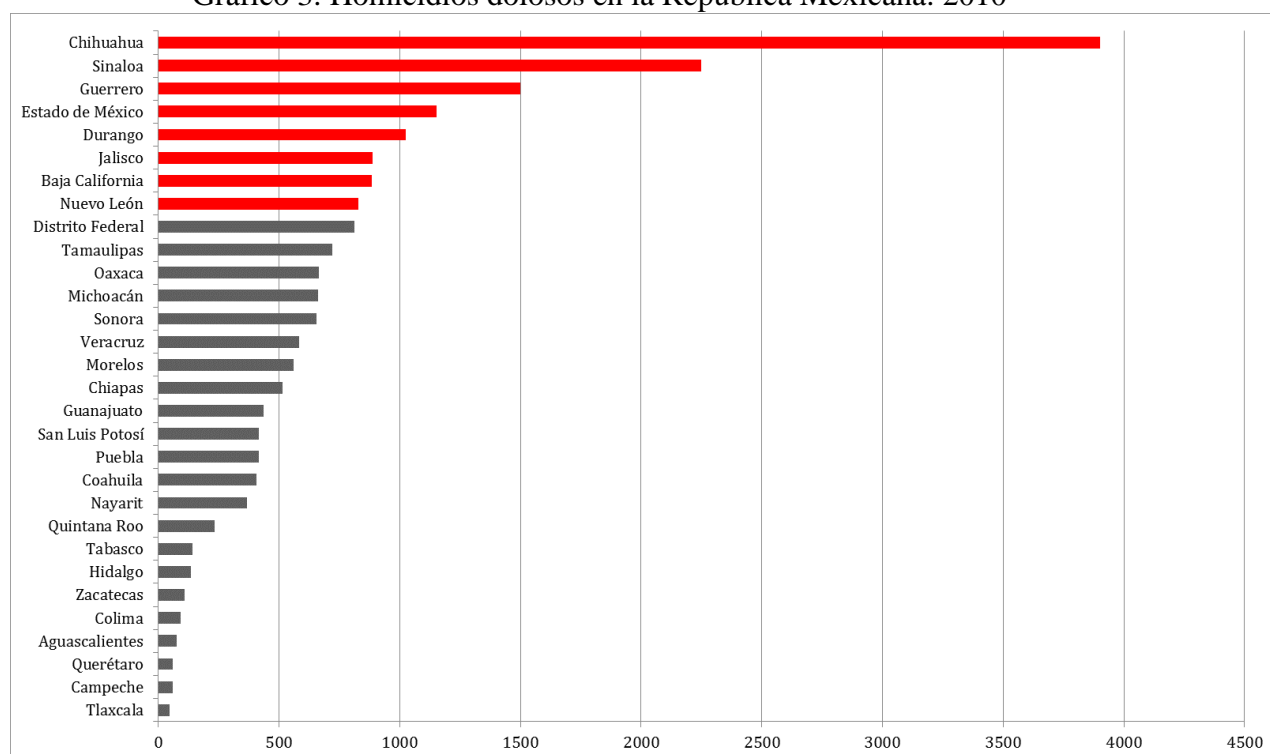


Fuente: Elaboración propia, con base en información de diversos periódicos locales.

Una vez identificados los estados con presencia criminal, a continuación se exponen los índices de homicidio, secuestro y extorsión para todos los estados de la República en los años 2010, 2012 y 2014. La decisión de analizar tres diferentes años se hizo con el propósito de comparar distintos periodos para poder comprobar que los estados con presencia de organizaciones diversificadas siempre tenderán a tener altos niveles de violencia.

A continuación, los gráficos 3, 4, y 5 presentan los índices de homicidios dolosos, extorsiones y secuestros, respectivamente, para todos los estados de la República Mexicana en 2010. Para cada uno, se marcan en rojo los —primeros— ocho estados con los índices más altos en cada rubro.

Gráfico 3. Homicidios dolosos en la República Mexicana: 2010



Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

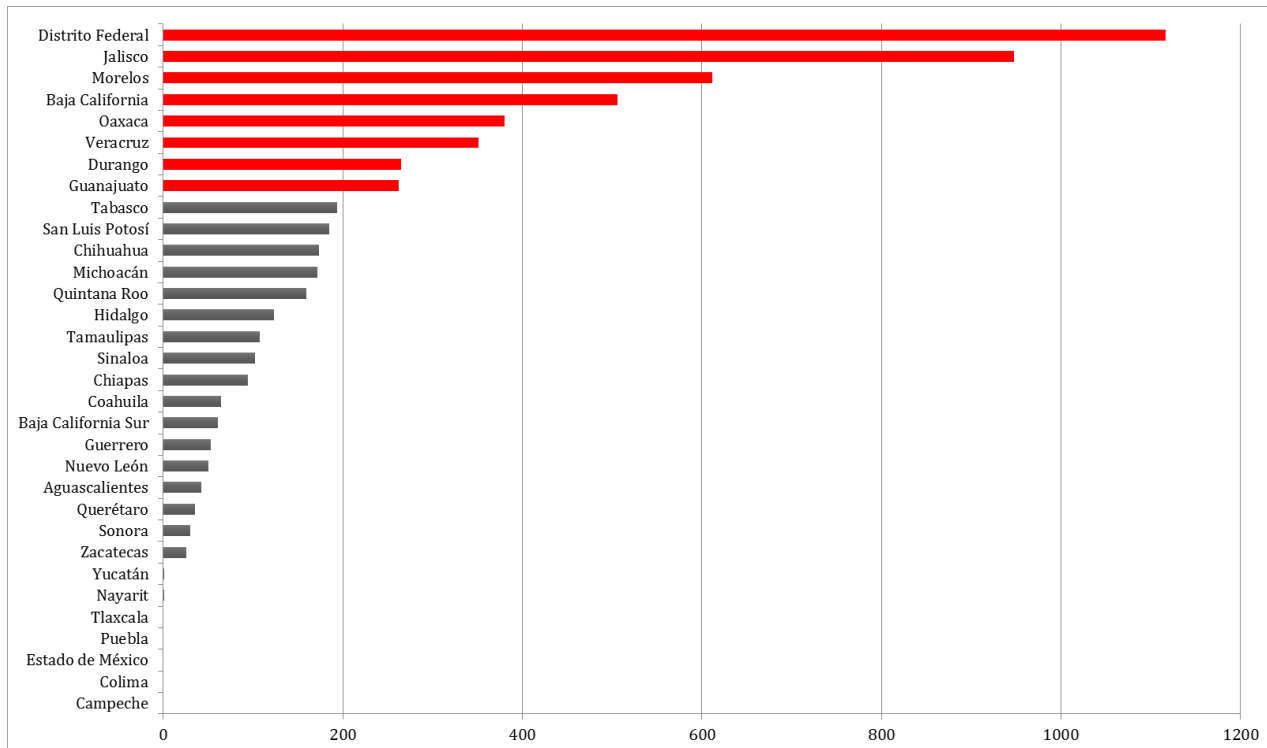
Como se observa en el *Gráfico 3*, en 2010 los estados con mayores niveles de homicidios dolosos fueron: Chihuahua, Sinaloa, Guerrero, Estado de México, Durango, Jalisco, Baja



California y Nuevo León. De éstos, *Los Zetas* tienen una presencia moderada en Estado de México y Jalisco; por lo que la implicación observable no se cumple en el caso de los homicidios dolosos cometidos durante 2010, pues los estados más violentos no coincidieron con aquellos de fuerte presencia *Zeta*.

Sin embargo, es importante destacar que 2010 fue un año donde se registraron altos niveles de homicidios dolosos en los estados controlados por *El Cártel de Sinaloa* y *El Cártel de Juárez*, pues éstos libraron durante ese año una guerra tras la supuesta ruptura, por parte de *El Chapo*, del pacto de no agresión que habían mantenido, hasta entonces, ambas organizaciones (González, 2010). Dicha guerra se dio, principalmente, en los estados de Chihuahua, Sinaloa, Durango y Baja California, los cuales coinciden con los primeros lugares en homicidios dolosos durante ese año.

Gráfico 4. Extorsiones en la República Mexicana: 2010

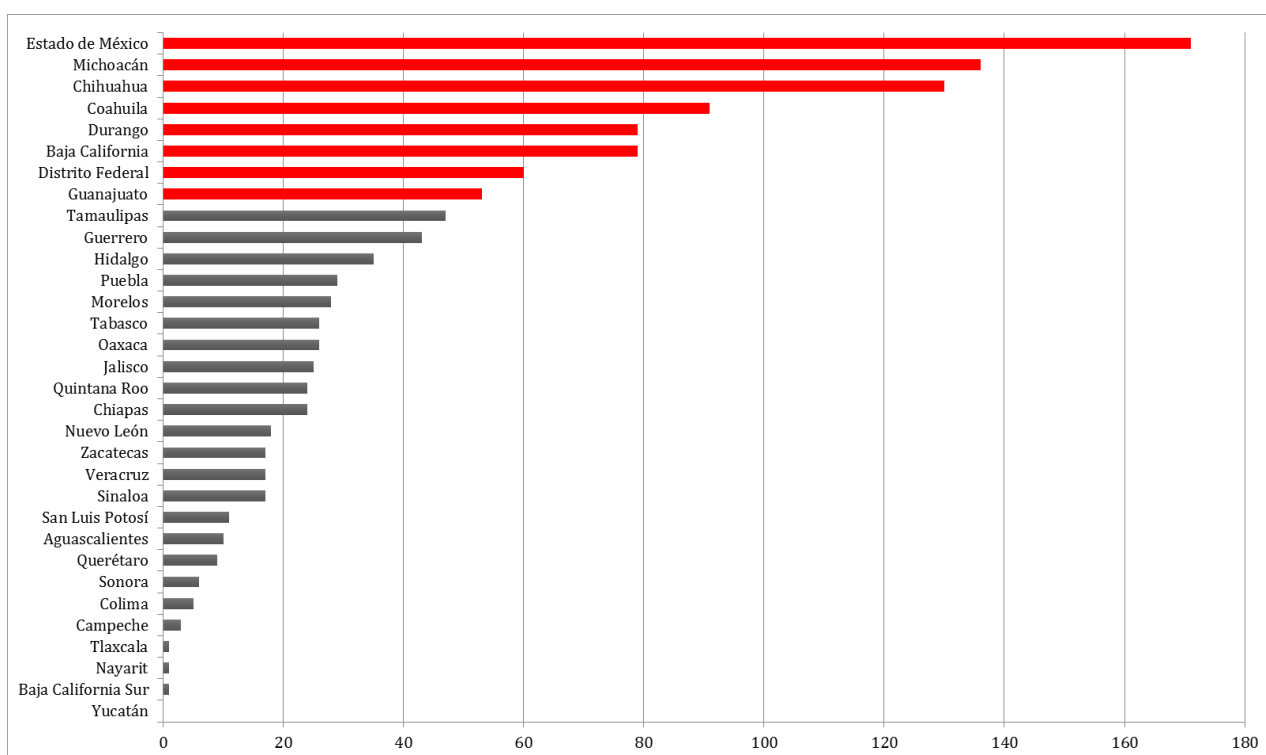


Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

Con respecto a los casos de extorsiones, los estados que registraron el mayor índice durante 2010 fueron Distrito Federal, Jalisco, Morelos, Baja California, Oaxaca, Veracruz, Durango y Guanajuato. De éstos, *Los Zetas* tienen una fuerte presencia en Veracruz, mientras que su presencia es muy moderada en Jalisco.

Tomando en cuenta lo anterior, los índices elevados de extorsión no se explican por la presencia de *Los Zetas* en un territorio definido, por lo que la implicación observable tampoco se cumple para los casos de extorsión en 2010.

Gráfico 5. Secuestros en la República Mexicana: 2010



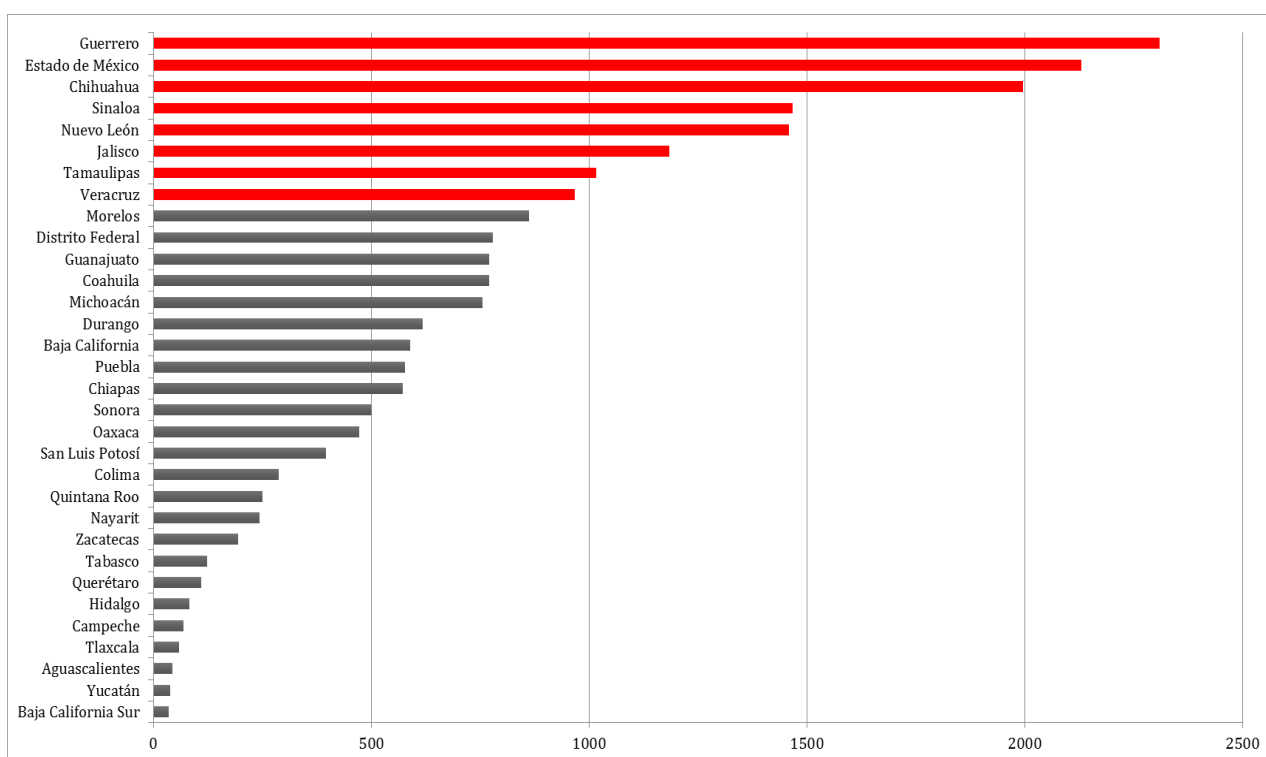
Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

Para el caso de los secuestros en 2010, los estados con los mayores niveles de este delito fueron: Estado de México, Michoacán, Chihuahua, Coahuila, Durango, Baja California, Distrito Federal y Guanajuato. De éstos, *Los Zetas* tienen una presencia media en Coahuila, y una presencia moderada en el Estado de México.

Con base en lo anterior, la presencia de *Los Zetas* parece no haber disparado el número de secuestros en los estados donde operaban. Por lo tanto, para el caso de secuestros en 2010, no se cumple la implicación observable.

A continuación, los gráficos 6, 7, y 8 presentan los índices de homicidios dolosos, extorsiones y secuestros, respectivamente, para todos los estados de la República Mexicana en 2012. Para cada uno, se marcan en rojo los ocho estados con los índices más altos en cada rubro.

Gráfico 6. Homicidios dolosos en la República Mexicana: 2012

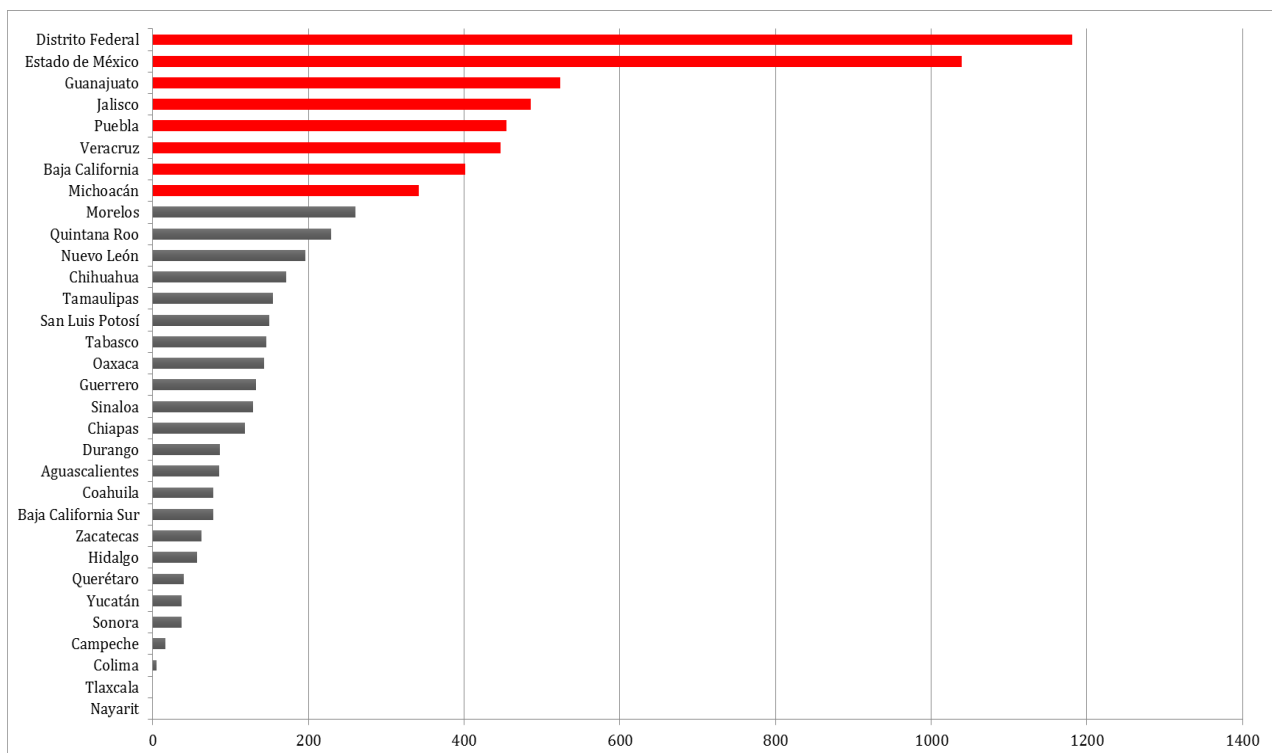


Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

Los estados con los mayores índices de homicidios dolosos en 2012 fueron Guerrero, Estado de México, Chihuahua, Sinaloa, Nuevo León, Jalisco, Tamaulipas y Veracruz. De estos, *Los Zetas* tienen una elevada presencia en Tamaulipas y Veracruz; en Nuevo León tienen una presencia media; mientras que en Estado de México y Jalisco tienen una presencia moderada.

En este caso en específico, coincide que en cinco de los ocho estados con mayores índices de homicidios dolosos en 2012 existe presencia *Zeta*. Por lo que, en 2012, los estados con presencia de *Los Zetas* registraron una tendencia a elevados niveles de violencia relacionados con homicidios dolosos.

Gráfico 7. Extorsiones en la República Mexicana: 2012

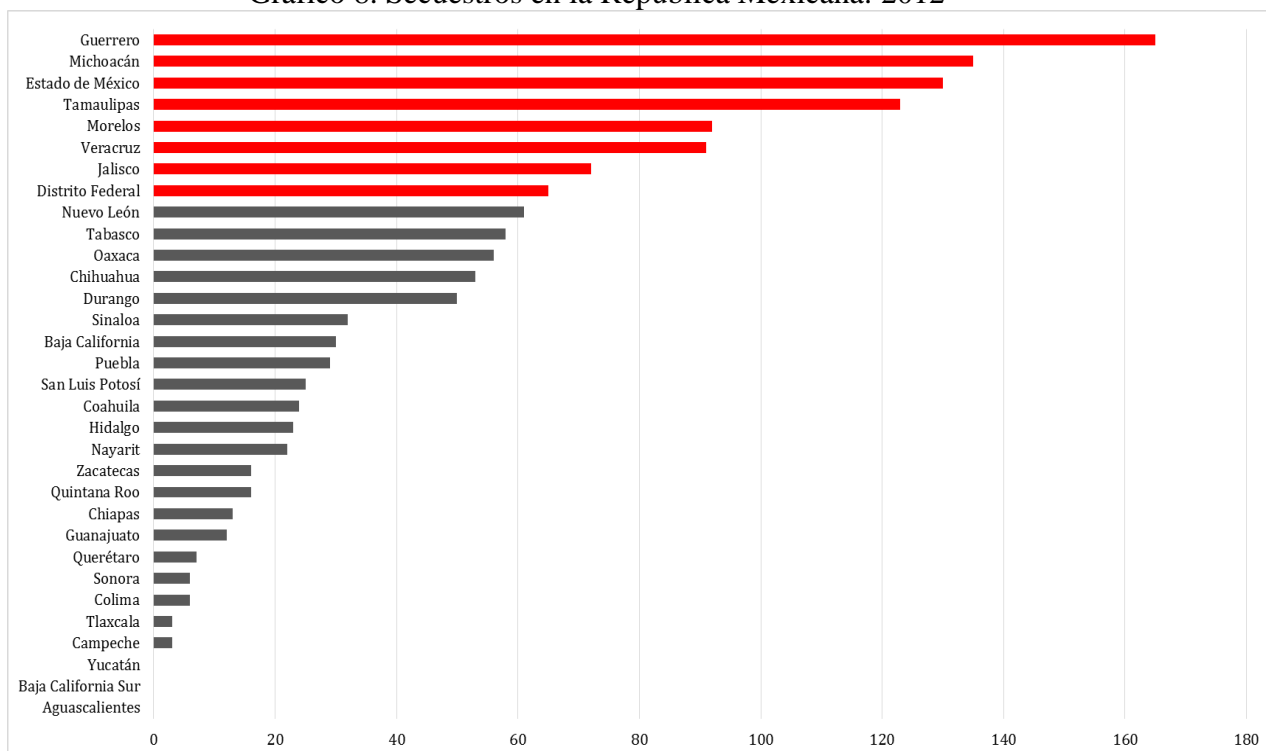


Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

En 2012, los estados que registraron los mayores índices de extorsiones en el país fueron Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Puebla, Veracruz, Baja California y Michoacán. De éstos, *Los Zetas* tienen una importante presencia en Veracruz; mientras que registran una presencia moderada en Estado de México, Jalisco y Puebla. Por lo tanto, de los ocho estados con más extorsiones en 2012, en cuatro se registró algún grado de presencia *Zeta*.

De esta manera, considerando la información anterior, coincide que aquellos estados con presencia de la organización diversificada registraron índices de extorsión más elevados que el resto de los estados de la República Mexicana.

Gráfico 8. Secuestros en la República Mexicana: 2012



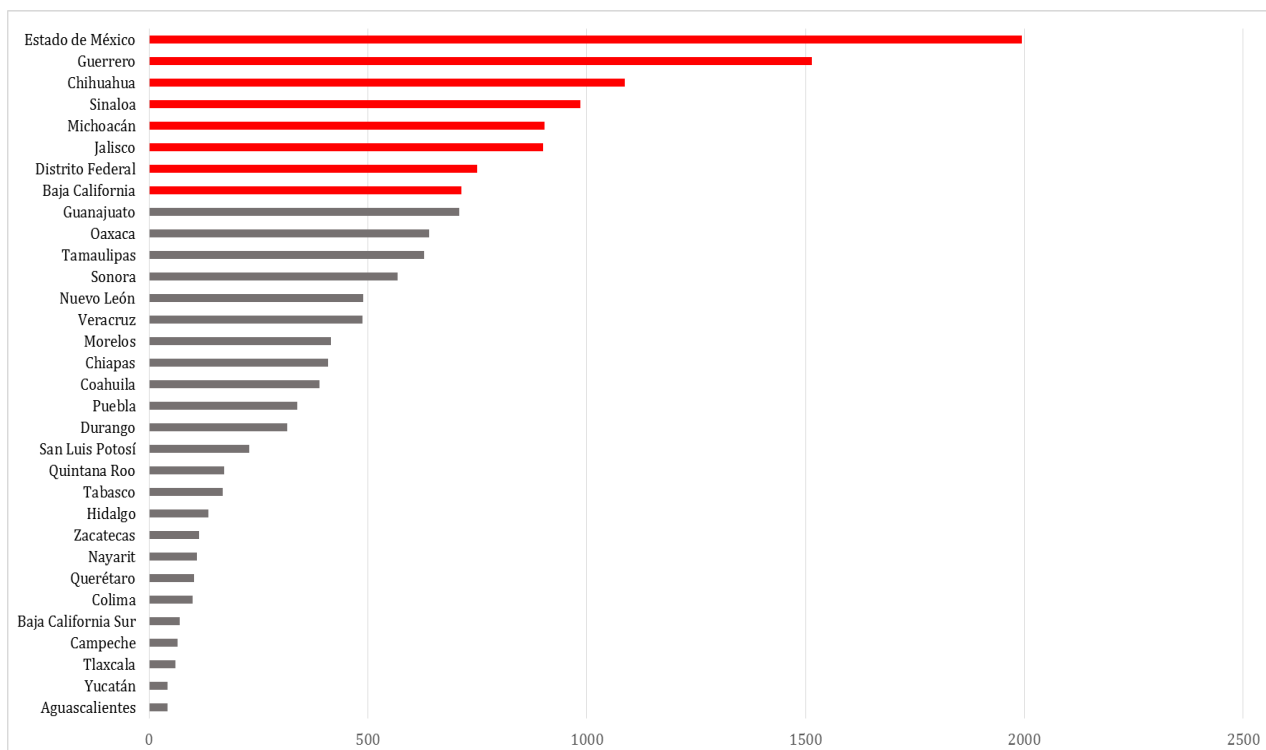
Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

Para el caso de los secuestros, en 2012 los estados que registraron los niveles más elevados fueron: Guerrero, Michoacán, Estado de México, Tamaulipas, Morelos, Veracruz, Jalisco y Distrito Federal. De éstos, *Los Zetas* tienen una presencia fuerte en Veracruz y Tamaulipas; mientras que en Estado de México y Jalisco registran una presencia moderada.

Tomando en cuenta la información anterior, de los ocho estados con los índices más elevados de secuestro en 2012, en cuatro se registró presencia *Zeta*, lo que demuestra que los estados con presencia de células de esta organización tienden a tener índices más elevados de violencia que el resto de las ciudades.

A continuación, los gráficos 9, 10, y 11 presentan los índices de homicidios dolosos, extorsiones y secuestros, respectivamente, para todos los estados de la República Mexicana en 2014. Para cada uno, se marcan en rojo los ocho estados con los índices más altos en cada rubro.

Gráfico 9. Homicidios dolosos en la República Mexicana: 2014



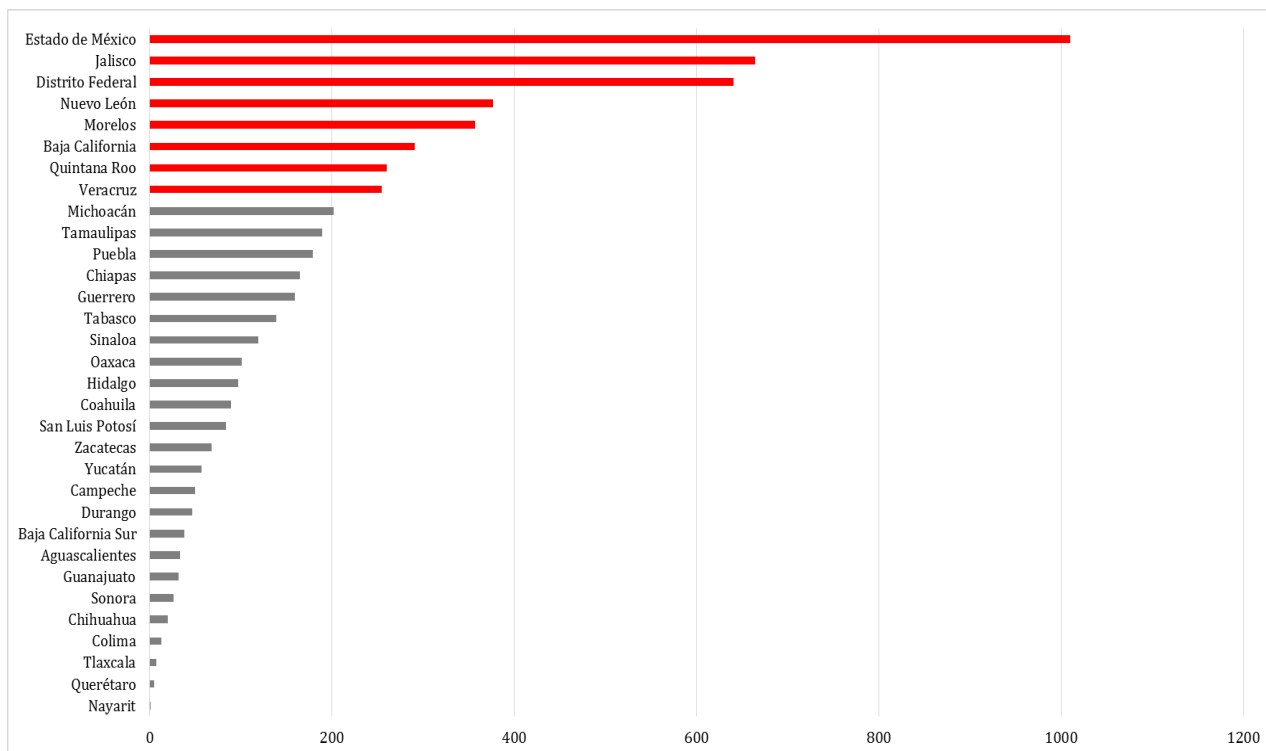
Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

En 2014, los estados que registraron los mayores niveles de homicidios dolosos fueron: Estado de México, Guerrero, Chihuahua, Sinaloa, Michoacán, Jalisco, Distrito Federal y Baja California. Al respecto, de éstos únicamente en Estado de México y Jalisco se registra una presencia moderada por parte de *Los Zetas*.

Para este caso en particular, no se cumple la implicación observable con respecto a los niveles de violencia en territorios ocupados por *Los Zetas*. Sin embargo, cabe destacar

que durante 2014 *Los Zetas* adoptaron un perfil bajo; es decir, una postura más discreta, por lo que su presencia en algunos estados dejó de percibirse.

Gráfico 10. Extorsiones en la República Mexicana: 2014

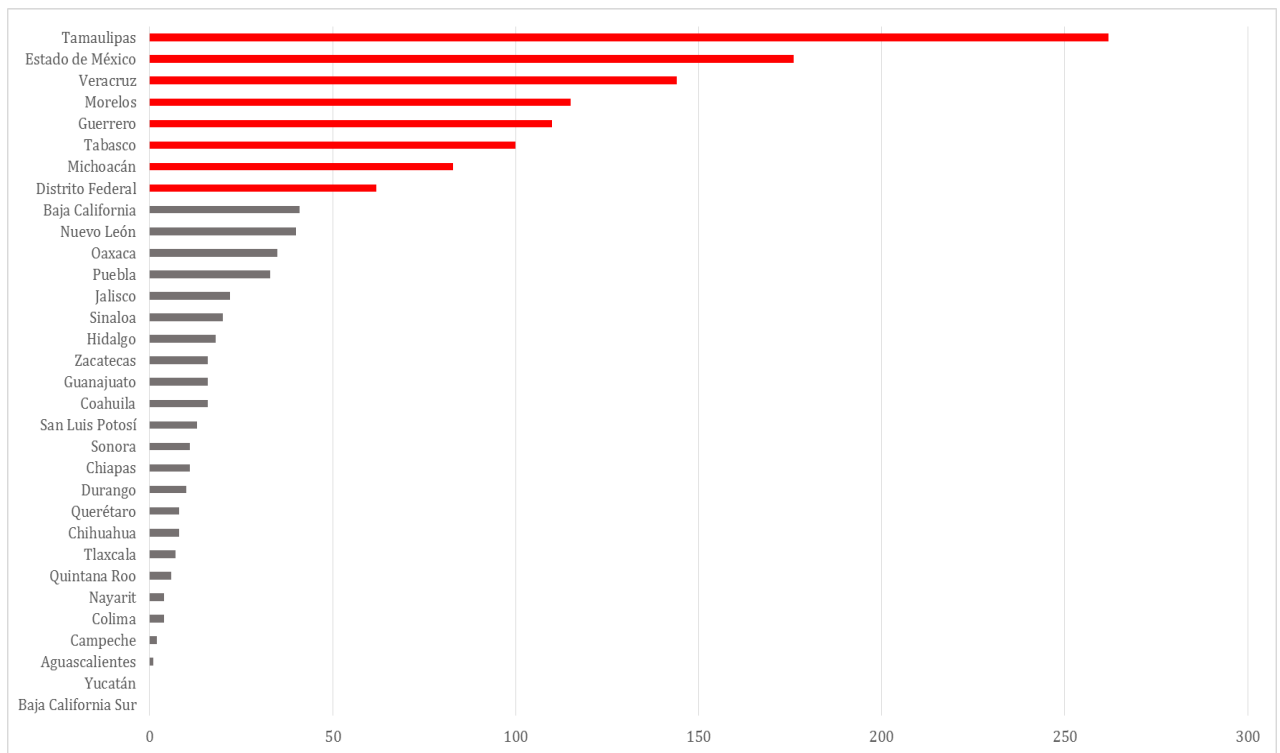


Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

Con respecto a las extorsiones, en 2014 los estados con los niveles más elevados fueron: Estado de México, Jalisco, Distrito Federal, Nuevo León, Morelos, Baja California, Quintana Roo y Veracruz. De éstos, *Los Zetas* tienen una presencia importante en Veracruz; mientras que en Nuevo León tienen una presencia media, y en Quintana Roo, Jalisco, y Estado de México tienen presencia moderada.

De esta manera, de los ocho estados que alcanzaron la mayor cantidad de extorsiones en 2014, en cinco se registra presencia *Zeta*; por lo que la presencia de los mismos pudo ser un factor importante que impulsó el crecimiento de dichos índices de violencia.

Gráfico 11. Secuestros en la República Mexicana: 2014



Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

En 2014, los estados que tuvieron los más elevados índices de secuestro fueron: Tamaulipas, Estado de México, Veracruz, Morelos, Guerrero, Tabasco, Michoacán y Distrito Federal. De éstos, *Los Zetas* tienen una fuerte presencia en Tamaulipas y Veracruz, mientras que su presencia es moderada en Estado de México y Tabasco.

Así pues, de los ocho estados más violentos en relación con los índices de secuestro en 2014, en cuatro se detectó presencia *Zeta*; por lo que se observó que los territorios con células de esta organización tuvieron índices de violencia más elevados que otras zonas de la República.

Tomando en cuenta los datos anteriores, se puede observar que de los tres años estudiados (2010, 2012, y 2014), la presencia de *Los Zetas* en determinados estados coincidió



con elevados índices de homicidios, extorsiones y secuestros en 2012; mientras que únicamente coincidió con altos niveles de extorsiones y secuestros en 2014. En contraste, en 2010, los indicadores más elevados de estos crímenes de alto impacto no coincidieron en ningún caso con territorios ocupados, en algún grado, por dicha organización. De manera similar, el nivel de homicidios en 2014 tampoco coincidió con el grado de presencia *Zeta* en los estados.

Al respecto, como se mencionó anteriormente, el 2010 fue un periodo particular en la historia del narcotráfico en México, siendo uno de los años más violentos del país, pues fue el clímax de una lucha armada entre dos de los más importantes cárteles mexicanos. Tomando en cuenta esto, no resulta sorprendente que, para este año en particular, los territorios ocupados por *Los Zetas* no presentaran los niveles más elevados en los crímenes de alto impacto.

Asimismo, es importante destacar que Tamaulipas y Veracruz —estados con una fuerte presencia *Zeta*— registraron elevados índices de violencia en 2012 y 2014; a pesar de que en el último año el grupo delictivo adoptó un bajo perfil ante el incremento en las operaciones y persecuciones por parte de las fuerzas armadas.

Aunado a lo anterior, en el análisis destacaron los casos de Guerrero y Estado de México, los cuales se mostraron persistentemente violentos en todos los periodos estudiados. Al respecto, cabe señalar que si bien en Estado de México se ha registrado presencia de células *Zetas*, una de las características que comparten estas dos entidades es la presencia de más de dos organizaciones criminales en su territorio; por lo que —para estas entidades en particular— los niveles de violencia podrían explicarse a partir de los constantes enfrentamientos y fricciones entre los distintos grupos delictivos presentes en su territorio.

Con lo expuesto anteriormente, y tomando en cuenta la guerra entre cárteles experimentada durante 2010, se puede establecer que la mayoría de los índices elevados de crímenes de alto impacto de los estados coincidió, en menor o mayor grado, con la presencia de células *Zetas* en el territorio. Si bien la implicación observable no establece que se van a experimentar los índices más altos de toda la República en aquellos estados ocupados por *Los Zetas*, sí menciona que éstos van a tender a coincidir con altos niveles de violencia, cumpliendo así la implicación propuesta.

Retomando las implicaciones observables, si la organización de tipo diversificada es más violenta, debemos esperar que cuando exista violencia interna, ésta se externalizará fuera de la organización. Es decir, lo que inicia como un conflicto interno puede desembocar en un incremento de los índices de violencia generales; por lo que deberemos ver un aumento en los índices de violencia general<sup>4</sup> cuando ocurren enfrentamientos internos entre células.

Es necesario mencionar que es difícil conseguir información precisa sobre los enfrentamientos internos de *Los Zetas*. Existen pocos registros sobre los enfrentamientos que se han experimentado dentro del grupo.

Para comprobar la implicación observable se compararán los índices de violencia durante el conflicto que originó la división de la organización en 2012<sup>5</sup> para ver si, en efecto, los índices de violencia general se dispararon a partir del enfrentamiento interno.

De acuerdo con un artículo de *Animal Político*, las peleas internas de *Los Zetas* se han visto reflejadas en el aumento de la violencia contra organizaciones rivales (*Animal Político*,

---

<sup>4</sup> Es decir, debemos observar un aumento generalizado en los niveles de violencia cuando existe un enfrentamiento dentro de la organización de *Los Zetas*.

<sup>5</sup> En junio de 2012, *Los Zetas* sufrieron una ruptura que desembocó en la creación de dos facciones; una liderada por Treviño Morales, “El Z-40”, y la otra por Heriberto Lazcano, “El Lazca” (Carrasco y Cedillo, 2012). La división de la organización no ocurrió de la noche a la mañana, evidentemente las fricciones entre ambos líderes y sus seguidores fueron aumentando con el tiempo hasta desembocar en dicha fractura.

27 de agosto, 2013). A partir del conflicto entre Treviño y Lazcano, la violencia dentro y fuera de las células se extendió. Al tratarse de una disputa directa sobre el control y liderazgo de la organización, muchos líderes (*zetas*) locales intentaron desafiar el poderío de Treviño para quedarse con el mando.

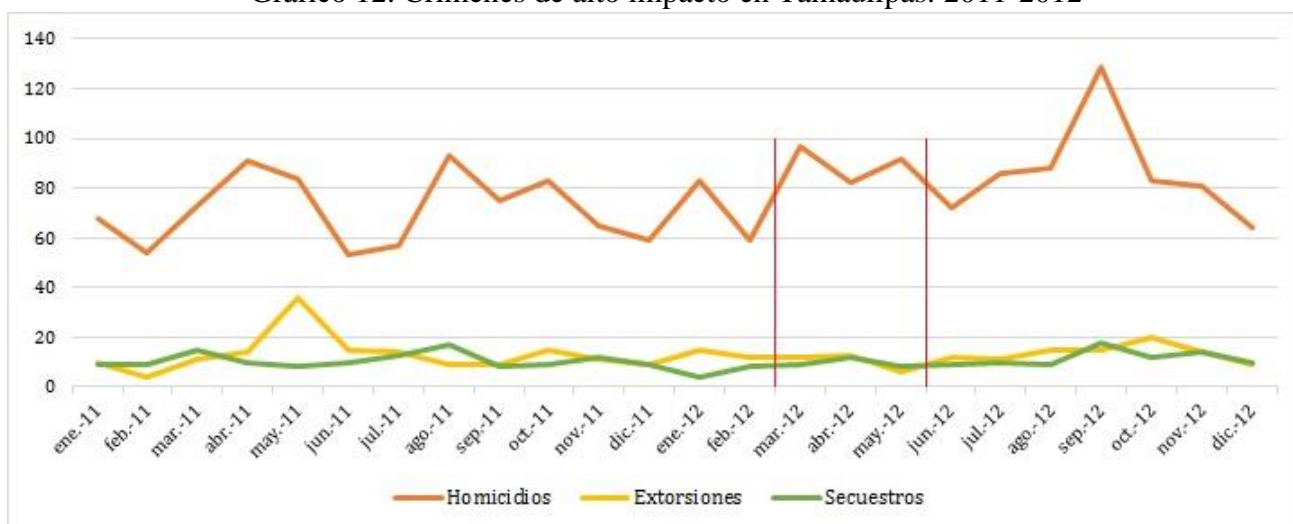
Con respecto al poderío geográfico de *Los Zetas*, y tomando en cuenta los mapas presentados en este trabajo —especialmente el *Mapa 3*—, desde sus inicios, este grupo ha tenido una fuerte presencia en Tamaulipas, Veracruz, Nuevo León y Coahuila. Tomando esto en cuenta, para comprobar la implicación observable se analizarán los niveles de violencia —medidos en índices de homicidios dolosos, extorsiones y secuestros— para cada una de las entidades mencionadas. De esta manera, mediante el comparativo en el tiempo, se podrán percibir los índices de violencia durante el conflicto que dividió a *Los Zetas* a mediados de 2012.

Para el conflicto, se tomarán en cuenta los meses previos a la ruptura de la organización —1° de junio de 2012—, pues se considerará a dicha división como el desenlace del enfrentamiento interno entre las células. Por lo tanto, los meses de marzo, abril y mayo de 2012 se tomarán en cuenta como aquellos en los que se experimentó el conflicto entre las células enemigas dentro de la organización. Así, de ser cierta la implicación observable, deberemos esperar un aumento en los indicadores de violencia durante esos meses.

Antes de continuar, debe aclararse que únicamente se va a comprobar que los índices de violencia aumentaron durante los meses en conflicto. Si bien se debe registrar un incremento en los niveles de violencia, la implicación observable no establece que en los meses analizados se van a registrar los índices más altos en la historia de la entidad.

A continuación, el *Gráfico 12* presenta los índices de homicidios, extorsiones y secuestros en Tamaulipas desde enero de 2011 hasta diciembre de 2012.

Gráfico 12. Crímenes de alto impacto en Tamaulipas: 2011-2012



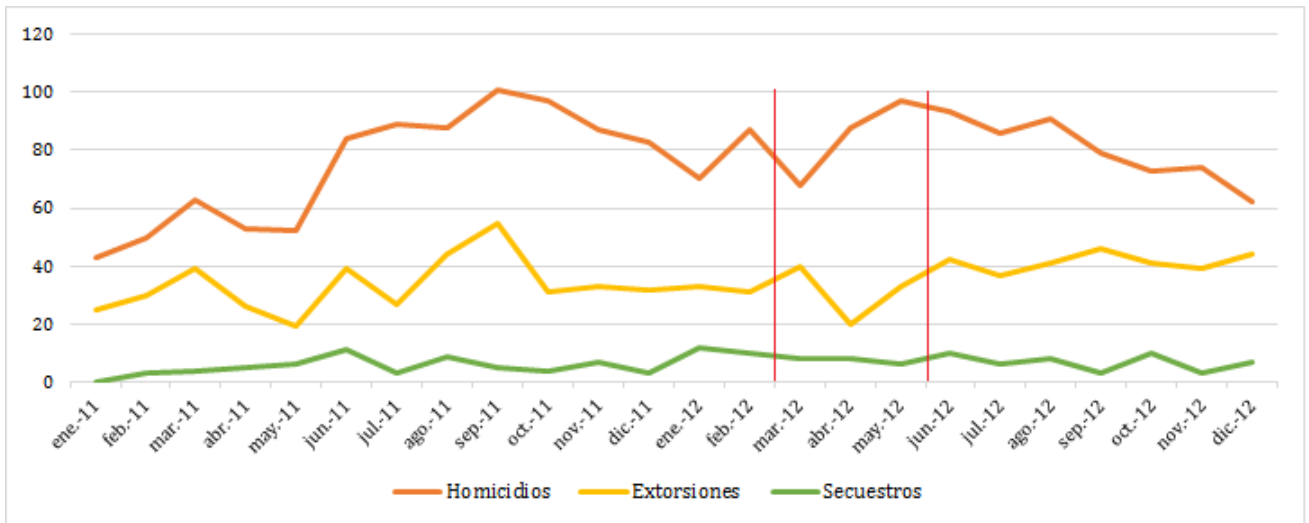
Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

Para el caso de Tamaulipas, puede observarse que los homicidios dolosos sí registraron un ligero incremento durante marzo, abril y mayo de 2012. Si bien a mediados de marzo y abril se experimentó un moderado decremento en el número de homicidios, la cifra registrada sigue siendo más elevada que las de enero y febrero del mismo año.

Con respecto a las extorsiones, éstas no registraron un aumento importante durante los meses en que se vivió el conflicto dentro de la organización. Por su parte, los secuestros experimentaron un ligero incremento durante marzo, abril y mayo de 2012.

Para el caso de Veracruz, a continuación, la *Gráfica 13* presenta los índices de crímenes de alto impacto en la entidad, registrados desde enero de 2011 hasta diciembre de 2012.

Gráfico 13. Crímenes de alto impacto en Veracruz: 2011-2012



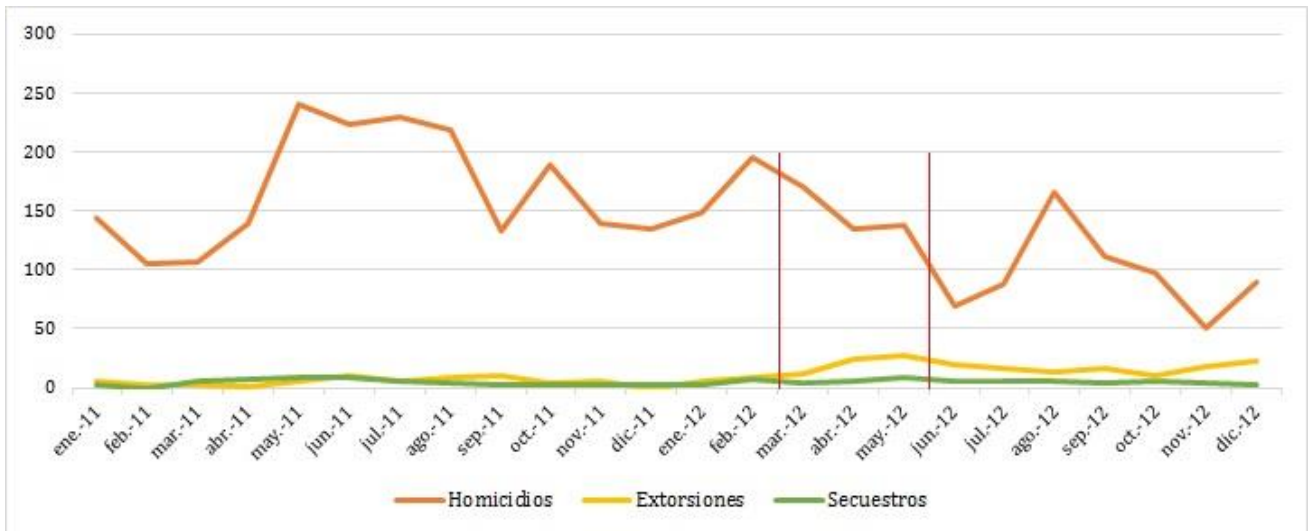
Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

En el gráfico anterior, se observa que desde mediados de marzo, hasta casi finales de mayo, los homicidios dolosos registraron una importante alza. Si bien durante las últimas semanas de mayo, éstos iniciaron una tendencia a la baja, el alza durante marzo contrasta importantemente con los homicidios registrados anteriormente.

Con respecto a las extorsiones, estas registraron una baja durante marzo y parte de abril, mientras que en mayo redireccionaron su tendencia al alza. En contraste, para el caso de los secuestros, las cifras se mantuvieron relativamente constantes, sin observar cambios bruscos en la tendencia, la cual se mantuvo ligeramente a la baja.

La *Gráfica 14* presenta los índices de homicidios, extorsiones y secuestros para Nuevo León desde enero de 2011 hasta diciembre de 2012.

Gráfico 14. Crímenes de alto impacto en Nuevo León: 2011-2012

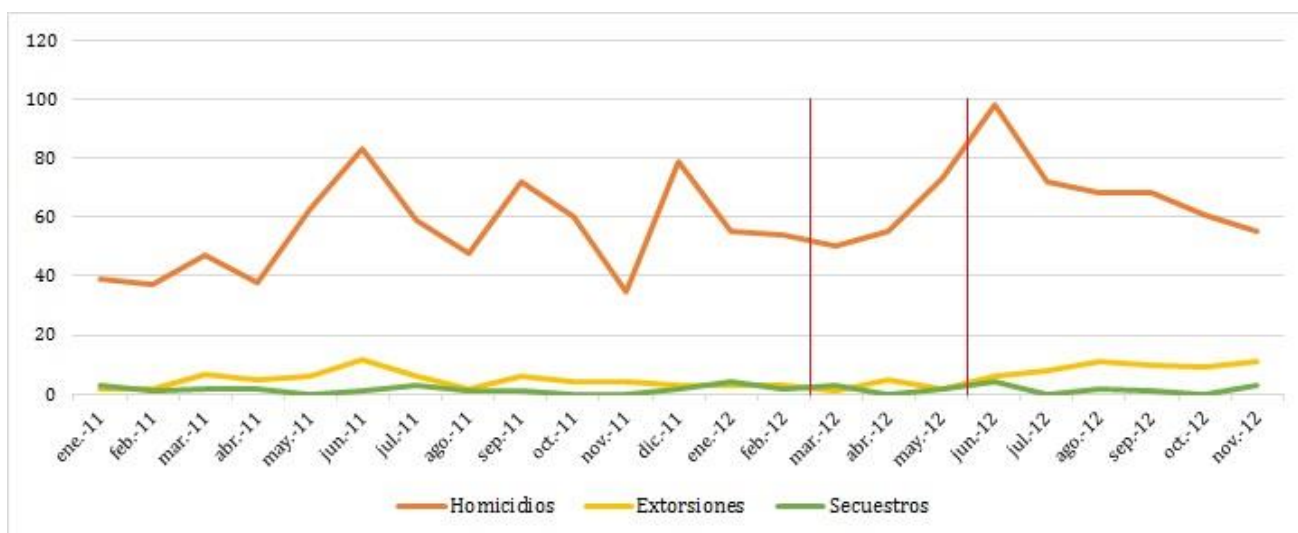


Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

En el caso de Nuevo León, y en contraste con las entidades presentadas, los homicidios sufrieron un notable decremento durante los meses del conflicto entre las células internas de *Los Zetas*. En contraste, las cifras para extorsiones sufrieron una tendencia al alza; mientras que los secuestros mantuvieron una tendencia, relativamente, estable con una ligera tendencia al alza.

A continuación, el *Gráfico 15* presenta los índices de crímenes de alto impacto en Coahuila desde enero de 2011 hasta diciembre de 2012.

Gráfico 15. Crímenes de alto impacto en Coahuila: 2011-2012



Fuente: Elaboración propia con datos del SESNSP.

En Coahuila se observó un incremento considerable en la cifra de homicidios dolosos. Por su parte, las extorsiones aumentaron de marzo hasta mediados de abril; sin embargo, experimentaron un decremento durante mayo de 2012. Para el caso de los secuestros, éstos se mantuvieron relativamente constantes a inicios de marzo; mientras que durante abril experimentaron un ligero decremento y, posteriormente, un aumento que se mantuvo hasta finales de mayo.

Con la información expuesta en esta sección, se pudo observar que —durante los meses de conflicto interno de la organización de *Los Zetas*— los homicidios aumentaron considerablemente en Tamaulipas, Veracruz y Coahuila. Sin embargo, para el caso específico de Nuevo León, éstos registraron un decremento.

Por su parte, las extorsiones —contrario a lo que establece la implicación observable— registraron un decremento en los casos de Tamaulipas, Veracruz y Coahuila. En contraste, Nuevo León experimento un aumento en este crimen de alto impacto.

Para el caso de los secuestros, Tamaulipas y Coahuila experimentaron una ligera tendencia al alza; mientras que Veracruz y Nuevo León se mantuvieron relativamente estables en el índice de este delito.

Al respecto, no se encontró ningún caso en el que las cifras incrementaran para todos los índices de delitos de alto impacto. Si bien el caso de homicidios dolosos fue el único —salvo por Nuevo León— que incrementó notablemente en tres de las cuatro entidades señaladas, para el resto de los casos las observaciones arrojaron tendencias muy particulares y distintas entre sí.

Ante esta situación, vale la pena mencionar que hizo falta identificar en cuáles de los cuatro estados estudiados se vivió la fractura de la organización en mayor o menor nivel. Es decir, habría que analizar las entidades en las que, a pesar de existir presencia *Zeta*, la organización no sufrió un enfrentamiento interno tan violento como en otras entidades o, simplemente, no sufrió una ruptura debido a que en la entidad en particular existía presencia únicamente de una célula y no de dos, por lo que el conflicto se vivió de manera distinta que en aquellos territorios donde existían dos o más células *Zetas* en disputa.

Por lo tanto, en este caso, la evidencia para comprobar la implicación observable fue insuficiente. Aunado a lo anterior, tomando en cuenta los datos expuestos en esta sección, la implicación observable no se cumplió.

Retomando la hipótesis a comprobar, la organización diversificada —como su nombre lo indica— tiende a diversificar sus mercados y actividades. Entonces, si este tipo de organización es más violenta que la empresarial, debemos observar que no sólo diversifican sus actividades, sino que lo hacen hacia actividades violentas. Es decir, una organización intrínsecamente violenta va a expandir sus actividades a labores igualmente violentas.



Al respecto, como se comprobó anteriormente en este trabajo, *Los Zetas* son una organización que se dedica a muchas y diferentes actividades para, de esta manera, no depender únicamente de una actividad comercial. Además, el tipo de estructura de esta organización permite dicha diversificación.

Sin embargo, la diversificación de actividades comerciales no forzosamente implica que éstas se extiendan hacia labores violentas. Por lo tanto, para validar la presente implicación observable debemos comprobar que las actividades hacia las cuales se han expandido *Los Zetas* son, por naturaleza, violentas. Una actividad violenta es toda aquella que conlleve una amenaza, daño o sometimiento a algún individuo o un grupo social. Es decir, cualquier actividad que implique alguna clase de acoso, privación explícita de cualquier tipo de libertad o daños —morales o físicos— a terceros puede catalogarse como una actividad “violenta”.

De acuerdo con la información de este trabajo, *Los Zetas*, además del tráfico de drogas, se dedican a actividades como: secuestro, extorsión, prostitución, homicidio, tráfico de personas, narcomenudeo, piratería y robo (autos y combustible). De estas ocho actividades, al menos siete pueden catalogarse como violentas, pues infringen un daño moral o físico a terceros (sólo la piratería no puede catalogarse como actividad violenta).

Con lo anterior, podemos comprobar que *Los Zetas* han diversificado sus actividades hacia labores abiertamente violentas. Además, debido a que se trata de una organización mafiosa, este tipo de organismo se inclinará por la práctica de actividades violentas que fomenten su capacidad para infringir miedo y, de esta manera, formarse una reputación terrorífica, haciendo creíbles sus amenazas ante la sociedad.

## 5. Argumentos alternativos e hipótesis complementarias

En esta sección se presentan algunos argumentos alternativos e hipótesis complementarias a la expuesta en el presente trabajo. Al respecto, para reforzar la validez del argumento de esta tesina y probar la veracidad del mismo, se deben descartar los argumentos rivales que ofrecen otro tipo de explicación al fenómeno que este trabajo busca estudiar. Asimismo, se deben presentar las hipótesis complementarias que fortalecen el argumento expuesto en el presente documento.

Con respecto a los argumentos alternativos basados en la validación de otras variables dependientes, resaltan los de Eduardo Guerrero. Este autor propone como factor explicativo del comportamiento violento de los cárteles: las detenciones y ejecuciones de los capos o líderes de organizaciones delictivas (Guerrero, 2010). En este ensayo, esta variable no se consideró como un factor explicativo de los niveles de violencia de *Los Zetas*, sino que se propuso como una expectativa del argumento. Es decir, los niveles de violencia interna y estabilidad ante la caída o detención de un capo dependen del tipo de estructura de cada organización.

Otra variable importante, propuesta tanto por Eduardo Guerrero, como por Fernando Escalante, es la ubicación geográfica de los estados que presentan mayor violencia; es decir, el aumento en la violencia en una entidad está directamente relacionado con su ubicación (Escalante, 2012). Al respecto, en esta tesina se rechazó dicha propuesta, pues se comprobó que *Los Zetas* —organización altamente violenta— no tienen criterio de selección de los terrenos en los que se instalan, por lo que suelen ocupar por igual tanto territorios fronterizos, como territorios céntricos o rurales. Por lo tanto, la ubicación del territorio suele ser independiente a los niveles de violencia registrados.

Un argumento rival en la literatura y algunas notas periodísticas sobre el tema es que los altos niveles de violencia de *Los Zetas* se explican a partir del origen de esta organización. Al respecto, se ha mencionado que el origen militar de la organización ha sido el principal factor que ha definido su carácter altamente violento. Sin embargo, los niveles de violencia registrados actualmente no se comparan con los de 1994, año del nacimiento de *Los Zetas*. En todo caso, si esta organización —debido a su fundación con origen militar— era intrínsecamente violenta, entonces su carácter violento se hubiera percibido poco tiempo después de su formación o de su ruptura con *El Cártel del Golfo*.

Además, los 14 miembros originales —todos con antecedentes militares— están muertos o en prisión; aunado a lo anterior, el número de personal militar en las filas del grupo ha disminuido notablemente en los últimos años<sup>6</sup>.

Otro argumento rival es que la justificación al aumento sin precedentes en los niveles de violencia se debe al número de operativos federales. Sin embargo, la causalidad de este argumento no es comprobable. Se trata, pues, de un argumento recíproco; podría ser que debido al aumento de violencia en México se intensificó el número de operativos a nivel nacional, o viceversa. Sin embargo, aun si se comprobara que, en efecto, el número de operativos militares fue el factor que detonó el incremento en los niveles de violencia nacionales, no podría explicarse por qué *Los Zetas* siguen siendo aún más violentos que *El Cártel de Sinaloa*. Las dos organizaciones se han visto afectadas por la elevada cantidad de operativos, ¿pero, entonces, por qué una es más violenta que la otra? El número de operativos no es un factor que responda a esta pregunta.

---

<sup>6</sup> Al respecto, en la implicación observable “Menores niveles de lealtad y cohesión entre miembros y células; lo que conlleva a un mayor número de fracturas y enfrentamientos internos” se observó que, en los últimos años, *Los Zetas* han comenzado un proceso de reclutamiento indiscriminado, lo que los ha llevado a reducir el número de miembros que cuentan con preparación militar.

Una explicación muy común, pero poco argumentada, que se ofrece para explicar el alto índice de violencia de *Los Zetas* es que éste se debe al tipo de drogas que trafican. Sin embargo, esta argumentación está lejos de ser un factor explicativo de los diferentes niveles de violencia empleados por *El Cártel de Sinaloa* y *Los Zetas*, ya que ambas organizaciones trafican el mismo tipo de sustancias (cocaína y mariguana, principalmente) y, sin embargo, no registran los mismos niveles de violencia.

Un argumento rival interesante es el propuesto por Lindsay Heger, Danielle Jung, y Wendy Wong (2012). Al igual que el argumento expuesto en la presente tesina, estos autores aseguran que la estructura organizacional de un grupo afecta el carácter de la violencia que ejercen. Sin embargo, y a diferencia de este trabajo, los académicos realizan un análisis en el cual encuentran que los grupos jerárquicamente estructurados suelen realizar ataques más letales que los grupos no-jerárquicos, pues su estructura permite tres factores esenciales para aumentar la eficiencia de un ataque violento: liderazgo claro y control bien definido, rendición de cuentas al interior de la organización, y especialización de tareas.

No obstante, si bien los autores aclaran que no es imposible que las redes u organizaciones diversificadas sean altamente violentas, el argumento principal fue descartado, pues el estudio citado se enfoca únicamente en el análisis de grupos terroristas, ya que involucraron variables como nacionalismo y religión; por lo que sus hallazgos no aplican al caso mexicano.

Al respecto, Shawn Flanigan (2012), en su investigación sobre terrorismo y cárteles mexicanos, analiza las diferencias entre dos grupos terroristas y las organizaciones mexicanas del crimen organizado. La autora concluye que si bien los grupos mexicanos comparten características con algunos grupos terroristas como Hamas y Hezbollah, los

cárteles mexicanos no tienen objetivos políticos o ideológicos, por lo que no pueden catalogarse como organizaciones terroristas.

Flanigan (2012) asegura que los cárteles mexicanos han adoptado el terrorismo como una táctica, al igual que los grupos terroristas se han involucrado en actividades del crimen organizado; sin embargo, las organizaciones terroristas se involucran en ese tipo de actividades como un medio para obtener fondos y alcanzar un fin sociopolítico. En contraste, los cárteles mexicanos únicamente tienen objetivos económicos sin ideologías claras, por lo que recurrirán a cualquier acción para defender su mercado, continuar con sus actividades ilegales y, finalmente, maximizar sus ganancias.

En relación con las hipótesis alternativas, existe una diferencia fundamental que si bien no ha sido comprobada, podría explicar en gran parte la variación en los niveles de violencia entre *Los Zetas* y *El Cártel de Sinaloa*. Esta diferencia reside en la principal actividad a la que se dedican dichas organizaciones. Por un lado, *El Cártel de Sinaloa* se dedica al tráfico masivo de drogas; por otro lado, *Los Zetas* se dedican a la mafia o venta de protección.

Al respecto, la hipótesis alternativa podría argumentar que aquellas organizaciones que se dedican como principal actividad a la mafia tenderán a ser mucho más violentas que las organizaciones que se dedican a la producción, distribución y tráfico de drogas a gran escala. Aunado a lo anterior, las mafias suelen tener una estructura similar a la de las organizaciones diversificadas, pues suelen incurrir en varias actividades criminales y no sólo en una. Si bien la presente tesina no profundizó en la diferencia anteriormente expuesta, ésta deberá ser tomada en cuenta para futuras investigaciones.

## **6. Resumen, hallazgos y consideraciones finales**

El vínculo causal entre la estrategia de seguridad implementada por el Gobierno Federal y el aumento en el número de grupos criminales y los niveles violencia, es generalmente aceptado por la mayoría de los analistas y funcionarios públicos; aunque ciertamente persiste el debate sobre los méritos del esfuerzo inicial del gobierno (Poiré y Martínez, 2011). Sin embargo, los académicos no han logrado explicar adecuadamente los patrones del aumento y la variación regional de la violencia. Aunque el incremento en los niveles de violencia se ha registrado, en su mayoría, después de la implementación de la política calderonista, existe una variación interesante en los niveles de violencia como respuesta a la estrategia presidencial entre las diversas organizaciones criminales.

Muchas de las conclusiones a las que ha llegado la literatura sobre el tema son aproximaciones, más o menos informadas u opiniones con conocimiento de causa. Como menciona Fernando Escalante, lo que se sabe del crimen organizado es “una reconstrucción en la imaginación de la gente mediante una densa trama de fantasías, prejuicios, estereotipos, temores, con los que se fabrica una imagen social del crimen, de los criminales” que no está sustentada ni en la evidencia, ni en la teoría (Escalante, 2013, 11). Hace falta, entonces, como propone Escalante, comenzar a “desmontar esa imagería” que se tiene sobre el crimen organizado tanto en México, como en otros países, y verificar o desmentir toda la información sobre las organizaciones criminales que hemos aceptado como verídica sin antes cuestionarla (Escalante, 2013, 37).

En esta tesina se inició un diálogo entre la literatura sobre teoría de la organización y sobre organizaciones criminales, pues, como menciona John Bailey (2011), es importante estudiar la naturaleza de la organización de una banda criminal para ver cómo ésta afecta las estrategias que el gobierno emplea; esta tarea es la que se planteó en esta tesina.

Este trabajo retomó los argumentos expuestos por la literatura de teoría de la organización y crimen organizado para tejer una relación entre ambas y aplicarla al caso concreto de México. Mediante el estudio de caso, se analizaron las causas por las cuáles la organización diversificada resultó ser más violenta que la organización empresarial. Por medio de análisis separados, se planteó que la organización diversificada tenderá a ser más violenta que la empresarial.

A continuación las tablas 2 y 3 resumen y enlistan las implicaciones observables desarrolladas en la presente tesina; asimismo, incluyen una columna que determina si fueron, o no, comprobadas.

Tabla 2. Resumen del primer y segundo grupo de implicaciones observables y su cumplimiento

	<b>Implicación Observable</b>	<b>Se cumple (o no)</b>
<b>Primer Grupo</b> (Organización Empresarial)	<b>A.</b> Expansión geográfica más moderada y selectiva, pero con control casi absoluto de las zonas en las que opera.	√
	<b>B.</b> Mayores niveles de lealtad y cohesión entre miembros; lo que conlleva a un menor número de fracturas y enfrentamientos internos.	√
	<b>C.</b> Mayor inestabilidad y pérdida de eficiencia ante la caída del líder.	—
<b>Segundo Grupo</b> (Organización Diversificada)	<b>A.</b> Diversificación de actividades comerciales.	√
	<b>B.</b> Mayor y más rápida expansión geográfica en terrenos poco seleccionados.	√
	<b>C.</b> Menores niveles de lealtad y cohesión entre miembros y células; lo que conlleva a un mayor número de fracturas y enfrentamientos internos.	√
	<b>D.</b> Mayor estabilidad ante la caída de un líder.	√

Tabla 3. Resumen del tercer grupo de implicaciones observables y su cumplimiento

	<b>Implicación Observable</b>	<b>Se cumple (o no)</b>
<b>Tercer Grupo</b> (Organización diversificada es más violenta que la empresarial)	<b>A.</b> Índices de violencia notablemente más elevados en las zonas donde opera la organización diversificada.	√
	<b>B.</b> Aumento en los índices de violencia cuando ocurren enfrentamientos internos entre células.	<b>X</b>
	<b>C.</b> Diversificación de actividades comerciales que se traducen en actividades más violentas.	√

En las tablas anteriores puede observarse que de las 10 implicaciones observables propuestas, 8 se cumplieron, una no logró comprobarse por falta de información y otra no se comprobó.

A manera de resumen, logró comprobarse que *El Cártel de Sinaloa* comparte características con el tipo de organización empresarial, así como *Los Zetas* comparten particularidades con el tipo de organización diversificada. Finalmente, con respecto al tercer grupo de implicaciones observables, si bien no se logró comprobar que los índices de violencia aumentaron cuando hubo enfrentamientos internos entre células de *Los Zetas*, las otras dos implicaciones lograron comprobarse, por lo que se evidenció que *Los Zetas* son, en efecto, más violentos que *El Cártel de Sinaloa*.

En suma, esta tesina evidenció que el modelo de organización de los grupos criminales es un factor que, si bien no es el único, incide en la variación de los niveles y tipos de violencia empleados por los mismos. Aunado a lo anterior, este trabajo demostró que tanto *El Cártel de Sinaloa*, como *Los Zetas* son organizaciones estructuradas de formas distintas, por lo que la estrategia de seguridad para atacarlas debe ser diseñada de tal manera que se tomen en cuenta las diferencias tan evidentes entre ambas organizaciones. En suma, se



verificó que ambas organizaciones son diferentes y que su tipo de estructura incide en los niveles y tipos de violencia que emplean.

En relación con lo anterior, el gobierno mexicano se ha propuesto medios y objetivos muy concretos para combatir a las organizaciones criminales; sin embargo, el error radica en que las estrategias gubernamentales han sido las mismas para enfrentar a diversos tipos de grupos delictivos. No es posible que una sola estrategia combativa funcione para enfrentar a todos los cárteles, pues, como se ha demostrado en esta tesina, éstos no son homogéneos; por lo que no responderán de la misma manera a las estrategias federales. Las organizaciones criminales deben tratarse como problemas diferentes y no pueden combatirse con una misma estrategia general.

Asimismo, existe un factor que debe ser considerado por el gobierno antes de diseñar una política de ataque: las organizaciones criminales suelen infiltrarse profundamente en las estructuras sociales, políticas y económicas, por lo que cualquier estrategia que no tome en cuenta la modificación de dichas estructuras —ante la llegada del crimen organizado— será deficiente. Una buena estrategia de seguridad debe ser integral, en el sentido de que no únicamente debe enfocarse en el combate de los grupos del crimen organizado, sino que debe tomar en cuenta el contexto social, cultural y político, así como la transformación y readaptación del mismo a partir de la entrada del crimen organizado a una comunidad.

Finalmente, y a manera de conclusión, la principal aportación de esta tesina fue evidenciar que las organizaciones criminales se ajustan a distintos tipos de estructura, lo cual incide en los niveles de violencia que emplean. Es decir, el tipo de organización y estructura afecta los niveles y el tipo de violencia ejercidos por un grupo criminal. La importancia de este hallazgo es que, con esto en mente, las autoridades mexicanas deben rediseñar las

políticas combativas para ajustarlas a las particularidades de cada organización y, de esta manera, incrementar las probabilidades de éxito de dichas estrategias.

## Bibliografía

- Arellano Gault, David. (1992). *Teoría de la organización y análisis organizacional: hacia nuevos paradigmas*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Astorga, Luis. (2005). *El siglo de las drogas: El narcotráfico, del Porfiriato al nuevo milenio*. México: Plaza Janés.
- Astorga, Luis. (2007). *Seguridad, traficantes y militares: El poder y la sombra*. México: Tusquets.
- Canales, Rodrigo. (2013). The Deadly Genius of Drug Cartels [Archivo de video]. Recuperado de [http://www.ted.com/talks/rodrigo\\_canales\\_the\\_deadly\\_genius\\_of\\_drug\\_cartels.html](http://www.ted.com/talks/rodrigo_canales_the_deadly_genius_of_drug_cartels.html)
- Coscia, Michele. (2012). How and where do criminals operate? Using Google to track Mexican drug trafficking organizations. *Harvard University*. Recuperado de [http://www.gov.harvard.edu/files/videos/CosciaRios\\_GoogleForCriminals.pdf](http://www.gov.harvard.edu/files/videos/CosciaRios_GoogleForCriminals.pdf)
- Daft, Richard L. (2009). *Organization Theory and Design*. New York: West Publishing Company.
- Del Pilar Moreno, Alejandra. (1997). *El proceso de certificación en la relación bilateral México-Estados Unidos: 1986-1997*. Tesis de licenciatura, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- Del Villar, Samuel. (1989). Controlling the U.S.-Mexican drug market. En Guadalupe González, y Martha Tienda (eds.). *The drug connection in U.S.-Mexican relations*. California: University of California Press.
- Dudley, Steven, y Ríos, Viridiana. (2013). Why Mexico's Zetas Expanded Faster than their Rivals. *In Sight Crime*. Recuperado de <http://www.insightcrime.org/news-analysis/why-mexicos-zetas-expanded-faster-rivals>

- Escalante, Fernando. (2013). *El crimen como realidad y representación*. México: El Colegio de México.
- Gambetta, Diego. (2010). Fragments of an economic theory of the mafia. En Federico Varese (ed.), *Organized Crime: Critical Concepts in Criminology* (353-369). Nueva York: Routledge.
- Guerrero, Eduardo. (2010, Noviembre). ¿Cómo reducir la violencia en México?. *Revista Nexos*. Recuperado de <http://www.nexos.com.mx/?P=leerarticulo&Article=1197808>.
- Guerrero, Eduardo. (2011). La raíz de la violencia. *Revista Nexos*. Recuperado de <http://www.nexos.com.mx/?P=leerarticulo&Article=2099328>.
- Guerrero, Eduardo. (2012). Violencia y mafias. *Revista Nexos*. Recuperado de <http://www.nexos.com.mx/?P=leerarticulo&Article=2099496>.
- Heger Lindsay, Danielle Jung & Wendy H. Wong. (2012). Organizing for Resistance: How Group Structure Impacts the Character of Violence. *Terrorism and Political Violence*, 24:5, 743-768.
- Logan, Samuel. (Febrero, 2012). A Profile of Los Zetas: Mexico's Second Most Powerful Drug Cartel. *Combating Terrorism Center*. Recuperado de <https://www.ctc.usma.edu/posts/a-profile-of-los-zetas-mexicos-second-most-powerful-drug-cartel>
- March G., James y Simon A., Herbert. (1969). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- Mintzberg, Henry. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2010). Organized crime involvement in trafficking in persons and smuggling of migrants. Recuperado de [https://www.unodc.org/documents/human-trafficking/FINAL\\_REPORT\\_06052010\\_1.pdf](https://www.unodc.org/documents/human-trafficking/FINAL_REPORT_06052010_1.pdf)
- Osorno, Diego. (2012). *La Guerra de Los Zetas*. México: Grijalbo.
- Paoli, Letizia. (2010). The paradoxes of organized crime. En Federico Varese (ed.), *Organized Crime: Critical Concepts in Criminology* (86-131). Nueva York: Routledge.
- Ravelo, Ricardo. (2009). *Osiel: vida y tragedia de un capo*. México: Grijalbo.
- Resa, Carlos. (2012). Los Zetas: de narcos a mafiosos. *Notas de investigación*. Recuperado de [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/cresa/nota0403.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/cresa/nota0403.pdf)
- Sageman, Marc. (2004). *Social Networks and the Jihad*. Filadelfia: University of Pennsylvania Press.
- Shawn Teresa Flanigan. (2012). Terrorists Next Door? A Comparison of Mexican Drug Cartels and Middle Eastern Terrorist Organizations. *Terrorism and Political Violence*, 24:2, 279-294.
- Smith, Dwight C. (2010). Paragons, pariahs and pirates: a spectrum-based theory of Enterprise. En Federico Varese (ed.), *Organized Crime: Critical Concepts in Criminology* (172-201). Nueva York: Routledge.
- Varese, Federico. (2010). General Introduction: What is organized crime? En Federico Varese (ed.), *Organized Crime: Critical Concepts in Criminology* (1-33). Nueva York: Routledge.
- Williams, Phil. (2001). Transnational Criminal Networks. En John Arquilla y David Ronfeldt (eds.), *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime and Militancy* (61-97).

*Notas periodísticas*

Así queda la estructura de Los Zetas tras la captura del Z-40. (2013, Julio 16). *Animal Político*.

Recuperado de <http://www.animalpolitico.com/2013/07/asi-queda-la-estructura-de-los-zetas-tras-la-captura-del-40/>

Beith, Malcom. (2013). El actual estado de los carteles de México. *In Sight Crime*. Recuperado

de <http://es.insightcrime.org/analisis/el-actual-estado-de-los-carteles-de-la-droga-de-mexico>

Captura de contador de Los Zetas facilitó caída de El Z-40. (2013, Julio 27). *Proceso en línea*.

Recuperado de <http://www.proceso.com.mx/?p=348516>

Capturan al Z-40, máximo líder de Los Zetas. (2013, Julio 15). *Animal Político*. Recuperado

de <http://www.animalpolitico.com/2013/07/capturan-miguel-angel-trevino-lider-de-los-zetas/#axzz2ZD5HNG6n>

Carrasco, Jorge y Cedillo, Juan Alberto. (2012, Octubre 9). Se divide el cartel de Los Zetas.

*Proceso en línea*. Recuperado de <http://www.proceso.com.mx/?p=322039>

Castillo, Gustavo. (2011, Enero 17). Se cumplen 10 años de la fuga de El Chapo con anuencia

oficial. *La Jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2011/01/17/politica/002n1pol>

Castillo, Gustavo. (2015, Febrero 22). Con ocho grupos de sicarios, El Mayo Zambada

controla el cártel de Sinaloa. *La Jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2015/02/22/politica/009n1pol>

Controlan Zetas trata en Tamaulipas, Veracruz y Edomex, dice la PGR. (2011, Septiembre

23). *Animal Político*. Recuperado de <http://www.animalpolitico.com/2011/09/controlan-zetas-trata-en-tamaulipas-veracruz-y-edomex-dice-la-pgr/#axzz2R1zkIyvb>

- Dávila, Patricia. (2012, Junio 14). Presentan en la SIEDO a “El Zar de la Piratería”. *Proceso en línea*. Recuperado de <http://www.proceso.com.mx/?p=310885>
- El “Z-40” arrebató el liderazgo de Los Zetas a “El Lazca”: AP. (2012, Agosto 27). *Animal Político*. Recuperado de <http://www.animalpolitico.com/2012/08/el-z-40-arrebata-el-liderazgo-de-los-zetas-a-el-lazca/#axzz2QdjFrQ00>
- El Chapo Guzmán se fuga de la cárcel por un túnel de 1,500 metros. (2015, Julio 12). *CNN México*. Recuperado de <http://mexico.cnn.com/nacional/2015/07/12/joaquin-el-chapo-guzman-se-fuga-de-la-carcel>
- El día en que ‘El Chapo’ Guzmán se fugó de Puente Grande. (2014, Febrero 22). *Excélsior*. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/02/22/945151>
- Entrevista de Carmen Aristegui a Eduardo Buscaglia. (2011, Julio 26). *Consultores en Investigación y Análisis de Medios*. Recuperado de <http://ciam.wordpress.com/2011/07/26/26jul11-buscaglia-trata-de-personas-es-una-industria-de-esclavismo-empresarial/>
- González, María. (2010, Septiembre 2). La Guerra la comenzó El Chapo. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/180154.html>
- Guzmán, Armando. (2012, Abril). En Tabasco, la gran ofensiva. *Proceso*, Edición Especial 37.
- La Marina confirma: murió El Lazca, líder de Los Zetas. (2012, Octubre 9). *ADN Político*. Recuperado de <http://www.adnpolitico.com/gobierno/2012/10/09/la-semar-confirma-muerte-de-el-lazca-lider-de-los-zetas>

Los Zetas minimizan captura de su líder: estamos bien dirigidos, no pasó nada. (2013, Julio 26). *El Diario de Coahuila*. Recuperado de <http://www.eldiariodecoahuila.com.mx/notas/2013/7/26/los-zetas-minimizan-captura-lider-estamos-bien-dirigidos-paso-nada-378046.asp>

Los Zetas, estructura delictiva (2012, Octubre 10). *Milenio*. Recuperado de <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/3d27f0614938dcc0826487228187e22e>

Nájjar, Alberto. (2012, Octubre 10). El Nuevo Mapa del Narcotráfico en México. *BBC Mundo Online*. Recuperado de [http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/10/121010\\_mexico\\_mapa\\_guerra\\_narco\\_carteles\\_jp.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/10/121010_mexico_mapa_guerra_narco_carteles_jp.shtml).

Padgett, Humberto. (2013, Julio 23). Zulema y El Chapo: Amor, SMS y Tragedia. *Sin Embargo*. Recuperado de <http://www.sinembargo.mx/23-07-2013/690943>

Perfil del Cartel de Sinaloa (s.f.). Recuperado de <http://es.insightcrime.org/noticias-sobre-crimen-organizado-en-mexico/sinaloa-cartel-perfil>

Persistirá la violencia en México, pronostica Stratfor. (2012, Enero 24). *Proceso en línea*. Recuperado de <http://www.proceso.com.mx/?p=295888>

PGR no cuenta con datos de supuesta muerte de “El Azul”. (2014, Junio 9). *Excélsior*. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/06/09/964178>

¿Quién era Arturo Beltrán Leyva? (2009, Diciembre 17). *El País*. Recuperado de [http://internacional.elpais.com/internacional/2009/12/17/actualidad/1261004410\\_850215.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2009/12/17/actualidad/1261004410_850215.html)



- Ronald, Helen. (2012, Marzo 13). Los Zetas financian operaciones con combustible robado a PEMEX. *Revista Ágora en línea*. Recuperado de <http://agorarevista.com/es/articles/rmim/features/online/2012/03/13/los-zetas-fuel-theft>
- Solera, Claudia. (2012, Enero 11). Arrecian delitos en zonas de Los Zetas que dominan. *Excélsior*. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/2012/01/11/nacional/801177>.
- You Tube. “Miguel Treviño Morales “El Z-40” El traidor de los Zetas –Narcocorrido-“. Video disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=SGLwdeHJQLo>.
- Zetas, los más violentos de América Latina: ONU. (2012, Mayo 29). Recuperado de <http://sipse.com/archivo/zetas-los-mas-violentos-de-america-latina-onu-159323.html>

## Referencias

- Astorga, Luis. (2012). *Seguridad, traficantes y militares: el poder y la sombra*. México: Tusquets.
- Bailey, John. (2011, Noviembre 5). Los Zetas y McDonald's. *El Universal en línea*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/editoriales/55520.html>.
- Escalante Gonzalbo, Fernando. (2009, Diciembre 1). Territorios violentos. *Revista Nexos*. Recuperado de <http://www.nexos.com.mx/?Article=56102&P=leerarticulo>.
- Kalyvas, Stathis. (2006). *The logic of violence in civil war*. Estados Unidos: Cambridge University Press.
- México y la cruenta división del cartel de Los Zetas. (2012, Septiembre 11). *Animal Político*. Recuperado de <http://www.animalpolitico.com/2012/09/mexico-y-la-cruenta-division-del-cartel-de-los-zetas/#axzz2QdjFrQ00>
- Poiré, Alejandro y Martínez, María Teresa. (2011, Mayo 1). La caída de los capos no multiplica la violencia: el caso de Nacho Coronel. *Revista Nexos*. Recuperado de <http://www.nexos.com.mx/?P=leerarticulo&Article=2099273>
- Ravelo, Ricardo. (2012, Agosto). Dale un pinche plomazo.... *Proceso* (Edición Especial 38).
- Solís, Víctor. (2012, Enero 24). Zetas el cartel que más creció en 2011: Stratfor. *El Universal Online*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/824907.html>
- Weinstein, Jeremy. (2007). *Inside rebellion: The politics of insurgent violence*. Estados Unidos: Cambridge University Press.